

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут біоресурсів і природокористування
Кафедра обліку та економіко-правового забезпечення АПБ

ІВАСИК Роман Романович

**Особливості здійснення професійної діяльності
бухгалтера на засадах аутсорсингу / Peculiarities
of carrying out the professional activity of an
accountant on the principles of outsourcing**

спеціальність: 071 – Облік і оподаткування
освітньо-професійна програма – Облік і правове забезпечення
агропромислового бізнесу

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ОПЗм-21
Р. Р. Івасик

Науковий керівник:
д.е.н. професор Бруханський Р. Ф.

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

«___» _____ 20___ р.

Завідувач кафедри
_____ **Р. Ф. Бруханський**

ТЕРНОПІЛЬ – 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АУТСОРСИНГУ В	
БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ	6
1.1. Основи організації та розвитку бухгалтерського обліку на засадах аутсорсингу	6
1.2. Система нормативно-правового регулювання бухгалтерського аутсорсингу	15
1.3. Науково-теоретичні засади та характеристика бухгалтерського аутсорсингу.	22
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	32
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ НА	
ЗАСАДАХ АУТСОРСИНГУ.....	34
2.1. Організація переходу на бухгалтерський аутсорсинг.	34
2.2. Організація бухгалтерського обліку у аутсорсера в умовах ризику. ...	45
2.3. Організація документообігу та обліку витрат на реалізацію бухгалтерського аутсорсингу.	55
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	67
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИКА ВЕДЕННЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ З	
ВИКОРИСТАННЯМ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМП'ЮТЕРНИХ	
ТЕХНОЛОГІЙ ТА АНАЛІЗ ДОЦІЛЬНОСТІ І ЕФЕКТИВНОСТІ	
ПЕРЕХОДУ НА АУТСОРСИНГ.....	68
3.1. Організація роботи між підприємством-замовником та аутсорсером при використанні комп'ютерних технологій	68
3.2. Захист від втрати інформації в умовах аутсорсингу з використанням інформаційно-комп'ютерних технологій	75
3.3. Аналіз підходів до оцінки ефективності та обґрунтування доцільності переходу на аутсорсинг	82
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	103
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	108

ВСТУП

Актуальність теми. Для досягнення оптимізації витрат на підприємстві останніми роками керівництво підприємства все частіше звертається до бухгалтерського аутсорсингу. Це стає можливим завдяки розвитку комп'ютерних технологій обробки облікової інформації. На даний момент в світі спостерігається тенденція до зростання кількості бізнес-процесів, які передаються на аутсорсинг.

Останнім часом в Україні набуло популярності залучення фахівців до ведення бухгалтерського обліку на умовах аутсорсингу, особливо в населених пунктах, наближених до столиці. Це зумовлено різницею в зарплаті в столиці та в регіонах, стрімким розвитком сучасних комп'ютерних технологій, збільшенню цін на бухгалтерське програмне та технічне забезпечення, неможливістю підприємств оплачувати роботу кваліфікованих облікових працівників. При таких умовах, зважаючи на всі переваги та недоліки, керівники підприємств розглядають варіант передачі деяких функцій ведення бухгалтерського обліку на сторону, тобто підприємствам-аутсорсерам.

Незважаючи на присутність великої кількості наукових досліджень з питань організації бухгалтерського обліку та на швидкий розвиток ринку аутсорсингових послуг в Україні, питання бухгалтерського аутсорсингу не мають чітко визначеного юридичного закріплення і організаційно-методичного забезпечення для його ефективної реалізації в діяльності підприємств. Така необхідність розробки теоретико-методологічних основ організації обліку на засадах аутсорсингу зумовлює актуальність даної теми.

Мета та завдання дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є уточнення теоретичних і методологічних положень організації професійної діяльності бухгалтера на засадах аутсорсингу.

Для реалізації поставленої дослідницької мети, окреслено такі завдання:

1) ідентифікувати основи організації та розвитку бухгалтерського обліку на засадах аутсорсингу;

- 2) охарактеризувати систему нормативно-правового регулювання бухгалтерського аутсорсингу;
- 3) висвітлити науково-теоретичні засади та зробити характеристику бухгалтерського аутсорсингу;
- 4) обґрунтувати організацію переходу на бухгалтерський аутсорсинг;
- 5) дослідити організацію бухгалтерського обліку в аутсорсера в умовах ризику та невизначеності;
- 6) розкрити організацію документообігу та обліку витрат на реалізацію бухгалтерського аутсорсингу;
- 7) обґрунтувати можливі варіанти організації роботи між підприємством-замовником і аутсорсером при використанні комп'ютерних технологій;
- 8) проаналізувати можливості захисту від втрати інформації в умовах аутсорсингу з використанням інформаційно-комп'ютерних технологій;
- 9) розробити методику аналізу підходів до оцінки ефективності та обґрунтувати доцільність переходу на аутсорсинг.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є система здійснення професійної діяльності бухгалтера на засадах аутсорсингу.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є науково-теоретичні та організаційно-методичні особливості здійснення професійної діяльності бухгалтера на засадах аутсорсингу (на прикладі Сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу «Файна поляна» с. Городище Козівського району Тернопільської області).

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в уточненні типових параметрів і специфіки здійснення професійної діяльності бухгалтера на засадах аутсорсингу, зокрема: 1) узагальнено підходи щодо визначення поняття «організація бухгалтерського обліку»; 2) визначено проблеми, пов'язані із недосконалістю нормативно-правового регулювання бухгалтерського аутсорсингу; 3) узагальнено моделі організації співпраці підприємства замовника та аутсорсера; 4) проведено компаративний аналіз підходів до оцінки ефективності переходу на бухгалтерський аутсорсинг.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування на практиці запропонованих рекомендацій щодо здійснення професійної діяльності бухгалтера на засадах аутсорсингу, що сприятиме підвищенню ефективності здійснення господарської діяльності підприємства.

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи. Основні теоретичні положення та результати наукового дослідження апробовані у межах Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи розвитку науки і бізнесу в глобальному середовищі», проведеної на базі Тернопільського національного економічного університету 20 травня 2020 року та VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи розвитку освіти, науки і бізнесу в глобальному середовищі», проведеної на базі Західноукраїнського національного університету 23 жовтня 2020 року.

За результатами участі у конференціях опубліковано тези доповіді:

Івасик Р. Р. Проблеми організації бухгалтерського аутсорсингу та шляхи їх вирішення. Перспективи розвитку науки і бізнесу в глобальному середовищі: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. [м. Тернопіль, 20 трав. 2020 р.] / редкол. : П. Р. Пуцентейло, Р. Ф. Бруханський, Н. П. Чорна [та ін.], відп. за вип. П. Р. Пуцентейло. - Тернопіль : ТНЕУ, 2020. - С. 172-174.

(Науковий керівник – д.е.н., проф. Бруханський Р. Ф.).

Івасик Р. Р. Проблеми, переваги та недоліки здійснення професійної діяльності бухгалтера на засадах аутсорсингу. Перспективи розвитку освіти, науки і бізнесу в глобальному середовищі: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції [Тернопіль, 23 жовтня 2020 р.] / редкол. : П. Р. Пуцентейло, Р. Ф. Бруханський, Н. П. Чорна [та ін.], відп. за вип. П. Р. Пуцентейло. - Тернопіль : ТНЕУ, 2020. - С. 212-214.

(Науковий керівник – д.е.н., проф. Бруханський Р. Ф.).

Обсяг і структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаної літератури. Робота містить 9 таблиць та 22 рисунки. Список використаної літератури налічує 69 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АУТСОРСИНГУ В БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ

1.1. Основи організації та розвитку бухгалтерського обліку на засадах аутсорсингу

Значення бухгалтерського обліку значно зросло в сучасних умовах ринкової економіки. Бухгалтерський облік виконує функції, які вказують на те, що він є важливою частиною управління і вимагає належної організації. Питання організації бухгалтерського обліку набувають особливої актуальності протягом останніх років.

Щодо трактування поняття «організація бухгалтерського обліку», аналізуючи праці науковців (табл. 1.1), можна виділити такі підходи – розгляд даного поняття як системи (системний) та конкретизація конкретних елементів, дій (фрагментарний).

