

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра бухгалтерского учета, анализа и аудита

РАБОТА ПРОВЕРЕНА  
Рецензент, заместитель директора  
ООО «Бизнес Бухгалтерия»  
\_\_\_\_\_ А.А. Когут  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ И.И. Просвирина  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ВЫБОРА КОМПАНИИ,  
ОКАЗЫВАЮЩЕЙ БУХГАЛТЕРСКИЕ УСЛУГИ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА К ВЫПУСКНОЙ  
КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ–38.04.01.2021.686.ВКР

Руководитель ВКР, доцент  
\_\_\_\_\_ А.Е. Иванов  
\_\_\_\_\_ 2021 г.

Автор ВКР, студент группы ЭУ-381  
\_\_\_\_\_ Р.Р. Юсупова  
\_\_\_\_\_ 2021 г.

Нормоконтролер, доцент  
\_\_\_\_\_ Л.А. Ширшикова  
\_\_\_\_\_ 2021 г.

## РЕФЕРАТ

Юсупова Р.Р. Разработка методики выбора компании, оказывающей бухгалтерские услуги – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-381, 2021. – 106 с., 5 рис., 20 табл., 2 приложения, библиографический список – 59 наим.

Объект исследования – ООО «Альфа», являющееся клиентом бухгалтерской компании «Бизнес Бухгалтерия». Данные клиента конфиденциальны, поэтому обезличены.

Предмет исследования – организация бухгалтерского учета в ООО «Альфа».

Цель выпускной квалификационной работы – разработка методики выбора компании, оказывающей бухгалтерские услуги.

В работе проведен анализ рынка бухгалтерских услуг, в частности рассмотрены основные игроки рынка бухгалтерских услуг и выявлена динамика развития, а также главные тренды развития рынка бухгалтерских услуг; исследован процесс управления рисками в бухгалтерском аутсорсинге, а также предложены инструменты оценки эффективности данного управления для потребителя бухгалтерских услуг; разработана и апробирована методика выбора аутсорсера бухгалтерских услуг.

Практическая значимость выполненной работы заключается в том, что разработанная методика и выводы по ней могут быть полезны другим компаниям в вопросе о переходе на обслуживание к поставщику бухгалтерских услуг.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 АНАЛИЗ РОССИЙСКОГО РЫНКА БУХГАЛТЕРСКИХ УСЛУГ .....	7
1.1 Понятие, роль и значение аутсорсинга в системе бухгалтерского учета ...	7
1.2 Анализ поставщиков и потребителей бухгалтерских услуг .....	15
1.3 Тренды развития рынка бухгалтерских услуг .....	33
Выводы по разделу один.....	38
2 УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В БУХГАЛТЕРСКОМ АУТСОРСИНГЕ .....	41
2.1 Организация управления рисками при аутсорсинге.....	41
2.2 Договор SLA .....	44
2.3 Оценка эффективности управления рисками аутсорсинга .....	50
Выводы по разделу два .....	55
3 МЕТОДИКА ВЫБОРА АУТСОРСЕРА БУХГАЛТЕРСКИХ УСЛУГ .....	57
3.1 Определение целесообразности бухгалтерского аутсорсинга для организации.....	57
3.2 Оценка рисков работы с поставщиком бухгалтерских услуг .....	62
3.3 Оценка экономического эффекта от работы с поставщиком бухгалтерских услуг.....	72
3.4 Апробация методики в ООО «Альфа» .....	75
Выводы по разделу три.....	88
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	90
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	94
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	99
ПРИЛОЖЕНИЕ А ТАРИФЫ НА ОБСЛУЖИВАНИЕ от 01.07.2020 ГОДА.....	99
ПРИЛОЖЕНИЕ Б АКТУАЛЬНЫЕ ТАРИФНЫЕ ПЛАНЫ.....	102

## ВВЕДЕНИЕ

Развитие системы бухгалтерского учета в России представляет собой процесс, который подчиняется особенностям современной рыночной экономики. С одной стороны, сама организация системы бухгалтерского учета выступает в качестве ведущего элемента хозяйственных отношений, с другой же стороны – самостоятельно развивается в качестве одного из сегментов рынка финансовых услуг. В основу функционирования современной системы учета положены принципы рыночной экономики – одним из главных принципов является стремление к максимизации прибыли при одновременном удовлетворении потребности.

В соответствии с законодательством РФ, ведение бухгалтерского учета выступает в числе обязательных требований ко всем субъектам хозяйствования, независимо от вида деятельности и размеров предприятия. Определенные исключения в качестве средства государственной поддержки, существуют для предприятий малого бизнеса. Однако система учета функционирует в качестве важного элемента организации хозяйственной деятельности, без которого работа предприятия в рыночных условиях практически невозможна.

Современное развитие структуры субъектов хозяйствования и основных тенденций развития экономики в России, выдвигает услуги аутсорсинга на актуальную позицию для значительного количества хозяйствующих субъектов. В зависимости от тех или иных аспектов деятельности предприятий, причины обращения к такого рода услуге могут быть различными. Например, крупные компании имеют многочисленные подразделения в регионах, каждое из которых ведет собственную финансовую отчетность, консолидация которой впоследствии выступает довольно сложным делом. Это оказывает непосредственное влияние на качество и эффективность работы компании, возможность анализа результатов экономической деятельности и формирования стратегии на перспективу.

В качестве другого примера выступает организация учета в малых и средних компаниях, которые стремятся построить открытую систему бухгалтерского учета

и надеются сформировать эффективную систему финансового контроля и управления ресурсами фирмы. Такие предприятия стремятся к соответствию современным нормам и требованиям к ведению бухгалтерского и управленческого, налогового учета, однако, не всегда имеют возможность нанимать грамотных и высококвалифицированных сотрудников, поскольку их поиск и оплата труда в условиях ограниченного финансирования довольно затруднительны. При этом специализированные на оказании бухгалтерских услуг компании имеют в своем штате соответствующих сотрудников. Соответственно практика применения аутсорсинга получает в организациях распространение. Обусловлен этот факт тем, что на сегодняшний день значительное большинство современных иностранных компаний применяют аутсорсинг хотя бы в одной из своих сфер деятельности. В работах западных авторов теория аутсорсинга была обоснована трудами Дж. Брайана Хейвуда, Роб Аалдерс, Жан-Луи Бравара, Роберта Моргана, Стюарта Клементса, Майкла Доннеллана и др. В отечественной литературе понятие «аутсорсинг» появилось сравнительно недавно, лишь в конце 90-х годов, однако значительный вклад в изучение данного понятия внесли такие ученые, как Б. А. Аникин, И. Л. Рудая, И.А. Ещенко, И. Д. Котляров, Д. В. Хлебников. Однако, исследования, предметом которых выступает аутсорсинг бухгалтерских услуг в России остается малоизученным. Основная причина данной проблемы – отсутствие развернутых теоретических и методических научных материалов, способных убедить руководство организаций к активным действиям в направлении использования услуг аутсорсинга. Помимо этого, недостаточно проработанной остается система модернизации компаний, соответственно нет однозначной позиции по роли в данном процессе аутсорсинга. Таким образом, неполная степень исследования данной проблемы, ее реальная ценность для российской экономики в современном мире обусловили актуальность темы «Разработка методики выбора аутсорсера бухгалтерских услуг».

Целью выпускной квалификационной работы является разработка методики выбора компании, оказывающей бухгалтерские услуги.

Для реализации поставленной цели необходимо решить задачи:

1 Провести анализ российского рынка бухгалтерских услуг и выявить основных игроков, динамику развития и главные тренды;

2 Исследовать процесс управления рисками в бухгалтерском аутсорсинге и предложить инструменты оценки эффективности такого управления для потребителя бухгалтерских услуг;

3 Разработать и апробировать методику выбора аутсорсера бухгалтерских услуг.

Объект исследования – ООО «Альфа», являющееся клиентом бухгалтерской компании «Бизнес Бухгалтерия». Данные клиента конфиденциальны, поэтому изменены.

Предмет исследования – организация бухгалтерского учета в ООО «Альфа».

Теоретической основой для исследования являются работы иностранных и российских ученых по проблемам управления, организационного развития, формирования и использования аутсорсинга бухгалтерских услуг; 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.

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

Практическая значимость выполненной работы заключается в том, что разработанная методика и выводы по ней могут быть полезны другим компаниям в вопросе о переходе на обслуживание к поставщику бухгалтерских услуг.

При написании работы использовались труды автора, результаты проведенного исследования были опубликованы в статье «Проблема выбора способа бухгалтерского учета в России» [37].

Структура работы состоит из введения, трех глав основной части, заключения и библиографического списка, который содержит 59 наименований.

# 1 АНАЛИЗ РОССИЙСКОГО РЫНКА БУХГАЛТЕРСКИХ УСЛУГ

## 1.1 Понятие, роль и значение аутсорсинга в системе бухгалтерского учета

Экономическое развитие страны по отношению к мировой экономике в значительной степени определяется мировыми тенденциями в этой области, примерами данной направленности могут выступать такие тренды, как глобализация, усиление конкуренции, институциональные преобразования, внедрение новейших информационных технологий и инноваций во всех направлениях экономической сферы. В настоящее время для большего количества отечественных и иностранных компаний, в связи с высокой степенью независимости организации производственного процесса, многоуровневой системы управления, неудовлетворительной, по меркам топ-менеджеров, концентрацией на основных направлениях деятельности конкретной организации, возникает необходимость стратегического развития компании. Таким образом, поиск и внедрение новых стратегий управления выступают с целью, в случае глобальных изменений, адаптироваться к самым разнообразным условиям хозяйствования. В качестве альтернативы традиционным методам управления в новейших теориях разрабатываются современные бизнес-стратегии, такие как аутсорсинг.

Понятие аутсорсинга пришло в Россию из-за рубежа. В мировой практике понятие аутсорсинга популяризируется в самых разнообразных областях его применения так как в настоящее время данное направление пользуется большим спросом.

В отношении определения понятия «аутсорсинг» в научной литературе ученые не придерживаются одного определенного мнения и определения. Если обратиться к дословному переводу с английского языка аутсорсинг (outsourcing) означает привлечение внешних ресурсов для удовлетворения собственных потребностей [15, с. 110–113].

У различных авторов, которые изучали данный вопрос можно выделить несколько вариантов этого определения:

1 Дж. Брайан Хейвуд говорит: «Аутсорсинг – перевод внутреннего подразделения или подразделений предприятия и всех связанных с ними активов в организацию поставщика услуг, предлагающего оказывать некую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене» [33];

2 Коник Н.А. обозначает: «Аутсорсинг – форма сотрудничества, определенная договором подряда, когда сотрудники одной организации (постоянные или специально нанятые) работают в другой организации, подчиняясь менеджерам организации-заказчика. Например, компания, оказывающая услуги по профессиональному клинингу, предоставляет по аутсорсингу торговому центру бригаду промышленных альпинистов для проведения указанных в договоре работ сроком на полгода. Альпинисты будут подчиняться руководителю административно-хозяйственного отдела торгового центра, но при этом выполнять только установленные договором работы. Зарплату они получают непосредственно в клининговой компании» [25];

3 Аникин Б.А. считает: «Аутсорсинг – современная методология создания высокоэффективных и конкурентоспособных организаций в условиях жесткой конкуренции трех экономических центров, сложившихся к началу 21 века в мире, – США, Японии и Европы. [11];

4 Аалдерс Р. обозначает понятие аутсорсинг: «Привлечение внешних исполнителей для выполнения не основных бизнес-процессов компании. Экономическая основа аутсорсинга – стремление к снижению издержек и необходимость концентрации в организации только профильных данных, информации и знаний» [7];

5 Совместного мнения придерживаются Аникин Б.А. и Рудая И.Л.: «Современная форма деловых отношений, связанная с развитием совместного предпринимательства и кооперации и базирующаяся на долгосрочных, стратегических решениях [10].

Таким образом из всех определений авторов, можно сделать вывод о том, что в современном мире понятие «аутсорсинг» вступает для организаций актуальным способом создания эффективной и конкурентоспособной компании в условиях рыночной конкуренции.



В целом дать характеристику термину «аутсорсинг» можно и совершенно другими словами, как способ улучшения деятельности компаний за счет того, что все усилия направляются на главный вид деятельности предприятия, а непрофильные функции передаются «на сторону», то есть внешним компаниям, которые на профессиональном уровне специализируются в данной области и, соответственно, обладают высокопрофессиональным опытом, знаниями и техническими средствами в настоящей сфере. Таким образом, понятие «аутсорсинг» – это концепция управления, которая помогает организациям, принявшим решение о ее использовании, развиваться при помощи того, что основные силы предприятия направлены на главенствующую деятельность. Практическое применение аутсорсинга внутри компании позволяет организациям решить проблемы жизнедеятельности и самосовершенствования в конкурентной среде с помощью снижения доли издержек, ускорения приспособления компании к условиям изменения внешней среды, усовершенствования качества выпускаемой продукции или предоставления услуг, снижение рисков. По своей сути аутсорсинг является универсальным инструментом технологии управления.

Цель внедрения аутсорсинга – применение новаторских бизнес-технологий и ноу-хау для захвата и сохранения конкурентоспособных достоинств во все более нарастающей конкурентной борьбе за рынок. Экономическая сущность аутсорсинга состоит в построении системы отношений между организациями, передающими и принимающими на себя выполнение отдельных видов деятельности на основе заключаемых долгосрочных соглашений. На практике применение аутсорсинга предоставляет возможность устремить собственные ресурсы организации на исполнение того ряда функций, которые являются для нее главными и сделать акцент на то, что предприятие умеет делать лучше своих конкурентов, таким образом предоставив внешнему поставщику услуг те функции, которые он (в данном случае аутсорсер) умеет выполнять лучше других.

Таким образом компания может зафиксировать в своих руках новейшие достижения в области науки, техники и технологий, тем самым подготовить для себя

максимальное удовлетворение своих ожиданий [8].

Условиями для внедрения аутсорсинга могут выступать:

1 Высокая динамика бизнеса (активное развитие организации, стремительное улучшение отношений с контрагентами, увеличение чистой прибыли). При активной динамике бизнеса предприятию необходимо иметь доступ к технологиям способным незамедлительно реагировать на изменения в бизнесе – эластичное вовлечение ресурсов для реализации проектов;

2 Освобождение времени топ-менеджеров для контроля за стратегическим управлением, с помощью передачи второстепенного бизнес-процесса для компании внешнему поставщику;

3 Отсутствие особых навыков. Многие бизнес-проекты требуют от исполнителя фундаментальных знаний, которых зачастую нет у сотрудников организации. Данный факт можно объяснить тем, что организация просто не может взять в штат специалистов, обладающих необходимым уровнем знаний в связи со своей некомпетентностью;

4 Повышение качества обслуживания. Зачастую для компании, у которой есть множество различных подразделений / цехов и т.д. переход на обслуживание к поставщику услуг решает вопрос по согласованности их действий. Для каждого подразделения дается единое четкое разъяснение, например, о передаче входящей документации, таким образом стандартизируется порядок действий, что позволяет гарантировать должный уровень обслуживания;

5 Совершенствование управления процессами. Поставщики услуг помогают стандартизировать, со своей компетенции, процессы в организации;

6 Достижение объективности. Штатный персонал зачастую не желает изучать новую технологическую базу для своей работы или их просто не кому обучить, в связи с этим работники не имеют возможности отказаться от использования той базы, которую они хорошо знают.

Персонал не имеет возможности принять верное решение без сторонней помощи. Поэтому руководителю есть смысл привлечь независимого консультанта

«со стороны», который поможет выбрать наилучшее решение в рамках своей компетенции. Ведение бухгалтерского и налогового учета затруднительно, трудозатратно и имеет материальные потери, если вести учет на предприятии непрофессионалами, так как они требуют длительного и затруднительного для них обучения. зачастую руководителю проще дается решение о переходе на обслуживание к поставщику услуг, так как с точки зрения профессиональных знаний компания, специализирующаяся в данной сфере, преобладает над штатными сотрудниками. Прежде верным решением будет дать юридическое определение бухгалтерскому учету. Бухгалтерский учет – это формирование документированной систематизированной информации об объектах, предусмотренных настоящим Федеральным законом, в соответствии с требованиями, установленными настоящим Федеральным законом, и составление на ее основе бухгалтерской (финансовой) отчетности [3]. Также стоит аналитически подкрепить актуальность рынка аутсорсинга бухгалтерских услуг, согласно исследованию рейтингового агентства RAEX, темп роста совокупной выручки компаний-аутсорсеров в сфере учета в 2019 году составил 12 %, а ее объем – почти 11,2 млрд. руб. [56]. На рисунке 1 представлена динамика темпа роста выручки компаний в области аутсорсинга учетных функций.

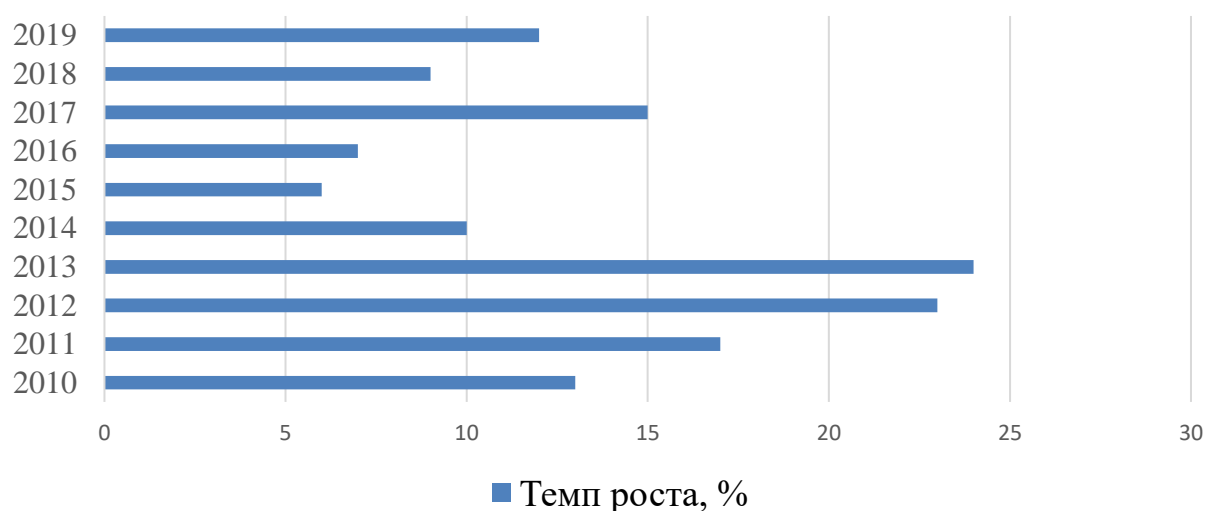


Рисунок 1 – Динамика темпа роста выручки компаний в области аутсорсинга учетных функций

По своей сути аутсорсинг не стоит относить к типичным сервисным услугам, так как абсолютно любая компания может иметь десятки и сотни контрагентов, а вот аутсорсер – только один на каждую переданную ему функцию. Также абсолютно точно бессмысленно относить к аутсорсингу бухгалтерских услуг такую форму ведения учета в организации, как привлечение к работе внештатного бухгалтера или бухгалтера в единственном лице на удаленной работе, потому что работник, оказывающий данную услугу, является физическим лицом (самозанятым) и лишен ряда возможностей, которыми обладают специализированные компании. Такого рода организации имеют ряд достоинств над такими работниками, даже если пытаться их сравнивать в одинаковых условиях и по качеству выполняемой ими работы.

Аутсорсинг бухгалтерских услуг в первую очередь делает ставку на перспективу, за счет того, что одна из функций компании передается на обслуживание компании со стороны, соответственно данное изменение внутри компании ощущается в значительной степени. Эксперты на различных уровнях, работающие в данной сфере и серьезно изучающие феномен аутсорсинга, расходятся во мнении, насколько значительной может быть данная перестройка бизнес-процессов для компании, но нельзя опровергнуть тот факт, что абсолютное большинство из них согласны, что сотрудничество с поставщиком бухгалтерских услуг является неотъемлемой составляющей успеха главенствующей направленности предприятия.

Организации и фирмы, которые в большинстве случаев считаются объектами бухгалтерского аутсорсинга:

1 Организации малого предпринимательства – бухгалтерский и налоговый учет в полном объеме ведется на основании входящей первичной документации. Поставщик бухгалтерских услуг берет на себя ответственность за ведение бухгалтерского и налогового учета в организации, за подготовку отчетности для ФНС, за ведение базы данных с помощью программных средств, установленных на технической базе компании-аутсорсера, за своевременное обновление программного обеспечения под изменяющееся законодательство и т.д., то потребитель бухгалтерских

услуг будет уверен, что учет ведется безошибочно и в соответствии с законодательством РФ;

2 Организации среднего и крупного бизнеса – проводятся разного рода предналоговые проверки, а также проверки (аудит) по различным участкам работы в зависимости от потребностей компании-заказчика. Также поставщики бухгалтерских услуг помогают топ-менеджменту в целом разобраться в системе бухгалтерского и налогового учета, в общих чертах объясняют принцип работы бухгалтерского сектора, так как это часто вызывает затруднения у руководства);

3 Новые компании – для компаний, которые были созданы впервые («новорожденные» организации) зачастую верным решением бывает сразу прийти на обслуживание к поставщику бухгалтерских услуг, так как с самого начала деятельности руководитель фирмы может быть уверен в профессиональной работе аутсорсера и не беспокоиться о данных компании, которые передаются на проверку в налоговую службу.

