

Департамент бухгалтерского консалтинга

# **Аутсорсинговые услуги: понятия и виды, тенденции и прогнозы**

**Автор:** И.Д. Юцковская, директор  
департамента  
бухгалтерского консалтинга  
ФБК

Тел.: 737-53-53

Факс: 737-53-47

E-mail: [fbk@fbk.ru](mailto:fbk@fbk.ru)



## **Обзор опубликован впервые в энциклопедии «Экспертиза рынка аудита и консалтинга», выпущенной ЗАО «Рейтинговое агентство «Эксперт РА»**

### **Основные определения**

Все виды экономической деятельности в РФ описаны в Общероссийском классификаторе видов экономической деятельности (ОК 029-2001, ОКВЭД), который разработан Министерством экономического развития и торговли Российской Федерации и введен в действие Постановлением Госстандарта РФ от 6 ноября 2001 года № 454-ст. Такого вида деятельности, как «аутсорсинг», ОКВЭД не описывает. Понятия «аутсорсинг» не содержится и в Гражданском Кодексе РФ, отношения оформляются обычным договором возмездного оказания услуг либо договором подряда.

Но это не значит, что аутсорсинга в России не существует. Так что же это тогда?

Дословно, в переводе с английского, outsourcing означает «удаленный источник или привлечение ресурсов извне». Бизнес-словари описывают этот термин как «передачу традиционных неключевых функций внешним исполнителям - аутсорсерам, субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам сторонней организации; отказ от собственного бизнес-процесса и приобретение услуг по реализации этого бизнес-процесса у другой, специализированной организации». Иногда добавляется разъяснение, что это разновидность кооперирования (от лат. cooperatio - «сотрудничество»).

Однако в отличие от обычного подряда аутсорсинг - это не просто партнерские отношения, а стратегия управления компанией, которая предполагает определенную реструктуризацию внутрикорпоративных процессов и внешних отношений компании.

### **Виды аутсорсинга, тенденции развития**

Что же готовы передать в «чужие руки» владельцы и руководители компаний?

Традиционно считается, что на аутсорсинг следует передавать лишь второстепенные функции, некритичные для конкурентоспособности компании, которые условно можно разделить на следующие категории:

- функции, требующие от сотрудников высокой квалификации, навыков анализа или творческого начала (IT, маркетинг, реклама, юридические услуги, HR);
- функции, не требующие высокой квалификации сотрудников, монотонные и однообразные по характеру работ (заведение информации в базы данных, охрана помещений, уборка офиса);

- стандартные функции, связанные с технической стороной финансовой службы (ведение главной книги, консолидация и составление отчетности для предоставления в регулирующие органы).

Специалисты Института аутсорсинга (Outsourcing Institute USA) выделяют следующие основные виды аутсорсинга, существующие на сегодня:

1) производственный аутсорсинг, в результате которого компания отдает часть своей цепочки производственных процессов или целиком весь цикл производства сторонней компании или продает часть своих подразделений другим компаниям с целью дальнейшего взаимодействия с ними уже в рамках аутсорсинга;

2) IT-аутсорсинг, который является родоначальником и лидером в данном сегменте;

3) аутсорсинг бизнес-процессов (BPO business process outsourcing) - управление персоналом, бухгалтерский учет, маркетинг и реклама, логистика и закупки, юридическое обслуживание, АХО, поиск клиентов по телефону (call center) и т. д.

В последнее время наметилась тенденция комплексного подхода к передаче процессов на аутсорсинг. Это означает, что наряду с расчетом заработной платы, например, внешней организации может быть передана функция управления кадрами. Расчеты с кредиторами напрямую затрагивают процесс закупок и т. д. Это вполне экономически оправданно, так как ведет к сокращению затрат и улучшению качества обслуживаемых смежных бизнес-процессов. С другой стороны, при передаче сразу нескольких связанных операций повышается риск утечки информации и появления нового конкурента, использующего опыт и знания компании, заказывавшей аутсорсинг. Поэтому очень важно первоначально правильно с позиции безопасности бизнеса определить те границы, за которые выходить запрещается.