Проведені дослідження останніх років свідчать, що науковці переважно дотримуються першого підходу. Проте навіть при розгляді окремих елементів для трактування поняття бухгалтерського обліку науковці (С. В. Івахненко, В. М. Рожелюк) схиляються до системного підходу при розкритті сутності бухгалтерського обліку. Розглядаючи питання організації бухгалтерського обліку, передбачають «... створення саме системи бухгалтерського обліку незалежно від специфічних особливостей, притаманних конкретному підприємству» [33, с.126]. Більшість науковців (С. В. Івахненко, О. П. Кундря-Висоцька, Ю. Я. Литвин, Я. В. Олійник, В. А. Полторадня, В. М. Рожелюк) наголошує на практичному аспекті даного поняття.

Вибір конкретного підходу до трактування зазначеного поняття обумовлений тим, який рівень організації бухгалтерського обліку розглядається науковцями. Вони виділяють її особливості на міждержавному, державному рівнях, рівні суб'єкта господарювання.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «організація (бухгалтерського) обліку»

№	Автор і джерело	Дефініція	Підхід
1	Івахненко С. В. [27]	... можна визначити організацію бухобліку як складову частину організаційної функції управління підприємством, що полягає в цілеспрямованій діяльності керівників підприємства по створенню та постійному впорядкуванню і вдосконаленню системи бухгалтерського обліку з метою забезпечення необхідною для потреб управління та здійснення контролю за власністю підприємства інформацією зовнішніх і внутрішніх користувачів (с. 26)	Фрагментарний
2	Кужельний М. В., Левицька С. О. [32]	Організація бухобліку – раціональна система відображення операцій і результатів діяльності з урахуванням економіко-організаційних особливостей підприємства, результати впровадження якої гарантують достовірність інформації, її повноцінність для прийняття оперативних та стратегічних рішень (с. 17)	Системний
3	Кузмінський А. М., Сопко В. В. [34]	Організація бухгалтерського обліку та аналізу господарської діяльності представляє собою систему методів і засобів, що забезпечують оптимальне їх функціонування та подальший розвиток (с. 6)	Системний
4	Рожелюк В. М. [52]	Визначимо організацію бухгалтерського обліку як цілеспрямовану діяльність власника підприємства зі створення та подальшого удосконалення системи бухгалтерського обліку з метою забезпечення інформацією заінтересованих користувачів (с. 121)	Фрагментарний
5	Шпак В. А. [68]	Організація бухгалтерського обліку – це особливий вид діяльності з управління обліковим процесом, який забезпечує відповідний механізм оптимізації та раціонального функціонування бухгалтерського обліку (с. 46)	Фрагментарний

Визначаючи організацію бухгалтерського обліку як діяльність, не слід акцентувати увагу на суб'єктах, які її здійснюють, а саме власниках або керівниках. Згідно із чинним законодавством відповідальність за організацію бухгалтерського обліку несуть саме ці суб'єкти, але на практиці дії щодо налагодження та удосконалення обліку здійснюють і інші учасники процесу.

Такими можуть бути облікові працівники чи працівники інших підприємств (аутсорсери), яким було передано ведення бухгалтерського обліку. Більшість дослідників, порівнюючи організацію і ведення бухгалтерського обліку, розділяють поняття «суб'єкт ведення» та «суб'єкт організації» бухгалтерського обліку. До першого відносять керівника або власника підприємства, а до другого – бухгалтера. Іноді керівник не має достатньої кваліфікації для того, щоб прийняти рішення щодо обрання конкретних методів обліку. Тому часто обрання програмного продукту для ведення обліку надається головному бухгалтеру, адже саме він надалі буде його використовувати при веденні бухгалтерського обліку [10, с. 234-235].

Спочатку потрібно визначитися з об'єктом та предметом бухгалтерського обліку. Як зазначає В. А. Шпак, «... предмет окреслює проблему, яку потрібно вирішити із застосуванням прийомів, способів, методів», а об'єкт «... вказує на напрямок уваги, інтересу, впливу суб'єкта» [68, с. 18].

Отже, предметом організації бухгалтерського обліку є забезпечення процесу створення, впорядкування і вдосконалення системи обліку. Діяльність під час організації бухгалтерського обліку спрямована на певні предмети, явища, процеси, які і є об'єктами організації бухгалтерського обліку. Їх змістовне наповнення є досить різноманітним. Але більшість науковців вказують на обов'язкову наявність таких об'єктів:

- обліковий процес;
- праця виконавців;
- організаційне, технічне та інформаційне забезпечення [17].

Проте неможливо представити всі об'єкти організації бухгалтерського обліку. Конкретний склад об'єктів організації бухгалтерського обліку визначається залежно від того, який рівень організації обліку розглядається. Часто об'єкти описують за етапами організації бухгалтерського обліку. Більшість науковців стверджують, що необхідно виділити такі етапи:

- методичний – вибір способів і прийомів облікового відображення;

- технологічний (технічний, інформаційний) – вибір способу обробки облікових даних, розробка форм облікових реєстрів та інших документів;
- організаційний – організація роботи облікового персоналу.

Такі етапи науковці використовують для описання складових (методичної, технологічної, організаційної) та елементів (об'єктів) організації бухгалтерського обліку.

В. М. Рожелюк детально представила склад елементів організації бухгалтерського обліку і поділила їх на структурні і технологічні, але не враховано елементи методичної складової. Проте елементи методичної складової є основними елементами облікової політики, яка є частиною організації обліку на підприємстві. Зокрема в п. 1.3 Методичних рекомендацій щодо облікової політики підприємства, вказується, що «облікова політика є елементом системи організації бухгалтерського обліку підприємства» [39].

Отже, на основі праць науковців, можна обґрунтувати основні позиції організації бухгалтерського обліку (рис. 1.1)

Проте залишається не визначеним інші не менш важливі питання в цій сфері. А саме, крім відсутності єдності щодо трактування самого поняття «організація бухгалтерського обліку», не простежується чіткість і в застосуванні понять, через які вона проявляється на практиці, зокрема, це стосується форми ведення і організації обліку. Прикладом цього може бути дослідження наукових праць. Визначаючи алгоритм вибору форми організації бухгалтерського обліку в ході розгляду питань бухгалтерського аутсорсингу В. М. Момот, О. О. Смоляк не дотримуються єдиного підходу щодо позначення їх варіанту [41, с. 197]. Зокрема, використовуються поняття «форма ведення бухгалтерського обліку», «форма організації бухгалтерського обліку», «спосіб ведення бухгалтерського обліку».

На нашу думку, варто дотриматись такої позиції, що під формою ведення бухгалтерського обліку слід розуміти сукупність облікових реєстрів, що використовуються в певній послідовності та взаємодії для ведення обліку.

