финансовый аутсорсинг в управлении корпоративными финансами, преимущества и недостатки

Аннотация

В статье представлен генезис финансового аутсорсинга как инструмента в управлении финансами предприятий. Исследована его сущность. Приведены преимущества и недостатки использования финансового аутсорсинга в корпоративном управлении как инструмента, повышающего эффективность и конкурентоспособность потребителя услуг. Обоснована необходимость повышения квалификации профессионалов-финансистов для предоставления услуг финансового аутсорсинга.

Ключевые слова: аутсорсинг, финансовый аутсорсинг, управление финансами,генезис развития финансового аутсорсинга

Лактионова Ольга Ефимовна
канд. экон. наук, доцент, соискатель Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Москва, доцент кафедры финансов и банковского дела, Приазовский государственный технический университет, г. Мариуполь
laktionova.o_@inbox.ru

При всей значимости научного вклада российских и зарубежных ученых в исследование проблем управления финансами появляются: новые проблемы, связанные с деловым окружением, глобализацией, с усилением конкуренции; проблемы, вызванные необходимостью использования новых приемов, технологий, инструментов, которые способствуют увеличению эффективности и укреплению новой роли и значимости финансов в корпоративном управлении. Решение этих проблем требует непрерывного повышения уровня образования и квалификации специалистов-финансистов и т.д. Одним из таких инструментов повышения эффективности управления финансами предприятий, в т.ч. малого и среднего бизнеса, стал финансовый аутсорсинг – F&O (financial outsourcing).

Генезис финансового аутсорсинга, в тот числе международного

Результаты исследования американских ученых-экономистов в области международного

бухгалтерского учета, аудита, управления корпоративными финансами М. Мэй [8] и других [12] показывают, что в условиях глобализации экономических отношений значимость финансов в корпоративном управлении увеличивается, этому способствует развитие новых инструментов и технологий, применяемых в организации управления финансами, в т.ч. F&O, коллективных центров SSC (shared services centre) по оказанию услуг F&O, расположенных в благоприятных географических точках и др.

Отдельные операции F&O начали осуществляться еще в начале XX века. Генезис развития F&O, его сущность рассматривались в более ранних работах автора [4, 5]. Диверсификация услуг F&O происходила с появлением потребности в этих услугах как на внутренних рынках, так и на мировом.

В международной практике, с целью повышения эффективности управления финансами клиентов, фирмами аутсорсерами – исполнителями услуг своевременно определялись и осваивались новые технологии в обработке информации. Так, совершенно новые возможности для развития F&O и увеличения роли финансов в корпоративном управлении предоставили Интернет и веб-технологии, системы делового интеллекта и др. Если в 2000–2010 гг. специалисты аутсорсера выполняли услуги по расчету заработной платы, бюджетированию, налоговому планированию, составлению счетов, формированию отчетности, определению платежеспособности, кредитоспособности, управлению дебиторской и кредиторской задолженностью и другим операциям часто в ручном режиме и одноразово, то сейчас информационные технологии позволяют управлять корпоративными финансами в текущем режиме (он-лайн) при обращении к аутсорсерам финансовых услуг. В этом случае момент регистрации хозяйственной операции в системе управления совпадает с моментом получения информации аутсорсером для выявления вариантов решений в управлении корпоративными финансами клиентов услуг.

Появляются новые направления в практике аутсорсеров финансовых услуг развитых стран, в т.ч. «аутсорсинговый финансовый менеджмент» – услуга, которая в 2011–2012 гг. стала активно рек-

управление финансами на договорной основе или F&O как вид услуг принято относить к наукоемким услугам

аутсорсинг дает возможность предприятию получить доступ на такие рынки труда, где высокопрофессиональные навыки оплачиваются довольно низко

ламироваться на международном рынке крупными компаниями, разработчиками программного обеспечения, такими как *Accenture, Capgemini, CGI, CSC, EDS, HCL Tech, Wipro*, которые заняли определенный растущий сегмент на международном рынке этих деловых финансовых услуг.