Принятое решение должно обеспечивать оптимальные взаимоотношения компании-клиента с провайдером услуг. А это, в свою очередь, зависит от многих факторов, в том числе от:

- характера бизнеса;
- репутации провайдера, желательно подтвержденной не одним годом работы на рынке услуг;
- сложившихся в процессе длительного периода времени отношений и степени доверия к партнеру;
- проработанности действующей законодательной базы.

## **Основные этапы на пути к аутсорсингу**

### *1. Процесс принятия решения:*

- определение «слабых мест» компании в процессе достижения поставленных целей развития/поддержания бизнеса и путей их преодоления (снижение затрат, внедрение новых технологий, привлечение

квалифицированных специалистов, повышение уровня обслуживания клиентов и т. д.);

- оценка необходимых ресурсов для осуществления поставленных целей;
- выявление определяющих факторов при принятии решения (требования к квалификации, сложность задач, объем работы, скорость выполнения поставленных задач);
- анализ существенных рисков (риск выбора партнера, операционный риск, риск преобразований и т. д.).

### *II. Определение объема аутсорсинга:*

- разделение производства на основные бизнес-процессы с выделением ключевых, дающих главные конкурентные преимущества;
- принятие решения о функциях, подлежащих передаче.

### *III. Выбор провайдера и заключение договора:*

- маркетинговое исследование, обзор рынка услуг и применяемых технологий;
- разработка ключевых показателей для принятия решения;
- разработка стандартных процедур отбора провайдера (например, объявление тендера);
- разработка условий и положений договора с четким распределением прав и обязанностей;
- установление базовых параметров и создание системы измерения показателей деятельности.

## **Процессный подход**

Общеизвестно, что стоимость создается не в функциональных подразделениях, а в межфункциональных бизнес-процессах, поставляющих друг другу конечные продукты. Поэтому оптимизация бизнес-процессов является одним из важнейших условий процветания компании.

«Аутсорсинг» как «отказ от собственного бизнес-процесса и приобретение услуг по реализации этого бизнес-процесса у другой, специализированной организации», прежде всего, ставит задачи перед покупателем этой услуги:

- идентифицировать тот самый «бизнес-процесс», который он желает передать специализированной организации;
- четко сформулировать требования исполнителю: что именно, когда и в каком виде он как потребитель этого бизнес-процесса желает получить;
- каким образом выделенный бизнес-процесс будет интегрирован в существующие смежные процессы;

- кто и как будет осуществлять контроль выполнения бизнес-процессов, передаваемых на сторону.

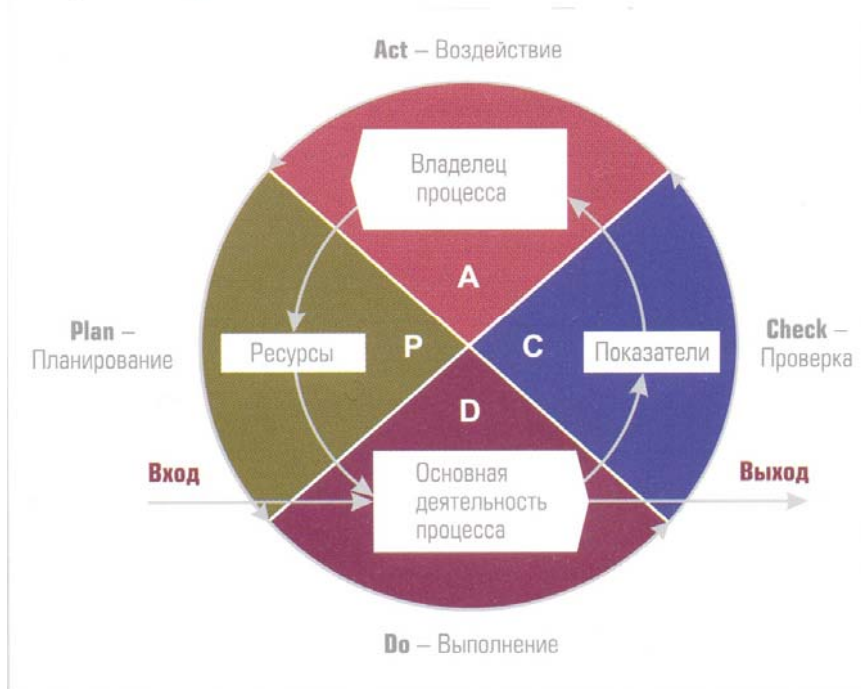
Под бизнес-процессом в широком смысле слова понимается структурированная последовательность действий по выполнению определенного вида деятельности на всех этапах жизненного цикла предмета деятельности - от создания концептуальной идеи через проектирование к реализации и результату (поставка продукции, оказание услуги, создание документа, окончание определенной фазы деятельности и т. п.), то есть системно-замкнутый процесс.

