

## Развитие аутсорсинга в России и за рубежом

УДК 005.591.43  
ББК 65.290-2

*Светлана Евгеньевна ЗОЛОТАРЕВА,  
Российская академия народного хозяйства и государственной  
службы при Президенте Российской Федерации - соискатель,  
Независимый консультант по финансовому аутсорсингу  
Аттестованный налоговый консультант Палаты налоговых  
консультантов, E-mail: 9111158@gmail.com*

### Аннотация

Современное состояние экономики характеризуется нарастающей глобализацией и интенсивным распространением информационных технологий, которые в ближайшей перспективе могут коренным образом изменить методы оказания услуг. Знание истории и тенденций развития позволит аутсорсерам более эффективно и оперативно отвечать на меняющиеся требования рынка и будет способствовать развитию предпринимательства в сфере финансового аутсорсинга. В статье представлены результаты изучения истории, анализа современного состояния и перспектив развития предпринимательства в сфере финансового аутсорсинга в России и за рубежом.

**Ключевые слова:** финансовый аутсорсинг, аутсорсинг бухгалтерских услуг, развитие финансового аутсорсинга, роботизированная автоматизация процессов финансового аутсорсинга, автоматизация финансового аутсорсинга, тенденции развития финансового аутсорсинга, история развития финансового аутсорсинга, тренды финансового аутсорсинга.

### Development in the field of outsourcing in Russia and abroad

*Svetlana Evgen'evna ZOLOTAREVA,  
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration -  
Postgraduate student, The certified tax consultant of Chamber of tax consultants -  
Independent consultant for financial outsourcing, E-mail: 9111158@gmail.com*

### Abstract

The current state of the economy is characterized by the growing globalization and intensive dissemination of information technologies, which in the short-term period could radically change the methods of providing services. Knowledge of history and trends will allow outsourcers to respond for changing market requirements more efficiently and quickly and will facilitate the development of entrepreneurship in the financial outsourcing sphere. The article presents the results of studying history, analyzing the current state and prospects of entrepreneurship development in the financial outsourcing sphere in Russia and abroad.

**Keywords:** financial outsourcing, outsourcing of accounting services, development of financial outsourcing, robotic process automation in financial outsourcing services, automation of financial outsourcing, history of financial outsourcing, financial outsourcing trends.



В 1776 г. А. Смит (1723-1790 гг.) сформулировал принцип разделения труда, который лег в основу будущего аутсорсинга. Спустя 70 лет в юридических компаниях США и Великобритании сформировался прообраз современного финансового аутсорсинга. Постепенно расширяя перечень услуг, юридические компании трансформировались сначала в консалтинговые, а потом в аутсорсинговые. Среди консалтинговых компаний образовались гиганты «большой восьмерки», которые были созданы в период с 1849 до 1913 гг.<sup>1</sup> В этот период Ф. Тейлор (1856-1915 гг.) начал свои всемирно известные исследования по научной организации труда, получившие впоследствии широкое распространение в практике. В Российской империи и за рубежом на аутсорсинг передавались отдельные участки бухгалтерского учета. Для оказания услуг использовались технологии перфорированных карт, логарифмические линейки, механические калькуляторы и арифмометры.

В 1916 г. А. Файоль (1841-1925 гг.) разделил все функции управления на планирование, организацию, руководство, координацию и контроль. Начало использования процессного подхода стало началом аутсорсинга бизнес-процессов (англ. Business process outsourcing – BPO).

В 30-е гг. XX в. система Тейлора была внедрена на заводах Г. Форда (1863-1947 гг.) и получила название «фордизм». А. Слоун младший (1875-1966 гг.), возглавлявший в то время General Motors, применил методологию аутсорсинга за 70 лет до появления термина «аутсорсинг» в научной литературе. Этот период характеризуется началом практического аутсорсинга как метода производственной кооперации и высокой технологии управления в промышленности в целом и в автомобилестроении в частности.

60-е гг. XX в – это начало «эпохи аутсорсинга». В США появились первые общие центры обслуживания (ОЦО, англ. Shared service center – SSC) для аутсорсинга вспомогательных процессов. При оказании услуг использовали первое поколение компьютеров, работающих централизованно и обрабатывающих данные для централизованных финансовых подразделений. Аутсорсинг стал широко применяться как метод производственной кооперации в промышленности. В 1962 году в Далласе была основана компания EDS (Electronic Data System Corporation)<sup>2</sup>, предоставлявшая услуги информационных технологий. Стал формироваться новый сектор бизнеса – услуги в области IT- технологий. В СССР при крупных предприятиях и общественных организациях были созданы «централизованные бухгалтерии», которые позволяли оптимизировать затраты на выполнение бухгалтерских функций<sup>3</sup>.

На 70-80-е гг. XX в. за рубежом приходится существенный рост объемов аутсорсинга. В Индии, Бразилии, Аргентине и других беднейших странах Европы создаются центры финансового аутсорсинга. Быстро развиваются ОЦО в США и в Западной Европе. На аутсорсинг передаются рутинные стандартизированные

процессы или отдельные операции, для обработки которых использовались персональные компьютеры и дешевые локальные технологии, программное обеспечение электронных таблиц. Финансовый аутсорсинг разделился на локальный и международный. В 1983 году основана компания Intuit [1], которая разработала программное обеспечение для бухгалтерского и налогового обслуживания малых предприятий, индивидуальных предпринимателей (ИП) и физических лиц. Термин «outsourcing» для определения новой концепции управления был введен в 1989 году, когда компания Eastman Kodak наняла сторонние организации для приобретения, запуска и сопровождения своих систем обработки информации и прочно вошел в практику управления. В этом же году произошло слияние «Deloitte, Haskins and Sells» и «Touche Ross» (объединённая фирма стала называться «Deloitte & Touche»), а также «Ernst & Whinney» и «Arthur Young» («Ernst & Young») и «Восьмёрка» преобразовалась в «Шестёрку».