Управление финансами на договорной основе или F&O как вид услуг в западной практике компаний – заказчиков из развитых стран и исполнителей – компаний из развивающихся стран в соответствии с законодательством этих стран принято относить к наукоемким услугам, развитие которых стимулируется государством путем предоставления различных преференций, субсидий, дотаций.

О росте применения на практике финансового аутсорсинга говорят исследования международного рынка деловых услуг, проводимые в работе Д.Е. Васильевым, которые показывают, что общий объем аутсорсинговых сделок приближается к 1,5 трлн долл., а доля услуг по обработке бухгалтерской и финансовой информации (услуг F&O) среди деловых услуг на международном рынке в 2009 г. уже составляла 38%, а ежегодный рост – 8–10% [2].

Несмотря на потенциал, аутсорсинговые фирмы России не представлены на мировом рынке услуг F&O ни как заказчики, ни как исполнители услуг.

в управлении финансами

Финансовый аутсорсинг: преимущества, недостатки, риски

Понятие аутсорсинг, а тем более финансовый аутсорсинг (F&O) в российском законодательстве отсутствует. Как было уже отмечено, аутсорсинг – это способ организации бизнеса. Что касается F&O, то по аналогии можно определить, что это способ организации управления финансами предприятия с использованием аутсорсинга. Организация управления финансами предприятий с использованием аутсорсинга в мировой практике относится к аутсорсингу бизнес-процессов (Business Process Outsourcing – BPO).

Из исследований зарубежных и отечественных авторов известно, что услуги производственного и других видов аутсорсинга*, как на внутреннем рынке, так и на* международном, связаны со многими составляющими конкурентоспособности предприятия и позволяют получить предприяти-

ям целый ряд преимуществ. Однако, применительно к F&O, исследований по выявлению преимуществ и недостатков использования его услуг не проводилось.

Исследовались работы отечественных экономистов Попова И.С. [9], Шевелевой Е.Н. [11], Анохина А.М. [1], Мезимовой И.А. [6] и др., в которых рассматривались преимущества разных видов аутсорсинга. Список выявленных преимуществ всех видов аутсорсинга был предложен специалистам аудиторских компаний г. Москвы и Санкт-Петербурга, которые отобрали преимущества, имеющие отношение к услугам F&O, что позволило автору получить следующую классификацию преимуществ услуг F&O.

К организационным эффектам относятся:

– *возможности сконцентрироваться на основном (приоритетном) виде деятельности*, т.к. неосновные виды деятельности, как правило, жизненно важны для бесперебойного функционирования предприятия, но требуют при этом большого внимания, затрат усилий и высокой квалификации (как в случае ведения учета и управления финансами), передаются аутсорсеру. Передав такие неосновные виды деятельности на аутсорсинг, компании, в основном малый и средний бизнес, получают возможность сконцентрироваться на своей основной деятельности, которая «должна» быть инновационной по своему характеру (по примеру многих развитых стран, где «не инновационные» предприятия не имеют право на жизнь, в т.ч. в Норвегии, Великобритании, США, Канаде и др.);

– *гибкость кадрового обеспечения*. Аутсорсинг дает возможность предприятию получить доступ на такие рынки труда, где высокопрофессиональные навыки оплачиваются довольно низко, предоставляя предприятию возможность использования большого количества профессионалов по более приемлемому уровню оплаты труда. Используя услуги F&O, предприятие может сэкономить на подборе персонала, его обучении и других процессах, связанных с кадровым обеспечением в области учета и управления финансами;

– *возможность реализации финансовых рисков между партнерами (исполнителями и заказчиками) в случае заключения контракта на услуги* F&O;

целесообразным становится использование услуг компаний-аутсорсеров, у которых есть ресурсы, опыт и желание постоянно поддерживать ИТ на инновационном уровне

в осуществлении аутсорс-контракта должно осуществляться интеграционное единство бизнеса потребителя и провайдера аутсорсинговых услуг в области учета и управления финансами

– возможность приобщения к лучшим образцам ведения бизнеса по управлению финансами предприятий на практике;
– передача знаний постоянному штату работников и др.