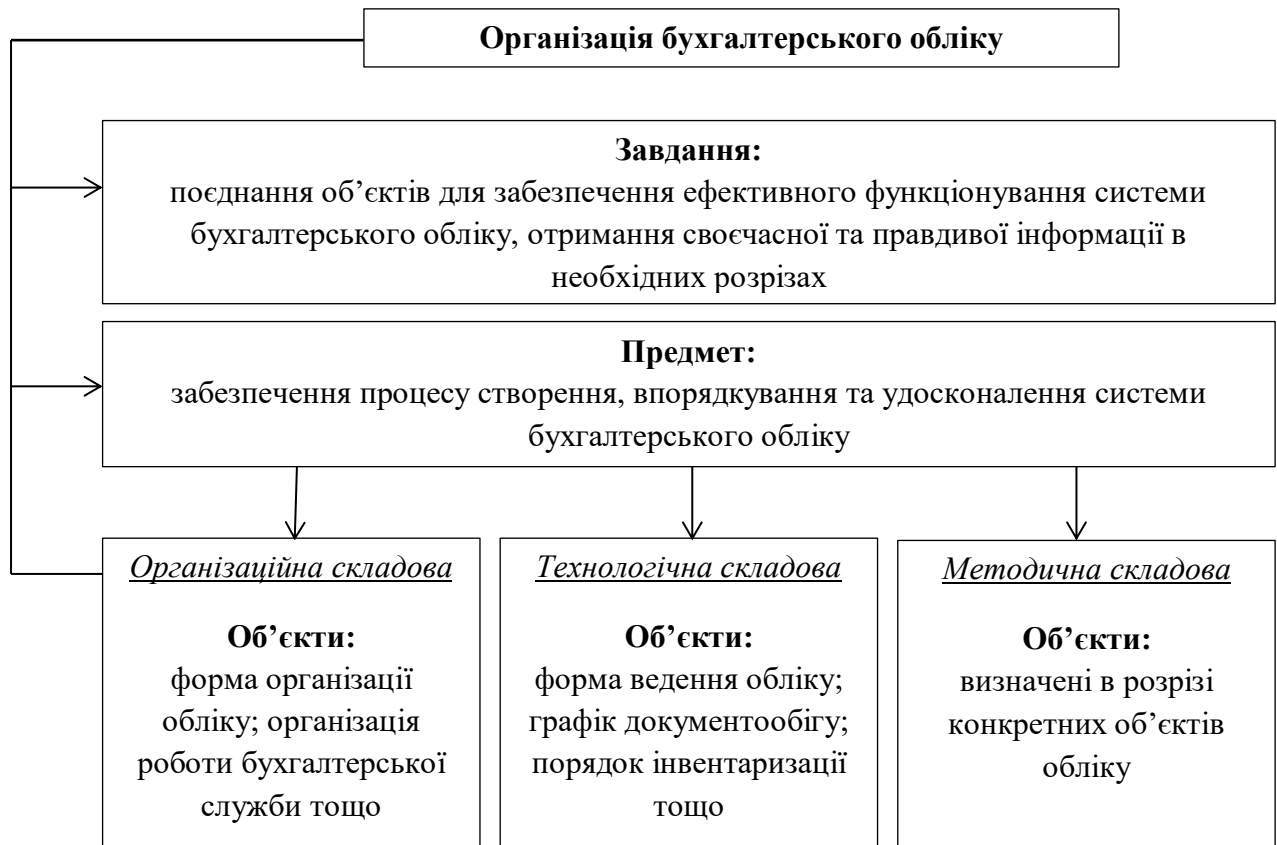


Рис. 1.1. Завдання, предмет і об'єкти організації бухгалтерського обліку

Сучасні паперові форми обліку представлені в таких видах:

- меморіально-ордерна;
- журнальна;
- журнально-ордерна;
- проста;
- спрощена;

Застосування комп'ютеризованої форми ведення обліку призвело до відсутності єдиного підходу до обробки інформації, адже кожен розробник програмного забезпечення намагається внести свої особливості, які полегшать процес обробки інформації. Тому регламентувати назви і кількість облікових реєстрів, а також порядок формування звітності для комп'ютеризованої форми ведення обліку не є можливим.

Форма організації обліку представляє собою один з варіантів вибору суб'єкта, який буде вести облік підприємства. Усі можливі форми організації

обліку визначені Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [24].

Використання зазначеного підходу до визначення понять «форма ведення» та «форма організації» бухгалтерського обліку сприятиме в подальшому однозначному встановленню існуючого стану та прогнозуванню тенденцій розвитку організації бухгалтерського обліку.

Для вирішення поточних проблем у сфері виробництва та керівництва з'являються нові інструменти, впроваджуються новітні бізнес-моделі в галузі управління персоналом. Це вимагає внесення змін і до організації обліку, які супроводжують дані процеси.

Стає актуальним питання стосовно того, які ж зміни мають відбуватись чи вже відбуваються в організації обліку на підприємстві під впливом розвитку сучасних технологій. Розкриття тенденції в сфері організації обліку дасть можливість визначити напрями його вдосконалення на підприємстві. Розвиток бухгалтерського обліку пов'язаний з потребами заінтересованих осіб, які потребують точної і повної інформації, щоб прийняти ефективні управлінські рішення. На розвиток організації обліку в сучасних умовах істотно впливають технологічні зміни, що проявляються в суцільній комп'ютеризації бухгалтерського обліку на підприємстві, впровадження новітніх технологій, автоматизація записів господарських операцій, залучення даних з інших систем та ведення обліку в електронній формі [8, с. 43-44].

Детермінантами технологічного розвитку організації обліку є:

- поширення мобільного зв'язку;
- покращення надання послуг щодо отримання доступу в мережу Інтернет;
- істотний розвиток програмного забезпечення;
- перетворення на інтегровані пристрої смартфонів.

При наданні послуг з бухгалтерського аутсорсингу, маючи достатній обсяг інформації про розвиток інформаційних технологій, можливим є своєчасне врахування їх впровадження в роботу бухгалтера, при визначенні

порядку взаємодії з клієнтами. Оцінивши наслідки застосування таких технологій бухгалтер зможе виконувати свої обов'язки максимально ефективно з мінімальними втратами. Отже, «...професія може використовувати технології та потенційно змінювати масштаби того, що означає бути бухгалтером» [59, с. 3].

З набуттям чинності Указу Президента України № 133/2017 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 28 квітня 2017 року «Про застосування персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій)» перед більшістю вітчизняних підприємств постала проблема вибору програмного забезпечення для ведення бухгалтерського обліку. Програмні продукти, які наявні зараз на ринку України не можуть виступити конкурентами продуктам «1С» на даний момент за функціональними і ціновими критеріями. Тому ж пропозиції фахівців перейти на бухгалтерський аутсорсинг [58]. Складна політична ситуація не дає можливості спрогнозувати наслідки роботи з російським програмним забезпеченням, не зважаючи на те, що чіткої заборони на використання програми немає.

Характерною рисою розвитку організації обліку є тісний взаємозв'язок між її складовими, зокрема вибір конкретної форми організації обліку визначає вимоги щодо форм ведення обліку. Науковець Дж Жучевич визначала найважливіші сучасні тенденції бухгалтерського обліку. Були окреслені тенденції, які розкривають організацію обліку, а саме:

- хмарні технології;
- аутсорсинг бухгалтерських послуг;
- оффшорінг бухгалтерських послуг;
- ощадливий облік.

Системи бухобліку стали одними з перших, які стали доступними в Інтернеті. Багато підприємств здійснюють свою діяльність з хмарним програмним забезпеченням. Аутсорсинг і оффшорінг представляють собою одну з основних тенденцій розвитку організації бухгалтерського обліку.

Збільшується кількість бажаючих звернутись до аутсорсингу як інструменту для зниження витрат та збільшення продуктивності праці. Щодо тенденції ощадливого обліку, то цю концепцію все більше підприємств різних сфер господарювання починають впроваджувати для вирішення проблем, які пов'язані із досягненням максимальної ефективності виробництва.

Враховуючи розвиток технологій та інновацій, можна визначити основні тенденції розвитку організації обліку в Україні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні тенденції розвитку організації обліку в Україні

№	Тенденція	Характеристика	Можливості
1.	Хмарні технології	Передбачає ведення обліку (обробку облікових даних та їх зберігання) через мережу Інтернет, використовуючи потужності віддаленого сервера	Простота доступу до інформаційної бухгалтерської бази. Прискорення обміну даними, покращення організації співпраці бухгалтерів з іншими працівниками та контрагентами. Зниження накладних витрат на управління. Слугує основою для впровадження нових продуктів/послуг
2.	Мобільність облікового персоналу	Можливість залучення бухгалтерів до виконання своїх обов'язків в будь-який час (навіть у відпустці за наявності зв'язку з ним) та в будь-якому місці	Залучення облікових працівників незалежно від територіального місцезнаходження. Підвищення продуктивності облікового персоналу. Покращення умов співпраці з контрагентами.
3.	Бухгалтерський аутсорсинг	Передача бухгалтерських функцій зовнішнім (стороннім) суб'єктам	Приділення уваги розширенню бізнесу. Сприяє зниженню витрат. Залучає висококваліфікованих фахівців в сфері бухгалтерського обліку
4.	Ощадливий облік	Організація обліку відповідно до концепції ощадливого виробництва, яка передбачає забезпечення здійснення процесу без втрат	Оптимізація роботи бухгалтера, виключення виконання ними зайвих операцій. Посилення ролі облікового персоналу в управлінні господарською діяльністю підприємства.
5.	Інтернет речей	Глобальна мережа підключених до Інтернету фізичних пристроїв – оснащених вбудованими технологіями та пристроями передачі інформації	Усунення облікових працівників від простих операцій. Економія на ресурсах.

