

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент,  
директор ООО «БЕТОТЕК»

\_\_\_\_\_ А.В. Башков  
\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,  
д.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ И.И. Просвирина  
\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Создание методики оценки эффективности аутсорсинга при  
производстве ЖБИ

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)  
ЮУрГУ– 38.04.01.2017.503.ПЗ ВКР (МГ)

Руководитель работы,  
д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_ А.Ф. Черненко  
\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Автор работы  
студент группы ЭУ-367

\_\_\_\_\_ А.А. Щербакова  
\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ М.И. Лаврова  
\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Челябинск 2017

## РЕФЕРАТ

Щербакова А.А. Создание методики оценки эффективности аутсорсинга при производстве ЖБИ. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-367, 2017, 83 с., 4 ил., 10 табл., библиогр. список – 73 наим.

Объект исследования – ООО «ЗЖБИ-Стандарт» г. Челябинска.

Предмет исследования – методика оценки эффективности аутсорсинга бухгалтерских функций в ООО «ЗЖБИ-Стандарт».

Цель выпускной квалификационной работы – создание методики оценки эффективности аутсорсинга бухгалтерских функций ООО «ЗЖБИ-Стандарт».

В работе проанализировано современное состояние бухгалтерского аутсорсинга в России; рассмотрены методы и проблемы оценки альтернативы бухгалтерскому аутсорсингу; выявлены особенности совершенствования бухгалтерского аутсорсинга при производстве ЖБИ; рассмотрена возможность совершенствования методики оценки эффективности аутсорсинга в деятельности ООО «ЗЖБИ-Стандарт»; проанализированы результаты апробации разработанной системы оценки эффективности аутсорсинга.

Разработаны рекомендации по результатам проведенного исследования. Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные рекомендации могут быть полезны другим организациям в процессе использования аутсорсинга бухгалтерских функций.

Предложения и выводы работы могут быть полезны другим организациям в процессе использования аутсорсинга.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	7
1 РОЛЬ АУТСОРСИНГА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	11
1.1 Развитие аутсорсинга на российских предприятиях.....	11
1.2 Методы и проблемы использования аутсорсинга бухгалтерских функций.....	23
1.3 Особенности аутсорсинга бухгалтерского аутсорсинга производстве ЖБИ.....	31
2 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ АУТСОРСИНГА.....	37
2.1 Область применения бухгалтерского аутсорсинга при производстве ЖБИ.....	37
2.2 Взаимодействие бухгалтерского и управленческого учета при использовании бухгалтерского аутсорсинга.....	39
2.3 Организация подготовки предприятия к передаче бухгалтерских функций на аутсорсинг.....	49
3 РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ АУТСОРСИНГА ПРИ ПРОИЗВОДСТВЕ ЖБИ.....	59
3.1 Оценка необходимости аутсорсинга в организации.....	59
3.2 Краткая характеристика ООО «ЗЖБИ-Стандарт».....	63
3.3 Методика оценки эффективности аутсорсинга при производстве ЖБИ.....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	73
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	76

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях острой конкуренции преобразование менеджмента многих отечественных предприятий является значимым фактором в развитии бизнеса в России. Процессы, которые происходят в национальной экономике, акцентируют внимание на значимости исследования новых методов повышения конкурентоспособности и стабильного развития компаний.

При этом на данный момент в России аутсорсинг находится на начальной стадии своего развития и охватывает в большей мере процессы развития рынка IT-технологий и реструктуризации деятельности хозяйствующих субъектов. Об этом свидетельствует и анализ научных источников.

Для российской промышленности в настоящее время характерно:

- громоздкая система управления;
- большое количество вспомогательных и обслуживающих подразделений и несоответствие их мощностей основному производству;
- неэффективное использование ресурсов.

Данные проблемы присущи большинству предприятий газовой, нефтяной, химической промышленности, электроэнергетики, машиностроения, металлургии, производству строительных материалов. Кроме того, недостаточная сосредоточенность ресурсов на основных направлениях деятельности снижает конкурентоспособность промышленных предприятий на российском и мировом рынках, что заставляет находить и использовать новые механизмы и инструменты управления. Одним из инструментов осуществления данной мысли является аутсорсинг.

Практика применения аутсорсинга получает на предприятиях, специализирующихся на производстве железобетонных изделий все большее распространение. О возрастающем научном и практическом значении аутсорсинга в управлении на промышленном предприятии свидетельствует тот факт, что сегодняшний день уже более половины современных

иностранных компаний применяют данный инструмент для реализации хотя бы одного бизнес-процесса. Теория аутсорсинга, в основном, сформулирована в работах западных экспертов. Одним из наиболее известных определений аутсорсинга, а также его основные положения сформулировал Дж. Хейвуд. Из числа популярных трудов за рубежом по изучению аутсорсинга, выделяются работы И. Ансоффа, Т. Питерса, Р. Аалдреса, Д. Траута, С. Клементса, М. Доннеллана. Достоинства и минусы перехода на аутсорсинг рассмотрены Э. Йорданом и Д. Дойлом.

В отечественной литературе по экономике понятие «аутсорсинг» появилось только в конце 90-х годов XX столетия, по этой причине многие проблемы, затрагивающие тему аутсорсинга, особенно применительно к российским предприятиям, недостаточно изучены. Значительный вклад в изучение проблем аутсорсинга привнесли российские ученые Б.А. Аникин, Г.Л. Азоев, В.И. Данилин, Е.Г. Гинзбург, С.О. Календжян, Г.А. Морозов, С.И. Паринов, З.П. Румянцев, Д. Михайлов, И.Л. Рудая и др.

Вместе с тем, исследования, предметом которых является аутсорсинг на промышленных предприятиях, в России малоизучены. Основная причина данной проблемы – отсутствие полных теоретических и методических разработок в данной сфере, способных убедить руководство промышленных предприятий к активным действиям в направлении использования аутсорсинга. Помимо этого, недостаточно проработанной остается конкретное содержание реструктуризации предприятий и роль в этих процессах аутсорсинга.

Тем самым, недостаточная степень разработанности данной проблемы, ее несомненная практическая значимость для национальной экономики в современных условиях обусловили актуальность темы «Создание методики оценки эффективности аутсорсинга при производстве ЖБИ».

Целью выпускной квалификационной работы является создание методики оценки эффективности аутсорсинга бухгалтерских функций ООО «ЗЖБИ-Стандарт».

Для реализации поставленной цели необходимо решить задачи:

- исследование современного состояния бухгалтерского аутсорсинга в России;
- рассмотреть методы и проблемы оценки альтернативы бухгалтерскому аутсорсингу;
- выявить особенности совершенствования бухгалтерского аутсорсинга при производстве ЖБИ;
- проанализировать возможность совершенствования методики оценки эффективности аутсорсинга в деятельности ООО «ЗЖБИ-Стандарт»;
- проанализировать результаты апробации разработанной системы оценки эффективности аутсорсинга.

Предметом данного исследования является методика оценки эффективности аутсорсинга бухгалтерских функций в ООО «ЗЖБИ-Стандарт».

Объектом исследования выступает ООО «ЗЖБИ-Стандарт» г. Челябинска.

Теоретической основой исследования являются работы иностранных и российских ученых по проблемам управления, организационного развития, формирования и использования аутсорсинга в промышленности; материалы научных конференций; тематические публикации в периодической печати; электронные ресурсы.

Информационной основой выступают материалы законодательных и нормативных актов Российской Федерации, периодических научных изданий, монографии российских и иностранных ученых, а также документы первичной отчетности предприятия ООО «ЗЖБИ-Стандарт».

При проведении исследования применены следующие методы: системный подход, анализ документов, группировки, сравнение, наблюдение.

Практическая значимость данного исследования заключается в том, что результаты исследования в области аутсорсинга могут быть полезны другим организациям в процессе использования аутсорсинга.

Структура работы состоит из введения, трех глав основной части, заключения и библиографического списка, который содержит 73 наименования.

# 1 РОЛЬ АУТСОРСИНГА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

## 1.1 Развитие аутсорсинга на российских предприятиях

В современной рыночной экономике, для повышения эффективности производственной деятельности и повышения уровня конкурентоспособности предприятий, основным моментом является непрерывный поиск и дальнейшее использование в своей деятельности новых форм управления бизнесом. Многие российские предприятия включили в свои проекты различные пути оптимизации затрат, адаптации продукции и услуг к условиям сокращающегося рынка. Одним из таких методов управления и снижения затрат является аутсорсинг, который может дать компании дополнительные конкурентные преимущества.

В дословном переводе с английского языка аутсорсинг (outsourcing) означает привлечение внешних ресурсов для удовлетворения собственных потребностей [17, с.495].

В деловой среде этот термин используется при размещении длительных заказов на получение от других предприятий необходимых услуг либо при передаче некоторых производственных функций на стороннюю организацию. В основном это стабильные и длительные деловые связи заказчика с подрядчиком на базе контрактных соглашений. При этом подрядчик приспособливает свои производственно-технологические средства или научно-технический и интеллектуальный потенциал в интересах заказчика за оплату, определяемую сложившейся стоимостью услуг, а не долей в прибыли.

Базовая концепция аутсорсинга сводится к трем основным принципам [28, с.46]:



1) концентрация внимания только на основном профильном виде деятельности;

2) решение текущих задач всегда можно возложить на того, кто справится с ними лучше;

3) такое распределение работы экономит средства заказчика и приносит доход исполнителю.

В пользу истинности последнего утверждения свидетельствует довольно обширная финансовая статистика, накопленная современным бизнесом: при аутсорсинге только прямые затраты фирмы-заказчика уменьшаются в два раза при сопоставлении выполнения тех же работ самим заказчиком.

На сегодняшний день уществует четыре состояния отечественной промышленности, которые характеризуют ситуацию во многих отраслях:

1. «Натуральное хозяйство» – часто встречающаяся характеристика организации российской производственной деятельности: собственное производство заготовок, собственные ремонтные цеха, собственные транспортные цеха и т.д.

2. «Усталость производства» – производственные мощности изношены, нерациональное использование ресурсов, приходится прикладывать максимум усилий для достижения необходимого качества продукции.

3. «Ограниченные ресурсы» – необходимы средства на переоснастку оборудования. Ограниченные ресурсы не дают возможности вкладываться в полный комплекс. Надо определять конкретную цель для инвестирования.

4. «Надо решаться!» – необходимо определиться какое направление/объект бизнеса развивать, какое оставить без изменений. Оценить важность для бизнеса производство заготовок и вспомогательные процессы [4, с.28].

Наряду с традиционным направления деятельности российских аутсорсинговых организаций (имеется в виду сектор «ИТ-технологий»), стратегическое развитие получит аутсорсинг тех сфер деятельности, которые

определяются активным взаимодействием с представителями государственных служб [4, с.558]. Эта направление уже становится значимым – для наглядности можно рассмотреть динамику роста организаций, оказывающих абонементное бухгалтерское и аудиторское обслуживание. На самом деле, взаимосвязь с государственными учреждениями и их представителями разных уровней требуют настолько разносторонних знаний и талантов, что вполне могут выделяться в отдельное направление на любом предприятии, ведущем хоть сколько-нибудь масштабный бизнес.

Аутсорсинг универсальный инструмент технологии управления. Однако существуют и отраслевые виды аутсорсинга. Большое количество фирм передают на аутсорсинг администрирование сети, сервисную поддержку программного обеспечения или компьютерный ликбез работников своей фирмы. Доля системных администраторов на численность людей в России постоянно оценивается как высокая. В связи с этим на российском рынке ИТ-аутсорсинга не существует недостатка в предложении. Существующие информационные системы на многих предприятиях уже не просто морально устарели – они вообще не в состоянии обеспечить поддержку бизнеса. Необходимость снижения издержек и оптимизации затрат, в том числе и на ИТ, является явной в нынешнем экономическом климате. Именно поэтому организациям следует больше внимания уделять аутсорсингу, благодаря которому организации могут серьезно снизить затраты [4, с.48].

На отечественном рынке нет статистических данных оценки количество заказов на аутсорсинг, в денежном эквиваленте, на которые были заключены контракты на данный вид услуг в 2015 году. Можно предположить, что ее доля в мировом аутсорсинге очень мала. Даже самые активные его сторонники соглашаются, что у нас этот рынок пока находится на ранней стадии развития [7, с.31]. Для российских менеджеров, что принять решение в пользу применения аутсорсинга, необходимы весомые аргументы, а

именно, проблемы в управлении деятельности организации, нерациональное использование трудовых ресурсов, высокая себестоимость внутренних услуг и непрофессиональный подход к работе сотрудниками вспомогательных подразделений.

Даже в условиях кризиса около двадцати тысяч юридических лиц в России декларируют свое намерение работать на рынке информационных технологий, но только два предприятия позиционируют себя как аутсорсинговые. Остальные еще не перевели данный бизнес в отдельное направление. Тем не менее, российская специфика спроса на аутсорсинг имеет сходство с мировой. Наиболее значимы крупные клиенты: ведомства (Центробанк и многие министерства), нефтегазовый и металлургический комплексы [13, с.78].

В настоящее время деловую активность российского бизнеса невозможно рассматривать без опыта лидирующих мировых компаний, которые используют аутсорсинг. В качестве подрядчиков они выбирают компании, представленные на российском рынке аутсорсинговых услуг. Частично аутсорсингом занимаются российские организации, имеющие опыт более традиционной системной интеграции, в частности IBS, «Анкей» и «АйТи».

Производственный аутсорсинг нашел свое применение в СССР. Так, в 1960-х годах было построено несколько метизных заводов, выпускавших металлический крепеж для других предприятий. В то время крепежные элементы изготавливались небольшими партиями и полукастарными методами на многих заводах машиностроения. Позже, в 1980-е, заводы обросли «подсобными хозяйствами» – собственными ремонтными, строительными и транспортными подразделениями, совхозами и комбинатами питания, рабочими столовыми и отделами рабочего снабжения. Сейчас в условиях кризиса данные вспомогательные подразделения не несут ключевой интерес для развития бизнеса, идет процесс расформирования, на данный момент перед руководством корпорации «Объединенные

машиностроительные заводы» стоит основная задача: организовать переход от ведения хозяйства всех подразделений своими силами к аутсорсингу. У компании нет возможности поддерживать жизнедеятельность всех подсобных и вспомогательных производств, так как каждое из них нуждается в инвестировании. В существующей обстановке целесообразно передать их эксплуатацию на аутсорсинг. [4, с.128]

«Ижорские заводы» в свое время перевели на аутсорсинг стальное производство («Стан-5000»), продав его «Северстали». Предприятие перешло в чужую собственность, но не перестало обслуживать «родное» производство бывшего владельца [13]. Позже от вспомогательных подразделений начала избавляться и сама «Северсталь». Там отделяют ремонтные цеха, которые войдут в самостоятельную дочернюю структуру «Северстальмаш». На рынке промышленного сервиса ей придется искать дополнительную клиентуру.

Пытаясь снизить себестоимость продукции, новый менеджмент Горьковского автомобильного завода решил превращать свои подразделения в провайдеров, т.е. выделять вспомогательные производства в отдельные бизнес-единицы – например, завод штампов и пресс-форм [7, с.51]. Скоро в дочернее предприятие будет преобразовано подразделение, производящее коробки скоростей.

Оригинальную схему аутсорсинга реализует Альметьевский насосный завод. Дочерняя фирма организации берет на себя сервисное обслуживание нефтяных скважин, принадлежащих различным добывающим компаниям. Сегодня таким методом эксплуатируется уже 300 скважин, и их число планируется довести до 2000. С заводом рассчитываются по бартеру – баррелями добытой с его помощью нефти. Поставщик кровно заинтересован в нормальной работе оборудования, поскольку от этого напрямую зависит его заработок [7, с.81].