Требования процессного подхода сформулированы в Государственном стандарте ИСО 9001:2000, согласно которому цикл управления включает четыре шага: планирование процесса, выполнение процесса, анализ показателей эффективности процесса, корректировка процесса (так называемый цикл PDCA, см. рис. 1). Требования ГОСТ Р ИСО 9001:2000 позволяют применить его в любой сфере деятельности, при управлении любой организацией.

1. Система управления складывается, как минимум, из двух уровней. Управленческие решения принимают: а) высшее руководство («первое лицо»); б) владелец процесса - руководитель, отвечающий за эффективность процесса.
2. Система управления основана на четырех обязательных регламентированных обратных связях, описанных выше.
3. Все этапы этого цикла выполняются по регламентам.
4. При проведении анализа используются четыре основных потока информации:
  - 4.1. показатели процесса;
  - 4.2. показатели продукта;
  - 4.3. показатели удовлетворенности потребителя;
  - 4.4. результаты аудитов процессов.
5. Должны быть установлены эти показатели, методики сбора, обработки информации, границы показателей для нормального хода процесса и критерии для принятия корректирующих действий.
6. Должны быть назначены ответственные -«владельцы процессов», которые управляют процессами, отвечают за их результативность и обладают необходимыми ресурсами и полномочиями. Их взаимодействие должно быть определено и формализовано.
7. Принцип PDCA тиражируется на нижние уровни управления (принятия решения), если это целесообразно.

Результат наложения требований процессного подхода, сформулированных в стандарте МС ИСО 9001:2000, на цикл управления процессом представлен на рисунке 1.

Рисунок 1. Цикл PDCA



Таким образом, применение для управления деятельностью и ресурсами организации системы взаимосвязанных процессов может называться процессным подходом.

Данное определение процессного подхода к управлению одинаково справедливо как для управления организацией в целом, так и управления любой структурной единицей организации. В основе процессного подхода к управлению лежит выделение в организации бизнес-процессов и управление этими бизнес-процессами для достижения максимальной эффективности деятельности организации.

Выделение бизнес-процессов базируется на определенных требованиях:

- у бизнес-процесса должен быть конечный потребитель либо внутри организации, либо за ее пределами;
- бизнес-процесс можно идентифицировать и провести соответствующие границы: что относится к выделенному бизнес-процессу, а что не относится;
- границы бизнес-процесса не определяются технологическими или функциональными принципами, в их основе - запрос потребителя;
- важнейшими фигурами в определении границ бизнес-процессов являются не инженеры и технологи, а менеджеры и экономисты.

## Аутсорсинг бухгалтерских услуг

Несмотря на то, что наиболее востребованным для компаний все еще остается аутсорсинг информационных технологий, аутсорсинг бизнес-процессов динамично развивается, причем наибольший рост проявляется в сфере финансов и бухгалтерского учета.

Аутсорсинг бухгалтерии вызывал наибольшие опасения среди собственников и менеджеров российских предприятий, но по мере того, как все больше представительств западных компаний отдавали свою бухгалтерию сторонним организациям, российские компании также стали решаться на его использование.

Рынок аутсорсинга бухгалтерских услуг в России является самым молодым и быстрорастущим и в силу этого имеет ряд особенностей.

В классической связке «покупатель - товар - продавец» самым главным должен являться, конечно, покупатель. Многолетний профессиональный опыт позволяет утверждать, что чаще всего покупателями «бухгалтерских услуг» выступают:

- иностранные представительства (как разновидность - российские компании со 100 %-ым иностранным капиталом, возглавляемые иностранными менеджерами), так как им привычна схема аутсорсинга;
- только что созданные российские малые предприятия, стремящиеся сэкономить на бухгалтерии;
- стабильно и давно функционирующие российские предприятия, системно занимающиеся оптимизацией бизнес-процессов. (Показательный пример - ОАО «РЖД», которое 27 апреля 2006 года Приказом № 530 утвердило Положение об использовании аутсорсинга филиалами ОАО «РЖД». В нем четко указано, что «Аутсорсинг - это способ оптимизации деятельности филиалов за счет концентрации усилий на осуществлении основных видов деятельности и передачи выполнения отдельных видов работ (услуг) специализированным организациям (индивидуальным предпринимателям) на договорной основе с соответствующим сокращением персонала филиалов»).

