

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, ООО «Генштаб»,
директор по клиентскому сервису
_____ Л.М. Табатадзе
«__» _____ 2021 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ И.И. Просвирина
«__» _____ 2021 г.

РАЗРАБОТКА И ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА ООО «ГЕНШТАБ»
НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ НЕЙРОННОЙ СЕТИ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА К ВЫПУСКНОЙ
КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.03.01.2021.150.ВКР

Руководитель ВКР, зав. кафедрой
_____ И.И. Просвирина
_____ 2021 г.

Автор ВКР, студент группы ЭУ-404
_____ Я.В. Макаренко
_____ 2021 г.

Нормоконтролер, доцент
_____ Л.А. Ширшикова
_____ 2021 г.

РЕФЕРАТ

Макаренко, Я.В. Разработка и экономическое обоснование проекта совершенствования клиентского сервиса ООО «Генштаб» на основе внедрения нейронной сети. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-404, 2021. – 87 с., 28 табл., библиогр. список – 56 наим., 2 прил.

Объект исследования – финансово-хозяйственная деятельность ООО «Генштаб».

Предмет исследования – организация клиентского сервиса по оказанию аутсорсинга учетных функций и сопутствующих ему услуг на предприятии ООО «Генштаб».

Цель исследования – разработать на основании проведенного анализа организации проект по совершенствованию клиентского сервиса в ООО «Генштаб» и оценить его эффективность.

В работе проанализированы основные современные тренды аутсорсинга учетных функций, исследованы основные проблемы аутсорсинга учетных функций.

Проведен стратегический и финансовый анализ ООО «Генштаб».

Исследованы особенности организации клиентского сервиса в ООО «Генштаб». Разработан проект совершенствования клиентского сервиса и оценена его эффективность.

Разработанный проект совершенствования клиентского сервиса принят к реализации в ООО «Генштаб».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 ОРГАНИЗАЦИЯ КЛИЕНТСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ В УСЛОВИЯХ АУТСОРСИНГА БУХГАЛТЕРСКИХ ФУНКЦИЙ	6
1.1 Современные тренды аутсорсинга учетных функций.....	6
1.2 Проблемы бухгалтерского аутсорсинга, связанные с организацией клиентского сервиса.....	15
Выводы по разделу один.....	18
2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ГЕНШТАБ» ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА.....	19
2.1 Краткая характеристика организации	19
2.2 Стратегический анализ ООО «Генштаб».....	22
2.3 Финансовый анализ	40
Выводы по разделу два	50
3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА В ООО «ГЕНШТАБ»	52
3.1 Особенности организации клиентского сервиса в ООО «Генштаб»	52
3.2 Разработка проекта по совершенствованию клиентского сервиса в ООО «Генштаб»	61
3.3 Прогнозная оценка экономической эффективности проекта совершенствования клиентского сервиса.....	70
Выводы по разделу три.....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	76
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	80
ПРИЛОЖЕНИЯ	86
ПРИЛОЖЕНИЕ А БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС ООО «ГЕНШТАБ».....	86
ПРИЛОЖЕНИЕ Б ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ ООО «ГЕНШТАБ»	87

ВВЕДЕНИЕ

Аутсорсинг учетных функций в настоящий момент является активно развивающимся направлением в России. Некоторые исследователи даже называют его настоящим феноменом.

Популярность аутсорсинга обуславливается тем, что аутсорсинг учетных функций позволяет руководству компаний сосредоточиться на профильной деятельности организации, переложив бухгалтерский, налоговый и кадровый учет на плечи организаций, специализирующихся на них.

Рынок аутсорсинга учетных функций в России весьма обширен, на нем присутствует несколько тысяч компаний, оказывающих данный вид услуг. Конкуренция на рынке бухгалтерского аутсорсинга происходит за счет 2 факторов: цены и качества предоставляемых услуг. Удержание клиентов является первоочередной задачей для современных компаний-аутсорсеров бухгалтерских услуг, так как ценовая конкуренция имеет свои ограничения.

Современные организации-аутсорсеры учетных функций по праву можно называть и ИТ-компаниями, так как они активно внедряют ИТ-решения в свои бизнес-процессы, перекладывая выполнение некоторых задач на плечи программных роботов, в целях удешевления себестоимости оказания услуг и исключения «человеческого фактора» и ошибок с ним связанных. Также все крупные представители рынка аутсорсинга учетных функций и большинство средних имеют собственный онлайн-сервис с дополнительными возможностями для клиента, например, управленческий учет, электронный документооборот, налоговое планирование и прочие.

Объектом исследования является финансово-хозяйственная деятельность ООО «Генштаб».

Предмет исследования – организация клиентского сервиса по оказанию аутсорсинга учетных функций и сопутствующих ему услуг на предприятии ООО «Генштаб».

Цель исследования – разработать на основании проведенного анализа организации проект по совершенствованию клиентского сервиса в ООО «Генштаб» и оценить его эффективность.

Для достижения поставленной цели необходимо реализовать следующие задачи:

- 1 изучить современные тренды бухгалтерского аутсорсинга;
- 2 исследовать проблемы бухгалтерского аутсорсинга, связанные с организацией клиентского сервиса;
- 3 дать краткую характеристику ООО «Генштаб», провести стратегический и финансовый анализ;
- 4 проанализировать особенности организации клиентского сервиса в ООО «Генштаб»;
- 5 разработать проект по совершенствованию клиентского сервиса и провести прогнозную оценку его эффективности.

Источниками информации данных являлись: труды российских и зарубежных авторов, таких как: Хейвуд Дж.Б., Акимова В.В., Горбатенко В.И., Зайончик Л.Л., Иванов А.Е. и др., периодические специализированные издания.

В работе использованы такие методы, как: сбор информации, классификация, сравнительный анализ, изучение и анализ литературы, изучение нормативно-правовых документов.

1 ОРГАНИЗАЦИЯ КЛИЕНТСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ В УСЛОВИЯХ АУТСОРСИНГА БУХГАЛТЕРСКИХ ФУНКЦИЙ

1.1 Современные тренды аутсорсинга учетных функций

В настоящий момент понятие «аутсорсинг» плотно вошло в жизнь современных организаций. Некоторые исследователи называют его феноменом рубежа XX и XXI века [19]. Широкое распространение аутсорсинга обусловлено тем, что для организации на высоком уровне непрофильной, но жизненно необходимой для организации деятельности, необходимо большое количество как финансовых вложений и внимания управляющего звена. Аутсорсинг наиболее распространен в сферах бухгалтерского учета и информационных технологий.

Не смотря на широкое распространение данного явления, в российском законодательстве отсутствует трактовка понятия «аутсорсинг» [1, 2, 4, 5, 6], экспертами данное понятие трактуется по-разному. Для формирования наиболее точного определения понятия «аутсорсинг» исследуем различные трактовки данного понятия. Для наглядности они представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Трактовки понятия аутсорсинг

Автор	Определение
Райзенберг Б.А.	Передача не ключевых традиционных функций внешним исполнителям – субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам, не имеющим отношения к организации [25].
Крамских А.С.	Передача на договорной основе менее значимых, но функционально-необходимых бизнес-процессов другим организациям – субподрядчикам, специализирующимся в этой области [22].
Хейвуд Дж. Б.	Виды деятельности, при которой организация передает непрофильные функции компаниям, специализирующимся в данной сфере [27].
Татьянок М.В.	Интеграция бизнеса потребителей и провайдеров аутсорсинговых услуг, обладающая коммуникационной, ресурсной, технологической, мотивационной, ценностной и нормативной целостностью [26].
Климкина Л.П.	Стратегия управления, которая позволяет оптимизировать функционирование организации за счет сосредоточения деятельности на главном направлении путем передачи на договорной основе непрофильных функций другим организациям, которые специализируются в конкретной области и обладают соответствующим опытом, знаниями, техническими средствами. [20].

Автор	Определение
Витко В.С., Цатурян Е.А.	Способ оптимизации деятельности организации за счет концентрации усилий на осуществление основной деятельности и передачи на длительной основе определенных непрофильных, а также части основных производственных функций организации третьему лицу, специализирующемуся в этой области, с соответствующим сокращением персонала [11].
Анкин Б.А., Рудая И.Л.	Последовательность организационных решений, суть которых состоит в передаче некоторых, ранее самостоятельно реализуемых организацией функций или видов деятельности внешней организации или, как принято говорить, «третьей стороне» [9].

Большинство авторов сходятся на том, что аутсорсинг – это передача организацией функций, которые не связаны с профильной деятельностью сторонней организации, для которой они являются профильными. Климкина Л.П., Витко В.С. и Цатурян Е.А. в определении делают акцент на том, что аутсорсинг позволяет оптимизировать деятельность организации [11, 20]. Витко В.С. и Цатурян Е.А., трактуя аутсорсинг отмечают, что при аутсорсинге передача непрофильных функций осуществляется на длительной основе и сопровождается сокращением персонала, выполнявшего функции, передаваемые на аутсорс [11]. Татьянок В.М., определяя аутсорсинг, делает акцент на интеграции [26].

Так как в Российском законодательстве отсутствует понятие «аутсорсинг», договоры аутсорсеров с их клиентами в большинстве случаев оформляются по форме гражданско-правового договора возмездного оказания услуг в соответствии со статьей 39 ГК РФ [2]. Есть альтернативный вариант, который используется реже - оформляется агентский договор в соответствии со статьей 1005 ГК РФ [1].

Таким образом, бухгалтерский аутсорсинг – это передача на долгосрочной основе организацией ведения учетных функций сторонней организации.

Далее рассмотрим наиболее распространенную классификацию бухгалтерского аутсорсинга. Выделяют 4 основных вида бухгалтерского аутсорсинга:

- бухгалтерское консультирование;
- выборочный аутсорсинг;
- полный аутсорсинг;
- ведение учета от лица главного бухгалтера [18, 24].

При бухгалтерском консультировании организация полностью сохраняет бухгалтеров в штате, организация-аутсорсер выступает лишь в роли эксперта-консультанта и контроллера. Данный вид аутсорсинга используется при сомнении руководителя в компетентности бухгалтерии для контроля их работы, при выполнении сложных или специфических задач, например, разблокировать счет или внедрить учет фактов хозяйственной жизни с иностранным контрагентом. Также данный вид бухгалтерского аутсорсинга применяется в случаях, когда деятельность организации имеет сложную специфику, требующую специфического учета, которой за пределами компетенций среднестатистического бухгалтера.

Выборочный аутсорсинг заключается в передаче на аутсорсинг лишь отдельных учетных функций, наиболее распространенными среди которых являются: расчет и учет оплаты труда сотрудникам, подготовка отчетности, налоговый учет, учет кассовых операций и обработка первичных документов. Инициатором внедрения данного вида аутсорсинга чаще всего являются главные бухгалтеры, когда хотят сохранить контроль за бухгалтерскими процессами или освободить своих сотрудников от рутинных учетных операций.

Полный аутсорсинг подразумевает работу организации полностью без бухгалтерии, документы и отчеты подписывает директор, аутсорсером обеспечивается ведение бухгалтерского и налогового учета, расчет заработной платы и кадровый учет, формирование и сбор первичных документов, подготовка платежных поручений для банка, сдача всех видов отчетности. Полный аутсорсинг может сопровождаться смежными услугами: подготовкой управленческой отчетности, оптимизацией налогообложения, юридическим сопровождением, доработкой или сменой учетных систем, интеграцией разных систем друг с другом, внедрением электронного документооборота, хостинг и аренда 1С.

При ведении учета от лица главного бухгалтера компания оставляет в штате рядовых бухгалтеров, компания-аутсорсер осуществляет управление бухгалтерской службой клиента, помогает настроить и формализовать учетные процессы. При

данном виде аутсорсинга право подписи может перекладываться на сотрудника аутсорсинга.

Основываясь на исследовании крупной транснациональной компании-аутсорсера бухгалтерских и финансовых услуг QXFA, сформулируем современные тренды бухгалтерского аутсорсинга [41].

Первым трендом является переход к безбумажному (электронному) документообороту. Аутсорсинговые компании активно продвигают электронный документооборот и помогают своим клиентам с его внедрением, так как он позволяет существенно ускорить процесс бухгалтерского обслуживания, а также взаимодействие клиентов с их контрагентами. В интервью для РА «Эксперт» Сергей Тиунов, управляющий партнер BDO Union Outsourcisng утверждает, что за 1 квартал 2020 года доля их клиентов, использующих электронный документооборот, увеличилась с 10 до 25 % [30]. Также электронный документооборот нивелирует необходимость клиентов завозить в аутсорсинговые компании коробки с бумажными оригиналами документов, и последующую необходимость аутсорсеров содержать архивы-хранилища. В настоящий момент электронный документооборот является трендом не только среди аутсорсингов учетных функций, но и во всей российской экономике, так как президиумом Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности 25 декабря 2020 года была утверждена концепция развития электронного документооборота в хозяйственной деятельности [3]. Согласно данной концепции, суммарные расходы на бумажный документооборот составляют 3,4 % от ВВП Российской Федерации, внедрение электронного документооборота позволит высвободить 1,15 млн. человек трудоспособного населения, которые своим полезным трудом в других областях обеспечат прогнозный прирост ВВП на 4–5 %. По прогнозам в результате реализации данной концепции до конца 2024 года в электронном обращении будет порядка 95 % счетов-фактур и 70 % накладных.

Вторым трендом выделим внедрение информационных технологий. Бухгалтерские аутсорсинги активно внедряют информационные технологии, в особенности RPA-платформы и OCR-технологии, которые позволяют переложить рутинные учетные операции с плеч бухгалтеров на программных роботов, которые умеют имитировать работу человека в интерфейсе других программ, либо общаться с ними через API. Программный робот не требует текущих расходов, как работник на оплату труда, для внедрения программного робота необходимы только расходы на его создание и внедрение. Информационные технологии позволяют снизить стоимость функций, переложенных на машинный труд, а также снижается риск ошибок из-за «человеческого фактора», о чем говорит в интервью РА «Эксперт» Сергей Тиунов, управляющий партнер BDO Unicon Outsourcing [30]. Внедрение информационных технологий является трендом не только для аутсорсингов мирового масштаба, но и для игроков российского рынка, например, бухгалтерские аутсорсеры «Кнопка» [44] и «Контур.Бухгалтерия» [43] успешно внедрили программных роботов, для выполнения рутинных бухгалтерских операций, согласно информации с их официальных сайтов. По данным из статьи Сергея Юдовского, основателя компании ElctroNeek, занимающейся разработкой платформы для создания программных роботов, наиболее популярными вариантами внедрения RPA в бухгалтерский учет являются: автоматизация ввода данных первичных учетных документов в программу для ведения бухгалтерского учета; сверка данных разных периодов в документах; подготовка отчетов о доходах и расходах [55].

Третий тренд – это нехватка квалифицированных специалистов. По данным исследования Высшей школы экономики [31], бухгалтеры составляют 4% от всего трудящегося населения России. И с каждым годом их будет становиться все меньше, так как существует тенденция сокращения количества мест в высших учебных заведениях по экономическим специальностям. Например, в 2010 году по плану приема ЮУрГУ планировал принять на учебу 31 студента на бюджетную форму обучения и 155 студентов на контрактную форму обучения по специально-

сти «экономика» и 4 студента на бюджетную форму обучения и 23 студента на контрактную форму обучения по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» [46]. А в 2021 году по специальности «экономика» планируется принять только 6 студентов на бюджетную форму обучения и 84 – на контрактную [47].

Четвертым выделим тренд повышения внимания к безопасности данных. Одним из главных барьеров, из-за которого многие руководители компаний не переходят на аутсорсинг – является страх утечки конфиденциальной информации. Поэтому бухгалтерские аутсорсинги строго соблюдают ФЗ-152 «О защите персональных данных» [7] и ФЗ-149 «Об информации, информационных технологиях и защите информации» [8], так как любая утечка информации приведет к потере репутации, а, следовательно, потери клиентов, что может привести к банкротству компании. Аутсорсеры тщательно проверяют кандидатов перед их устройством в штат, проводят обучение персонала по предотвращению мошенничества. А также тщательно обеспечивают информационную безопасность данных своих клиентов, храня их в зашифрованном виде на защищенных серверах, о чем, например, заявляет на своем сайте один из крупных представителей российского рынка «Контур.Бухгалтерия» [43].

Следующий тренд – это рост рынка. Аутсорсинг учетных функций является относительно молодой отраслью, возникшей в 10 годах XXI века и активно развивающейся. По данным исследования рейтингового агентства «Эксперт» [30], представленным на рисунке 1.1, рынок аутсорсинга учетных функций неизменно растет, за период с 2010 по 2019 год темпы прироста не опускались ниже 5 %. На графике прослеживается зависимость темпов прироста рынка аутсорсинга учетных функций от финансовых кризисов 2014–2015 гг. и 2017–2018 гг. Данная зависимость обусловлена тем, что финансовые кризисы оказывают наиболее сильное влияние на сектор малого предпринимательства, которые являются целевой аудиторией аутсорсингов учетных функций. По итогам 2019 года объем совокупной выручки крупнейших групп и компаний в области аутсорсинга учетных функций составил почти 11,2 млрд. руб., а ее темп прироста – 12 %.

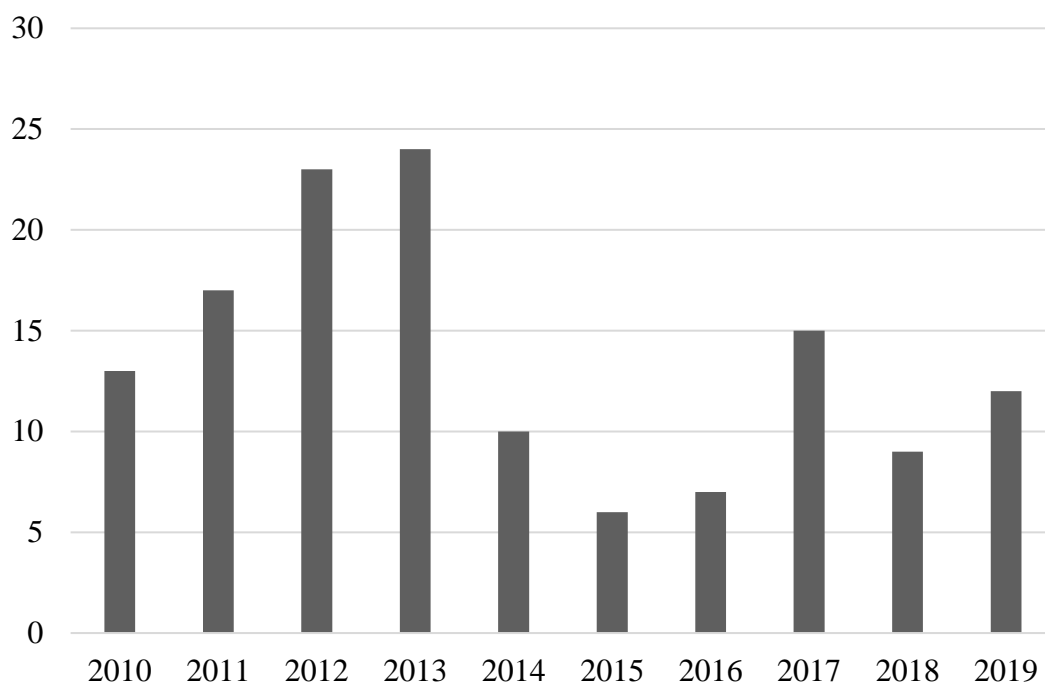


Рисунок 1.1 – Динамика темпов прироста выручки крупнейших аутсорсингов, %

Мировая пандемия коронавируса в 2020 году стала мощным драйвером для рынка аутсорсинга учетных функций, о чем утверждает в интервью для РА «Эксперт» генеральный директор Северсталь-ЦЕС, Кира Лапина [30]. Пандемия коронавируса спровоцировала рост рынка бухгалтерского аутсорсинга. Массовый переход на удаленную работу убрал недоверие некоторых менеджеров и заставил попробовать перейти на аутсорсинг. Так как формат взаимодействия со штатными бухгалтерами на «удаленке» не отличается от взаимодействия с аутсорсерами, однако это дороже, так как отсутствует экономия на эффекте от масштаба производства [30]. Про рост рынка аутсорсинга учетных функций в период пандемии также упоминают в интервью для РА «Эксперт» Светлана Кисельчук, генеральный директор UCMS Group [30] и Ольга Семенова, операционный директор Emerging Markets Group [30]. Однако пандемия коронавируса также оказала и негативное влияние, как указывает газета «Известия», со ссылкой на ФНС из-за пандемии коронавируса в России закрылось 1,16 млн. представителей малого и среднего бизнеса [38]. В интервью для РА «Эксперт» Ольга Семенова, операционный директор

Emerging Markets Group отмечает о принятии многими клиентами решения о ликвидации из-за долгов в период пандемии [30], Кира Лапина, генеральный директор Северсталь-ЦЕС утверждает о закрытии значительного объема компаний в ряде отраслей в связи с пандемией [30].