Аутсорсинг использует не только тяжелая промышленность. Вариант оболочечного аутсорсинга, привычный для Запада, но радикальный для

России, воплотил еще Владимир Довгань. Его фирма по производству продуктов питания «Довгань» в 1996-1997 годах все заказы размещала на сторонних предприятиях. Штат организации в основном состоял из маркетологов и менеджеров, строго следивших за качеством продуктов.

В ходе опроса, проведенного онлайн-еженедельником InternetWeek.com среди своих крупных корпоративных читателей, выяснялось, насколько готовы компании пользоваться аутсорсинговыми услугами [5, с.47]. Ответы на вопрос о том, какие аутсорсинговые услуги ваша компания использовала в 2015 году представлены в таблице 1. При этом главной побудительной причиной развития аутсорсинга в России является стремление к передаче ответственности. Внутренние ИТ-подразделения российских организаций в значительной мере и по разным причинам плохо управляемы, и их ответственность зачастую сильно ограничена.

Таблица 1 – Использование аутсорсинговых услуг в России в 2015 году

Тип аутсорсинговой услуги	Величина
Разработка программного обеспечения	40%
Консалтинговые услуги в области e-бизнеса	33%
Web-хостинг	29%
Системная интеграция	28%
ISP (Internet service provider)	26%
Веб-дизайн	24%
Программное обеспечения-ASP (Application service provider)	17%
Другое	21%

Однако в процессе осознания руководством критичности информационных технологий для российского бизнеса в целом приходит и понимание потребности в аутсорсинге. По некоторым оценкам, на сегодняшний день различные формы аутсорсинга составляют уже более 10% всего отечественного рынка ИТ, – а это весьма значительная цифра [4, с.54].

Общая тенденция развития рынка российского аутсорсинга заключается в том, что увеличиваются объемы и спектр предоставляемых услуг. Традиционно первыми в освоении новых технологий и сервисов идут ИТ-специалисты.

Сегодня на российском рынке аутсорсинга – как со стороны поставщиков, так и со стороны потребителей – можно встретить организации самого разного масштаба. Конечно, наибольшие объемы потребления услуг аутсорсинга приходятся на крупные российские организации. Однако быстрыми темпами растет и количество малых предприятий, активно пользующихся аутсорсингом, данные представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Структура использования услуг аутсорсинга

(Источники: [13;18])

Если проанализировать сегментацию рынка, получается, что крупные заказчики выбирают себе в партнеры сравнительно мелких провайдеров, а малые предприятия предпочитают обслуживаться у крупных поставщиков услуг.

Потребление услуг аутсорсинга, вызванное желанием сократить расходы и улучшить качество работ, мы наблюдаем на российском рынке уже

сегодня. Спрос на услуги аутсорсинга, обусловленный другими причинами, возникнет тогда, когда в ходе совершенствования систем управления российские компании достигнут соответствующего этапа, и это вызовет появление на рынке новых продуктов – специфических услуг.

Сегодня наибольший объем услуг аутсорсинга приходится (в порядке убывания) на информационные технологии; бухгалтерский учет; налоговое планирование. Из-за того, что не существует общепринятого определения, разные эксперты включают в понятие аутсорсинга разные виды деятельности, и потому оценки объема рынка разнятся [10, с.43].

С позиций информационных технологий российский рынок аутсорсинга можно поделить на четыре базовых сегмента, включающих в себя:

аутсорсинг инфраструктуры (аренда серверов, каналов связи и пр.),  
программного обеспечения (разработка, ASP),  
функций ИТ-службы (техническая поддержка, управление инфраструктурой, закупки и др.),  
ИТ-персонала (включая его развитие и обучение) [4, с.128].

В России, согласно опыту компании, наибольшим спросом пользуются услуги по аутсорсингу разработки программного обеспечения, инфраструктуры и различных ИТ-функций.

Таким образом, в отличие от западного рынка, основными факторами влияния на развитие сегмента ИТ-аутсорсинга в России является не столько состояние экономики в целом, хотя и этот фактор немаловажен, сколько образ мышления руководителей и недостаточная прозрачность организаций.

Что касается аутсорсинга различных ИТ-функций, этот рынок представляется особенно перспективным и интересным.

В последнее время, например, заметно вырос спрос на услуги техподдержки со стороны госструктур, о чем со всей очевидностью говорит число тендеров на техническую поддержку, объявленных еще в 2010 – начале 2011 года [15, с.56] и увеличившихся на порядок в 2015 году.

Объясняется такой интерес тем, что ставки в государственных учреждениях низкие, квалификация ИТ-специалистов невысока, и молодые специалисты, получив необходимый опыт, уходят в коммерческие структуры. Между тем сейчас идет активная информатизация федеральных ведомств, внедряются довольно масштабные системы, которые нуждаются в грамотной поддержке. Очевидно, что в такой ситуации гораздо эффективней отдавать функции техподдержки на сторону. Вторая категория активных потребителей – представительства крупных международных корпораций в России, которые переносят на российскую почву привычную для них модель.

А вот крупные российские организации предпочли пойти другим путем, выделив разросшиеся по мере развития инфраструктуры ИТ-службы в самостоятельные компании, которые продолжают обслуживать потребности предприятия, а заодно и «подрабатывают» на открытом рынке. Самый известный пример – Сибинтек, вышедший из недр ЮКОСа.

Если говорить о структуре российского рынка аутсорсинга, то его программный сегмент представляет собой сегодня несколько десятков относительно крупных компаний, такие как Data Fort, Novosoft и Ерам, а также сотни мелких команд и разработчиков.

В современном деловом мире аутсорсинг позволяет любой компании получать все необходимые услуги на профессиональном уровне при гибких договорных условиях и при этом сохранить динамичность, иметь низкие фиксированные расходы и обрести дополнительный потенциал для роста. О возрастающем значении аутсорсинга говорит тот факт, что сегодня уже более половины современных зарубежных предприятий используют данный подход для реализации хотя бы одного бизнес-процесса.

Причины и выгоды использования аутсорсинга на российских промышленных предприятиях представлены на рисунке 2. [13, с.27].



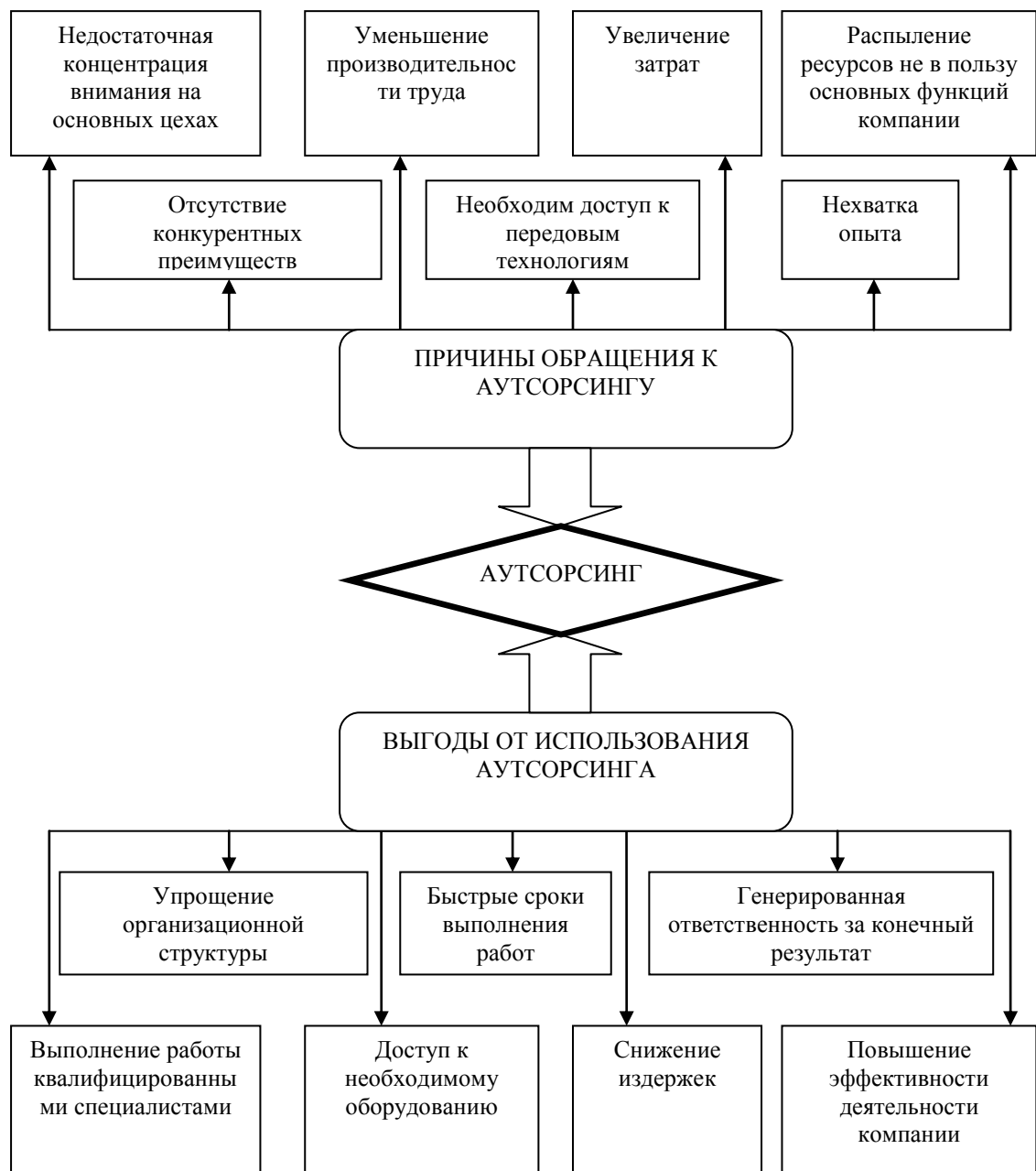


Рисунок 2 – Причины и выгоды использования аутсорсинга на промышленном предприятии

Применение аутсорсинга во многих российских компаниях обусловлено необходимостью сосредоточить все свои усилия на выполнении наиболее важных, значимых функций деятельности и передать отдельные операции основных, вспомогательных или обслуживающих процессов компаниям, профессионально занимающимся этим видом деятельности, получая, таким

образом, без значительных инвестиционных вложений доступ к новейшим технологиям и знаниям мирового уровня.

Таким образом, сегодня на российском рынке аутсорсинга – как со стороны поставщиков, так и со стороны потребителей – можно встретить организации самого разного масштаба. Общая тенденция развития рынка российского аутсорсинга заключается в том, что увеличиваются объемы и спектр предоставляемых услуг.

Развитию аутсорсинга в России припятствуют следующие объективные факторы:

- предпринимательство отечественных компаний не всегда формировалось используя экономические приемы для отражения результатов финансовой деятельности, и часто организация производства не соответствовала рыночным экономическим принципам;

- степень квалификации подрядных организаций, оказывающих услуги по аутсорсингу, не всегда соответствует требованиям заказчика, для обеспечения необходимого качества;

- характерной особенностью российского бизнеса является возможность сговора поставщика услуг с контролирующим его сотрудником компании заказчика (цены завышаются, а разница делится пополам), либо не всегда объективный выбор поставщика услуг ввиду наличия родственных или дружественных связей в среде аутсорсинговых компаний;

- невысокая культура договорных отношений и неопределенная правовая среда не позволяет с первых контактов устанавливать доверительные отношения со сторонними организациями;

- наконец, чисто психологическая особенность российских руководителей, унаследованная от советской системы централизованного управления народным хозяйством: стремление к тотальному контролю ключевых функций компании.

Являясь новаторским и крайне эффективным бизнес-инструментом,

аутсорсинг в России сталкивается с существенными ограничениями в сфере гражданского и налогового законодательства. В связи с непроработанностью законодательной базы при заключении договора аутсорсинга очень сложно предусмотреть все административные и гражданско-правовые последствия заключаемой сделки. Наиболее актуальной задачей российского бизнеса на сегодняшний день является как можно быстрее адаптировать, изучить и начать применять на практике уже имеющиеся на рынке международные стандарты и лучшие практики договорного оформления аутсорсинговых отношений.

Однако, наряду с целым рядом преимуществ, аутсорсинг несет в себе и определенные риски такие, как возникновение зависимости от аутсорсера, потеря контроля над деятельностью и собственными ресурсами, риск утечки информации и появления нового конкурента, использующего опыт и знания предприятия, ущерб имиджу, проблемы с потерей квалификации штатных сотрудников.

В настоящее время в России производственный аутсорсинг распространился на большинство видов деятельности. Несмотря на то, что производственный аутсорсинг является наиболее сложным и с организационной и с юридической точки зрения, подобная практика особенно актуальна для производственных предприятий, в т. ч. в сфере производства строительных материалов. Традиционно первыми в освоении новых технологий и сервисов идут ИТ-специалисты, но сегодня активно применяются аутсорсинговые технологии промышленными предприятиями, телекоммуникационными и информационными компаниями, достаточно часто предприятия обращаются к услугам аутсорсинга для осуществления транспортных услуг, автоматизации производства, сбыту продукции.

## 1.2 Методы и проблемы использования аутсорсинга бухгалтерских

функций

Бухгалтерский учет относится к аутсорсингу бизнес-процессов, непроизводственному аутсорсингу, поскольку не связан напрямую с производственным процессом. Не стоит путать аутсорсинг бухгалтерии с привлечением внештатного бухгалтера. Аутсорсингу присуща, главным образом, передача регулярных функций, в то время как привлечение внештатного специалиста необходимо расценивать скорее как передачу эпизодических объёмов работ конкретному исполнителю.

Таким образом, под бухгалтерским аутсорсингом понимается 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 [4].

Виды аутсорсинговых услуг бухгалтерского учета делятся на:

- услуги по ведению учета расчетов с поставщиками и покупателями;
- услуги по ведению расчетно-кассовых операций;
- услуги по расчету заработной платы;
- услуги по заполнению и сдаче бухгалтерской и налоговой отчетности;
- анализ учета активов предприятия;
- ведение налогового учета;
- консультации по бухгалтерскому и налоговому учету [4].

Нормы бухгалтерского законодательства в Российской Федерации не запрещают обращаться к услугам сторонних специализированных организаций. Согласно Федеральному закону от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О

бухгалтерском учете» «руководитель экономического субъекта обязан возложить ведение бухгалтерского учета на главного бухгалтера или иное должностное лицо этого субъекта либо заключить договор об оказании услуг по ведению бухгалтерского учета» (п. 3, ст. 7 Закона № 402-ФЗ) [1]. Так, аутсорсинг бухгалтерского учета позволяет предприятиям различных форм собственности поручить ведение бухгалтерского учета бухгалтеру, занимающемуся частной практикой, либо сторонней организации и направить основные ресурсы на достижение главной цели организации.

На сегодняшний день многие организации прибегают к бухгалтерскому аутсорсингу, и, можно сказать, зачастую результаты оправдывают ожидания.

Компания РБК Рейтинг и БДО Юникон Бизнес Сервис, одна из крупнейших российских компаний, специализирующихся на аутсорсинге учетных функций, подвели итоги совместного исследования на тему популярности среди российских и иностранных компаний основных видов аутсорсинга бизнес-процессов в России.

В выборку вошло более 3500 компаний. Оценка производилась по 10-балльной шкале (1 – не популярен, 10 – популярен). Так, например, предлагалось оценить вес факторов на принятие решений об аутсорсинге бухгалтерского учета, данные представлены в таблице 2 [6, с.77].

