

УДК 657.1.014.132:658.5.011

## АУТСОРСИНГ БУХГАЛТЕРСКИХ ФУНКЦИЙ В ПРОЦЕССЕ РЕОРГАНИЗАЦИИ КРУПНОЙ КОМПАНИИ

Просвирина И.И.

ФГБОУ ВПО «Южно-Уральский государственный университет (НИУ)», г. Челябинск, Россия (454080 г. Челябинск, пр. Ленина, 76), [iprosvirina@mail.ru](mailto:iprosvirina@mail.ru)

---

В статье рассматривается проблема выбора формы ведения бухгалтерского учета в крупных компаниях. Реформирование бухгалтерской службы является одним из направлений более общего процесса реорганизации деятельности компаний, который в связи с кризисными явлениями в нашей экономике стал основным вектором развития компаний. Повышение эффективности рассматривается как стратегия компаний крупного бизнеса, который, как правило, имеет удаленные бизнес-единицы и подразделения. Это привело к одному из наиболее серьезных изменений в организации бухгалтерской деятельности за последние годы, основным их содержанием являются централизация функций и сокращение численности бухгалтеров. В этой связи передача бухгалтерских функций на аутсорсинг рассматривается как возможность более эффективной организации этой службы.

---

Ключевые слова: реорганизация крупной компании, аутсорсинг, реорганизация бухгалтерской службы.

## OUTSOURCING OF ACCOUNTING FUNCTIONS IN THE PROCESS OF RESTRUCTURING OF THE LARGE COMPANY

Prosvirina I.I.

South-Ural State University, Chelyabinsk, Chelyabinsk, Russia (454080 Chelyabinsk, avenue of Lenin, 76), [iprosvirina@mail.ru](mailto:iprosvirina@mail.ru)

---

The article is dedicated to the problem of choosing a form of accounting in large companies. Reform of the accounting department is part of the larger process of reorganization of companies. Reorganization in connection with the crisis in our economy has become a major vector of their development. Efficiency is a strategy for large business, which typically has business units and divisions. This led to one of the most significant changes in the organization of the accountancy profession in recent years, the main contents are centralization and reducing the number of Accountants. In this context, transfer of accounting functions to outsourcing is seen as a more effective organization.

---

Keywords: reorganization of the large company, outsourcing, restructuring of the accounting department.

Целью настоящей статьи является представление авторских подходов к алгоритму принятия решения о передаче бухгалтерских функций на аутсорсинг, которые являются результатом практики реорганизации крупных компаний, сопровождавшихся глубокой реорганизацией бухгалтерии. Для исследования использовались опросы специалистов-экспертов, имеющих опыт участия в реорганизации бухгалтерских служб, а также обобщение практик реорганизации бухгалтерских функций в российских компаниях, результаты которых представлены в открытом доступе.

На формы организации деятельности подразделений, выполняющих бухгалтерские функции в компаниях, оказывают влияние несколько основных тенденций развития крупного бизнеса и информационных технологий. Первая из них связана с тем, что бурный рост бизнеса, который наблюдался в российской экономике в 2005–2008 гг., сменился другими стратегиями: рост эффективности стал их основной целью, поскольку кризис и последующая стагнация экономики заставили собственников и топ-менеджмент бизнеса думать о качестве

роста. В крупных компаниях этот процесс наиболее сложен и принимает форму реорганизации деятельности, когда внедряются новые и более эффективные корпоративные информационные системы, изменяются бизнес-процессы, прежде всего логистические, сокращается персонал, внедряются новые технологии и оборудование в основных производственных процессах и т.д.

Вторая тенденция связана с тем, что на выбор направлений реорганизации оказывает мощное влияние процесс автоматизации и возможность управления любыми удаленными подразделениями в режиме он-лайн. Это означает, что внутренний контроль в компании можно обеспечить, не находясь в подразделении и не имея там специальных сотрудников. Поэтому централизация стала основным направлением реорганизации бухгалтерских служб крупных компаний. Этот процесс уже наблюдался в российском бизнесе, когда образование холдингов в конце 90-х гг. привело к централизации бухгалтерских функций. Это происходило в целях усиления контроля собственника за развитием и сохранностью имущества. Однако при этом на местах расположения бизнес-единиц оставались бухгалтерии для ведения первичного учета и формирования промежуточной финансовой отчетности, необходимой, в том числе, для формирования налоговых баз. Наблюдаемая сегодня тенденция является ее логическим продолжением, когда ведение всех видов учета возможно организовать в едином центре.