На стыке конца 80-х, начала 90-х гг. XX в. в мире происходит формирование глобальных информационных сетей, рынков online сервисов и оффшорного программирования. В практике менеджмента распространяются концепции всеобщего управления качеством (англ. Total Quality Management – TQM) и реинжиниринг бизнес-процессов (англ. Business process reengineering – BPR). Системы планирования ресурсов предприятия (англ. Enterprise Resource Planning – ERP) и управления взаимоотношениями с клиентами (англ. Customer Relationship Management – CRM) находят применение в промышленности. Происходит масштабный экспорт высоких технологий (англ. high technology, high tech, hi-tech) в страны Юго-Восточной Азии и Латинской Америки, развивается международный производственный аутсорсинг.

В 90-е гг. XX в. аутсорсинг стал предметом систематических научных исследований за рубежом. Произошел качественный скачок в межфирменном сотрудничестве и кооперировании. Выяснилось, что передача определенных функций внешним исполнителям объективно необходима любой компании, желающей быть конкурентоспособной. Процессный подход получил широкое распространение. На аутсорсинг стали передавать большинство направлений бухгалтерского учета и составление отчетности. Стали использоваться гибкие системы клиент – сервер, позволяющие управлять ОЦО, расположенными в благоприятных географических точках. Стандартизация, рационализация и экономия на масштабах позволила добиться существенного повышения эффективности выполнения учетных функций.

Изменение политического строя и законодательства в 90-е гг. XX в. сделали возможным оказание услуг финансового аутсорсинга в России. На российский рынок с услугой финансового аутсорсинга стали выходить западные компании. Одними из первых свою деятельность начали финская компания Accountor (1992 год), американская – Интеркомп (1994 год) и французская – Mazars (1995 год). «Большая шестерка» также открыла свои представительства.



В это же время зарождается российский аудит, который также начинает оказывать услуги финансового аутсорсинга. Юридические компании, занимающиеся регистрацией юридических лиц, тоже заинтересовались этим рынком. На фоне широкомасштабного внедрения автоматизированных систем управления, финансовый аутсорсинг стал развиваться все более быстрыми темпами. Количество крупнейших компаний вновь сократилось в 1998 году после слияния «Price Waterhouse» и «Coopers & Lybrand» (в результате возникла «PricewaterhouseCoopers»). В 2002 году «Пятёрка» стала «Четвёркой» после массового ухода клиентов от Arthur Andersen и последующего прекращения существования компании.

В 2000-е гг. XXI в. за рубежом произошел качественный скачок от эпизодических примеров делегирования отдельных бизнес-процессов к массовому применению этого метода в масштабах компаний. Увеличился спектр аутсорсинговых услуг по управлению финансами. Крупные российские предприятия начали ставить первые опыты по переводу вспомогательных функций в ОЦО. Среди них Сибур, Ситроникс, Ростелеком, предприятия сферы ЖКХ и др.

В это время аутсорсеры из Индии стали получать заказы на выполнение контрактов полного аутсорсинга учета и управления финансами для наукоемких фирм разных стран. При оказании услуг стали использовать веб-технологии, оптические считывающие устройства, сканеры, мобильные устройства, электронный обмен данными, интеграцию электронных приложений, интернет-технологии, современные интерактивные инструменты делового интеллекта, собственные персонализированные порталы, проводящие анализ в режиме онлайн [3].

Распространение технологий искусственного интеллекта (англ. Artificial Intellect – AI), машинного обучения (англ. Machine learning – ML), распознавания текста (англ. Optical Character Recognition – OCR) и роботизированной автоматизации процессов (англ. Robotic process automation – RPA) в 2010-х гг. XXI в. привело к появлению компаний нового типа – «разрушителей» (англ. Disruptors) [4]. «Разрушители» – это динамичные компании, часто стартапы, в том числе из сферы FinTech<sup>4</sup>, которые фокусируются на конкретной инновационной технологии или процессе в любой сфере и атакуют самый прибыльный элемент процесса традиционного бизнеса. Согласно проведенному KPMG исследованию [5], RPA может снизить затраты на финансовые услуги<sup>5</sup> на 75%. Компании, которые не начнут внедрение этой технологии, перестанут соответствовать современным требованиям и начнут проигрывать в конкурентной борьбе. Перевод вспомогательных процессов в другие страны более не является ни трендом, ни решением, поскольку заработные платы в традиционных для ОЦО регионах (Индия, Китай и Филиппины) постепенно начинают расти.

В России до 2010-х гг. XXI в. основными пользователями услуг финансового аутсорсинга были небольшие западные и российские компании. Поскольку на Российском рынке не существовало отлаженных технологий, позволяющих существенно ускорить и удешевить процесс оказания услуг по сравнению с обработкой

документов силами штатных сотрудников, аутсорсинг был экономически выгоден небольшим компаниям, в которых финансовый работник требовался не на полный рабочий день. Основной сложностью для западных предпринимателей, начинающих свою деятельность в России, было отсутствие квалифицированных кадров, которые помимо российских стандартов бухгалтерского учета должны были знать международные или американские стандарты для предоставления отчетов в головной офис и владеть английским языком. Несмотря на то что со временем такие специалисты появились, они предпочитали работать в крупных корпорациях с большим количеством разнообразных операций, чтобы не потерять квалификацию. Поэтому финансовый аутсорсинг был и является практически единственным выходом из сложившейся ситуации для этой части целевой аудитории финансового аутсорсинга.