Таблица 2 – Оценка веса каждого фактора при принятии решения об аутсорсинге бухгалтерского учета

Фактор	Баллы
Снижение численности персонала и уменьшение «человеческого фактора»	7,31
Сокращение издержек	6,87
Снижение рисков (фискальные, трудовые споры, ошибки управ-ленческой отчетности)	6,42
Возможность полностью сфокусироваться на основном бизнесе	6,27
Повышение качества передаваемой функции	6,16
Повышение гибкости бизнеса в нестабильных условиях	4,87

По данным таблицы 2 видно, что наиболее существенным фактором

респонденты считают уменьшение «человеческого фактора», а незначительное влияние оказывает такой фактор как повышение гибкости бизнеса в нестабильных условиях. Немаловажное значение имеет и выбор вида аутсорсинга, который компания намеревается передать провайдеру, результаты опроса представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Структура аутсорсинга по видам учетных функций

Вид аутсорсинга	%
Бухгалтерский учет в целом	27
Расчет заработной платы	17
Документальный кадровый учет	17
Подготовка управленческой отчетности или отчетности по международным стандартам	15
Подготовка и защита налоговой отчетности	13
Учет расчетов с поставщиками	9
Товарный и складской учет	9
Учет расчетов с покупателями	7
Учет расчетов с подотчетными лицами	7

Если анализировать опыт аутсорсинга по учетным функциям, представленным в таблице 3, то наиболее часто компании сталкивались с передачей стороннему провайдеру функций по бухгалтерскому учету в целом (27 % положительных ответов), расчету заработной платы (17 %) и документальному кадровому учету (17 %) [6].

Безусловно, аутсорсинг бухгалтерских услуг обладает рядом преимуществ:

- экономия на штате сотрудников, их оплате труда, содержании специально оборудованных рабочих мест;
- финансовая ответственность на компании-аутсорсере;
- высокий уровень профессионализма и улучшение качества получаемых услуг (высококвалифицированные работники со знанием современных бухгалтерских и правовых программ);
- оперативное реагирование и минимальное время выполнения

поставленных задач;

- независимость, объективность и прозрачность деятельности компании-аутсорсера.

Помимо этого, направление ресурсов на основные виды деятельности позволяет постоянные затраты в персонал, аренду и организацию рабочих мест перевести в переменные затраты на потребляемые услуги, что создает условия для усиления контроля за рациональным использованием потребляемых ресурсов.

Однако существуют и недостатки аутсорсинга бухгалтерских услуг:

- низкая мотивация сотрудников компании-аутсорсера, которые не заинтересованы в процветании предприятия-заказчика, так как их заработная плата не зависит от деятельности обслуживаемого предприятия;

- потеря конфиденциальных сведений, поскольку многие функции предприятия-заказчика передаются сторонней компании существует риск утечки конфиденциальной информации через сотрудников, занимающихся оказанием услуг;

- низкая оперативность реагирования на возникающие проблемы, отсутствие быстрых результатов;

- экономические потери при обращении к недобросовестным компаниям - аутсорсерам;

- квалификация работников, предоставляемых компанией-аутсорсером, может оказаться не на достаточно высоком уровне, так как они иногда привлекают к работе младших сотрудников [3].

Не следует ожидать, что аутсорсинг бухгалтерского учета избавит от всех проблем. Он направлен на стратегическое управление финансами, что позволяет точнее спрогнозировать возможности предприятия в будущем, но необходимо иметь стратегию развития предприятия, которая поможет, оптимизируя затраты, выстроить четкий план следования к намеченной цели, учитывая сложившуюся экономическую обстановку.

Таким образом, бухгалтерский аутсорсинг представляется как эффективный способ организации деятельности фирмы и в то же время, – как взаимовыгодное соглашение, в результате которого компания-аутсорсер получает прибыль, а организация-заказчик – качественные услуги [5].

Есть несколько форм заемного труда, когда работник трудоустраивается в компанию не напрямую, а «поставляется» как рабочая сила посредником – кадровым агентством: аутстаффинг и аутсорсинг. Отличие между этими двумя формами заемного труда заключается в предмете договора: при аутсорсинге заказчик покупает у агентства услугу, а при аутстаффинге – труд конкретных работников.

Однако 05 мая 2014 г. был принят закон № 116-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ», запрещающий заемный труд, в связи с чем возникло немало вопросов относительно сферы деятельности закона и его причастности к аутсорсингу. Согласно принятому закону, который вступит в силу с 1 января 2016 г., заемный труд – это труд, осуществляемый работником по распоряжению работодателя в интересах, под управлением и контролем физического или юридического лица, не являющихся работодателем данного работника.

Казалось бы, что под это определение могут попасть и договоры оказания некоторых услуг, в том числе и бухгалтерских, ведь работники исполнителя в конечном итоге выполняют свои трудовые функции в интересах и под контролем другого лица.

Как отмечают эксперты, главное отличие в том, что при договорах оказания услуг целью привлечения сторонних организаций является получение результата их профессиональной деятельности, а «заемный труд» – это, по сути, сухое выведение «за штат» сотрудников с ключевыми функциями организации и обратная их «аренда», где важен не результат, а сама трудовая функция. Именно подобное искусственное дробление штата,



не имеющее под собой реальной деловой цели построения отношений таким образом, и попадает под запрет.

Таким образом, введенные законом нормы о запрете заемного труда к аутсорсингу не имеют никакого отношения. А это значит, что никаких новых ограничений в этой сфере услуг в ближайшее время не ожидается. Напротив, наблюдается рост популярности бухгалтерского аутсорсинга, что связано с увеличением числа компаний, осознающих, что аутсорсинг бухгалтерского учета является инструментом оптимизации затрат и получения конкурентных преимуществ для целей реализации стратегии организации. Но выбирая компанию-аутсорсера, необходимо оценить практику и опыт предоставления услуг, квалификацию персонала, репутацию компании, скорость реакции на изменение законодательства, рекомендации от партнеров по бизнесу.

Для анализа аутсорсинга бухгалтерских услуг можно воспользоваться SWOT-анализом, поскольку в целом этот инструмент для такого рода задач и предназначен. Не следует ожидать, что аутсорсинг бухгалтерского учета избавит от всех проблем. Он направлен на стратегическое управление финансами, что позволяет точнее спрогнозировать возможности предприятия в будущем. Результаты SWOT-анализа представлены в таблице 4.

Таблица 4 – SWOT-анализ для анализа аутсорсинга бухгалтерских услуг

Внутренние	<p><b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Взыскания дебиторской задолженности</li> <li>2. Экономическая составляющая</li> <li>3. Отчисления с фонда заработной платы</li> <li>4. Независимость и объективность</li> <li>5. Высокий уровень профессионализма</li> <li>6. Прозрачность оценки стоимости оказания услуг и их качества</li> <li>7. Финансовая ответственность поставщика</li> <li>8. Гарантия постоянной безотказной работы</li> </ul>	<p><b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Утечка сведений конфиденциального характера</li> <li>2. Отсутствие опыта профессионализма</li> <li>3. Ответственность</li> <li>4. Отсутствие быстрых результатов</li> <li>5. Слабая контролируемость деятельности аутсорсинговых организаций</li> <li>6. Недостаточная мотивация сотрудников аутсорсинговой компании</li> </ul>
------------	--	--

Окончание таблицы 4

Внутренние	<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b> 9. Экономия на льготах и гарантиях внутри компании 10. Отсутствие проблемы ухода ключевых сотрудников	<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b> 7. Недостаточная оперативность реагирования на возникающие проблемы
Внешние	<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b> 1. Высвобождение ресурсов для основного вида деятельности 2. Сокращение штата организации 3. Перевод постоянных затрат в переменные 4. Повышение эффективности бизнеса 5. Повышение квалификации персонала 6. Доступ к новым знаниям и технологиям 7. Дополнительный доступ к финансам 8. Передача ответственности за выполнение конкретных функций	<b>УГРОЗЫ</b> 1. Зависимость от аутсорсера, в том числе по вопросам безопасности 2. Попытка рассматривать аутсорсинг как панацею от всех проблем 3. Отсутствие разработанной стратегии развития компаний 4. Дефицит квалифицированных кадров, обладающих стратегическим видением 5. Недостаточный уровень зрелости заказчика 6. Ожидание невероятного результата

На сегодняшний день популярность бухгалтерского аутсорсинга возрастает, что связано с увеличением числа компаний, осознающих, что аутсорсинг бухгалтерского учета является инструментом оптимизации затрат и получения конкурентных преимуществ для целей реализации стратегии организации.

Одним из ключевых вопросов в практике аутсорсинга является организационное решение о передаче стороннему подрядчику функций или бизнес-процессов. Это предполагает знание моделей и владение методами оценки эффективности аутсорсинга.

Разработанные зарубежные и российские методик и позволяют выявить целесообразность и эффективность применения аутсорсинга. Существующие методики принятия решения о применении и эффективности аутсорсинга можно разделить на две группы: экономические (расчетные) и графические. [46; с.3].

Группа экономических методов основана на оценке затрат. Разнообразие методик объясняется разными подходами к оценке и многообразием видов аутсорсинга, для каждого из которых может быть предложен индивидуальный расчет. Б.А. Аникин и И.Л. Рудая предварительное экономическое обоснование аутсорсинг-проекта связывают с оценкой затрат на производство продукции, услуг собственными силами по сравнению с затратами на приобретение [3; с.113-114]. Для оценки собственных затрат они предлагают использовать метод расчета по процессам. В расчет включаются лишь те затраты, которых можно избежать при успешно проведенном аутсорсинг-проекте, с учетом дополнительных издержек, связанных с передачей функций или бизнес-процессов аутсорсеру, и при обязательном рассмотрении альтернативных издержек.

Эффективность аутсорсинга можно оценить путем сопоставления собственных издержек и издержек на аутсорсинг [18; с.130].

Таким образом, переход на аутсорсинг – это стратегия, направленная на повышение прибыльности и конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. В случае применения аутсорсинга предприятие получает возможность сконцентрировать ресурсы на профильном бизнесе и не заниматься построением и поддержкой не связанной с ним инфраструктуры.

В развитии процесса аутсорсинга наряду с положительными факторами, действуют и отрицательные. Хотя, думается что наиболее важным ограничением должна являться экономическая выгода его использования, т.к. есть немало случаев, когда передача тех или иных функций во внешнее управление попросту нецелесообразна.

В настоящее время, при передаче бизнес-процессов на аутсорсинг необходим анализ для каждого конкретного случая. Опыт предприятий-аутсорсеров показывает, что необходимо учитывать достаточно много факторов и условий, чтобы проект применения аутсорсинга оказался успешным и для заказчика, и для предприятия-аутсорсера.

Четкий анализ поможет прояснить, на каких направлениях применение аутсорсинга наиболее эффективно, а экономия ресурсов при помощи аутсорсинга даст возможность не просто выжить в условиях кризиса, но и добиваться успехов.

Использование рассмотренных моделей и подходов, несомненно, поможет повысить качество соответствующих управленческих решений, но вряд ли упростит процесс их принятия.

Поэтому необходимо тщательно взвесить все «за» и «против», перед тем как перейти на аутсорсинг.

Выделим проблемы оценки альтернативы бухгалтерскому аутсорсингу:

- низкая мотивация сотрудников компании-аутсорсера, которые не заинтересованы в процветании предприятия-заказчика, так как их заработная плата не зависит от деятельности обслуживаемого предприятия;
- потеря конфиденциальных сведений, поскольку многие функции предприятия-заказчика передаются сторонней компании существует риск утечки конфиденциальной информации через сотрудников, занимающихся оказанием услуг;
- низкая оперативность реагирования на возникающие проблемы, отсутствие быстрых результатов;
- экономические потери при обращении к недобросовестным компаниям-аутсорсерам;
- квалификация работников, предоставляемых компанией-аутсорсером, может оказаться не на достаточно высоком уровне, так как они иногда привлекают к работе младших сотрудников [3].

### 1.3 Особенности бухгалтерского аутсорсинга при производстве ЖБИ

Бухгалтерский аутсорсинг на промышленных предприятиях сегодня следует признать стратегически важным для нашей страны направлением,

поскольку низкая конкурентоспособность отечественной промышленности не только ухудшает перспективы устойчивого социально-экономического развития, но и угрожает национальной экономической безопасности России. В условиях ускоряющегося темпа разработок и меняющегося ассортимента элементной базы у большинства отечественных предприятий не хватает компетентности и ресурсов для того, чтобы контролировать все части производственных процессов. Путем использования промышленного аутсорсинга можно решить многие традиционные проблемы отечественного индустриального сектора:

- повышение качества продукции,
- экономия ресурсов и снижение издержек в условиях низкой капитализации и отсутствия инвестиций,
- повышение производительности труда,
- доступ к передовым технологиям, обеспечение эффективности производства.

Важным импульсом развитию бухгалтерского аутсорсинга на предприятиях ЖБИ в России является налаживание устойчивых взаимосвязей между малыми и крупными хозяйствующими субъектами, а также программы перевода непрофильных функций государственных компаний на аутсорсинг.

На данный момент способ ведения бухгалтерского учета специализированной организацией (аутсорсером) все чаще используется на предприятиях ЖБИ. Руководители и собственники компаний, занимающихся производством строительных материалов стали доверять ведение бухгалтерии специализированным фирмам, имеющим штат высококвалифицированных специалистов, что по своей сути является гарантией качества оказания услуг.

В соответствии со ст. 6 Федерального закона от 21.11.96 М 129-ФЗ «О бухгалтерском учете» руководители организаций могут в зависимости от

объема учетной работы передать на договорных началах ведение бухгалтерского учета централизованной бухгалтерии, специализированной организации или бухгалтеру-специалисту.

Бухгалтерский аутсорсинг – один из вариантов бухгалтерского обеспечения функций учёта и отчетности на предприятии, за которое несёт полную ответственность, в соответствии с законодательством РФ, руководитель предприятия. В данном варианте в целях обеспечения бухгалтерского учёта на своём предприятии и предоставления необходимой отчётности ФНС и внебюджетным фондам используется специализированная компания. Формы сотрудничества могут быть весьма разнообразны, начиная от формирования «нулевой отчётности» и до регулярного сотрудничества на ежедневной основе.

Специализированные предприятия выполняют бухгалтерскую работу дешевле чем содержать штат специализированных работников на предприятии, а по качеству выполненных работ оставляют позади собственных специалистов.

По мимо финансовой выгоды аутсорсинг дает фирме, занимающейся производством строительных материалов дополнительную мобильность. При всплеске покупательской активности организация может в кратчайший срок произвести необходимое количество изделий. Имея собственное производство организация будет ограничена в мощностях.

В условиях, когда утверждена специфике товара, компании, занимающейся производством строительных материалов необходимо оценить свои возможности по производству. Для конечного продукта главное – соответствие качества и цены. Аутсорсинг – это управленческое средство борьбы за качество изделия и своевременный выход товара на рынок современных строительных материалов.

Основные аргументы «за» и «против» применения аутсорсинга на предприятиях ЖБИ:

1. Аргументы «за» использования аутсорсинга на предприятиях ЖБИ.

1.1. Нет необходимости производить продукцию в течении всего года, можно ограничиться только периодами когда формируется сезон на рынке.

1.2. Денежные средства полученные в конце сезона можно инвестировать в другие виды деятельности, до начала следующего сезона.

1.3. Возможность производства всей группы ассортиментной группы сезона одновременно.

1.4. Размещение большого заказа в одно время требует большого объема сырья, это способствует получению скидок при покупке больших партий сырья у производителей.

1.5. Закупки больших партий сырья, материалов в одном месте снижают затраты на их доставку.

1.6. Длительность межсезонья позволяет закупать сырье под заказ за рубежом по более низким ценам.

1.7. Возможность изготавливать продукцию большими партиями одновременно, на разных предприятиях, с использованием специального оборудования. Это не ограничивает моделирование и дает дополнительную возможность воплощать идеи в реальность.

