

УДК 657.1:005.591.45

**Момот В.М.**

*кандидат технічних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
Національного аерокосмічного університету імені М.Є. Жуковського  
«Харківський авіаційний інститут»*

**Смоляк О.О.**

*студентка  
Національного аерокосмічного університету імені М.Є. Жуковського  
«Харківський авіаційний інститут»*

## БУХГАЛТЕРСЬКИЙ АУТСОРСИНГ ЯК МЕТОД АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

У статті розглянутий аутсорсинг бухгалтерії як один з методів антикризового управління. Визначено переваги і недоліки обраного методу. Розроблений алгоритм вибору аутсорсингового партнера і обґрунтовано критерії переходу на бухгалтерський аутсорсинг. Також наведено приклад застосування методу рейтингових оцінок при виборі фірми-аутсорсера.

**Ключові слова:** аутсорсинг, бухгалтерський аутсорсинг, алгоритм, критерії переходу на аутсорсинг, рейтингові оцінки.

### **Момот В.М., Смоляк О.О. БУХГАЛТЕРСКИЙ АУТСОРСИНГ КАК МЕТОД АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

В статье рассмотрен аутсорсинг бухгалтерии как один из методов антикризисного управления. Определены преимущества и недостатки выбранного метода. Разработан алгоритм выбора аутсорсингового партнера и обоснованы критерии перехода на бухгалтерский аутсорсинг. Также приведен пример применения метода рейтинговых оценок при выборе фирмы-аутсорсера.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, бухгалтерский аутсорсинг, алгоритм, критерии перехода на аутсорсинг, рейтинговые оценки.

### **Momot V.M, Smoljak A.O. ACCOUNTING OUTSOURCING AS A METHOD OF CRISIS MANAGEMENT**

In the article accounting outsourcing is considered as one of methods of crisis management. Advantages and disadvantages of the chosen method are certain. The algorithm selecting an outsourcing partner is worked out and the criteria of passing are reasonable outsourcing book-keeping. As an example of the method of ratings when choosing a company-outsourcer.

**Keywords:** outsourcing, outsourcing бухгалтерский algorithm criteria transition to outsourcing, ratings.

**Постанова проблеми.** У сучасній економічній літературі багато статей та публікацій присвячено питанню антикризового менеджменту, його методам та інструментам. Одним із найактуальніших та новіших методів антикризового управління є бухгалтерський аутсорсинг.

**Актуальність теми дослідження** визначена тим, що на сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки існує велика загроза кризових явищ. Виникнення і досить широке поширення аутсорсингу на Заході можна розглядати не тільки як реакцію на ускладнення умов функціонування бізнесу, але і як елемент ефективного управління процесом внутрішньоорганізаційних змін підприємств. Серед промислових підприємств України аутсорсинг, і бухгалтерський аутсорсинг у тому числі, не знайшов поки належного застосування. А питання, чи вдаватися до цього методу, залишається відкритим.

**Аналіз основних досліджень.** Дослідження теоретичних і методичних аспектів управління процесом аутсорсингу знайшли відображення у роботах вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців Б.А. Анікіна, Т.А. Родкіна, А.А. Мхитаряна, Д.В. Михайлова, С.О. Календжяна, А.П. Слоуна, Г. Мінса, Р.М. Монзака, Дж.Б. Хейвуда, Д. Шнайдера та інших авторів [1; 2; 3; 4]. У цих роботах багато матеріалу присвячено розгляду переваг аутсорсингу та його варіантам проведення, але нічого не сказано про те, як саме обрати той чи інший вид аутсорсингу та за якими критеріями обрати компанію-аутсорсера.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати алгоритм вибору форми проведення бухгалтерського обліку в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аутсорсинг – це оптимізація діяльності та зменшення витрат підприємства чи організації на базі концентрації на основних сферах діяльності і передачі вто-

ринних або непрофільних функцій стороннім виконавцям. За думкою Дж. Хейвуда, аутсорсинг означає «переведення внутрішнього підрозділу або підрозділів підприємств і всіх пов'язаних із ним активів в організацію постачальника послуг, що пропонує надати певну послугу протягом певного часу за домовленою ціною» [3, ст. 40].

Мовою бізнесу аутсорсинг можна визначити також як делегування певних функцій стороннім організаціям, що спеціалізуються на відповідних видах переважно управлінської діяльності. Мета такого перенесення – підвищити продуктивність праці і знизити собівартість продукції головним чином за рахунок більш низької ціни праці [5]. Застосування аутсорсингу полягає в тому, що деякі функції, які не є пріоритетними, але необхідні для нормальної роботи підприємства, доручаються стороннім організаціям. Таким чином, можна оптимізувати бізнес за рахунок економії коштів на поточні операційні витрати і зосередження ресурсів на високій якості пропонованих товарів і послуг, що надаються.