У российских ИП, микро- и малых предприятий нет таких разноплановых требований к квалификации специалистов, ведущих учет. Большинство используют упрощенную систему налогообложения (УСНО), а у ИП нет обязанности по ведению бухгалтерского учета. На фоне отсутствия технологий, позволяющих существенно удешевить процесс финансового аутсорсинга, услуги фрилансеров при таких исходных данных и требованиях обходились и пока еще обходятся значительно дешевле услуг аутсорсинговых компаний, поэтому российские предприниматели до последнего времени предпочитали обращаться к последним.

В настоящее время на российском рынке также появились AI, ML, OCR и RPA [6], которые привели к началу трансформации модели оказания услуг. Эти технологии, с одной стороны, существенно удешевили финансовый аутсорсинг, с другой – позволили по-новому взглянуть процесс оказания услуг, сделав его более удобным и выгодным для клиента. В 2010-х гг. XXI в. IT компании («разрушители») начали выходить на рынок финансового аутсорсинга, целевой аудиторией которых стали российские ИП, микро- и малые предприятия, а также фрилансеры, оказывающие услуги финансового аутсорсинга.

Например, несколько лет назад появились онлайн сервисы по автоматизированному финансовому аутсорсингу микропредприятий «Мое дело» [7], «Небо» [8], «Эльба» [9], «Контур.Бухгалтерия» [10], «Кнопка» [11], «Фингу.ру» [12] и другие, которые предлагают автоматизированный сервис по ведению бухгалтерского и налогового учета без участия бухгалтера и ряд дополнительных услуг финансового аутсорсинга. По сути, это аналоги западной компании Intuit [13], основанной в 1983 году в США. Банки активно интегрируются с этими сервисами, а Сбербанк [14] и Альфа-банк [15] рекламируют их услуги на своих сайтах.

В 2011 году компания «1С» вышла на рынок финансового аутсорсинга со схемой франшизы, предполагающей использование специализированного продукта «1С: Бухобслуживание» для оказания услуг финансового аутсорсинга, который содер­жит стандарты оказания услуг, разработанные внутри компании «1С» [16].



Современные модели организации и управления финансами предприятий по отношению к используемым мощностям автор разделил на три типа:

□ Классический финансовый аутсорсинг – это финансовый аутсорсинг, при котором заказчик передает учетные функции для ведения на мощностях исполнителя силами последнего;

□ Автоматизированный финансовый аутсорсинг – это финансовый аутсорсинг, при котором заказчик или представитель заказчика получают услуги при помощи специализированного программного продукта, предоставляющего услуги финансового аутсорсинга в автоматизированном режиме, располагающегося на мощностях исполнителя<sup>6</sup>;

□ ОЦО – осуществление учетных функций переносится в собственный расчетный центр, который выделен в самостоятельное юридическое лицо.

Классический финансовый аутсорсинг в основном используют небольшие западные компании, редко – малые российские. Автоматизированный – ИП, микро- и малые российские предприятия.

Исследование, проведенное автором в 2014 году, показало, что небольшие западные представительства, осуществляющие свою деятельность в России, не были заинтересованы в автоматизированном финансовом аутсорсинге, поскольку экономия от использования этого сервиса в России в масштабах международного бизнеса была ничтожно мала, а риски в связи с малым сроком существования программных продуктов высоки, поэтому одобрение российских программных продуктов, используемых на момент исследования для автоматизированного финансового аутсорсинга, со стороны головных организаций было практически невозможно.

С 2009 года рейтинговое агентство Эксперт РА начало публиковать рэнкинги компаний в области аутсорсинга учетных функций [17]. Анализ рэнкингов за период с 2009 по 2106 гг. показал, что общая выручка от услуг финансового аутсорсинга<sup>7</sup>, участвующих в рэнкингах за этот период, выросла в 2,75 раза. Основной рост пришелся на период с 2011-2012 и 2013 гг., а в последние два года рынок показывает отрицательную динамику. За 2015 год прирост выручки по отношению к 2014 году составил всего 8%, а в 2016 году по отношению к 2015 – минус 20%.

Участие в рэнкингах еще не носит стабильного характера. За анализируемый период в рэнкингах отмечено 189 компаний, при среднем количестве участников 75-80 компаний в год. Не пропускали ни одного года всего 16 компаний. Среди них лидер рынка – Интеркомп, а также БДО Юникон, АКГ Wiseadvice, Бейкер Тилли Россия (Бейкер Тилли Русаудит) и другие.

В 2016 году была изменена методология расчета рэнкинга крупнейших компаний и групп в области аутсорсинга учетных функций по итогам 2016 года, что вызвало существенное перераспределение мест<sup>8</sup>. Изменение методологии не затронуло услуги финансового аутсорсинга. В этом же году наибольшее количество компаний, 75 из 80, подтвердили полученную выручку годовой отчетностью, что существенно повышает доверие к рэнкингу.

### Динамика выручки от оказания услуг финансового аутсорсинга за 2009-2016 гг.



**Примечание к рисунку:** \* Сумма выручки от оказания услуг по бухгалтерскому и налоговому учету, подготовки отчетов по международным стандартам финансовой отчетности и от подготовки отчетности по российским правилам бухгалтерского учета. Составлено автором на основании данных рейтингов Эксперт Ра за 2009 - 2016 гг. // <http://raexpert.ru/ratings/outsourcing>

IT компании в этих рейтингах практически не представлены. Исключение – «Фингуру», участвовавшая 1 раз в 2015 году и занявшая 49 место в общем рейтинге и 42 место в рейтинге услуг бухгалтерского и налогового учета с суммой выручки в размере 17 669 тыс. руб. [18] Также, традиционно не участвуют в рейтингах компании «Большой четверки»,<sup>9</sup> обслуживающих крупный иностранный бизнес в России.