Еще одним трендом аутсорсинга учетных функций является рост направлений «расчет заработной платы» и «кадровый учет и кадровое делопроизводство». По данным рейтингового агентства «Эксперт», представленным на рисунке 1.2, наиболее быстро развивающимся направлением аутсорсинга учетных функций является расчет заработной платы, темп его прироста за 2019 год составил 18 %, на втором месте – кадровый учет и кадровое делопроизводство, темп прироста которого составил 16,1 %.

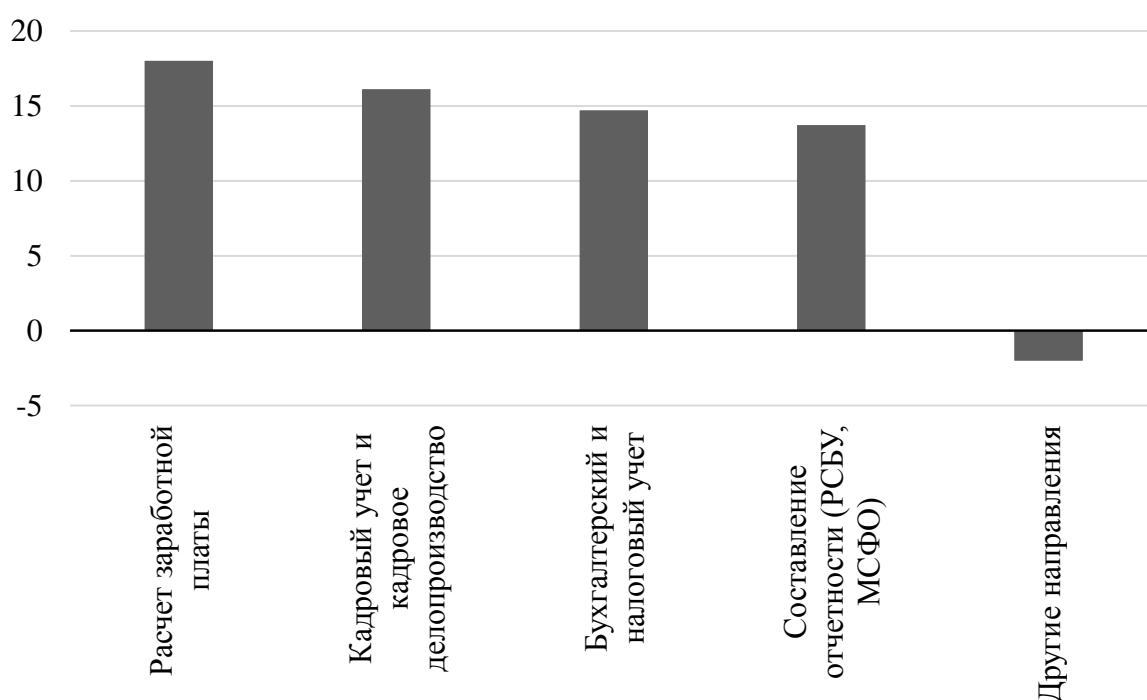


Рисунок 1.2 – Темпы роста выручки крупнейших аутсорсингов, %

В интервью для РА «Эксперт» Екатерина Ложкова, финансовый директор, партнер SCHNEIDER GROUP высказала мнение, что причиной роста данных направлений является то, что с каждым годом законодательно усложняется и обособляется

ется от бухгалтерского учета расчет заработной платы, становится сложнее и объемнее набор связанной с ней обязательной отчетности [30]. Татьяна Модеева, генеральный директор Acsour в интервью помимо усложнения правил расчета и изменения состава отчетности по заработной плате в качестве причины роста направления заработной платы и кадрового учета в аутсорсинге учетных функций отмечает рост проверок Государственной инспекции труда [30].

Заключительным по порядку, но не по значимости выделим тренд роста качества сервиса. В данный момент главным средством конкурентной борьбы для аутсорсингов учетных функций является качество сервиса. Репутация – один из главных активов аутсорсинга учетных функций. Это подтверждается словами Ольги Семенович, операционного директора Emerging Markets Group в интервью для РА «Эксперт», по ее мнению, на спрос аутсорсинга учетных функций главным образом влияет высокое качество услуг в сочетании с наиболее выгодным экономическим предложением [30]. Также компании стараются предложить наиболее широкий спектр услуг. Подтверждает это мнение Сергея Тиунова, управляющего партнера BDO Union Outsourcing, он считает, что современные аутсорсинги стали предлагать больше чем просто услуги бухгалтера или кадровика, в целях привлечения клиентов более интересным предложением аутсорсинги стали предлагать богатую методологическую библиотеку, IT-наработки, оптимальные бизнес-процессы [30]. Помимо этого, данный тезис подтверждается опросом, проведенным Институтом профессиональных бухгалтеров России на профессиональном бухгалтерском портале «Клерк.ру», в котором половина опрошенных заказчиков выделили «низкое качество услуг» как основную причину, по которой они не видят эффекта от внедрения аутсорсинга [39].

Таким образом, основными трендами аутсорсинга учетных функций являются переход к безбумажному (электронному) документообороту, внедрение информационных технологий, нехватка квалифицированных специалистов, повышение внимания к безопасности данных, рост рынка, рост направлений расчета заработной платы и кадрового учета, а также рост качества сервиса.

1.2 Проблемы бухгалтерского аутсорсинга, связанные с организацией клиентского сервиса

Для аутсорсинга учетных функций, как и для любого другого бизнеса в сфере услуг самым главным является удовлетворенность клиента качеством предоставляемых ему услуг. Поэтому важно выделить, что именно отталкивает клиентов от бухгалтерского аутсорсинга, что является причиной смены обслуживающей организации или отказа от аутсорсинга вовсе. В особенности это важно при учете того фактора что на рынке аутсорсинга учетных функций конкуренция осуществляется преимущественно за счет 2 факторов: цены и качества, предоставляемых услуг.

Для этого было проведено исследование сайтов с отзывами и форумов, на которых реальные пользователи бухгалтерского аутсорсинга перечисляли недостатки клиентского сервиса, с которыми они столкнулись, что стало причиной возврата к штатному бухгалтеру или смене аутсорсинговой компании [32–37]. По результатам было выделено более 100 упоминаний недостатков, которые были сгруппированы. Результаты данной группировки представлены на рисунке 1.3



Рисунок 1.3 – Несовершенства аутсорсинга учетных функций, %

Согласно результатам проведенного исследования, наиболее часто упоминаемым несовершенством, ставшим причиной отказа от бухгалтерского аутсорсинга являются допущенные ошибки в учете, о них упоминается в 25,00 % анализируемых отзывов. Наиболее распространены методологические ошибки, упоминание о них существенно преобладает. Помимо этого, клиентами в отзывах также упоминается, что аутсорсеры допускали арифметические ошибки при составлении первичных учетных документов, вносили первичные учетные документы в базу 1С с опечатками и ошибками (например, путали наименования товаров в строках номенклатуры), наблюдались случаи задвоения документов в базе 1С, а именно счетов-фактур. Также упоминается случай, когда компанией-аутсорсером платежные поручения были высланы не тем контрагентам. Помимо этого, встречаются и ошибки при начислении авансовых платежей заработной платы сотрудников, не включали некоторых сотрудников в авансовый отчет.

Второй по частоте упоминания сферой недочетов являются налоги и страховые взносы, о них говорят в отзывах 18,52 % клиентов. В большинстве случаев клиентами описывается ситуация, когда компания-аутсорсер нарушила срок подачи отчетности и иных документов в ИФНС и государственные внебюджетные фонды, что привело к наложению на клиентов штрафов и пени. Однако также описываются и ситуации, когда были неправильно исчислены суммы налогов или страховых взносов. Встречаются и описания ситуаций, когда при уплате налогов и страховых взносов были неправильно указаны ОКАТО и ОКТМО.

Следующими по частоте с небольшим разрывом упоминаются такие направления как «постановка и выполнение задач» и «коммуникация», занимая 16,67 % и 15,74 % от всего исследуемого объема негативных отзывов соответственно. Касательно коммуникации, клиентами в отзывах описывалось систематически долгие ответы на письма или сообщения, невозможность дозвониться до менеджера в некоторые моменты. Также упоминаются ситуации, когда компания аутсорсер сказала клиенту о том, что не может подключиться к его базе 1С только через 2 недели

после заключения договора и начала обслуживания; для отражения некоторых хозяйственных операций в учете аутсорсерам не хватало первичных документов, однако это выяснилось только спустя месяц. В 15,74 % исследуемых отзывов клиенты жалуются на невыполнение задач в оговоренный срок, либо на то, что специалисты аутсорсинга не выполнили задачу вовсе, так как забыли про нее. В одном из отзывов клиент жалуется на отсутствие инициативы со стороны специалистов аутсорсинга по постановке задач.

В 9,26 % отзывов клиентов об аутсорсингах описываются негативные ситуации, когда компания-аутсорсер отказывалась нести ответственность за допущенные ей ошибки, которые привели к наложению штрафов и пени на клиентов, а также на то, что при выявлении ошибки было трудно найти виновного в ее возникновении и сотрудниками ответственность перекладывалась друг на друга.

В 6,48 % отзывов указывается на плохое качество консультационных услуг аутсорсингов, большинство не устраивает полнота и глубина подготовленного ответа, также встречаются описания ситуаций, когда заданные вопросы оставались без ответа вовсе, либо при том, что один из нескольких вопросов в таск-менеджере клиентом помечался как важный на это не обращалось внимания и давались ответы на вопросы по порядку их возникновения.

8,33 % описывается прочий негативный опыт, например, случаи, когда компаниями-аутсорсерами терялись хранившиеся у них оригиналы документов. Или же ситуация, когда обещанный менеджером по продажам объем услуг, входящий в тариф, не соответствует фактически в него входящему в соответствии с условиями договора. Также присутствуют жалобы на формальный подход без учета специфики деятельности и постоянную смену обслуживающих бухгалтеров.

Таким образом, главными причинами, по которым клиенты отказываются от бухгалтерского аутсорсинга, являются допускаемые ошибки в бухгалтерском, кадровом и налоговом учете, несвоевременная подача отчетности в налоговую и государственные внебюджетные фонды. Также причиной могут стать невозможность

дозвониться и несвоевременные ответы консультантов на сообщения клиентов, невыполнение задач в обещанный срок, недостаточная полнота и глубина оказанных консультационных услуг, отсутствие ответственности организации за допущенные ею ошибки и прочее.

Выводы по разделу один

Подводя итог, аутсорсинг учетных функций – это передача на долгосрочной основе организацией ведения учетных функций сторонней организации. В зависимости от объема функций, выполнение которых передается на стороны можно выделить 4 основных вида бухгалтерского аутсорсинга: бухгалтерское консультирование, выборочный аутсорсинг, полный аутсорсинг; ведение учета от лица главного бухгалтера.

В качестве основных современных трендов бухгалтерского аутсорсинга можно выделить: переход к электронному документообороту, внедрение информационных технологий, нехватку квалифицированных специалистов, повышение внимания к безопасности данных, рост рынка бухгалтерского аутсорсинга, рост направлений «расчет заработной платы» и «кадровый учет и кадровое делопроизводство», рост качества сервиса.

По результатам проведенного исследования отзывов клиентов о бухгалтерских аутсорсингах были сгруппированы выделяемые ими несовершенства в обслуживании: 25,00 % упоминают ошибки в учете; 18,52 % – ошибки или несвоевременную подачу отчетности в контролирующие органы; 16,67 % – невыполнение задач в срок или ненадлежащее выполнение; 15,74 % – несовершенства коммуникации; 9,26 % – отсутствие ответственности организаций за допущенные ошибки; 6,4 % – низкое качество консультационных услуг и 8,33 % упоминают прочие недостатки, например, утерю оригиналов документов, переданных аутсорсеру на хранение.

2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ГЕНШТАБ» ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА

2.1 Краткая характеристика организации

ООО «Генштаб» – инновационная онлайн-бухгалтерия, созданная в 2017 году и входящая в группу компаний «АВУАР». Организация предоставляет услуги по аутсорсингу бухгалтерского, налогового и кадрового учета, а также консалтинг и юридические услуги. Консалтинг по некоторым направлениям и юридические услуги закупаются у других компаний группы «АВУАР». У ООО «Генштаб» есть зависимая организация-резидент инновационного центра «Сколково» ООО «Генплейс», занимается разработкой и предоставлением онлайн сервиса для управленческого учета и электронного документооборота с применением электронных цифровых подписей. У ООО «Генштаб» 2 офиса – в Челябинске (ул. Тернопольская, дом 6, 4 этаж) и в Москве (Ленинградский проспект, 47 стр. 2). Головным является Челябинский офис. Основные реквизиты компании представлены ниже в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Карточка компании

Реквизиты	Расшифровка
Наименование	ООО «Генштаб»
Полное наименование	Общество с ограниченной ответственностью «Генштаб»
ОГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи	1177456046503 19.05.2017
Почтовый индекс	454080
Адрес	Челябинская обл., г. Челябинск, ул. Тернопольская, дом 6, офис 415
ИНН	7453309840
КПП	745301001
р/с	40702810390000013595
БИК	047501779
Наименование банка	ПАО «Челябинвестбанк»
к/с	30101810400000000779
Дата постановки на учет	19.05.2017
Размер уставного капитала (в рублях)	10 000
Учредитель	Овакимян Алексей Дмитриевич

Реквизиты	Расшифровка
Основной вид деятельности	63.91 Деятельность информационных агентств
Дополнительные	66.19.4 Деятельность по предоставлению консультационных услуг по вопросам финансового посредничества 69.20.2 Деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета 70.22 Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления 82.99 Деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса

Стратегическая задача ООО «Генштаб» – выход на общероссийский рынок.

Основными клиентами ООО «Генштаб» являются: ООО СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ ЗАСТРОЙЩИК «СК ЛЕГИОН», ООО «ЗЛАТОУСТОВСКИЙ ВОДОКАНАЛ», ООО «ЛАБОРАТОРИЯ КАТРИН».

Партнерами ООО «Генштаб» являются: АО «Кредит Урал Банк», АО «Уральский Промышленный Банк», ПАО «Челябинвестбанк», Точка ПАО «ФК Открытие», АО «Тинькофф банк», ПАО Банк «ВТБ», АО «ПФ «СКБ Контур».

В ООО «Генштаб» выстроена линейно-функциональная организационная структура, представленная на рисунке 2.1.

По данным информационной системы «СПАРК», ООО «Генштаб» как субъект малого и среднего предпринимательства является получателем информационной и консультационной поддержки от Фонда Развития Предпринимательства.

Также согласно данным из информационной системы «СПАРК», за последние 3 года ООО «Генштаб» является истцом по 2 делам о банкротстве контрагентов и по 3 делам о неисполнении и ненадлежащем исполнении обязательств контрагентом по договорам.

Департаментом по управлению персоналом и кадровому учету и департаментом по расчету заработной платы ведутся все клиенты аутсорсинга.

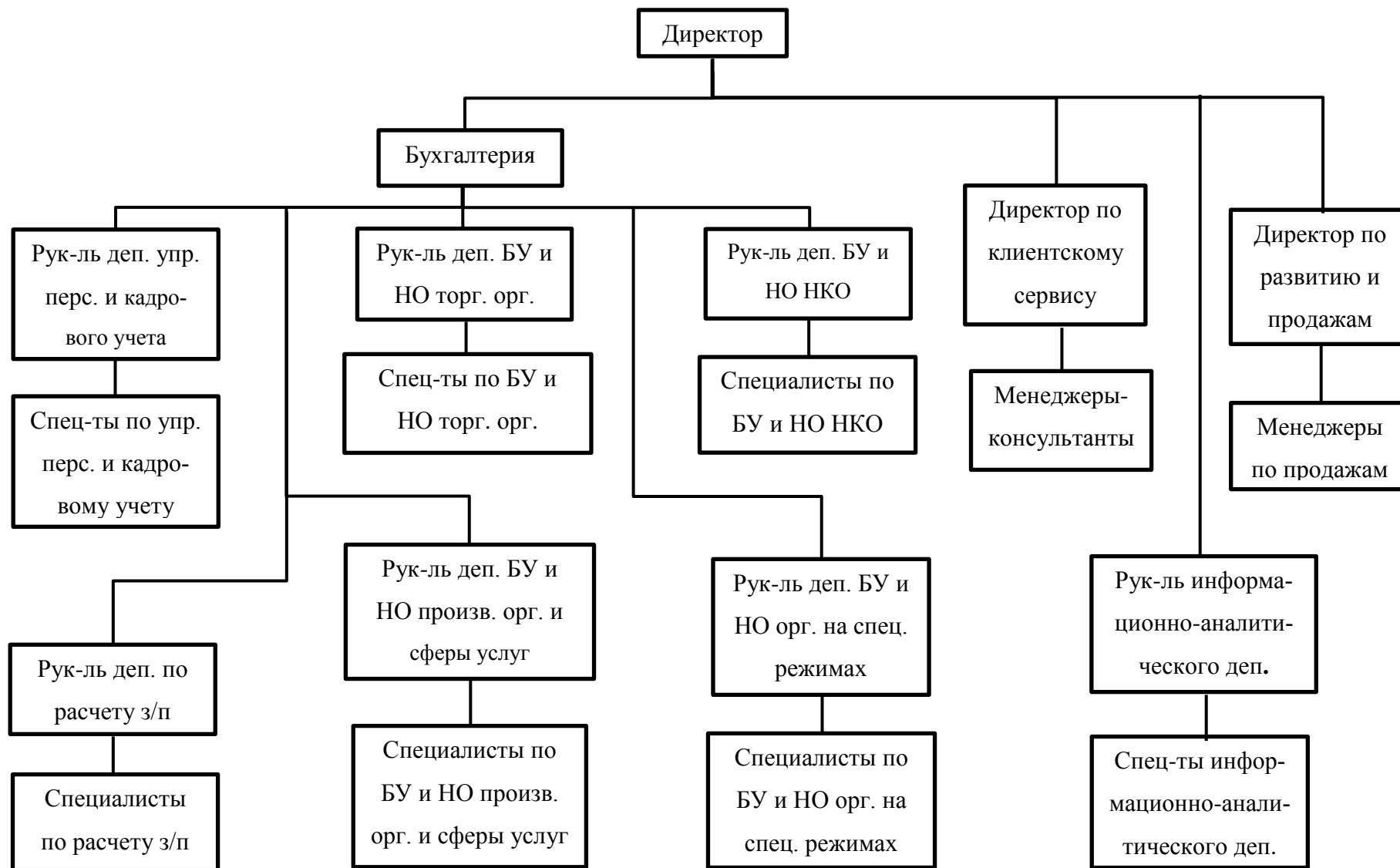


Рисунок 2.1 – Организационная схема ООО «Генштаб»

Бухгалтерский и налоговый учет в зависимости от специфики клиента ведется одним из 4 департаментов: бухгалтерского учета и налогообложения торговых организаций; бухгалтерского учета и налогообложения некоммерческих организаций, бухгалтерского учета и налогообложения производственных предприятий и сферы услуг или департаментом по бухгалтерскому учету и налогообложению предприятий на спец. режимах.