Третья тенденция связана с тем, что в рамках повышения эффективности собственники и топ-менеджеры компаний проводят изменение финансовой структуры компаний, а именно – сокращение (иногда в несколько раз) количества центров ответственности высокого уровня и переводят их в центры ответственности более низкого уровня. Так, дочерние компании (самостоятельные юридические лица, являющиеся ранее центрами инвестиций) переведены в филиалы. Филиалы, которые являлись центрами прибыли с соответствующими полномочиями менеджмента, в последние 2–3 года в массовом порядке переведены в подразделения. Если в дочерних компаниях и филиалах наличие бухгалтерии было объективной необходимостью, то подразделения чаще всего являются центрами продаж (дохода) и не имеют полномочий управления ресурсами. В этих случаях бухгалтерии сохраняют лишь функции первичного учета или устраняются вообще. Это происходило, например, в банковской сфере и телекоммуникационных компаниях, крупных федеральных розничных сетях, оптовых компаниях. Так, в ОАО «МегаФон» была выстроена новая структура уровней управления в рамках единой компании: в составе филиалов созданы региональные отделения, осуществляющие деятельность в одном или нескольких субъектах РФ (всего 54 региональных отделения). Как отмечается руководителями компании, такая реорганизация проводится с целью увеличения стоимости объединенной компании, роста эффективности управления, а также полу-

чения операционных и финансовых выгод от сокращения затрат за счет централизации ряда процессов [4].

По оценкам консультантов, объединение компаний группы «Связьинвест» будет иметь положительный экономический эффект за счет реализации синергий в области оптимизации затрат и роста доходов, при этом синергии могут превысить 30 млрд рублей. В подтверждение этому приводятся данные о более низких операционных показателях российских телекоммуникационных компаний, в частности, по показателю маржа EBITDA: SlovakTelecom 46 %, SWISSCOM 41 %, российские компании в 2006–2010 гг. (до реорганизации) 37,5 % [5]. По отчетности за 2012–13 гг. этот показатель достиг 41–45 % [2].

Итак, необходимость реорганизаций крупных компаний вызвана более низкой операционной эффективностью, что проявляется в низких показателях маржи EBITDA, выручки на одного сотрудника, основному операционному показателю в расчете на 1 сотрудника, высокая себестоимость услуг и продукции, не позволяющая конкурировать с зарубежными компаниями. В условиях, когда рынок ограничен, возможности для роста масштаба бизнеса ограничены. Поэтому компании должны обеспечить свою конкурентоспособность за счет снижения затрат, преимущества которого для повышения эффективности очевидны. Так, при рентабельности продаж в 15 % одинаковое влияние на прибыль оказывают снижение затрат всего на 6 % и рост выручки на 33 %. По результатам исследования Института стратегических изменений Accenture, проведенного посредством интервьюирования экспертов и аналитиков, а также изучения деятельности 28 компаний, которые провели реорганизацию финансовых функций и внедривших ERP-системы, улучшение управления финансами в данных компаниях составили 70 %, скорость и точность транзакций повысилась на 69 %, эффективность управления активами возросла на 60 %, процесс принятия решений стал эффективнее на 63 %, период оборота средств сократился на 53 %, затраты на персонал уменьшились на 40 % [1].

По проведенному нами опросу главных бухгалтеров ряда крупных компаний г. Челябинска, основные причины проблем высоких затрат на содержание бухгалтерских служб следующие: неэффективная структура бухгалтерской службы (многоуровневые структуры, избыточное количество руководящих должностей, избыточная численность бухгалтеров), неоптимальные учетные бизнес-процессы, сопровождающиеся дублированием функций, возложением на бухгалтерию несвойственных ей функций, низкий уровень использования рабочего времени сотрудников бухгалтерии (неритмичная загрузка, вызванная нарушением сроков предоставления первичных документов, слабый уровень взаимодействия между разными службами для достижения общей цели компании. Численность бухгалтеров составляет в эффективных компаниях около 1 %, в менее эффективных – до 3 %.