В последние годы на рынок финансового аутсорсинга начинает выходить еще один тип аутсорсеров – это ОЦО крупных российских компаний. Например, «Северсталь-ЦЕС». Кира Лапина, генеральный директор компании «Северсталь-ЦЕС», в интервью TAdviser в июле 2017 года сообщила, что «наша целевая аудитория – это крупные компании» [19]. Выручка от оказываемых ими услуг пока также не представлена в рейтингах. Возможно, это связано с тем, что выручка IT компаний и ОЦО, вышедших на рынок услуг еще недостаточно высока.

Развитию предпринимательства в сфере финансового аутсорсинга мешают ряд факторов. На макроэкономическом уровне основной и существенной проблемой является сложная геополитическая обстановка, связанная с введением и расши-



рением пакета антироссийских санкций и ответных мер, которые ухудшают условия ведения и развития бизнеса иностранных предпринимателей в России, препятствуют эффективной интеграции российских предпринимателей в мировые цепочки создания стоимости.

Экономические санкции, введенные против России в марте 2014 года, оказали существенное негативное влияние на импорт товаров и услуг. По данным Федеральной службы государственной статистики [20], после введения санкций импорт товаров и услуг существенно сократился. Несмотря на то что в первые четыре месяца 2017 года наметилась положительная тенденция по отношению к началу 2016 года, однако, неясно, сохранится ли она в последующем, учитывая, что 2 августа 2017 года Президент США, Дональд Трамп, подписал закон о новых антироссийских санкциях [21].

Вместе с тем, предпринимательство в России продолжает развиваться. Несмотря на сокращение общего количества зарегистрированных ИП с 2009 года по 2016 год [22] на 11%, объем выручки (с учетом налогов и аналогичных обязательных платежей) от продажи товаров, продукции, работ, услуг за этот же период вырос на 169,4%.

Такая же картина наблюдается в отношении микро-малых и средних предприятий [22]. За период с 2009 по 2016 гг. общая численность средних предприятий сократилась на 9,46%, малых – на 24%, однако количество микропредприятий выросло на 188,97%.

Оборот средних предприятий [22] за период с 2010 по 2015 гг. вырос на 133,87%, малых за период с 2009 по 2016 гг. – на 212,79%, микропредприятий за тот же период – на 249,65%.

Несмотря на сокращение импорта из-за введенных против России экономических санкций и сокращения количества зарегистрированных иностранных юридических лиц практически до уровня 2009 года [22], оборот этих предприятий с 2009 по 2015 гг. увеличился на 184,7%.

Следующая проблема – аутсорсинг пока не воспринимается российским государством как значимое поле деятельности. Применение финансового аутсорсинга в практике компаний регулируется п. 3 статьи 7 Федерального закона от 06 декабря 2011 года № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» и нормами главы 39 «Возмездное оказание услуг» ГК РФ. Отсутствуют стандарты оказания услуг, саморегулируемые сообщества, внешний контроль качества, общепризнанные методики по выбору аутсорсеров, ценообразованию, оценке качества и эффективности, организации и управления финансовым аутсорсингом, деятельность не льготирована и не поддерживается государством, нет образовательных программ для менеджеров и специалистов, мало судебной практики по вопросу урегулирования споров с аутсорсерами.

Сложности, возникающие на микроуровне, тесно связаны макроэкономическими проблемами неразвитости инструментов организации и управления финансовым аутсорсингом и приводят к непониманию и неправильному применению финансового аутсорсинга, провоцируя проблемы с качеством и эффективностью услуг.

Все эти факторы негативно сказываются на развитии предпринимательства в сфере финансового аутсорсинга и требуют решения.

В краткосрочной перспективе тренды развития финансового аутсорсинга характеризуются переходом на безбумажный документооборот [23], дальнейшей автоматизацией и роботизированной автоматизацией рутинных процессов.

Долгосрочные тенденции описывают Э.С. Хендриксена и М.Ф. Ван Бреда. «... в мире произошла информационная революция... на смену бухгалтерским регистрам придут базы данных, частью которых станет финансовая информация». Возможно, со временем, организациям не потребуется вести бухгалтерский и налоговый учет, поскольку будет создана единая база данных, в которой будут отражаться денежные движения всех предприятий в пределах одного государства, а возможно и в мировом масштабе. Хранителем такой базы данных будет государство, а функции учетных агентов (мысль о передаче функций учетных агентов была изложена Першиным С.Н. и Пужляковой К.А. в статье «Перспективы развития аутсорсинга бухгалтерского учета в России» [24]), могут возложить на специализированные IT-компании, которые будут развивать и поддерживать автоматизированные алгоритмы учета хозяйственных операций, расчета налогов и финансовых показателей деятельности организаций. Банки или их аналоги [25] также должны быть интегрированы в эту систему.

В пользу этой теории говорит развитие государственными налоговыми органами электронных сервисов по взаимодействию с налогоплательщиками [26]. Это шаги к созданию единой учетной базы данных.

Проведенное исследование позволяет сделать автору ряд выводов. До недавнего времени развитие финансового аутсорсинга в России более чем на двадцать пять лет отставало от мировой практики. Первые ОЦО за рубежом появились в 60-х годах XX в., а в России только в 2000-х гг. XXI в.<sup>10</sup>, компания Intuit была основана в 1983 году в США, а в России аналогичные компании стали появляться всего лишь в 2010 гг. XX в. Вместе с тем, развитие глобализации и интернета позволили существенно сократить разрыв между сроками появления таких инновационных методов, как AI, ML, OCR и RPA на международном и российском рынках до нескольких лет. Более 1/3 из 100 крупнейших компаний в России уже внедрили ОЦО и в ТОП-3 технологических улучшений по мнению респондентов роботизированная обработка процессов и внедрение систем сканирования и распознавания документов [27].