Золоте правило аутсорсингу: «Аутсорсинг повинен приносити економію в самому широкому сенсі цього слова». Для когось найважливішим поштовхом до застосування нової моделі організації бізнесу може стати потреба у зниженні витрат, а для іншого – економія часу або сил, вивільнення додаткових виробничих ресурсів.

Бухгалтерський аутсорсинг є формою взаємодії, при якій зовнішня компанія включається в робочі бізнес-процеси компанії-замовника як цілісний функціональний підрозділ, залишаючись при цьому організаційно і юридично самостійною. У великих територіально розподілених холдингах та промислових підприємств основними причинами використання аутсорсингу бухгалтерського обліку є :

1. Скорочення витрат на ведення бухгалтерського обліку.

2. Підвищення якості даних.

3. Спрощення інтеграції при злитті / придбанні підприємств.

4. Концентрація управлінських зусиль на основній діяльності.

Відпадає необхідність утримувати свій бухгалтерський відділ, а це означає, що підприємство позбавляється від витрат на організацію робочих місць, оплату праці, лікарняних, відпускних, витратних матеріалів, які необхідні бухгалтеру в роботі (бланки, програмні продукти, навчальна література, курси підвищення кваліфікації тощо). Плюс бухгалтерський аутсорсинг часто пропонують фірми з комплексом бухгалтерських, аудиторських та юридичних послуг, тому замовник при необхідності може також отримати консультацію аудитора та юридичну допомогу.

Ще одна важлива конкурентна перевага бухгалтерського аутсорсингу – комплексний підхід до обслуговування клієнтів. Це дає можливість замовнику (тобто керівництву підприємства) приймати збалансовані і правильні рішення. Виконавець не займається ухиленням від сплати податків, а пропонує оптимальне податкове рішення, враховуючи специфіку кожної компанії-клієнта. У бухгалтерів аутсорсингової фірми відсутня зацікавленість, що виключає можливі шахрайства та махінації. Замовник завжди проінформований про виникаючі негативні наслідки при проведенні будь-якої господарської операції [6].

Нарівні з перевагами існують і ризики. Аутсорсинг фінансових функцій, пов'язаних з керуванням фінансами, обліком і звітністю підприємства має на увазі доступ аутсорсера до відомостей і документів, які можуть представляти комерційну таємницю. За словами експертів, керівництво більш охоче присвячує штатного бухгалтера в усі фінансові подробиці та конфіденційну інформацію. Але усі моменти, пов'язані з контролем і конфіденційністю, просто потрібно прописати в договорі з аутсорсинговою фірмою.

Згідно із ЗУ «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність України», менеджмент підприємств самостійно може обирати форму організації ведення бухгалтерського обліку [7, ст. 8, п. 5]. Існують такі варіанти:

1. Власний (штатний) бухгалтер.

2. Покладання обов'язків ведення обліку на директора.

3. Залучення позаштатного спеціаліста або компанії.

Керівництво самостійно приймає рішення щодо вибору форми ведення бух обліку. Чітких рекомендацій не існує, тому спробуємо надати алгоритм, за яких умов і як підприємство може вдатися до зазначених варіантів аутсорсингу.

Щоб зрозуміти, чи потрібен підприємству аутсорсинг, треба проаналізувати поточний стан справ підприємства. По-перше, провести аналіз його фінансового становища, його місця на ринку; виявити проблеми розвитку бізнесу; позначити функції або завдання, які можна або потрібно оптимізувати, і визначити їх прогностичний обсяг.

По-друге, зрозуміти, що більш вигідно – аутсорсинг або ведення обліку «вільним» найманим спеціалістом. Знаючи, у скільки підприємству обходиться утримання відділу бухгалтерії, знаючи плановану навантаження на цей відділ і його функціонал, можна вибрати кількох аутсорсерів, і попросити їх приблизно поррахувати, у скільки вам обійдуться їхні послуги.

Сутність ведення обліку найманим позаштатним бухгалтером полягає у тому, що він може мати сумнівну компетенцію та досвід, найчастіше він просто не вникає у специфіку діяльності підприємства. Також відсутня реальна можливість контролю за діями такого спеціаліста, що може привести до штрафних санкцій.