К ресурсно-финансовым эффектам относятся:
– *технологии мирового класса* по более низкой стоимости. Инвестирование в новые информационные технологии (ИТ) очень дорого и зачастую рискованно, а при невероятно быстрых темпах развития рынка ИТ очень трудно успевать за всеми инновациями и новыми решениями в области финансовой деятельности. Таким образом, целесообразным становится использование услуг компаний-аутсорсеров, у которых есть ресурсы, опыт и желание постоянно поддерживать ИТ на инновационном уровне для осуществления ведения процесса учета и управления финансами;
– *налоговые льготы* (выбрав правильное страновое направление для аутсорсинга, предприятия могут сэкономить на налогах);
– *материальные активы;*
– *финансовые ресурсы.*

Был сделан анализ рекламных объявлений фирм-аутсорсеров, предлагающих услуги F&O, что позволило автору дополнить список преимущества, направленных на повышение конкурентоспособности клиента услуг:
– концентрация ресурсов на развитии ключевых компетенций и ценностей;
– получение доступа к современным технологиям и решениям более высокого уровня при управлении финансами, которые невозможно было развить самим клиентом из-за ресурсных ограничений;
– разделение и перераспределение ресурсов, дополнение их ресурсами аутсорсера;
– оптимизация бизнес-функций, бизнес-процессов, бизнес-процедур в процессе применения ресурсов аутсорсеров;
– преодоление дефицитов на региональных рынках труда, услуг и др.;
– стимулирование потребления высококачественных услуг провайдеров аутсорсинга по управлению финансами приводит к тому, что

управлении финансами

улучшаются качественные характеристики самого предпринимательского бизнеса (профессионализм, скорость реакции на перемены, инновационность и др.).

Одним из преимуществ использования F&O называют также упрощение организационной структуры клиента. При этом значительно сокращается или ликвидируется штат сотрудников звена, осуществляющего бухгалтерский учет, составление отчетности и функции по управлению финансами. Для успеха в осуществлении аутсорс-контракта должно осуществляться интеграционное единство бизнеса потребителя и провайдера аутсорсинговых услуг в области учета и управления финансами. Единство должно обладать признаками коммуникационной, ресурсной, технологической, мотивационной, ценностной и нормативной целостности, которая достигается в процессе выработки решения по управлению финансами потребителя провайдером аутсорсинговых услуг.

Аутсорсинг, прежде всего, воспринимается как механизм повышения эффективности и конкурентоспособности путем уменьшения затрат [7].

Автор выявил следующие риски, которые могут иметь место при использовании услуг финансового аутсорсинга – риск утечки ценной информации (преднамеренно или по недопониманию важности коммерческой тайны, специалисты-аутсорсеры нарушают конфиденциа льность (от англ. confidence – доверие) – необходимость предотвращения утечки (разглашения) какой-либо информации.

Кроме этого, исследователями называются также следующие риски использования услуг аутсорсинга для клиента [10]:

– ослабление или разрыв коммуникаций;
– административный диктат провайдера;
– утечка конфиденциальной информации;
– снижение качества сервиса;
– необоснованный рост цен на услуги провайдера и др.

Для повышения конкурентоспособности деятельности российских компаний – аутсорсеров финансовых услуг необходимы исследования по уменьшению рисков услуг F&O.

с ростом спроса на услуги аутсорсера у SSC может наблюдаться снижение качества оказания услуг

Некоторые аспекты организации аутсорсеров финансовых услуг как SSC (центров по оказанию коллективных услуг)

«Центр услуг F&O» в мировой практике рассматривается как фактор социального и инновационного развития региона, особенно там, где наблюдается увеличение уровня безработицы, снижения уровня зарплат и объема производства, низкие средние показатели валовой добавочной стоимости на одного человека. Такие центры получили свое развитие в 80-х гг. в Индии, Бразилии, Аргентине и других беднейших странах того времени.