Принятие решения о переходе на обслуживание к поставщику бухгалтерских услуг является сложной совокупностью задач, которые затрагивают стратегические интересы топ-менеджмента, поэтому они являются компетенцией высшего руководства предприятия. Фактически данный вопрос напрямую решает сделать выбор в пользу собственного производства или в пользу приобретения услуг «у поставщика, это связано с подробным анализом как положения дел в компании в настоящем моменте, так и возможных рисков при сотрудничестве с компанией-аутсорсером [32].

Стартом для принятия решения в пользу собственного производства или принятия решения в пользу использования услуг у поставщика считается конкретное доскональное изучение личных процессов управления собственным производством

А в последующем и процесса реализации выпущенного продукта или оказанной услуги на основе стратегического планирования.

Вопрос – изготовить или же приобрести – в производственном секторе непосредственно взаимосвязан.

С вероятностью и потребностью увеличения или диверсификации, или же, напротив, уменьшения фирмы, сокращения штата сотрудников, разукрупнения, передачи части собственных подразделений третьей стороне. В непроизводственной сфере деятельности речь идет об оказываемых услугах, а не о продаваемом товаре. Почти все компании не имеют внятной проявленной политики в отношении вероятного сотрудничества с внешним поставщиком услуг в какой-либо области своей деятельности. Аргументом для принятия решения «выпускать самому» или «купить на стороне» затрудняется отсутствием знаний о возможных поставщиках бухгалтерских услуг, а также постоянным изменением внешней среды, которая не предоставляет возможность выполнить скрупулезный анализ и ясно оценить стратегически выбор, который непосредственно исходит из принятого в положительную сторону решения.

При исследовании явления аутсорсинга похожее проявление его функционального процесса было обнаружено в п. 3 ст. 7 Федерального закона от 06.12.2011 № 402–ФЗ «О бухгалтерском учете», а именно: «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, если иное не предусмотрено настоящей частью» [3]. В данном случае речь идет, конечно же, об предоставлении бухгалтерских услуг сторонней организацией.

Ещенко И.А. давал следующее определение: «Аутсорсинг бухгалтерских услуг – это действия специализированных организаций на основании договора оказания бухгалтерских услуг, по ведению бухгалтерского и налогового учета заказчика в строгом соответствии с действующим законодательством на платной основе» [20, с. 27–29]. Безошибочная организация бухгалтерского и налогового учета на предприятии, быстрое и правильное отражение входящей документации содействует тому, что реализация заданий проходит с наибольшей эффективностью.

Одним из наиболее желаемых способов повышения эффективности работы бизнеса в настоящее время становится аутсорсинг, то есть. передача определенного

второстепенного для предприятия функционала, на ведение поставщику данной услуги с заключением договора партнерских отношений за конкретную оплату. Компетентно построенная система использования аутсорсинга сторонних бухгалтерских услуг разрешает компаниям уменьшить собственные издержки, снизить неточности и грубые ошибки в ведении бухгалтерского учета, которые ранее случались по вине штатных сотрудников предприятия.

Можно сделать вывод о том, что согласно вышеизложенному в понятии «бухгалтерский аутсорсинг» выделяются три фундаментальных свойства: информационная база, субъекты деятельности поставщиков услуг, законодательная база [18].

Детальнее рассмотрим указанные выше свойства:

1 Для оперативной деятельности поставщиков бухгалтерских услуг необходимо чтобы процесс обмена информации проходил не прерываясь, выполнить такую задачу возможно лишь с использованием широкой информационной базы;

2 В процессе деятельности поставщиков бухгалтерских услуг главными фигурами выступают непосредственно субъекты, участвующие в данной деятельности, такие как компании-аутсорсеры, потребители бухгалтерских услуг, а также контролирующие органы;

3 Осуществление данной работы всего спектра бухгалтерского аутсорсинга производится на основании законодательства Российской Федерации. Неисполнение установленных законом нормативов может повлечь за собой всевозможные формы ответственности: дисциплинарную, административную, серьезные нарушения влекут за собой уголовную ответственность.

## 1.2 Анализ поставщиков и потребителей бухгалтерских услуг

Основная цель каждого коммерческого предприятия – это, прежде всего, получение прибыли. Именно для этого организацией создается четкая стратегия и план функционирования. При составлении такого плана, в первую очередь учитываются данные об осуществляемых хозяйственных операциях, причем учет должен быть

сплошным и тщательным. Основным источником этой информации является бухгалтерский учет. Для организаций и индивидуальных предприятий ведение бухгалтерии является обязательным, при этом необходимо учитывать систему налогообложения и правовых форм.

Сегодня у компаний появляется возможность не содержать собственный штат бухгалтерии, экономя на постоянной заработной плате, оборудовании рабочего места, закупке и обслуживании лицензированных бухгалтерских программ. Особо распространены фирмы, предоставляющие бухгалтерские услуги в крупных областных городах России. Бухгалтерское обслуживание дает возможность сконцентрироваться на выполнении основных функций предприятия и развития бизнеса, не отвлекаясь на бухгалтерскую волокиту.

Рынок поставщиков бухгалтерских услуг в нашей стране относится к числу одного из наиболее молодых и стремительно развивающихся.

По данным, предоставленным агентством «DISCOVERY Research Group», экспертная оценка его объема составляет 2,5–2,8 трлн. руб. Данные существенный разброс в экспертных оценках объясняется наличием большого количества маленьких «игроков» (малые аутсорсинговые компании), которые сотрудничают с очень ограниченным кругом потребителей бухгалтерских услуг. Зачастую количество компаний, которые обслуживаются у такого рода поставщиков ограничивается количеством до пяти штук. В связи с этим количество предоставляемых услуг и реально полученную прибыль в данном сегменте рынка затруднительно безошибочно рассчитать в отношении всего объема рынка компаний, предоставляющих услуги по ведению бухгалтерского и налогового учета. Однако стоит подчеркнуть тот момент, что довольно большие поставщики бухгалтерских услуг за последнее время в значительной степени укрепили лидерские позиции, это связано с тем, что у них уже нарабаталась своя собственная крупная и доверительная база постоянных клиентов, в которую входят известные российские и зарубежные компании, которые уже несколько лет стабильно ведут свою деятельность на территории Российской Федерации. [38]



Основными потребителями бухгалтерских услуг в Российской Федерации являются:

1 Стартапы и малый бизнес. Для данной категории наиболее востребованными являются услуги по регистрации бизнеса (открытие ИП и ООО), поставщик бухгалтерских услуг может помочь начинающему бизнесмену подготовить пакет документов для предоставления в ФНС, также аутсорсер может помочь с выбором подходящей системы налогообложения для начинающей компании и, конечно же, может помочь с момента начала хозяйственной деятельности сразу безошибочно вести бухгалтерский и налоговый учет на предприятии и своевременно сдавать в налоговую службу необходимые отчеты. Для небольших фирм услуги поставщика бухгалтерских услуг могут быть разовыми, не требующие постановки на постоянное обслуживание;

2 Индивидуальные предприниматели (ИП). Данная категория бизнеса, наиболее востребованная у поставщиков бухгалтерских услуг, это связано с тем, что индивидуальному предпринимателю не всегда выгодно и не всегда есть смысл нанимать в штат бухгалтера на полную ставку, так как самое главное для него своевременно и безошибочно сдать налоговую декларацию в ФНС для того чтобы законно снизить финансовую нагрузку на свою фирму;

3 Средний бизнес. Данная категория в связи с объемами производства все же склоняется в сторону использования собственного штата бухгалтерии, да и не всегда малый поставщик бухгалтерских услуг имеет возможность для обслуживания такого сегмента бизнеса, однако у среднего бизнеса аутсорсинг бухгалтерских услуг пользуется востребованностью в период, когда необходимо оптимизировать собственное производство.

В этом помогает внешняя аудиторская проверка, которая позволяет справедливо и независимо оценить реальное финансовое положение компании.

Более того независимая оценка позволит вовремя выявить все моменты в работе фирмы, которые в значительной степени влияют на итоговый финансовый результат;

4 Сельское хозяйство. Данная категория рыночной экономики пользуется спросом на услуги поставщиков бухгалтерских услуг с той целью, чтобы компания-аутсорсер могла курировать ее в вопросах постоянно обновляющегося законодательства в сфере сельского хозяйства, так как данный сегмент очень специфичен и требует постоянного контроля над изменением законодательной базы в нашей стране;

5 Крупные предприятия. Данный сегмент рынка зачастую все же прибегает к созданию собственного общего центра обслуживания (ОЦО), речь о котором пойдет ниже, однако стоит подчеркнуть тот факт, что в условиях комфортной экономики быстроразвивающихся фирмах, штатный наемный персонал по бухгалтерскому, налоговому и кадровому учету не всегда успевает своевременно отслеживать изменения в законодательной базе РФ, в связи с этим предприятия обращаются за помощью к поставщику бухгалтерских услуг с целью быстрого реагирования на всевозможные изменения в законе;

6 Компании-нерезиденты. Для данного сектора рыночной экономики использование помощи поставщика бухгалтерских услуг наиболее верный и безошибочный способ ведения учета, так как это фактически единственный способ избежать проблем с предоставляемой в налоговые органы отчетностью в стране, где размещаются денежные средства компании. Основные потребители бухгалтерских услуг в Российской Федерации представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Основные потребители бухгалтерских услуг в России

Нередко у потребителей бухгалтерских услуг возникает вопрос: как вести учет – попытаться справиться своими силами, нанять штатного бухгалтера или воспользоваться услугами удаленного ведения бухгалтерии, а именно обратиться за помощью в аутсорсинговую компанию, специализирующуюся на финансах [19].

Каждый из представленных выше вариантов – самостоятельное ведение учета, штатный бухгалтер в офисе и бухгалтерский аутсорсинг в специализированной фирме – имеет как свои плюсы, так, соответственно, и минусы. Как правило одним из главных критериев выбора составляет финансовая сторона вопроса. Разберемся в особенностях и в финансовой составляющей данных вариантов:

1 Самостоятельное ведение учета. Как правило роль бухгалтера в лице самого руководителя выбирают себе предприниматели со статусом ИП. Они понимают, что обороты у их бизнеса не будут велики, и хорошо оценивают свои возможности в области бухгалтерского учета. Например, индивидуальному предпринимателю на упрощенной системе налогообложения «6 % со всех доходов» без работников, заниматься учетом не очень сложно, так как ФНС будет интересоваться только сумма доходов, полученных организацией, потому что именно они берутся для расчета налога. А информация об уплате налога и сдаче отчетности есть на всех специализированных сайтах, в том числе на официальном сайте ФНС [59]. В целом у небольших предпринимателей есть три возможности, как заниматься бухгалтерией самостоятельно, без привлечения помощи отдельного специалиста:

1.1 Бухгалтерский онлайн-сервис. Онлайн-сервисы специально создавались для людей, которые не разбираются в бухгалтерии. Данный сервис умеет сам рассчитывать налоги, создавать счета, заполнять декларации и отправлять онлайн, также электронные бухгалтеры помогают и с другими необходимыми документами для ведения бизнеса. Сейчас на рынке достаточно много выбора подобных онлайн-сервисов.

Необходимо лишь внимательно изучить возможности каждого, чтобы сделать правильный выбор. В среднем стоимость ежемесячной подписки на данный сервис составляет от 2 000 руб.;

1.2 Бухгалтерское сопровождение от банка. Ответственность за ведение бухгалтерии сейчас берет на себя множество банков, но при одном условии, что директор откроет банковский счет в данном банке. В зависимости от потребностей бизнеса банк разрабатывает несколько тарифных планов с различными опциями. В среднем стоимость ежемесячной подписки на данный сервис составляет от 4 000 руб. Как видно, количество компаний, предлагающих свои услуги по отражению бухгалтерского и налогового учета в системе, активно растет. В перспективный бизнес аутсорсинга еще в 2013 г. стали включаться даже банки, предлагающие свое программное обеспечение для ведения учета [22];

1.3 Вести расчеты вручную. Данный вариант в виде расчетов с помощью программ предоставляемых компанией Microsoft [40] или же, например, на калькуляторе подойдет предпринимателю, который хорошо разбирается в механизме подсчета налогов, готов отслеживать сроки сдачи отчетности и не боится ошибиться при заполнении декларации. В отличие от ведения бухгалтерии онлайн, которое подразумевает в том числе напоминания о сроках сдачи отчетности и различные подсказки, в этом случае бизнесмену придется надеяться только на свою память. Данный способ учета подойдет лишь малому бизнесу и руководителю, который уверен в своей компетентности и базе знаний бухгалтерского и налогового учета;

2 Штатный бухгалтер. Следующий из рассматриваемых вариантов – нанять штатного бухгалтера в единственном лице. Многие предприниматели вообще не хотят или не умеют вести работу с цифрами, соответственно они не берутся за расчеты. Кроме того, некоторые из них изначально уверены в больших оборотах и планируют нанимать штат бухгалтеров. В таком случае лучше сразу привлечь к работе сотрудника, который поддержит это развитие и будет разбираться в тонкостях бизнеса и отслеживать законодательные изменения, связанные с системами налогообложения.

Также важно помнить, что порядочный бухгалтер всегда на начальном этапе сотрудничества предупредит, что и как правильно делать с точки зрения законодательства.

Выбор бухгалтера очень трудоемкий процесс. В данном вопросе не стоит ориентироваться на несколько внешних параметров, не особо погружаясь в детали. Если не разбираться во внутренних процессах, то есть большая вероятность выбрать не самый удачный вариант. Тем не менее есть перечень основных обязанностей бухгалтера, которые могут варьироваться в зависимости от специфики бизнеса: ведение бухгалтерского учета в соответствии с российским законодательством, оформление всех хозяйственных операций в бухгалтерских документах, составление и отправка финансовой и налоговой отчетности, предоставление наиболее полной информации о финансовом состоянии компании и так далее.

При выборе штатного бухгалтера также важно помнить о достойной заработной плате, которая в нашей стране, конечно же зависит от региона, но может варьироваться от 20 тыс. руб. вплоть до 150 тыс. руб. в столице. Однако зарплата лишь вершина айсберга. Кроме ежемесячных поступлений на карту, бухгалтер будет рассчитывать еще и на полноценное современное рабочее место со всем необходимым программным обеспечением, кроме того будет необходим неиссякаемый запас канцелярских принадлежностей, а кроме прочего незаметным остается факт, что за любого штатного специалиста нужно платить страховые и медицинские взносы. Но тем не менее иметь бухгалтера «всегда под рукой», контролировать лично его занятость и возможность поручить что-то еще, дополнительно – огромный плюс в рамках исследуемой темы [37].

Рассмотрим более подробно стоимость услуг бухгалтера в единственном лице на примере г. Челябинска.

Для начала штатному сотруднику необходимо организовать рабочее место:

- 1 Рабочий стол – стоимость 3 650 руб.;
- 2 Компьютерное кресло – стоимость 4 690 руб.;
- 3 Системный блок – стоимость 11 490 руб.;
- 4 Монитор – стоимость 7 499 руб.;
- 5 Клавиатура – стоимость 1 290 руб.;
- 6 Компьютерная мышь – стоимость 180 руб.;

7 МФУ – стоимость 4 309 руб.;

8 Стационарный телефон – 435 руб. [52].

Итого первоначальные вложения составят 33 543 руб.

Основной затратой на стоимость услуг штатного бухгалтера является ежемесячная заработная плата. По данным сайта «Яндекс работа» средняя заработная плата бухгалтера в единственном лице в Челябинске составляет 45 000 руб. [53].

Также необходимо будет оплачивать страховые и медицинские взносы. На рисунке 3 представлены ставки страховых взносов в 2020 г.

Взносы на ОПС	Взносы на ОМС	Взносы на ВНиМ
22 %	5,1 %	2,9 %

Рисунок 3 – Страховые взносы в 2020 году: ставки

Произведем расчеты страховых взносов за штатного бухгалтера:

1 На обязательное пенсионное страхование:  $45\,000 \times 22\% = 9\,900$  руб.;

2 На обязательное социальное страхование:  $45\,000 \times 2,9\% = 1\,305$  руб.;

3 На обязательное медицинское страхование:  $45\,000 \times 5,1\% = 2\,295$  руб.

Итого ежемесячные страховые взносы составят 13 500 руб.

Также для работы штатного бухгалтера будет необходимо предоставить программное обеспечение:

1 Ежемесячная подписка на Microsoft Office – стоимость 781,30 руб. [40];

2 Ежемесячная подписка на 1С – стоимость 1 650 руб. [43].

Итого ежемесячные расходы составляют 2 431,30 руб.

Не стоит забывать о затратах на аренду офисного помещения для работника. По данным сайта «N1. Недвижимость» средняя стоимость ежемесячной аренды коммерческой недвижимости до 20 м<sup>2</sup> составляет 4 500 руб., в зависимости от месторасположения и состояния помещения [55].

В расчет стоимости услуг штатного бухгалтера возьмем также ежемесячные

расходы на канцелярию:

1 Офисная бумага – стоимость двух пачек 438 руб.;

2 Канцелярия (из расчета в среднем взять канцелярский набор) – стоимость 205 руб. [52].

Итого ежемесячные расходы на канцелярию составят 643 руб.

В таблице 1 показаны сводные результаты расчетов стоимости услуг штатного бухгалтера в единственном лице. Итоги расчетов отражены с учетом первоначальных вложений на организацию рабочего места и без учета данных вложений, то есть непосредственно ежемесячные расходы.

Таблица 1 – Сводная таблица расчетов стоимости услуг штатного бухгалтера, в рублях

Наименование расхода	Стоимость
Организация рабочего места	33 543,00
Заработная плата	45 000,00
Страховые взносы	13 500,00
Ежемесячные расходы на программное обеспечение	2 431,30
Ежемесячные расходы на канцелярию	643,00
Ежемесячная аренда офиса	4 500,00
Ежемесячные расходы на коммунальные услуги	150,00
Ежемесячные расходы на телефонию и интернет	2 000,00
Итого (первоначальные вложения)	33 543,00
Итого (постоянные ежемесячные расходы)	68 224,30

Данные таблицы 1 позволяют сделать вывод, что ежемесячные расходы на услуги штатного бухгалтера в единственном лице (без первоначальных вложений) составит 66 074,30 руб. Однако, стоит учитывать тот факт, что при увеличении хозяйственной деятельности объем работы бухгалтера значительно увеличится и, возможно, в штат необходимо будет принять еще одного, а в будущем и больше, бухгалтера;

3 Аутсорсинг бухгалтерских услуг. И последний исследуемый способ ведения

учета – аутсорсинг бухгалтерских услуг. Как говорилось ранее, аутсорсинг с каждым днем все больше набирает популярность. В современном мире деятельность российского рынка предпринимателей невозможно рассматривать без опыта ведения деятельности лидеров зарубежных мировых компаний, которые используют аутсорсинг.

В качестве поставщиков бухгалтерских услуг они выбирают компании, которые ведут свою деятельность на российском рынке аутсорсинговых услуг. Например, такие гиганты как ПАО «Мегафон», ООО «Маз-Рус», компания «ASUS» и др. находятся на бухгалтерском обслуживании у аутсорсинговых компаний. По данным компании «РАЭК-Аналитика» в России крупнейшими компаниями предоставляющие услуги аутсорсинга в области учетных функций являются «Сбер Решения», «BDO Unicon Outsourcing», «1С-WiseAdvice», «Юнистафф Пейрол Компани», «Информаудитсервис» [56].

Для более точного анализа определим два способа ведения бухгалтерских услуг на аутсорсинге:

1.1 Обращение в малую аутсорсинговую компанию;

1.2 Обращение в крупную аудиторскую компанию, предоставляющую услуги аутсорсинга бухгалтерских услуг.

Рассмотрим аутсорсинг бухгалтерских услуг на примере компании «Бизнес Бухгалтерия».

Компания ООО «Бизнес Бухгалтерия» расположена по адресу 454091, Россия, Челябинская, Челябинск, Улица Российская, д. 275, помещение 26.

Основным видом деятельности ООО «Бизнес бухгалтерия» по ОКВЭД-2 является деятельность под кодом 69.2 – «Деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета, по проведению финансового аудита, по налоговому консультированию».

ООО «Бизнес Бухгалтерия» работает с юридическими лицами и оказывает, как долгосрочные услуги для контрагентов, находящихся на обслуживании, так и еди-



норазовые услуги для клиентов, которые обращаются за ними как с постоянной периодичностью, так и впервые.