И если с последней разновидностью потребителей все более или менее понятно, то первые две категории покупателей услуг редко рассуждают в категориях «учетный процесс», «учетная функция», «учетный бизнес-процесс» и т. п. Они, как правило, могут сформулировать свои потребности на уровне бытовых рассуждений типа «передача функций главного бухгалтера».

Заказчиком услуг выступает, как правило, директор предприятия (глава представительства), который лишь приблизительно представляет себе, как устроено законодательство по бухгалтерскому учету и налогообложению. Хотя на практике провайдер обычно и несет ответственность за соблюдение налоговых правил страны заказчика при обработке процессов и операций, компания-клиент при этом оставляет за собой обязательства по соответствию внутренних методов ведения бухгалтерского учета требованиям налоговых органов.

Заказчик часто не знает, какие виды отчетов, как часто и куда именно следует представлять в Российской Федерации; затрудняется с ответом на невинный вопрос о статистической отчетности<sup>1</sup>; более того - не имеет представления об административной и уголовной ответственности в сфере бухгалтерского и статистического учета, налогообложения.

То есть покупатель не представляет себе отчетливо собственно тот «товар», который он собирается приобрести. И в такой ситуации на первый план выходит «продавец» - свято место пусто не бывает - и навязывает покупателю свое видение «товара».

Ниже на рисунке 2 приведена схема, в которой специалисты ФБК сделали попытку классифицировать «бухгалтерские услуги» по нескольким параметрам: степени погружения, содержанию услуг, видам и формам ответственности, взаимодействию с внешними органами, видам формируемой отчетности.

К самым распространенным функциям в области бухгалтерии и финансов, которые организации передают на внешний подряд, относятся:

- ведение кредиторской и дебиторской задолженности,
- ведение банковских операций,
- расчет зарплаты,
- основные активы,
- учет представительских и командировочных расходов,
- налоги,
- общий бухгалтерский учет.

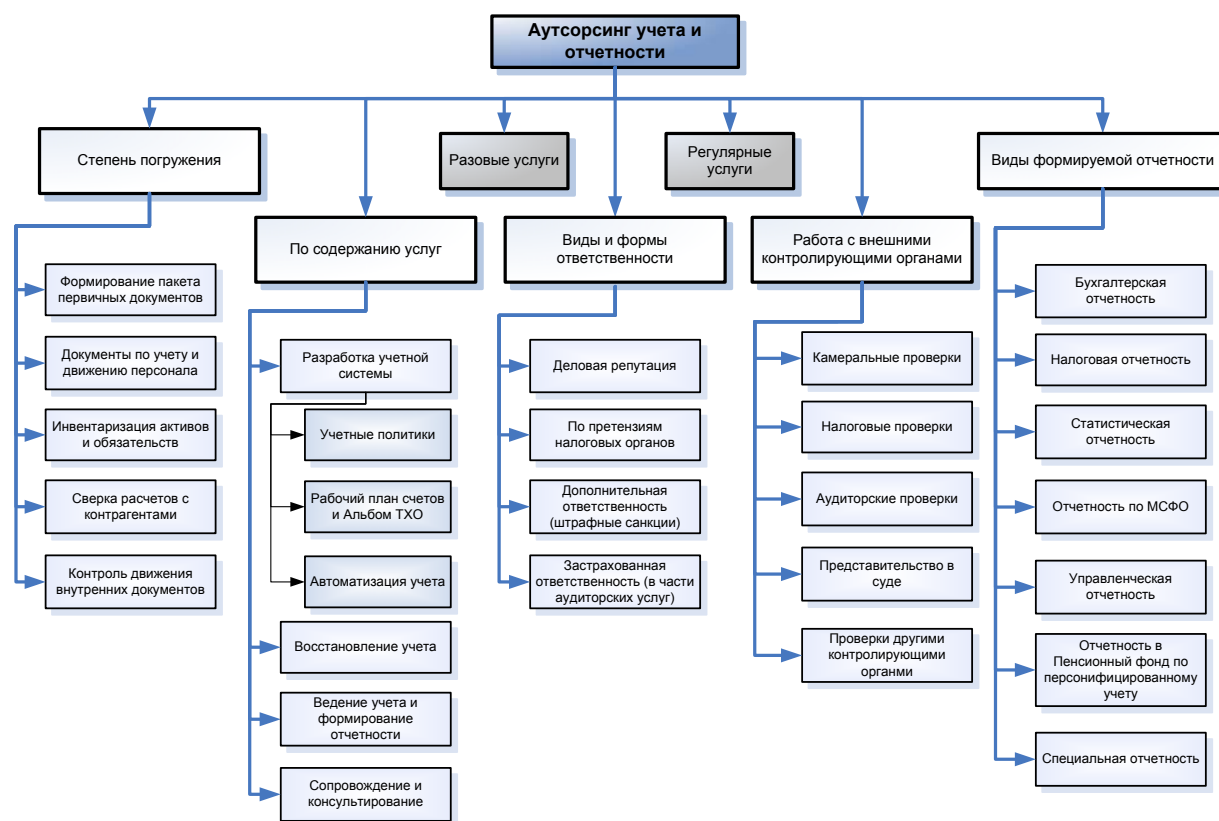
По сравнению с Западом, где руководители крупных компаний уже начали обращаться к услугам сторонних организаций в сфере поддержки принятия решений, у нас провайдеру пока отдаются лишь стандартные функции, связанные с технической стороной бухгалтерской службы, что связано, в первую очередь, с первоначальным этапом развития рынка аутсорсинга в России.