Бухгалтерский и налоговый учет непосредственно самого ООО «Генштаб» возложен на департамент бухгалтерского учета и налогообложения предприятий на специальных режимах. Автоматизация ведения бухгалтерского учета осуществляется с применением программы «1С: Бухгалтерия 8.3». Автоматизация бухгалтерского учета позволяет повысить эффективность работы бухгалтера.

На момент прохождения преддипломной практики в организации работало 65 сотрудников: директор, директор по клиентскому сервису, директор по развитию и продажам, 5 менеджеров по продажам, 5 менеджеров-консультантов, 4 специалиста информационно-технического обеспечения и 48 бухгалтеров.

Подводя итог, ООО «Генштаб» предоставляет услуги по аутсорсингу бухгалтерского, налогового и кадрового учета, консалтингу, а также юридические услуги. Основными клиентами являются ООО СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ ЗАСТРОЙЩИК «СК ЛЕГИОН», ООО «ЗЛАТОУСТОВСКИЙ ВОДОКАНАЛ», ООО «ЛАБОРАТОРИЯ КАТРИН» и др. Основными партнерами являются: АО «Кредит Урал Банк», ПАО «Челябинвестбанк», АО «Тинькофф банк», АО «ПФ «СКБ Контур». В организации работает 48 бухгалтеров, работа которых автоматизируется с применением программы 1С: Бухгалтерия 8.3.

2.2 Стратегический анализ ООО «Генштаб»

Проведем стратегический анализ ООО «Генштаб». Начнем с анализа внешней среды, влияющей на организацию. PEST-анализ позволяет оценить влияние даль-

него окружения в разрезе 4 групп факторов: политических, экономических, социальных и технологических [13, 14]. Результаты проведенного PEST-анализа ООО «Генштаб» представлены ниже в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – PEST-анализ ООО «Генштаб»

Политические факторы (Political)	Экономические факторы (Economic)
–	– отмена ЕНВД с 2021 года; – вступление в силу новых ФСБУ.
Социальные факторы (Social)	Технологические факторы (Technical)
– сокращение реальных доходов населения; – пандемия коронавируса; – сокращение числа квалифицированных специаистов.	– всеобщий переход на ЭДО; – распространение использования программных роботов и нейронных сетей.

Источник: систематизировано автором

Таким образом существенные политические факторы, влияющие на деятельность ООО «Генштаб» отсутствуют, из экономических факторов выявлена отмена ЕНВД с 2021 года и вступления в силу новых ФСБУ, социальных – сокращение реальных доходов населения, пандемия коронавируса и рост безработицы, технологических – всеобщий переход на ЭДО, распространение использования программных роботов и нейронных сетей.

Далее перейдем к анализу ближнего окружения. Для этого проведем отраслевой анализ рынка оказания услуг по бухгалтерскому учету. В качестве источника информации была использована информационная система «СПАРК» [29], из которой была выгружена информация по компаниям с основным ОКВЭД 69.20.2 «Деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета, включая составление бухгалтерской (финансовой) отчетности, бухгалтерскому консультированию; по принятию, своду и консолидации бухгалтерской отчетности».

Начнем отраслевой анализ с сегментирования компаний по показателю «возраст» в разрезе Российского рынка, рынка Уральского федерального округа, Челябинской области и города Челябинска, его результаты представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ компаний-аутсорсеров учетных функций по показателю «возраст компании»

Рынок	Значение показателя «возраст компании», лет					
	Высокий > 20		Средний (10;20]		Низкий [0;10]	
–	Кол-во, шт.	Доля, %	Кол-во, шт.	Доля, %	Кол-во, шт.	Доля, %
Россия	461	5,05	3 589	39,34	5 074	55,61
УРФО	40	4,72	348	41,04	460	54,25
Челябинская область	15	5,98	101	40,24	135	53,78
Челябинск	8	4,62	67	38,73	98	56,65

ООО «Генштаб» попадает в низкий сегмент компаний в возрасте до 10 лет, который является самым многочисленным на всех уровнях рынка. В целом пропорции категории возраста на Российском, рынке УРФО, Челябинской области и Челябинска совпадает.

Проанализируем занимаемую ООО «Генштаб» долю рынка бухгалтерских услуг по России, в Уральском федеральном округе, Челябинской области и Челябинску по выручке. Доля рынка, занимаемая компанией, рассчитывается по формуле 1, представленной ниже [14]:

$$D_p = \frac{Q_k}{Q_{\text{общ}}}, \quad (1)$$

где D_p – доля рынка компании;

Q_k – объем продаж (выручка) компании;

$Q_{\text{общ}}$ – объем продаж (выручка) рынка в целом.

Результаты проведенного анализа доли рынка аутсорсинга учетных функций, занимаемой ООО «Генштаб» за 2017–2019 гг. представлены ниже в таблице 2.4.

За все 3 года доля рынка ООО «Генштаб» по России была в несколько десятков раз меньше доли лидера рынка – ООО «Мое дело» и в несколько раз больше среднерыночной.

Таблица 2.4 – Анализ доли ООО «Генштаб» на рынке аутсорсинга учетных функций в 2017–2019 гг.

2017				
Показатель	Россия	УРФО	Челябинская область	Челябинск
Доля рынка ООО «Генштаб», %	0,09	1,13	3,24	4,97
Место по выручке	203	17	2	2
Доля лидера рынка, %	2,70	8,06	3,62	5,54
Среднее значение доли рынка, %	0,02	0,21	0,66	0,88
2018				
Показатель	Россия	УРФО	Челябинская область	Челябинск
Доля рынка ООО «Генштаб», %	0,14	1,78	5,65	8,63
Место по выручке	109	9	1	1
Доля лидера рынка, %	1,62	7,51	5,65	8,63
Среднее значение доли рынка, %	0,02	0,20	0,65	0,91
2019				
Показатель	Россия	УРФО	Челябинская область	Челябинск
Доля рынка ООО «Генштаб», %	0,08	1,11	3,26	4,89
Место по выручке	220	18	2	2
Доля лидера рынка, %	2,68	8,11	5,78	8,83
Среднее значение доли рынка, %	0,02	0,19	0,71	0,92

По Уральскому федеральному округу за все 3 года доля рынка ООО «Генштаб» была в несколько раз меньше доли лидера рынка – Екатеринбургской компании ООО «Бизнес-партнер» и в несколько раз больше среднерыночной доли.

По Челябинской области и Челябинску в 2017 году ООО «Генштаб» занимало 3,24 % и 4,97 % рынка соответственно и находился на 2 месте по размеру выручки после ООО «Экономик-центр» с 3,62 % и 5,54 % рынка соответственно. В 2018 году ООО «Генштаб» являлось лидером рынках Челябинской области и Челябинска, занимая соответственно 5,65 % и 8,63 %. В 2019 году место лидера на рынках Челябинской области и Челябинска заняло ООО «Гроссбух» с 5,78 % и 8,83 % рынков соответственно, ООО «Генштаб» стало занимать 2 место с 3,26 % и 4,89 % рынка соответственно.

Таким образом ООО «Генштаб» на всех рынках крупнее средних его представителей, на рынках Челябинской области и Челябинска входит в тройку лидеров.

Далее проведем сегментирование рынка аутсорсинга учетных функций по показателям «Чистая прибыль (убыток)» и «Выручка» в разрезе рынка России, Уральского федерального округа, Челябинской области и Челябинску за 2017–2019 гг., его результаты представлены в таблицах 2.5, 2.6, 2.7 и 2.8 соответственно.

Условные обозначения:

Γ_{2017} , Γ_{2018} , Γ_{2019} – положение ООО «Генштаб» на рынках аутсорсинга учетных функций России, УРФО, Челябинской области и Челябинска в 2017–2019 гг.;

Таблица 2.5 – Сегментирование российского рынка аутсорсинга учетных функций по показателям «чистая прибыль (убыток)» и «выручка» за 2017–2019 гг.

2017					
Чистая прибыль (убыток), млн. руб.	–	Выручка, млн. руб. (%)			
		Лидеры > 30	Высокий (20; 30]	Средний (10; 20]	Низкий [0; 10]
Высокий > 6		25 (0,58)	12 (0,28)	20 (0,46)	20 (0,46)
Средний (3; 6]		18 (0,42)	9 (0,21)	23 (0,53)	34 (0,78)
Низкий [0; 3]		50 (1,15)	46 (1,06)	Γ_{2017} 133 (3,07)	2 972 (68,53)
Аутсайдеры (убыток)		16 (0,37)	8 (0,18)	35 (0,81)	916 (21,12)
2018					
Чистая прибыль (убыток), млн. руб.	–	Выручка, млн. руб. (%)			
		Лидеры > 30	Высокий (20; 30]	Средний (10; 20]	Низкий [0; 10]
Высокий > 6		28 (0,62)	18 (0,40)	14 (0,31)	20 (0,44)
Средний (3; 6]		17 (0,38)	13 (0,29)	33 (0,73)	46 (1,02)
Низкий [0; 3]		56 (1,24)	50 (1,11)	161 (3,57)	2 992 (66,43)
Аутсайдеры (убыток)		Γ_{2018} 16 (0,36)	15 (0,33)	38 (0,84)	987 (21,91)
2019					
Чистая прибыль (убыток), млн. руб.	–	Выручка, млн. руб. (%)			
		Лидеры > 30	Высокий (20; 30]	Средний (10; 20]	Низкий [0; 10]
Высокий > 6		45 (0,92)	18 (0,37)	24 (0,49)	10 (0,21)
Средний (3; 6]		23 (0,47)	8 (0,16)	28 (0,57)	62 (1,27)
Низкий [0; 3]		52 (1,07)	50 (1,03)	186 (3,82)	3 190 (65,50)
Аутсайдеры (убыток)		27 (0,55)	Γ_{2019} 19 (0,39)	48 (0,99)	1 080 (22,18)

В 2017 году на Российском рынке всего было 4 337 организаций, оказывающих услуги по аутсорсингу учетных функций. За 2018 год количество компаний, оказывающих услуги по аутсорсингу учетных функций, выросло до 4 434 и за 2019 – до

4 870. За все три года наиболее многочисленным являлся сегмент компаний с выручкой до 10 млн. руб. и чистой прибылью до 3 млн. руб. В 2017 году в данном сегменте было 2 992 компании или 68,53 %, в 2018 – 2 992 компании или 66,43 % и в 2019 – 3 190 компаний или 65,50 %.

Таблица 2.6 – Сегментирование рынка аутсорсинга учетных функций УРФО по показателям «чистая прибыль (убыток)» и «выручка» за 2017–2019 гг.

2017					
Чистая прибыль (убыток), млн. руб.	–	Выручка, млн. руб. (%)			
		Лидеры > 30	Высокий (20; 30]	Средний (10; 20]	Низкий [0; 10]
Высокий > 6		1 (0,21)	–	4 (0,84)	–
Средний (3; 6]		–	1 (0,21)	1 (0,21)	2 (0,42)
Низкий [0; 3]		4 (0,84)	4 (0,84)	Г ₂₀₁₇ 14 (2,93)	349 (73,01)
Аутсайдеры (убыток)		1 (0,21)	1 (0,21)	6 (1,26)	90 (18,83)
2018					
Чистая прибыль (убыток), млн. руб.	–	Выручка, млн. руб. (%)			
		Лидеры > 30	Высокий (20; 30]	Средний (10; 20]	Низкий [0; 10]
Высокий > 6		2 (0,42)	1 (0,21)	2 (0,42)	3 (0,63)
Средний (3; 6]		–	1 (0,21)	6 (1,25)	5 (1,04)
Низкий [0; 3]		5 (1,04)	4 (0,84)	13 (2,71)	321 (67,01)
Аутсайдеры (убыток)		Г ₂₀₁₈ 1 (0,21)	–	4 (0,84)	111 (23,17)
2019					
Чистая прибыль (убыток), млн. руб.	–	Выручка, млн. руб. (%)			
		Лидеры > 30	Высокий (20; 30]	Средний (10; 20]	Низкий [0; 10]
Высокий > 6		2 (0,39)	1 (0,19)	1 (0,19)	4 (0,77)
Средний (3; 6]		1 (0,19)	–	4 (0,77)	6 (1,16)
Низкий [0; 3]		4 (0,77)	4 (0,77)	18 (3,47)	364 (70,13)
Аутсайдеры (убыток)		1 (0,19)	Г ₂₀₁₉ 4 (0,77)	4 (0,77)	101 (19,46)

В 2017 году на рынке Уральского федерального округа всего было 478 организаций, оказывающих услуги по аутсорсингу учетных функций. За 2018 год количество компаний, оказывающих услуги по аутсорсингу учетных функций, выросло до 479 и за 2019 – до 519. Также, как и на российском рынке за все три года наибо-

лее многочисленным являлся сегмент компаний с выручкой до 10 млн. руб. и чистой прибылью до 3 млн. руб. В 2017 году в данном сегменте было 349 компании или 73,01 %, в 2018 – 321 компания или 67,01 % и в 2019 – 364 компаний или 70,13 %.

Таблица 2.7 – Сегментирование рынка аутсорсинга учетных функций Челябинской области по показателям «Чистая прибыль (убыток)» и «Выручка» за 2017–2019 гг.

2017					
Чистая прибыль (убыток), млн. руб.	–	Выручка, млн. руб. (%)			
		Лидеры > 30	Высокий (20; 30]	Средний (10; 20]	Низкий [0; 10]
Высокий > 6		–	–	2 (1,32)	–
Средний (3; 6]		–	–	–	–
Низкий [0; 3]		–	3 (1,99)	Г ₂₀₁₇ 4 (2,65)	109 (72,19)
Аутсайдеры (убыток)		–	–	3 (1,99)	30 (19,87)
2018					
Чистая прибыль (убыток), млн. руб.	–	Выручка, млн. руб. (%)			
		Лидеры > 30	Высокий (20; 30]	Средний (10; 20]	Низкий [0; 10]
Высокий > 6		–	–	–	–
Средний (3; 6]		–	–	3 (1,94)	–
Низкий [0; 3]		–	3 (1,94)	5 (3,23)	102 (65,81)
Аутсайдеры (убыток)		Г ₂₀₁₈ 1 (0,65)	–	1 (0,65)	40 (25,81)
2019					
Чистая прибыль (убыток), млн. руб.	–	Выручка, млн. руб. (%)			
		Лидеры > 30	Высокий (20; 30]	Средний (10; 20]	Низкий [0; 10]
Высокий > 6		–	–	–	1 (0,59)
Средний (3; 6]		1 (0,59)	–	–	3 (1,76)
Низкий [0; 3]		–	1 (0,59)	9 (5,29)	114 (67,06)
Аутсайдеры (убыток)		–	Г ₂₀₁₉ 3 (1,76)	2 (1,18)	36 (21,18)

В 2017 году на рынке Челябинской области всего была 151 организация, оказывающая услуги по аутсорсингу учетных функций. За 2018 год количество компаний, оказывающих услуги по аутсорсингу учетных функций, сократилось до 155 и выросло за 2019 – до 170. Также, как и на российском рынке и рынке УРФО за все три года наиболее многочисленным являлся сегмент компаний с выручкой до

10 млн. руб. и чистой прибылью до 3 млн. руб. В 2017 году в данном сегменте было 109 компаний или 72,19 %, в 2018 – 102 компании или 65,81 % и в 2019 – 114 компаний или 67,06 %.

Таблица 2.8 – Сегментирование рынка аутсорсинга учетных функций Челябинска по показателям «Чистая прибыль (убыток)» и «Выручка» за 2017–2019 гг.

2017					
Чистая прибыль (убыток), млн. руб.		Выручка, млн. руб. (%)			
		Лидеры > 30	Высокий (20; 30]	Средний (10; 20]	Низкий [0; 10]
	Высокий > 6	–	–	–	–
	Средний (3; 6]	–	–	2 (1,75)	–
	Низкий [0; 3]	–	3 (2,63)	Г ₂₀₁₇ 3 (2,63)	80 (70,18)
	Аутсайдеры(убыток)	–	–	2 (1,75)	24 (21,05)
2018					
Чистая прибыль (убыток), млн. руб.	–	Выручка, млн. руб. (%)			
		Лидеры > 30	Высокий (20; 30]	Средний (10; 20]	Низкий [0; 10]
	Высокий > 6	–	–	–	–
	Средний (3; 6]	–	–	3 (2,48)	–
	Низкий [0; 3]	–	3 (2,48)	4 (3,31)	72 (59,50)
	Аутсайдеры (убыток)	Г ₂₀₁₈ 1 (0,83)	–	2 (1,65)	36 (29,75)
2019					
Чистая прибыль (убыток), млн. руб.	–	Выручка, млн. руб. (%)			
		Лидеры > 30	Высокий (20; 30]	Средний (10; 20]	Низкий [0; 10]
	Высокий > 6	–	–	8 (6,35)	1 (0,79)
	Средний (3; 6]	1 (0,79)	–	–	3 (2,38)
	Низкий [0; 3]	–	–	–	79 (62,70)
	Аутсайдеры (убыток)	–	Г ₂₀₁₉ 3 (2,38)	2 (1,59)	29 (23,02)

В 2017 году на рынке Челябинска всего было 114 организаций, оказывающих услуги по аутсорсингу учетных функций. За 2018 год количество компаний, оказывающих услуги по аутсорсингу учетных функций, выросло до 121 и за 2019 – до 126. Также, как и на российском рынке, рынке УРФО и Челябинской области за все три года наиболее многочисленным являлся сегмент компаний с выручкой до 10 млн. руб. и чистой прибылью до 3 млн. руб. В 2017 году в данном сегменте было

80 компаний или 70,18 %, в 2018 – 72 компании или 59,50 % и в 2019 – 79 компаний или 62,70 %.