К долгосрочным услугам ООО «Бизнес Бухгалтерия» относятся такие услуги, как ежемесячный бухгалтерский, налоговый и кадровый учет, к которым относятся и немного другого рода услуги, входящие в стоимость обслуживания, например, обработка банковской выписки, подготовка документов по реализации, разработка типовых договоров, приходные и расходные кассовые ордера, устные и письменные консультации по любым бухгалтерским вопросам и прочие бухгалтерские услуги. С потребителем бухгалтерских услуг, в обязательном порядке заключается долгосрочный договор.

Единоразовые услуги, это такие услуги, которые оказываются для потребителя бухгалтерских услуг всего один раз и для них не требуется заключение постоянного договора о предоставляемых бухгалтерских услугах.

К данной категории можно отнести такие услуги, как, например, единоразовое составление налоговой декларации, восстановление бухгалтерского учета, подготовка ответа на требование (ИФНС, ПФР, ФСС), профессиональные консультации и другое.

Философия и основная значимость ООО «Бизнес бухгалтерия» являются главными инструментами в ведение деятельности организации, где все сотрудники компании придерживаются совместных целей и общих намерений.

Целью ООО «Бизнес Бухгалтерия» считается предоставление бухгалтерских услуг высочайшего качества при минимальных затратах для клиента в сравнении с конкурентами в данной сфере. Задача ООО «Бизнес Бухгалтерия» заключается в том, чтобы предоставить своим контрагентам должное обслуживание и качественно выполненную работу за кратчайший срок и приемлемую стоимость. Лозунг компании звучит следующим образом: «Экономим Ваше время и деньги!».

В обязанности исполнительного директора входит работа по контролю за деятельностью сотрудников компании, непосредственное общение с директорами организаций, которые находятся на обслуживании у ООО «Бизнес Бухгалтерия»,

управление финансами фирмы и заключение договоров с потенциальными потребителями бухгалтерских услуг.

В обязанности специалистов по ведению бухгалтерского учета компании входит ведение бухгалтерского, налогового и кадрового в компании контрагента. За штатными бухгалтерами ООО «Бизнес Бухгалтерия» закреплены определенные участки учета, и каждый отдельный специалист ведет свой бухгалтерский участок учета. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что в постоянные обязанности специалистов ООО «Бизнес Бухгалтерия» входит полное ведение бухгалтерского и налогового учета, составление и сдача отчетов при наличии хозяйственной деятельности, ведения кадрового учета, в которое входит начисление заработной платы и страховых взносов, составление приказов, оформление трудовой книжки, личной карточки, трудового договора, больничных листов и другие сопутствующие услуги [42].

Бухгалтерский учет в ООО «Бизнес Бухгалтерия» ведется с использованием системы автоматического учета на платформе "1С: Предприятия 8.3" [42], в данной программе работают все специалисты всех участков бухгалтерии в компании. На усмотрение контрагента база компании может вестись как на базе программ, установленных в ООО «Бизнес Бухгалтерия», так и специалисты через программу «Удаленный рабочий стол» может подключиться к базе, установленной на информационной площадке контрагента. в ООО «Бизнес Бухгалтерия» используется лицензионная версия сервиса "1С: Предприятия 8.3" [43] и все необходимые сопутствующие ей программы. Обслуживание сервиса "1С: Предприятия 8.3" осуществляется по договору, заключенному ООО «Бизнес Бухгалтерия» со специализированной фирмой, которая предоставляет лицензионную версию, с постоянным обновлением. Все рабочие места специалистов, работающих в компании оснащены передовыми персональными компьютерами (ПК). Они позволяют хранить поступающие данные непосредственно на жестком диске, установленном в ПК, так и в облачном хранилище. Использование автоматического способа учета обеспечивает организации наиболее быстрый и высокоточный метод ведения бухгалтерского,

налогового и кадрового учета; высокую точность ввода поступаемых данных; оперативность бухгалтерского учета; увеличение скорости работы специалистов [42].

Для юридической грамотности и отслеживания изменений в законодательстве ООО «Бизнес Бухгалтерия» использует компьютерную справочную систему «Консультант Плюс» [44]. Бухгалтерский, налоговый и кадровый учет в ООО «Бизнес Бухгалтерия» ведется в соответствии с единым законодательством в РФ, установленными Законом "О бухгалтерском учете" [3] и Положением о ведении учета и отчетности в РФ, Планом счетов бухгалтерского учета и положениями, регулирующими порядок учета различных объектов бухгалтерского учета, а также Учетной политикой общества. Ежемесячная стоимость обслуживания в ООО «Бизнес бухгалтерия» зависит от организационно-правовой формы организации, системы налогообложения и количества операций в месяц. В стоимость обслуживания входит ведение бухгалтерского и налогового учета, подготовка и сдача отчетов при наличии хозяйственной деятельности, неограниченное количество консультаций. В приложении А представлен подробный прайс-лист на услуги компании.

Рассмотрим более подробно стоимость услуг аутсорсинговой компании ООО «Бизнес Бухгалтерия». В таблице 2 отражена вырезка на услуги бухгалтерского и налогового учета из прайс-листа организации за месяц.

Таблица 2 – Тарифы на обслуживание в ООО «Бизнес Бухгалтерия»,  
в рублях

Ведение бухгалтерского и налогового учета, подготовка и сдача отчетов при наличии хозяйственной деятельности (ИП, ООО, НКО)		
Количество операций, шт.	ИП	ООО / НКО
УСН 6 %		
1–10	от 2 000	от 3 000
11–30	от 3 000	от 4 000
31–50	от 4 000	от 5 000
УСН 15 %		
1–10	от 3 000	от 4 000
11–30	от 4 000	от 5 000
31–50	от 5 000	от 6 000

ОСНО		
1–10	от 5 000	от 6 000
11–30	от 6 000	от 7 000
31–50	от 7 000	от 8 000

Как видно из таблицы, стоимость обслуживания зависит от организационно-правовой формы организации (ИП или ООО, НКО), минимальная стоимость ежемесячного обслуживания при упрощенной системе налогообложения 6%, при минимальном количестве операций в месяц (до 10 операций), наибольшая стоимость при общей системе налогообложения и большему количеству операций. Стоит отметить, что при количестве операций свыше 50 штук, каждая последующая операция будет добавлять к итоговой стоимости обслуживания в среднем 50 руб., то есть увеличение количества операций на 20 позиций, стоимость оказываемых услуг вырастает на шаг в 1 000 руб., то есть при 100 операций в месяц, стоимость ведения бухгалтерского и налогового учета для ИП на ОСНО (наиболее дорогостоящая ОПФ) составит – 10 000 руб., а для ООО на ОСНО 11 000 руб. и т.д. Также стоит отметить, что ООО «Бизнес Бухгалтерия» предлагает градацию тарифов в зависимости от трудозатрат на выполнение конкретной задачи, например, установлена минимальная стоимость на обслуживание организаций без хозяйственной деятельности, которым необходимо предоставлять в налоговый орган «нулевые» отчеты по хозяйственной деятельности. В таблице 3 приведена стоимость услуг бухгалтерского обслуживания для организаций без хозяйственной деятельности за квартал.

Таблица 3 – Тарифы на обслуживание для организаций без хозяйственной деятельности, в рублях

Бухгалтерское обслуживание без хозяйственной деятельности	Стоимость	
	ИП	ООО
Нулевые отчеты		
ОСНО	2 000	3 500
УСН 6 %	2 000	2 000
УСН 15 %	2 000	2 000

Как видно из таблицы для ИП стоимость составления нулевой отчетности за квартал фиксирована, вне зависимости от системы налогообложения и составляет 2 000 руб. Для ООО на УСНО стоимость составления нулевой отчетности также фиксирована, составляет 2 000 руб., а для ООО на ОСНО стоимость составляет 3 500 руб. [42].

Однако, стоит отметить, что в стоимость услуг на обслуживание не входит кадровый учет и начисление заработной платы на сотрудников, данные услуги для клиентов компании рассчитываются отдельно.

Начисление заработной платы на первого сотрудника по стоимости составляет 1 000 руб., а каждый последующий сотрудник по стоимости составляет 300 руб.

Как видно даже максимальная стоимость обслуживания в аутсорсинговой фирме ниже стоимости услуг штатного бухгалтера в единственном лице.

По приведенному выше анализу можно сделать вывод о том, что услуги бухгалтерского аутсорсинга по стоимости безусловно выгоднее нежели стоимости услуг наемного бухгалтера.

Однако тот вид аутсорсинга, который предлагает ООО «Бизнес Бухгалтерия» и подобные не самые крупные организации, подойдет для малого бизнеса и среднего бизнеса, для больших же компаний существуют организованные общие центры обслуживания, которые создаются на базе предприятия, но речь о которых пойдет в следующей главе, а также крупные аудиторские компании, которые предлагают аутсорсинговые услуги ведения бухгалтерии, например, в Челябинске существует группа компаний «Авуар», которая находится на 21 строке в рейтинге крупнейших групп и компаний в области аутсорсинга учетных функций по итогам 2019 года [43]. Рассмотрим стоимость предоставляемых услуг в компании «Авуар».

Данные услуги в ГК «Авуар» предоставляются посредством проекта «Genplace» [39]. В ГК «Авуар» стоимость обслуживания зависит выбранного тарифа, который в свою очередь зависит от ежемесячной выручки компании и от количества сотрудников, работающих в организации, то есть кадровый учет уже включен в стоимость

тарифов. В приложении Б можно ознакомиться с полным прайсом на услуги компании. В таблице 4 отражена вырезка на предоставляемые услуги из прайс-листа организации за месяц.

Таблица 4 – Актуальные тарифные планы ГК «Авуар», в рублях

Тариф	Условия	Стоимость
Минимальный	Отсутствие финансово-хозяйственной деятельности Отсутствие работников	1 500
Стартовый	Выручка до 200 000 руб. в месяц Штат до 5 сотрудников	5 000
Компактный	Выручка до 500 000 руб. в месяц Штат до 10 сотрудников	9 000
Стабильный	Выручка до 1 млн. руб. Штат до 15 сотрудников	15 000
Базовый	Выручка до 5 млн. руб. Штат до 20 человек	25 000
Контрольный	Выручка до 10 млн. руб. Штат до 25 человек	35 000
Стратегический	Выручка до 15 млн. руб. Штат до 30 человек	45 000
Приоритетный	Выручка до 20 млн. руб. Штат до 35 человек	55 000
Индивидуальный	Выручка свыше 20 млн. руб. Штат от 35 человек	Обсуждается в индивидуальном порядке

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод о том, что даже самый дорогой тариф «Приоритетный» с ежемесячной выручкой до 20 млн. руб. и штатом сотрудников до 35 человек со стоимостью 55 000 руб. выгоднее штатного бухгалтера [54]. В таблице 5 показаны сводные данные результатов анализа.

Проведем расчеты разницы стоимости предоставляемых услуг (За расчет возьмем максимальные стоимости тарифов у аутсорсинговых компаний):

$68\,224,30 - 44\,000,00 = 24\,224,30$  руб. (Выгода от использования услуг малой аутсорсинговой компании);

$68\,224,30 - 55\,000,00 = 13\,224,3$  руб. (Выгода от использования услуг крупной аутсорсинговой компании).

Как видно из результатов сводной таблицы, аутсорсинг бухгалтерских услуг,

вне зависимости от размера поставщика, выгоднее штатного бухгалтера в денежном эквиваленте в среднем на 18 000 руб.

Таблица 5 – Сводная таблица результатов анализа поставщиков бухгалтерских услуг, в рублях

Способ ведения бухгалтерского учета	Ежемесячная стоимость	
Самостоятельное ведение учета	Не содержит дополнительных материальных затрат, однако подойдет только для малого бизнеса и для руководителя с достаточной базой знаний в сфере учета	
Штатный бухгалтер	Ежемесячные расходы – 61 574,30	Первоначальные вложения – 33 543,00
Малая аутсорсинговая компания (на примере ООО «Бизнес Бухгалтерия»)	Минимальный тариф – 2 000,00	Максимальный тариф – 44 000
Крупная аутсорсинговая компания (на примере ГК «Авуар»)	Минимальный тариф – 1 500,00	Максимальный тариф – 55 000,00

Как правило, увеличение рентабельности любого вида бизнеса, тем или иным образом, затрагивает и стороны уменьшения затрат. Естественно, первое что бросается в глаза опытному бизнесмену – это себестоимость продукции, впрочем, вниманием также и не обделен вопрос необходимости в штате сотрудников со второстепенным функционалом, например, такой отдел как бухгалтерия.

Во что по затратам вытекает найм на работу штатного бухгалтера мы рассмотрели выше, однако помимо наиболее крупных расходов на заработную плату, данному подразделению предприятия также необходимы основные средства для выполнения работы такие как, персональные компьютеры, офисная мебель, канцелярские принадлежности, ну и, конечно же, – лицензионное программное обеспечение. А в том случае если в учет брать еще и затраты на обучение специалистов, повышение их квалификации, оплата госпошлины за членство клубе профессиональных бухгалтеров России, финансовые издержки, связанные с человеческим фактором, то потери и соизмеримая сумма от данного ущерба выливается в приличную сумму денег. Конечно же нельзя отрицать тот факт, что и при сотрудничестве с поставщиком бухгалтерских услуг могут случиться ошибки, связанные с невнимательностью сотрудника, однако при грамотно составленном договоре все финансовые потер и

на себя возьмет компания-аутсорсер [36].

Таким образом, с финансовой точки зрения для потребителя бухгалтерских услуг более выгодно завязать партнерские отношения с поставщиком таких услуг. Главным образом аутсорсинг интересен, тем, что потребитель аутсорсинговых услуг снимает с себя всю ответственность за какие-либо бухгалтерские ошибки, допущенные сотрудником организации при юридически грамотном составленном договором, так как разного рода штрафы и ответы на требования налоговой службы ложатся на плечи обслуживающей компанию организации.

Однако, поставщик бухгалтерских услуг, который дорожит своей репутацией набирает в штат опытных специалистов, которые не допускают возникновения каких-либо спорных ситуаций или же главный бухгалтер в такой компании на постоянной основе отслеживает ход работы своего подшефного персонала.

В целом поиск подходящего специалиста в такого рода компаниях проходит в условиях крупного конкурса, а по времени отбор может занять и несколько месяцев, так как потенциальный сотрудник изначально должен понимать, что работать придется в базах совершенно разных организаций, одна компания может специализироваться на производстве, другая перепродавать продукцию, а третья оказывать разного рода услуги.

Также важным моментом является тот факт, что у всех компаний разная система налогообложения и разные формы организации, то есть и отчетность в различные инстанции будет совершенно разной, где-то будет необходимо сдавать ее ежеквартально, а где-то в конце отчетного года.

Из этого можно сделать вывод о том, что потенциальный соискатель должен заранее четко оценивать свои возможности.

А также уметь быстро переключать свое внимание на решение другого вопроса и уметь работать в режиме многозадачности.

В результате, как показали расчеты, обращение к поставщикам бухгалтерских услуг позволяет потребителю значительно сократить издержки, которые предприятие может понести при создании собственного отдела бухгалтерии.



### 1.3 Тренды развития рынка бухгалтерских услуг

В конце 2019 года крупный британский аутсорсер QXFA опубликовал обзор основных тенденций развития рынка бухгалтерских услуг на ближайшие годы [40]. Аналитики компании дали свою оценку тому, что может измениться в работе бухгалтерских компаний, что могут ожидать от бухгалтерского обслуживания клиенты, и в каком направлении развиваться, чтобы оставаться конкурентноспособными в сфере деловой бухгалтерии. Ставку на руководителей бухгалтерских компаний, чтобы оставаться конкурентоспособными – это современные информационные технологии в области бухгалтерского учета.

Их использование позволяет автоматизировать часть процессов, получать важную аналитическую информацию, снизить количество ошибок, сократить время и затраты, повысить эффективность всего процесса ведения бухгалтерского учета. Примерами таких программ могут служить: электронный документооборот (ЭДО), СБИС [50], продукты от компании «СКБ Контур» [51], и конечно же 1С [43]. В настоящее время, технологии не стоят на месте, и своевременное их внедрение в рабочий процесс может стать реальным конкурентным преимуществом.

Отдельное внимание стоит уделить электронному документообороту, ведь главная тенденция развития финансового сектора, которая имеет непосредственное отношение к применению информационных технологий – это постепенный отказ от бумажного документооборота в пользу электронного, и бухгалтерия тут не является исключением. Еще одним техническим прорывом в области электронного документооборота могут стать специальные программы для автоматического ввода первичной документации в 1С. Данная технология позволит максимально быстро отображать всю первичную документацию в учете, более того компании смогут иметь экономическую выгоду, так как не будет необходимости в трудоустройстве бухгалтера первичной документации.

Конечно же, переход на электронный вариант ведения учета, электронную

сдачу отчетности в контролирующие органы, включает в себя и соблюдение аутсорсинговыми компаниями законов о конфиденциальности данных и информационной безопасности по всему миру. Внедрение мощных методов шифрования, обучение персонала по предотвращению мошенничества и формирование комплексных мер по безопасности в помещениях бухгалтерии – вот, что в ближайшие годы будет актуально для компаний, предоставляющих бухгалтерские услуги.

Еще один важный момент – уровень квалификации сотрудников. Несмотря на то, что профессия бухгалтера является довольно распространенной, найти хорошего специалиста бывает очень сложно. Обучение собственных сотрудников и повышение их квалификации позволяет поддерживать качество бухгалтерского обслуживания на должном профессиональном уровне. Причем обучение должно касаться не только непосредственно бухгалтерского учета, но и включать в себя юридическую грамотность работника, и, конечно же, вопрос применения инновационных технологий.

Также хотелось бы отметить, что с переходом на электронный документооборот огромное значение будет иметь защита данных. Бухгалтерским компаниям придется задуматься об обеспечении конфиденциальности персональных данных клиентов. В данном случае для взаимовыгодного и долгосрочного сотрудничества компаниям стоит уделить внимание вопросу управления рисками, одним из вариантов контролировать свои риски, может послужить заключение договора SLA, речь о котором пойдет ниже.

Особое внимание в направлении трендов развития бухгалтерских услуг хотелось бы уделить общим центрам обслуживания (ОЦО). В современных рыночных реалиях компании всех отраслей экономической составляющей страны стремятся снизить издержки и оптимально улучшить процесс ведения бизнеса. В составе крупных фирм и в многоуровневых структурах компаний данные вопросы более актуальны, в связи со спецификой бизнеса, особенно при расширении географии ведения бизнеса, проведении учета в разных регионах, странах и разных учетных

системах. Успешными примерами внедрения ОЦО могут послужить такие компании как: «Ростелеком» [48], «Русал» [49], «Лукойл» [45], «РЖД» [47], на Южном Урале такой компанией является ПАО «Мечел» [46], которая начала внедрение в 2019 году.

Общий центр обслуживания в настоящее время выполняет не только отданную ему на исполнение функцию, но и может предоставлять разного рода услуги поддержки IT-сегмента, выполнять запросы на услуги кадрового администрирования, а также исполнять роль call-центра, то есть в принципе решать те задачи, которые являются для головной компании второстепенными, не относящимися к основному роду деятельности. Принципиальным моментом является то, что ОЦО в России и в странах содружества независимых государств находятся на принципиально разных ступенях развития [31].

Как показывает практика фавориты с области вопроса по ОЦО сосредотачивают все свои имеющиеся силы для того чтобы уверенно идти к своей цели по достижению главенствующего положения лидера среди всех партнерских отношений, также общий центр обслуживания стремится прийти на полное самофинансирование, чтобы не быть зависимым от головного подразделения компании, к которому он относится и, конечно же, современные ОЦО стремятся к тому чтобы значительно расширить географическое положение своей деятельности за счет увеличение списка оказываемых услуг, чтобы центр был полезен и для других подразделений крупного холдинга компаний группы, то есть ОЦО стремится быть главным и успешным помощником головного офиса компании. Данные процессы происходят в тот же момент, что и в других крупных организациях, стремящихся вывести свой бизнес на новый, принципиально современный и трендовый уровень ведения бизнеса.

Однако в тоже самое время у другого крупного предприятия проект создания и внедрения ОЦО может находится лишь в стадии разработки, просчетов выгоды, коротко говоря находится лишь в стадии предзапуска, это может быть связано с тем, что топ-менеджера беспокоят вопросы о необходимых инвестициях и времени

для реализации проекта, так как для ОЦО необходимо отдельное здание, множество основных средств, подбор квалифицированного персонала и, конечно же, необходимо решить вопрос о взаимодействии подразделений предприятия с новым центром, ведь часто бывает так, что общий центр обслуживания и подразделения организации могут находиться совершенно в разных городах [9, с. 124].

В данной сложившейся ситуации взаимообмен компетенциями является, пожалуй, лишь одним доверительным источником получаемой информации, который может давать гарантию того, что эффект от принятого решения понесет за собой положительный, а не отрицательный результат. В связи с этим в последнее время активно набирают обороты различного рода форумы, встречи, конференции, которые направлены на изучение феномена ОЦО и помощи компаниям в вопросе о создании собственного ОЦО.