## **Направления централизации функций бухгалтерской службы**

В данном разделе статьи представлены результаты реорганизации бухгалтерии одного из крупных производственно-оптовых предприятий, имеющего бизнес-единицы разного юридического статуса в регионах России, проведенная с участием автора в 2012 г. Реорганизация проведена в 2 этапа. На первом (подготовительном) этапе происходила реорганизация бизнес-единиц, являющихся юридическими лицами, в филиалы. Этот этап необходим в связи с тем, что юридическое лицо обязано иметь главного бухгалтера и бухгалтерию, все виды учета (статистический, бухгалтерский, налоговый), а также быть самостоятельным налогоплательщиком. Это не отвечало интересам собственника, поскольку менеджеры на местах имели существенные полномочия, на контроль тратилась значительная часть его времени и бюджета. Далее в бухгалтерской службе реорганизованных бизнес-единиц проведены следующие изменения: устранены самостоятельные бухгалтерии, главные бухгалтеры переведены на должности заместителей главного бухгалтера центральной дирекции, введена функциональная подчиненность бухгалтерий филиалов руководителям подразделений центральной бухгалтерии, отвечающих за отдельные участки бухгалтерского учета с целью обеспечения единой учетной политики во всех сферах учета.

На втором этапе проведена полная централизация функций бухгалтерского учета в центральной дирекции компании. Филиалы (их количество составляло 8) переведены в статус удаленных подразделений компании с отсутствием бухгалтерии как отдельной службы. В каждом из образованных подразделений созданы удаленные рабочие места бухгалтеров, подчиняющихся руководителю подразделения лишь номинально, основным их руководителем стал главный бухгалтер центральной бухгалтерии компании, а также руководители функциональных служб центральной бухгалтерии. В результате централизации численность бухгалтеров снизилась на 46 % (с 69 до 38 чел.), произошло снижение уровней управления до 2 (ранее было 3 или 4 в зависимости от статуса бизнес-единицы). Дублирование однотипных функций ликвидировано, обеспечена единая учетная политика компании. В рамках реорганизации бухгалтерской службы проведены следующие работы:

- 1) инвентаризация имущества бывших дочерних компаний (основных средств, материально-производственных запасов, расчетов, счетов баланса, первичных документов, прежде всего договоров;
- 2) закрытие прежних и открытие новых счетов в банках;
- 3) разработка регламентов взаимодействия бухгалтерской службы и других служб компании на основе нового порядка документооборота, предусматривающего совместные решения руководителей разных функциональных служб компании и более жесткую ответственность за соблюдение сроков представления и согласования документов;

- 4) внесение изменений в должностные инструкции;
- 5) разработка оптимальной численности сотрудников бухгалтерии.

Завершение централизации бухгалтерии рассматривалось собственником как необходимый этап для передачи учетных функций на аутсорсинг.

### **Принятие решения о передаче бухгалтерских функций на аутсорсинг**

В основе принятия решения лежит сравнение двух вариантов ведения учета: самостоятельно в центральной бухгалтерии компании и путем передачи функций центральной бухгалтерии на аутсорсинг. Аутсорсинг понимается нами как передача непрофильной деятельности и процессов в управление внешним подрядчикам на длительное время, с устойчивым изменением своих бизнес-процессов и регулированием договорных отношений через контрактные инструменты. К контрактным инструментам относится регулирование всех существенных условий договора в контракте, с гибким конструированием системы заинтересованности исполнителя в высоком качестве работы, а заказчика – в долгосрочном сотрудничестве. Для этого важнейшим условием аутсорсинга является хорошо подготовленный контракт. Как показывает наша практика, таким путем можно решить большинство потенциальных вопросов и проблем, которые могут возникать в отношениях по поводу выполнения сторонней организацией бухгалтерских функций.

Подрядчики путем специализации на переданных им функциях обеспечивают максимальную эффективность данных активов и процессов. Одним из результатов передачи функций на аутсорсинг является повышение качества выполнения операций и результатов деятельности в целом в связи с повышением ответственности за выполнение данных функций. Снижение затрат при этом может как наблюдаться, так и не наблюдаться. Считается, что аутсорсинг успешен, если затраты компании остались на прежнем уровне, но качество услуг или работ значительно повысилось. В области бухгалтерского учета, по результатам проведенного автором анализа, чаще наблюдается сокращение затрат компании, чем при передаче на аутсорсинг других функций. Это логично, если учесть упущенную выгоду из-за низкой квалификации бухгалтеров, поскольку содержание бухгалтеров высокого профессионального уровня очень дорого обходится, потому что должно включать не только заработную плату, но и полный пакет регулярного юридического и бухгалтерского информационного обеспечения (базы данных, профессиональная литература), периодическое повышение квалификации бухгалтеров, постоянное консалтинговое обслуживание аудиторской компании и др.