Таким образом, типичной для рынка аутсорсинга учетных функций является компания в возрасте до 10 лет, с долей на российском рынке 0,02 %, на рынке Челябинска – около 0,9 %, а также с чистой прибылью до 3 млн. руб. и выручкой до 10 млн. руб. По показателю «возраст» ООО «Генштаб» совпадает с типичной компанией, доля рынка больше типичной и составляет на российском рынке 0,8–0,14 %. Положение по показателям «чистая прибыль (убыток)» и «выручка» на протяжении всего анализируемого периода отличается от типичной компании для отрасли. В 2017 году ООО «Генштаб» находился в сегменте организаций с выручкой от 10 до 20 млн. руб., в 2018 году переместился в сегмент лидеров по выручке и аутсайдеров по чистой прибыли, а в 2019 – в сегмент компаний с выручкой от 20 до 30 млн. руб. и аутсайдеров по чистой прибыли (убытку).

Далее проведем анализ 5 сил Портера. Он позволяет оценить влияние 5 конкурентных сил внешней микросреды на организацию: рыночной власти потребителей, рыночной власти поставщиков; угрозы появления новых игроков, угрозы появления продуктов-заменителей и уровня конкурентной борьбы [13, 14]. Результаты анализа 5 сил Портера представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Анализ 5 сил Портера, влияющих на рынок аутсорсинга учетных функций

Рыночная власть потребителей	Рыночная власть поставщиков
Высокая	Поставщики отсутствуют как таковые
Угроза появления новых игроков	Угроза появления продуктов-заменителей (субститутов)
Высокая	Высокая, услуги аутсорсинга практически взаимозаменяемы
Уровень конкурентной борьбы	
Высокий	

Как видно из анализа 5 сил Портера, в отрасли бухгалтерского аутсорсинга низкие входные барьеры, высокая конкуренция, высокая рыночная власть потребителей, поставщики отсутствуют, так как это сфера услуг.

Далее проведем качественную оценку факторов внешней среды, определим вектор воздействия для каждого из них. Результаты качественной оценки факторов внешней среды представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Качественная оценка факторов внешней среды, влияющих на ООО «Генштаб»

Фактор	Вектор воздействия «+»/«-»	Последствия и возможности для ООО «Генштаб»
1 Отмена ЕНВД с 2021 г.	–	Это может спровоцировать закрытие представителей микро-предприятий розничной торговли, общественного питания и т.п.
2 Вступление в силу новых ФСБУ	–	Расходы на переквалификацию специалистов
3 Сокращение числа квалифицированных специалистов	–	Возможные проблемы в будущем при поиске новых специалистов.
4 Переход на удаленную работу из-за пандемии коронавируса	+	Переход на удаленную систему работы, повысилась лояльность к аутсорсингу
5 Сокращение сектора малого бизнеса	–	Клиентами преимущественно являются представители малого бизнеса.
6 Тенденция перехода на ЭДО	+	Потенциальный рост спроса, упрощение коммуникации с клиентами аутсорсинга
7 Распространение использования программных роботов и нейронных сетей	+	Потенциал экономии на человеческом труде
8 Высокий уровень конкуренции	–	Необходимость постоянного повышения конкурентоспособности

Источник: систематизировано автором

В качестве негативных были выделены такие факторы отмена ЕНВД с 2021 г., вступление в силу новых ФСБУ, сокращение числа квалифицированных специалистов, сокращение сектора малого бизнеса и высокий уровень конкуренции. Как факторы, оказывающие позитивное воздействие были выделены: переход на удаленную работу из-за пандемии коронавируса, тенденция перехода на ЭДО, распространение использования программных роботов и нейронных сетей.

Далее проанализируем вероятность использования возможностей, и влияние на организацию каждой из них. Вероятности и возможности реализации возможностей были оценены экспертным методом, результаты представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Матрица возможностей ООО «Генштаб»

Вероятность использования возможностей	Влияние на организацию		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	– переход на удаленную работу из-за пандемии коронавируса	– всеобщий переход на ЭДО; – распространение использования программных роботов и нейронных сетей.	
Средняя			
Низкая			
Обозначения			
Работаем			
Наблюдаем			
Отбрасываем			

Наиболее сильное влияние с наибольшей вероятностью оказывает фактор всеобщего перехода на дистанционную работу из-за пандемии коронавируса. Всеобщий переход на ЭДО и распространение использования программных роботов и нейронных сетей оказывают умеренное влияние с высокой вероятностью.

Аналогичным образом были проанализированы угрозы и составим матрицу угроз, представленную в таблице 2.12

Таблица 2.12 – Матрица угроз ООО «Генштаб»

Вероятность реализации угрозы	Влияние на организацию			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«легкие ушибы»
Высокая		– высокий уровень конкуренции.	– сокращение сектора малого бизнеса.	– отмена ЕНВД; – вступление в силу новых ФСБУ.
Средняя			– сокращение числа квалифицированных специалистов	
Низкая				
Обозначения				
Работаем				
Работаем при наличии ресурсов				
Наблюдаем				
Отбрасываем				

По результатам анализа угроз наибольшей вероятностью наступления и влиянием на организацию обладает фактор «высокий уровень конкуренции».

К дальнейшему анализу принимаются такие факторы внешней среды как: пандемия коронавируса и как следствие переход на удаленную работу; всеобщий переход на ЭДО; распространение использования программных роботов и нейронных сетей; высокий уровень конкуренции; сокращение сектора малого бизнеса

Перейдем к анализу внутренней среды. Для анализа внутренней среды выбран метод 7S МакКинси, заключающийся в разбиении внутренней среды организации на 7 факторов (элементов управления): стратегия, структура, система, совместные ценности, способности, стиль и сотрудники [14]. Результаты анализа по 7S МакКинси представлены в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Факторы внутренней среды ООО «Генштаб»

Стратегия	Структура
– применение ИТ в учете; – существующая система мотивации персонала; – недостаточная известность на российском рынке.	– функциональная организационная структура.
Система	Совместные ценности
– недочеты в клиентском сервисе; – зависимость от стоимости оплаты труда специалистов.	– проведение корпоративных мероприятий.
Способности	Стиль
– разносторонняя направленность навыков сотрудников.	– достаточно удачное расположение офиса в Челябинске.
Сотрудники	
– совмещение труда высококвалифицированных специалистов и малоопытных (студентов, выпускников).	

Далее проведем качественную оценку факторов внутренней среды (SNV-анализ) – методом экспертной оценки определим являются ли они сильной, нейтральной или слабой стороной. В качестве экспертов опрошено руководство организации. Всего для анализа сформулированы 10 факторов.

Результаты качественной оценки факторов внутренней среды представлены в таблице 2.14. Согласно ним, из 10 факторов внутренней среды сильными сторонами являются 5 факторов, слабыми – 3, а нейтральными 2.

Таблица 2.14 – Качественная оценка факторов внутренней среды (SNV-анализ), влияющих на ООО «Генштаб»

Фактор	Сильная сторона (S)	Нейтральная сторона (N)	Слабая сторона (W)
1 Применение ИТ в учете	+		
2 Существующая система мотивации персонала	+		
3 Недостаточная известность на российском рынке			+
4 Функциональная организационная структура		+	
5 Разносторонняя направленность навыков сотрудников.	+		
6 Зависимость от стоимости оплаты труда специалистов			+
7 Недочеты в клиентском сервисе			+
8 Проведение корпоративных мероприятий	+		
9 Удачное расположение офиса в Челябинске	+		
10 Совмещение труда высококвалифицированных специалистов и малоопытных		+	

Следующим этапом является количественная оценка факторов внутренней среды. В ней проводится оценка степени влияния сильных сторон и слабых сторон на организацию по шкале от 1 до 5 баллов, а также определяется их вес, и рассчитывается взвешенная оценка. Взвешенная оценка рассчитывается для сильных и слабых сторон отдельно. Количественная оценка факторов внутренней среды позволяет определить существенность факторов и соответственно необходимость принятия их к работе. Также, как и SNV-анализ, она была проведена экспертным методом, ее результаты представлены в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Количественная оценка факторов внутренней среды, оказывающих влияние на ООО «Генштаб»

Факторы	Вес	Влияние фактора (1-5 баллов)	Взвешенная оценка
Сильные стороны			
1 Применение ИТ в учете	0,40	5	2,00
2 Существующая система мотивации персонала	0,20	4	0,80
3 Разносторонняя направленность навыков сотрудников	0,20	4	0,80
4 Проведение корпоративных мероприятий	0,10	2	0,20
5 Удачное расположение офиса в Челябинске	0,10	3	0,30
Итого сильные стороны	1,00	–	4,10

Факторы	Вес	Влияние фактора (1-5 баллов)	Взвешенная оценка
Слабые стороны			
1 Недостаточная известность на российском рынке	0,25	3	0,75
2 Зависимость от стоимости оплаты труда специалистов	0,15	2	0,30
3 Недочеты в клиентском сервисе	0,60	5	3,00
Итого слабые стороны	1,00	–	4,05

По результатам количественной оценки, наиболее существенной сильной стороной является «применение ИТ в учете» со средневзвешенной оценкой 2,00 балла, наименее существенной сильной стороной является «проведение корпоративных мероприятий» со средневзвешенной оценкой 0,20 балла. Наиболее существенной слабой стороной являются «недочеты в клиентском сервисе» со средневзвешенной оценкой 3,00 балла, а наименее существенной является «зависимость от стоимости труда специалистов» со средневзвешенной оценкой 0,30 балла. Сильные стороны преобладают над слабыми с незначительным перевесом (4,10 и 4,05 соответственно).

Таким образом, существенными и принимаемыми к работе сильными сторонами являются: применение ИТ в учете, существующая система мотивации персонала и разносторонняя направленность навыков сотрудников. Существенными и принимаемыми к работе слабыми сторонами являются: нестабильное качество обслуживания клиентов и недостаточная известность на российском рынке. Остальные сильные и слабые стороны исключаются из дальнейшего анализа как наименее существенные.

Перейдем к SWOT-анализу. Он является результирующей частью стратегического анализа и объединяет в себе результаты анализов внешней и внутренней среды [13]. В SWOT-анализе все факторы разделяются на 4 группы: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы. Результаты SWOT-анализа представлены ниже в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – SWOT-матрица ООО «Генштаб»

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> – применение ИТ в учете; – существующая система мотивации персонала; – разносторонняя направленность навыков сотрудников. 	<ul style="list-style-type: none"> – недочеты в клиентском сервисе; – недостаточная известность на российском рынке.
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> – пандемия коронавируса и как следствие переход на удаленную работу; – всеобщий переход на ЭДО; – распространение использования программных роботов и нейронных сетей. 	<ul style="list-style-type: none"> – высокий уровень конкуренции; – сокращение сектора малого бизнеса.

Далее проведем экспертную оценку взаимовлияния факторов SWOT-анализа друг на друга. Оценка проводится по 5-бальной шкале:

- 1 балл – факторы полностью не зависимы друг от друга;
- 3 балла – факторы влияют друг на друга умеренно.
- 5 баллов – факторы полностью зависимы и влияют друг на друга.
- 2 и 4 бала – являются компромиссной оценкой.

В ходе анализа было произведено попарное сравнение взаимовлияния факторов с выставлением соответствующей оценки на пересечении столбца и строки в матрице. Соответствующая оценка выставляется на пересечении соответствующих столбца и строки в матрице оценки взаимовлияния.

Подсчитываются суммы значений по строкам и столбцам для выявления наиболее значимых возможностей, угроз, слабых и сильных сторон. Результаты такого анализа представлены в таблице 2.17.

Наиболее сильное взаимное влияние оказывают следующие пары факторов:

- «применение ИТ в учете» и «всеобщий переход на ЭДО»;
- «применение ИТ в учете» и «распространение использования программных роботов и нейронных сетей»;

Таблица 2.17 – Количественная оценка взаимовлияния факторов внешней и внутренней среды.

Характеристики стратегических позиций		Слабые стороны		Сильные стороны			Итого
		недостаточная известность на российском рынке	Недочеты в клиентском сервисе	применение ИТ в учете	существующая система мотивации персонала	разносторонняя направленность навыков сотрудников	
Возможности	переход на удаленную работу из-за пандемии коронавируса	1	3	4	3	2	13
	всеобщий переход на ЭДО	2	3	5	1	2	13
	распространение использования программных роботов и нейронных сетей	4	2	5	1	3	15
Угрозы	высокий уровень конкуренции	5	5	4	3	3	20
	сокращение сектора малого бизнеса	1	1	2	1	1	6
Итого		13	14	20	9	11	

В таблице 2.18 представлена матрица совокупной количественной оценки SWOT-факторов, объединяющая в себе итоговые значения по столбцам и строкам в матрице взаимозависимости. Наиболее значимой слабой стороной являются «нестабильное качество обслуживания клиентов», наиболее значимой сильной стороной является «применение ИТ в учете», возможностью – «распространение использования программных роботов и нейро-сетей», угрозой – «высокий уровень конкуренции».

Таблица 2.18 – Матрица совокупной количественной оценки SWOT-факторов

Сильные стороны	Оценка	Слабые стороны	Оценка
существующая система мотивации персонала	9	Недочеты в клиентском сервисе	14
разносторонняя направленность навыков сотрудников	11	недостаточная известность на рынке	13
применение ИТ в учете	20	–	–

Возможности	Оценка	Угрозы	Оценка
переход на удаленную работу из-за пандемии коронавируса	13	высокий уровень конкуренции	20
всеобщий переход на ЭДО	13	сокращение сектора малого бизнеса	6
распространение использования программных роботов и нейронных сетей	15	–	–

Перейдем к формированию проблемных полей взаимодействия сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами, основанному на таблице 2.17. Сформулируем решения, позволяющие с помощью возможностей и сильных сторон нивелировать слабые стороны и угрозы.

Для этого были последовательно рассмотрены различные сочетания факторов внешней среды и внутренних свойств компании, и выделены те, которые должны быть учтены при разработке стратегии. Результаты формирования проблемных полей представлены в таблице 2.19.

В результате было выделено 3 проблемных поля:

1 на пересечении слабой стороны «недостаточная известность на российском рынке» и возможностей «переход на удаленную работу из-за пандемии коронавируса» и «всеобщий переход на ЭДО»;

2 на пересечении слабой стороны «недочеты в клиентском сервисе», сильной стороны «применение ИТ в учете», возможности «распространение использования программных роботов и нейронных сетей» и угрозы «высокий уровень конкуренции»;

3 на пересечении угрозы «сокращение сектора малого бизнеса» и сильных сторон «существующая система мотивации персонала» и «разносторонняя направленность навыков сотрудников»;

Для 3 выделенных проблемных полей были сформулированы решения:

- 1 дополнительная маркетинговая компания;
- 2 проект совершенствования клиентского сервиса на основе нейронной сети;
- 3 открытие нового направления оказания услуг.

Таблица 2.19 – Формирование проблемных полей ООО «Генштаб»

Характеристики стратегических позиций		Слабые стороны		Сильные стороны		
		недостаточная известность на российском рынке	недочеты в клиентском сервисе	применение ИТ в учете	существующая система мотивации персонала	разносторонняя направленность навыков сотрудников
Возможности	переход на удаленную работу из-за пандемии коронавируса	Дополнительная маркетинговая компания (1 + 2 = 3)				
	всеобщий переход на ЭДО					
	распространение использования программных роботов и нейронных сетей	Совершенствование клиентского сервиса с использованием нейронной сети (5 + 5 + 4 + 4 + 2 + 5 + 5 + 4 + 3 + 3 = 40)				
Угрозы	высокий уровень конкуренции					
	сокращение сектора малого бизнеса	Новое направление оказания услуг (1 + 1 + 2 + 1 + 1 + 3 + 2 + 1 + 2 + 1 + 3 + 3 + 3 = 24)				

Далее просуммируем бальные значения оценок взаимовлияния факторов, формирующих проблемные поля и сформируем рейтинг решений, представленный в таблице 2.20.

Таблица 2.20 – Рейтинг решений для проблемных полей ООО «Генштаб»

Ранг	Решение	Сумма баллов
1	Совершенствование клиентского сервиса с использованием нейронной сети	40
2	Новое направление оказания услуг	24
3	Дополнительная маркетинговая компания	3

Таким образом, наибольшее внимание следует обратить на совершенствование клиентского сервиса с использованием нейронной сети, которое позволит предотвратить отток клиентов, недовольных качеством обслуживания.

Подводя итог, ООО «Генштаб» обладает следующими сильными сторонами: применение ИТ в учете, существующая система мотивации персонала, разносторонняя направленность навыков сотрудников.

К слабым сторонам ООО «Генштаб» можно отнести наличие недочетов в клиентском сервисе и недостаточную известность на российском рынке.

Возможностями являются пандемия коронавируса и как следствие переход на удаленную работу, всеобщий переход на ЭДО, распространение использования программных роботов и нейронных сетей.

К угрозам ООО «Генштаб» можно отнести высокий уровень конкуренции и сокращение сектора малого бизнеса.

По результатам анализа проблемных полей и формулирования рейтинга решений необходимо совершенствование клиентского сервиса с использованием нейросети для предотвращения оттока клиентов, недовольных качеством обслуживания.

2.3 Финансовый анализ

Проведем финансовый анализ деятельности ООО «Генштаб» на основании бухгалтерской финансовой отчетности ООО «Генштаб», представленной в Приложении А и среднеотраслевых данных из информационной системы «СПАРК». Начнем его с анализа оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности.

Период оборота дебиторской задолженности показывает за сколько дней в среднем покупатели оплачивают дебиторскую задолженность и рассчитывается по формуле 2, представленной ниже [16]:

$$\text{ПОДЗ} = \frac{\text{ДЗ}_{\text{ср.}}}{\text{В}} \times t, \quad (2)$$

где $\text{ДЗ}_{\text{ср.}}$ – средняя величина дебиторской задолженности за период;

t – длительность периода в днях;

В – выручка за соответствующий период.

Период оборота кредиторской задолженности показывает за сколько дней в среднем организацией оплачиваются приобретенные товары, работы или услуги у поставщиков и рассчитывается по формуле 3, представленной ниже [16]:

$$\text{ПОКЗ} = \frac{\text{КЗ}_{\text{ср.}}}{3} \times t, \quad (3)$$

где $\text{КЗ}_{\text{ср.}}$ – средняя кредиторская задолженность за период;

t – длительность периода в днях;

$З$ – затраты за соответствующий период.

Длительность финансового цикла рассчитывается по следующей формуле [16]:

$$\text{ФЦ} = \text{ПЦ} + \text{ПОДЗ} - \text{ПОКЗ}, \quad (4)$$

где ФЦ – длительность финансового цикла в днях;

ПЦ – длительность производственного цикла;

ПОДЗ – период оборота дебиторской задолженности;

ПОКЗ – период оборота кредиторской задолженности.

Так как организация занимается оказанием услуг по бухгалтерскому аутсорсингу, то производственный (операционный) цикл будет равен нулю.

Результаты проведенного анализа оборачиваемости представлены ниже в таблице 2.21.