Сьогодні найпоширенішим для нашої країни є бухгалтерський інсорсинг, тобто ведення обліку бухгалтерською службою на підприємстві або керівником. На думку Г. С. Кесарчук, фірми, яким недоцільно мати свою бухгалтерську службу у зв'язку з невеликим обсягом доходу, доручають ведення обліку спеціалізованим компаніям [29]. Але практика останніх років свідчить про поширення передачі підприємствами на аутсорсинг частини бухгалтерських операцій. Використання хмарних технологій може змінити думку керівника щодо доцільності отримання послуг аутсорсингової фірми. Як правило, до аутсорсингу вдаються представники малого і середнього бізнесу, які мають невеликий обсяг господарських операцій. Таким чином вони намагаються шляхом виключення із штатного розпису посади бухгалтера і уникнути витрат на придбання програмного і технічного забезпечення.

Наведені тенденції розвитку організації бухгалтерського обліку відображають процеси, які вже широко розповсюджені в світі і швидкими темпами набувають своєї актуальності в Україні.

Отже, протягом останніх років відбулися зміни в процесі організації бухгалтерського обліку. Головні зміни пов'язані з переходом від ручного обліку до автоматизованого і «хмарного» обліку. Також частіше підприємства надають перевагу аутсорсингу при виконанні облікових функцій, що дозволяє повністю зосередити увагу на розширенні діяльності.

1.2. Система нормативно-правового регулювання бухгалтерсько-го аутсорсингу

Впровадженню бухгалтерського аутсорсингу в Україні перешкоджає відсутність чіткого регламентування відносин між замовником та виконавцем на рівні держави. Недосконалість нормативного регулювання є однією із перешкод, яка заважає розвитку аутсорсингу в Україні.

Нещодавно з'явилося чітке визначення аутсорсингу в Національному класифікаторі України «Класифікація видів економічної діяльності» ДК 009:2010, хоча деякі види аутсорсингу характеризуються в нормативно-правових актах (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Ідентифікація аутсорсингу і його видів у нормативно-правових актах України

Нормативно-правовий акт	Стаття, пункт, розділ	Розкриття окремих положень щодо питань аутсорсингу
Закон України «Про зайнятість населення» № 5067-VI від 05.07.2012 р.	Ст. 39	Визначено діяльність суб'єктів господарювання, які наймають працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні і іншого роботодавця
Національний класифікатор України «Класифікація видів економічної діяльності» ДК 009:2010, прийнятий Наказом Держспоживстандарту України від 11.10.2010 № 457 (чинний від 01.01.2012)	Розділ 4	Аутсорсинг – угода, згідно з якою замовник доручає підряднику виконати певні завдання, зокрема, частину виробничого процесу або повний виробничий процес, надання послуг щодо підбирання персоналу, допоміжні функції
Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України, схвалені Постановою Правління НБУ від 02.08.2004 № 361	п.1.8	Аутсорсинг – виконання певних функцій і робіт, які традиційно є «внутрішніми» і виконуються штатними працівниками, шляхом залучення зовнішніх незалежних сторін на договірній основі
Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI	п.п. 14.1.183	Послуга з надання персоналу – угода, відповідно до якої особа, що надає послугу направляє у розпорядження іншої особи фізичних осіб для виконання визначених цією угодою функцій

Укладаючи договір щодо надання послуг з аутсорсингу, варто використовувати поняття, які затверджені Податковим кодексом України. Але не всі поняття можна знайти в нормативних актах, а загальні правила їх вживання відсутні. Наприклад, для позначення фірми, яка надаватиме послуги з аутсорсингу, використовуються поняття «виконавець», «аутсорсер», «підприємства-провайдери». Тому є необхідність прийняти законодавчий акт з єдиним термінологічним апаратом.

До аутсорсерів відносять аудиторські та консалтингові фірми, спеціалізовані (аутсорсингові фірми, фахівці з бухгалтерського обліку, зареєстровані як фізичні особи-підприємці тощо) [30]. Фізичні особи не можуть бути аутсорсерами, оскільки вони у силу своїх правових статусів у відносинах, що є господарськими або комерційними, не надають таких послуг. Відповідно до норм цивільного і господарського законодавства, фізична особа не являється учасником господарських відносин, якщо не зареєстрована у встановленому порядку як суб'єкт господарювання, а отже не може наймати працівників для ведення своєї діяльності. Таке право має тільки фізична особа-підприємець або юридична особа, які є суб'єктами господарської діяльності [23, с. 112].

Замовником є підприємство, яке делегує певні бізнес-процеси. Для позначення цього суб'єкта відсутнє спеціальне поняття, але використовується загальне – підприємство-замовник. Існує пропозиція І. Д. Котлярова, впровадити для підприємства, яке замовляє послуги аутсорсингу, закріпити позначення «аутсорсі» [31], проте це не спростить процедуру її застосування.

Розкриття суб'єктів дозволяє визначити об'єкти організації та ведення бухгалтерського обліку, що зазнають змін в умовах застосування бухгалтерського аутсорсингу (рис. 1.2.).

Процес організації обліку в умовах аутсорсингу стосується обох підприємств, того, що надає послуги, і того що їх отримує [65, с. 114]. Великі зміни відбуваються в організації обліку на підприємстві-замовнику аутсорсингових послуг з ведення обліку. В обох суб'єктів аутсорсингу

переглядатиметься система документообігу з урахуванням порядку співпраці, також буде узгоджуватись програмне забезпечення. В нормативно-правових документах України відсутні вимоги щодо зовнішніх суб'єктів, яким передаються функції щодо ведення обліку. Наявні лише обмеження щодо можливостей передачі ведення обліку на аутсорсинг. Так, відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» підприємства, які становлять сукупільний інтерес, мають створити бухгалтерську службу на чолі з головним бухгалтером [24].

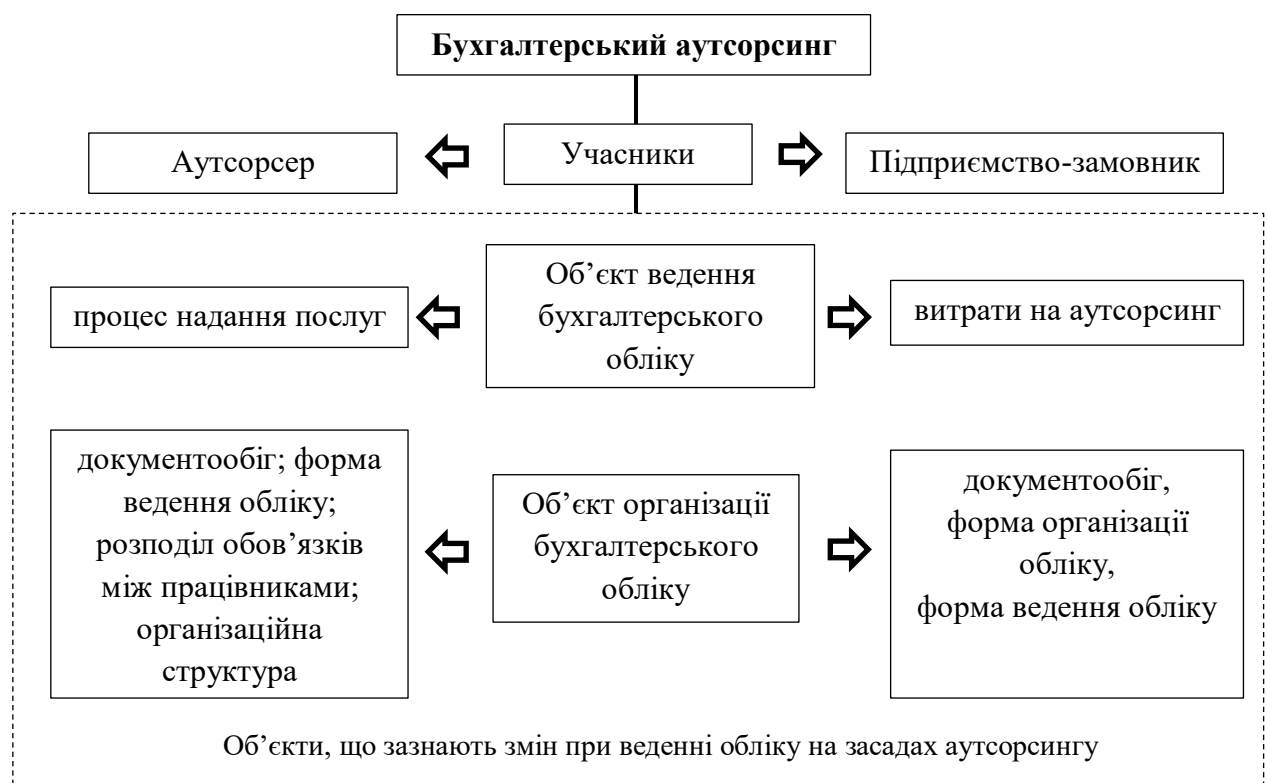


Рис. 1.2. Об'єкти ведення та організації бухгалтерського обліку, які зазнають змін при укладанні договору бухгалтерського аутсорсингу

Підприємства, які залучали зовнішніх суб'єктів до ведення обліку, і які становили суспільний інтерес, були змушені внести зміни до організації обліку, а саме – вибору її форми. Хоч і в діючій редакції Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» вказано лише на необхідність створення бухгалтерської служби для таких підприємств та не заборонено передачу частини функцій з ведення обліку стороннім органі-

заціям, то на практиці це питання вирішено підприємствами формально. Отож, чітких вимог до залучених суб'єктів бухгалтерського обліку ззовні у законодавстві немає. Тому доцільним буде внесення до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» в частині вимог до зовнішніх суб'єктів ведення бухгалтерського обліку (рис.1.3.).