На відміну від нього, бухгалтерський аутсорсинг – це така форма взаємодії, при якій фірма-аутсорсер повністю включається у всі робочі процеси замовника і функціонує як його бухгалтерське підрозділ, але при цьому між ними зберігається юридична незалежність. Спеціалізована компанія, на відміну від бухгалтера або відділу бухгалтерії, має можливість укласти договір професійної відповідальності й надати цивільно-правові гарантії відшкодування збитку в грошовій формі на відміну від співробітника – фізичної особи або внутрішнього підрозділу компанії.

Клієнти часто порівнюють ціни, виставлені компанією за послуги аутсорсинга, з окладом головного бухгалтера на місяць і на підставі цього ухвалюють розв'язок чи коштує передавати бухгалтерію на аутсорсинг чи ні, зважаючи, що аутсорсинг бухгалтерії завжди повинен бути дешевше. Але порівнювати вартість аутсорсингових послуг з окладом головного бухгалтера занадто поверхово й не правильно. У вартість аутсорсинга точно так само входить не тільки заробітна плата фахівця, але й витрати на податки, устаткування робочого місця, добір персоналу й навчання і т.д. – усі ці витрати перекладаються на початальника послуг у випадку укладання договору на аутсорсинг функцій бухгалтерії. Але ціна послуг фірми-аутсорсера нижче на 40-60%, ніж співробітни-

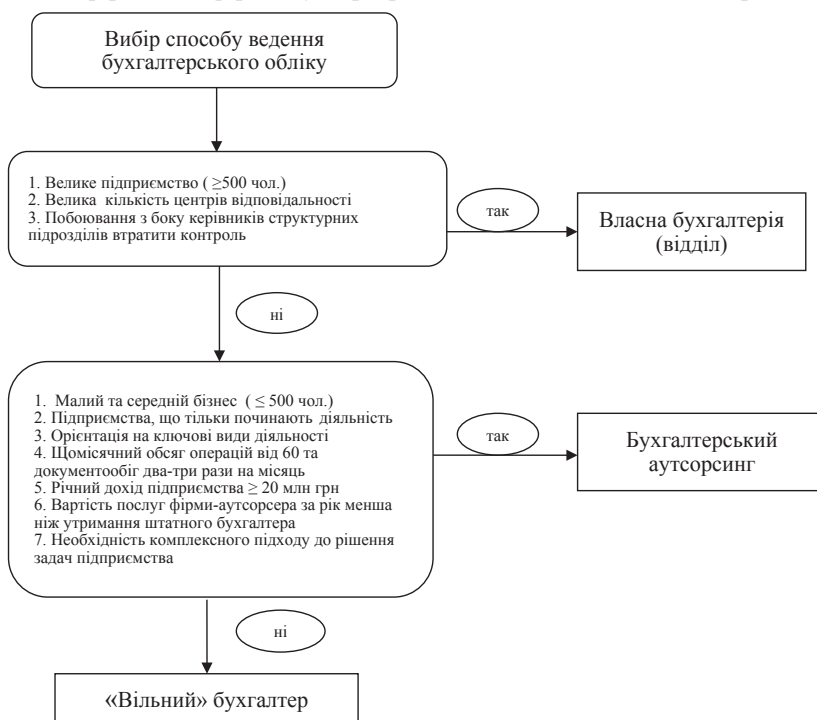


Рис. 1. Алгоритм вибору форми ведення бухгалтерського обліку

ка у штаті. За рахунок ведення декількох компаній і більш повного завантаження витрати на ведення однієї компанії як мінімум, у два рази менше витрат на створення власної бухгалтерської служби. На основі наведених міркувань можна запропонувати наступний алгоритм вибору форми ведення бухгалтерського обліку (рис. 1).

Важливим питанням для підприємства постає вибір аутсорсингової компанії. Існують два варіанти бухгалтерського аутсорсингу:

Стандартний – ведення бухгалтерського обліку та складання звітності на основі наданих клієнтом первинних документів.

Розширений – повний супровід клієнта: оформлення первинних документів, складання та здавання звітів, ведення бухгалтерського та податкового обліку, оформлення внутрішніх документів

Перший вид – процесинговий аутсорсинг (стандартний), при якому співробітники бухгалтерської компанії обробляють документи, які їм надає клієнт, і, не проводячи аналізу правильності відповідності зазначених у цих документах інформації, здійснюють проводку.