Таблица 2.21 – Анализ оборачиваемости

Показатель	Значение, дней.			Изменение				
	2017	2018	2019	Абс. вел., дней		Темп прироста, %		
				2018– 2017	2018– 2019	2018– 2017	2018– 2019	2017– 2019
ООО «Генштаб»								
Производственный цикл, дней	0	0	0	0	0	–	–	–
Период оборота ДЗ, дней	48	38	32	–10	–6	–20,83	–15,79	–33,33
Период оборота КЗ, дней	37	32	43	–5	11	–13,51	34,38	16,22
Финансовый цикл, дней	11	6	–11	–5	–17	–45,45	–283,33	–200,00

Среднеотраслевые значения по Челябинской области								
Производственный цикл, дней	0	0	0	0	0	–	–	–
Период оборота ДЗ, дней	99	74	83	–25	9	–25,25	12,16	–16,16
Период оборота КЗ, дней	68	72	76	4	4	5,88	5,56	11,76
Финансовый цикл, дней	31	2	7	–29	5	–93,55	250,00	–77,42

Как видно из таблицы 2.21, существует положительная тенденция сокращения периода оборота дебиторской задолженности, она сократилась за 2019 г. по сравнению с уровнем за 2017 г. с 48 дней до 32 на 16 дней или 33,33 %. То есть к 2019 г. клиенты стали меньше тянуть с оплатой. При этом значение периода оборота дебиторской задолженности в целом в 2–2,6 раза меньше среднего значения по Челябинской области, рассчитанного по данным, полученным из информационной системы «СПАРК». В целом тренд по сокращению периода оборота дебиторской задолженности совпадает с трендом по Челябинской области, однако за 2019 г. по сравнению с 2018 г. в ООО «Генштаб» произошло сокращение периода оборота дебиторской задолженности, а по области на 15,79 % произошел рост на 12,99 %.

В целом в ООО «Генштаб» наблюдается отрицательная тенденция роста периода оборота кредиторской задолженности, что говорит о снижении платежеспособности организации. Значение периода оборота кредиторской задолженности за 2019 г. по сравнению со значением за 2017 г. увеличилось на 16,22 %, что схоже со среднеотраслевой тенденцией по Челябинской области в 11,76 %. Однако в целом период оборота кредиторской задолженности в ООО «Генштаб» приблизительно в 2 раза меньше среднеотраслевого значения. Динамика периода погашения кредиторской задолженности в ООО «Генштаб» является волнообразной, в отличие от среднеотраслевой, которая является умеренно-стабильной. За 2018 г. значение по сравнению с 2017 г. в ООО «Генштаб» период погашения кредиторской задолженности существенно сократился на 5 дней или 13,51 %, в то время как по отрасли он

увеличился на 4 дня или 5,88 %. А за 2019 г. период погашения кредиторской задолженности существенно вырос на 11 дней или 34,38 %, данное изменение в 7 раз больше среднеотраслевого. Это может свидетельствовать о резком ухудшении финансового положения организации.

Наблюдается постепенное сокращение финансового цикла ООО «Генштаб» вплоть до отрицательного. Значение показателя за 2019 г. по сравнению с 2017 г. существенно сократилось ровно в 2 раза с 11 дней до –11 дней. Отрицательный финансовый цикл говорит о наличии временно свободных денежных средств и о высокой лояльности поставщиков. По отрасли также наблюдается тенденция к сокращению финансового цикла, однако не столь существенному. Среднеотраслевое значение финансового цикла по Челябинской области за 2019 г. по сравнению со значением за 2017 г. существенно сократилось с 31 дня до 7 дней.

Таким образом, оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности ООО «Генштаб» в целом можно назвать хорошей, на протяжении всего анализируемого периода периоды оборота дебиторской и кредиторской задолженности были ниже среднеотраслевых значений по Челябинской области в 2 раза.

Далее проведем анализ ликвидности ООО «Генштаб». Для этого необходимо составить реструктурированный баланс. В котором активы и пассивы разбиты на 4 группы:

- А1 «абсолютно ликвидные активы» (денежные средства и денежные эквиваленты, краткосрочные финансовые вложения);
- А2 «быстро реализуемые активы» (товары отгруженные, краткосрочная дебиторская задолженность);
- А3 «медленно реализуемые активы» (запасы кроме расходов будущих периодов, долгосрочная дебиторская задолженность, НДС по приобретенным ценностям, долгосрочные финансовые вложения, прочие оборотные активы);
- А4 «трудно реализуемые активы» (остальные группы активов);
- П1 «наиболее срочные обязательства» (кредиторская задолженность);
- П2 «краткосрочные кредиты и займы со сроком погашения менее 1 года»;

– ПЗ «долгосрочные заемные кредиты и займы со сроком погашения более 1 года»;

– П4 «собственный капитал и все остальные пассивы».

Реструктурированный баланс ООО «Генштаб» на 31 декабря 2017 г., 2018 г. 2019 г. представлен в таблице 2.22.

Таблица 2.22 – Реструктурированный баланс ООО «Генштаб»

Актив	Сумма, тыс. руб.			Пассив	Сумма, тыс. руб.		
	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019		31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019
A1	725	609	58	П1	3 570	2 293	5 243
A2	4 948	1 900	1 878	П2	1 296	935	8 625
A3	0	0	49	П3	0	0	0
A4	0	0	0	П4	807	-719	-11 883
Баланс	5 673	2 509	1 985	Баланс	5 673	2 509	1 985

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена немедленно абсолютно ликвидными активами и рассчитывается по формуле 5 [15]:

$$K_{ал} = \frac{A1}{П1+П2}. \quad (5)$$

Коэффициент быстрой ликвидности показывает какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена абсолютно и быстро реализуемыми активами и рассчитывается по формуле 6 [15]:

$$K_{бл} = \frac{A1+A2}{П1+П2}. \quad (6)$$

Коэффициент текущей ликвидности показывает какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена абсолютно, быстро и медленно реализуемыми активами и рассчитывается по формуле 7 [15]:

$$K_{\text{тл}} = \frac{A1+A2+A3}{\Pi1+\Pi2}. \quad (7)$$

Результаты анализа ликвидности представлены в таблице 2.23.

Таблица 2.23 – Анализ ликвидности

Показатель	Значение, доли ед.			Изменение				
	2017	2018	2019	Абсолютной вел., долей ед.		Темп прироста, %		
				2018–2017	2018–2019	2018–2017	2018–2019	2017–2019
ООО «Генштаб»								
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,149	0,189	0,040	0,040	–0,149	26,85	–78,84	–73,15
Коэффициент быстрой ликвидности	0,117	0,777	0,140	0,660	–0,637	564,10	–81,98	19,66
Коэффициент текущей ликвидности	1,166	0,777	0,143	–0,389	–0,634	–33,36	–81,60	–87,74
Среднеотраслевые значения по Челябинской области								
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,599	1,230	0,267	0,631	–0,963	105,34	–78,29	–55,43
Коэффициент быстрой ликвидности	3,212	4,867	2,425	1,655	–2,442	51,53	–50,17	–24,50
Коэффициент текущей ликвидности	3,320	4,918	2,516	1,598	–2,402	48,13	–48,84	–24,22

В целом по ООО «Генштаб» наблюдается тенденция снижения ликвидности в 2019 г., что совпадает со среднеотраслевой тенденцией по Челябинской области. Однако в целом значения показателей ликвидности в ООО «Генштаб» значительно ниже среднеотраслевых значений по Челябинской области. Показатели абсолютной и быстрой ликвидности ООО «Генштаб» на протяжении всего анализируемого периода изменялись волнообразно, за 2018 г. наблюдался рост значений показателей по сравнению со значениями за 2017 г., а за 2019 г. наблюдался спад по сравнению со значениями 2018 г. Данные колебания соответствуют колебаниями

среднеотраслевых значений показателей по Челябинской области. Коэффициент текущей ликвидности ООО «Генштаб» на протяжении всего анализируемого периода существенно сокращался.

Значение коэффициента абсолютной ликвидности за 2018 г. существенно выросло по сравнению со значением за 2017 г. на 26,85 %, и он стал составлять 0,189 долей. ед. Значение показателя за 2019 г. по сравнению со значением за 2018 г. существенно сократилось на 78,84 %. На протяжении всего анализируемого периода значение коэффициента абсолютной ликвидности ООО «Генштаб» было существенно ниже среднеотраслевого по Челябинской области в среднем в 6 раз.

Значение коэффициента быстрой ликвидности за 2018 г. существенно выросло по сравнению со значением за 2017 г. на 546,10 %, и он стал составлять 0,777 долей. ед. Значение показателя за 2019 г. по сравнению со значением за 2018 г. существенно сократилось на 81,98 %. На протяжении всего анализируемого периода значение коэффициента абсолютной ликвидности ООО «Генштаб» было существенно ниже среднеотраслевого по Челябинской области в среднем в 17 раз.

Значение коэффициента текущей ликвидности за 2018 г. существенно сократилось по сравнению со значением за 2017 г. на 33,36 %, и он стал составлять 0,777 долей. ед. Значение показателя за 2019 г. по сравнению со значением за 2018 г. существенно сократилось на 81,60 %. На протяжении всего анализируемого периода значение коэффициента абсолютной ликвидности ООО «Генштаб» было существенно ниже среднеотраслевого по Челябинской области в среднем в 9 раз.

Таким образом, у ООО «Генштаб» существуют проблемы с ликвидностью, значения коэффициентов ликвидности в среднем в 11 раз ниже среднеотраслевых. В 2019 г. наблюдалось существенное сокращение платежеспособности ООО «Генштаб», которое скорее всего и стало причиной роста периода оборота кредиторской задолженности.

Далее проведем анализ рентабельности. Показатели рентабельности позволяют оценить способность бизнеса приносить прибыль.

Рассчитаем рентабельность активов, рентабельность продаж, рентабельность затрат и чистую норму прибыли.

Рентабельность активов показывает сколько рублей чистой прибыли генерирует 1 рубль активов организации и рассчитывается по формуле 8 [16]:

$$ROA = \frac{\text{ЧП}}{\bar{A}} \times 100 \%, \quad (8)$$

где ЧП – чистая прибыль;

\bar{A} – активы.

Рентабельность продаж показывает сколько рублей прибыли до налогов и процентов содержится в 1 рубле выручки и рассчитывается по формуле 9 [16]:

$$ROS = \frac{\text{ЕБИТ}}{\text{Revenue}} \times 100 \%, \quad (11)$$

где ЕБИТ – прибыль до налогов и процентов;

Revenue – выручка.

Рентабельность затрат показывает сколько рублей прибыли генерирует 1 рубль затрат на производство и реализацию продукции (работ, услуг) и рассчитывается по формуле 12, представленной ниже [16]:

$$ROCS = \frac{\text{ЕВТ}}{\text{Total Costs}} \times 100 \%, \quad (12)$$

где ЕВТ – прибыль до налогов

Total Costs – полная себестоимость реализованной продукции.

Норма прибыли показывает сколько рублей чистой прибыли генерирует 1 рубль выручки и рассчитывается по формуле 13 [16]:

$$\text{ЧНП} = \frac{\text{ЧП}}{\text{Выр}} \times 100 \%. \quad (13)$$

Результаты расчета показателей рентабельности представлены в таблице 2.24. На протяжении всего анализируемого периода показатели рентабельности ООО «Генштаб» существенно сокращаются. Значение рентабельности активов за 2017 г. в ООО «Генштаб» было в 13 раз больше среднеотраслевого значения по Челябинской области. Значение показателя за 2018 г. существенно сократилось на 232,62 %, и он стал составлять –37,28 %, за 2019 г. значение показателя также существенно сократилось на 1 232,24 % и стало составлять –496,66 %.

Значение рентабельности продаж за 2018 г. существенно сократилось по сравнению со значением за 2017 г. на 148,34 %, и он стал составлять –2,48 %. Значение показателя за 2019 г. по сравнению со значением за 2018 г. существенно сократилось на 1 771,37 %, и он стал составлять –46,41 %. На протяжении всего анализируемого периода значение рентабельности продаж ООО «Генштаб» было существенно ниже среднеотраслевого по Челябинской области в среднем в 3,5 раза.

Таблица 2.24 – Анализ рентабельности ООО «Генштаб»

Показатель	Значение, %			Изменение				
	2017	2018	2019	Абс. вел., дней		Темп прироста, %		
				2018–	2018–	2018–	2018–	2017–
				2017	2019	2017	2019	2019
ООО «Генштаб»								
Рентабельность активов	28,10	–37,28	–496,66	–65,38	–459,38	–232,67	–1 232,24	–1 867,47
Рентабельность продаж	5,13	–2,48	–46,41	–7,61	–43,93	–148,34	–1 771,37	–1 004,68
Рентабельность затрат	5,41	–2,42	–31,70	–7,83	–29,28	–144,73	–1 209,92	–685,95
Чистая норма прибыли	4,23	–4,63	–51,23	–8,86	–46,60	–209,46	–1 006,48	–1 311,11

Среднеотраслевые значения по Челябинской области								
Рентабельность активов	-2,27	9,08	-7,99	11,35	-17,07	-500,00	-188,00	251,98
Рентабельность продаж	11,83	14,53	14,10	2,70	-0,43	22,82	-2,96	19,19
Рентабельность затрат	64,22	65,22	39,02	1,00	-26,20	1,56	-40,17	-39,24
Чистая норма прибыли	5,73	8,32	-0,76	2,59	-9,08	45,20	-109,13	-133,26

Значение рентабельности затрат за 2018 г. существенно сократилось по сравнению со значением за 2017 г. на 144,73 %, и он стал составлять -2,42 %. Значение показателя за 2019 г. по сравнению со значением за 2018 г. существенно сократилось на 1 209,92 %, и он стал составлять -31,70 %. На протяжении всего анализируемого периода значение рентабельности затрат ООО «Генштаб» было существенно ниже среднеотраслевого по Челябинской области в среднем в 14 раз.

Значение чистой нормы прибыли за 2018 г. существенно сократилось по сравнению со значением за 2017 г. на 209,46 %, и она стала составлять -4,63 %. Значение показателя за 2019 г. по сравнению со значением за 2018 г. существенно сократилось на 1 006,48 %, и он стал составлять -51,23 %. На протяжении всего анализируемого периода значение чистой нормы прибыли ООО «Генштаб» было существенно ниже среднеотраслевого по Челябинской области в среднем в 24 раза.

Существенное сокращение рентабельности в 2019 г. вызвано сокращением выручки на треть из-за оттока существенного количества крупных клиентов, при сохранении затрат на оплату труда бухгалтеров, менеджеров по продажам и консультантов, составляющих себестоимость оказанных услуг на прежнем уровне.

Выводы по разделу два

ООО «Генштаб» предоставляет услуги по аутсорсингу бухгалтерского, налогового и кадрового учета, консалтингу, а также юридические услуги. Основными клиентами являются ООО СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ ЗАСТРОЙЩИК «СК ЛЕГИОН», ООО «ЗЛАТОУСТОВСКИЙ ВОДОКАНАЛ», ООО «ЛАБОРАТОРИЯ КАТРИН» и др. Основными партнерами являются: АО «Кредит Урал Банк», ПАО «Челябинвестбанк», АО «Тинькофф банк», АО «ПФ «СБ Контур». В организации выстроена линейно-функциональная организационная структура. Всего работает 48 бухгалтеров, работа которых автоматизируется с применением программы 1С: Бухгалтерия 8.3.

По результатам проведенного отраслевого анализа выявлено, что типичной для рынка аутсорсинга учетных функций является компания в возрасте до 10 лет, с долей на российском рынке 0,02 %, на рынке Челябинска – около 0,9 %, а также с чистой прибылью до 3 млн. руб. и выручкой до 10 млн. руб. По показателю «возраст» ООО «Генштаб» совпадает с типичной компанией, доля рынка больше типичной и составляет на российском рынке 0,8–0,14 %. Положение по показателям «чистая прибыль (убыток)» и «выручка» на протяжении всего анализируемого периода отличается от типичной компании для отрасли. В 2017 году ООО «Генштаб» находился в сегменте организаций с выручкой от 10 до 20 млн. руб., в 2018 году переместился в сегмент лидеров по выручке и аутсайдеров по чистой прибыли, а в 2019 – в сегмент компаний с выручкой от 20 до 30 млн. руб. и аутсайдеров по чистой прибыли (убытку).

По итогам проведенного SWOT-анализа, ООО «Генштаб» обладает следующими сильными сторонами: применение ИТ в учете, существующая система мотивации персонала, разносторонняя направленность навыков сотрудников.

К слабым сторонам ООО «Генштаб» можно отнести наличие недочетов в клиентском сервисе и недостаточную известность на российском рынке.

Возможностями являются пандемия коронавируса и как следствие переход на удаленную работу, всеобщий переход на ЭДО, распространение использования программных роботов и нейронных сетей.

К угрозам ООО «Генштаб» можно отнести высокий уровень конкуренции и сокращение сектора малого бизнеса.

По результатам анализа проблемных полей и формулирования рейтинга решений необходимо совершенствование клиентского сервиса с использованием нейросети для предотвращения оттока клиентов, недовольных качеством обслуживания.

3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА В ООО «ГЕНШТАБ»

3.1 Особенности организации клиентского сервиса в ООО «Генштаб»

В процессе прохождения практики в ООО «Генштаб» были изучены особенности организации клиентского сервиса. Схема процесса оказания услуг по аутсорсингу учетных функций представлена на рисунке 3.1

Взаимодействие клиентов с ООО «Генштаб» начинается с менеджеров по продаже, которые заключают с ними договор об оказании услуг. Далее они закрепляются за менеджером-консультантом, через которого и осуществляется все их дальнейшее взаимодействие с организацией. Менеджер-консультант выступает в роли связующего звена между клиентом и специалистами, связанными с оказанием услуг по аутсорсингу учетных функций. Менеджеры-консультанты являются специалистами с опытом в бухгалтерском учете, поэтому также осуществляют консультации по вопросам бухгалтерского и налогового учета. Бухгалтерский налоговый и кадровый учет для клиентов ведется штатными бухгалтерами, юридические услуги и консультирование по юридическим вопросам оказываются специалистами ООО «ЮК «АВУАР», входящего в группу компаний «АВУАР», и с которым заключен договор на оказание услуг.

С клиентами заключается договор на оказание услуг по ведению бухгалтерского и налогового учета, составление бухгалтерской и налоговой отчетности на основании первичных учетных документов или их скан-копий, предоставляемых заказчиком; ведению кадрового делопроизводства; консультирования по вопросам бухгалтерского и налогового учета; оказание юридических услуг.

Договор, заключаемый с клиентом, носит абонентский характер, то есть клиентом вносятся периодические платежи за право требовать оказания услуг.