Тренд на воплощение идеи общих центров обслуживания за последнее время стала настоящим фурором в рыночной экономике России. Если в начале двадцатого века вопрос о создании ОЦО был настоящей редкостью, что было связано с экономической и политической ситуацией в стране, и лишь ограниченный элитарный круг компаний начал воплощать в жизнь такую идею, то к началу 2011 года компаний с такой идеей уже насчитывалось больше тысячи, что опять же было связано с благоприятной обстановкой в нашей стране. Сейчас же к началу 2021 года некоторые компании имеют уже не один, а несколько центров обслуживания в самых разнообразных уголках нашей страны, каждый ОЦО занимается своим функционалом и успешно ведет свою деятельность. И даже если по каким-либо причинам крупные компании, ведущие бизнес на территории Российской Федерации пока что не создали свой ОЦО или и вовсе не разделяют взглядов привлекательности данного проекта, то такие компании все равно волей случая обращаются за помощью к самым разнообразным поставщикам бухгалтерских услуг для осуществления менеджмента на базе феномена аутсорсинга [21].

Итак, из вышесказанного можно подчеркнуть важные моменты о том, что общие центры обслуживания по своей сути тесно схожи с аутсорсингом. Что в одном,

что во втором случае работы выполняют сторонние организации, вплоть до того, что они могут находиться в разных регионах нашей страны, правда в случае с ОЦО поставщиком услуг является специальное подразделение головной компании.

Создание отдельного подразделения ОЦО для фирмы означает:

1 Топ-менеджеры и акционеры организации в открытом доступе могут получить всю необходимую, быстро обработанную и достоверную информацию по конкретному подразделению всей группы компаний, теперь нет необходимости запрашивать ее в конкретном филиале. Таким образом, бизнес, в который вовлечены сотни юридических лиц, становится более прозрачным и более управляемым для заинтересованных лиц компании.

2 Экономия за счет обработки больших объемов операций разрешит компании ощутимо снизить свои совокупные издержки на бухгалтерский учет, на приобретение необходимых товаров для производства, на содействие покупки специализированных программ для основного вида деятельности компании, на менеджмент персонала и так далее.

3 Указанные выше преимущества структуры в сочетании могут весомо повысить инвестиционную привлекательность как компании в целом, так и отдельных предприятий, перешедших на обслуживание в систему развития общих центров обслуживания. Тем более, при расширении бизнеса и приобретении (образовании) новых предприятий технология ОЦО разрешит максимально быстро интегрировать новые звенья в уже действующую технологическую и управленческую иерархию компании [24].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что продвижение ОЦО – это совершенствование бухгалтерских служб на предприятиях. В данном случае сохраняется встроенная бухгалтерия, но при этом проводится локальная оптимизация на каждом отдельно взятом предприятии. Главное достоинство этой модели – минимум изменений. Как видно, актуальность общего центра обслуживания среди крупных территориально распределенных холдинговых компаний стало очевидным трендом за последние годы и, наверняка, темп внедрения ОЦО будет востребован еще

многие годы.

Таким образом, в ближайшие 5-10 лет будет отмечаться бурный всплеск интереса бизнеса к аутсорсингу бухгалтерских услуг, вызванный прежде всего развитием технологий. Целью перехода на аутсорсинг для потребителей бухгалтерских услуг – повышение эффективности выполнения учетных функций задействовав при этом минимальные затраты [30].

В связи с этим в современной рыночной экономике все большую актуальность приобретают вопросы минимизации рисков на предприятиях. Как правило, эти проблемы связаны с порядком ведения бухгалтерского и налогового учета. Глубоким исследованиям подвергаются вопросы снижения их негативного воздействия на состояние и результаты деятельности предприятия. Ввиду этого на рынке появляются механизмы управления рисками речь о которых пойдет ниже.

#### Выводы по разделу один

На рынке поставщиков бухгалтерских услуг в РФ в 2020 году отмечается энергичная конкуренция поставщиков услуг, это обуславливается тем, что у потенциальных компаний-клиентов есть несколько вариантов того, как может быть организован финансовый учет, например:

1 Вести учет самостоятельно, для этого крупные провайдеры предлагают широкий спектр онлайн-сервисов, которые позволяют значительно облегчить данный процесс;

2 Собственный финансовый отдел с утвержденными штатными бухгалтерами, возглавляемый главным бухгалтером;

3 Аутсорсинговая компания.

Послужить выбору может технизация некоторых операций отчетности и повышение эффективности при изменении количества сотрудников компании. Установление цен на предоставляемые услуги на рынке поставщиков бухгалтерских услуг также остается эластичным, для возможных потребителей таких услуг создаются

индивидуальные тарифы услуг в различных стоимостных классах. Вместе с тем, уровень условий для входа на рынок предоставления бухгалтерских услуг довольно незначительный, что собственно и объясняет активное возникновение большого количества новых компаний, предоставляющих услуги ведения бухгалтерского учета, что влечет за собой рост конкуренции среди компаний, соответственно которая влечет за собой ценовую конкуренцию, компании стремятся предоставить потребителям бухгалтерских услуг более выгодные цены на популярные виды предложений.

В современном рыночном мире под понятием бухгалтерский аутсорсинг бизнесмены понимают исполнение организацией «со стороны» второстепенных для значительного большинства компаний функций бухгалтерии, то есть поставщик бухгалтерских услуг – внешняя фирма.

Данная фирма берет на себя все обязанности по ведению учета в организации, действует такая компания исключительно в рамках договора и за свои услуги запрашивает денежное вознаграждение.

Аутсорсинг в современном мире это уникальный инструмент менеджмента, который позволяет организациям приобрести как долговременные стратегические перспективы, так и уменьшить издержки, связанные с работой собственного отдела бухгалтерии на предприятии.

Использование услуг поставщиков бухгалтерских услуг во многих организациях объясняется потребностью зафиксировать все внимание на своих усилиях, способствующих исполнению основных функций предприятия и передать второстепенную функцию по ведению бухгалтерского учета внешнему поставщику.

Поставщик бухгалтерских услуг профессионально занимается этим видом работы, получая от этого большой спектр преимуществ, при минимальном вложении денежных средств, таких как доступ к трендовым и передовым программным новинкам, и квалифицированным знаниям, которые являются настоящими трендами в области учета.

По данным аналитиков в ближайшие годы автоматизация процесса бухгалтерского и налогового учета будет первостепенной задачей для руководителей бухгалтерских компаний, чтобы оставаться конкурентоспособными. В связи с этим появляется сравнительно новое понятие – механизмы управления рисками, что говорит о развитии культуры рынка бухгалтерских услуг.



## 2 УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В БУХГАЛТЕРСКОМ АУТСОРСИНГЕ

### 2.1 Организация управления рисками при аутсорсинге

Как и многие организационные вопросы, возникающие в ходе ведения хозяйственной деятельности в организации выбор топ-менеджментов решения в пользу сотрудничества по вопросу ведения бухгалтерского учета с поставщиком, который предоставляет бухгалтерские услуги, прежде всего связан выявлением всевозможных рисков, которые могут возникнуть при сотрудничестве с компанией-аутсорсером и соответственно преимуществ от такого рода изменений в хозяйственной жизни предприятия.

При принятии решения о сотрудничестве с компанией, предоставляющей бухгалтерские услуги и при передаче функций отдела бухгалтерии руководителю предприятия необходимо ясно понимать какие результаты и последствия понесет такой вид сотрудничества, который помимо значительной степени изменения в структуре хозяйственной деятельности организации несет за собой и определенный перечень рисков.

В приведенном выше примере не всегда имеется в виду максимальный риск от использования услуг поставщиков бухгалтерских услуг, однако сбрасывать со счетов возможность полнейшего провала таких стратегических изменений ни в коем случае нельзя, ведь как показывает сложившийся опыт организаций такая ситуация вполне может произойти. Даже в том случае когда проект по успешному переходу на обслуживание к аутсорсеру бухгалтерских услуг влечет за собой положительный результат, нельзя не учитывать и другие риски, которые могут возникнуть уже в ходе сотрудничества с поставщиком услуг, примером могут послужить такие спорные ситуации как всевозможные разногласия между компаниями, ведь общение складывается непосредственно между людьми и нет гарантий, что диалог может не заладиться и повлечь за собой неприятное впечатление об имидже организации.

В зависимости от влияния факторов из внешней среды, окружающих компанию, отражается и внешнее давление на сегмент бизнес-процессов, в связи с этим степень влияния поставщиков бухгалтерских услуг различна.

Это, в свою очередь, означает, что выполняемая топ-менеджерами организации вероятная оценка степени рисков должна затрагивать различные аспекты хозяйственной деятельности организации и смотреть на все важные моменты с самых разнообразных сторон. В тех случаях, где есть наибольшая вероятность возникновения спорных ситуаций между поставщиком и потребителем бухгалтерских услуг степень риска значительно увеличивается зачастую без использования инструментов по его контролированию компании не обойтись.

Итак, можно выделить следующий важный момент в вопросе управления рисками, его суть заключается в том, что оба участника рыночных отношений – поставщик и потребитель бухгалтерских услуг несут взаимосвязанные риски при партнерских отношениях друг с другом и если обе компании изначально не позаботятся о контроле за рисками, то долгая совместная работы может не сложиться. То есть участника подобных отношений необходимо заблаговременно позаботиться о преждевременном снижении рисков.

Не так давно технический комитет Международной Ассоциации комиссий по ценным бумагам (IOSCO) опубликовал документ, позволяющий лучше рассмотреть возможные риски при сотрудничестве двух компаний, «Принципы аутсорсинга финансовых услуг для рыночных посредников», в котором были описаны риски при работе с поставщиком бухгалтерских услуг и положения для их снижения [58].

Рассмотрим более подробно основные представленные положения:

1 Организации, которая планирует сотрудничество с поставщиком бухгалтерских услуг, в обязательном порядке необходимо провести экономическую и юридическую проверку потенциальной компании-аутсорсера, подробно исследовать информацию о компании в интернете, изучить отзывы клиентов, которые уже поль-

зовались услугами данной организации. А уже в ходе сотрудничества с поставщиком бухгалтерских услуг желательно с постоянной периодичностью запрашивать у аутсорсера разъяснения или письменные отчеты о проделанной работе. В свою же очередь поставщик бухгалтерских услуг должен быть открытым перед своим клиентом и по любому требованию предоставлять запрашиваемую им информацию, в противном же случае потребителю услуги стоит задуматься и порядочности своего партнера;

2 Между поставщиком и потребителем бухгалтерских услуг в обязательном порядке должен быть заключен договор, имеющий полную юридическую силу, иначе в случае спорных ситуаций ни одна из сторон не сможет доказать свою правоту. Отличным примером договора может послужить соглашение SLA в котором помимо обязательных вопросов по исполнению своих обязанностей каждой из сторон, еще будет отражена и степень качества предоставляемой услуги, речь о данном виде соглашения в работе пойдет ниже;

3 Потребитель бухгалтерских услуг непременно должен позаботиться о защите своих конфиденциальных данных, необходимо заблаговременно подготовить перечень той информации, которую он может предоставить поставщику бухгалтерских услуг и отсеять ту информацию о своей компании, которая не понадобится аутсорсеру в ходе его работы;

4 В свою же очередь поставщик бухгалтерских услуг обязан предоставить гарантию конфиденциальности информации о своем клиенте, аутсорсер не имеет права без ведома и разрешения заказчика услуги передавать его данные третьим лицам;

5 Регулятивные органы должны быть уведомлены о том, что бухгалтерский и налоговый учет предприятия ведется специализирующейся в данной сфере фирмой, так как в этом случае контролирующие органы будут уведомлены о возможных рисках, которые может понести за собой такого рода союз.

Кроме всего прочего, если брать во внимание относительно большую компанию, которая планирует сотрудничать с поставщиком бухгалтерских услуг, как

правило решение о таком союзе принимается не только руководителем, но и другими заинтересованными лицами, например, учредителями компании или ее инвесторами. В этом случае топ-менеджеру, который принял положительное решение в пользу сотрудничества с поставщиком бухгалтерских услуг, необходимо будет убедить и своих партнеров в выгоде данного сотрудничества, чтобы в дальнейшем избежать риск непонимания между партнерами.

## 2.2 Договор SLA

В условиях ужесточившейся конкуренции, с вязи с низким порогом входа новых участников на рынок предоставления бухгалтерских услуг, работа над качеством оказываемых услуг стала неотделимым фактом хозяйственной деятельности компаний-аутсорсеров. Это связано еще и с тем, что одним из важнейших принципов при выборе поставщика бухгалтерских услуг является именно уровень качества оказываемых услуг, так как никакой компании не хочется получать некачественную услугу, а в последствии еще и платить за нее денежные средства.

Каждый бизнес в условиях современной рыночной экономики заинтересован в повышении качества оказываемых услуг, но далеко не всегда руководитель компании знает и умеет применять новые разработки в данной сфере. Для соответствующего уровня обслуживания директору необходимо быть уверенным в том, что его компания будет конкурентоспособна. В связи с тем, что некоторые параметры оказываемых услуг просто невозможно отследить без конкретных параметров оценки и определенных метрик, бизнесу на помощь приходит совершенно новое направление в юридической сфере – соглашение SLA [10].

Данное соглашение регулирует уровень обслуживания за счет того, что содержанием договора создается абсолютно законная основа для оценивания продуктивности и эффективности проделанной поставщиком бухгалтерских услуг работы.

По данным агентства Okdesk: «SLA – Service Level Agreement (соглашение об уровне обслуживания) – внешний документ (существующий между заказчиком и

исполнителем), описывающий параметры предоставляемой услуги» [41].

Соответствие соглашения SLA равнозначно тому, что данная структура работает таким образом, что получаемые результаты на практике соответствуют тем значениям, которые изначально были указаны в соглашении между компаниями.

В первый раз понятие SLA было обозначено в хранилище инфраструктуры информационных технологий ITIL. В данном хранилище обозначены нормы организации и сервиса IT-инфраструктуры. Если рассматривать данный вопрос детально, то можно обозначить упомянуть момент, что главным правилом при работе в IT-сфере является то, что работа любого уровня должна реализовываться по установленным принципам, которые в свою очередь оцениваются по определенному уровню оказываемой услуги – данный момент как раз и отражен в SLA. Исходя из вышесказанного можно сделать вывод о том, что понятие договора SLA пришло в экономику из сферы IT-инфраструктуры и на сегодняшний день соглашение об уровне оказываемых услуг активно развивается не только в экономике, но и при работе сфере бухгалтерского и налогового учета, менеджменте, продажах, в области оказания услуг разной направленности, по сути сегодня SLA применяются во всех спектрах жизнедеятельности, где есть потребность в заключении договоров [10]. Примерами такого рода взаимоотношений могут послужить даже те ситуации, когда договор необходимо заключить между подразделениями одного сегмента предпринимательства, когда одно из направлений бизнес-процессов позиционируется как внутренний поставщик каких-либо услуг. Однако в подобных случаях используется немного другое понятие, как Operational Level Agreement (OLA) – это «брат» соглашения SLA, который выступает в качестве документа внутри одной компании, он помогает распределить ответственность между подразделениями, которые учувствуют в процессе формирования одной оказываемой услуги [13].

Если говорить кратко, то соглашение SLA регулирует взаимоотношения между поставщиком и потребителем одно и той же услуги.

Многие компании, которые за весь период ведения хозяйственной деятельности ни разу не имели дело с подобным соглашением имеют ряд опасений и отдадут

предпочтение обычным договорам на оказание услуг, однако важно понимать, что соглашение SLA не является очередным «документом-пустышкой», а действительно помогает установить четкие правила оказания и получения услуги, делая тем самым сотрудничество организаций открытым. Цель договора SLA – подробно описать выполняемую услугу и дать характеристику ее качественной оценки для взаимовыгодных отношений между ее поставщиком и потребителем.

Договор SLA обозначает двусторонние обязательства поставщика и потребителя предоставляемых услуг, в рамках данной работы потребителя и поставщика бухгалтерских услуг. Договор SLA может выступать как формальное соглашение между поставщиком и потребителем услуг при этом быть юридически грамотно составленным, так и выступать в качестве основного договора, который будет первично выступать регулировщиком взаимоотношение компании и клиента.

Договор SLA считается объединяющим элементом между реальной услугой, которую необходимо исполнить согласно договоренностям, и желаемым качеством предоставления необходимой услуги. Например, потребитель хочет быть уверен в том, что если поставщик допустил какую-либо ошибку в работе, то непосредственно он и будет нести за нее ответственность. В договоре данный вопрос можно обозначить следующим образом: «Все санкции налоговых органов (штрафы и пени), возникшие в результате счетной ошибки Исполнителя, допущенной при осуществлении бухгалтерского обслуживания на основании настоящего договора обслуживания, компенсируются потребителю поставщиком услуги» [12].

Узкие моменты каждого конкретного договора SLA в первую очередь обуславливаются требованиями к исполняемой услуги обеими сторонами. Однако, качество полученной в итоге услуги зависит от следующих причин:

- 1 Правильность изложения сторонами обязательных к исполнению требований. Несмотря на то, что организации должны сотрудничать в рамках обязательств, потребителю и поставщику нужно грамотно и ясно изложить свои требования друг к другу, например, поставщик может опасаться задержек в оплате своих услуг, а потребитель беспокоиться о сроках оказания услуги;

2 Необходимо создать эластичную систему обслуживания, при этом учесть возможность изменений в соглашении SLA в связи с тем, что внешняя среда неизменно будет трансформироваться и возникнет потребность в изменении условий договора;

3 Необходимо внедрение элементарной системы отслеживания хода обслуживания и измерения его качества, например, предоставление кратких отчетов о ходе работы.

Оценивание степени качества выполняемой услуги имеет отличительную особенность, которая заключается в комплекте определенных признаков достоинств, например, ими могут выступать такие параметры, как время ответа на поступивший вопрос, затраченное время на решение возникшей проблемы и т.д. Под степенью качества предоставляемой услуги понимается набор таких определенных параметров оценки. Таким образом, при заключении соглашения SLA поставщик предоставляемой услуги, в нашем случае, поставщик бухгалтерских услуг дает гарантию на то, что потребитель услуги получит качество предоставляемого сервиса не ниже того, что указан в соглашении. Если поставщик столкнулся с ситуацией, когда качество услуги выполнено уровнем ниже, чем было заявлено в договоре, то можно смело делать вывод о том, что аутсорсер не справляется с поставленной ему задачей [26].

Из вышесказанного можно сделать вывод о том, что договор SLA – это многофункциональный инструмент оценки уровня качества услуги, которая предоставляется фактически во всех сферах сервисного бизнеса, где можно ясно оценить качество выполненной работы.

Однако нельзя не заметить тот факт, что в нашей стране данный документ только начинает пользоваться спросом, только в начале нового десятилетия в России начинает изучаться вопрос культуры сферы обслуживания и бизнес начинает интересоваться новым витком в области составления договоров – соглашением SLA, ведь данный документ действительно дает преимущество компании, которая его использует над своими конкурентами.

Исходя из этого, верным будет отразить параметры, которые обязательно указываются в договоре SLA:

1 Перечень предоставляемых услуг. В первую и самую главную очередь соглашение SLA должно включать в себя реестр оказываемых услуг каждому конкретному контрагенту. В случае с бухгалтерскими услугами обязательно должны быть прописаны в договоре SLA: сроки, цена и пр. У потребителей бухгалтерских услуг в ходе работы могут возникать множество технических вопросов, ответы на которые в обязательном порядке должны содержаться в соглашении. Например, в договоре может быть такой указан такой состав услуги: «Оказание услуги по расчету заработной платы, больничных, отпускных и начисление налогов с фонда оплаты труда по сотрудникам заказчика. Ведение индивидуальных и налоговых карточек сотрудников заказчика», тем самым в договоре четко указана услуга, которую поставщик оказывает потребителю;

2 Промежуток времени оказания услуг. Поставщик бухгалтерских услуг самостоятельно определяет время оказания услуг и доводит это до сведения клиентов. Например, для бухгалтерских услуг важно, чтобы клиенты вовремя предоставляли все входящие документы, чтобы специалисты своевременно составляли необходимые отчеты, также важно понимать в какое время поставщик будет обрабатывать входящие запросы. Примером в данном случае может выступать следующая вырезка из договора SLA: «Общий порядок обслуживания: в будние дни, в рабочее время с 9:00 до 18:00 по местному времени). Время реакции – 1 час. Время решения – 2 часа». Тем самым потребитель будет гарантировать себе быструю реакцию поставщика на его запрос;

3 Момент реагирования на поступающие запросы. В данном разделе поставщику услуг необходимо указать стандартные временные отрезки реагирования на входящие вопросы. Например, при поступлении какого-либо запроса на электронную почту поставщика услуги, автоматически потребителю приходит сообщение-ответ с текстом: «Здравствуйте. Спасибо за обращение в нашу компанию! Ваш запрос будет обработан в рабочее время и наши специалисты свяжутся с Вами!»;



4 Условия оплаты. В договоре обязательно должны обговариваться условия и сроки оплаты предоставляемой услуги. Например, может быть указана строка в которой говорится: «Произвести оплату необходимо в течении 5 дней с момента подписания заказчиком акта выполненных работ»;

5 Разрешения спорных ситуаций. Обязательным считается условие указания в договоре свода правил разрешения спорных ситуаций, все моменты необходимо предусмотреть. Например, текст договора может ссылаться на пункты, в которых прописан перечень предоставляемых услуг, тогда в случае если поставщик отказывается исполнять какую-либо услугу, потребитель может смело указывать данные пункты договора [26].