На підставі результатів даної роботи відбувається складання податкових і бухгалтерських звітних документів. При такому вигляді не відбувається перевірки порівнянності наданих документів, а також відсутній аналіз цих документів. Його перевагами вважається приваблива ціна, і в разі, коли обсяги господарської діяльності у компанії невеликі, такий аутсорсинг повністю себе виправдовує. У той же час варто враховувати, що проблеми з аутсорсером можуть виникнути при виявленні нестижовок в процесі проведення податкових перевірок. Клієнт найчастіше не може передбачити, як буде розбудовуватися його бізнес із часом і який обсяг навантаження на бухгалтерію із цього піде. Оскільки працезатрати на аутсорсинг бухгалтерії залежать, у тому числі, від кількості й типу документів, можливі виникнення деяких складностей у взаєминах клієнт-аутсорсер у процесі обслуговування у випадку різкої зміни обсягів первинної документації. Крім того, на вартість послуг аутсорсинга бухгалтерії також впливає й «дисциплінованість» клієнта. Несвоєчасно надані відомості або документи, їх некоректне оформлення, можуть суттєво збільшувати працезатрати постачальника послуг і, відповідно, собівартість його послуг.

Другий вид – розширений аутсорсинг. При виборі даного виду аутсорсингу бухгалтерська компанія буде проводити попереднє ознайомлення з наданими їй документами. У списку обов'язків бухгалтерської компанії будуть, крім складання проводок, організація допомоги у вирішенні багатьох питань як з податковими органами, так і з аудиторями. Переваги такої співпраці очевидні: у порівнянні з першим видом такий аутсорсинг здатний істотно підвищити ефективність ведення бухгалтерського обліку, а кількість недоліків при перевірках будь-якого рівня звести до мінімуму.

Ключовим моментом, який визначає успіх аутсорсинг-проекту, є правильний вибір постачальника аутсорсингових послуг, адже аутсорсинг – це не просто вид партнерської взаємодії, а стратегія управління компанією, що припускає певну реструктуризацію внутрішньокорпоративних процесів і зовнішніх відносин компанії [11]. У даний час не існує чіткого опису способу вибору аутсорсера. Узагальнюючи практичний досвід компанії, що використовують аутсорсинг, спробуємо прописати алгоритм пошуку.

Алгоритм пошуку фірми-аутсорсингу:

1. Аналіз фірм, які надають послуги бухгалтерського аутсорсингу, та їх діяльності. Необхідно оцінити надійність компанії, що надає послуги, її репутацію на ринку, її досвід реалізованих проектів і наявність позитивних оцінок з боку замовників. Варто визначити як мінімум двох-трьох можливих партнерів.

2. Технічне завдання – слід попередньо скласти технічне завдання, де будуть відображені основні критерії відбору (кількість співробітників, їх кваліфікація, тимчасові рамки виконання робіт, порядок і форма оплати, необхідний вид звітності тощо).

3. Оцінка рівня готовності майбутнього партнера підлаштуватися під особливості і специфіку діяльності підприємства-замовника. Аутсорсер повинен вміти максимально повно виконати в специфіку бізнесу і при необхідності мати можливість надати додаткові сервіси або розширити існуючі

4. Вивчення професіоналізму співробітників фірми. Їх компетентність повинна бути підтверджена сертифікатами та періодично перевірятися в ході атестації.

Основні критерії вибору аутсорсера:

- 1) Час існування компанії на ринку;
- 2) Рейтинг фірми в галузі;
- 3) Кількість клієнтів;
- 4) Здійснення зв'язків з клієнтами;
- 5) Рівень програмної оснащеності компанії;
- 6) Наявність сертифікатів, атестаційних документів, нагород;
- 7) Пакет послуг, які надає фірма;
- 8) Вартість послуг;
- 9) Частка атестованих фахівців та ін.

Для вибору фірми-партнера із багатьох можливих компаній, які надають аналогічні послуги, скористаємося методом рейтингових оцінок. Він застосовується для порівняння якихось параметрів об'єктів, що знаходяться в одному «класі», однакової категорії, і відноситься до різновиду мозкового штурму. Цей метод використовують у випадку, коли існує безліч процесів і явищ, кількісна інформація для характеристики яких відсутня або дуже швидко змінюється. У ролі комплексного показника передбачено розрахунок рейтингової оцінки. Рейтинг (оцінка, віднесення до класу, розряду, категорії) – це оцінка позиції аналізованого об'єкта [12].

Для рейтингової оцінки діяльності господарчого суб'єкта на основі проведення системного аналізу пропонується використовувати методи детермінованої та стохастичної комплексної оцінки.

У рамках методу детермінованої комплексної оцінки М.І. Баканов і А.Д. Шеремет [13, ст. 401] пропонують визначити інтегрований індикатор комплексної оцінки.