Рис. 1.3. Пропонований перелік вимог до зовнішніх суб'єктів ведення обліку на підприємстві

В працях різних науковців можна побачити пропозиції щодо розробки окремих нормативних документів, які дозволять регулювати ряд питань щодо здійснення бухгалтерського аутсорсингу. Так, О. І. Волот, А. П. Митько пропонують створення П(С)БО 36 «Бухгалтерський аутсорсинг», яке б містило інформацію щодо основних позицій такої технології управління обліковою системою підприємства [14, с. 77]. На їх думку, структуру П(С)БО має бути такою:

- загальні положення;
- основні характеристики;
- акт про надання послуг з бухгалтерського аутсорсингу;
- відображення на рахунках в обліку.

Але спершу, питання щодо аутсорсингу мають бути визначені в законодавчих нормативно-правових актах. Тому потрібно закріпити на законодавчому рівні фундаментальні положення з даного питання, зокрема, власне поняття аутсорсингу, його види, суб'єкти, визначення поняття та умов договору про аутсорсинг. На рівні підзаконних нормативно-правових актів організацію аутсорсингу залежно від видів діяльності. Також доцільним є розробка Методичних рекомендацій з формування собівартості послуг з бухгалтерського аутсорсингу, Методичних рекомендацій з організації обліку в умовах бухгалтерського аутсорсингу (рис. 1.4.).

Більшість науковців пропонують врегулювати проблемні питання шляхом зазначення в договорі аутсорсингу. Договіраутсорсингу належить до категорії до категорії змішаних договорів, тобто тих, які містять в собі елементи двох і більше видів договорів [51, с. 77]. Такий склад договору аутсорсингу не тільки не спрощує процедуру врегулювання відносин між виконавцем та замовником аутсорсингових послуг, а й ускладнює процес організації обліку на самому підприємстві-замовнику. Вартість страхування аутсорсингу бухгалтерських послуг може включатись в ціну послуг аудиторських або консалтингових компаній [15, с. 257]. В умовах високої конкуренції вимога щодо страхування професійної діяльності

аутсорсингових компаній є не обов'язковою. Проте страхування діяльності аутсорсингової фірми вигідно обом сторонам. Так, аутсорсер надає послуги, не переживаючи про можливість здійснення помилок, а підприємство-замовник отримує гарантії щодо якості послуг.

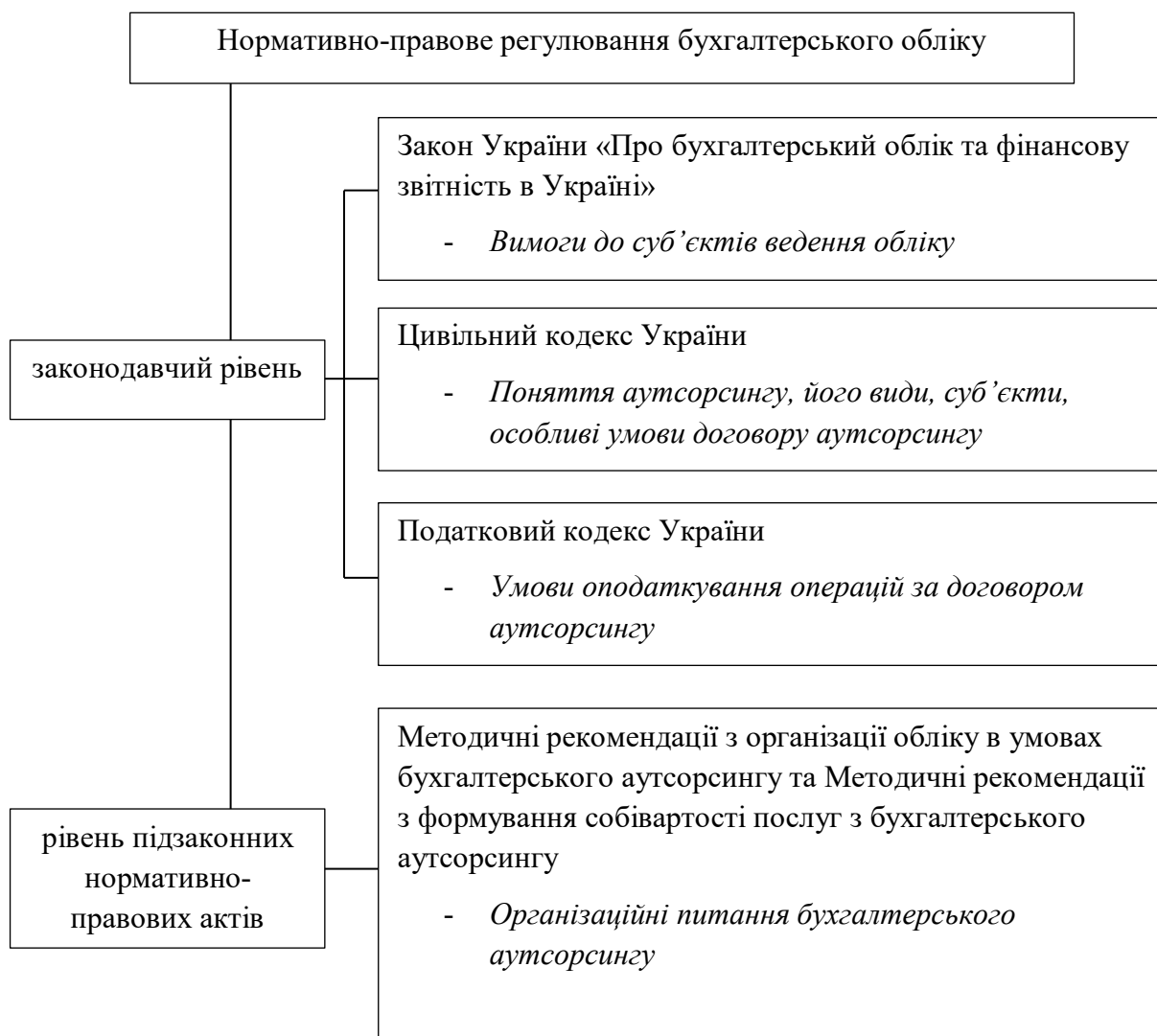


Рис. 1.4. Система нормативно-правового регулювання бухгалтерського аутсорсингу

Велику увагу під час формування договору бухгалтерського аутсорсингу варто приділити процесу взаємодії між його сторонами. Доцільним є встановлення зон ризику, що мають враховувати помилки первинних документів, помилки облікових регістрів, порушення строків подання звітності.