Если организация в договоре не указывает данные параметры, значит, у нее нет стандартов обслуживания потребителей.

Таким образом, схема работы по готовому соглашению предельно понятна:

- 1 Сообщаются параметры соглашения всем сотрудникам клиента;
- 2 Соблюдаются касающиеся каждой стороны метрики;
- 3 Постоянно замеряются реальное соответствие параметров заявленным показателям;

- 4 Делаются выводы – оптимизируются процессы внутри компании;

- 5 Договор SLA необходимо с постоянной периодичностью пересматривать, так как внешняя и внутренняя среда организаций, которые сотрудничают в рамках данного соглашения постоянно меняется, многие юридические документы теряют свою силу, изменяется законодательство, именно поэтому необходимо отслеживать все варианты возможных новшеств и не забывать обновлять под них договор SLA.

Стоит также отметить плюсы соглашения для поставщиков и потребителей оказываемых услуг.

Потребитель:

- 1 Получает доступные параметры оказываемой услуги, благодаря чему может самостоятельно оценивать полученное качество;

2 Может проводить параллель между своими ожиданиями и реально полученным результатом;

3 В случае ошибки со стороны поставщика услуги, потребитель может рассчитывать на финансовую компенсацию.

Поставщик:

1 В процессе разработки договора SLA может ясно оценить свои возможности по выполнению заявленных услуг;

2 Зона ответственности четко сводится к параметрам, указанным в соглашении;

3 Может устанавливать дополнительную плату за уровень трудозатрат и срочности выполнения заказа.

Таким образом можно сделать вывод о том, что договор SLA является по настоящему универсальным инструментом для своевременного предотвращения возможных рисков при сотрудничестве поставщика и потребителя какой-либо услуги.

### 2.3 Оценка эффективности управления рисками аутсорсинга

Процесс аутсорсинга носит комплексный характер и меняет деятельность как потребителя услуги, так и поставщика услуги, то есть аутсорсера. Цели и критерии аутсорсинга могут носить разнонаправленный характер для участников преобразования компаний. Поэтому обоснование процесса передачи функций стороннему исполнителю и его эффективности также должно быть комплексным.

По своей сути идея аутсорсинга включает в себя оценку состояния и принципы работы с поставщиком услуг, разработку стратегии выбора компании, оказывающей разного рода услуги, и конечно же, оценку возможных рисков. Вместе с тем потребитель аутсорсинговых услуг ожидает от такого сотрудничества повышение своей конкурентоспособности по сравнению со своими главными конкурентами в сфере деятельности [14].

Основной смысл перехода на обслуживание к аутсорсеру, в нашем случае, бух-

галтерских услуг, способствует организации обязательных условий для функционирующего, действенного и конкурентоспособного бизнеса. Так как образовавшаяся структура работы поставщиков бухгалтерских услуг позволил организациям выявить слабые части общей направленности процессов менеджмента и позволил максимально улучшить систему таким образом, что управление рисками в компаниях-аутсорсерах стало максимально прозрачным и эффективным. Потребитель услуг на этой основе уже отработанных сценариев механизмов управления рисками получает преимущество по издержкам и становится конкурентоспособным в своей сфере деятельности.

В связи с тем, что в настоящее время внешняя среда и процессы менеджмента потребителей бухгалтерских услуг значительно изменяются возникает сложность оценки рисков работы компаний, прибегающих к услугам компаний-аутсорсерам. Организациям, участвующим в подобных деловых отношениях, необходимо не просто уклоняться от вероятности появления риска, но и уметь предусмотреть его, а также уметь регулировать его [23].

Сама суть предоставления бухгалтерских услуг организацией со стороны предполагает наличие разнообразных рисков связанных, например, с конфиденциальными данными организацией или ее финансовой устойчивостью. Поэтому детальное изучение вопроса управления рисками при сотрудничестве с поставщиком бухгалтерских услуг является особенно актуальным.

По мнению авторов Вечканова Г. С., Вечкановой Г. Р.: «Риск – экономическая категория, характеризующая состояние неопределенности в производственных отношениях, предполагающее получение как положительного, так и отрицательного результата деятельности предприятия» [16, с. 109]. Исходя из определения напрашивается вывод о том, что риска является многосторонним понятием, которое характеризует вероятность не достижения поставленной цели, а в следствии и не получение необходимого успеха.

В таблице 6 рассмотрим главные причины появления рисков, которые могут возникнуть при сотрудничестве компании, предоставляющей услуги аутсорсинга и

ее потенциального клиента.

Таблица 6 – Главные причины появления рисков, при сотрудничестве с компанией, предоставляющей услуги аутсорсинга

Причины	Характеристика
Политические	Риски, связанные с изменением политической ситуации в стране
Экономические	Риски, связанные с изменением экономической ситуации в стране, как в положительную, так и в отрицательную сторону
Социальные	Риски, связанные с появлением или активным развитием социально-напряженной атмосферы в коллективе организации
Информационно-технологические	Риски неразумного использования доступных технологий, которые находятся в распоряжении организации
Структурные	Риски, связанные с изменением организационной структуры предприятия, рассматривающего вопрос о переходе на обслуживание к аутсорсеру
Профессиональные	Риски, связанные с некомпетентностью сотрудника компании-аутсорсера

Как видно из таблицы, список рисков довольно обширен, этому есть вполне логическое объяснение, потенциальный потребитель аутсорсинговых услуг испытывает некий страх за то, что при передаче одной, пусть и не основной деятельности «на сторону», он потеряет контроль за исполнением данной ветви развития его бизнеса. В данном случае потенциальный потребитель аутсорсинговых услуг может рассчитывать на правовое регулирование аутсорсинга в нашей стране.

Понятие аутсорсинг в юридическом своде законов описывает себя, как феномен предоставления услуг внешним поставщиком в сторону потребителя данной услуги, то есть поставщик исполняет второстепенные функции потребителя.

Все виды экономической деятельности в Российской Федерации закреплены в Общероссийском классификаторе видов экономической деятельности (ОК 029-2014, ОКВЭД-2) [4], который разработан Министерством экономического развития Российской Федерации и утвержден в действие Приказом Росстандарта от 31.01.2014 N 14-ст [4]. Сам основной вид деятельности поставщиков, предоставляющих услуги аутсорсинга, в ОКВЭД-2 не указан. Также понятие «аутсорсинг» не встречается и в Гражданском Кодексе Российской Федерации (ГК РФ). Таким об-

разом, понятие «аутсорсинг» в российском законодательстве отсутствует, это объясняется тем, что данный вид деятельности для России является сравнительно новым, однако деятельность аутсорсинга в рыночной экономике нашей страны успешно осуществляется.

Это объясняется, использованием бизнеса разнообразных аутсорсинговых схем, которые логически следуют из положений Гражданского кодекса РФ ст. 421 «Свобода договора» [1], объясняющей, что граждане и юридические лица свободны в заключении договора. Стороны могут заключить договор как предусмотренный, так и не предусмотренный законом или иными правовыми актами. Стороны могут заключить договор, в котором содержатся элементы различных договоров, предусмотренных законом или иными правовыми актами (смешанный договор).

Еще одним законом, который может регулировать деятельность аутсорсеров выступает п. 3 ст. 7 Федерального закона от 06.12.2011 г., № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете», а именно: «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, если иное не предусмотрено настоящей частью» [3]. В данном случае законодательство целенаправленно объявляет согласие на заключение разнообразных договоров, дающих возможность использовать бухгалтерский аутсорсинг.

Налоговый кодекс РФ, в свою очередь, в п. п. 36 п. 1 ст. 264 включает в число прочих расходов, «расходы на услуги по ведению бухгалтерского учета, оказываемые сторонними организациями или индивидуальными предпринимателями» [2]. То есть, Налоговый кодекс РФ подтверждает право бизнеса вести бухгалтерский и налоговый учет не только внутри своей компании, но и передавать данный функционал в работу поставщикам бухгалтерских услуг.

Исходя из вышесказанного, по всем вопросам, связанным с рисками при сотрудничестве с поставщиками бухгалтерских услуг, можно смело ссылаться на действующее законодательство Российской Федерации, в том числе: Налоговым кодексом РФ [2], Законом РФ «О бухгалтерском учете» [3] и Гражданским кодексом РФ [1],

то есть с юридической точки зрения деятельность аутсорсеров является абсолютно правовой, что минимизирует риски потребителя услуг.

Что касается рисков потребителя уже в ходе работы с аутсорсером, их можно регулировать договором SLA, речь о котором шла выше. Следует напомнить о том, что SLA является юридическим документом между поставщиком любого сервиса и его потребителями. Это соглашение, документирующее определенный набор услуг, которые поставщик предложит, и изложит стандарты производительности, которые должны выполняться в соответствии с юридическими обязательствами. Грамотно составленный договор имеет полную юридическую силу. SLA оправдывает ожидания как от поставщика, так и от клиента в отношении качества и производительности предоставляемой и получаемой услуги.

Каждая из сторон, заключающих соглашение, получает определенные преимущества. Со стороны потребителя преимуществами выступают:

- 1 Ясное понимание того, за что он платит;
- 2 Полный контроль расходующихся средств, идущих на оплату предоставляемой услуги;
- 3 Получение гарантий качественно выполненной работы;
- 4 Возможность взыскать неустойку за некачественную работу.

Поставщик получает собственные преимущества такие как:

- 1 Получает ясный список услуг, которые он обязан оказывать по соглашению;
- 2 Имеет возможность отказаться от оказания услуг, не оговоренных в соглашении.

Для того, чтобы эффективно управлять возможными рисками, потребителю необходимо указать наиболее важные условия, которые необходимо прописать в договоре SLA:

- 1 Глоссарий определений. Потребитель и поставщик должны непременно понимать друг друга. Это необходимое условие успешного и взаимовыгодного сотрудничества. Если стороны будут по-разному интерпретировать один и тот же термин, проблемы в работе неизбежны.

2 Показатели и критерии качества. При их отсутствии, может возникнуть проблема, при которой поставщик выполнил свои обязательства, а потребитель остался недоволен результатом.

3 Перечень оплачиваемых услуг. Необходимо обозначить каталог, исключаящий любые разночтения. Поставщик обязан неукоснительно соблюдать каждый его пункт, ему за это платят. Однако, в процессе сотрудничества, потребителю могут потребоваться услуги, не указанные в перечне, и он имеет полное право отказаться, либо заключить дополнительное соглашение на данную услугу. Исходя из проведенного исследования, можно сделать вывод о том, что в законодательстве нашей страны в настоящее время нет единого закона, регулирующего деятельность компаний-аутсорсеров, однако в главных кодексах страны есть законы, которые контролируют деятельность фирм, оказывающих услуги аутсорсинга, а также законом не возбраняется заключать договор SLA, в котором также можно письменно указать договоренности, влияющие на уровень риска при работе с аутсорсером, что положительно сказывается на оценке эффективности управления рисками аутсорсинга.

#### Выводы по разделу два

Анализ управление рисками в бухгалтерском аутсорсинге показывает, что существуют различные факторы возникновения рисков при сотрудничестве поставщиков и потребителей аутсорсинговых услуг в сфере бухгалтерского и налогового учета, они могут быть как общими, так и узкими, подходящими исключительно под рынок бухгалтерских услуг.

Поэтому одним из методов решения проблемы возникновения разного рода рисков, является грамотное управление рисками в бухгалтерском аутсорсинге. В связи с этим во второй главе ВКР был исследован процесс управления рисками в бухгалтерском аутсорсинге, а также были предложены инструменты, контролирующие эффективность управления рисками для потребителя бухгалтерских услуг.

Одним из наиболее эффективных и молодых инструментов управления рисками в аутсорсинге бухгалтерских услуг является договор SLA, ведь он является неотъемлемой частью комплекта юридической документации. Договор SLA регулирует взаимоотношения между поставщиком и потребителем одной и той же услуги. В данном договоре четко прописаны права и обязанности обеих сторон, а также указан каталог предоставляемых услуг, четкое время оказания услуг, отражены параметры рабочего процесса, условия оплаты и правила разрешения споров, и конечно же, уровень качества оказываемых услуг. Таким образом, главная задача соглашения SLA – формализовать и сделать более прозрачным взаимодействие с потребителями услуг. Поэтому составление SLA имеет очень полезный эффект: это соглашение наводит порядок во взаимоотношениях с клиентом, а также значительно снижает риски потребителя при сотрудничестве с поставщиком бухгалтерских услуг. Немаловажным моментом также является и то, что на законодательном уровне в РФ есть Законы и Кодексы, которые юридически регулируют деятельность компаний-аутсорсеров, такие как Налоговый кодекс РФ, Закон РФ «О бухгалтерском учете» и Гражданский кодекс РФ.



## 3 МЕТОДИКА ВЫБОРА АУТСОРСЕРА БУХГАЛТЕРСКИХ УСЛУГ

### 3.1 Определение целесообразности бухгалтерского аутсорсинга для организации

В настоящее время в рыночной экономике наиболее остро стоит вопрос об использовании бухгалтерских услуг, предоставляемых внешними поставщиками со стороны. Принятие положительного результата в вопросе о передаче данной функций на обслуживание к поставщику бухгалтерских услуг считается долгосрочной перспективой в будущем предприятия и оказывает важное воздействие на конкурентоспособность организации в будущем. Перед потенциальным потребителем аутсорсинга бухгалтерских услуг стоит проблема выбора – принять решение о создании собственного отдела бухгалтерии или обратиться за помощью к поставщику бухгалтерских услуг [10, с. 115].

Для того чтобы помочь предприятию определиться с решением о переходе на обслуживание к поставщику бухгалтерских услуг, разработанной методикой предлагается ответить на следующие вопросы:

1 Целесообразно ли передавать функции отдела бухгалтерии на обслуживание к поставщику таких услуг в целях усиления позиции компании на рынке?

2 Каким образом оценить возможные риски при сотрудничестве с поставщиком бухгалтерских услуг?

3 Как оценить экономический эффект от работы с поставщиком бухгалтерских услуг?

Итак, последовательно рассмотрим ответы на изложенные выше вопросы. Для получения ответа на первый вопрос о целесообразности применения аутсорсинга нам необходимо знать средства, стандарты и грамотно изучить предложенные учеными методики оценки эффективности использования бухгалтерских услуг, предоставляемых поставщиками.

Процедура выбора ведения учета на предприятии довольно интересен, компании

изучают возможность привлечения аутсорсинга в направлении бухгалтерского и налогового учета, который до сих пор рассматривали как «неприкасаемый». Первым анализом при определении целесообразности аутсорсинга бухгалтерских услуг для организации, которым можно воспользоваться – это алгоритм определения необходимости аутсорсинга по В.Г. Шадрину, предлагающе, состоящую из пяти этапов ответов на вопросы [35, с. 15]. Преимуществом данной методики является то, что руководство компании может с помощью ответов на вопросы, сделать для себя вывод необходим ли организации аутсорсинг бухгалтерских услуг или для предприятия лучшим решением будет оставить все так как есть или для новых компаний создать собственный отдела бухгалтерии. На рисунке 4 представлен алгоритм последовательности ответов на вопросы.



Рисунок 4 – Алгоритм определения необходимости аутсорсинга

Представленная выше методика является одной из базовых моделей при использовании процедуры принятия решения о переходе на обслуживание к поставщику бухгалтерских услуг. Он предполагает последовательные ответы руководителя компании на вопросы с целью выявления необходимости передачи ведения бухгалтерского учета на аутсорсинг. Выбор пал на данную методику, так как с ее помощью можно посредством ответов на вопросы, изначально увидеть суть аутсорсинга, то есть понять то, что на обслуживание в стороннюю фирму передаются второстепенные, не имеющие наивысшую важность, бизнес-процессы компании. Данные процессы не должны значительно влиять на стратегическую перспективу компании, они могут выступать лишь в роли вспомогательного субъекта, также возможные риски не должны быть высоки, они не должны ставить под угрозу ведение основной деятельности предприятия, которая приносит прибыль. Также стоит отметить, что данная методика в полной мере позволяет руководителю компании определиться действительно ли его предприятию в настоящее время так необходимы услуги, предоставляемые сторонними организациями. Зачастую

Еще одним вариантом для оценки целесообразности перехода на обслуживание к аутсорсеру является SWOT-анализ, который позволяет эксперту определить положительные и отрицательные моменты решения перехода на обслуживание к внешнему поставщику услуг. Данная методика хороша тем, что можно рассмотреть аутсорсинг как отрасль бизнеса со всех сторон, выявить внутренние особенности сотрудничества с компанией-аутсорсером с помощью оценки ее сильных и слабых сторон, а также внешние особенности с помощью оценки реальных возможностей и предполагаемых угроз. Выбор пал на использование данной методики в связи с тем, что предприятие, рассматривающее вопрос о сотрудничестве с аутсорсером, может со всех сторон оценить рынок предоставляемых услуг. Важно понимать, что при входе на новый для компании рынок, ей придется столкнуться не только с позитивными моментами нового сотрудничества, но и, возможно, прочувствовать на себе эффект подводных камней. Именно для того чтобы руководитель компании изначально узнал все особенности нового для него рынка работы, заведомо знал

какие имеет возможности и какие угрозы такое сотрудничество рекомендуется использовать метод SWOT-анализа, затрагивающий внешние и внутренние особенности сотрудничества с новым контрагентом. Структура SWOT-анализа представлены в таблице 10.

Таблица 10 – SWOT-анализ перехода на аутсорсинг бухгалтерских услуг

Внутренние	Сильные стороны	Слабые стороны
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
Внешние	Возможности	Угрозы
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.

Для определения необходимости в использовании услуг, предоставляемых внешним исполнителем может также использоваться матрица аутсорсинга Хлебникова Д.В. С ее помощью проходит определение объекта исследования по сегментам 3×3. Объектом исследования в нашем случае будут выступать аутсорсинг бухгалтерских услуг по отношению к собственному отделу бухгалтерии. Определение показателей происходит по двум направляющим осям:

- 1 Стратегическая важность;
- 2 Соответствие объекта рассмотрения среднерыночному состоянию [34].

Преимуществом использования данной методики является то, что можно со стороны рассмотреть положение конкретной бизнес-функции по отношению ко всему бизнесу. Можно оценить является ли она основной, есть ли смысл оставить ее внутри бизнеса, передать ее на ведение аутсорсинговой компании или вообще ликвидировать. Выбор на использование данной методики пал в связи с тем, что на графическом уровне, посредством матрицы оценить необходимость бизнес-процесса, планируемый передать на аутсорсинг. Предприятия может для себя понять, действительно ли важна данная функция в использовании внутри иерархии орга-

низации или будет логически верным передать ее на исполнение сторонней организации, или в положительном результате окажется, что для предприятия наилучшим решением будет вовсе выделить отдельное зависимое от головного офиса подразделение. То есть данная матрица является универсальным инструментом для принятия стратегически важных решений, влияющих на иерархию компании.

Для определения стратегической важности и целесообразности перехода на обслуживание к компании-аутсорсеру используют экспертные оценки.

Долгосрочная перспектива состоит из представленных ниже характеристик:

1 Техническая оснащенность предприятия для возможных изменений в менеджменте компании;

2 Уровень получения финансовой прибыли и уровень сокращения издержек;

3 Готовность собственника бизнеса к значительным переменам;

4 Экономико-политическая ситуация стране.

Для оценки эффективности данной методики эксперту необходимо знать:

1 Что организация производит и что она продает;

2 Знать специфику бизнеса, в котором ведет свою деятельность компания;

3 Знать особенности внешней среды, в которой предприятие ведет деятельность (знать своих конкурентов «в лицо»);

4 Оценить реальную возможность предприятия использования бухгалтерских услуг у поставщиков.

К началу 2021 года аутсорсинг бухгалтерских услуг получает все большее влияние на российском рынке, это связано, как и с тем фактом, что вход на рынок не является ограниченным, доступность выхода на рынок поставщиков бухгалтерских услуг довольно велика, так и с тем, что потребители услуг сами обращают все большее внимание в сторону аутсорсинга.

Данный факт обуславливается тем, что для предпринимателей использование услуг аутсорсинга является наиболее простым, но в тоже самое время эффективным способом ведения бухгалтерского учета.

### 3.2 Оценка рисков работы с поставщиком бухгалтерских услуг

Существуют различные методики, которые могут значительно помочь потребителю подобрать хорошего поставщика аутсорсинговых услуг.

Одной из них является методика качественной оценки эффективности и результативности организационно-экономического механизма аутсорсинга, разработанная по системе количественных и качественных показателей по отдельным направлениям оценки эффективности и результативности аутсорсинга.

Предлагаются следующие направления оценки профессора Аникина Б.А. [11].