В Индии развитие центров по оказанию услуг F&O было ориентировано на формирование женских групп самопомощи МСБ, а также решение женской безработицы, борьбу с бедностью, повышение квалификации и решение экономических, в т.ч. инновационных проблем региона. Эта деятельность осуществлялась при поддержке муниципалитетов и правительства Индии, которые стимулировали экспорт услуг F&O в основном для заказчиков компаний из США путем предоставления налоговых преференций и бюджетного субсидирования.

С ростом спроса на услуги аутсорсера у SSC может наблюдаться снижение качества оказания услуг. Аутсорсер увеличивает количество обслуживаемых клиентов в связи с заинтересованностью увеличения продаж и прибыли. Для сохранения качества услуг аутсорсер должен организовывать дополнительные рабочие места, расширять штат сотрудников, в т.ч. для осуществления дополнительного контроля правильности операций учета и составления отчетности, улучшать систему управления, внедрять новое программное обеспечение и др. При этом цена на услуги F&O должна оставаться конкурентоспособной.

В западной практике аутсорсинг рассматривают как одну из форм администрирования бизнеса. Благодаря развитию ИТ повышается производительность труда специалистов аутсорсера. В частности, использование расположенных в разных часовых поясах стран и территорий позволяет *организовать круглосуточную работу* над проектами (что также актуально для такой огромной страны, как Россия).

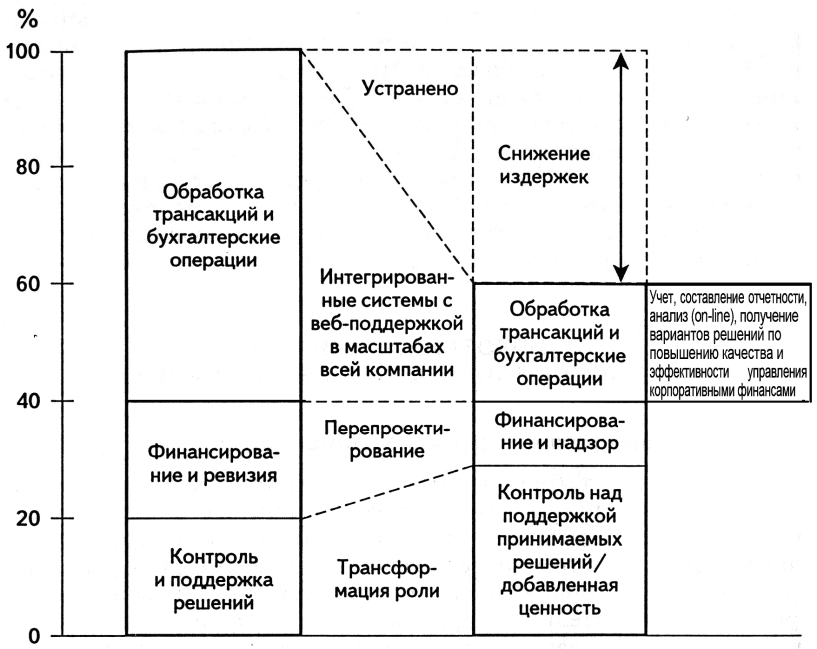
для сохранения качества услуг аутсорсер должен организовывать дополнительные рабочие места, расширять штат сотрудников

в управлении финансами

В мировой практике это делается уже на протяжении многих лет, что дает существенную экономию и обеспечивает непрерывность бизнес-процессов на условиях аутсорсинга.

Внедрение интегрированных компьютерных систем с сетевой поддержкой, управляемых из географически отдаленных центров SSC (shared services centre) F&O, сокращает (иногда на две трети) виды деятельности у клиентов, связанных с обработкой информации и требующих значительного времени и высокой квалификации.

Финансовый аутсорсинг и другие инструменты меняют роль и значимость финансов в корпоративном управлении, а также совершенствуют систему поддержки финансовых решений, добавляющих стоимость/ценность компании. Традиционные финансовые и управленческие виды деятельности проектируются заново с использованием веб-технологий в режиме аутсорсинга, в результате чего затраты сокращаются на 20–40% (см. *рис. 1*).



Источник: [8] (доработано автором).