Часто в практике взаимоотношений компаний и обслуживающих компаний причиной передачи ведения бухгалтерского учета является желание компании снизить риски штрафных санкций за ошибки в составлении отчетности. В соответствии с НК РФ ответственность за нарушения в сфере исчисления налоговых баз и соблюдения порядка администрирования

возложена на налогоплательщика. Поэтому рекомендуется включать в договор пункт о возмещении аутсорсером пеней и штрафов, начисленных налоговыми органами за несвоевременную подачу налоговых деклараций, неправильное исчисление сумм налогов и т.д. Отказ компании-аутсорсера от возложения на себя такой ответственности должно рассматриваться как признаки недобросовестности с его стороны и сигналом для отказа от вступления с ним в долгосрочные отношения.

Решение о передаче бухгалтерских функций на аутсорсинг должно приниматься в зависимости от стратегии компании в целом, ее целями и задачами. На первом этапе принятия этого решения рассматриваются, идентифицируются и оцениваются риски, выявляются непрофильные процессы, которые можно передать на аутсорсинг. Кроме непрофильности, одним из критериев решения о передаче на аутсорсинг должно быть наличие соответствующих компетенций у компании. Если какая-либо функция выполняется качественно, эффективно, не отвлекает много ресурсов, включая ресурсы времени руководителей высшего звена, то это в целом должно рассматриваться как сигнал для сохранения процесса под контролем компании. Далее выполняется расчет экономической эффективности: оценивается стоимость активов, определяется их планируемая стоимость, измеряется производительность и определяются прогнозируемые финансовые результаты передачи функции на аутсорсинг. Как правило, эти расчеты основаны на маргинальном анализе (хотя передача функций на аутсорсинг может приводить и к экономии постоянных затрат), но в целом алгоритм принятия решения вписывается в решение стандартной задачи «производить или покупать».

Как показали проведенные нами расчеты, стоимость работ по договору и затраты на содержание собственной бухгалтерской службы для крупных компаний практически сопоставимы. Возможно, при этом стороны используют одну методику расчета стоимости обслуживания, разработанную Министерством труда и социальной защиты РБ (Постановление от 14.11.2006 г. № 143 «Об утверждении Межотраслевых нормативов численности работников, занятых бухгалтерским учетом и финансовым обеспечением деятельности коммерческих организаций») [3]. Поэтому решающее значение приобретают выводы, не имеющие денежного выражения. Практические рекомендации при решении вопроса о выборе варианта ведения бухгалтерского учета в компании представлены в таблице.

Критерии выбора варианта ведения бухгалтерского учета в компании при решении вопроса о передаче бухгалтерских функций на аутсорсинг

Преимущества для компании-заказчика	Критерий принятия решения
Концентрация управленческих усилий на основной деятельности в связи с делегированием полномочий по ведению учета сторонней орга-	Является определяющим критерием. Зависит от нацеленности руководства компании на решение стратегических задач на рынке и желания

низации. Возможность перераспределить ресурсы, направляя их на процессы, которые в первую очередь увеличивают стоимость компании.	сконцентрироваться только на достижении стратегических целей.
Диверсификация рисков собственника при передаче всех функций управления от собственника наемному менеджеру.	Рекомендуется как инструмент риск-менеджмента при передаче функций текущего управления наемному менеджеру. Решение зависит от готовности собственника (руководителя) передать полномочия и ответственность за качество решений в области бухгалтерского учета, его способности к профессиональному сотрудничеству и невмешательству в текущие дела аутсорсера.
Перевод затрат из постоянных в переменные и снижение операционного риска компании (то есть зависимости прибыли от ухудшения рыночной конъюнктуры) путем перекладывания его на компанию-аутсорсера.	Зависит от давления постоянных затрат и колебаниями объема продаж на рынке. Приведет к более устойчивым показателям прибыли, если будет организован расчет ежемесячной трудоемкости бухгалтерских функций и привязка вознаграждения аутсорсера к объему работ.
Снижение численности персонала и, как следствие, сокращение части операционных издержек.	Имеет значение, если затраты на содержание бухгалтерии были выше 5 % от административных затрат компании. В противном случае результат будет мало заметен, а трудоемкая перестройка бизнес-процессов потребуется.
Минимизация финансовых и налоговых рисков.	Критерий имеет значение в случае недостаточной квалификации сотрудников бухгалтерии и регулярно возникающих проблем с налоговыми службами и банками.
Аутсорсинг позволяет компании использовать самый передовой опыт в обеспечении непрофильных процессов.	Преимущество имеет место при условии правильного выбора компании-аутсорсера, в ином случае могут наблюдаться ухудшение качества учета и повышение налоговых рисков.