- 1 Конкурентоспособность организации;
- 2 Оценка рисков аутсорсинга;
- 3 Оценка выбора аутсорсера.

Преимуществом использования данной методики при оценке рисков является то, что в первую очередь оценивается конкурентоспособность организации, так как именно на нее влияют какие-либо изменения в стратегии ведения бизнеса (повлияет ли сотрудничество с аутсорсером положительно, так как будет возможность четко сфокусировать свои силы на главную сферу деятельности компании, которая приносит основную выручку или же такое решение отрицательно повлияет на результат), а также то, что оцениваются риски применения аутсорсинга в целом во всей сфере предоставления данных услуг и оцениваются риски на этапе при выборе аутсорсера, необходимых для компании, услуг. Данный механизм позволяет потребителю бухгалтерских услуг определить слабые звенья общей сферы бизнес-процессов компаний-аутсорсеров и позволяют максимально проработать возможные риски, чтобы оптимизировать систему. Выбор пал на данную методику в связи с тем, что с помощью экспертной оценки можно рассмотреть главные составляющие рисков при сотрудничестве с новым контрагентом, в данном случае, рассматриваться будут не просто взаимоотношения с новой компанией, но и сотрудничество с принципиально новым партнером в новой рыночной среде. В предложенной методике можно оценить реальное изменение положения компании по отношению к

конкурентам (оценить конкурентоспособность), оценить риски при использовании услуг внешних поставщиков, а также сразу оценить выбранного поставщика услуг. То есть в одной методике сразу же уместились все стратегически важные моменты при оценке рисков работы с поставщиком внешних услуг.

При оценке результативности и продуктивности устройства системы предоставления внешними поставщиками своих услуг по характеру оценки конкурентоспособности рекомендуется применять рейтинговую структуру показателей.

Максимальное значение, которое может набрать исследуемая организация, при использовании методики – 100 баллов по всем двадцати позициям, предложенным ниже. При оценке используется шкала балльной оценки рейтинговых показателей Воронова А.А., которая показана в таблице 7.

Данные таблицы заполняются экспертом в каждой конкретной области [17].

Таблица 7 – Балльная шкала оценки направления «Конкурентоспособность организации»

Изменение исследуемого показателя после внедрения механизм аутсорсинга	Значительное	Незначительное	Не выявлено
Рейтинговая оценка показателя	5,00	2,50	0,00
С1 Часть занимаемого рынка			
С2 Рентабельность			
С3 Коэффициент общей ликвидности			
С4 Инвестиционная привлекательность			
С5 Эффективность производства			
С6 Коэффициент текучести кадров			
С7 Изменение операционного цикла			
С8 Эффективность инвестиций			
С9 Платежеспособность			
С10 Снижение издержек персонала			
С11 Индекс удовлетворенности конечных потребителей			
С12 Снижение издержек потери потребителей или привлечения новых потребителей			
С13 Снижение процента нарушений сроков поставки внутренним и внешним потребителям			

Изменение исследуемого показателя после внедрения механизм аутсорсинга	Значительное	Незначительное	Не выявлено
C14 Снижение длительности логистического цикла			
C15 Фондоотдача			
C16 Снижение процента брака			
C17 Снижение длительности производственного цикла			
C18 Снижение общих издержек за счет передачи процессов на аутсорсинг			
C19 Степень выполнения плана передачи процессов на аутсорсинг			
C20 Скорость выполнения заказа			

Для извлечения итогового показателя необходимо просуммировать полученные результаты по формуле (1):

$$C = C1 + C2 + C3 + \dots C19 + C20, \quad (1)$$

где  $C$  – конкурентоспособность предприятия.

По направлению оценки рисков при сотрудничестве с поставщиком бухгалтерских услуг также используется рейтинговая структура показателей с максимальным итоговым показателем – 100 баллов.

Отличительной чертой данного направления изменяющихся показателей является то, что при их оценивании используется обратная шкала оценки рейтинговых показателей по сравнению с предыдущей шкалой, это означает то, что наилучшим показателем будет наивысшая оценка.

Это связано с тем, что рассматриваемые в данном направлении показатели прямо несут отрицательное влияние на деятельность головного предприятия в целом и на внедрение механизмов аутсорсинга бухгалтерских функций.

Балльная шкала оценки в данном случае состоит из восьми изменяющихся показателей после внедрения механизма аутсорсинга, отвечающих за параметры оценки направления рисков и представлена в таблице 8.



Данные таблицы заполняются компетентным экспертом в каждой конкретной области.

Таблица 8 – Балльная шкала оценки по направлению «Оценка рисков»

Изменение исследуемого показателя после внедрения механизм аутсорсинга	Значительное	Незначительное	Не выявлено
Рейтинговая оценка показателя	0,00	6,25	12,50
r1 Утечка информации			
r2 Удлинение бизнес-процессов			
r3 Потеря контроля над частью бизнес-процессов			
r4 Увеличение стоимости, передаваемых бизнес-процессов на аутсорсинг (затратные риски, скачкообразный рост бюджета компании)			
r5 Опасения менеджеров и сотрудников компании-клиента за свое место и карьерные перспективы при использовании аутсорсинга			
r6 Возможное навязывание аутсорсером правил игр			
r7 Ценовой шантаж поставщика			
r8 Падение уровня качества обслуживания аутсорсером			

Для извлечения итогового показателя необходимо просуммировать полученные результаты по формуле (2):

$$R = r1 + r2 + r3 + r4 + \dots + r8, \quad (2)$$

где R – оценка рисков.

Третьим и завершающим направлением оценивания результативности и продуктивности устройства системы предоставления внешними поставщиками своих услуг, является направление оценки выбора такого поставщика в области бухгалтерского и налогового учета.

При оценке в рамках данного направления используется следующая шкала балльной оценки рейтинговой показателей представленная в таблице 9. Макси-

мально возможное количество баллов в данном случае составляет – 100 баллов, параметры оценки расположены привычным образом. Данные таблицы заполняются экспертом в каждой конкретной области.

Таблица 9 – Балльная шкала оценки по направлению «Оценка выбора аутсорсера»

Изменение исследуемого показателя после внедрения механизм аутсорсинга	Значительное	Незначительное	Не выявлено
Рейтинговая оценка показателя	10,00	5,0	0,00
p1 Уровень владения ключевыми компетенциями			
p2 Наличие у аутсорсера практического опыта в данной сфере			
p3 Размер бизнеса и финансовая стабильность аутсорсинговой компании			
p4 Качество продукции (услуги) аутсорсера			
p5 Надежность обслуживания продукции (услуги) аутсорсера			
p6 Месторасположение организации аутсорсера относительно месторасположения организации потребителя			
p7 Сроки выполнения текущей и экстренной работы			
p8 Наличие у аутсорсера резервных мощностей			
p9 Организация и наличие системы управления качеством у аутсорсера			
p10 Психологический климат в трудовом коллективе аутсорсера			

Для извлечения итогового показателя необходимо просуммировать полученные результаты по формуле (3):

$$P = p1 + p2 + p3 + p4 + \dots + p10, \quad (3)$$

где P – оценка выбора аутсорсера.

После проведения оценки на всем трем направлениям, необходимо рассчитать

итоговый показатель – индекс эффективности и результативности реализации механизма аутсорсинга по формуле (4) [26].

$$I_{\text{out}} = C + R + P. \quad (4)$$

Данный индекс является суммой оценки всех направлений анализа.

Полученный индекс дает потребителю возможность определить степень доверия при переходе на аутсорсинг в конкретную компанию.

Полученное итоговое значение индекса может относиться к одному из представленных ниже диапазонов [22, с. 15-16]:

- 1 Диапазон от 0 до 99;
- 2 Диапазон от 100 до 199;
- 3 Диапазон от 200 до 300.

Если полученный результат индекса входит в первую группу оценки с охватом от 0 до 99 баллов, то полученный результат означает то, что уровень доверия выбранного поставщика бухгалтерских услуг является критично низким. В таком случае компании настоятельно рекомендуется продолжить поиски подходящего для себя аутсорсера, к которому индекс доверия будет значительно выше, а компания не будет терять свои позиции на внутреннем рынке работы.

Если извлеченный результат индекса входит во вторую группу оценки с охватом от 100 до 199 баллов, то полученный результат означает, что выбор пал на поставщика бухгалтерских услуг с удовлетворительным уровнем. В таком случае компании будет рекомендоваться провести дополнительные проверки выбранного аутсорсера, чтобы тщательнее выявить все уязвимые места такого сотрудничества.

Если же выявленный результат индекса входит в третью группу оценки с охватом от 200 до 300 баллов, то полученный результат является удачным. Можно смело подписывать договор по типу SLA с поставщиком бухгалтерских услуг и быть уверенным в том, что результаты такого сотрудничества окажут положительное влияние на положение компании на рынке, можно также быть уверенным в том,

что риски при сотрудничестве будут сведены к минимуму.

Однако не стоит забываться и все же стоит с периодичностью отслеживать возможное появления новых рисков.

Еще одной методикой оценки возможных рисков может послужить модель Котлярова И.Д. По мнению автора, уровень доверия и уверенность в поставщике бухгалтерских услуг зависит от следующих рисков:

1 Риск отказа поставщика бухгалтерских услуг от сотрудничества на установившихся положениях;

2 Риск неспособности поставщика бухгалтерских услуг обеспечить необходимые параметры работы.

Под риском отказа поставщика бухгалтерских услуг от сотрудничества на установившихся положениях. являются такие действия аутсорсера, которые направлены на провал сделки.

Примерами в данном случае могут выступать изменения в прайс-листе услуг, не выход на связь с потребителем услуг, игнорирование сроков заключения сделки.

Риск неспособности поставщика бухгалтерских услуг предоставить запрашиваемые функциональные обязанности процесса заключается в том, что поставщик услуг не имеет возможности оказать услугу потребителю в полном объеме, например, у компании недостаточный уровень технического оснащения [27-29].

Преимуществом данной методики выступает способность определения риска при первичной работе с аутсорсером, в тот момент, когда потребитель услуги начинает вести переговоры с поставщиком.

Клиент может заранее изучить потенциального аутсорсера из общедоступных источников информации, а после обговорить все условия сотрудничества непосредственно на этапе переговоров и, соответственно, понять какую степень доверия может проявить к потенциальному партнеру для сотрудничества.

После сделать выводы о способности аутсорсера обеспечить должное обслуживание для компании.

Выбор для рассмотрения данной методики пал в связи с тем предположением,

что можно на первичном этапе ведения переговоров оценить надежность поставщика бухгалтерских услуг, а соответственно и риски, которые могут возникнуть.

Если поставщик изначально не производит впечатление заинтересованности в сотрудничестве с вашей компанией, если аутсорсер намеренно срывает назначенные встречи, изначально не предоставляет для ознакомления договор или прайс-лист, а в крайнем случае и вовсе не выходит на связь, то можно сразу же сделать выводы о необходимости работы с такого рода внешним поставщиком услуг.

В своей модели автор предлагает оценить ответственность поставщика бухгалтерских услуг на предмет честности и способности обеспечить потенциального потребителя услуг первоклассным обслуживанием.

Добросовестность аутсорсера можно оценить с помощью формулы (5):

$$R = 1 - r, \quad (5)$$

где  $r$  – значение риска отказа аутсорсера от сотрудничества на оговоренных условиях.

Данный вид риска оценивается по шкале автора модели Котлярова И.Д. представленной в таблице 10.

Таблица 10 – Шкала оценки риска недобросовестного поведения аутсорсера

Значение риска, $r$	Описание	Признаки
0	Совершенно солидный поставщик	Долгосрочный опыт работы в сфере Чистая репутация; Много положительных отзывов Широкий список клиентов В базе клиентов наблюдаются компании с большим влиянием на рынок, с именитым брендом
0,2	Солидный поставщик	Заявленная репутация на рынке Имеются положительные отзывы в работе компании В базе клиентов наблюдаются компании с большим влиянием на рынок, с именитым брендом Убедительный опыт работы в сфере

Значение риска, r	Описание	Признаки
0,4	Сравнительно солидный поставщик	Удовлетворительный опыт работы в сфере С периодичностью за предоставляемыми услугами обращаются компании со средней репутацией Количество положительных отзывов больше отрицательных
0,6	Сравнительно солидный поставщик	Небольшой опыт работы в сфере Положительные и отрицательные отзывы находятся в равных позициях
0,8	Несолидный поставщик	Количество отрицательных отзывов подавляющее Нет опыта работы в сфере База клиентов состоит из малых неизвестных компаний У поставщика бухгалтерских услуг имеются отрицательные финансовые обязательства Малое количество обращений в компанию
1,0	Совершенно несолидный поставщик	Отсутствует профессиональная база для ведения бизнеса Совершенно нет опыта работы в сфере Нет повседневных потребителей Нет абсолютно никаких отзывов о поставщике услуг

Вероятность того, что аутсорсер сможет обеспечить потенциального клиента качественным обслуживанием (*i*-й характеристики), рассчитывается следующим образом с помощью формулы (6):

$$A_i = 1 - B_i, \quad (6)$$

где  $B_i$  – значение риска неспособности аутсорсера обеспечить требуемое значение качественной *i*-й характеристики.

Для оценки данного Котляров И.Д. предлагает ввести дополнительные параметры оценки:

$Y_i$  – минимальное приемлемое значение  $i$ -го показателя, описывающего процесс, переданный на аутсорсинг;

$y_i$  – среднее значение  $i$ -го показателя, достигаемое аутсорсером;

$s_i$  – поправочный множитель, с помощью которого учитывается возможность отклонения величины  $y_i$  в сторону ухудшения

Для расчета с использованием нововведенных значений, показатели принимаю значения от 0 до 1, они определяются с помощью оценки эксперта, который проводит анализ.

Рассчитывается данное значение с помощью формулы (7):

$$s_i = \frac{Y_i - Y_{\text{pes}}}{Y_i}, \quad (7)$$

где  $Y_{\text{pes}}$  – наихудшее измеренное значение  $i$ -го показателя.

В таком случае риск неспособности аутсорсера обеспечить значение качественной  $Y_i$   $i$ -го показателя может быть рассчитан по следующей формуле (8):

$$B_i = \frac{Y_i - y_i(1 - s_i)}{Y_i}. \quad (8)$$

Выбор поставщика аутсорсинговых услуг происходит на основе рассчитанных экспертом параметров  $R_j$  и  $A_{ij}$ . Предпочтение отдается той компании, у которой выполняются следующие условия (9):

$$\begin{cases} R \geq R_{\min}, \\ A_i \geq A_i^{\min}, \end{cases} \quad i \in (1, n), \quad (9)$$

где  $A_i^{\min}$  – наименьшее приемлемое для заказчика значение вероятности достижения аутсорсером целевого значения  $Y_i$ ;

$R_{\min}$  – наименьшее приемлемое для заказчика значение показателя добросовестности аутсорсера.

Методика Котлярова И.Д. отражает способность фирмы-аутсорсера обеспечить достижения фирмой-заказчика запланированных ею результатов. Данная модель дает оценку способности поставщика бухгалтерских услуг в способности предвидеть и грамотно управлять возможными рисками, а потребителю бухгалтерских услуг позволяет выбрать для сотрудничества ту компанию, которая может обеспечить на должном уровне необходимую степень надежности и исполнительности.

### 3.3 Оценка экономического эффекта от работы с поставщиком бухгалтерских услуг

Для оценки экономического эффекта сотрудничества с поставщиком бухгалтерских услуг целесообразно будет провести сравнение в денежном выражении затрат на создание и обеспечение работы собственного финансового отдела и передачу функционала отдела бухгалтерии поставщику бухгалтерских услуг.

Методика сравнительного анализа является фактически единственным способом оценки экономического эффекта при работе с поставщиком бухгалтерских услуг.

Это связано с тем, что для руководителя организации, планирующего перейти к взаимодействию с компанией-аутсорсером важно в цифрах понимать какой экономический эффект получит его компания если будет использовать услуги аутсорсинга бухгалтерских услуг.

А получить данную цифру экономического эффекта возможно только с помощью сравнения затрат на содержание собственного отдела бухгалтерии и затрат на услуги аутсорсера бухгалтерских услуг, в этом заключается выбор данной методики в работе.

Для расчета затрат на создание и обеспечение работы собственного финансового отдела необходимы определенные параметры, приведенные в таблице 11.

На основании введенных исходных данных рассчитываются ежегодные затраты на содержание собственного отдела бухгалтерии.



Таблица 11 – Параметры для расчета внедрения собственного штата бухгалтерии

Статьи затрат	Показатели	Периодичность
Количество специалистов отдела бухгалтерии, чел.		
Норма офисной площади на одного сотрудника, кв.м.		
Цена аренды кв.м. офисного помещения		
Коммунальные услуги по офисному помещению, руб. / кв. м		
Средний расход услуг интернета и связи на 1 сотрудника		
Средний расход канцелярских товаров на 1 сотрудника		
Заработная плата главного бухгалтера		
Заработная плата бухгалтера первичной документации		
Заработная плата бухгалтера по зарплате и кадрам		
Установка бухгалтерских программ (1С Предприятие)		
Обучение персонала отдела бухгалтерского учета		
Страховые взносы, %		
Обустройство рабочего места:		
Системный блок		
Монитор		
МФУ		
Мебель		

Следующим этапом будет детальный расчет стоимости услуг поставщика аутсорсинговых услуг. Для этого рассмотрим план тарифов компании ООО «Бизнес бухгалтерия». В таблице 12 представлен прайс-лист на услуги.

Таблица 12 – прайс-лист услуг аутсорсинговой компании ООО «Бизнес Бухгалтерия»

Ведение бухгалтерского и налогового учета, подготовка и сдача отчетов при наличии хозяйственной деятельности		
Количество операций, шт.	ИП	ООО / НКО
УСН 6 %		
1–10	от 2 000	от 3 000
11–30	от 3 000	от 4 000

Ведение бухгалтерского и налогового учета, подготовка и сдача отчетов при наличии хозяйственной деятельности		
Количество операций, шт.	ИП	ООО / НКО
УСН 6 %		
31–50	от 4 000	от 5 000
УСН 15 %		
1–10	от 3 000	от 4 000
11–30	от 4 000	от 5 000
31–50	от 5 000	от 6 000
ОСНО		
1–10	от 5 000	от 6 000
11–30	от 6 000	от 7 000
31–50	от 7 000	от 8 000

Стоит учитывать, что снижение постоянных затрат в связи с переходом на обслуживание к поставщику бухгалтерских услуг влечет за собой получение дополнительных финансовых средств, что, в свою очередь, увеличит размер налога на полученную прибыль.

Дополнительный налог на прибыль в связи со снижением себестоимости, расчет которого выполнен по формуле (10):

$$\text{ДНП} = (\mathcal{E}_6 - \mathcal{E}_{\text{аутс}}) \times \text{Н}_{\text{п}}, \quad (10)$$

где ДНП – дополнительный налог на прибыль;

$\mathcal{E}_6$  – эксплуатационные расходы от использования собственной структуры бухгалтерии;

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

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

Для расчета экономической эффективности от перевода процесса ведения бухгалтерского учета на аутсорсинг рассчитывается условно-годовая экономия по формуле (11):

$$\mathcal{E}_{\text{у.г.}} = \mathcal{E}_{\text{б}} - \mathcal{E}_{\text{аутс}} - \text{ДНП}, \quad (11)$$

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

Таким образом, данный анализ сможет выявить экономическую эффективность для потребителя услуги при переходе на обслуживание к аутсорсеру бухгалтерских услуг.

### 3.4 Апробация методики в ООО «Альфа»

Для апробации представленной выше методики взята компания ООО «Альфа», являющаяся клиентом бухгалтерской компании «Бизнес Бухгалтерия». Данные клиента конфиденциальны, поэтому изменены.

ООО «Альфа» является монтажной компанией, специализирующейся на промышленных машинах и оборудовании.

Первым этапом в апробации методики станет определение целесообразности бухгалтерского аутсорсинга для организации.

Так как вопрос о целесообразности перехода на аутсорсинг является для компании ключевым, именно от ответа на данный вопрос зависит будет ли компания двигаться в развитии данного направления или же примет другой вариант ведения участка бухгалтерии.

Таким образом, для ООО «Альфа» предлагается использовать все три методики, так как SWOT-анализ поможет руководителю всесторонне изучить данный бизнес-процесс, методика Шадрина В.Г. поможет узко ответить на вопросы о необходимости аутсорсинга, а матрица Хлебникова Д.В. поможет оценить стратегическую важность данного направления.

Для начала проведем SWOT-анализ аутсорсинга бухгалтерских услуг, чтобы руководитель ООО «Альфа» мог широко оценить плюсы и минусы такого вида сотрудничества.

Как говорилось ранее при выходе на новый рынок сотрудничества компании придется столкнуться не только с позитивными моментами нового сотрудничества,

но и, возможно, прочувствовать на себе эффект подводных камней.