1.8. Отсутствие необходимости в обновлении устаревшего оборудования и оснащения новым.

2. Аргументы «против» использования аутсорсинга:

2.1. Возможность постоянного роста цен на услуги.

2.2. Возможность срыва производственной программы.

2.3. Сложность с осуществление контроля на всех этапах производства.

Таким образом, в последние 5-10 лет отмечается всплеск интереса на предприятиях ЖБИ к аутсорсингу, вызванный прежде всего бурным развитием технологий. Цель аутсорсинга на предприятиях ЖБИ – повышение эффективности выполнения определенных функций в области

информационных технологий, снабжения и поставок, обслуживания, финансов и обеспечения персоналом.

Выводы к 1 главе.

В современном менеджменте под аутсорсингом понимают выполнение внешней организацией отдельных производственных, сервисных и других функций и различных бизнес-процессов.

Аутсорсинг – это мощный управленческий инструмент, его применение позволяет компаниям получить как долгосрочные стратегические преимущества, так и снижение стоимости сервисов в среднесрочной перспективе.

Применение аутсорсинга во многих компаниях обусловлено необходимостью сосредоточить все свои усилия на выполнении наиболее важных, значимых функций деятельности и передать отдельные операции основных, вспомогательных или обслуживающих процессов компаниям, профессионально занимающимся этим видом деятельности, получая, таким образом, без значительных инвестиционных вложений доступ к новейшим технологиям и знаниям мирового уровня.

Основные проблемы оценки альтернативы бухгалтерскому аутсорсингу:

- низкая мотивация сотрудников компании-аутсорсера, которые не заинтересованы в процветании предприятия-заказчика, так как их заработная плата не зависит от деятельности обслуживаемого предприятия;
- потеря конфиденциальных сведений, поскольку многие функции предприятия-заказчика передаются сторонней компании существует риск утечки конфиденциальной информации через сотрудников, занимающихся оказанием услуг;
- низкая оперативность реагирования на возникающие проблемы, отсутствие быстрых результатов;
- экономические потери при обращении к недобросовестным компаниям-аутсорсерам;



– квалификация работников, предоставляемых компанией-аутсорсером, может оказаться не на достаточно высоком уровне, так как они иногда привлекают к работе младших сотрудников [3].

В последние 5-10 лет отмечается всплеск интереса на предприятиях ЖБИ к аутсорсингу, вызванный прежде всего бурным развитием технологий. Цель аутсорсинга на предприятиях ЖБИ – повышение эффективности выполнения определенных функций в области информационных технологий, снабжения и поставок, обслуживания, финансов и обеспечения персоналом.

## 2 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ АУТСОРСИНГА

### 2.1 Область применения бухгалтерского аутсорсинга при производстве ЖБИ

В современном мире компании, производящие ЖБИ сталкиваются с беспрецедентным усилением конкуренции.

Выживают и добиваются успеха лишь те компании, производящие ЖБИ, которые ведут свой бизнес наиболее эффективным способом.

Анализ опыта работы передовых российских предприятий, производящих ЖБИ показывает, что повышение эффективности их профильной деятельности обеспечивается за счет перестройки структуры организации, перехода к активной политике инновационного обновления, способности адаптироваться к изменениям рынка путем выделения непрофильных производств и организации аутсорсинга. Поэтому одним из методов решения проблемы стратегического маркетинга является аутсорсинг, который позволяет обеспечить реструктуризацию производства, оптимизировать структуру внешних отношений организации и сосредоточиться на ключевых компетенциях рынка строительных материалов.

Реальная ситуация на рынке аутсорсинга учетных функций компаний, производящих ЖБИ выдвигает ряд вопросов, требующих рассмотрения и глубокого изучения.

Для многих руководителей компаний, производящих ЖБИ, аутсорсинг является надёжным инструментом, позволяющим успешно организовывать с помощью привлеченных со стороны специалистов деятельность своего предприятия. Под аутсорсингом учетных функций на предприятиях ЖБИ подразумевается передача (на постоянной основе) прав на выполнение

внутренних бизнес-процессов в области бухгалтерского, налогового и кадрового учета компании-клиента внешнему специализированному подрядчику на срок не менее года. К услугам аутсорсинга функций учета на предприятиях ЖБИ относятся следующие направления деятельности:

- бухгалтерский и налоговый учет;
- подготовка финансовой (бухгалтерской) и налоговой отчетности по российским стандартам (без ведения регулярного бухгалтерского и налогового учета;
- подготовка финансовой отчетности по международным стандартам;
- кадровый учет и делопроизводство;
- другие виды аутсорсинга.

Преимущества, получаемые на предприятиях ЖБИ по внешнему ведению бухучета, можно условно разделить на 2 группы.

Первая группа: стандартные преимущества, присущие аутсорсингу любого вида деятельности. Они включают в себя возможность для руководства не отвлекаться на управление обслуживающими функциями и вследствие этого уделять больше внимания основному бизнесу компании.

Аутсорсинг позволяет решить проблемы с привлечением, обучением и удержанием квалифицированного персонала, а также с непрерывностью бизнес-процессов: замена персонала на время отпуска, болезни, обучения обеспечивается поставщиком услуг.

Кроме того, на предприятиях ЖБИ появляется гибкость в управлении ресурсами: компании не нужно беспокоиться о сокращении численности своих сотрудников при изменении ситуации на рынке, перепрофилировании деятельности, уменьшении объемов производства и т.п.

Руководитель компании, производящей ЖБИ, также может избежать расходов на инвестиции в оборудование и программное обеспечение, необходимое для поддержки передаваемых бизнес процессов и на их

последующую техническую поддержку, а возможно, и сократить расходы на содержание офиса и аппарата управления.

Однако основной выгодой компании, производящих ЖБИ, являются возможность использовать чужой высокопрофессиональный опыт, накопленный при решении аналогичных задач, и постоянный доступ к новым технологиям и знаниям.

Вторая группа преимуществ специфична именно для аутсорсинга финансовой функции на предприятиях ЖБИ и заключается в переложении ответственности за организацию учета и правильность его ведения на аутсорсинговую компанию.

Таким образом, фактором привлекательности аутсорсинга является то, что внешний поставщик услуг способен обеспечить экономию затрат, более высокий уровень услуг за счет специализации, более дешевой рабочей силы на предприятиях ЖБИ или эффекта масштаба.

Однако, аутсорсинг на предприятиях ЖБИ – это значительно больше, чем еще один способ сокращения затрат и повышения эффективности производства. Используя услуги фирм-профессионалов, компании, производящие ЖБИ могут направить свои собственные ресурсы в наиболее доходные направления деятельности.

## 2.2 Взаимодействие бухгалтерского и управленческого учета при использовании бухгалтерского аутсорсинга

Согласно ст. 7 «Организация бухгалтерского учета в организациях» Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402-ФЗ (далее – Закон № 402-ФЗ) на руководителя экономического субъекта лежит обязанность:

– возложить ведение бухгалтерского учета на главного бухгалтера или иное должностное лицо этого субъекта;

– заключить договор об оказании услуг по ведению бухгалтерского учета, если иное не предусмотрено настоящей частью;

– принять ведение бухгалтерского учета на себя (если это предусматривает закон).

Следует отметить, что последние рассмотренные варианты рекомендованы Положением по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ, утвержденным приказом Министерства финансов РФ от 29 июля 2011 г. №34н применять в организациях, относящихся по законодательству Российской Федерации к субъектам малого предпринимательства.

Ответственность за организацию бухгалтерского учета в организациях, соблюдение законодательства при выполнении хозяйственных операций несут руководители организаций (основание – п. 1 ст. 7 Закона № 402-ФЗ).

Таким образом, в Законе № 402-ФЗ предусмотрена возможность передачи ведения бухгалтерского учета другой специализирующейся на этом виде деятельности организации, т.е. на аутсорсинг. Этот термин, заимствованный из английского языка, сравнительно недавно, но прочно вошел в наш лексикон, несмотря на то, что в российском законодательстве такого термина не существует. С английского аутсорсинг (outsourcing) переводится дословно как использование чужих ресурсов. Следовательно, аутсорсинг – передача на договорных условиях непрофильных функций другим организациям, которые специализируются в конкретной области и обладают соответствующим опытом, знаниями, техническими средствами. Организация, берущая на себя чужие функции, называется аутсорсинговой, или аутсорсером.

По сути дела, прибегая к услугам аутсорсера, организация-заказчик в его лице получает как бы дополнительное структурное подразделение, которое в то же время остается от нее юридически независимым.

Сегодня на рынке бухгалтерских услуг появилось множество продавцов этих услуг и в особенности предложений по ведению учета и бухгалтерского сопровождения деятельности клиента. Под бухгалтерским аутсорсингом подразумевается в том числе и ведение налогового учета, а также составление бухгалтерской и налоговой отчетности, так называемая «бухгалтерия под ключ».

Ведение бухгалтерского учета специализированными организациями или индивидуальными предпринимателями имеет ряд преимуществ перед наличием бухгалтерской службы в организации. В таблице 5 приведены преимущества применения бухгалтерского аутсорсинга организациями среднего и малого бизнеса.

Таблица 5 – Преимущества применения бухгалтерского аутсорсинга организациями среднего и малого бизнеса

Способ ведения бухгалтерского учета	
Бухгалтерией организации	Аутсорсером
1. Финансовые условия	
Расходы на зарплату с отчислениями сотрудников бухгалтерии, оплата отпускных и листов временной нетрудоспособности, содержание офиса, затраты на информационные услуги, повышение квалификации сотрудников бухгалтерии, канцелярские и аналогичные расходы по содержанию штата	Все расходы предусматриваются условиями договора. Очевидна экономическая эффективность
2. Компенсация непредвиденных расходов при проверке налоговыми и другими службами ведения бухгалтерского учета в части правильности и своевременности уплаты налогов и сборов и т.д.	
Организация самостоятельно уплачивает штрафные санкции	Договором можно предусмотреть ответственность аутсорсера, компенсацию расходов и обязать его застраховать возможные риски
3. Объем и качество документооборота	
Определяется графиком документооборота как составной части учетной политики организации, часто носит формальный характер	Объем документооборота вырастает, но одновременно повышается его качество

Итак, преимущества бухгалтерского аутсорсинга заключаются в улучшении системы управления компанией, снижении затрат на выполнение процессов, привлечении экспертных знаний и налоговой оптимизации. Угроза утечки информации имеет место, однако решается путем подбора компании с безупречной репутацией и положительными отзывами, которая имеет большой опыт ведения таких работ.

Исследование практики развития аутсорсинга бухгалтерских услуг позволило сделать вывод о том, что средний и малый бизнес в большей мере заинтересованы в его развитии. Крупные компании, в том числе и аффилированные, создают иногда «свои» организации, обслуживающие их по различным видам консультирования, анализу, бухгалтерскому учету и т.д., а также заключают соответствующие договоры с широко известными на рынке аудиторских услуг организациями, передавая на аутсорсинг не только ведение бухгалтерского учета, но и ряд других непрофильных функций.

При ведении бухгалтерского и управленческого учета при использовании бухгалтерского аутсорсинга в практике применяются положения ст. 421 Гражданского кодекса РФ (ГК РФ), согласно которой граждане и юридические лица свободны в заключении договора.

При этом стороны могут заключить как предусмотренный, так и не предусмотренный законом или иными правовыми актами договор, а также договор, в котором содержатся элементы различных договоров, предусмотренных законом или иными правовыми актами – смешанный договор.

Анализ арбитражной практики по вопросам, связанным с аутсорсинговыми услугами, показывает, что в договоре на аутсорсинг целесообразно предусматривать, по каким критериям устанавливается сторонами объем выполненных и их увеличение. Налоговыми органами также обращается внимание на вопросы распределения рисков между сторонами при ведении бухгалтерского учета аутсорсером в случае

налоговых санкций и иных негативных результатов, явившихся следствием действия (бездействия) аутсорсера.

Следует поинтересоваться проводится ли аудит финансовой отчетности аутсорсера, как организован внутренний контроль в организации.

Для предотвращения спорных вопросов по составлению первичных бухгалтерских документов, часть их которых должна быть оформлена в момент совершения операции или непосредственно после, необходимо детально обсудить необходимость наличия в штате заказчика бухгалтера или бухгалтеров, в должностные обязанности которых будет включено составление таких документов и их передача аутсорсеру.

В любом случае в целях успешного сотрудничества аутсорсера и экономического субъекта-заказчика сторонам необходимо руководствоваться принципами добросовестности, порядочности, прозрачности деятельности и другими правилами профессионального поведения и этики.

В соответствии с п. 5 ст. 13 «Состав бухгалтерской отчетности» Закона №402-ФЗ, п. 38 Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ, утвержденного приказом Министерства финансов РФ от 29 июля 1998 г. №34н (ред. от 24.12.2010, с изм. от 08.07.2016), и п. 17 Положения по бухгалтерскому учету (ПБУ 4/99) «Бухгалтерская отчетность организации», утвержденного приказом Министерства финансов РФ от 6 июля 1999 г. №43н (ред. от 24.12.2010, с изм. от 08.07.2016), бухгалтерская отчетность организаций, в которых бухгалтерский учет ведется на договорных началах специализированной организацией, подписывается руководителем организации-заказчика и руководителем специализированной организации-исполнителя.

В соответствии с п. 38 Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ ответственность лиц, подписавших бухгалтерскую отчетность, определяется законодательству РФ.



В бухгалтерском учете расходы на оплату услуг по ведению бухгалтерского учета аутсорсером признаются в качестве управленческих расходов, формирующих расходы по обычным видам деятельности – пп. 4, 7 ПБУ 10/99 «Расходы организации», утвержденного приказом Министерства финансов РФ от 6 мая 1999 г. №33н.

В налоговом учете расходы на услуги по ведению бухгалтерского учета сторонними организациями или индивидуальными предпринимателями на основании пп. 36 п. 1 ст. 264 НК РФ являются прочими расходами, связанными с производством и (или) реализацией и для целей исчисления налога на прибыль признаются в полном объеме при условии соблюдения норм ст. 252 НК РФ.

Сумма НДС, предъявленная аутсорсером, подлежит вычету на основании п. 2 ст. 171 НК РФ и п. 1 ст. 172 НК РФ при наличии правильно оформленного счета-фактуры после принятия к учету предоставленных услуг при условии использования таких услуг для осуществления операций, облагаемых НДС.

Законом №402-ФЗ предусмотрено, что все хозяйственные операции, проводимые организацией, должны оформляться оправдательными документами. Эти документы служат первичными учетными документами, на основании которых ведется бухгалтерский учет, при этом они должны содержать достоверную информацию.

Таким образом, чтобы расходы уменьшали налогооблагаемую базу по налогу на прибыль организаций, должны быть соблюдены в совокупности условия:

- обоснованность расходов, их документальное подтверждение;
- расходы должны быть предусмотрены нормами законодательства.

Необходимо помнить, что аудиторские организации, осуществляющие ведение бухгалтерского учета, не имеют право проводить аудиторскую проверку финансовой отчетности заказчика, основание – статья

«Независимость аудиторских организаций, аудиторов» Закона «Об аудиторской деятельности» №307-ФЗ: «Аудит не может осуществляться: аудиторскими организациями, индивидуальными аудиторами, оказывавшими в течение трех лет, непосредственно предшествовавших проведению аудита, услуги по восстановлению и ведению бухгалтерского учета, а также по составлению бухгалтерской (финансовой) отчетности физическим и юридическим лицам, в отношении этих лиц».