Рис. 1. Схема снижения издержек на управление финансами при использовании F&O

благодаря развитию ИТ повышается производительность труда специалистов аутсорсера

Известен факт, когда для предоставления бухгалтерских и финансовых услуг западные аудиторские компании Биг 4 (Big 4) открыли в России специализированные подразделения (представительства и дочерние компании), заключили соглашения с западными компаниями, которые имеют российские дочерние структуры. При этом указывалось на следующие преимущества этих аутсорспроектов использования услуг F&O: экономия на административных расходах, упорядочение документооборота, снижение управленческих рисков (в связи с запутанностью российских требований к ведению бухгалтерского и налогового учета и составлению отчетности).

Провайдер услуг F&O предоставляет: профессиональные услуги по ведению учета, составлению отчетности, ее анализу и другие высококвалифицированные услуги в области управления корпоративными финансами. Необходимые ресурсы, предоставляемые провайдерами для обеспечения не ключевых предпринимательских функций, позволяют обеспечить непрерывность, целостность и эффективность основной деятельности потребителя.

В XXI веке с повсеместной веб-поддержкой по крайней мере 50% всех видов функций финансов будут активно участвовать в деятельности организации в целом, они будут непосредственно направлены на достижение постоянного конкурентного совершенства [8].

Такая позиция требует огромных перемен в прежней работе финансистов-профессионалов. Одной из самых крупных задач в ходе «трансформации» будет повышение квалификации нынешних профессионалов в области финансов и интеграция их работы в остальные структуры бизнеса с учетом изменившихся условий. Общество бухгалтеров по управленческому учету Канады (Society of Management Accountants of Canada, SMAC) в своем издании «Перепроектирование функции финансов» описывают навыки и опыт, которые уже востребованы на международном рынке деловых услуг:

– предоставлять клиентам аналитические, стратегические и ориентированные на добавленную стоимость/ценность услуги;

в управлении финансами

– выступать в качестве бизнес-партнера и консультанта;
– стать участником и лидером процесса принятия решений;
– влиять на повышение показателей функционирования в масштабах всей компании.

Все специалисты фирм-аутсорсеров по оказанию финансовых услуг в зарубежной практике делятся на три категории (см. *рис. 2*).

Так, например, финансовая группа в Microsoft UK состоит всего из 12 человек, т.к. большая часть современных финансовых задач выполняется на условиях F&O. Так, дебиторской задолженностью занимается предприятие Microsoft, расположенное в Ирландии,

1. Бизнес-консультанты. (Выступают как менеджеры информации, менеджеры и координаторы проектов, направленных на постоянное повышение показателей функционирование и добавление ценности. Они используют системы делового интеллекта, выполняют процессы с веб-поддержкой, сценарное планирование, управление на основе ценности (value-based management,VBM), системы сбалансированных показателей (balanced scorecard, BSC) и др. К другим задачам, которые приходится решать этим специалистам, относятся глобальный мониторинг состояния экономики и бизнеса, отслеживание новых направлений и другие виды стратегического анализа).

2. Бизнес-аналитики. Они действуют как специалисты по финансам. Их задачи включают выполнение функций провайдера информации, аналитику и др. Они проводят измерение показателей функционирования, ведение отчетности по направлениям деятельности SBU и конкурентный анализ. Их функции заменяют традиционные роли финансового контролера или бухгалтера по управленческому учету и др.

3. Технические специалисты. Эксперты в области финансов и бухгалтерии, занимающиеся традиционными задачами обработки трансакций, финансовыми и контрольными видами деятельности, используют новые усовершенствованные формы отчетности и контроля, что позволяет в значительной степени снижать на них издержки и благодаря этому двигаться в сторону их ликвидации, по крайней мере, виртуальной. Эти специалисты выполняют традиционные задачи, пока они продолжают существовать. Они ведут главную бухгалтерскую книгу, занимаются вопросами налогообложения, ведут учет дебиторской задолженности, решают казначейские задачи. Веб-поддержка позволяет не только перейти к виртуальной казначейской функции, но и снижает потребность в оборотном капитале, необходимом для обеспечения делового цикла. Скорость и эффективность новых способов действия существенно снижает потребность в оборотном капитале. Эти специалисты часто размещаются в центрах SSC, их численность существенно ниже, чем при традиционном ведении финансов.