Отже, враховуючи вищесказане, до складу питань, які мають наводитись в договорі бухгалтерського аутсорсингу, варто включити такі:

- суттєві умови договору, які містять перелік послуг, які надаються, порядок надання послуг, ціну договору, строк початку та закінчення надання послуг;
- вимоги замовника до кваліфікації фахівців з надання послуг з ведення обліку;
- процедура взаємодії між аутсорсером та підприємством-замовником, що передбачає:
 - коло обов'язків для обох сторін;
 - порядок передачі документів;
 - порядок звітування аутсорсера за наданими послугами;
 - відповідальність підприємства-замовника за порушення строків надання документів і необхідної для надання послуг інформації;
 - відповідальність аутсорсера за порушення конфіденційності, своєчасності, повноти і якості виконаної роботи;
 - порядок відшкодування збитків, що виникли внаслідок порушення конфіденційності, повноти, своєчасності і якості виконаної роботи аутсорсером;

Отже, основна причина ускладнень щодо організації бухгалтерського аутсорсингу пов'язана з недосконалим рівнем нормативно-правового регулювання. Чітке закріплення на законодавчому рівні характеристики та структури договору аутсорсингу сприятиме успішному і швидшому розвитку бухгалтерського аутсорсингу в Україні.

1.3. Науково-теоретичні засади та характеристика бухгалтерського аутсорсингу

Вдосконалення технічного та програмного забезпечення істотно впливає на організацію роботи підприємства. Основним замовником аутсорсингових послуг є малий та середній бізнес, а от великий бізнес в Україні на даний момент обережно ставиться до послуг аутсорсингу [54]. В закордонній практиці аутсорсинг широко застосовується при веденні бізнесу. Про це свідчать численні наукові праці, серед яких присутні роботи Ж.-Л. Бравара, Дж. Кроса, Р. Моргана, Т. Фрідмана, Дж. Хейвуда тощо. З вітчизняних вчених та науковців можна виділити Т. А. Ващенко, О. В. Дідуха, А. Г. Загороднього, Т. В. Коваленко, Л. С. Скакун, В. Г. Швець та інші.

Аутсорсинг у закордонній практиці вважається ефективним методом ділового співробітництва, який сприяє конкурентоспроможності фірм за нестабільних умов, який забезпечує вихід із кризових ситуацій та надає перевагу над конкурентами [5, с. 174].

Виникнення такого явища, як аутсорсинг, в економіці пов'язують з Альфредом Слоуном і діяльністю компанії General Motors в 20-х роках XX століття. Проект А. Слоуна базувався на твердженні Г. Форда про те, що спеціалізовані фірми виконують свої функції краще, ніж власні підрозділи. А. Слоуном була проведена реорганізація систем управління і виробництва, яка базувалась на цьому твердженні.

З початку 80-х років XX ст. розпочалось практичне застосування аутсорсингу. Процеси аутсорсингу стали самодостатніми. Спочатку аутсорсинг був заснований на передачі зовнішнім компаніям незручних бізнес-функцій. Така концепція була використана тактично в якості швидкого і негайного задоволення конкретних потреб і проблем. Основна мета полягає у скороченні витрат.

Слово «аутсорсинг» походить від англійського слова «outsourcing» і є поєднанням таких слів, як: out – «зовнішній», source – «джерело» і using –

«використання». Поєднавши ці слова, можна зрозуміти суть поняття «аутсорсинг», але воно не відображає його змісту.

Так як визначення цього поняття законодавчо не закріплено, то в фаховій літературі зустрічаються різні варіанти і підходи щодо ідентифікації «аутсорсингу», зокрема, його характеризують як :

- форму організації підприємницької діяльності;
- стратегію управління підприємством;
- новітню форму розвитку економічно-виробничих відносин;
- спосіб оптимізації діяльності підприємства;
- інтегровану форму адміні
- стрування підприємницького бізнесу;
- форму кооперації;
- вид запозиченої праці;
- метод зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Досліджені праці вітчизняних та зарубіжних науковців вказують, що частіше під аутсорсингом розуміють передачу сторонньому підприємству деяких функцій (Б. О. Анікін, О. В. Бакалінський, Р. Дафт, О. В. Дідух, О. М. Зорій, С. О. Календжян, Дж. Б. Хейвуд, В. Люх П. Шен, К. Согне тощо).

Отож, з позиції О. В. Дідуха аутсорсинг – це інструмент управління підприємством, спрямований на підвищення ефективності та конкурентоспроможності діяльності, який передбачає укладання контракту між замовником і аутсорсером з метою виконання бізнес-функцій замовника за певну плату, що зумовлює оптимізацію підприємницької діяльності [20, с. 82].

Загн Е. та Согне К. визначили аутсорсинг як передачу зовнішнім організаціям раніше самотійно виконуваних робіт (послуг) або виробничих функцій, а Р. Дафт – як передачу відповідним посередникам певних внутрішніх операцій, що дозволяє майже миттєво отримати значну економію і підвищити якість продукції [18].

Календжян С. О. ідентифікує аутсорсинг як доручення виконання певних завдань компетентним фахівцям, здатним виконувати покладені на них функції і завдання більш ефективно, ніж цього можна очікувати від тих, хто покладає на них ці доручення [28, с. 39].

Ще одне пояснення аутсорсингу у своїй книзі « Аутсорсинг; у пошуках конкурентних переваг» дає Дж. Б. Хейвуд – «... переведення внутрішнього підрозділу або підрозділів підприємств та всіх, пов'язаних з ним активів в організацію постачальника послуг, що пропонує надати певну послугу протягом певного часу за домовленою ціною» [60, с. 20].

Підсумовуючи вищесказане, виділено такі ключові аспекти, що характеризують аутсорсинг:

- окремі завдання та функції підприємства передаються на договірних засадах зовнішнім виконавцям;
- передані завдання не є профільними для підприємства, але необхідні для його повноцінного функціонування;
- зовнішні виконавці є професійними аутсорсинговими компаніями, які спеціалізуються на конкретній сфері діяльності;
- результатом такої передачі функцій є підвищення ефективності і конкурентоспроможності підприємства за рахунок концентрації уваги на його основних видах діяльності.

Виділяють такі умови впровадження аутсорсингу:

- висока динаміки бізнесу;
- звільнення часу керівників для функцій управління;
- відсутність спеціальних навичок, вмінь;
- підвищення якості обслуговування;
- вдосконалення управління процесами;
- досягнення об'єктивності [11, с. 104-105].

На думку А. А. Новікова, застосування аутсорсингу на підприємстві обумовлено дотриманням таких цілей:

- підтримка необхідних показників з обслуговування;

- покращення показників обслуговування з використанням внутрішніх ресурсів підприємства;
- пошук та відбір постачальників, здатних здійснювати обслуговування [44].

Залежно від того, як організовано процес отримання і переробки економічної інформації, залежить ефективність роботи підрозділів підприємства. Тому особливої уваги потребує правильна постановка обліку на підприємстві. Керівництво доволі часто вдається до ведення обліку на засадах аутсорсингу, враховуючи переваги і недоліки. Скорочення витрат є важливим фактором, але не єдиною причиною для укладення договору про аутсорсинг. Часто підприємства схильються до аутсорсингу для збільшення вільного часу і ресурсів з метою розширення діяльності та зростання.

Перевагою від передачі ведення бухгалтерського обліку іншим підприємствам є можливість отримання додаткових суміжних послуг. Такими послугами можуть бути реєстрація юридичних осіб різних організаційно-правових форм, підготовка і здача звітності, внесення змін до установчих документів, відновлення бухобліку, супровід ліквідації та реорганізації.

Можна виділити переваги та недоліки які може отримати підприємство-замовник у випадку його звернення до аутсорсингових фірм (рис. 1.5). Переваги можна описати так:

- покращення якості облікових робіт;
- комплексний підхід до обслуговування підприємств-замовників;
- зниження витрат на організацію робочих місць, оплату праці;
- можливість отримання консультацій аудитора та юридичної допомоги від фірми-аутсорсера [41, с. 197];
- зниження шахрайства або розкрадання;
- усунення ризиків, пов'язаних з лікарняним бухгалтером, його відпусткою;
- узгодження сторонами в договорі аутсорсингу необхідних нюансів та умов співпраці [19].



Рис. 1.5. Переваги та недоліки бухгалтерського аутсорсингу

Бухгалтерський аутсорсинг має також і недоліки. О. В. Білоцерківський та Ю. Ю. Чудновець пропонують вирішити ці недоліки так:

- переорієнтувати українські аутсорсингові компанії на потреби клієнта, підвищення якості;
- розробити програму розвитку ринку аутсорсингових послуг;
- вдосконалити законодавчу базу;
- приділення уваги безпеці та конфіденційності інформації замовника [4, с. 47].