Следует обратить внимание заказчиков и на другое важное условие Закона «Об аудиторской деятельности», запрещающем организации использовать в своем названии слово «аудит» и производные от него, если данная организация не занимается аудиторской деятельностью, основание – ст. 3 «Аудиторская организация». Коммерческая организация, сведения о которой не внесены в реестр аудиторов и аудиторских организаций в течение трех месяцев с даты внесения записи о ней в Единый государственный реестр юридических лиц, не вправе использовать в своем наименовании слово «аудиторская», а также производные слова от слова «аудит».

С введением специальных режимов налогообложения, а именно УСНО, организации, оптимизируя свои расходы, начали активно создавать новые структуры, применяющие УСНО, которые занялись ведением бухгалтерского учета, консультированием и другими аналогичными видами деятельности. Смысл оптимизации налогообложения прост: организации, применяющие УСНО уплачивали в Пенсионный фонд РФ 14% от фонда оплаты труда, а ставка налога на дивиденды учредителей-физических лиц – 9%. Кроме того, бухгалтерским аутсорсингом стало заниматься значительное количество индивидуальных предпринимателей-аутсорсеров, что тоже сократило расходы организации-заказчика.

При взаимодействии с аутсорсером, применяющим УСНО, заказчик может минимизировать облагаемую прибыль, включая в затраты суммы расходов на ведение бухгалтерского учета по начислению. Организация,

находящаяся на УСНО, формирует налогооблагаемую единым налогом базу по оплате. Такая схема может включать возможность изменения сумм на ведение бухгалтерского учета по различным показателям, предусмотренную договором, что также позволяет регулировать заказчику налогооблагаемую прибыль.

Следует отметить, что аутсорсинг породил значительную арбитражную практику, при которой налоговый орган доказывал экономическую необоснованность бухгалтерских и консультационных услуг.

Предпринимателям и налоговым органам хорошо известна схема выведения сотрудников собственной бухгалтерии на аутсорсинг с заключением договоров, позволяющих минимизировать прибыль у заказчика.

Применение аутсорсинговой схемы может повлечь доначисление социальных взносов, налога на прибыль и налога на имущество, а также начисление соответствующих пеней и штрафов.

Таким образом, заказчик должен проанализировать и решить для чего и почему ему нужно выделить ведение бухгалтерии на аутсорсинг. Если основная причина связана с оптимизацией налогов, то возможна вероятность судебных разбирательств с налоговыми органами. Если заказчик хочет таким путем избежать всех проблем с бухгалтерским и налоговым законодательством, располагать оперативной и достоверной информацией о своих активах и обязательствах, то следует понимать, что необходимым условием качественных услуг по ведению учета и составлению отчетности является высококвалифицированный персонал, т.е. хороший аутсорсинг дешевым быть не может.

Объединяющими принципами бухгалтерского и управленческого учета при использовании бухгалтерского аутсорсинга являются:

1. Принцип бизнес-единицы. Этот принцип используется большими предприятиями, с большим количеством и разнообразием бизнес-процессов.

Здесь субъект выступает как в роли самостоятельной организации, так и в роли звена общей группе компаний. При появлении отдельной бизнес-единицы она обладает собственными средствами, движимым и недвижимым имуществом, в стоимостном или натуральном выражении.

2. Принцип непрерывности деятельности. За основу в данном принципе выступает убеждение, что предприятие работает стабильно и отсутствуют предпосылки полного прекращения деятельности или сокращения объемов работ. Что дает возможность оперативнее, результативнее вычислять экономические показатели, не останавливаясь на анализ переоценок учитываемых объектов. Данный принцип позволяет, при ликвидации объекта, подвести финансовые результаты с учетом текущей стоимостью объекта, а не по изначальной себестоимости.

В случае если принято решение о прекращении деятельности, продаже акций или реструктивизации предприятия может быть принято решение упустить данный принцип. Тогда должен быть составлен отдельно приказ, в котором будут обособленно утверждены эффективность изменения инструментов оценки активов и обязательств, статьи баланса.

3. Принцип периодичности. Данный принцип построен на том, что финансовый отчетный год ведется согласно циклу, вне зависимости от дней в году. Текущие экономические значения, заданные и действительные, формируются на конкретную дату.

4. Принцип начисления. Заключается в возможности назначения каждой хозяйственной операции, тот временной период в который данный вид деятельности был совершен. Это позволяет фиксировать стоимостное выражение осуществления работ в тот период, когда они были совершены.

5. Принцип консерватизма. Во избежании возникновения в бухгалтерской отчетности неучтенных издержек, при существовании нескольких вариантов решение какого-либо вопроса, необходимо вести анализ и оценку финансовых результатов по наименее привлекательному для организации

пути. Всегда лучше недооценить полученную прибыль, которая будет отображаться только по факту ее реального получения, чем нести непредвиденные расходы из-за убытков.

6. Принцип полноты. Уточняющая информация, которая даст более полное представление о деятельности предприятия, должна быть отражена в финансовой отчетности, даже если по нормативным документам это не предусмотрено.

7. Принцип существенности. Значимой является информация, отсутствие либо ошибки которой повлекут искажение анализа, оценки эффективности, и приведут к изменению решений, который будет принимать аналитик. Искажение отчетных данных считается незначительным, если отклонение относительной величины не более 5% от значения соответствующего показателя и 0,5% от суммы активов.

8. Принцип рациональности. Достоинства и прибыль, получаемые из предоставленных данных, будут выше затрат, в связи с их определением.

9. Принцип релевантности (уместности). В случае если данные, информация способны воздействовать на решение, которое будет оценивать исполнитель признается необходимой и уместной. Это говорит о том, что данные обязаны гарантировать возможность оценить результативность предприятия и проанализировать дальнейший план развития.

10. Принцип надежности (достоверности). Надежность вводимых данных должна быть одной из ее основных, обязательных критериев. Сплошной, систематизированный учет хозяйственной деятельности предприятия позволит сделать информацию достоверной. Дополнительно можно провести аудит поступающей информации.

11. Принцип приоритета содержания над формой. Деятельность организации в учете должна быть показана так, что первоочередным параметром является экономическая составляющая и условия проведения, без учета нормативной формы.

12. Принцип последовательности предполагает, что учетные операции используются на конкретном участке времени. У организации должен быть составлен план показателей отчетности, который будет действовать на протяжении оговоренного времени и будет обязательен для всех участников хозяйственных операций, и подчиняться единым параметрам учета.

Таким образом, компания должна провести анализ и определить цели и причины выделения ведения бухгалтерии на аутсорсинг. Наиболее часто основная причина связана с оптимизацией налогов, необходимым условием качественных услуг по ведению учета и составлению отчетности является высококвалифицированный персонал.

### 2.3 Организация подготовки предприятия к передаче бухгалтерских функций на аутсорсинг

Документооборот в современной бизнес-практике является синонимом слова «делопроизводство», которое появилось в нашем обиходе намного раньше и ассоциируется с бюрократической машиной. Если оперировать современными категориями, то документооборот – это, по сути, информационный обмен, при котором данные распространяются в стандартизированном формате в бумажном или электронном виде.

Внедрение аутсорсинга бухгалтерского учета в компании вызывает сложности во многом из-за отсутствия понимания, какие шаги и в какой последовательности необходимо для этого предпринять. Исходя из собственного опыта и специализации на таких проектах, попробуем дать подсказку в виде общей схемы действий, которые нужно произвести при переводе на аутсорсинг бухгалтерской функции. Большинство внедрений проходят по данной схеме, хотя, конечно, всегда возможны незначительные корректировки, обусловленные спецификой бизнеса или конъюнктурными

требованиями, например, сжатыми сроками. Итак, пять основных стадий, которые необходимо пройти для перехода на аутсорсинг.

#### Стадия 1. Оценка текущего положения дел

Предложение использовать аутсорсинг бухгалтерских услуг в компании, особенно если она никогда не применяла эту бизнес-модель, требует железной аргументации в свою защиту. Для этого нужно ответить на вопрос, способен ли аутсорсинг помочь компании лучше и успешнее развиваться.

Здесь для начала необходимо получить исчерпывающее представление о текущем состоянии организации и ее целях на перспективу, проанализировав положение компании на рынке и стратегию ее развития на среднесрочную перспективу, оценив конкурентную среду. Поняв вектор дальнейшего развития, нужно обозначить проблемы, стоящие на этом пути, и направления, требующие оптимизации. Передача этих процессов на аутсорсинг может рассматриваться как один из инструментов такой оптимизации. Чтобы определить целесообразность аутсорсинга, необходимо посчитать полную стоимость реализации той или иной функции своими силами и при помощи провайдера. В оценку содержания функции *inhouse* входят расходы на аренду офисных площадей, стоимость офисной техники, оборудования рабочего места каждого сотрудника, занятого в реализации данной функции, ФОТ отдела и иные выплаты. При возможности и наличии такой информации стоит учесть и косвенные расходы, например, затраты на найм и обучение нового сотрудника для замены уволившегося, расходы на повышение квалификации, замещение работника на время отпуска и больничного.

После того, как сформировано представление о текущей ситуации в компании и оценены перспективы, приходит время отвечать на главный вопрос о применимости аутсорсинга. Решение в его пользу принимается после анализа достоинств и недостатков модели, а также сравнения стоимости содержания функции *inhouse* и стоимости аутсорсинга бухгалтерских услуг. Окончательное решение вопроса, безусловно, остается

за генеральным директором или собственником компании. Он же утверждает цели, которые должны быть достигнуты по итогам проекта.

Стадия 2. Аутсорсингу быть. Подготовительный этап и выбор аутсорсинговой компании.

Если принято решение в пользу аутсорсинга, на стороне компании необходимо сформировать рабочую группу и назначить руководителя проекта, который будет отвечать за достижение четко определенных и зафиксированных целей проекта. На этом этапе с руководством согласуется объем задач, передаваемых на аутсорсинг, требования к провайдеру и критерии оценки эффективности его работы.

Затем начинается кропотливая работа по выбору подрядчика. Среди критериев, по которым оцениваются кандидаты на эту роль, – репутация и срок работы на рынке, положительные отзывы клиентов, отраслевая специализация, должный уровень технологического обеспечения, наличие страховки, стоимость услуг и грамотное юридическое оформление отношений (наличие подробного контракта, где оговариваются все условия сотрудничества, и дополнительного соглашения об уровне предоставления сервиса).

Отобрав несколько компаний, удовлетворяющих этим основополагающим требованиям, для принятия окончательного решения нужно сравнить провайдеров аутсорсинга бухгалтерских услуг по таким параметрам, как:

- наполнение базового пакета услуг;
- перечень дополнительных услуг, их стоимость и возможность включения в базовый пакет на постоянной основе;
- влияние изменений в компании на качество и стоимость оказания услуги (изменение численности персонала, открытие филиалов и прочие);
- скорость реакции на клиентские запросы;



- уровень квалификации сотрудников провайдера, организация их работы, контроль деятельности;
- организация системы безопасности, защиты данных клиента;
- размер страхового покрытия рисков, трактовка страховых случаев;
- порядок взаимодействия с провайдером при форс-мажоре, расторжении контракта.

Для удобства проведения сравнения рекомендуется пользоваться «табличным» методом.

### Стадия 3. Формулирование условий сотрудничества

Выбрав наиболее подходящего провайдера, требуется разработать условия контракта. Задача заказчика – максимально четко донести свои требования и сформулировать запрос, а также задать необходимое число уточняющих вопросов, чтобы убедиться в том, что сложилось однозначное понимание ситуации. На этом этапе очень важно избежать ошибок в коммуникации.

Обсуждая с провайдером техническую сторону вопроса – методики, программное обеспечение и прочее, нужно быть готовым к тому, что партнер предложит свои варианты решения. Не стоит сразу отметать такие предложения как неудобные, ведь источник прибыли аутсорсера в наиболее оптимально выстроенных процессах, и многие компании пользуются возможностью привнести лучшие практики партнеров-аутсорсеров в свой бизнес.

Для участия в составлении договора в рабочую группу проекта необходимо включить корпоративного или приглашенного юриста. Договор подряда, который заключается в таких случаях, обязательно должен определять основополагающие элементы сотрудничества. Он может быть смешанным, поскольку аутсорсинг бухгалтерских услуг может подразумевать не только расчет зарплаты, но и консультирование и взаимодействие с проверяющими органами во время проверок. Заключается

и соглашение об уровне сервиса (SLA), где прописываются все аспекты оперативного взаимодействия – ответственные за документооборот между клиентом и подрядчиком, сроки предоставления отчетности, критерии оценки эффективности работы провайдера и другие.

#### Стадия 4. Переходный период

Важный момент – подготовка собственных сотрудников к переходу на аутсорсинг для избежания сопротивления изменениям. Необходимо подробно проинформировать коллектив о сути грядущих перемен, объяснить новые принципы реализации функции, ответить на все вопросы и ознакомить специалистов с новыми регламентами работы под подпись.

Параллельно разрабатываются документы, отражающие новые реалии - создаются или корректируются должностные инструкции, формируется новое штатное расписание, утверждается план работ по внедрению.

#### Стадия 5. Операционная деятельность и контроль

После того, как все вышеописанные стадии внедрения аутсорсинга бухгалтерских услуг пройдены, рабочую группу можно расформировать. Обычно назначается один сотрудник, ответственный за реализацию функции на аутсорсинге, который в установленном режиме с определенной периодичностью отчитывается перед руководством. Такой отчет представляет собой:

- анализ работы аутсорсинга на основе обратной связи от сотрудников, менеджеров и контрагентов;
- оценку соответствия деятельности провайдера зафиксированным в SLA показателям эффективности;
- коллегиальное обсуждение всеми участниками процесса промежуточных итогов.

Источником проблем при реализации модели аутсорсинга может быть ненадлежащее исполнение провайдером контракта или неправильное планирование работы. Причины проблем нужно совместно выявлять,

вырабатывать способы их решения и отслеживать динамику. Контроль за выполнением переданной на аутсорсинг функции необходим, и чем важнее процесс, тем более системным и тщательным он должен быть.

Чтобы избежать споров в процессе взаимодействия фирмы-заказчика и аутсорсера, для сокращения налоговых рисков следует основательно подготовить договор аутсорсинга бухгалтерских функций, в котором в обязательном порядке следует прописать следующие:

- в контракте должны быть указаны все значимые требования, запросы, условия, которые предусмотрены действующим законодательством для договоров данной классификации, а предмет контракта необходимо четко обозначить;

- рассмотреть ситуацию, в которой аутсорсер может воспользоваться или не воспользоваться услугами сторонней организации без разрешения компанией-заказчиком. Возможно, с целью оптимизации налоговой нагрузки, фирма-аутсорсер сочтет необходимым воспользоваться услугами сторонней организации, которая также производит ведение бухгалтерского учета либо имеет необходимую квалификацию для решения специфических задач. Дело в том, что на практике имеют место случаи привлечения аутсорсинговыми компаниями других юридических лиц или индивидуальных предпринимателей с целью минимизации налогов, которые также осуществляют ведение бухгалтерского учета или более узко специализируются на каких-то конкретных операциях (участках).

- рассмотреть широкий диапазон обязанностей аутсорсера. Существуют случаи, когда приходит заявка аудиторской организации по проблемам восстановления учета, который ранее не осуществлялся согласно требованиям законодательства, при продаже долей участников, объявлении размера дивидендов, делении долей при разных судебных исках;

- договор должен состоять из терминов и определений, которые используются в Налоговом кодексе РФ и законодательстве по бух-

галтерскому учету;

- согласовать перечень страховых случаев, требовать обязательное страхование фирмы-аутсорсера рисков по организации, обозначить ответственность каждой из сторон;

- добавить параграф о функции защиты, сотрудником фирмы-аутсорсера, на стороне фирмы-заказчика в государственных органах;

- обозначить нормы и требования организации и взаимодействию в инвентаризации;

- утвердить между сторонами график документооборота и график общения между руководством;

- создать нормы и требования хранения документов бухгалтерского учета, так как в соответствии со ст. 21 Закона № 402-ФЗ организации обязаны хранить первичные учетные документы, регистры бухгалтерского учета и бухгалтерскую отчетность в течение сроков, устанавливаемых в соответствии с правилами организации государственного архивного дела, но не менее пяти лет;

- добавить параграф о сроках передачи заархивированной копии бухгалтерской программы с операциями отчетного периода;

- добавить в договор параграф о порядке и сроках передачи документации в случае расторжения договора.