Источник: [8] (доработано автором).

Рис. 2. Категории специалистов компаний по оказанию финансовых услуг и их функции

финансовый аутсорсинг и другие инструменты меняют роль и значимость финансов в корпоративном управлении, а также совершенствуют систему поддержки финансовых решений

а управление кредиторской задолженностью, производственными мощностями и вознаграждение работников передано внешним организациям – аурсорсерам услуг F&O Индии. Финансовой отчетностью и всеми вопросами, связанными с налогообложением, занимается компания *Anderset* и т.д.

Выводы

1. Анализ российской и зарубежной деятельности компаний по оказанию услуг F&O показал, что в условиях глобализации мировой экономики происходит трансформация «функций» корпоративных финансов, которая включает в себя внедрение и освоение новых приемов, технологий, инструментов, в т.ч. и такого инструмента повышения конкурентоспособности клиента, как финансовый аутсорсинг.
2. В настоящее время наблюдается возможность быстрого вхождения России в международный рынок F&O. Однако это потребует изменения культуры и ответственности специально подготовленных для этого финансистов.

Источники

1. Анохин А.М. Аутсорсинг как фактор эффективного развития предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ Москвы, 2010. – С. 10–11.
2. Васильев Д.Е. Роль аутсорсинга в развитии экспорта наукоемких услуг и комплектующих изделий для наукоемких товаров российскими предприятиями: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.14. – М.: ВАВТ, 2011. – С. 9.
3. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. – М., 2003. – 305 с.
4. Лактионова О.Е. Управление финансами предприятий малого и среднего бизнеса в режиме аутсорсинга: проблемы перехода // Финансовый Бизнес. – 2012. – № 4. – С. 134–142.
5. Лактионова О.Е. Управление финансами предприятий на условиях договора аутсорсинга // Финансы и бизнес, 2012. – № 3.
6. Мезимова И.А. Международный аутсорсинг и его роль в повышении конкурентоспособности российской компаний в мировой хозяйственной среде: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.14. – РИНХ, 2009. – С. 35–38.

в управлении финансами

7. Мещерякова С.А. Цепочка ценностей при оценке эффективности аутсорсинговой стратегии // Российское предпринимательство. – 2013. – № 3 (225). – с. 56–60. – http://www.creativeconomy.ru/articles/27987/.
8. Мэй М. Трансформирование функций финансов: пер. с анг. – М.: ИНФРА-М, 2005. – с. 14.
9. Попов И.С. Управление предпринимательским потенциалом организации на основе аутсорсинга: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Моск. акад. предпринимательства при Правительстве Москвы, 2012. – С. 11–13.
10. Татьянок М.В. Аутсорсинг в системе обеспечения конкурентоспособности современной предпринимательской структуры: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Моск. фин.-промыш. акад., 2008. – с. 59.
11. Шевелева Е.А. Бухгалтерский аутсорсинг инновационной деятельности в национальных исследовательских университетах: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.12. – Оренбург. гос. ун-т, 2012. – С. 5–7.
12. Field A. Fear of Diving into Outsourcing, TreasuryR & Risk, Februry, 2010, p. 32–38.

pn

Olga E. Laktionova
Candidate of Science, Economics, Associate professor, Applicant, the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Associate professor, Department of Finance and Banking, Pryazovskyi State Technical University, Mariupol

Financial outsourcing in financial management of enterprises. Its advantages and disadvantages

Abstract

The article presents the genesis of financial outsourcing as a tool of financial management of enterprises as. Its essence has been studied. The advantages and disadvantages of financial outsourcing in corporate governance as a tool for enhancing the efficiency and competitiveness of the consumer have been described. The necessity of training financiers to provide services of financial outsourcing has been established.

Keywords: outsourcing, financial outsourcing, financial management, genesis of the development of the financial outsourcing