Значна частина підприємств передає функції ведення обліку зовнішнім суб'єктам і все частіше для позначення цього процесу вживається поняття «бухгалтерський аутсорсинг». Проводячи комплексне дослідження бухгалтерського обліку в умовах аутсорсингу Скакун Л. С. запропонував

трактувати бухгалтерський аутсорсинг з врахуванням економіко-правового та облікового підходів [55, с. 10]. Таке розмежування є не зовсім правильним, адже для організації бухгалтерського обліку не менш важливим є його правова та економічна сторони. На сьогодні відсутнє нормативне закріплення саме облікового підходу. Чинне законодавство дає можливість обрати одну із чотирьох форм організації обліку. Дві форми організації обліку – користування послугами спеціаліста з бухгалтерського обліку; ведення на договірних засадах бухгалтерського обліку централізованою бухгалтерією або аудиторською фірмою – по суті і представляють собою бухгалтерський аутсорсинг. Прийняти бухгалтерський аутсорсинг за окрему форму організації обліку також не можна. З облікової сторони це є поєднання кількох форм організації обліку, які передбачають передачу бухгалтерських функцій зовнішнім суб'єктам. До виникнення проблем щодо впровадження бухгалтерського аутсорсингу на практиці призводить відсутність роз'яснень на законодавчому рівні.

На сьогодні є деякі розбіжності стосовно розмежування понять «аутсорсинг» та «надання послуг». На думку А. М. Поплюйко, відмінною рисою аутсорсингу від інших форм надання послуг є наявність бізнес-процесу [48]. Проте на думку С. Л. Безручук та С. М. Лайчук ці поняття є взаємозамінними [2, с. 47].

Немає такої моделі бухгалтерського аутсорсингу, яка була б універсальною та підходила для всіх суб'єктів господарювання. Щоб прийняти правильне рішення щодо вибору конкретного виду бухгалтерського аутсорсингу потрібно проаналізувати всі його різновиди та врахувати особливості кожного, які підійдуть конкретному підприємству.

Для забезпечення організації процесу бухгалтерського аутсорсингу проведено дослідження його видів. Науковцями наводиться значна кількість класифікаційних ознак та видів аутсорсингу. Види аутсорсингу за сферами впровадження:

- ІТ-аутсорсинг;

- виробничий аутсорсинг;
- аутсорсинг бізнес-процесів;
- аутсорсинг персоналу.

Переважно, розглядаючи проблеми організації бухгалтерського аутсорсингу, приділяється увага конкретним його видам. Особливості здійснення та характеристики наводять щодо косорсингу, офшорінгу і іншими моделями надання послуг. Тому дослідження видів бухгалтерського аутсорсингу є досить актуальним.

Класифікація видів бухгалтерського аутсорсингу нормативно-правовими актами не затверджена. Але в науковій літературі найчастіше виділяють такі класифікаційні ознаки:

- сфера застосування;
- види і форми відповідальності;
- взаємодія із зовнішніми органами;
- замовник;
- види звітності, що формується;
- спрямованість послуг на задоволення потреб клієнта.

Також багато науковців розглядають такі види аутсорсингу, як повний та частковий. Повний аутсорсинг являє собою передачу підприємством всіх функцій бухгалтерії аутсорсеру, а частковий передбачає передачу тільки деяких неосновних функцій, таких як ведення кадрового обліку, складання і подання звітності, контроль за правильністю нарахування та виплатою зарплати.

Кесарчук Г. С. виділяє ще дві моделі бухгалтерського аутсорсингу:

- зовнішній контролер;
- абонентське обслуговування [29].

Науковці Панкова В. В. та Наумова С. А. [46] вважають, що з метою збільшення ефективності управління якістю послуг та якістю управління процесом отримання послуг, бухгалтерський аутсорсинг потрібно класифікувати більш детально:

- обробка і ведення господарських операцій в 1С ;
- підготовка і подача звітності;
- аналіз і відстежування заборгованостей за контрагентами;
- аналіз товарних залишків на складах;
- аналіз обліку активів підприємства;
- послуги з ведення майна;
- консультації з бухгалтерського і податкового обліку;
- обробка операцій ЗЕД (зовнішньоекономічної документації);
- оформлення результатів інвентаризації;
- перевірка правильності оформлення первинної документації;
- проходження перевірок за звітний період;
- сортування і систематизація документів;
- складання калькуляцій по виробництву;
- внесення змін в попередні періоди із задачею звітності;
- виїзд фахівця виконавця до замовника;
- виписка первинної документації;
- навчання та інструктаж персоналу з бухгалтерських питань;
- оптимізація бухгалтерського документообігу;
- підготовка документів для відшкодування ПДВ;
- підготовка документів для подачі в банк з оформлення кредиту;
- прогноз податкових зобов'язань;
- проходження перевірок за попередні періоди;
- задача звітності в електронному вигляді;
- складання внутрішньої фінансової звітності;
- складання наказу про облікову політику підприємства;
- податкове планування, розробка схем та супровід.

Проаналізувавши підходи до класифікації бухгалтерського аутсорсингу, згруповано види, що діляться на такі три категорії: залежно від послуг, що надаються; залежно від суб'єктів господарювання та залежно від вимог до його організації.

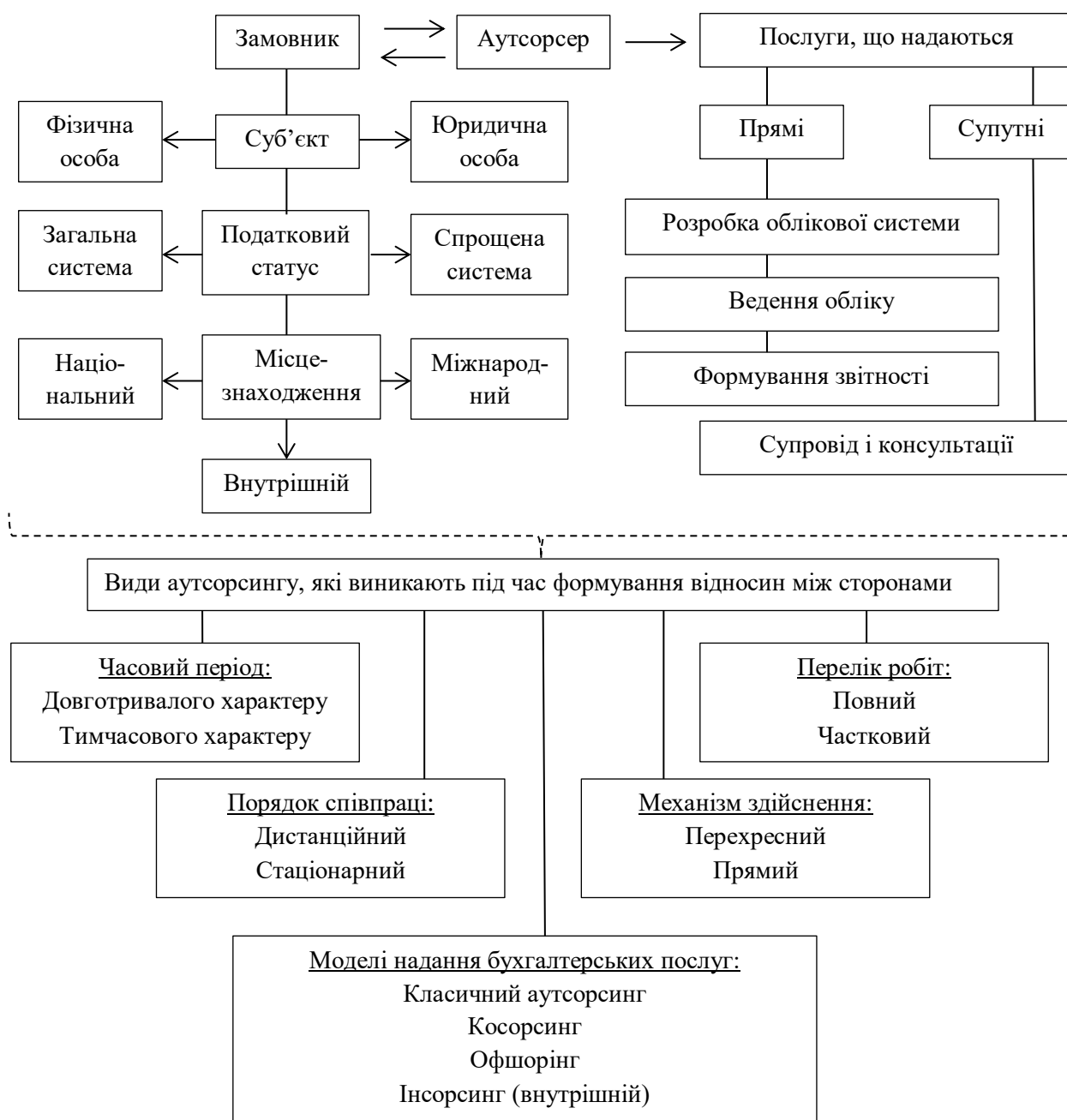


Рис. 1.6. Зв'язок видів бухгалтерського аутсорсингу із процесом формування взаємовідносин між сторонами договору

До першої категорії відносять види бухгалтерського аутсорсингу, систематизовані за змістом послуг, такі як: прямі послуги, супутні послуги та додаткові послуги.