В странах Европы рынок бухгалтерского аутсорсинга достиг такой степени развития, которая позволила 86% компаний отказаться от услуг штатного бухгалтера, а в США этот показатель составил 92%. В России по сравнению с США и Европой рынок финансового и в том числе бухгалтерского аутсорсинга еще далек от насыщения и находится на начальном этапе развития.

Технология RPA является ключевым трендом на ближайшие несколько лет. Она позволит устранить ряд рутинных задач, которые ранее выполнялись вручную. Вместе с тем это не значит, что люди перестанут быть нужными в процессе выполнения учетных функций. Напротив, бухгалтера станут более эффективными, поскольку у них будет больше времени на выполнение сложных аналитических задач. RPA даст новые возможности для развития карьеры. [28]

Внедрение RPA в ближайшей перспективе должно стать важной частью стратегии развития аутсорсеров. Согласно исследованию, проведенному компанией Делойт в 2017 году [29] 4% ОЦО<sup>11</sup> внедрили методологию RPA для одного или нескольких процессов. 24% начали исследование технологии RPA, 14% планируют начать, а 12% уже начали тестовый проект. 45% опрошенных рассчитывают получить экономию от внедрения RPA в размере от 10 до 20%, а 27% опрошенных рассчитывают сэкономить от 20 до 40% текущих затрат. Согласно исследованию этой же компании, проведенному в 2015 году ожидаемая экономия от внедрения RPA составляет 90%<sup>12</sup>. Помимо сокращения затрат ожидается повышение эффективности оказания услуг за счет уменьшения количества ошибок и обслуживания клиентов 24 часа в сутки без перерывов [30].

Рынок услуг финансового аутсорсинга для западных компаний, учитывая геополитическую обстановку, вряд ли даст существенный рост в ближайшие несколько лет. Вместе с тем, внедрение RPA за счет удешевления стоимости оказания услуг позволит расширить спектр пользователей финансового аутсорсинга, что может стать «точкой роста» для аутсорсинговых компаний как в части выручки от новых, так и в части прибыли от существующих клиентов, заинтересованных в оказании услуг этой целевой аудитории. Компании, первыми внедрившие такие технологии, получат серьезное конкурентное преимущество и смогут первыми привлечь на аутсорсинг более крупный бизнес.

Рынок услуг для ИП, микро- и малых российских предприятий может существенно вырасти, в том числе за счет перераспределения целевой аудитории от фрилансеров в сторону IT-компаний, а также политики налоговых органов РФ, направленной автоматизацию и повышение уровня прозрачности взаимоотношений с участниками рынка посредством внедрения электронного документооборота.

Тренды развития финансового аутсорсинга делятся на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные. В краткосрочной перспективе – это переход на безбумажный документооборот, дальнейшая автоматизация и роботизация рутинных функций. В среднесрочной - модель классического финансового аутсорсинга нач-

нет сближаться с автоматизированной. В долгосрочной – все хозяйственные операции могут быть объединены в единую базу данных как в государственном, так и в мировом масштабе и модель классического аутсорсинга перестанет существовать, уступив место автоматизированной с соответствующим изменением функций специалистов финансового аутсорсинга.

Подводя итог, автор делает вывод о сокращении отставания в развитии финансового аутсорсинга в России от мировой практики, изменении рынка услуг финансового аутсорсинга в связи с появлением новых технологий и игроков и о положительных перспективах развития предпринимательства в России в сфере финансового аутсорсинга несмотря на сложную политическую обстановку.

### ПРИМЕЧАНИЯ:

<sup>1</sup> В 1989 году в результате слияния «Deloitte, Haskins and Sells» и «Touche Ross» (объединённая фирма стала называться «Deloitte & Touche»), «Ernst & Whinney» и «Arthur Young» («Ernst & Young») «Восьмёрка» превратилась в «Шестёрку». В 1998 году после слияния «Price Waterhouse» и «Coopers & Lybrand» (в результате возникла «PricewaterhouseCoopers») «Шестёрка» превратилась в «Пятерку», а затем в «Четверку» в 2002 году после массового ухода клиентов от Arthur Andersen и последующего прекращения существования компании. В настоящее время «Большой четверкой» «Большой четвёркой» называют четыре крупнейших в мире компании, предоставляющие аудиторские, аутсорсинговые и консалтинговые услуги: PricewaterhouseCoopers, Deloitte, Ernst & Young, KPMG.

<sup>2</sup> В мае 2008 года компания была приобретена корпорацией Hewlett-Packard за \$13,9 млрд. Прим. автора.

<sup>3</sup> Таким образом, несмотря на то, что сам термин «аутсорсинг» появился в нашей стране относительно недавно [2], похожее явление существовало в СССР в период плановой экономики. Прим. автора.

<sup>4</sup> Финансовые технологии или финтех (англ. FinTech) – отрасль, состоящая из компаний, использующих технологии и инновации, чтобы конкурировать с традиционными финансовыми организациями в лице банков и посредников на рынке финансовых услуг. Прим. автора

<sup>5</sup> Финансовые услуги – это услуги финансового посредничества, зачастую кредита. Примерами организаций, оказывающих финансовые услуги являются банки, инвестиционные банки, страховые и лизинговые, брокерские компании и множество других компаний. Прим. автора.