Приказом по предприятию должен быть утвержден сотрудник, который будет наделен полномочиями по контролированию взаимодействия между сторонами в процессе предоставления аутсорсинга бухгалтерских функций.

В соответствии с п. 2 ст. 9 «Первичные учетные документы» Закона №402-ФЗ утверждены обязательные реквизиты для первичных документов, в том числе наименование должностей лиц, ответственных за совершение хозяйственной операции и правильность ее оформления, а также личные подписи указанных лиц. Согласно п. 3 ст. 9 Закона, перечень лиц, имеющих

право подписи первичных учетных документов, утверждает руководитель организации по согласованию с главным бухгалтером.

Согласно п. 6 ст. 169 НК РФ, счет-фактура подписывается руководителем и главным бухгалтером организации либо иными лицами, уполномоченными на то приказом (иным распорядительным документом) по организации или доверенностью от имени организации. Поэтому организация-заказчик должна решить вопрос и прописать в договоре, входит ли в обязанности аутсорсера подготовка и оформление счетов-фактур и всей первичной документации по хозяйственным операциям на основании данных, предоставленных организацией-заказчиком. Считаем целесообразным эти вопросы закрепить и в приказе по учетной политике организации, предусмотрев порядок и сроки оформления документации графиком документооборота.

Практика показывает, что договором целесообразно установить порядок работы с конфиденциальной информацией. На конфиденциальную информацию распространяется действие ст. 139 ГК РФ о служебной и коммерческой тайне, предусматривающей, что лица, незаконными методами получившие информацию, которая составляет служебную или коммерческую тайну, обязаны возместить причиненные убытки. Такая же обязанность возлагается на работников, разгласивших служебную или коммерческую тайну вопреки трудовому договору, в том числе контракту, и на контрагентов, сделавших это вопреки гражданско-правовому договору.

Таким образом, примерная схема взаимодействия заказчика и аутсорсера при реализации проекта по стороннему управлению офисной инфраструктурой выглядит следующим образом. Первым и обязательным шагом является обследование офисной инфраструктуры и процессов. Результатом работы консультантов на этом этапе становится четкое понимание текущей ситуации; определение целей, бизнес-требований и

ограничений заказчика, а также расчет параметров функционирования инфраструктуры и реальных затрат на изготовление документов.

Предложения по оптимизации подразумевают создание согласованного плана изменения как состава и характеристик офисной среды, так и существующих в ней процессов для их максимально возможного соответствия требованиям, определенным на первой стадии. На заключительном этапе экспертизы производится окончательное согласование плана оптимизации и расчет финансовой модели.

Вторым компонентом аутсорсинга является управление парком оборудования, осуществляемое на основании договора и в рамках плана оптимизации, который может оперативно дополняться в соответствии с изменяющимися условиями бизнеса клиента.

Важным компонентом является управление эксплуатацией. В рамках условий договора обслуживающая фирма отвечает за работоспособность всей существующей техники в офисе компании-клиента, причем вне зависимости от марок и производителей. Качество исполнения, максимальный объем. В случае если в организации со временем увеличивается объем документооборота, появляются дополнительные офисы, которые также нуждаются в обслуживании, услуга модифицируется.

Выводы по 2 главе.

Анализ опыта работы передовых российских предприятий, производящих ЖБИ показывает, что повышение эффективности их профильной деятельности обеспечивается за счет перестройки структуры организации, перехода к активной политике инновационного обновления, способности адаптироваться к изменениям рынка путем выделения непрофильных производств и организации аутсорсинга. Поэтому одним из методов решения проблемы стратегического маркетинга является аутсорсинг, который позволяет обеспечить реструктуризацию производства, оптимизировать

структуру внешних отношений организации и сосредоточиться на ключевых компетенциях рынка строительных материалов.

Примерная схема взаимодействия заказчика и аутсорсера при реализации проекта по стороннему управлению офисной инфраструктурой выглядит следующим образом. Первым и обязательным шагом является обследование офисной инфраструктуры и процессов. Результатом работы консультантов на этом этапе становится четкое понимание текущей ситуации; определение целей, бизнес-требований и ограничений заказчика, а также расчет параметров функционирования инфраструктуры и реальных затрат на изготовление документов.

Предложения по оптимизации подразумевают создание согласованного плана изменения как состава и характеристик офисной среды, так и существующих в ней процессов для их максимально возможного соответствия требованиям, определенным на первой стадии. На заключительном этапе экспертизы производится окончательное согласование плана оптимизации и расчет финансовой модели.

Вторым компонентом аутсорсинга является управление парком оборудования, осуществляемое на основании договора и в рамках плана оптимизации, который может оперативно дополняться в соответствии с изменяющимися условиями бизнеса клиента.

Важным компонентом является управление эксплуатацией. В рамках условий договора обслуживающая фирма отвечает за работоспособность всей существующей техники в офисе компании-клиента, причем вне зависимости от марок и производителей. Качество исполнения, максимальный объем. В случае если в организации со временем увеличивается объем документооборота, появляются дополнительные офисы, которые также нуждаются в обслуживании, услуга модифицируется.

### 3 РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ АУТСОРСИНГА ПРИ ПРОИЗВОДСТВЕ ЖБИ

#### 3.1 Оценка необходимости аутсорсинга в организации

Основной из проблем в процессе аутсорсинга считается вопрос о принятии решения о переводе организации на аутсорсинг бухгалтерский функций. Для решения данного вопроса необходимо знать инструменты, модели и рационально использовать существующие методы оценки эффективности аутсорсинга.

Созданные иностранные и отечественные методик и дают возможность определить целесообразность и эффективность перевода организации на аутсорсинг. Разработанные методики принятия решения о применении и эффективности аутсорсинга можно разделить на две группы: экономические (расчетные) и графические. [46; с.3].

Раздел экономических методов опирается на оценку затрат. Множество видов методик обусловлено различными подходами к оценке и большим количеством разновидностей аутсорсинга, для каждого из которых может быть рассмотрен индивидуальный расчет. Б.А. Аникин и И.Л. Рудая изначальную экономическую необходимость создания аутсорсинг-проекта характеризуют с оценкой затрат на производство продукции, услуг собственными силами по сравнению с затратами на использование фирмы-аутсорсера для получения этих же услуг [3; с.113-114]. Данная методика для нахождения показателей собственных затрат предлагает рассчитать их по процессам. В методике должны учитываться только те затраты, которых можно избежать при правильно исполненном аутсорсинг-проекте, с учетом дополнительных издержек, связанных с передачей функций или бизнес-процессов аутсорсеру, и при несомненном выделении альтернативных издержек.



Сопоставляя собственные издержки на содержание бухгалтерии силами предприятия и издержки на аутсорсинг бухгалтерских функций, можно также оценить эффективность аутсорсинга [18; с.130].

В научных трудах для оценки эффективности внедрения аутсорсинга, С.М. Казанцевой предложена классификация статей затрат, которые входят в состав собственных издержек на содержание бухгалтерии силами предприятия и издержек на аутсорсинг бухгалтерских функций.

Собственные издержки состоят:

- производство и заработная плата;
- сырье и логистика;
- капитал (оборотный);
- упущенная выгода (транзакционные издержки на аутсорсинг).

Аутсорсинговые издержки это:

- ожидаемое изменение цены;
- единовременные издержки на аутсорсинг;
- дополнительные текущие издержки на аутсорсинг.

Проблемы целесообразности и эффективности применения аутсорсинга бухгалтерских функций представлены в работе С. Зацепа [16; с.57]. В ней предлагается определить на примере конкретной ситуации, на самом ли деле бухгалтерские услуги фирмы-аутсорсера будут выгоднее, чем труд сотрудников собственной бухгалтерии.

Сравнить затраты на собственного сотрудника и аутсорсера для разовой работы рассчитывают по формуле (1):

$$D = \frac{X}{Z} = A, \quad (1)$$

где X – предполагаемые трудозатраты сотрудника (в часах);

Z – величина месячной заработной платы;

К – величина косвенных расходов на сотрудника в месяц (соцпакет, обеспечение рабочего места и пр.);

Т – количество рабочих часов в месяц (обычно – 176);

А – стоимость услуг аутсорсинговой компании.

Соответственно, D является разницей, и если она больше нуля, то целесообразнее использовать услуги аутсорсинговой компании, чем организовать работу силами собственной бухгалтерии. Наиболее точный результат дает сравнение затрат на исследуемый отдел за год со стоимостью годового контракта с аутсорсинговой компанией.

Главное достоинство экономических методов заключается в получении конкретных данных, объективность расчетов, что позволяет сравнивать различные варианты и проигрывать сценарии, а так же создавать компьютерные программы, как следствие – свести к минимуму человеческий фактор при расчетах.

К недостаткам этой группы методов можно отнести повышенное внимание затратной составляющей при полном неучете стратегических составляющих, позиционирования фирмы на рынке, качественных параметров продукции организации и других параметров, рассматриваемых в матрицах и алгоритмах. К недостаткам экономической модели отнесем невозможность определения стратегической эффективности решения и сложность использования для организаций, самостоятельно принимающих решение об использовании аутсорсинга.

Так, вопросы эффективности использования бухгалтерского аутсорсинга рассмотрены в работе С. Зацепа [16; с.57]. В ней предпринята попытка выяснить, действительно ли в конкретной ситуации бухгалтерские услуги сторонней компании обходятся дешевле, чем труд штатных бухгалтерских работников.

На рисунке 4 представлена разработанная методика системы оценки эффективности аутсорсинга в виде схемы.

В развитии процесса аутсорсинга наряду с положительными факторами, действуют и отрицательные. Хотя, думается что наиболее важным ограничением должна являться экономическая выгода его использования, т.к. есть немало случаев, когда передача тех или иных функций во внешнее управление попросту нецелесообразна.



Рисунок 4 – Методика оценки необходимости аутсорсинга в организации

В настоящее время, при передаче бизнес-процессов на аутсорсинг необходим анализ для каждого конкретного случая. Опыт предприятий-аутсорсеров показывает, что необходимо учитывать достаточно много факторов и условий, чтобы проект применения аутсорсинга оказался успешным и для заказчика, и для предприятия-аутсорсера.

Четкий анализ поможет прояснить, на каких направлениях применение аутсорсинга наиболее эффективно, а экономия ресурсов при помощи аутсорсинга даст возможность не просто выжить в условиях кризиса, но и добиваться успехов.

Использование рассмотренных моделей и подходов, несомненно, поможет повысить качество соответствующих управленческих решений, но вряд ли упростит процесс их принятия.

Поэтому необходимо тщательно взвесить все «за» и «против», перед тем как перейти на аутсорсинг.

Для выживания в рыночных условиях необходимо выявить наилучшие приемы работы для организации; осознание необходимых изменений; разработать инновационные подходы к совершенствованию бизнес-процессов; установить долгосрочные целевые показатели качества работы, которые будут превосходить текущие. Все это можно сделать с помощью предложенной методики по формированию стратегии организации.

### 3.2 Краткая характеристика ООО «ЗЖБИ - Стандарт»

Наименование предприятия: ООО «ЗЖБИ - Стандарт»

Юридический адрес: 454081, г. Челябинск, ул. Героев Танкограда, 1-а.

ООО «ЗЖБИ-Стандарт» – является передовым предприятием в сфере производства железобетонных изделий для панельного и каркасного домостроения. Завод оснащен автоматизированной линией и кассетными установками фирмы «ELEMATIC», и введен в эксплуатацию в октябре 2008

года. Основная продукция – трехслойные и однослойные железобетонные стеновые панели с декоративной фасадной отделкой, однослойные внутренние стеновые панели и плиты перекрытия для панельного домостроения.

2010 году введен цех по производству однослойных стеновых панелей и плит перекрытия, вентиляционных блоков, балок и колонн. Он оборудован тремя кассетными установками финской фирмы «ELEMATIC» по 16 отсеков в каждой. Данные установки позволяют выпускать изделия длиной до 6400 мм, высотой до 3500 мм и толщиной от 160 до 250 мм.

Современное оборудование и гибкость технологии позволяют производить по индивидуальным проектам трехслойные и однослойные стеновые панели для каркасного домостроения, колонны, диафрагмы жесткости, шахты лифта, лестничные марши и площадки, вентиляционные блоки.

Следует отметить, что успешная работа коллектива завода не раз отмечалась наградами министерства строительства.

Приоритетной задачей ООО «ЗЖБИ-Стандарт» является выпуск качественной, конкурентоспособной продукции, отвечающей требованиям и ожиданиям потребителя.

Качество выпускаемой продукции обеспечивается:

– Современным импортным оборудованием с системой своевременного технического обслуживания и правильного бережного отношения к оборудованию.

– Аттестованной лабораторией, укомплектованной новым оборудованием, которая осуществляет проведение входного контроля качества материалов и комплектующих, и оперативный подбор оптимальных составов бетонных смесей.

– Системой сплошного контроля: отдел технического контроля проверяет каждое изделие и полуфабрикат на всех этапах производства.

– Системой менеджмента качества по ГОСТ ИСО 9001. Система, введенная на предприятии в 2010 году, успешно функционирует, развивается и позволяет оперативно управлять, оценивать и принимать решения в области качества продукции.

Современное строительство диктует необходимость постоянно развиваться в сфере домостроения, даже в такое кризисное время как сейчас, на завод поступают заказы на изделия различной конфигурации, растет объем выпускаемой продукции и ассортиментная группа продукции расширяется.

Планово-экономический отдел ведет постоянный контроль по изучению покупательского спроса, проводит их анализ и предлагает пути оптимизации бизнес-процессов. Технологические службы проводят исследования и внедряют новейшие эффективные технологии и материалы. Все это дает возможность совершенствоваться и оставаться конкурентоспособным предприятием.

Продукцию завода можно увидеть в Тюменской, Курганской, Московской областях.

Кроме того важным направлением работы завода является проектирование (силами заводского проектного управления), освоение и выпуск изделий для многоэтажных каркасных зданий в полном комплекте с различными типами наружных стен.

### 3.3 Методика оценки эффективности аутсорсинга при производстве ЖБИ

В данной работе проведен сравнительный анализ затрат на содержание собственного отдела бухгалтерии на предприятии и аутсорсинга бухгалтерского учета.

Чтобы рассчитать затраты на содержание собственной бухгалтерии необходимы следующие исходные данные, приведенные в таблице 6.

Таблица 6 – Исходные параметры для расчета стоимости ведения учета  
ООО «ЗЖБИ-Стандарт»

Статьи затрат, руб.	Показатели	Периодичность
Количество сотрудников отдела бухгалтерии, чел	4	
Норма офисной площади на одного сотрудника, кв.м.	6	
Цена аренды кв.м. офисного помещения	18000	ежемесячно
Коммунальные услуги по офисному помещению, руб/кв.м.	100	ежемесячно
Средний расход услуг интернет на 1 сотрудника	600	ежемесячно
Средний расход канцелярских товаров на 1 сотрудника	300	ежемесячно
Средний расход услуг связи на 1 сотрудника	300	ежемесячно
Зарботная плата главного бухгалтера	35000	ежемесячно
Зарботная плата бухгалтера первичной документации	20000	ежемесячно
Обновление бухгалтерских программ (1С Предприятие)	1500	ежеквартально
Обучение персонала отдела бухгалтерского учета	6000	ежегодно
Страховые взносы, %	34	
Ставка НДС и ПЗ, %	0,20	
Обновление автоматизированного рабочего места:		1 раз в 5 лет
Системный блок	15000	
Монитор	5000	
Принтер	4500	
Мебель	18000	1 раз в 7 лет
Программный продукт для бухгалтерского учета 1С	25000	1 раз в 10 лет

На основании введенных исходных данных рассчитываем затраты на содержание собственной структуры бухгалтерии, которые будут представлены в таблице 8.