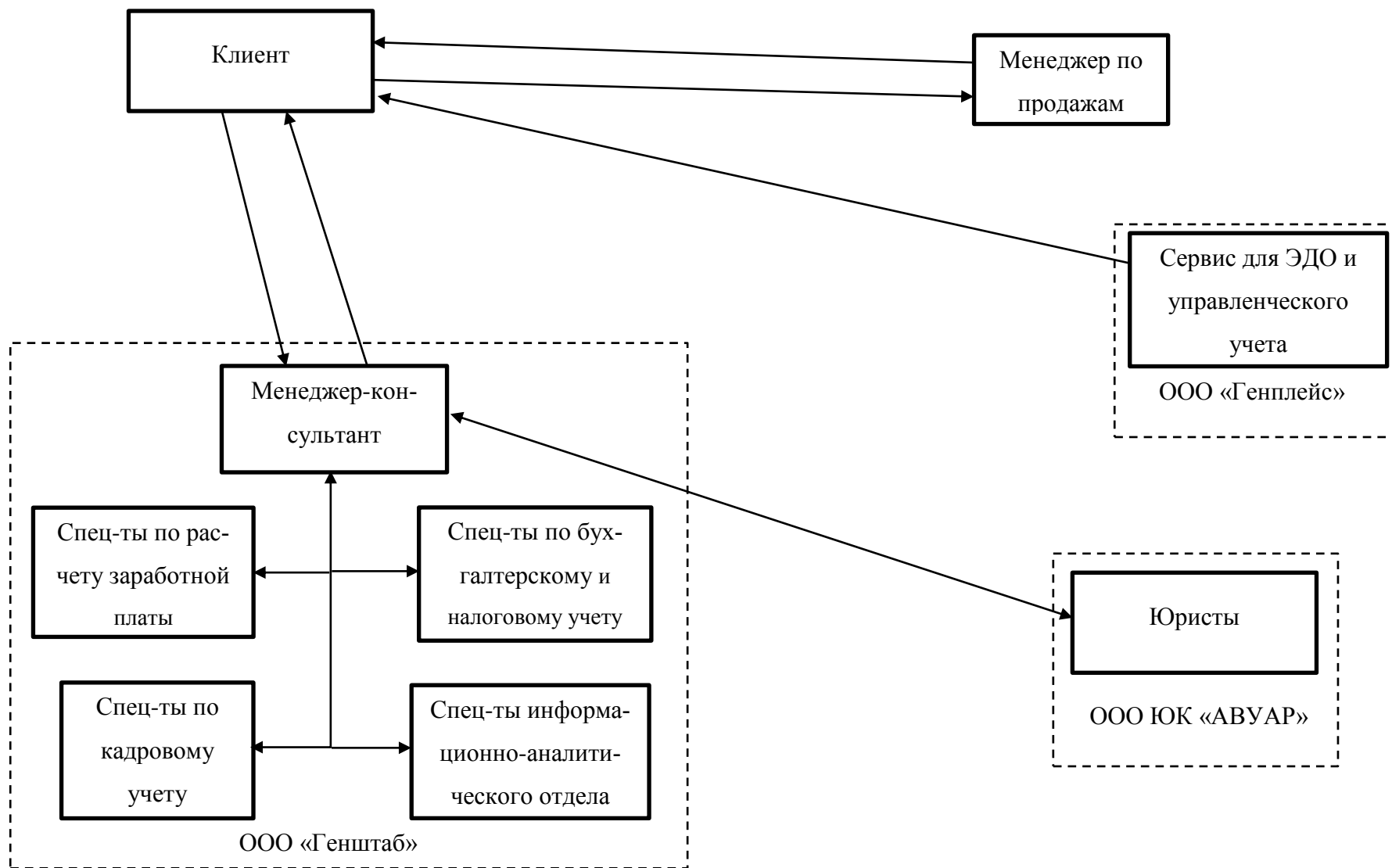


Рисунок 3.1 – Схема оказания бухгалтерских услуг

Стандартные тарифы обслуживания ООО «Генштаб», их стоимость и представлены в таблице 3.1. Стоимость обслуживания клиентов может корректироваться в зависимости от особенностей их экономической деятельности.

Таблица 3.1 – Тарифы ООО «Генштаб»

Название тарифа	Стоимость в месяц, руб.	Условия для клиентов
Минимальный	1 500	отсутствие финансово-хозяйственной деятельности; отсутствие сотрудников.
Стартовый	5 000	оборот до 200 тыс. руб. в месяц; штат до 5 сотрудников; система налогообложения УСН, ЕНВД, Патент.
Компактный	9 000	оборот до 500 тыс. руб. в месяц; штат до 10 сотрудников.
Стабильный	15 000	оборот до 500 тыс. руб. до 1 млн. руб. в месяц; штат до 15 человек.
Базовый	25 000	оборот от 1 до 5 млн. руб. в месяц; штат до 20 человек.
Контрольный	35 000	оборот от 5 до 10 млн. руб. в месяц; штат до 25 человек.
Стратегический	45 000	оборот от 10 до 15 млн. руб. в месяц; штат до 30 человек.
Приоритетный	55 000	оборот от 15 до 20 млн. руб. в месяц; штат до 35 человек.

Согласно условиям договора, авансовый платеж за текущий месяц клиентами оплачивается до 20-го числа этого же месяца. Оставшаяся часть платежа оплачивается до 10 числа следующего месяца. В случае просрочки платежа клиент обязан уплатить пени в размере 0,1% от суммы просрочки за каждый день просрочки.

ООО «Генштаб» ежемесячно составляет и высылает клиентам акт выполненных работ.

Также договором на оказание услуг предусматривается ответственность ООО «Генштаб» за допущенные ошибки в учете в размере не более стоимости услуг за 6 месяцев.

Помимо этого, договором на оказание услуг закрепляется обязанность ООО «Генштаб» сохранять конфиденциальность данных клиента.

Согласно договору, ООО «Генштаб» оказываются услуги на основании перечня документов, представленного ниже, который предоставляется клиентом не позднее 2-х рабочих дней со дня подписания договора:

- устав;
- решения (протоколы) общих собраний учредителей (участников);
- свидетельства о регистрации (ИНН, ОГРН);
- штатное расписание, приказы о приеме сотрудников;
- уведомления о регистрации в органах ПФР, ФСС;
- СНИЛС руководителя;
- договоры с поставщиками, покупателями, договоры аренды, займа, кредитные договоры и т.д.;
- бухгалтерские программы, в которых ведется бухгалтерский и налоговый учет и программа по начислению заработной платы, если ее учет ведется отдельно;
- доверенности должностных лиц организации на право подписи документов;
- отчетность за предшествующие периоды.

Клиентом также оформляется доверенность ООО «Генштаб» на предоставление в контролирующие органы документов от их имени. При чем по условиям договора прежде чем предоставить в контролирующие органы соответствующую отчетность ООО «Генштаб» обязан согласовать ее с заказчиком.

ООО «Генштаб» принимает остатки по счетам бухгалтерского и налогового учета на дату заключения договора оказания услуг, если она не совпадает с началом отчетного периода, то производится оценка состояния бухгалтерского и налогового учета за текущий отчетный период и необходимость его восстановления.

Для ведения бухгалтерского и налогового учета клиентом в ООО «Генштаб» предоставляется следующий список документов:

- служебные записки по приему-увольнению сотрудников;
- табели учета рабочего времени;
- документы от поставщиков;
- требования и иные документы, отражающие движение материалов;

- утвержденные нормы расхода материалов;
- документы по выпуску готовой продукции;
- отгрузочные документы, банковские документы;
- кассовые документы;
- иные первичные документы, отражающие реальную хозяйственную деятельность Заказчика.

Бухгалтерия ООО «Генштаб» делится на 6 обособленных департаментов:

- департамент управления персоналом и кадрового учета;
- департамент по расчету заработной платы;
- департамент бухгалтерского учета и налогообложения торговых организаций;
- департамент бухгалтерского учета и налогообложения некоммерческих организаций;
- департамент бухгалтерского учета и налогообложения производственных предприятий и предприятий сферы услуг;
- департамент бухгалтерского учета и налогообложения организаций на спецрежимах.

В зависимости от специфики клиента, он закрепляется за одним из 4 департаментов бухгалтерского учета, который ведет все аспекты учета, кроме расчета заработной платы и кадрового учета. Расчет заработной платы и кадровый учет для всех клиентов ведет департамент расчета заработной платы и департамент управления персоналом и кадрового учета соответственно.

Бухгалтерский учет ведется в программном обеспечении клиентов, за исключением случаев полного аутсорсинга.

Согласно условиям договора, услуги по консалтингу оказываются в срок от 1 до 3 дней в зависимости от сложности вопроса, а юридические услуги в срок от 1 до 5 рабочих дней.

Общение клиента с менеджером-консультантом может осуществляться 4 способами:

- 1 электронная почта;
- 2 таск-менеджер в онлайн-сервисе;
- 3 чат-бот в Telegram;
- 4 телефонный звонок.

Чат в онлайн-сервисе и чат-бот в Telegram обладают функциями таск-менеджера и позволяют создавать задачи с отдельными чатами по ним.

Обязанности по бухгалтерскому, налоговому и кадровому учету непосредственно самого ООО «Генштаб» возложены на департамент бухгалтерского учета и налогообложения организаций на специальных режимах и департамент по расчету заработной платы соответственно.

ООО «Генштаб» оказывает следующий спектр бухгалтерских услуг:

- 1 восстановление учета.
- 2 настройка учета (анализ налоговых рисков; разработка организационно-правовой структуры бизнеса с оптимальной налоговой нагрузкой; формирование учетной политики, исходя из специфики бизнеса; организация аналитического учета для управления бизнесом; проектирование управленческой отчетности по группе взаимосвязанных компаний; консультирование по вопросам автоматизации учета; подключение электронного документооборота).
- 3 ведение учета (формирование и обработка первичных документов; составление бухгалтерских и налоговых регистров; подготовка и сдача бухгалтерской и налоговой отчетности в контролирующие органы; ответ на требования ИФНС; сопровождение проверки ИФНС).
- 4 формирование управленческой отчетности; предоставление развернутой финансовой аналитики бухгалтерской информации; объяснение значения аналитических показателей и динамики их изменения.
- 5 кадровое делопроизводство (разработка правил внутреннего трудового распорядка, положения об оплате труда, положения об использовании персональных данных, штатного расписания, должностных инструкций; оформление документов

при приеме, увольнении, переводе и перемещении сотрудников, оформление командировок сотрудников, трудовых договоров и дополнительных соглашений к ним, отпусков сотрудников; расчет трудового стажа для оформления больничных листов, консультирование по вопросам трудового права).

В большинстве случаев клиенты аутсорсинга оставляют 1-2 штатных бухгалтеров, которые занимаются составлением первичной документации, все остальные учетные функции делегируют на ООО «Генштаб».

Клиенты для оперативности текущего учета высылают сканы первичных учетных документов, и бухгалтеры работают с ними. Оригиналы же передаются, согласно договору, не реже 2-х раз в месяц: до 20-го числа текущего месяца за период с 01 по 15 число текущего месяца, 10-го числа следующего месяца за период с 16 по 31 число предыдущего месяца.

Наличие бумажных версий документов, предоставленных в виде скан-копий контролируется самим клиентом. Если Заказчик вносит изменения в учредительные или уставные документы, то он должен уведомить об этом исполнителя в течение 5 рабочих дней.

Документация клиентов хранится в ООО «Генштаб» 5 лет и, в соответствии с абонентским договором, ООО «Генштаб» несет ответственность за ее сохранность.

Таким образом, ООО «Генштаб» оказывает услуги по восстановлению, настройке и ведению бухгалтерского, налогового и кадрового учета, формированию отчетности, кадровому делопроизводству и консалтингу. С клиентами заключается договор на оказание услуг и ими передаются в ООО «Генштаб» учредительные и иные документы, необходимые для ведения учета, а также оформляется доверенность на сдачу отчетности в контролирующие органы.

Услуги по учету и консалтингу оказываются силами специалистов ООО «Генштаб», юридические услуги закупаются у ЮК «АВУАР», также у зависимой организации ООО «Генплейс» закупаются доступ к онлайн-сервису для управленче-

ского учета и электронного документооборота. Менеджер-консультант обеспечивает коммуникацию между клиентом и специалистами по бухгалтерскому, налоговому, кадровому учету, юристами.

В ходе прохождения преддипломной практики была выявлена проблема текущей клиентской базы. В таблице 3.1 представлена информация о динамике количества клиентов ООО «Генштаб», полученная от отдела маркетинга и развития.

Таблица 3.1 – Динамика количества клиентов ООО «Генштаб»

Показатель	2017	2018	2019	2020
Количество клиентов на конец периода, шт.	218	294	267	355
Пришло за период, шт.	229	93	64	116
Ушло за период, шт.	11	17	91	28
Среднее количество за период	109	256	281	311
Среднегодовая потеря клиентов, %	10,09	6,64	32,38	9,00

Наибольшая потеря клиентов, рассчитанная как доля числа ушедших клиентов в их среднегодовом количестве наблюдалась за 2019 г. и составляла 32,38 %. Предположительно она была вызвана наложением друг на друга 2 факторов: наличием недочетов в обслуживании клиентов и открытием в конце 2018 г. в Челябинске новой компании, предоставляющей услуги по бухгалтерскому обслуживанию ООО «Гроссбух». Средняя потеря клиентов за 4 года составляет 14,52 %.

В текущий момент контроль качества клиентского сервиса заключается в том, что директор клиентского сервиса случайной выборкой просматривает переписки менеджеров с клиентами.

По результатам опроса директора по клиентскому сервису и менеджеров-консультантов были сформулированы основные недочеты в качестве обслуживания клиентов, перечисленные ниже.

Первым весьма распространённым недочетом ситуация, когда у клиента растёт стоимость обслуживания и консультанты не всегда сглажено преподносят данный факт, что закономерно вызывает недовольство со стороны клиентов. Стоимость обслуживания может вырасти как из-за роста оборотов компаний, так и по условиям договора, когда первые несколько месяцев обслуживание осуществляется по льготной цене.

Вторая распространенная ситуация – когда консультанты неправильно передают специалистам задачи, поставленные клиентам либо не упоминают о существенных нюансах и особенностях. Данный недостаток совпадает с выделенным по результатам исследования негативных отзывов клиентов бухгалтерских аутсорсингов в пункте 1.2. О данной проблеме упомянуто в 16,67 % отзывов;

Также встречаются и недочеты в организации учета, например, данные «здваиваются» в базе 1С, клиент не всегда может подключиться к базе и т.д. Аналогичная ситуация упоминалась в исследованных негативных отзывах на всем рынке бухгалтерского аутсорсинга;

Еще одна распространенная ситуация – когда клиент не может дозвониться до консультанта, либо тот не отвечает на письма (сообщения). При чем особенно критично, когда клиент не может именно дозвониться, так как чаще всего клиенты звонят по срочным вопросам или задачам. О данном роде проблем в упомянутом выше исследовании заявляли 15,74 % клиентов;

Редко происходят методологические и арифметические ошибки в учете, а также расхождения точек зрения клиента и специалиста по отдельным вопросам. Данная категория ошибок является наиболее распространенной в проведенном исследовании негативных отзывов об услугах бухгалтерского аутсорсинга на всем рынке;

Иногда встречается несоответствие фактического перечня услуг, входящего в тариф ожиданиям клиента. Особые условия обслуживания допустимы для крупных клиентов, однако менеджеры по продажам иногда забывают упомянуть о них после заключения договора.

Единично была упомянута ситуация, когда клиента забыли уведомить о том, что поставленные им задачи не входят в абонентское обслуживание и будут выполнены за дополнительную плату. В результате, когда был предъявлен счет на дополнительные услуги клиент расторгнул договор.

Таким образом, в ООО «Генштаб» существуют недочеты в качестве оказываемых услуг. Распространены ситуации, когда консультанты неправильно передают специалистам поставленные клиентом задачи, либо не упоминают о существенных нюансах. Также распространены случаи, когда консультант долго не выходит на связь с клиентом. Менеджеры-консультанты не всегда сглажено преподносят клиентам рост стоимости их обслуживания. Редко встречаются методологические и арифметические ошибки в учете и расхождения точек зрения специалистов и клиентов в учете. Единично происходили случаи, когда клиентов забывают уведомить о том, что некоторые поставленные им задачи не входят в абонентское обслуживание и будут выполнены за дополнительную плату.

3.2 Разработка проекта по совершенствованию клиентского сервиса в ООО «Генштаб»

Для устранения существующих недостатков в организации клиентского сервиса был разработан проект по совершенствованию клиентского сервиса в ООО «Генштаб».

Цель проекта – повышение качества обслуживания клиентов ООО «Генштаб» за счет использования программы для ЭВМ, анализирующей переписку менеджеров-консультантов с клиентами. Программа для ЭВМ основана на нейронной сети, а именно байесовском классификаторе, и осуществляет оценку переписки менеджеров с клиентами на предмет негативных для клиента ситуаций.

Суть проекта заключается в создании программы на основе нейронной сети, а именно Байесовского классификатора, которая в режиме реального времени будет

производить мониторинг переписок консультантов с клиентами на предмет негативных ситуаций.

Главная задача данного проекта – дать возможность директору клиентского сервиса принимать оперативные меры по выявлению причин возникновения негативного клиентского опыта, а также принять меры по удержанию клиентов.

Реализацию данного проекта можно разделить на следующие основные этапы:

- 1 разработка технического задания;
- 2 выгрузка базы переписки менеджеров с клиентами;
- 3 разработка бэкенда на Python: непосредственно сам Байесовский классификатор, базы данных со статистикой негативных ситуаций по менеджерам и клиентам;
- 4 написание фронтенда на Java Script;
- 5 обучение нейронной сети (человек вручную оценивает 30 000 сообщений);
- 6 тестирование работы программы, внесение правок при необходимости;
- 7 обучение директора по клиентскому сервису взаимодействию с программой.

На рисунке 3.2 представлен алгоритм работы проекта по совершенствованию клиентского сервиса. В режиме реального времени классификатор выгружает переписку менеджеров консультантов с клиентами аутсорсинга, анализирует наличие негатива в сообщениях. При чем анализирует не только сам факт его наличия, но и дает процентную оценку его глубины. Если процент превышает критическое значение, то о наличии негативной ситуации сразу же сигнализируется директору по клиентскому сервису, который в свою очередь начнет разбираться в ее причинах и принимать меры по недопущению подобных ситуаций в будущем, а также, при необходимости, по удержанию клиента. Если же процент меньше критического значения, то информация о негативной ситуации вносится в базу данных по клиенту и по менеджеру, в случае превышения средневзвешенного критического значения мелких негативных ситуаций программа также просигнализирует об этом директору по клиентскому сервису.