<sup>6</sup> Автоматизированный финансовый аутсорсинг на текущей стадии развития методов организации и управления финансами в некоторых случаях содержит элементы AI, ML, OCR и RPA, но пока не является полностью роботизированной моделью. Прим. автора.

<sup>7</sup> Сумма выручки от оказания услуг по финансовому аутсорсингу, рассчитанная на основании данных рэнкингов, равна сумме выручки от услуг по бухгалтерскому и налоговому учету, от подготовки отчетов по международным стандартам финансовой отчетности и от подготовки отчетности по российским правилам бухгалтерского учета. Прим. автора.



<sup>8</sup> По данным Эксперт Ра в аутсорсинг учетных функций, помимо ведения бухгалтерского и налогового учета, составление отчетности по российским правилам бухгалтерского учета и МСФО также входит расчет заработной платы, кадровое делопроизводство и прочие виды аутсорсинга. Прим. автора.

<sup>9</sup> PricewaterhouseCoopers, Deloitte, Ernst & Young, KPMG.

<sup>10</sup> В СССР модель «ОЦО» была адаптирована под нужды плановой экономики и представлена в виде централизованных бухгалтерий.

<sup>11</sup> Крупные аутсорсинговые компании при оказании услуг используют модель ОЦО, открывая филиалы в городах России с более низкими заработными платами, что позволяет им поддерживать конкурентоспособные цены. Поэтому исследование актуально и для аутсорсинговых компаний.

<sup>12</sup> Несмотря на разницу в оценках, и исследователь и испытуемые сходятся в том, что внедрение RPA экономически эффективно.

### БИБЛИОГРАФИЯ:

1. QuickBooks Online lets you see how your business is doing instantly. <https://quickbooks.intuit.com/eu/> Дата обращения – 28.09.2017
2. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. – М.: Дело, 2003. 272 с.
3. Лактионова О. Е. Генезис аутсорсинга функций управления корпоративными финансами // Актуал. вопр. эконо. наук. — 2012. — № 26. — С. 243—248.
4. Financial services technology 2020 and beyond: Embracing disruption // <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/publications/financial-services-technology-2020-and-beyond-embracing-disruption.html> Дата обращения - 28.09.2017
5. Rise of the robots // <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/rise-of-the-robots.pdf> Дата обращения - 28.09.2017
6. Восстание машин: роботы захватили бухгалтерию в Кнопке // <http://kнопка.com/blog/157/> Дата обращения - 28.08.2017
7. Мое дело/ Интернет-бухгалтерия // <https://www.moedelo.org/> Дата обращения – 27.08.2017
8. Помогаем предпринимателям самостоятельно вести бухгалтерский учет и сдавать отчетность через интернет // <http://neborpro.ru/> Дата обращения – 27.08.2017
9. Эльба-контур // <https://e-kontur.ru/> Дата обращения – 27.08.2017
10. Бухгалтерия, зарплата и отчетность в дружелюбном облачном сервисе // <https://www.b-kontur.ru/> Дата обращения – 27.08.2017
11. Поможем сделать больше // <http://kнопка.com/> Дата обращения - 28.08.2017
12. Бухгалтерские услуги // <https://fingu.ru/> Дата обращения – 28.08.2017
13. <https://quickbooks.intuit.com/> Дата обращения – 27.08.2017
14. Удобная бухгалтерия для любого бизнеса // [http://www.sberbank.ru/ru/s\\_m\\_business/bankingservice/accounting](http://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/bankingservice/accounting) Дата обращения - 28.08.2017
15. Онлайн-сервисы для бухгалтерии и бизнеса // <https://club.alfabank.ru/services/kontur-buhgalteriya/> Дата обращения – 28.08.2017
16. Онлайн-сервисы для бухгалтерии и бизнеса [http://biz.cnews.ru/news/top/1s\\_vyhodit\\_na\\_rynok\\_outsorsinga\\_buhgalterii#top\\_static](http://biz.cnews.ru/news/top/1s_vyhodit_na_rynok_outsorsinga_buhgalterii#top_static) Дата обращения 28.08.2016 г.

17. Рэнкинги компаний в области аутсорсинга учетных функций <http://raexpert.ru/ratings/outsourcing> Дата обращения - 28.08.2017
18. Бухгалтерский и налоговый учет // <https://raexpert.ru/rankingtable/outsourcing/2015/tab02/> Дата обращения – 30.08.2017
19. Государство. Бизнес. ИТ. // <http://www.tadviser.ru/index.php> Дата обращения - 28.08.2017
20. Внешняя торговля / Федеральная служба государственной статистики // [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/fttrade/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/fttrade/#) Дата обращения – 19.08.2017
21. Дональд Трамп подписал закон о новых антироссийских санкциях/ Коммерсант.ру // <https://www.kommersant.ru/doc/3373518> Дата обращения - 08.08.2017
22. Институциональные преобразования в экономике/ Федеральная служба государственной статистики // [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/reform/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/reform/#) Дата обращения – 20.08.2017
23. ФНС России утвердила план мероприятий по стимулированию перехода на электронный документооборот / Федеральная налоговая служба // [https://www.nalog.ru/rn77/news/activities\\_fts/4789533/](https://www.nalog.ru/rn77/news/activities_fts/4789533/) Дата обращения – 03.09.2017
24. Першин С. П., Пужлякова К. А. Перспективы развития аутсорсинга бухгалтерского учета в России // Политемат. сетевой электрон. науч. журн. Кубан. гос. аграр. ун-та. — Электрон. дан. — Краснодар, 2014. — № 103 (09).
25. Blockchain — Замена неэффективной банковской системы <https://freedman.club/blockchain-zamena-bankovskoi-sistemy/> Дата обращения – 28.09.2017
26. Михаил Мишустин рассказал о новейших цифровых технологиях в налоговом администрировании на совместном международном семинаре ОЭСР и ЮТА / Федеральная налоговая служба // [https://www.nalog.ru/rn77/news/activities\\_fts/6967758/](https://www.nalog.ru/rn77/news/activities_fts/6967758/) Дата обращения – 03.09.2017
27. Текущие тренды и практический опыт реализации процессов общих центров обслуживания на базе решения 1С:УХ. //Бизнес-форум 1С:ERP.// Эрнст энд Янг. – 2016 г.
28. Download our Robotic Accounting Primer today! // <http://www.dvphilippines.com/robotic-accounting-primer> Дата обращения - 01.10.2017
29. Global Shared Services. 2017 Survey Report.// Deloitte. – 2017.
30. The robots are coming.// Deloitte. – 2015.
31. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие / Гос. ун-т упр. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2009. — 318, [1] с.: ил. — (Высшее образование).
32. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. М.: АНХ при Правительстве РФ, 2003. 305с.
33. Календжян С. О. Аутсорсинг для развития предпринимательства // Рос. предпринимательство. — 2003. — № 6 (42). — С. 102—106.
34. Календжян С.О., Дуканич Л.В., Лактионова О.Е. Генезис финансового аутсорсинга как научно-практического направления в теории управления финансами // Вестник Института экономики Российской академии наук. — 2015. — № 3. — С. 95-106.