Штат бухгалтерии состоит из четырех человек: главный бухгалтер, бухгалтер материальной группы, бухгалтер расчетной группы, бухгалтер реализации.

Таблица 7 – Расчет стоимости ведения собственной структуры бухгалтерии  
ООО «ЗЖБИ-Стандарт»

Статьи	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	итого год
Эксплуатационные расходы организации, всего, в том числе:	515690	515690	515690	515690	2062760
Содержание и эксплуатация помещения	57600	57600	57600	57600	230400
Аренда офисного помещения	54000	54000	54000	54000	216000
Коммунальные услуги	3600	3600	3600	3600	14400
Офисные расходы:	3600	3600	3600	3600	14400
Интернет	1800	1800	1800	1800	7200
Канцелярские товары	900	900	900	900	3600
Услуги связи ГТС	900	900	900	900	3600
Фонд заработной платы бухгалтерии, в том числе	285000	285000	285000	285000	1140000
Главный бухгалтер	105000	105000	105000	105000	420000
Бухгалтер материальной группы	60000	60000	60000	60000	240000
Бухгалтер расчетной группы	60000	60000	60000	60000	240000
Бухгалтер реализации	60000	60000	60000	60000	240000
Расходы по эксплуатации и содержанию рабочего места бухгалтера, всего, в том числе: 1С	1500	1500	1500	1500	6000
Услуги сторонних организаций:	6000	0	0	0	6000
Обучение персонала бухгалтерии	6000	0	0	0	6000
Страховые взносы во внебюджетные фонды, всего в том числе:	97470	97470	97470	97470	389880
Страховые взносы (34%)	96900	96900	96900	96900	387600
Отчисления в связи с профзаболеваниями и травматизмом (0,2%)	570	570	570	570	2280
Амортизация основных средств (срок полезного использования АРМ – 5 лет))	2600	2600	2600	2600	10400
Инвестиционные расходы организации, всего, в том числе:	69000	0	0	0	69000
Автоматизированное рабочее место	26000	0	0	0	26000

Окончание таблицы 7



Статьи	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	итого год
Системный блок	15000				15000
Монитор	5000				5000
Принтер	4500				4500
Прочее	1500				1500
Мебель	18000	0	0	0	18000
Программное обеспечение	25000	0	0	0	25000

Таким образом, стоимость ведения бухгалтерского учета посредством бухгалтерской службы как структурное подразделение, возглавляемое главным бухгалтером включает:

- единовременные затраты – 69 000,00 руб;
- текущие (эксплуатационные расходы) – 2 062 760,00 руб.

Специфика промышленного предприятия требует очень вдумчивого подхода к подготовке первичных документов, понимания характера совершенных операций для их правильной квалификации. Здесь также требуется постоянный контроль за движением материальных ценностей.

Вследствие чего, в данной работе рекомендуется оставить в штате предприятия должность бухгалтера материальной группы, который будет учитывать поставку, хранение и расход материалов, вести контроль расчетов с поставщиками. Также бухгалтер материальной группы будет проверять отчеты, сдающиеся начальниками соответствующих подразделений и кладовщика о расходе материалов за месяц, выписывать доверенности на покупку материалов работникам отдела снабжения, проверять авансовые отчеты. Первичными документами, за которые будет нести ответственность бухгалтер материальной группы, являются: приходные ордера, счет-фактуры поставщиков, договора на поступление материалов, требование на отпуск материалов. Так же дополнительно бухгалтер материальной группы будет оформлять первичные документы по реализации продукции.

Рабочее место бухгалтера материальной группы будет в отделе снабжения, поэтому затраты на содержание бухгалтера будут выглядеть следующим образом, данные представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Расчет затраты на содержание бухгалтера  
ООО «ЗЖБИ-Стандарт»

Статьи	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	итого год
Эксплуатационные расходы организации, всего, в том числе:	96662	96662	96662	96662	386648
Бухгалтер материальной группы	69000	69000	69000	69000	276000
Офисные расходы:	650	650	650	650	2600
Интернет	200	200	200	200	800
Канцелярские товары	225	225	225	225	900
Услуги связи ГТС	225	225	225	225	900
Расходы по эксплуатации и содержанию рабочего места бухгалтера, всего, в том числе:	1500	1500	1500	1500	6000
Обновление 1С	1500	1500	1500	1500	6000
Услуги сторонних организаций:	1500	0	0	0	1500
Обучение персонала бухгалтерии	1500	0	0	0	1500
Страховые взносы во внебюджетные фонды, всего в том числе:	24012	24012	24012	24012	389880
Страховые взносы (34%)	23460	23460	23460	23460	387600
Отчисления в связи с профзаболеваниями и травматизмом (0,2%)	138	138	138	138	552

Рассчитаем затраты на аутсорсинг бухгалтерского учета.

Параметры, на основании которых производится расчет стоимости месячного обслуживания услуг по ведению бухгалтерского учета :

Организационно-правовая форма: ООО

Основной вид деятельности: производство строительных материалов

Количество работников, чел.: 100

Система налогообложения: общая

Количество счетов-фактур, накладных и прочей документации от поставщиков в месяц, шт.: 70

Количество счетов-фактур, накладных и прочей документации от покупателей в месяц, шт.: 70

Количество банковских операций в месяц, шт.: 50

Количество авансовых отчетов в месяц, шт.: 10

Стоимость бухгалтерского сопровождения, а именно ведение бухгалтерского, налогового и кадрового учетов, аутсорсинго-консалтинговой группы «Информаудитсервис» приведена в таблицах 9 и 10.

Таблица 9 – Стоимость ведения бухгалтерского и налогового учетов

Кол-во документов в месяц	Общая система налогообложения, руб/мес.	Упрощенная система налогообложения (руб./мес)	Индивидуальные предприниматели на УСН
0 «нулевая»	4 000	2500	3500
Базовая стоимость до 10	5000	3000	2500
от 11 до 30	9000	6700	5000
от 31 до 50	12500	9000	7000
от 51 до 100	20600	15000	12000
от 101 до 150	26300	21000	16800
от 151 до 200	31600	23800	19000
от 201	По договоренности	По договоренности	По договоренности

Стоимость ведения кадрового учета (включая расчет заработной платы и налогов, начисляемых на фонд оплаты труда, подготовка кадровых документов, разработка политик и процедур в области трудового распорядка, премий, оплаты труда) представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Стоимость ведения кадрового учета

Количество сотрудников	Стоимость, (руб./мес)
1-10	5000
10-20	5450-9500
21-50	9900-21500
51-100	21850-39000

Таким образом, стоимость ведения бухгалтерского учета с использованием компании-аутсорсера в месяц составляет  $31600+39000=70600$  руб., а в год составит 847200 руб.

Снижение эксплуатационных расходов в связи с переходом на бухгалтерский аутсорсинг приведет к получению дополнительной прибыли, что, в свою очередь, увеличит платежи в бюджет по налогу на прибыль. Дополнительный налог на прибыль в связи со снижением себестоимости, расчет которого выполнен по формуле (2):

$$\text{ДНП} = (\mathcal{E}_б - \mathcal{E}_{\text{аутс}} + \mathcal{E}_{\text{бм}}) * N_{\text{п}}, \quad (2)$$

где ДНП – дополнительный налог на прибыль;

$\mathcal{E}_б$  – эксплуатационные расходы от использования собственной структуры бухгалтерии;

$\mathcal{E}_{\text{бм}}$  – эксплуатационные расходы на содержание бухгалтера материальной группы;

$\mathcal{E}_{\text{аутс}}$  – эксплуатационные расходы от ведения бухгалтерского учета с использованием компании-аутсорсера.

$N_{\text{п}}$  – ставка налога на прибыль, 20%.

$$\text{ДНП} = (2062760 - 847200 + 386648) * 20\% = 320442 \text{ руб.}$$

Для расчета экономической эффективности от перевода процесса ведения бухгалтерского учета на аутсорсинг рассчитана условно-годовую экономию по формуле (3):

$$\mathcal{E}_{\text{у.г.}} = \mathcal{E}_б - \mathcal{E}_{\text{аутс}} + \mathcal{E}_{\text{бм}} - \text{ДНП}, \quad (3)$$

где  $\mathcal{E}_{\text{у.г.}}$  – условно-годовая экономия;

$\mathcal{E}_б$  – эксплуатационные расходы от использования собственной структуры бухгалтерии;

$\mathcal{E}_{\text{бм}}$  – эксплуатационные расходы на содержание бухгалтера материальной группы;

$\mathcal{E}_{\text{аутс}}$  – эксплуатационные расходы от ведения бухгалтерского учета с использованием компании-аутсорсера;

ДНП – дополнительный налог на прибыль.

$$\mathcal{E}_{\text{у.г.}} = 2062760 - 847200 + 386648 - 320442 = 1281766 \text{ руб.}$$

Таким образом, экономия от использования компании-аутсорсера составляет 1281766 рублей в год, что позволило уменьшить издержки на работу финансового подразделения до 40 %.

Выводы по 3 главе.

Верное средство сокращения издержек – это аутсорсинг, т.е. передача отдельных функций (как правило, непрофильных) для исполнения сторонней организации. В первую очередь рассматривается аутсорсинг услуг в области бухгалтерии, ведении кадрового делопроизводства, юридического сопровождения, поддержки IT-инфраструктуры организации. Это те области, где организация постоянно потребляет услуги фактически независимо от объемов производства или реализации, без которых не может нормально функционировать в современных условиях.

Для выявления экономической эффективности был проведен сравнительный стоимостной анализ с использованием варианта аутсорсинга бухгалтерского учета и содержания собственной структуры бухгалтерии. В ходе анализа экономия от использования компании-аутсорсера составляет 1281766 рублей в год, что позволило уменьшить издержки на работу финансового подразделения до 40 %.

Таким образом, использование компании-аутсорсера выгодно для организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современном менеджменте под аутсорсингом понимают выполнение внешней организацией отдельных производств и различных бизнес-процессов.

Аутсорсинг – это мощный управленческий инструмент, его применение позволяет компаниям получить как долгосрочные стратегические преимущества, так и снижение стоимости сервисов в среднесрочной перспективе.

Применение аутсорсинга во многих компаниях обусловлено необходимостью сосредоточить все свои усилия на выполнении наиболее важных, значимых функций деятельности и передать отдельные операции основных, вспомогательных или обслуживающих процессов компаниям, профессионально занимающимся этим видом деятельности, получая, таким образом, без значительных инвестиционных вложений доступ к новейшим технологиям и знаниям мирового уровня.

Основные проблемы оценки альтернативы бухгалтерскому аутсорсингу:

- низкая мотивация сотрудников компании-аутсорсера, которые не заинтересованы в процветании предприятия-заказчика, так как их заработная плата не зависит от деятельности обслуживаемого предприятия;
- потеря конфиденциальных сведений, поскольку многие функции предприятия-заказчика передаются сторонней компании существует риск утечки конфиденциальной информации через сотрудников, занимающихся оказанием услуг;
- низкая оперативность реагирования на возникающие проблемы, отсутствие быстрых результатов;
- экономические потери при обращении к недобросовестным компаниям-аутсорсерам;
- квалификация работников, предоставляемых компанией-

аутсорсером, может оказаться не на достаточно высоком уровне, так как они иногда привлекают к работе младших сотрудников [3].

В последние 5-10 лет отмечается всплеск интереса на предприятиях ЖБИ к аутсорсингу, вызванный прежде всего бурным развитием технологий. Цель аутсорсинга на предприятиях ЖБИ – повышение эффективности выполнения определенных функций в области информационных технологий, снабжения и поставок, обслуживания, финансов и обеспечения персоналом.

Анализ опыта работы передовых российских предприятий, производящих ЖБИ показывает, что повышение эффективности их профильной деятельности обеспечивается за счет перестройки структуры организации, перехода к активной политике инновационного обновления, способности адаптироваться к изменениям рынка путем выделения непрофильных производств и организации аутсорсинга. Поэтому одним из методов решения проблемы стратегического маркетинга является аутсорсинг, который позволяет обеспечить реструктуризацию производства, оптимизировать структуру внешних отношений организации и сосредоточиться на ключевых компетенциях рынка строительных материалов.

Примерная схема взаимодействия заказчика и аутсорсера при реализации проекта по стороннему управлению офисной инфраструктурой выглядит следующим образом. Первым и обязательным шагом является обследование офисной инфраструктуры и процессов. Результатом работы консультантов на этом этапе становится четкое понимание текущей ситуации; определение целей, бизнес-требований и ограничений заказчика, а также расчет параметров функционирования инфраструктуры и реальных затрат на изготовление документов.

Предложения по оптимизации подразумевают создание согласованного плана изменения как состава и характеристик офисной среды, так и существующих в ней процессов для их максимально возможного соответствия требованиям, определенным на первой стадии. На

заключительном этапе экспертизы производится окончательное согласование плана оптимизации и расчет финансовой модели.

Вторым компонентом аутсорсинга является управление парком оборудования, осуществляемое на основании договора и в рамках плана оптимизации, который может оперативно дополняться в соответствии с изменяющимися условиями бизнеса клиента.

Важным компонентом является управление эксплуатацией. В рамках условий договора обслуживающая фирма отвечает за работоспособность всей существующей техники в офисе компании-клиента, причем вне зависимости от марок и производителей. Качество исполнения, максимальный объем. В случае если в организации со временем увеличивается объем документооборота, появляются дополнительные офисы, которые также нуждаются в обслуживании, услуга модифицируется.

Верное средство сокращения издержек – это аутсорсинг, т.е. передача отдельных функций (как правило, непрофильных) для исполнения сторонней организации. В первую очередь рассматривается аутсорсинг услуг в области бухгалтерии, ведении кадрового делопроизводства, юридического сопровождения, поддержки IT-инфраструктуры организации. Это те области, где организация постоянно потребляет услуги фактически независимо от объемов производства или реализации, без которых не может нормально функционировать в современных условиях.

Для выявления экономической эффективности был проведен сравнительный стоимостной анализ с использованием варианта аутсорсинга бухгалтерского учета и содержания собственной структуры бухгалтерии. В ходе анализа экономия от использования компании-аутсорсера составляет 1281766 рублей в год, что позволило уменьшить издержки на работу финансового подразделения до 40 %.