Приведенные в таблице преимущества и критерии принятия решения в этой сфере действительны лишь при качественной проработке вопроса о передаче бухгалтерских функций на обслуживание. В противном случае могут реализоваться риски, природа которых вытекает из обладания внутренней информацией сторонней организацией (утечка информации к конкурентам, снижение оперативности учета и получения информации, налоговые и финансовые риски и т.д.). Как мы уже отмечали, эти риски преодолимы и решаются контрактным путем, при условии хорошей профессиональной репутации обслуживающей компании. Основной риск, который связан с ведением учета и составлением отчетности компании, а именно риск вывода активов и кражи денежных средств – вытекает из объема прав у лица, ведущего учет. Как правило, эти права в отношении распоряжения активами и расчетными счетами у обслуживающей компании ограничены по сравнению с главным бухгалтером, находящимся в штате компании. Поэтому эти риски при передаче на аутсорсинг снижаются.

Таким образом, передача бухгалтерских функций сторонней организации является решением, отвечающим задачам глубокой реструктуризации деятельности крупных компаний,

способствует получению всего комплекса преимуществ от аутсорсинга и в целом ведет к росту эффективности бизнеса, прежде всего его операционных показателей.

### **Заключение**

В качестве основных рекомендаций при принятии решения о передаче бухгалтерских функций на аутсорсинг следует выделить следующие. Во-первых, риски компаний-заказчиков, передавших бухгалтерские службы обслуживающей компании, как правило, преувеличены и являются результатом недостаточно качественной проработки условий договора или выбора компании-аутсорсера. Во-вторых, расчет стоимости услуг по договору и расчет затрат на самостоятельное ведение бухгалтерского учета дают сопоставимый результат после реорганизации компании и централизации бухгалтерских функций. До реорганизации, как правило, затраты крупных компаний на ведение учета завышены и в силу нарушения правила наилучшего и наиболее эффективного использования не могут быть положены в основу принятия решения. В-третьих, окончательный вывод должен приниматься исходя из нефинансовых критериев, которые часто становятся решающими независимо от расчетов финансового результата, поскольку отражают готовность компании к глубокому изменению бизнес-процессов в области бухгалтерского учета, а, следовательно, определяют успех решения.

### **Список литературы**

1. Институт стратегических изменений Accenture [http://www.interfax.ru/r/B/0/44.html?menu=21&id\\_issue=5640016](http://www.interfax.ru/r/B/0/44.html?menu=21&id_issue=5640016)
2. Мегафон: выручка выросла на 36% [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://магазин-акций.рф/news/536> (дата обращения 22.01.2014).
3. Об утверждении Межотраслевых нормативов численности работников, занятых бухгалтерским учетом и финансовым обеспечением деятельности коммерческих организаций. Постановление Министерства труда и социальной защиты РБ от 14.11.2006 N 143 (с изменениями и дополнениями по состоянию на 30 ноября 2011 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pravo.levonevsky.org/bazaby11/republic23/text083.htm> (дата обращения 30.11.2013).
4. ОАО "МегаФон" завершает процесс реорганизации компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ibk.ru/53644.html> (дата обращения 12.01.2014).
5. «Связьинвест» выписал премии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kommersant.ru/pda/kommersant.html?id=1948148> (дата обращения 16.02.2014).

**Рецензенты:**

Алабугин А.А., д.э.н., доцент, профессор кафедры международного менеджмента Южно-Уральского государственного университета (НИУ), г. Челябинск.

Окольнишникова И.Ю., д.э.н., доцент, директор института экономики, торговли и технологий Южно-Уральского государственного университета (НИУ), г. Челябинск.