35. Лактионова О. Е. Международный финансовый аутсорсинг: перспективы российских компаний // Рос. предпринимательство. — 2014. — № 21 (267). — С. 78—86.
36. Лактионова О. Е. Управление финансами предприятий малого и среднего бизнеса в режиме аутсорсинга: проблемы перехода / О. Е. Лактионова // Финансовый бизнес. — 2012. — № 4 (159). — С. 22—25.
37. Сафарова, Е. Ю. Аутсорсинг учетных процессов / Е. Ю. Сафарова. — Москва: Книжный мир, 2009. — 190 с.
38. Хендриксен Э.С., Ван Бреда М.Ф. Теория бухгалтерского учета: Пер. с англ./ Под ред. Проф. Я.В. Соколова. — М.: Финансы и статистика, 2000. — 576 с.
39. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. - М.: Вильямс, 2004. — 176 с., гл.3, 4, 8.
40. 2016 Global Outsourcing Survey. // Deloitte. - 2016.
41. Click Rick L., Duening Tomas N. Business process outsourcing: the competitive advantage // John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. - 2005. — 241 p.
42. Clements Stewart, Donnellan Michael, Cedric Read. CFO Insights: Achieving High Performance through Finance Business Process Outsourcing - 328 p.
43. The robots are coming& Implications for finance shared service. Think ahead. The Association of chartered Certified Accountants. August 2015.
44. Robotic Process Automation for Financial Services // <https://www.capgemini.com/service/robotic-process-automation-for-financial-services/> Дата обращения – 28.09.2017

#### BIBLIOGRAFIJA:

1. QuickBooks Online lets you see how your business is doing instantly. <https://quickbooks.intuit.com/eu/> Data obrashhenija – 28.09.2017
2. Kalendzhjan S.O. Outsorsing i delegirovanie polnomochij v dejatel'nosti kompanij. – М.: Delo, 2003. 272 s.
3. Laktionova O. E. Genezis outsorsinga funkcij upravlenija korporativnymi finansami // Aktual. vopr. jekonom. nauk. — 2012. — № 26. — S. 243—248.
4. Financial services technology 2020 and beyond: Embracing disruption // <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/publications/financial-services-technology-2020-and-beyond-embracing-disruption.html> Data obrashhenija - 28.09.2017
5. Rise of the robots // <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/rise-of-the-robots.pdf> Data obrashhenija - 28.09.2017
6. Vosstanie mashin: roboty zahvatili buhgalteriju v Knopke // <http://knopka.com/blog/157/> Data obrashhenija - 28.08.2017
7. Moe delo/ Internet-buhgalterija // <https://www.moedelo.org/> Data obrashhenija – 27.08.2017
8. Pomogaem predprinimateljam samostojatel'no vesti buhgalterskij uchet i sdavat' otchetnost' cherez internet // <http://nebopro.ru/> Data obrashhenija – 27.08.2017
9. Jel'ba-kontur // <https://e-kontur.ru/> Data obrashhenija – 27.08.2017
10. Buhgalterija, zarplata i otchetnost' v druzheljubnom oblachnom servise // <https://www.b-kontur.ru/> Data obrashhenija – 27.08.2017
11. Pomozhem sdelat' bol'she // <http://knopka.com/> Data obrashhenija - 28.08.2017
12. Buhgalterskie uslugi // <https://fingu.ru/> Data obrashhenija – 28.08.2017
13. <https://quickbooks.intuit.com/> Data obrashhenija – 27.08.2017