Таким образом, использование компании-аутсорсера выгодно для организации.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2015). [Электронный ресурс]: Законодательная база РФ-сайт URL: <http://zakonbase.ru/content/base/167937> (Дата обращения 04.11.2016).
2. Федеральный закон № 402-ФЗ от 06.12.2011 «О бухгалтерском учете» (ред. от 28.12.2015). [Электронный ресурс]: Система КонсультантПлюс – сайт URL: <http://base.zakonbase.ru/content/base>. (Дата обращения 04.11.2016).
3. Федеральный закон № 135-ФЗ от 26.07.2006 г. «О защите конкуренции» (ред. от 05.10.2015). [Электронный ресурс]: Система КонсультантПлюс – сайт URL: <http://www.zakonbase.ru/content/base> (Дата обращения: 06.11.2016).
4. Алимова, Т. А. Привлечение малых предприятий к участию в закупках для государственных нужд: декларации и реальность / Т. А. Алимова. [Электронный ресурс]: сайт URL: <http://www.subcontract.ru> (Дата обращения 16.11.2016).
5. Альтшулер, И. Г. Аутсорсинг: 10 заповедей и 21 инструмент / И. Г. Альтшулер, Е. Г. Аксенов. СПб.: «Питер», 2009. – 464 с.
6. Аникин, Б. А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: учеб, пособие / под ред. проф. Б. А. Аникина. М: ИНФРА-М, 2013. – 187 с.
7. Аникин, Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. М.: Инфра, 2011. – 320 с.
8. Безвидная, О. С. Организационные и правовые аспекты аутсорсинговых услуг / О. С. Безвидная // Юрист. 2012. – №21. – С. 38-39.
9. Белкина, Т. Ю. Проблемы внедрения аутсорсинга на промышленных предприятиях РФ / Т. Ю. Белкина // Проблемы современной экономики. 2011. № 3 (39). [Электронный ресурс]: Евразийский Международный научно-аналитический журнал – сайт URL:

<http://www.m-economy.ru/art.php7№ArtIcU3768> (Дата обращения: 16.11.2015).

10. Бравар, Ж.-Л. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж.-Л. Бравар, Р. Морган; пер. В. А. Денисова. М.: Изд. Баланс Бизнес Букс, 2011. – 288 с.

11. Быкадоров, М. А. Аутсорсинг в свете экономической теории / М. А. Быкадоров, С. Н. Сайфиева // Вестник Государственного университета управления. Серия «Развитие отраслевого и регионального управления». 2007. №3 (3). – С. 175-180.

12. Василенко, Л. А. Аутсорсинг – инновационная кадровая технология государственной службы / Л. А. Василенко; науч. ред. Л. Г. Струкова. М.: Наука, 2011. – 213 с.

13. Витко, В. С. Юридическая природа договоров аутсорсинга и аутстаффинга / В. С. Витко, Е. А. Цдтурян. М.: Статут, 2012. [Электронный ресурс]: сайт URL: [http://www.arbir.ru/articles/a\\_41892.htm](http://www.arbir.ru/articles/a_41892.htm) (Дата обращения: 16.11.2016). Загл. с экрана.

14. Воронин, А.А. Аутсорсинг бизнес-процессов в России: непростое настоящее и большое будущее / А.А. Воронин // PC Week/RE. №12 (832). 14 мая 2013. [Электронный ресурс]: сайт URL: [www.iemag.ru](http://www.iemag.ru) (Дата обращения: 16.11.2016).

15. Голубев, С.А. Задачи по импортозамещению ПО критически важны для ОПК / С.А. Голубев // PCWeek/RE. № 20 (897). 24 ноября 2015. [Электронный ресурс]: сайт URL: <http://www.pcweek.ru> (Дата обращения: 20.12.2016).

16. Гончарова, Н. А. Инновационный аутсорсинг в малом и среднем бизнесе / Н. А. Гончарова // Экономическое возрождение России. 2015. – №4 (26). – С. 34-39.

17. Гордиенко, И.А. Аутсорсинг / И.А. Гордиенко // Инфо-Бизнес. 2011. – № 25 (169). – С. 16-20.

18. Готтшальк, П.В. ИТ-аутсорсинг. Построение взаимовыгодного

сотрудничества / П.В. Готтшалк. М.: Изд-во «Альпина Бизнес Букс», 2013. – 390с.

19. Готтшалк, П. В. Роль информационных отношений в договоре ГГ-аутсорсинга / П.В. Готтшалк // Эволюция государственных и правовых институтов в условиях развития информационного общества: сборник научных работ / отв. ред. И. Л. Бачило. Юрьев: ИГП РАН, 2012. С. 297-314.

20. Елин, В. М. Роль информационных отношений в договоре ГГ-аутсорсинга / В.М. Мелин // Эволюция государственных и правовых институтов в условиях развития информационного общества: сборник научных работ / отв. ред. И. Л. Бачило. Юрьев: ИГП РАН, – 2012. – С. 297-314.

21. Ефимова, С.В. Аутсорсинг / С. В. Ефимова, Т. М. Пешкова, Н.В. Коники. – М.: Научная книга, – 2015. –160 с.

22. Ефремов, В. С. Транснациональные бизнес-системы / В. С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. № 1. – 2014. – С. 13-18.

23. Иванов, А. Е. Проблемы и тенденции развития аутсорсинга учетных функций в России / А. Е. Иванов, Е. В. Лупшина // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 5. – С. 9-14.

24. Ивлев, А. Г. Аутсорсинг организационного развития / А. Г. Ивлев. М.: Агентство профессионального сервиса, – 2016. – 126 с.

25. Ивлев, А. Г. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С. О. Календжян. М.: Дело, – 2013. – 272 с.

26. Клементс, С.М. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / С.М. Клементс, М. Доннеллан; пер. с англ. Н. И. Кобзаревой. М.: Вершина, 2016. – 416 с.

27. Козориз, Т. С. Аутсорсинг: понятие, цели, практика использования в России / Т. С. Козориз // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. – 2014. – №1. [Электронный ресурс]: сайт URL: <http://www.ao-jour№1.ru> (Дата обращения: 16.11.2016).

28. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер; пер. с англ, под ред. Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2010. – 179 с.
29. Крыловская, С. Рейтинг популярности видов аутсорсинга в России / С. Крыловская. [Электронный ресурс]: сайт URL:<http://rating.rbc.ru> (дата обращения: 11.11.2016). Загл. с экрана.
30. Курбанов, А. Х. Аутсорсинг: история, методология, практика: Монография / А. Х. Курбанов. М.: Инфра-М, 2013. – 112 с.
31. Кушнева, О. А. Формирование финансовой стратегии взаимодействия предприятий на основе услуг аутсорсинга: автореф. дисс. на соискание ученой степени канд.экон. наук / О. А. Кушнева. М., 2011. – 27с.
32. Левицкая, Е. А. Роль аутсорсинга бизнес-процессов в повышении конкурентоспособности российских предприятий / Е. А. Левицкая // Российский экономический интернет-журнал. 2015. – № 3. [Электронный ресурс]: сайт URL: [www.e-rej.ru/Articles/2010](http://www.e-rej.ru/Articles/2010) (Дата обращения: 16.11.2016).
33. Леденева, И. Ю. Нормативно-правовое регулирование отношений аутсорсинга / И. Ю. Леденева // Молодой ученый. 2013. – №1. – С. 146-150.
34. Македонский, С. Развитие аутсорсинга в России и в мире: теория и практика / С. Македонский // Intelligence Enterprise. Октябрь 2010. – № 10 (220). [Электронный ресурс]: сайт URL: [www.iemag.ru](http://www.iemag.ru) (Дата обращения: 15.01.2016).
35. Мануйлова, А. Аутсорсинг расчета заработной платы – сколько это стоит / Мануйлова // Финансовая газета. 2015. № 27, 28 (июль). [Электронный ресурс]: сайт URL: [http://www.outsourcing24.ru/press/article/outsourcing\\_zp/](http://www.outsourcing24.ru/press/article/outsourcing_zp/) (Дата обращения: 25.11.2016).
36. Махмутов, И. И. Сущность и виды аутсорсинга / И. И. Махмутов, И. А. Муртазин, А. Н. Карамышев, С. Фрикк // Современные проблемы науки и образования. Электронный научный журнал. 2015. – № 1. Ч. 1. [Электронный ресурс]: сайт URL: <http://www.science-education.ru> (дата

обращения: 11.12.2016)

37. Минасян, М.Н. Аутсорсинг в практике американских компаний / М. Минасян // Инвестиции в России. 2011. – № 10 (165). – С. 27-37.

38. Михайлов, Д. М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: учебное пособие / Д. М. Михайлов. М.: КНОРУС, 2012. – 256 с.

39. Минасян, М.Н. Аутсорсинг в практике американских компаний: перечень основных доктрин и правовых позиций по налоговым спорам от ВАС РФ / Под редакцией А. В. Брызгалина. М.: Изд. «Налоги и финансовое право». 2014 г. – 256 с.

40. Минасян, М.Н. Роль информационных отношений в договоре ГГ-аутсорсинга / В. Мелин // Эволюция государственных и правовых институтов в условиях развития информационного общества: сб. науч. работ / отв. ред. И. Л. Бачило. Юрьев: ИГП РАН, 2012. – С. 297-314.

41. Новожилов, С. Аутсорсинг 2011: ТОП-10 тенденций / С. Новожилов [Электронный ресурс]: сайт URL: [http://www. outsourci№g.ru](http://www.outsourci№g.ru) (дата обращения: 03.12.2015). Загл. с экрана.

42. Ноев, С. В. Особенности использования малыми предприятиями новых форм договорных отношений / С. В. Ноев // Нотариальный вестник. 2011. – № 9. – С. 35-40.

43. Носов, Н. RISS 2015: проблемы ИТ-аутсорсинга / Н. Носов // PCWeek/RE. № 21-22(898-899). 25 декабря 2015. [Электронный ресурс]сайт URL:<http://www.pcweek.ru/its/article/detail>. (Дата обращения: 15.11.2016).

44. Нуртдинова, А.А. Заемный труд: особенности организации и возможности правового регулирования / А.А. Нуртдинова // Хозяйство и право. 2014. – № 9. – С. 22-30.

45. Орлова, О. Е. Применение аутсорсинга в автономных учреждениях / О. Е. Орлова // Руководитель автономного учреждения. 2013. – № 11.[Электронный ресурс]: сайт URL: <http://base.gara№ot.ru/57629119/> (дата

обращения: 23.12.2016)

46. Паньков, В. С. Глобализация экономики: сущность, проявление, вызовы и возможности для России / В. С. Паньков. Ярославль: ООО Издательский дом «Верхняя Волга», 2011. – 368 с.

47. Папирян, Г.М. Международный аутсорсинг: зарубежный опыт и перспективы России / Г.М. Папирян // Экономическая политика. № 1. 2014. – С. 170-183.

48. Папирян, Г.М. Роль информационных отношений в договоре ГГ-аутсорсинга / В. Мелин // Эволюция государственных и правовых институтов в условиях развития информационного общества: сб. науч. работ / отв. ред. И. Л. Бачило. Юрьев: ИГП РАН, 2012. – С. 297-314.

49. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2005. – 479 с.

50. Райзберг, Б.А. Роль информационных отношений в договоре ГГ-аутсорсинга / В. Мелин // Эволюция государственных и правовых институтов в условиях развития информационного общества: сборник научных работ / отв. ред. И. Л. Бачило. Юрьев: ИГП РАН, 2012. – С. 297-314.

51. Руденко, О. Н. Актуальные вопросы определения аутсорсинга / О. Н. Руденко, Е. А. Кудинова // Международный научноисследовательский журнал. 2013. – № 4 (11). Ч. 2. – С. 40-42.

52. Румянцева, Е. Е. Новая экономическая энциклопедия / Е. Е. Румянцева. 2-е издание. М.: ИНФРА-М, 2016. –810 с.

53. Сайфиева, С. Н. Аутсорсинг в свете экономической теории / С. Н. Сайфиева // Вестник Государственного университета управления. Серия «Развитие отраслевого и регионального управления». 2014. №3 – С. 175-180.

54. Санникова, Л. В. Обязательства об оказании услуг в российском гражданском праве / Л. В Санникова. М.: Волтере Клувер, 2014. –112 с.

55. Сафарова, Е.А. Чем заменить аутсорсинг, чтобы не попасть под «заемный труд» / Е.А. Сафарова // Новая бухгалтерия. 2014. № 8. [Электронный ресурс] <http://ivo.garant.ru/document?id=57411903> (дата обращения: 23.12.2016)

56. Семь главных тенденций 2015 года: куда движется рынок ИТ-аутсорсинга? [Электронный ресурс]: Официальный сайт Ассоциации стратегического аутсорсинга («АСТРА») - сайт: <http://www.astrapartners.ru/index.php/item/932-7-glavnykh-tendentsiy-2015-goda-kuda-dvizhetsya-rynok-it-outsourcinga> (дата обращения 20.12.2016)

57. Свиначев, С.М. ИТ-аутсорсинг в России: низкий старт, уверенный разбег // Л. В Санникова. М.: Волтере Клувер, 2014. –112 с.

58. Свиначев, С.М. Аутсорсинг в практике американских компаний // PCWeek/RE. № 20 (897). 24 ноября 2015. [Электронный ресурс] сайт URL: <http://www.pcweek.ru/its/article/detail.php?ID=180278> (дата обращения: 15.11.2016)

59. Севастьянова, Е.В. Практические аспекты аутсорсинга бухгалтерского учета / Е.В. Севастьянова // Вестник Томского государственного университета. 2010. № 331. – С.151 - 152.

60. Синяев, В. В. Аутсорсинг в строительном бизнесе / В. В. Синяев // Аналитический журнал Риск. 2013. № 2. – С. 47-55.

61. Сорокина, Н. Г. Аутсорсинг как стратегическая модель обеспечения конкурентоспособности российских предприятий / Н. Г. Сорокина // Вестник Томского государственного университета. 2015. № 331. – С.151 - 152.

62. Сорокина, Н. Г. Аутсорсинг в практике американских компаний // Вестник Оренбургского государственного университета. 2014. №6. – С. 83-89.

63. Филатова, А.М. Аутсорсинг растет и обещает ускориться / А. М. Филатова // Эксперт Юг. 2012. № 19-20 (209). – С. 9-10.

64. Филина, Ф. Н. Аутсорсинг бизнес-процессов. Проблемы и решения /

Ф. Н. Филина. М.: Изд-во «РосБух», 2012. – 208с.

65. Филина, Ф. Н. Услуги: бухгалтер, налогообложение, правовой аспект / Ф. Н. Филина, И. А. Толмачев. М.: ИД «ГроссМедиа», 2015. – 256 с.

66. Философова, Т. Г. Особенности трансформации конкурентной среды международного бизнеса под влиянием глобального кризиса / Т. Г. Философова // Интеграция экономики в систему мирохозяйственных связей. Сб. научи, трудов. СПб.: Изд. СПбГПУ, 2015. – С. 3-12.

67. Философова, Т. С. Современные технологии международного бизнеса: теория и практика лизинга, аутсорсинга, аутстаффинга / Т. Г. Философова, А. С. Чекмарева // Лизинг. 2011. № 2 (февраль). [Электронный ресурс]: сайт URL:<http://base.garaNet.ru/59601625/> (Дата обращения: 16.11.2016).

68. Финансовый аутсорсинг // Финансовая газета. Региональный выпуск. 2015, № 43. [Электронный ресурс]: сайт URL: <http://fm-buh.ru/text/111014-1.html> (Дата обращения: 16.11.2016).

69. Хейвуд, Дж. Б. Аутсорсинг: В поисках конкурентных преимуществ / Дж. Б. Хейвуд. М.: Вильямс, 2012. –176 с.

70. Широкова, А. В. Эволюция взглядов на развитие аутсорсинговых отношений / А. В. Широкова // Экономические науки. № 3 (52). 2012. – С. 76-80.

71. Шуйская, К. Г. Оптимизация затрат на персонал в условиях экономического кризиса // Делопроизводство и кадры. 2015. № 1 (январь). [Электронный ресурс]: сайт URL: <http://base.consultaNet.ru/cons/cgi/oNeli> (Дата обращения: 16.11.2016).

72. Юрьев, С. В. Аутсорсинг как элемент современных экономических отношений в РФ / С. В. Юрьев. СПб.: Изд. СПбГУСЭ, 2012. 165 с.

73. Юцковская, И. Д. Аутсорсинговые услуги: понятия и виды, тенденции и прогнозы / И. Д. Юцковская. [Электронный ресурс]: Сайт компании ФБК 2011: <http://www.fbk.ru/> (Дата обращения: 16.11.2016).