Інтегральний показник комплексної оцінки припускає підсумування фактичних значень і розраховується для кожного господарюючого суб'єкта за формулою:

$$K_j = \sum_{i=1}^n x_{ij}^{\phi} / x_{ij}^{\delta}, \quad (1)$$

де  $x_{ij}^{\phi}$ ,  $x_{ij}^{\delta}$  – відповідно фактичне і базисне значення  $i$ -го показника на  $j$ -му об'єкті;  
 $i=1,2,\dots, n, j=1,2,\dots, m$ .

Сукупний рейтинг організації може бути визначений за формулою:

$$Ri \sum j = \sum_{j=m}^{i=n} A_{ij} \cdot BK \ i, \quad (2)$$

$Ri \sum j$  – підсумкова сума балів (місць)  $j$ -ї організації сумі  $i$ -х показників;

$A_{ij}$  – інтегрований коефіцієнт  $j$ -ї організації  $i$ -му показнику;

$ВК_i$  – ваговий коефіцієнт  $i$ -го показника.

При цьому

$$A_{ij} = \frac{P_{ij}}{P_{cp}}, \quad (3)$$

де  $P_{ij}$  – показник  $j$ -ї організації за  $i$ ;

$P_{cp,i}$  – середній  $i$ -й показник групи  $j$ -х організацій (як середнє арифметичне показників організацій у групі).

Оскільки в алгоритмі не представлена формула розрахунку вагових коефіцієнтів, ми припускаємо, що в даному випадку передбачається експертна оцінка, яка носить суб'єктивний характер.

$$\sum ВК = 1. \quad (4)$$

Практична значущість роботи полягає у можливості формалізації алгоритму вибору форми організації ведення бухгалтерського обліку та пошуку аутсорсингової компанії. Також надано приклад застосування методу рейтингових оцінок для обрання аутсорсингової компанії. Наведений алгоритм націлений на спрощення процесу пошуку фірми-партнера.

**Висновки з проведеного дослідження.** Застосування бухгалтерського аутсорсингу для підприємства є способом зменшення витрат та можливістю сконцентруватись на основному виді діяльності. Відсутність певної законодавчої бази стосовно аутсорсингу та відсутність якісного методичного забезпечення часто призводить до помилок і супроводжується значними ризиками для підприємства. Рішення про використання аутсорсингу сьогодні – це об'єктивна вимога зовнішнього середовища, у багатьох ситуаціях – запорака виживання підприємства.

У ході дослідження були визначені критерії пере-

ходу на бухгалтерський аутсорсинг та розроблений алгоритм вибору компанії-аутсорсера.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Каледжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компании. – М. : «ДЕЛО», 2003. – С. 93.
2. Мхитарян А.А., Селіна М.С. // Вісник РЕА. – 2008. – № 2.
3. Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг: У пошуках конкурентних переваг. – М., 2004.
4. Анікін Б.А. Аутсорсинг і аутстафінг: високі технології менеджменту: навчальн. пособ. для студ. внз / Б.А. Анікін, І.Р. Руда ; Держ. ун-т управління. – М. : ИНФРА#М, 2007. – 287 с.
5. Економічна енциклопедія: Економіка: В начале было Слово [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dictionary-economics.ru>.
6. Бухгалтерський аутсорсинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.buhuslugi.com.ua/ru/informatsiya/>.
7. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р.
8. Діяльність профсоюзного комітету в умовах реструктуризації підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pmgua.dp.ua/social/restruk.html>.
9. Всі питання по аутсорсингу бухгалтерії // Русконсалт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusconsult.ru/common/stati-nashih-ekspertov/stati-nashih-ekspertov\\_60.html](http://www.rusconsult.ru/common/stati-nashih-ekspertov/stati-nashih-ekspertov_60.html).
10. Что такое бухгалтерский аутсорсинг // Первая бухгалтерская и управляющая компания [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://pbk.by/outsourcing.html>.
11. Як правильно обрати аутсорсингового партнера? // Технології та засоби зв'язку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.tssonline.ru/articles2/outsourcing/kak-pravilno-vybrat-outsorsingovogo-partnera?/>.
12. Сутність та види рейтингових оцінок // Навчальні матеріали онлайн [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://pidruchniki.com/1035081153682/ekonomika/sutnist\\_vidi\\_reytingovih\\_otsinok](http://pidruchniki.com/1035081153682/ekonomika/sutnist_vidi_reytingovih_otsinok).
13. Баканов М. І., Шеремет А. Д. Теорія економічного аналізу : підручник. – М. : Фінанси і статистика, 1997. – 416 с.