14. Udobnaja buhgalterija dlja ljubogo biznesa // [http://www.sberbank.ru/ru/s\\_m\\_business/bankingservice/accounting](http://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/bankingservice/accounting) Data obrashhenija - 28.08.2017
15. Onlajn-servisy dlja buhgalterii i biznesa // <https://club.alfabank.ru/services/kontur-buhgalteriya/> Data obrashhenija – 28.08.2017
16. Onlajn-servisy dlja buhgalterii i biznesa [http://biz.cnews.ru/news/top/1s\\_vyhodit\\_na\\_rynok\\_outsorsinga\\_buhgalterii#top\\_static](http://biz.cnews.ru/news/top/1s_vyhodit_na_rynok_outsorsinga_buhgalterii#top_static) Data obrashhenija 28.08.2016 g.
17. Rjenkingi kompanij v oblasti outsorsinga uchetnyh funkcij <http://raexpert.ru/ratings/outsourcing> Data obrashhenija - 28.08.2017
18. Buhgalterskij i nalogovyj uchet // <https://raexpert.ru/rankingtable/outsourcing/2015/tab02/> Data obrashhenija – 30.08.2017
19. Gosudarstvo. Biznes. IT. // <http://www.tadviser.ru/index.php> Data obrashhenija - 28.08.2017
20. Vneshnjaja trgovlja / Federal'naja sluzhba gosudarstvennoj statistiki // [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/fttrade/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/fttrade/#) Data obrashhenija – 19.08.2017
21. Donal'd Tramp podpisal zakon o novyh antirossijskih sankcijah/ Kommerskant.ru // <https://www.kommersant.ru/doc/3373518> Data obrashhenija - 08.08.2017
22. Institucional'nye preobrazovanija v jekonomike/ Federal'naja sluzhba gosudarstvennoj statistiki // [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/reform/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/reform/#) Data obrashhenija – 20.08.2017
23. FNS Rossii utverdila plan meroprijatij po stimulirovaniju perehoda na jelektronnyj dokumentooborot / Federal'naja nalogovaja sluzhba // [https://www.nalog.ru/rn77/news/activities\\_fts/4789533/](https://www.nalog.ru/rn77/news/activities_fts/4789533/) Data obrashhenija – 03.09.2017
24. Pershin S. P., Puzhlyakova K. A. Perspektivy razvitija outsorsinga buhgalterskogo ucheta v Rossii // Polimat. setевой jelektron. nauch. zhurn. Kuban. gos. agrar. un-ta. — Jelektron. dan. — Krasnodar, 2014. — № 103 (09).
25. Blockchain — Zamena nejeffektivnoj bankovskoj sistemy <https://freedman.club/blockchain-zamena-bankovskoi-sistemy/> Data obrashhenija – 28.09.2017
26. Mihail Mishustin rasskazal o novejsih cifrovyh tehnologijah v nalogovom administrirovanii na sovmestnom mezhdunarodnom seminare OJeSR i IOTA / Federal'naja nalogovaja sluzhba // [https://www.nalog.ru/rn77/news/activities\\_fts/6967758/](https://www.nalog.ru/rn77/news/activities_fts/6967758/) Data obrashhenija – 03.09.2017
27. Tekushhie trendy i prakticheskij opyt realizacii processov obshhijh centrov obsluzhivaniya na baze reshenija 1S:UH. //Biznes-forum 1S:ERP.// Jernst jend Jang. – 2016 g.
28. Download our Robotic Accounting Primer today! // <http://www.dvphilippines.com/robotic-accounting-primer> Data obrashhenija - 01.10.2017
29. Global Shared Services. 2017 Survey Report.// Deloitte. – 2017.
30. The robots are coming.// Deloitte. – 2015.
31. Anikin B. A., Rudaja I. L. Outsorsing i autstaffing: vysokie tehnologii menedzhmenta: uceb. posobie / Gos. un-t upr. — 2-e izd., pererab, i dop. — Moskva: INFRA-M, 2009. — 318, [1] s.: il. — (Vyssee obrazovanie).
32. Kalendzhjan S.O. Outsorsing i delegirovanie polnomochij v dejatel'nosti kompanij / Dissertacija na soiskanie uchenoj stepeni doktora jekonomicheskijh nauk. M.: ANH pri Pravitel'stve RF, 2003. 305s.



33. Kalendzhjan S. O. Outsorsing dlja razvitija predprinimatel'stva // Ros. predprinimatel'stvo. — 2003. — № 6 (42). — S. 102—106.
34. Kalendzhjan S.O., Dukanich L.V., Laktionova O.E. Genezis finansovogo outsorsinga kak nauchno-prakticheskogo napravlenija v teorii upravlenija finansami // Vestnik Instituta jekonomiki Rossijskoj akademii nauk. — 2015. — № 3. — S. 95-106.
35. Laktionova O. E. Mezhdunarodnyj finansovyj outsorsing: perspektivy rossijskih kompanij // Ros. predprinimatel'stvo. — 2014. — № 21 (267). — S. 78—86.
36. Laktionova. O. E. Upravlenie finansami predpriyatij malogo i srednego biznesa v rezhime outsorsinga: problemy perehoda / O. E. Laktionova // Finansovyj biznes. — 2012. — № 4 (159). — S. 22—25.
37. Safarova, E. Ju. Outsorsing uchetnyh processov / E. Ju. Safarova. — Moskva: Knizhnyj mir, 2009. — 190 s.
38. Hendriksen Je.S., Van Breda M.F. Teorija buhgalterskogo ucheta: Per. s angl./ Pod red. Prof. Ja.V. Sokolova. — M.: Finansy i statistika, 2000. — 576 s.
39. Hejvud Dzh. Brajan. Outsorsing: v poiskah konkurentnyh preimushhestv. - M.: Vil'jams, 2004. — 176 s., gl.3, 4, 8.
40. 2016 Global Outsourcing Survey. // Deloitte. - 2016.
41. Click Rick L., Duening Tomas N. Business process outsourcing: the competitive advantage // John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. - 2005. — 241 p.
42. Clements Stewart, Donnellan Michael, Cedric Read. CFO Insights: Achieving High Performance through Finance Business Process Outsourcing - 328 p.
43. The robots are coming& Implications for finance shared service. Think ahead. The Association of chartered Certified Accountants. August 2015.
44. Robotic Process Automation for Financial Services // <https://www.capgemini.com/service/robotic-process-automation-for-financial-services/> Data obrashhenija — 28.09.2017