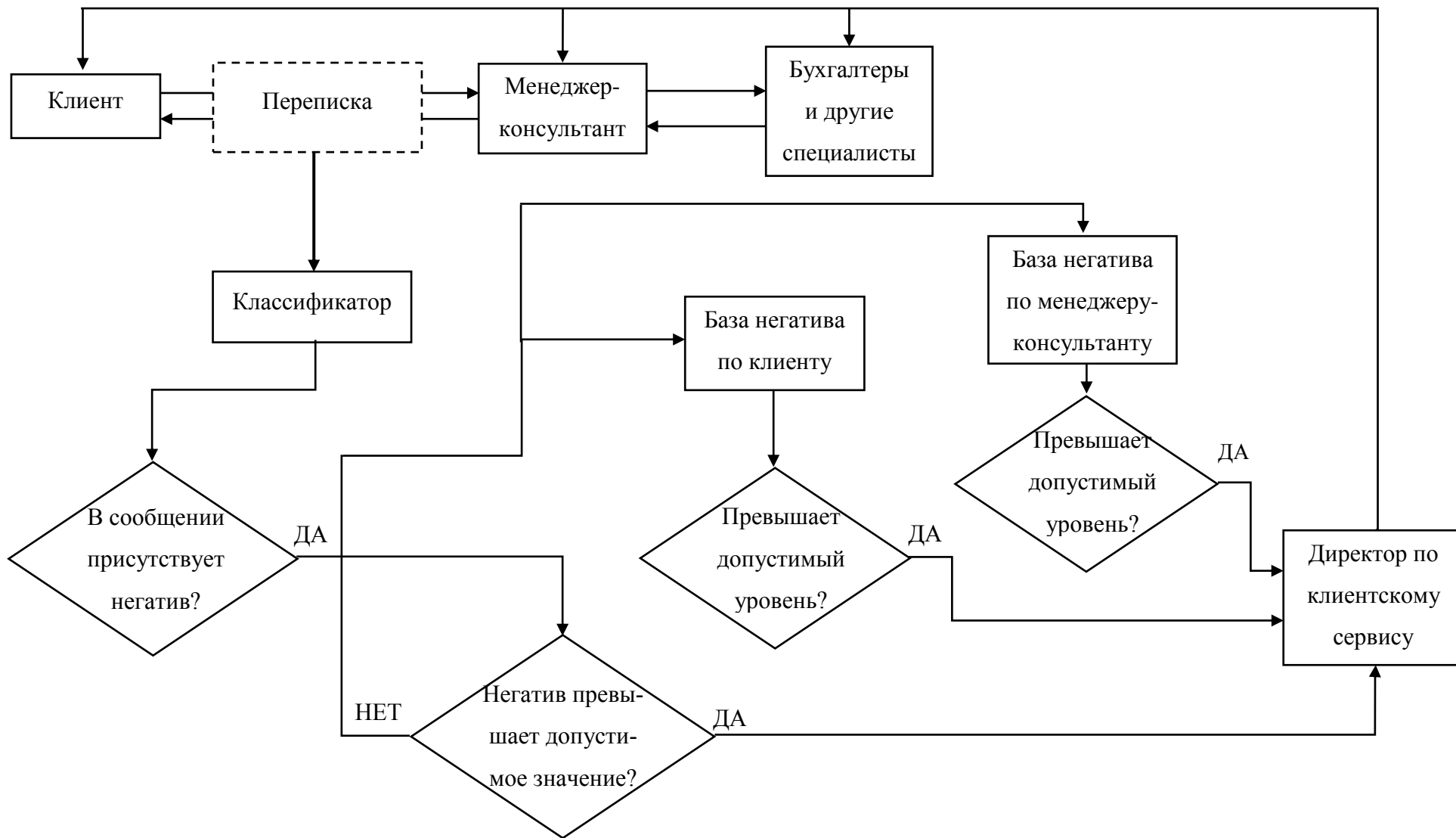


Рисунок – 3.2 – Алгоритм работы проекта

Данный механизм позволяет отслеживать негативные ситуации, которые по отдельности не значительны, однако могут происходить достаточно регулярно и в своей совокупности могут сформировать негативный клиентский опыт, который может стать причиной расторжения им договора об обслуживании.

На обработку негативных ситуаций, о которых будет сигнализировать классификатор, директором по клиентскому сервису будет тратиться та часть рабочего времени, которая в данный момент тратится на случайную выборку переписок менеджеров с клиентами. Таким образом, повысится эффективность осуществляемого им контроля качества обслуживания клиентов.

Для обучения нейронной сети необходимо, чтобы человек самостоятельно проанализировал почтовые сообщения и отметил присутствует ли в них негатив. Нейронной сетью самостоятельно будут определены признаки, по которым одни сообщения содержат негатив, а другие нет. Для полного обучения необходимо таким образом отметить около 30 000 сообщений. Обучение производится на реальной переписке менеджеров с клиентами. На рисунке 3.3 представлен интерфейс для обучения байесовского классификатора.

На момент мая 2021 г. проект совершенствования клиентского сервиса принят к реализации и находится на 4 стадии «Обучение нейронной сети». Нейронная сеть уже пригодна к использованию, преодолены ошибки первого порядка, когда программа оценивает сообщения, содержащие в себе негативную ситуацию как «без негатива», однако остаются ошибки второго порядка, когда программой оцениваются как негативные сообщения, не содержащие негатива.

Ниже на рисунках 3.4–3.6 приведены примеры сообщений, оцененных классификатором как негативные. Пример критической негативной ситуации приведен на рисунке 3.4. В данном случае по вине ООО «Генштаб» произошло «задвоение» данных по взаиморасчетам с контрагентом в базе 1С. Программа оценила степень негативности данной ситуации на 100 %.

Тестовая среда

Оценка почтовых сообщений

Ярослав Владиславович Макаренко
менеджер

Положительных: 9024 Негативных: 356 Всего: 32366

Добрый день! Документ на выплату окончательного расчета при увольнении с учетом отпуска без сохранения зп. НДФЛ за январь 807,00

Негативное Не негативное

КРЕДИТ УРАЛ БАНК

Заявки на открытие счёта

Кредитные продукты

ДАННЫЕ

Отправка карточки компании

Подписать

КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА И ОЦЕНКА

Контроль качества

Статистика

Оценка почтовых сообщений

УПРАВЛЕНИЕ СЕРВИСОМ

Компании

Профили

Рассылки

Рисунок 3.3 – Пример интерфейса для обучения классификатора

Тестовая среда

Список сообщений

21 Ярослав Владиславович Макаренко менеджер

Отображать сообщения с показателем негативности (от 0 - 0% до 1 - 100%):

От: 1 До: 1 загрузить

Текст сообщения:

_____ добрый день. Спасибо, аванс сегодня выплатила. Вопрос такой: я сейчас делала акт сверки с контрагентом _____ и увидела, что в программе задвоение данных на дату 20.02.2020. Проверьте, пожалуйста. Если это коснулось взаиморасчетов, то может быть и еще чего-нибудь? и может быть не только в этот день? сообщите мне как только исправите, я отправлю акт контрагенту. 20 апр. 2020 г. _____ написал(а): Добрый день! Во вложении файл для загрузки в банк аванса за апрель 2020 г. Срок перечисления 20 апреля 2020 г. -- С Уважением, _____ «Гениальный штаб запустил свой онлайн-сервис для работы с бухгалтерией. В нем мы не только быстро отвечаем на ваши вопросы, но и предоставляем аналитику по вашей компании. Перейдите по ссылке: genplace.ru » <пп аванс апрель 2020.txt> <Отчет о выгруженных платежных документах аванс 04.xls>

Дополнительная информация:

Сообщение № 107 из 13503
Статус классификации человеком: **Негативное сообщение**
Машинный процент негатива: **1**

< Негативное Не негативное >

+

Рисунок 3.4 – Первый пример оценки негативной ситуации

Тестовая среда

Список сообщений

Ярослав Владиславович Макаренко
менеджер

Отчёты
Чаты
Архив чатов
Задачи
Профиль
Документооборот
Справочники
КРЕДИТ УРАЛ БАНК
Заявки на открытие счёта
Кредитные продукты
ДАННЫЕ
Отправка карточки компании
Подписать
КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА И ОЦЕНКА
Контроль качества
Статистика
Оценка почтовых сообщений
УПРАВЛЕНИЕ СЕРВИСОМ
Компании
Профили
Рассылки

Отображать сообщения с показателем негативности (от 0 - 0% до 1 - 100%):
От: 0.7 До: 0.7 загрузить

Текст сообщения:
Добрый день. Напоминаю о необходимости оплатить НДС по сроку 25.03.2019г . в сумме 20 665

Дополнительная информация:
Сообщение № 41 из 86
Статус классификации человеком: **Не классифицировано**
Машинный процент негатива: **0.711621835323859**

< Негативное Не негативное >

+

Рисунок 3.5 – Второй пример оценки негативной ситуации

The screenshot displays a web application interface for a "Тестовая среда" (Test Environment). The left sidebar contains a navigation menu with items such as "Отчеты", "Чаты", "Архив чатов", "Задачи", "Профиль", "Документооборот", "Справочники", "КРЕДИТ УРАЛ БАНК", "Заявки на открытие счёта", "Кредитные продукты", "ДАнные", "Отправка карточки компании", "Подписать", "КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА И ОЦЕНКА", "Контроль качества", "Статистика", "Оценка почтовых сообщений", "УПРАВЛЕНИЕ СЕРВИСОМ", "Компании", "Профили", and "Рассылки".

The main content area is titled "Список сообщений" (Message List). At the top right, there is a user profile for "Ярослав Владиславович Макаренко" (Yaroslav Vladislavovich Makarenko), a manager, with a notification badge showing "21".

The interface shows a filter for displaying messages with a negativity score: "Отображать сообщения с показателем негативности (от 0 - 0% до 1 - 100%):". The current filter is set to "От: 0.9" and "До: 0.9", with a "загрузить" (load) button.

The message text is: "Не могу до вас дозвониться.. -- Отправлено из мобильного приложения Яндекс.Почты".

The "Дополнительная информация:" (Additional information) section shows: "Сообщение № 7 из 95", "Статус классификации человеком: **Негативное сообщение**", and "Машинный процент негатива: **0.909086043606978**".

At the bottom of the message card, there are navigation buttons: a left arrow, a red button labeled "Негативное", a green button labeled "Не негативное", and a right arrow.

A large green circular button with a white plus sign is located in the bottom right corner of the interface.

Рисунок 3.6 – Третий пример оценки негативной ситуации

В качестве примера мелких негативных ситуаций можно привести ситуации, когда поставленные клиентом задачи не выполняются в срок и ему приходится напоминать о поставленных задачах. Единичный случай невыполнения задачи в заявленный срок не станет причиной ухода клиента, однако если данная ситуация будет происходить регулярно, то вполне может повлиять на это. Пример реального сообщения с подобной ситуацией приведен на рисунке 3.5.

Программой процент негатива в данной ситуации оценен на 70,16 %. При чем все аналогичные ситуации по степени негатива также оцениваются классификатором примерно на 70 %, что позволяет более точно настроить грань базы негативных ситуаций по клиентам и консультантам, при переходе которой будет выдаваться информация директору по клиентскому сервису.

При этом, например, ситуация, когда клиент не смог дозвониться до консультанта будет оценена программой как более негативная, чем ситуация, когда клиент напоминает о выполнении задач, не выполненных в срок. Данная ситуация действительно является более негативной, так как обычно общение клиента происходит через почту, мессенджер или таск-менеджер онлайн-сервиса. Так как клиент хотел именно позвонить по телефону, скорее всего у него был либо вопрос, на который необходим срочный ответ, либо задание, которое необходимо срочно выполнить. На рисунке 3.6 представлен пример такой негативной ситуации, в которой степень негатива была оценена классификатором на 90,91 %.

Таким образом, был разработан проект для совершенствования существующих недостатков клиентского сервиса. Суть проекта заключается в создании программы, основанной на нейронной сети, которая будет в режиме реального времени оценивать переписку менеджеров-консультантов с клиентами на предмет наличия негативных ситуаций, в случае их обнаружения будет сигнализировать об этом директору по клиентскому сервису. Проект позволит оперативно и точно выявлять причины возникновения негативных ситуаций и принимать меры по их урегулированию.

3.3 Прогнозная оценка экономической эффективности проекта совершенствования клиентского сервиса

Спрогнозируем эффективность внедрения данного проекта по совершенствованию клиентского сервиса. Для этого использован показатель рентабельность инвестиций (ROI), рассчитанный на основе известной методики Дж. Филлипса. Смысл данного показателя заключается в том, сколько рублей прибыли принес 1 рубль инвестиций. Данный показатель рассчитывается по следующей формуле [55]:

$$ROI = \frac{\text{Дох}_{\text{пр}} - \text{Затр}_{\text{пр}}}{\text{Затр}_{\text{пр}}}, \quad (14)$$

где $\text{Дох}_{\text{пр}}$ – доходы от реализации проекта;

$\text{Затр}_{\text{пр}}$ – затраты на реализацию проекта.

По методике Дж. Филлипса, при расчете ROI для IT-проектов берутся генерируемые доходы и необходимые затраты за 2 года [55].

Затраты на реализацию проекта по совершенствованию клиентского сервиса состоят из работ по созданию данного IT-решения, которые будут выполнены для ООО «Генштаб», ее дочерней организацией ООО «Генплейс». В таблице 3.2 представлена прогнозная смета работ по реализации проекта совершенствования клиентского сервиса.

Таблица 3.2 – Смета работ по реализации проекта

№	Этап	Стоимость, руб.
1	Разработка технического задания	19 040
2	Выгрузка базы переписки менеджеров-консультантов с клиентами	3 760
3	Разработка бэк-энда проекта на Python	62 000
4	Написание фронт-энда проекта на JavaScript	26 320
5	Обучение нейронной сети	27 300
6	Тестирование работы проекта с возможными доработками	15 320
7	Инструктаж директора по клиентскому сервису взаимодействию с программой	470
8	ИТОГО:	154 210

На выгрузку базы переписки менеджеров-консультантов с клиентами потребовалось 8 часов работы программиста middle-уровня, сметная стоимость часа работы которого составляет 470 руб.

На выполнение работ по этапу «Разработка бэк-энда проекта на Python» ушло 80 часов работы программиста senior-уровня, стоимость часа работы которого составляет 775 руб. На разработку фронт-энда проекта на JavaScript ушло 56 часов работы программиста middle-уровня, стоимость часа работы которого составляет 470 руб. На полное обучение нейронной сети по прогнозу потребуется 70 часов работы QA-специалиста, стоимость часа работы которого составляет 390 руб. По прогнозу на выполнение этапа «Тестирование работы проекта с возможными доработками» потребуется 20 часов работы QA-специалиста для непосредственно самого тестирования и 16 часов работы программиста middle-уровня. На инструктаж директора по клиентскому сервису потребуется 1 час работы QA-специалиста.

Таким образом, итоговая прогнозная стоимость работ по созданию проекта совершенствования клиентского сервиса составит 135 170 руб.

Также присутствуют затраты на вычислительные мощности сервера ООО «Генплейс», на вычислительных мощностях которого будет работать данная программа, однако их точный расчет крайне затруднителен, по приблизительным оценкам они незначительны и составляют менее 500 руб. в год. Поэтому они не учитываются при прогнозной оценке как несущественные.

Проект будет генерировать доходы по 2 направлениям:

1 прямой эффект увеличения выручки, за счет увеличения притока клиентов, вызванного ростом имиджа компании из-за улучшения качества оказываемых услуг;

2 косвенный эффект заключается в сокращении потерь выручки за счет сокращения оттока клиентов из-за улучшения качества оказываемых услуг.

В таблице 3.3 представлен прогноз доходов, сгенерированных реализацией проекта совершенствования клиентского сервиса ООО «Генштаб».

Таблица 3.3 – Прогноз доходов от реализации проекта совершенствования клиентского сервиса в ООО «Генштаб»

№	Показатель	Формула расчета показателя	Без проекта (по факту 2018– 2019 гг.)	1 этап (с нейронной сетью, обученной на треть)		2 этап (после полного обучения нейронной сети)		
				С проектом	Эффект от проекта	С проектом	Эффект от проекта	
1	Потеря клиентов, %	–	19,51	15,61	–3,90	5,85	–9,76	
2	Рентабельность продаж, %	–	16,00	16,00	–	16,00	–	
3	Базовое кол-во клиентов, шт.	–	267	267	267	267	267	
4	Средняя сумма выручки от одного клиента за год, руб.	–	102 972	102 972	102 972	102 972	102 972	
5	Косвенный эффект	Сумма потерь выручки в год от оттока клиентов, руб.	стр. 1 × стр. 3 × стр. 4	5 363 987	4 291 739	1 072 248	1 608 371	3 755 616
6		Сумма потерь прибыли в год, руб.	стр. 2 × стр. 5	858 238	686 678	171 560	257 339	600 899
7	Прямой эффект	Общее кол-во клиентов, шт.	–	267	294	27	323	29
8		Сумма дополнительной выручки от прироста клиентов, руб.	стр. 4 × стр. 7	–	–	2 780 244	–	2 986 188
9		Сумма дополнительной прибыли от прироста клиентов, тыс. руб.	стр. 2 × стр. 8	–	–	444 839	–	477 790
10	Общий прирост прибыли, руб.	стр. 6 + стр. 9	–	–	616 399	–	1 078 689	

В расчетах таблицы 3.3. принят ряд допущений:

1 прирост клиентов в связи с внедрением проекта будет обусловлен повышением репутации компании и составит по наиболее осторожному прогнозу 10 %;

2 по результатам проведенного анализа выявлено, что приблизительно 30 % клиентов ушли по причинам, не зависящим от качества оказываемых услуг (ликвидация деятельности организации; руководство осознало, что не сможет без абсолютно подконтрольного бухгалтера и т.д.). То есть проект по реализации клиентского сервиса позволит удержать только приблизительно 70 % клиентов;

3 прогнозная рентабельность продаж за 2021 г. составит 16 %, что коррелирует с данными мирового исследования инвестиционной компании «SageWorks» за 2017 г., согласно которому средняя рентабельность продаж на рынке оказания услуг по в области бухгалтерского учета составляет 18,4 % [54].

4 среднее количество клиентов за 2018–2019 гг., рассчитанное по данным из таблицы 3.1, составляет 267 шт.;

5 на текущий момент нейронная сеть обучена только на треть, из-за чего она выдает много ошибок второго порядка. Это делает невозможным использование функции отслеживания регулярных мелких ошибок, которые по оценкам составляют 50 % от всех случаев, когда клиенты уходят. Таким образом, проект позволит сократить потерю клиентов на 1 этапе на 20 %, а на 2 этапе на 70 %, по сравнению с исходной.

Рассчитаем ROI реализации проекта совершенствования клиентского сервиса по формуле (14):

$$\text{ROI} = \frac{616\,399 + 1\,078\,689 - 154\,210}{154\,210} \times 100\% = 999,21\%$$

Таким образом, совокупный прогнозный доход от проекта за 2 года реализации составляет 1 695 088 руб., совокупные затраты по проекту составляют 154 210 руб., рентабельность инвестиций в проект совершенствования клиентского сервиса ООО «Генштаб» составляет 999,21 % проект можно признать эффективным.

Высокий уровень показателя является особенностью проектов по улучшению бизнес-процессов в связи с тем, что для роста продаж нет необходимости увеличивать количество работников или оборудования, и инвестиционные затраты невелики, по сравнению с отдачей.

Выводы по разделу три

ООО «Генштаб» оказывает услуги по восстановлению, настройке и ведению бухгалтерского, налогового и кадрового учета, формированию отчетности, кадровому делопроизводству и консалтингу. С клиентами заключается договор на оказание услуг и ими передаются в ООО «Генштаб» учредительные и иные документы, необходимые для ведения учета, а также оформляется доверенность на сдачу отчетности в контролирующие органы.

Услуги по учету и консалтингу оказываются силами специалистов ООО «Генштаб», юридические услуги закупаются у ЮК «АВУАР», также у зависимой организации ООО «Генплейс» закупаются доступ к онлайн-сервису для управленческого учета и электронного документооборота. Менеджер-консультант обеспечивает коммуникацию между клиентом и специалистами по бухгалтерскому, налоговому, кадровому учету, юристами.