---

<sup>1</sup> \*Примечание:

Все организации в Российской Федерации обязаны представлять статистическую отчетность в порядке и по формам, установленным Постановлением Госкомстата России от 15 июля 2002 года № 154 «Об утверждении Положения о порядке представления статистической информации, необходимой для проведения государственных статистических наблюдений». Следует иметь в виду, что непредставление или нарушение сроков представления информации, а также ее искажение влечет за собой ответственность, установленную Законом РФ от 13 мая 1992 года № 2761-1 «Об ответственности за нарушение порядка представления государственной статистической отчетности». С 1 июля 2002 года действует Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях, в котором имеется специальная статья 13.19 «Нарушение порядка представления статистической информации». В соответствии с данной статьей нарушение ответственным должностным лицом порядка представления статистической информации, необходимой для проведения государственных статистических наблюдений, а равно представление недостоверной статистической информации влечет за собой наложение административного штрафа в размере от 30 до минимальных размеров оплаты труда.





Если с «наполнением» понятия «аутсорсинг бухгалтерских услуг» - как товара на рынке мы уже определились, есть понимание - кто является покупателем этого «товара», то пришла пора определиться и с продавцами.

Результаты проведенного мониторинга предложений «бухгалтерских» услуг позволяют утверждать, что в настоящее время отсутствует единообразное понимание функциональной наполняемости понятия «аутсорсинг бухгалтерских услуг», о чем, в частности, свидетельствует огромный разрыв заявленной стоимости в различных рекламных предложениях.

Одни компании готовы работать от 10 тыс. рублей в месяц, другие - от 150 тыс. до 650 тыс. рублей в месяц, а третьи дают стоимость в расчете на человеко-час - от 1600 руб./час и выше. Такой разброс в ценах объясняется наличием множества мелких игроков, которые работают с небольшим количеством заказчиков и устанавливают цену за свои услуги с достаточной степенью монополизма. Но уже сегодня определились главные игроки, и именно их крупные и средние западные и российские фирмы рассматривают в качестве основных поставщиков аутсорсинговых услуг.

Ознакомившись с имеющимися на рынке предложениями, можно подумать, что достаточно заплатить аутсорсеру всего 10 тыс. рублей в месяц и руководство компании-клиента может «спать спокойно». Однако с уверенностью можно сказать, что это - миф. Сомнителен исполнитель, который готов работать без коммерческой составляющей услуг как бизнеса. Элементарный расчет понесенных любым аутсорсером потенциальных затрат на содержание персонала и офиса показывает, что либо указана не реальная цена, либо услуги будут оказаны не на профессиональном уровне и не в том объеме.