В связи с этим настоятельно рекомендуется проводить данный анализ сферы сотрудничества. В таблице 13 представлены результаты SWOT-анализа при переходе на аутсорсинг бухгалтерских услуг. Как видно из результатов таблицы, аутсорсинг многогранен, он имеет как сильные стороны и хорошие возможности, так и слабые стороны, и угрозы. По количественному признаку сильные стороны и возможности преобладают над слабыми сторонами и угрозами.

Но одного SWOT-анализа для принятия решения о переходе на обслуживание к аутсорсеру будет недостаточно, поэтому рассмотрим следующие методики.

Таблица 13 – SWOT-анализ перехода на аутсорсинг бухгалтерских услуг

Внутренние	Сильные стороны	Слабые стороны
	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Экономия денежных средств</li> <li>2 Не нужно оплачивать страховые взносы</li> <li>3 Самостоятельность и непредвзятость</li> <li>4 Работа профессионалов</li> <li>5 Доступность информации о стоимости услуг</li> <li>6 Финансовая ответственность</li> <li>7 Гарантия непрекращающейся работы</li> <li>8 Экономия на безвозмездных оплатах внутри компании</li> <li>9 Нет страха увольнения основных работников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Утечка сведений конфиденциального характера</li> <li>2 Недостаточный профессионализм сотрудника</li> <li>3 Недостаточная ответственность при отсутствии договора SLA</li> <li>4 Долгая обработка запросов</li> <li>5 Недостаточный контроль за сферой предоставления услуг</li> <li>6 Отсутствие мотивации среди сотрудников компании</li> <li>7 Долгое реагирование на вопросы</li> </ul>
Внешние	Возможности	Угрозы
	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Свобода для погружения сил в основной вид деятельности</li> <li>2 Уменьшение количества штатных сотрудников</li> <li>3 Постоянные затраты становятся переменными</li> <li>4 Увеличение эффективности работы, за счет передачи второстепенной функции на обслуживание сторонней организации</li> <li>5 Организация дополнительного обучения основных сотрудников</li> <li>6 Возможность приобретения новой технологической базы</li> <li>7 Появление свободных финансов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Зависимость от поставщика бухгалтерских услуг</li> <li>2 Понимание аутсорсинга как «таблетку» от всех проблем</li> <li>3 Отсутствие профессионалов, обладающих видением возможной стратегии</li> <li>4 Недостаточный уровень готовности передачи функции на обслуживание к поставщику</li> <li>5 Ожидание невероятного результата</li> </ul>

Для этого ответим на последовательность вопросов по методике Шадрина В.Г. Представленной на рисунке 3.

1. Является ли бизнес-процесс (в данном случае ведение бухгалтерского и налогового учета) ключевой компетенцией организации?

Ответ – нет, так как организация специализируется на монтаже промышленного машинного оборудования, основные ресурсы предприятия направлены именно на данный бизнес-процесс.

2. Качество самостоятельного выполнения бизнес-процесса лучше, чем у сторонней организации?

Ответ – нет, так как у ООО «Альфа» нет собственных источников для организации собственного отдела бухгалтерии, а также нет достаточного запаса знаний в области бухгалтерского учета для того чтобы ясно оценить знания и навыки потенциальных бухгалтеров, которые могли бы работать в штате.

3. Является ли бизнес-процесс стратегически важным для организации?

Ответ – нет, так как руководитель предприятия сконцентрировал стратегическую задачу именно на основном виде деятельности благодаря которому организация получает прибыль, то есть выполняет основную задачу бизнеса.

4. Высокий ли уровень риска может возникнуть при сотрудничестве с поставщиком бухгалтерских услуг?

Ответ – нет, так как между ООО «Альфа» и ООО «Бизнес Бухгалтерия» заключен договор по типу SLA, в котором четко оговорены обязанности сторон, указаны четкие виды услуг, которые поставщик оказывает потребителю, прописаны условия сотрудничества и условия расторжения, если они понадобятся. Также немаловажный момент ООО «Альфа» с момента образования сотрудничает с компанией «Бизнес Бухгалтерия», в связи с этим у компаний уже сложились взаимные доверительные отношения. Как итог, с помощью алгоритма В.Г. Шадрин мы пришли к выводу, что для ООО «Альфа» верным вариантом в вопросе ведения учета на предприятии будет именно обращение в аутсорсинговую компанию, специализирующуюся в данной сфере.

Далее рассмотрим еще одну методику для определения целесообразности использования аутсорсинга – матрицу Хлебникова Д.В. Необходимо оценить данное решение с точки зрения стратегической важности и соответствия объекта рассмотрения среднерыночному состоянию. Основным направлением бизнеса для ООО «Альфа» являются монтажные работы, ведение бухгалтерии хоть и является довольно важным вопросом, так как результаты работы непосредственно предоставляются в налоговую службу, однако для исследуемой компании данная отрасль является второстепенной. Исходя из вышесказанного, стратегическая важность отдела бухгалтерии представляется для ООО «Альфа» средней.

Оценивая функцию по шкале «качество компетенций», стоит также отметить, что данная функция является вспомогательной, то есть у компании нет прямой необходимости иметь высокую компетенцию в данной функции, соответственно компетенция компании ниже рыночной. На рисунке 5 представлена матрица Хлебникова Д.В. для ООО «Альфа».

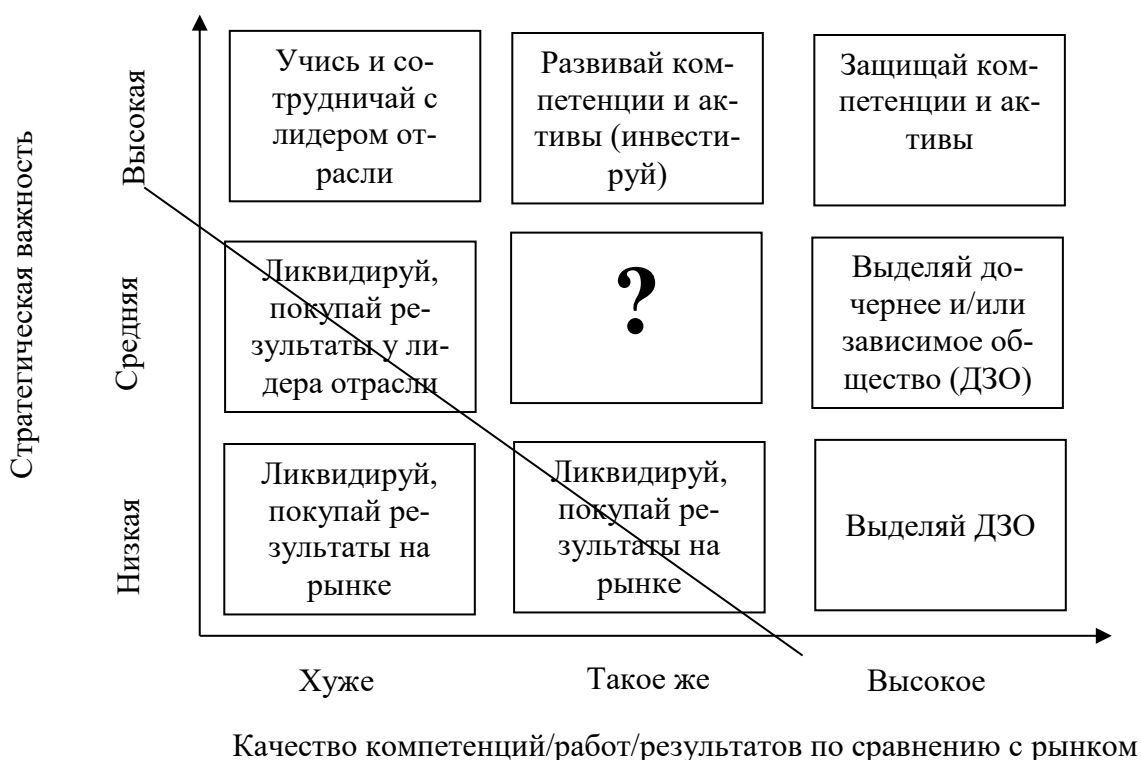


Рисунок 5 – Положение бухгалтерской функции в матрице ООО «Альфа»

Если мы проведем наклонную линию из верхнего угла средней ячейки в нижний угол средней ячейки, то ячейка с функцией, которая находится под проведенной диагональю, будет ответом на поставленный вопрос.

Таким образом для ООО «Альфа», рекомендуется ликвидировать функцию ведения бухгалтерии на предприятии и передать ее на рынок аутсорсеров.

Таким образом, по результатам трех проведенных методик по определению целесообразности перехода на аутсорсинг бухгалтерских услуг, для исследуемого предприятия все результаты стали положительными, что говорит о решении о сотрудничестве с компанией-аутсорсером.

В данном случае сложно выбрать одну методику которая была бы лучшей, так как все они были направлены на одну общую цель – определение целесообразности перехода на аутсорсинг, однако принцип подходов был совершенно различен.

Тем не менее хочется повториться и напомнить о том, что ответ на поставленный вопрос является самым главным шагом к вопросу о принятии перехода на аутсорсинг бухгалтерских услуг, поэтому рекомендуется отвечать на него используя несколько методик различных авторов.

Следующим важным этапом будет оценка рисков для ООО «Альфа» при сотрудничестве с аутсорсинговой компаний «Бизнес Бухгалтерия».

Для оценки буде использовать балльную оценки рейтинговых показателей Воронова А.А. Выбор пал на данную методику, так как для ООО «Альфа» предпочтительнее оценить риски перехода на обслуживание к поставщику бухгалтерских услуг со стороны оценки конкурентоспособности своей компании на ряду со своими главными конкурентами.

Это связано с тем, что директор ООО «Альфа» в первую очередь заинтересован в получении прибыли и в лидирующей позиции своей компании в отрасли по сравнению с конкурентами, также его мнение о позиции оценки рисков является для него приоритетным.

Результаты оценки показаны в таблице 14.

Данные таблицы заполнялись директором ООО «Альфа».

Таблица 14 – Балльная шкала оценки направления конкурентоспособности  
ООО Альфа» при сотрудничестве с аутсорсером

Изменение исследуемого показателя после внедрения механизм аутсорсинга	Значительное	Незначительное	Не выявлено
Рейтинговая оценка показателя	5,0	2,5	0,0
C1 Часть занимаемого рынка	x		
C2 Рентабельность	x		
C3 Коэффициент общей ликвидности	x		
C4 Инвестиционная привлекательность		x	
C5 Эффективность производства	x		
C6 Коэффициент текучести кадров	x		
C7 Изменение операционного цикла	x		
C8 Эффективность инвестиций	x		
C9 Платежеспособность	x		
C10 Снижение издержек персонала	x		
C11 Индекс удовлетворенности конечных потребителей	x		
C12 Снижение издержек потери потребителей или привлечения новых потребителей	x		
C13 Снижение процента нарушений сроков поставки внутренним и внешним потребителям	x		
C14 Снижение длительности логистического цикла			x
C15 Фондоотдача		x	
C16 Снижение процента брака			x
C17 Снижение длительности производственного цикла	x		
C18 Снижение общих издержек за счет передачи процессов на аутсорсинг	x		
C19 Степень выполнения плана передачи процессов на аутсорсинг	x		
C20 Скорость выполнения заказа	x		

Для получения общего значения по данному направлению сложим полученные значения показателей по формуле (1):

$$C = 5,0 + 5,0 + 5,0 + 2,5 + 5,0 + 5,0 + 5,0 + 5,0 + 5,0 + 5,0 + 5,0 + 5,0 + 5,0 + 0,0 + 2,5 + 0,0 + 5,0 + 5,0 + 5,0 = 85$$

Общее значение по данному направлению равняется 85 баллам.

Для анализа направления оценки рисков также будет использован метод рейтинговой оценки. Максимально в данном случае предприятие может набрать 100 баллов.



Отличительной особенностью данного направления показателей является то, что при их оценке используется обратная шкала оценки рейтинговых показателей. Это означает то, что наилучшим показателем будет наивысшая оценка. Это связано с тем, что рассматриваемые в данном направлении показатели несут отрицательное влияние на деятельность предприятия и на внедрение механизмов аутсорсинга. Шкала оценки в данном случае представлена в таблице 15.

Данные таблицы заполнялись директором ООО «Альфа».

Таблица 15 – Балльная шкала оценки по оценке рисков ООО «Альфа» при сотрудничестве с аутсорсером

Изменение исследуемого показателя после внедрения механизм аутсорсинга	Значительное	Незначительное	Не выявлено
Рейтинговая оценка показателя	0,0	6,25	12,5
r1 Утечка информации			x
r2 Удлинение бизнес-процессов			x
r3 Потеря контроля над частью бизнес-процессов			x
r4 Увеличение стоимости, передаваемых бизнес-процессов на аутсорсинг (затратные риски, скачкообразный рост бюджета компании)			x
r5 Опасения менеджеров и сотрудников компании-клиента за свое место и карьерные перспективы при использовании аутсорсинга			x
r6 Возможное навязывание аутсорсером правил игр			x
r7 Ценовой шантаж поставщика			x
r8 Падение уровня качества обслуживания аутсорсером			x

Для получения общего значения по данному направлению сложим полученные значения показателей по формуле (2):

$$R = 12,5 + 12,5 + 12,5 + 12,5 + 12,5 + 12,5 + 12,5 + 12,5 = 100$$

Общее значение по данному направлению равняется максимальному значению 100 баллов.

Третьим и последним направлением оценки эффективности и результативности механизма аутсорсинга является оценка выбора аутсорсера. Результаты балльной

оценки, представлены в таблице 16. Максимально возможное количество баллов – 100. Данные таблицы заполнялись директором ООО «Альфа».

Таблица 16 – Балльная шкала оценки выбора аутсорсера для ООО «Альфа»

Изменение исследуемого показателя после внедрения механизм аутсорсинга	Значительное	Незначительное	Не выявлено
Рейтинговая оценка показателя	10,0	5,0	0,0
p1 Уровень владения ключевыми компетенциями	x		
p2 Наличие у аутсорсера практического опыта в данной сфере	x		
p3 Размер бизнеса и финансовая стабильность аутсорсинговой компании		x	
p4 Качество продукции (услуги) аутсорсера	x		
p5 Надежность обслуживания продукции (услуги) аутсорсера	x		
p6 Месторасположение организации аутсорсера относительно месторасположения организации потребителя	x		
p7 Сроки выполнения текущей и экстренной работы	x		
p8 Наличие у аутсорсера резервных мощностей	x		
p9 Организация и наличие системы управления качеством у аутсорсера	x		
p10 Психологический климат в трудовом коллективе аутсорсера	x		

Для получения общего значения по оценки выбора аутсорсера, сложим полученные значения показателей по формуле (3):

$$P = 10,0 + 10,0 + 5,0 + 10,0 + 10,0 + 10,0 + 10,0 + 10,0 + 10,0 + 10,0 = 95$$

Общее значение по данному направлению равняется 95 баллам.

Далее рассчитаем итоговый показатель – индекс эффективности и результативности реализации механизма аутсорсинга по формуле (4):

$$I_{out} = 85 + 100 + 95 = 280$$

Данный индекс является суммой оценки всех направлений анализа и составляет 280 баллов.

Теперь определим степень доверия ООО «Альфа» при сотрудничестве с аутсорсинговой компанией «Бизнес Бухгалтерия». Значение индекса доверия входит в третью группу в интервал от 200 до 300 баллов, это значит, что переход на обслуживание к ООО «Бизнес Бухгалтерия» являются успешным. ООО «Альфа» удалось правильно подобрать наиболее подходящего и результативного аутсорсера, а также максимально продуктивно использовать механизмы аутсорсинга при их использовании. В данном случае компании следует придерживаться выбранного курса развития, не забывая о необходимости постоянной минимизации рисков и возможных внешних изменениях.

Следующим этапом будет оценка экономического эффекта сотрудничества ООО «Альфа» с поставщиком бухгалтерских услуг ООО «Бизнес Бухгалтерия», для этого проведем сравнительный анализ затрат на содержание собственного отдела бухгалтерии на предприятии и аутсорсинга бухгалтерского учета, как говорилось ранее сравнительный метод в данном случае, фактически является единственным способом оценки финансового эффекта от сотрудничества с аутсорсинговой компанией. Результаты расчета затрат на содержание собственной бухгалтерии приведенные в таблице 17.

Таблица 17 – Параметры расчета для внедрения собственного штата бухгалтерии в ООО «Альфа»

Статьи затрат	Показатели	Периодичность
Количество специалистов отдела бухгалтерии, чел.	3	
Норма офисной площади на одного сотрудника, кв.м.	4,5	
Цена аренды офисного помещения, 15 кв.м.	10 000	Ежемесячно
Коммунальные услуги по офисному помещению на 1 сотрудника, руб.	150	Ежемесячно
Средний расход услуг интернета и связи на 1 сотрудника, руб.	700	Ежемесячно
Средний расход канцелярских товаров на 1 сотрудника, руб.	300	Ежемесячно
Зарботная плата главного бухгалтера, руб.	35 000	Ежемесячно
Зарботная плата бухгалтера первичной документации, руб.	20 000	Ежемесячно

Статьи затрат	Показатели	Периодичность
Заработная плата бухгалтера по зарплате и кадрам, руб.	25 000	Ежемесячно
Поддержка бухгалтерских программ (1С Предприятие), руб.	2 000	Ежеквартально
Программное обеспечение (Microsoft Office), руб.	780	Ежемесячно
Обучение персонала отдела бухгалтерского учета, руб.	8 000	Ежегодно
Страховые взносы на ОПС, %	22	Ежемесячно
Страховые взносы на ОМС, %	5,1	Ежемесячно
Страховые взносы на ВНиМ, %	2,9	Ежемесячно
Ставка НС и ПЗ, %	2,5	Ежемесячно
Обустройство рабочего места:		1 раз 7 лет
Системный блок, руб.	11 500	
Монитор, руб.	7 500	
МФУ, руб.	6 000	
Прочее, руб.	2 000	
Мебель, руб.	13 000	

На основании введенных исходных данных рассчитываем затраты на содержание собственного отдела бухгалтерии ООО «Альфа», состоящего из трех сотрудников: главный бухгалтер, бухгалтер первичной документации, бухгалтер по заработной плате и кадрам. Данные расчетов представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Расчет стоимости содержания собственного отдела бухгалтерии ООО «Альфа»

Статьи	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого год
Эксплуатационные расходы предприятия, всего:	370 690	370 690	370 690	370 690	1 482 760
Содержание и эксплуатация офисного помещения:	31 350	31 350	31 350	31 350	125 400
Аренда офисного помещения	30 000	30 000	30 000	30 000	120 000
Коммунальные услуги	1 350	1 350	1 350	1 350	5 400
Офисные расходы, в том числе:	9 000	9 000	9 000	9 000	36 000
Интернет и телефонная связь	6 300	6 300	6 300	6 300	25 200

Статьи	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого год
Канцелярские товары	2 700	2 700	2 700	2 700	10 800
Заработная плата специалистов, в том числе:	240 000	240 000	240 000	240 000	960 000
Главный бухгалтер	105 000	105 000	105 000	105 000	420 000
Бухгалтер первичной документации	60 000	60 000	60 000	60 000	240 000
Бухгалтер по зарплате и кадрам	75 000	75 000	75 000	75 000	300 000
Расходы по содержанию программного обеспечения, в том числе:	4 340	4 340	4 340	4 340	17 360
Поддержка бухгалтерских программ (1С Предприятие)	2 000	2 000	2 000	2 000	8 000
Программное обеспечение	2 340	2 340	2 340	2 340	9 360
Услуги сторонних организаций, в том числе:	8 000	0	0	0	8 000
Обучение персонала бухгалтерии	8 000	0	0	0	8 000
Страховые взносы всего, в том числе:	78 000	78 000	78 000	78 000	312 000
Страховые взносы на ОПС, 22 %	52 800	52 800	52 800	52 800	211 200
Страховые взносы на ОМС, 5,1 %	12 240	12 240	12 240	12 240	48 960
Страховые взносы на ВНиМ, 2,9 %	6 960	6 960	6 960	6 960	27 840
Ставка НС и ПЗ, 2,5 %	6 000	6 000	6 000	6 000	24 000
Первоначальные затраты всего, в том числе:	194 000	0	0	0	194 000
Системный блок	45 000	0	0	0	45 000
Монитор	22 500	0	0	0	22 500
МФУ	6 000	0	0	0	6 000
Прочее	6 000	0	0	0	6 000
Мебель	39 000	0	0	0	39 000

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

- 1 Первоначальные затраты 194 000 руб.;
- 2 Текущие (эксплуатационные расходы) 1 482 760 руб.

Далее рассмотрим затраты ООО «Альфа» при сотрудничестве с аутсорсинговой

компанией.

Как говорилось ранее стоимость ведения бухгалтерского и налогового учета зависит от организационно правовой формы, системы налогообложения и количества операций в месяц. Данные ООО «Альфа» приведены ниже:

- 1 Система налогообложения – общая.
- 2 Количество работников, чел. – 30.
- 3 Количество операций в месяц, шт. – 400.