В ООО «Генштаб» было выявлено наличие недочетов в качестве оказываемых услуг. Распространены ситуации, когда консультанты неправильно передают специалистам поставленные клиентом задачи, либо не упоминают о существенных нюансах. Также распространены случаи, когда консультант долго не выходит на связь с клиентом. Менеджеры-консультанты не всегда сглажено преподносят клиентам рост стоимости их обслуживания. Редко встречаются методологические и арифметические ошибки в учете и расхождения точек зрения специалистов и клиентов в учете. Единично происходили случаи, когда клиентов забывают уведомить о том, что некоторые поставленные им задачи не входят в абонентское обслуживание и будут выполнены за дополнительную плату.

Для совершенствования существующих недостатков клиентского сервиса был разработан проект, заключающийся в создании программы, основанной на нейронной сети, которая будет в режиме реального времени оценивать переписку менеджеров-консультантов с клиентами на предмет наличия негативных ситуаций, и в случае их обнаружения будет сигнализировать об этом директору по клиентскому сервису. Проект позволит оперативно и точно выявлять причины возникновения негативных ситуаций и принимать меры по их урегулированию.

Совокупный прогнозный доход от проекта за 2 года реализации составляет 1 695 088 руб., совокупные затраты по проекту составляют 154 210 руб., рентабельность инвестиций в проект совершенствования клиентского сервиса ООО «Генштаб» составляет 999,21 % проект можно признать эффективным.

Высокий уровень показателя является особенностью проектов по улучшению бизнес-процессов в связи с тем, что для роста продаж нет необходимости увеличивать количество работников или оборудования, и инвестиционные затраты невелики, по сравнению с отдачей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог, аутсорсинг учетных функций – это передача на долгосрочной основе организацией ведения учетных функций сторонней организации. В зависимости от объема функций, выполнение которых передается на стороны можно выделить 4 основных вида бухгалтерского аутсорсинга: бухгалтерское консультирование, выборочный аутсорсинг, полный аутсорсинг; ведение учета от лица главного бухгалтера.

Проведено исследование, по итогам которого, в качестве основных современных трендов бухгалтерского аутсорсинга можно выделить: переход к электронному документообороту, внедрение информационных технологий, нехватку квалифицированных специалистов, повышение внимания к безопасности данных, рост рынка бухгалтерского аутсорсинга, рост направлений «расчет заработной платы» и «кадровый учет и кадровое делопроизводство», рост качества сервиса.

Проанализированы отзывы клиентов о бухгалтерских аутсорсингах и сгруппированы выделяемые ими несовершенства в обслуживании: 25,00 % упоминают ошибки в учете; 18,52 % – ошибки или несвоевременную подачу отчетности в контролирующие органы; 16,67 % – невыполнение задач в срок или ненадлежащие выполнение; 15,74 % – несовершенства коммуникации; 9,26 % – отсутствие ответственности организаций за допущенные ошибки; 6,4 % – низкое качество консультационных услуг и 8,33 % упоминают прочие недостатки, например, утерю оригиналов документов, переданных аутсорсеру на хранение.

Дана краткая характеристика организации. ООО «Генштаб» предоставляет услуги по аутсорсингу бухгалтерского, налогового и кадрового учета, консалтингу, а также юридические услуги. Основными клиентами являются ООО СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ ЗАСТРОЙЩИК «СК ЛЕГИОН», ООО «ЗЛАТОУСТОВСКИЙ ВОДОКАНАЛ», ООО «ЛАБОРАТОРИЯ КАТРИН» и др. Основными партнерами являются: АО «Кредит Урал Банк», ПАО «Челябинвестбанк», АО «Тинькофф банк»,

АО «ПФ «СКБ Контур». В организации выстроена линейно-функциональная организационная структура. Всего работает 48 бухгалтеров, работа которых автоматизируется с применением программы 1С: Бухгалтерия 8.3.

Проведен отраслевой анализа, в котором выявлено, что типичной для рынка аутсорсинга учетных функций является компания в возрасте до 10 лет, с долей на российском рынке 0,02 %, на рынке Челябинска – около 0,9 %, а также с чистой прибылью до 3 млн. руб. и выручкой до 10 млн. руб. По показателю «возраст» ООО «Генштаб» совпадает с типичной компанией, доля рынка больше типичной и составляет на российском рынке 0,8–0,14 %. Положение по показателям «чистая прибыль (убыток)» и «выручка» на протяжении всего анализируемого периода отличается от типичной компании для отрасли. В 2017 году ООО «Генштаб» находился в сегменте организаций с выручкой от 10 до 20 млн. руб., в 2018 году переместился в сегмент лидеров по выручке и аутсайдеров по чистой прибыли, а в 2019 – в сегмент компаний с выручкой от 20 до 30 млн. руб. и аутсайдеров по чистой прибыли (убытку).

Выполнив стратегический анализ ООО «Генштаб», выделены следующие сильные стороны: применение ИТ в учете, существующая система мотивации персонала, разносторонняя направленность навыков сотрудников. В качестве слабых сторон ООО «Генштаб» выявлены наличие недочетов в клиентском сервисе и недостаточную известность на российском рынке. Как возможности определены: переход на удаленную работу из-за пандемии коронавируса, всеобщий переход на ЭДО, распространение использования программных роботов и нейронных сетей. К угрозам ООО «Генштаб» отнесены: высокий уровень конкуренции и сокращение сектора малого бизнеса.

Проанализированы особенности организации клиентского сервиса: ООО «Генштаб» оказывает услуги по восстановлению, настройке и ведению бухгалтерского, налогового и кадрового учета, формированию отчетности, кадровому делопроизводству и консалтингу. С клиентами заключается договор на оказание услуг и ими передаются в ООО «Генштаб» учредительные и иные документы, необходимые для

ведения учета, а также оформляется доверенность на сдачу отчетности в контролирующие органы.

Услуги по учету и консалтингу оказываются силами специалистов ООО «Генштаб», юридические услуги покупаются у ЮК «АВУАР», также у зависимой организации ООО «Генплейс» закупается доступ к онлайн-сервису для управленческого учета и электронного документооборота. Менеджер-консультант обеспечивает коммуникацию между клиентом и специалистами по бухгалтерскому, налоговому, кадровому учету, юристами.

В ООО «Генштаб» было выявлено наличие недочетов в качестве оказываемых услуг. Распространены ситуации, когда консультанты неправильно передают специалистам поставленные клиентом задачи, либо не упоминают о существенных нюансах. Также распространены случаи, когда консультант долго не выходит на связь с клиентом. Менеджеры-консультанты не всегда сглажено преподносят клиентам рост стоимости их обслуживания. Редко встречаются методологические и арифметические ошибки в учете и расхождения точек зрения специалистов и клиентов в учете. Единично происходили случаи, когда клиентов забывают уведомить о том, что некоторые поставленные им задачи не входят в абонентское обслуживание и будут выполнены за дополнительную плату.

Для совершенствования существующих недостатков клиентского сервиса был разработан проект, заключающийся в создании программы, основанной на нейронной сети, которая будет в режиме реального времени оценивать переписку менеджеров-консультантов с клиентами на предмет наличия негативных ситуаций, и в случае их обнаружения будет сигнализировать об этом директору по клиентскому сервису. Проект позволит оперативно и точно выявлять причины возникновения негативных ситуаций и принимать меры по их урегулированию.

По результатам проведенного прогнозного экономического обоснования совокупный прогнозный доход от проекта за 2 года реализации составит 1 695 088 руб.,

совокупные затраты по проекту составляют 154 210 руб., ROI проекта совершенствования клиентского сервиса ООО «Генштаб» составит 999,21 % проект можно признать эффективным.

Высокий уровень показателя является особенностью проектов по улучшению бизнес-процессов в связи с тем, что для роста продаж нет необходимости увеличивать количество работников или оборудования, и инвестиционные затраты невелики, по сравнению с отдачей.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) [Электронный ресурс]: Федер. закон от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ по сост. на 09.03.2021 г.: принят Гос. Думой 22.12.1995 г. // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 18.04.2021).
- 2 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) [Электронный ресурс]: Федер. закон от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ по сост. на 09.03.2021 г.: принят Гос. Думой 21.10.1994 г. // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 18.04.2021).
- 3 Концепция развития электронного документооборота в хозяйственной деятельности [Электронный ресурс]: утверждена решением президиума Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности (протокол от 25.12.2020 г. № 34// СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 18.04.2021).
- 4 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) [Электронный ресурс]: Федер. закон от 05.08.2000 г. № 117-ФЗ по сост. на 20.04.2021 г.: принят Гос. Думой 19.07.2000 г.: одобр. Советом Федерации 26.07.2000 г. // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 18.04.2021).
- 5 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) [Электронный ресурс]: Федер. закон от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ по сост. на 20.04.2021 г.: принят Гос. Думой 16.07.2021 г.: одобр. Советом Федерации 17.07.1998 г. // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 18.04.2021).
- 6 О бухгалтерском учете [Электронный ресурс]: Федер. закон от 06.12.2011 г. № 402-ФЗ по сост. на 26.07.2019 г.: принят Гос. Думой 22.11.2011 г.: одобр. Советом Федерации 29.11.2011 г. // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 18.04.2021).
- 7 О защите персональных данных [Электронный ресурс]: Федер. закон от 27.07.2006 г. № 152-ФЗ по сост. на 30.12.2020 г.: принят Гос. Думой 08.07.2006 г.:

одобр. Советом Федерации 14.07.2006 г. // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 18.04.2021).

8 Об информации, информационных технологиях и защите информации [Электронный ресурс]: Федер. закон от 27.07.2006 г. № 149-ФЗ по сост. на 09.03.2021 г.: принят Гос. Думой 08.07.2006 г.: одобр. Советом Федерации 14.07.2006 г. // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 18.04.2021).

9 Акимова, В.В. Бухгалтерский аутсорсинг как инновационный инструмент деятельности современных предприятий / В.В. Акимова, А.С. Хорошева – Научно-практические исследования. – 2020. – № 11-7 (34). – С. 7–11.

10 Анкин, Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие / Б.А. Анкин, И.Л. Рудая. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 320 с.

11 Витко, В.С. Юридическая природа договоров аутсорсинга и аутстаффинга / В.С. Витко, Е.А. Цатурмян. – М.: Статут, 2012. – 128 с.

12 Горбатенко, В.И. Проблемы и перспективы развития аутсорсинга бухгалтерских услуг в России / В.И. Горбатенко – Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. – 2019. – № 27. – С. 119–124.

13 Гутман, Л.Н. Бизнес-планирование: учебное пособие по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / под ред. Е.Н. Зайцевой – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2014. – 86 с.

14 Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: учебник / И.А. Дубровин. – 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2017. – 432 с.

15 Зайончик, Л.Л. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / Л.Л. Зайончик – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2014. – 148 с.

16 Зайончик, Л.Л. Экономический анализ: учебное пособие / Л.Л. Зайончик, М.И. Бажанова, Е.А. Гончар. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2020. – 224 с.

17 Зимовец, А.В. Перспективы развития аутсорсинга в отечественной экономике / А.В. Зимовец, У.В. Павлова – Вестник Таганрогского института управления и экономики. – 2018. – № 2 (28). – С. 16–20.

18 Золотарева, С.Е. Тенденции развития финансового аутсорсинга в России и за рубежом / С.Е. Золотарева – МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2018. – Т 9. – № 1. – С. 148–160.

19 Иванов, А.Е. Проблемы и тенденции развития аутсорсинга учетных функций в России / А.Е. Иванов, Е.В. Лушпина // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 5 (299). – С. 9–14.

20 Климкина, Л.П. Аутсорсинг бухгалтерских услуг / Л.П. Климкина, Г.А. Волкова, О.В. Ментюкова, О.Н. Суханова и др.// Актуальные проблемы бухгалтерского учета, аудита и анализа в современных условиях. – 2017. – С. 163–181.

21 Кочетков, Д.М. Аутсорсинг: глобальные тенденции и Российские перспективы / Д.М. Кочетков – Устойчивое развитие Российских регионов: экономическая политика в условиях внешних и внутренних шоков. Сборник материалов XII Международной научно-практической конференции – 2015. – С. 148–169.

22 Крымских, А.С. Бухгалтерский аутсорсинг в России / А.С. Крымских, И.В. Овчинникова, Е.В. Останина, С.Р. Симонян // Вестник Кузбасского государственного технического университета. – 2015. – № 1 (107). – С. 146–150.

23 Мансурова, Г.И. Роль и значение аутсорсинга в современных условиях / Г.И. Мансурова, А.А. Антонов – Вестник Ульяновского государственного технического университета. – 2012. – № 2 (58). – С. 70–74.

24 Першин, С.П. Перспективы развития аутсорсинга бухгалтерского учета в России / С.П. Першин, К.А. Пужлякова – Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2014. – № 103. – С. 1093–1109.

25 Райзенберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзенберг. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 512 с.

- 26 Татьянак, М.В. Аутсорсинг в системе обеспечения конкурентоспособности современной предпринимательской структуры: дис. канд. экон. наук / М.В. Татьянак. – Москва, 2008. – 25 с.
- 27 Хейвуд, Дж.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. Пер. с англ. / Дж.Б. Хейвуд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 176 с.
- 28 Бесплатный онлайн журнал для бухгалтера «Бухгуру» (Электронный ресурс) – URL: <https://buhguru.com/> (Дата обращения 24.04.2021).
- 29 Информационная система СПАРК [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.spark-interfax.ru/> (дата обращения 15.04.2021).
- 30 Исследование аутсорсинга учетных функций РА «Эксперт» [Электронный ресурс]. – URL: <https://raex-a.ru/ratings/outsourcing/2019> (дата обращения – 25.03.2021).
- 31 Исследование высшей школы экономики и управления [Электронный ресурс] – URL: <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/folder/kd714ks118/direct/205016549> (Дата обращения 17.03.2021).
- 32 Независимый портал отзывов «Irecommend.ru» [Электронный ресурс]. – URL: <https://irecommend.ru/> (дата обращения – 22.04.2021).
- 33 Независимый портал отзывов «otzyvru» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.otzyvru.com/> (дата обращения – 22.04.2021).
- 34 Независимый портал отзывов «Всеотзывы» [Электронный ресурс]. – URL: <https://vseotzyvy.ru/> (дата обращения – 22.04.2021).
- 35 Независимый портал отзывов «Отзовик» [Электронный ресурс]. – URL: <https://otzovik.com/> (дата обращения – 22.04.2021).
- 36 Независимый портал отзывов «Отзовикон» [Электронный ресурс]. – URL: <https://otzovikon.com/> (дата обращения – 22.04.2021).
- 37 Общественно-политическая газета «Известия» [Электронный ресурс]. – URL: <https://iz.ru/1049102/ekaterina-vinogradova/mal-da-upal-v-rossii-zagod-zakrylos-bolshe-milliona-kompanii> – 17.03.2021).

38 Общественно-политическая газета «Комсомольская правда» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.kp.ru/guide/autsorsing-bukhgalterskikh-uslug.html> (дата обращения – 17.03.2021).

39 Результаты опроса аутсорсеров и пользователей аутсорсинга, проведенного «ИПБ России» на профессиональном бухгалтерском портале «Клерк.ру» [Электронный ресурс]. – URL: <https://blogs.klerk.ru/company/ipbr/post170611/> (дата обращения 15.04.2021).

40 Официальный сайт международной компании-аутсорсера финансовых услуг «QXFA» [Электронный ресурс]. – URL: <https://qxglobalgroup.com/uk/finance-accounts-services/> (дата обращения – 25.03.2021).

41 Официальный сайт ООО «Генштаб» [Электронный ресурс]. – URL: <https://genplace.ru/> (дата обращения 15.04.2021).

42 Официальный сайт Российской компании-аутсорсера учетных функций «Контур.Бухгалтерия» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.b-kontur.ru/> (дата обращения 15.04.2021).

43 Официальный сайт Российской компании-аутсорсера учетных функций «Кнопка» [Электронный ресурс]. – URL: <https://кнопка.com/> (дата обращения 15.04.2021).

44 Официальный сайт ФНС России (Электронный ресурс) – URL: https://www.nalog.ru/rn74/taxation/consolidated_group/ (Дата обращения 24.04.2021).

45 План приема Южно-Уральского Государственного Университета на 2010 год [Электронный ресурс]. – URL: <https://abit.susu.ru/stat/2010/plan/o.php> (дата обращения 15.04.2021).

46 План приема Южно-Уральского Государственного Университета на 2021 год [Электронный ресурс]. – URL: https://abit.susu.ru/spec/pp_bso.php (дата обращения 15.04.2021).

47 Предпринимательский онлайн-журнал «VC.RU» (Электронный ресурс) – URL: <https://vc.ru/> (Дата обращения 24.04.2021).

48 Профессиональный бухгалтерский портал «Бухгалтерия.ру» (Электронный ресурс) – URL: <https://www.buhgalteria.ru/> (Дата обращения 24.04.2021).

49 Профессиональный бухгалтерский портал «Бухонлайн» (Электронный ресурс) – URL: <https://www.buhonline.ru/> (Дата обращения 24.04.2021).

50 Профессиональный бухгалтерский портал «Главная книга» (Электронный ресурс) – URL: <https://glavkniga.ru/> (Дата обращения 24.04.2021).

51 Профессиональный бухгалтерский портал «Клерк.ру» (Электронный ресурс) – URL: <https://www.klerk.ru/> (Дата обращения 24.04.2021).

52 Профессиональный бухгалтерский портал «Справочная СКБ Контур» (Электронный ресурс) – URL: <https://kontur.ru/spravka> (Дата обращения 24.04.2021).

53 Справочная правовая система «Консультант Плюс» (Электронный ресурс) – URL: <http://www.consultant.ru/> (Дата обращения 24.04.2021).

54 Статья Сергея Юдовского, основателя компании ElectroNeeK на информационном портале «RusBase» [Электронный ресурс]. – URL: <https://rb.ru/opinion/graph-for-accounting/> (дата обращения 15.04.2021).

55 Исследование финансовой информационной компании «Sageworks» в журнале «Forbes» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.forbes.com/sites/sageworks/2017/08/06/these-are-the-10-most-profitable-industries/?sh=1c2a3d615f0f> (дата обращения – 27.04.2021).

56 Официальный сайт института ROI [Электронный ресурс]. – URL: <https://roiinstitute.net/> (дата обращения – 27.04.2021).

ПРИЛОЖЕНИЯ
ПРИЛОЖЕНИЕ А
БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС ООО «ГЕНШТАБ»

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.
АКТИВ				
Материальные внеоборотные активы	1150	53	–	–
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы	1110	10 227	–	–
Запасы	1210	103	49	–
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	288	58	609
Финансовые и другие внеоборотные активы	1230	3 813	1 878	1 900
БАЛАНС	1600	14 484	1 985	2 509
ПАССИВ				
Капитал и резервы	1310	(9 918)	(11 883)	(719)
Долгосрочные заемные средства	1410	2 130	–	–
Краткосрочные заемные средства	1510	16 769	8 625	935
Кредиторская задолженность	1520	5 499	5 243	2 293
БАЛАНС	1700	1 484	1 985	2 509

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ ООО «ГЕНШТАБ»

Наименование показателя	Код	За Январь-Декабрь 2020 г.	За Январь-Декабрь 2019 г.
Выручка	2110	30 171	21 698
Расходы по обычной деятельности	2120	(26 656)	(31 769)
Прочие доходы	2340	1 260	28
Прочие расходы	2350	(2 423)	(855)
Налоги на прибыль (доходы)	2410	(381)	(217)
Чистая прибыль (убыток)	2400	1 971	(11 115)