При этом можно утверждать, что заказчики подобного рода услуг вкладывают в понятие «аутсорсинг» один перечень работ, а исполнители (особенно по цене 10 тыс. руб. в месяц) - совершенно иной.

Проблема становится более значительной, когда одновременно наблюдаются:

- большой круг лиц, которые предлагают одноименные услуги;
- относительная новизна услуги на рынке с еще не сложившейся историей и явным разделением на порядочных продавцов и простых дельцов;
- нерегламентированный процесс оказания услуг, где услуга выступает предметом купли-продажи;
- неясная функциональная наполняемость услуг, то есть различная трактовка одних и тех же терминов.

Таким образом, заказчик оказывается в положении покупателя «кота в мешке». Оценить товар (услугу) он сможет только после того, как:

- услуга покупателем (заказчиком) будет оплачена;
- услуга продавцом (исполнителем) будет оказана;
- пройдет некоторый период времени после выполнения (принятия) работ, в течение которого будет произведен внутренний или внешний контроль.

При приобретении услуг необходимо четко представлять критерии их оказания и искомый результат, иметь конкретные представления, что вкладывается в понятие той или иной услуги, и выбирать известного продавца с уже сложившейся деловой репутацией. Все это актуально для любых видов услуг и позволит минимизировать риски.

Отечественный бизнес все быстрее интегрируется в мировое экономическое сообщество. Многие российские компании готовятся к размещению или уже успешно размещают свои акции на зарубежных рынках ценных бумаг. Все это заставляет следовать правилам игры на международной арене и работать в соответствии с общепринятыми международными стандартами.

Применительно к аутсорсингу это означает, что, выбирая партнера-обслуживающую организацию, руководитель российского предприятия должен учитывать в том числе и требования Международных стандартов аудита, а именно МСА 402 «Аудит организаций, использующих услуги обслуживающих организаций» (Audit Considerations Relating to Entities Using Service Organizations). Данным стандартом перед аудитором ставятся следующие задачи:

- аудитор должен выяснить, какое влияние обслуживающая организация оказывает на системы бухгалтерского учета и внутреннего контроля клиента, чтобы определить риск существенного искажения отчетности, разработать и выполнить аудиторские процедуры по выявленным рискам;
- аудитор обязан определить значимость деятельности обслуживающей организации для клиента и аудита;

- аудитор, который приходит к заключению, что деятельность обслуживающей организации значима для субъекта и аудита, должен получить достаточные сведения, чтобы иметь представление о системах бухгалтерского учета и внутреннего контроля обслуживающей организации, выявить и определить риск существенного искажения, а также процедур в соответствии с оцененными рисками.

Одновременно аудитору следует изучить и оценить (в отношении связки «аудируемое лицо - обслуживающая организация»):

- характер предоставляемых услуг;
- условия договора и характер отношений между клиентом и обслуживающей организацией;
- степень, в которой внутренний контроль обслуживающей организации увязан с внутренним контролем клиента;
- финансовые возможности и мощности обслуживающей организаций, включая вероятное воздействие банкротства обслуживающей организации на клиента;
- информацию о применяемых обслуживающей организацией методах IT-контроля.

Также аудитор обязан выяснить, как внутренний контроль клиента учитывает деятельность обслуживающей организации, в частности в отношении тех транзакций, которые обслуживает данная организация, и как клиент выявляет риски, связанные с обслуживающей организацией, и управляет ими.

Аудитор клиента, который использует отчет аудитора обслуживающей организации, должен проанализировать, целесообразно ли сделать запросы относительно профессиональной компетентности аудитора в контексте конкретного выполняемого им поручения, а также рассмотреть характер и содержание самого заключения. Еще аудитору нужно проанализировать объем работ, выполненных аудитором обслуживающей организации, оценить пригодность и надлежащий характер составленных им отчетов.

Иными словами, выбирая обслуживающую организацию, руководителю российского предприятия стоит не только уделить внимание ценовым предложениям, но и удостовериться в том, что обслуживающая организация сможет удовлетворять требованиям МСА.