Стоимость бухгалтерского сопровождения, а именно ведение бухгалтерского и налогового учетов, аутсорсинговой компании «Бизнес Бухгалтерия» приведена в таблице 19.

Таблица 19 – Стоимость ведения бухгалтерского и налогового учетов, в рублях

Ведение бухгалтерского и налогового учета, составление и сдача отчетов при наличии хозяйственной деятельности (ООО)		
Количество операций	Оплачиваемый период	Стоимость для ООО
ОСНО		
1–10	месяц	от 6000
11–30	месяц	от 7000
31–50	месяц	от 8000

Стоимость ведения кадрового учета аутсорсинговой компанией «Бизнес Бухгалтерия» за месяц представлена в таблице 20.

В аутсорсинговой компании «Бизнес Бухгалтерия» начисление заработной платы и кадровый учет в рамках стоимости обслуживания рассчитывается отдельно, в среднем в месяц у ООО «Альфа» проходит 1 – 2 операции по кадровому учету.

Таким образом, стоимость полного ведения бухгалтерского учета с использованием компании-аутсорсера в месяц для ООО «Альфа» составляет  $44\ 000 + 11\ 000 = 5\ 500$  руб., а в год соответственно составит 660 000 руб.

В аутсорсинговой компании «Бизнес Бухгалтерия» начисление заработной платы

платы и кадровый учет в рамках стоимости обслуживания рассчитывается отдельно, в среднем в месяц у ООО «Альфа» проходит 1 – 2 операции по кадровому учету.

Таблица 20 – Стоимость ведения кадрового учета, в рублях

Начисление заработной платы и страховых взносов	Стоимость
Начисление зарплаты и взносов на первого сотрудника	1000
Начисление зарплаты и взносов на каждого дополнительного сотрудника	300
Кадровый учет	Стоимость
Кадровый учет первого сотрудника (составление приказов, оформление трудовой книжки, личной карточки, трудового договора, больничных листов)	1000
Кадровый учет каждого дополнительного сотрудника (составление приказов, оформление трудовых книжек, личной карточки, трудового договора, больничных листов)	300

В аутсорсинговой компании «Бизнес Бухгалтерия» начисление заработной платы и кадровый учет в рамках стоимости обслуживания рассчитывается отдельно, в среднем в месяц у ООО «Альфа» проходит 1 – 2 операции по кадровому учету.

Таким образом, стоимость полного ведения бухгалтерского учета с использованием компании-аутсорсера в месяц для ООО «Альфа» составляет  $44\ 000 + 11\ 000 = 5\ 500$  руб., а в год соответственно составит 660 000 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 (10):

$$\text{ДНП} = (1\ 482\ 760 + 660\ 000) \times 20\ \% = 428\ 552$$

Для расчета экономической эффективности от перевода процесса ведения бухгалтерского учета на аутсорсинг рассчитана условно-годовую экономию по формуле (11):

$$\mathcal{E}_{y.g} = 1\,482\,760 - 660\,000 - 428\,552 = 394\,200.$$

Таким образом, экономия ООО «Альфа» от использования аутсорсинговых услуг компании «Бизнес бухгалтерия» составляет 394200 руб. в год.

### Выводы по разделу три

Главной проблемой в оказании услуг аутсорсинга считается вопрос о принятии решения о переводе организации на обслуживание к поставщику бухгалтерских услуг. Решение о передаче данной функций на аутсорсинг является для предприятия стратегическим. Перед компанией стоит проблема выбора – создавать свой собственный штат бухгалтерии или же передать данную функцию «на сторону».

Для того, чтобы помочь компании, рассматривающей вопрос о переходе на обслуживание к аутсорсеру, ответить на этот вопрос, в третьей главе работы, была разработана и апробирована методика выбора аутсорсера бухгалтерских услуг на примере ООО «Альфа». Суть методики заключается в ответе на три главных вопроса при рассмотрении варианта переход на обслуживание к аутсорсеру:

1 Целесообразно ли передавать функции отдела бухгалтерии на обслуживание к поставщику таких услуг в целях усиления позиции компании на рынке?

2 Каким образом оценить возможные риски при сотрудничестве с поставщиком бухгалтерских услуг?

3 Как оценить экономический эффект от работы с поставщиком бухгалтерских услуг?

Для ответа на первый вопрос был предложен алгоритм определения необходимости аутсорсинга по трем методикам: SWOT-анализ, методика Шадрина В.Г., а также матрица Хлебникова Д.В. Все методики для ООО «Альфа» выявили положительный ответ на вопрос о целесообразности такого перехода, однако наилучшая



методика не была выявлена, так как все они оказались важны для ответа на поставленный вопрос.

Для ответа на второй вопрос была предложена методика Аникина Б.А. и Воронова А.А., заключающаяся в оценке рисков компании при выборе поставщика бухгалтерских услуг. Предпочтение было отдано данной методике, так как она рассматривает риски со стороны оценки конкурентоспособности компании в отрасли наряду с конкурентами.

Для ответа на третий вопрос был проведен анализ выявления экономической эффективности посредством сравнения стоимости с использованием варианта аутсорсинга бухгалтерского учета и содержания собственной структуры бухгалтерии. В ходе анализа экономия ООО «Альфа» от использования компании аутсорсера составила 394200 руб. в год. По всем трем вопросам для ООО «Альфа» был получен положительный ответ. Таким образом, использование компании-аутсорсера выгодно для организации, а разработанная методика является успешной.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На рынке бухгалтерских услуг в России в 2020 году наблюдается активная конкуренция поставщиков услуг, объясняется это тем, что у потенциальных компаний-клиентов есть несколько вариантов того, как может быть организован финансовый учет. Активно в последнее время развивается направление аутсорсинга бухгалтерских услуг, поставщики услуг предлагают квалифицированную помощь в ведении учета в организации, поэтому многими компаниями стоит вопрос о том, как выбрать подходящую аутсорсинговую компанию. В связи этим в настоящей выпускной квалификационной работе был рассмотрен вопрос разработки методики выбора компании, оказывающей бухгалтерские услуги.

Для реализации поставленной цели были решены следующие задачи:

1 Был проведен анализ российского рынка бухгалтерских услуг и были выявлены основные игроки, динамика развития и главные тренды бухгалтерского учета в России.

2 Был исследован процесс управления рисками в бухгалтерском аутсорсинге и предложены инструменты оценки эффективности такого управления для потребителя бухгалтерских услуг;

3 Была разработана и апробирована методика выбора аутсорсера бухгалтерских услуг.

Для решения первой задачи было определено понятие, роль и значение аутсорсинга в системе бухгалтерского учета.

В современном рыночном мире под понятием бухгалтерский аутсорсинг бизнесмены понимают исполнение организацией «со стороны» второстепенных для значительного большинства компаний функций бухгалтерии, то есть поставщик бухгалтерских услуг – внешняя фирма.

Данная фирма берет на себя все обязанности по ведению учета в организации, действует такая компания исключительно в рамках договора и за свои услуги запрашивает денежное вознаграждение.

Основными игроками на рынке бухгалтерских услуг в России являются поставщики, к которым относятся бухгалтера на самостоятельном балансе (бухгалтера в единственном лице), штатный отдел бухгалтерии на предприятии и аутсорсинг бухгалтерских услуг (в работе рассматривалось два вида аутсорсинга – малая компания и крупная компания), а также потребители бухгалтерских услуг, к которым относятся – бизнес во всех его пониманиях (стартапы и малый бизнес, индивидуальные предприниматели, средний бизнес, сельское хозяйство, крупные предприятия, компании-нерезиденты).

По данным аналитиков в ближайшие годы автоматизация процесса бухгалтерского и налогового учета будет первостепенной задачей для руководителей бухгалтерских компаний, чтобы оставаться конкурентоспособными, поэтому в настоящее время появляются все больше новых программ, направленных на автоматизацию бухгалтерских процессов, уделяется большое внимание на увеличение скорости обработки входящих документов. В связи с этим появляется сравнительно новое понятие – механизмы управления рисками, что говорит о развитии культуры рынка бухгалтерских услуг.

Для решения второй задачи был проведен анализ управление рисками в бухгалтерском аутсорсинге, который показал, что существуют различные факторы возникновения рисков при сотрудничестве поставщиков и потребителей аутсорсинговых услуг в сфере бухгалтерского и налогового учета, они могут быть как общими, так и узкими, подходящими исключительно под рынок бухгалтерских услуг. Поэтому одним из методов решения проблемы возникновения разного рода рисков, является грамотное управление рисками в бухгалтерском аутсорсинге, в связи с этим в работе был исследован процесс управления рисками в бухгалтерском аутсорсинге, а также были предложены инструменты, контролирующие эффективность управления рисками для потребителя бухгалтерских услуг.

Одним из наиболее эффективных и молодых инструментов управления рисками в аутсорсинге бухгалтерских услуг является договор SLA, как неотъемлемая часть комплекта юридической документации. Договор SLA – внешний документ,

описывающий параметры предоставляемой услуги. В данном договоре четко прописанные права и обязанности обеих сторон, а также указан каталог предоставляемых услуг, четкое время оказания услуг, отражены параметры рабочего процесса, условия оплаты и правила разрешения споров, и конечно же, уровень качества оказываемых услуг. Таким образом, главная задача соглашения SLA – формализовать и сделать более прозрачным взаимодействие с потребителями услуг. Немаловажным моментом также является и то, что на законодательном уровне в РФ есть Законы и Кодексы, которые юридически регулируют деятельность компаний-аутсорсеров, такие как Налоговым кодекс РФ, Закон РФ «О бухгалтерском учете» и Гражданским кодекс РФ, которые также были рассмотрены в работе.

Для решения третьей задачи было определено, что главной проблемой в оказании услуг аутсорсинга считается вопрос о принятии решения о переводе организации на аутсорсинг бухгалтерский функций. Решение о передаче данной функций на аутсорсинг является для предприятия стратегическим. Перед компанией стоит проблема выбора – создавать свой собственный штат бухгалтерии или же передать данную функцию «на сторону». Для того, чтобы помочь компании, рассматривающей вопрос о переходе на обслуживание к аутсорсеру, ответить на этот вопрос, в третьей главе работы, была разработана и апробирована методика выбора аутсорсера бухгалтерских услуг, объектом для которой выступило ООО «Альфа». Суть методики заключается в ответе на три главных вопроса при переходе на обслуживание к аутсорсеру:

1 Целесообразно ли передавать функции отдела бухгалтерии на обслуживание к поставщику таких услуг в целях усиления позиции компании на рынке?

2 Каким образом оценить возможные риски при сотрудничестве с поставщиком бухгалтерских услуг?

3 Как оценить экономический эффект от работы с поставщиком бухгалтерских услуг?

Для ответа на первый вопрос был предложен алгоритм определения необходимости аутсорсинга по трем методикам: SWOT-анализ, методика Шадрина В.Г., а

также матрица Хлебникова Д.В. Все методики для ООО «Альфа» выявили положительный ответ на вопрос о целесообразности такого перехода, однако наилучшая методика не была выявлена, так как все они оказались важны для ответа на поставленный вопрос.

Для ответа на второй вопрос была предложена методика Аникина Б.А. и Воронова А.А., заключающаяся в оценке рисков компании при выборе поставщика бухгалтерских услуг. Предпочтение было отдано данной методике, так как она рассматривает риски со стороны оценки конкурентоспособности компании в отрасли наряду с конкурентами.

Для ответа на третий вопрос был проведен анализ выявления экономической эффективности посредством сравнения стоимости с использованием варианта аутсорсинга бухгалтерского учета и содержания собственной структуры бухгалтерии. В ходе анализа экономия ООО «Альфа» от использования компании аутсорсера составила 394 200 руб. в год. По всем трем вопросам для ООО «Альфа» был получен положительный ответ. Таким образом, использование компании-аутсорсера выгодно для организации, а разработанная методика является успешной.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: часть первая: офиц. текст по сост. на 30.11.1994 г. № 51-ФЗ с изм. и доп. согласно ФЗ от 08.12.2020 г. № 427-ФЗ / Российская Федерация. Законы // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 08.12.2020).

2 Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: часть вторая: офиц. текст по сост. на 05.08.2000 г. № 117-ФЗ с изм. и доп. согласно ФЗ от 23.11.2020 г. № 374-ФЗ / Российская Федерация. Законы // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 23.11.2020).

3 О бухгалтерском учете [Электронный ресурс]: Федер. закон от 06.12.2011 г. № 402-ФЗ по сост. на 01.01.2020 г.: одобр. Советом Федерации 29.11.2011 г. // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 03.09.2020).

4 Общероссийский классификатор видов экономической деятельности [Электронный ресурс]: ОК 029-2014 от 31.01.2014 г.: утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14-ст ред. от 23.09.2020 г. // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 30.09.2020).

5 Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации [Электронный ресурс]: Приказ Минфина России от 29.07.1998 г. № 34н ред. от 11.04.2018 г. // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 02.10.2020).

6 О принятии и введении в действие Общероссийского классификатора видов экономической деятельности (ОКВЭД2) ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2) [Электронный ресурс]: Приказ Росстандарта от 31.01.2014 г. № 14-ст ред. от 16.10.2018 г. // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 25.08.2020).

7 Аалдерс, Р. Аутсорсинг: практическое руководство / Р. Аалдерс. – пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2003. – 47 с.

8 Аалдерс, Р. ИТ-аутсорсинг: практическое руководство / Р. Аалдерс. – пер. с англ. М.: АйФ, 2004. – 68 с.

9 Альтшулер, И.Г. Аутсорсинг: 10 заповедей и 21 инструмент / И.Г. Альтшулер. СПб.: Изд-во «Питер», 2009. – 464 с.

10 Аникин, Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учебное пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – М.: ИНФРА-М, 2009. 320 с.

11 Аникин, Б.А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: учебник / Б.А. Аникин. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 92 с.

12 Аникин, Б.А. Маркетинговые и логистические задачи, решаемые инновационными моделями бизнеса / Б.А. Аникин, В.С. Бараничев. // Маркетинг. – 2008. – № 6. – С. 81.

13 Барамба, С. SLT, OLA, SLA. Сложно о простых буквах / С. Барамба. // БИТ. – 2015. – № 10 – С. 53.

14 Бухгалтерский учет: учебник / под общ. ред. Я.В. Соколова. – М.: ТК Велби, Проспект, 2016 – 813 с.

15 Быстрова, Е.С. Регулирование аутсорсинг-отношений в сфере оказания бухгалтерских услуг / Е.С. Быстрова. // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2014. – № 4. – С. 110 – 113.

16 Вечканов, Г.С. Краткая экономическая энциклопедия / Г.С. Вечканов, Г.Р. Вечканова. – СПб.: ТОО ТК Петрополис, 1998. – 509 с.

17 Воронов, А.А. Показатели и методы оценки эффективности организационно-экономического механизма управления промышленным предприятием / А.А. Воронов, В.Ф. Катичев. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 4. – С. 98.

18 Вострицов, А.В. Аутсорсинг как форма взаимодействия малого и крупного бизнеса / А.В. Вострицов, Р.В. Иванов. // Академический вестник. – 2014. – № 1. – С. 272 – 278.

19 Готтшальк, П.В. ИТ-аутсорсинг. Построение взаимовыгодного сотрудничества / П.В. Готтшальк. М.: Изд-во «Альпина Бизнес Букс», 2013. – 390 с.

20 Ещенко, И.А. О предмете договора аутсорсинга / И.А. Ещенко // Гражданское право. – 2014. – № 1 – С. 27 – 29.

21 Желтухин, В. Общие центры обслуживания: современно и эффективно /

В. Желтухин // Управляем предприятием. – 2011. – № 5 – С. 58 – 60.

22 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.

23 Кинев, Ю.Ю. Оценка рисков финансово-хозяйственной деятельности предприятий на этапе принятия управленческого решения / Ю.Ю. Кинев. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – №5 – С. 15 – 19.

24 Кондраков, Н.П. Бухгалтерский учет: учебное пособие / Н.П. Кондраков. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 717 с.

25 Коник, Н.А. / Аутсорсинг: учебник / Н.А. Коник. – М.: КНО-РУС, 2008 – 175 с.

26 Костюкевич, Н. Топ-5 условий в SLA: рекомендации клиентам аутсорсинговых компаний / Н. Костюкевич // Пех. – 2018. – № 2 – С. 5 – 7.

27 Котляров, И.Д. Оценка рисков сотрудничества с аутсорсером / И.Д. Котляров. // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2012. – № 11 – С. 34 – 37.

28 Котляров, И.Д. Проблемы оценки экономического эффекта аутсорсинга / И.Д. Котляров. // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2013. – № 6 – С. 9 – 13.

29 Котляров, И.Д. Сущность аутсорсинга как организационно-экономического явления / И.Д. Котляров. // Компетентность. – 2012. – № 5 – С. 28 – 34.

30 Мизерник, Д.Н. Как организовать «качественный» аутсорсинг / Д.Н. Мизерник. // Открытые системы. СУБД. – 2008. – № 7 / 8 – С. 33.

31 Сурцева, М.П. Аутсорсинг как одна из форм частно-государственного партнерства в сфере образования / М.П. Сурцева. // Дуальная система профессионального образования: опыт, проблемы, перспективы. – 2014. – № 5 – С. 56 – 58.

32 Тихонова, И.В. Бухгалтерский аутсорсинг – одна из форм организации бухгалтерского учета / И.В. Тихонова. // Современное состояние и перспективы развития бухгалтерского учета и экономического анализа. – 2015. – № 3 – С. 265 – 268.



33 Хейвуд, Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ: учебник. / Дж. Брайан Хейвуд. – пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 176 с.

34 Хлебников, Д.В. Матрица аутсорсинга / Д.В. Хлебников. // Стратегии – 2005. – № 11 – С. 13 – 17.

35 Шадрин, В.Г. Аутсорсинг: управление процессами и формирование регионального аутсорсингового центра: дис. к. э. н. / В.Г. Шадрин. – Кемерово, 2006. – 175 с.

36 Шелухин, И.А. Критерии перехода на аутсорсинг промышленных предприятий: учебное пособие / И.А. Шелухин. – М.: Юнити-Дана, 2009. – 20 с.

37 Юсупова, Р.Р. Проблема выбора способа бухгалтерского учета в России / Р.Р. Юсупова. // Форум молодых ученых. – 2020. – № 9 С. 49 – 52.

38 Официальный сайт «Discovery Research Group» (ООО «Дискавери РГ»). – URL,: <https://drgroup.ru/> (дата обращения 14.09.2020).

39 Официальный сайт «Genplace». – URL,: <https://genplace.ru/> (дата обращения 16.09.2020).

40 Официальный сайт «Microsoft Office». – URL,: <https://www.office.com/> (дата обращения 15.09.2020).

41 Официальный сайт «Okdesk». – URL,: <https://okdesk.ru/> (дата обращения 19.10.2020).

42 Официальный сайт «Бизнес бухгалтерия». – URL,: <https://biznesb.ru/> (дата обращения 16.09.2020).

43 Официальный сайт «Гигабайт». – URL,: <https://www.gigansk.ru/> (дата обращения 15.09.2020).

44. Официальный сайт «Консультант плюс». – URL,: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 16.09.2020).

45 Официальный сайт «Лукойл». – URL,: <https://lukoil.ru/> (дата обращения 25.10.2020).

46 Официальный сайт «Мечел». – URL,: <https://www.mechel.ru/#1> (дата обращения 25.10.2020).

47 Официальный сайт «РЖД». – URL,: <https://www.rzd.ru/> (дата обращения 25.10.2020).

48 Официальный сайт «Ростелеком». – URL,: <https://moscow.rt.ru/> (дата обращения 25.10.2020).

49 Официальный сайт «Русал». – URL,: <https://www.rusal.ru/> (дата обращения 25.10.2020).

50 Официальный сайт «СБИС». – URL,: <https://sbis.ru/> (дата обращения 25.10.2020).

51 Официальный сайт «СКБ Контур». – URL,: <https://kontur.ru/> (дата обращения 25.10.2020).

52 Официальный сайт «Яндекс маркет». – URL,: <https://market.yandex.ru/> (дата обращения 15.09.2020).

53 Официальный сайт «Яндекс работа». – URL,: <https://rabota.yandex.ru/> (дата обращения 15.09.2020).

54 Официальный сайт ГК «Авуар». – URL,: <https://avuar.ru/> (дата обращения 16.09.2020).

55 Официальный сайт поиска недвижимости «N1. Недвижимость». – URL,: <https://chelyabinsk.n1.ru/> (дата обращения 20.10.2020).

56 Официальный сайт Рейтинговое агентство «RAEX» службы. – URL,: <https://raex-a.ru/> (дата обращения 16.10.2020).

57 Официальный сайт Технического комитета Международной Ассоциации комиссий по ценным бумагам (IOSCO). – URL: <https://www.iosco.org/> (дата обращения 09.10.2020).

58 Официальный сайт транснационального аутсорсера «QXFA». – URL,: <https://www.qxfa.co.uk/> (дата обращения 09.10.2020).

59 Официальный сайт Федеральной налоговой службы. – URL,: <https://www.nalog.ru/rn74/> (дата обращения 14.09.2020).