Друга категорія поділяє бухгалтерський аутсорсинг за видами суб'єктів господарювання, за податковим статусом та за місцем знаходження суб'єктів господарювання.

Третя категорія класифікує бухгалтерський аутсорсинг, враховуючи вимоги до його організації за такими ознаками, як : часовий період, порядок співпраці, механізм здійснення, перелік робіт, моделі надання бухгалтерських послуг.

Отже, підприємства забезпечують зовнішню діяльність у сфері бухгалтерського обліку, обираючи з широкого кола можливих моделей надання бухгалтерських послуг. Власник підприємства або керівник, що займається питаннями розподілу обов'язків у сфері обліку, беручи до уваги переваги і недоліки, визначають характер співпраці та модель надання послуг.

Наявність детальної характеристики кожного запропонованого виду є перевагою запропонованої класифікації. Це полегшує її сприйняття., так як охоплює всі важливі класифікаційні ознаки. Така класифікація також залежить від особливостей формування взаємовідносин між сторонами договору (рис. 1.6.).

Розгляд залежності видів бухгалтерського аутсорсингу із процесом формування взаємовідносин між сторонами договору показав, що виконавець надає послуги відповідно до форми та з врахуванням податкового статусу замовника.

В науковій літературі наведено різноманітні види та класифікаційні ознаки аутсорсингу та його окремого виду – бухгалтерського. Це свідчить про його розвиток та значне поширення.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Під час систематизації наукових підходів до поняття «організація бухгалтерського обліку» виділено два підходи – системний та фрагментарний. Залежно від вибору конкретного підходу визначається який рівень організації бухгалтерського обліку розглядається науковцями – державний, міждержавний чи рівень суб'єкта господарювання. Запропоновано розглядати організацію бухгалтерського обліку як управлінську діяльність щодо створення та вдосконалення системи бухгалтерського обліку.

2. Визначено, що предметом організації бухгалтерського обліку є забезпечення процесу створення та вдосконалення бухгалтерського обліку. Він розкривається через її об'єкти, предмети, процеси, які запропоновано розглядати в розрізі трьох складових – методичної, технологічної та організаційної.

3. Відсутність єдності щодо використання понятійного апарату в сфері бухгалтерського аутсорсингу обумовила необхідність дослідження історичних аспектів виникнення цього поняття та особливостей його трактування в різних сферах. Проаналізовано усі різновиди бухгалтерського аутсорсингу з врахуванням таких ознак, які підійдуть конкретному підприємству. Проведено аналіз існуючих класифікацій бухгалтерського аутсорсингу та оцінено визначені науковцями класифікаційні ознаки на відповідність потребам у забезпеченні ефективності бухгалтерського аутсорсингу. Це дало можливість класифікувати його за такими ознаками: залежно від послуг, які надаються; залежно від суб'єктів господарювання та залежно від вимог до організації аутсорсингу. При цьому враховані особливості формування взаємовідносин між сторонами договору – замовником та виконавцем.

4. Визначено, що на законодавчому рівні відсутні чіткі вимоги до зовнішніх суб'єктів ведення бухгалтерського обліку. Багато проблем в

організації співпраці між аутсорсером і підприємством-замовником виникає у зв'язку з непередуманістю договору аутсорсингу. Обґрунтовано питання, що варто розкривати в договорі бухгалтерського аутсорсингу (умови договору, які включають перелік послуг, що надаються, строк початку та закінчення договору; вимога замовника до кваліфікації аутсорсерів; порядок звітування аутсорсера за наданими послугами; відповідальність аутсорсера та підприємства-замовника, порядок відшкодування збитків, порядок дій у випадку дострокового розірвання договору). Для успішного розвитку бухгалтерського аутсорсингу в Україні потрібне чітке закріплення структури договору між замовником та виконавцем. Реалізація таких напрямів вдосконалення чинного законодавства створить потрібні умови для розвитку бухгалтерського аутсорсингу.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ НА ЗАСАДАХ АУТСОРСИНГУ

2.1 Організація переходу на бухгалтерський аутсорсинг

Сучасні підприємства все частіше передають облікові функції зовнішнім організаціям, тобто вдаються до аутсорсингу. Аналіз діяльності аутсорсерів та підприємств-замовників підтверджує ефективність бухгалтерського аутсорсингу, але є випадки відмови від аутсорсингових послуг. Це актуалізує необхідність опису процесу аутсорсингу з визначенням елементів, які матимуть на нього вплив.

Дотримання єдиного підходу до етапів аутсорсингу забезпечить його ефективний механізм. Аналіз підходів дозволить визначити найважливіші аспекти, які варті уваги, а врахування особливостей здійснення саме бухгалтерського аутсорсингу та практичних аспектів дозволить деталізувати перелік етапів.

Л. С. Скакун, розглядаючи проблеми бухгалтерського обліку в умовах аутсорсингу, зупинила свою увагу на таких етапах вибору аутсорсера:

- встановлення вимог до організації бухгалтерського обліку на підприємстві;
- прийняття рішення про застосування бухгалтерського аутсорсингу;
- проведення переговорів та укладання договору про надання послуг з бухгалтерського аутсорсингу [55, с. 10].

А. Н. Напольських та Т. В. Івашкевич виділяють шість етапів проведення аутсорсингу:

- аналіз стану;
- прийняття рішення про власне виробництво або передачу;
- пошук можливих аутсорсерів;
- вибір аутсорсера;

- розробка змісту договору на аутсорсинг;
- виконання договору [43, с. 445].

Науковцями приділено мало уваги контролю за ходом проходження процесу бухгалтерського аутсорсингу, не зважаючи на деталізацію кожного етапу.

В процесі здійснення бухгалтерського аутсорсингу перелік етапів може бути і таким:

- вказати планові організаційні цілі;
- аналіз витрат та вигод;
- аналіз можливостей та загроз;
- графік розробки проєкту;
- узгодження з керівництвом умов договору;
- графік співпраці;
- здійснення угоди;
- контроль ефективності обслуговування.

М. Ф. Кук [35] найбільш деталізовано деталізовано представив процес переходу на аутсорсинг. Він виділив таких 12 етапів:

- 1) визначення організаційних цілей та визначення функцій, що можуть відокремлюватись;
- 2) аналіз переваг та недоліків від використання функцій аутсорсингу;
- 3) аналіз можливостей та ризиків, пов'язаних із аутсорсингом;
- 4) створення графіка проєкту;
- 5) вибір потенційних постачальників послуг;
- 6) підготовка пропозицій щодо вибору постачальника послуг;
- 7) вибір постачальника;
- 8) узгодження умов договору про аутсорсинг;
- 9) інформування про аутсорсинг відповідні підрозділи підприємства;
- 10) розробка графіку роботи;
- 11) управління взаємовідносинами між працівниками служби провайдера та одержувача;

12) перевірка ефективності роботи постачальника послуг через контроль за дотриманням правил.

Як бачимо з цих етапів, дії з боку аутсорсера практично не розкриті, а увага приділяється підприємству-замовнику.

Враховуючи практичний аспект реалізації бухгалтерського аутсорсингу та систематизуючи послідовність його здійснення можна запропонувати таку послідовність бухгалтерського аутсорсингу:

- 1) підготовча стадія (організація переходу на бухгалтерський аутсорсинг) ;
- 2) технологічна стадія (виконання робіт з ведення обліку) ;
- 3) результативна стадія (формування результату за наданими послугами) (рис. 2.1).

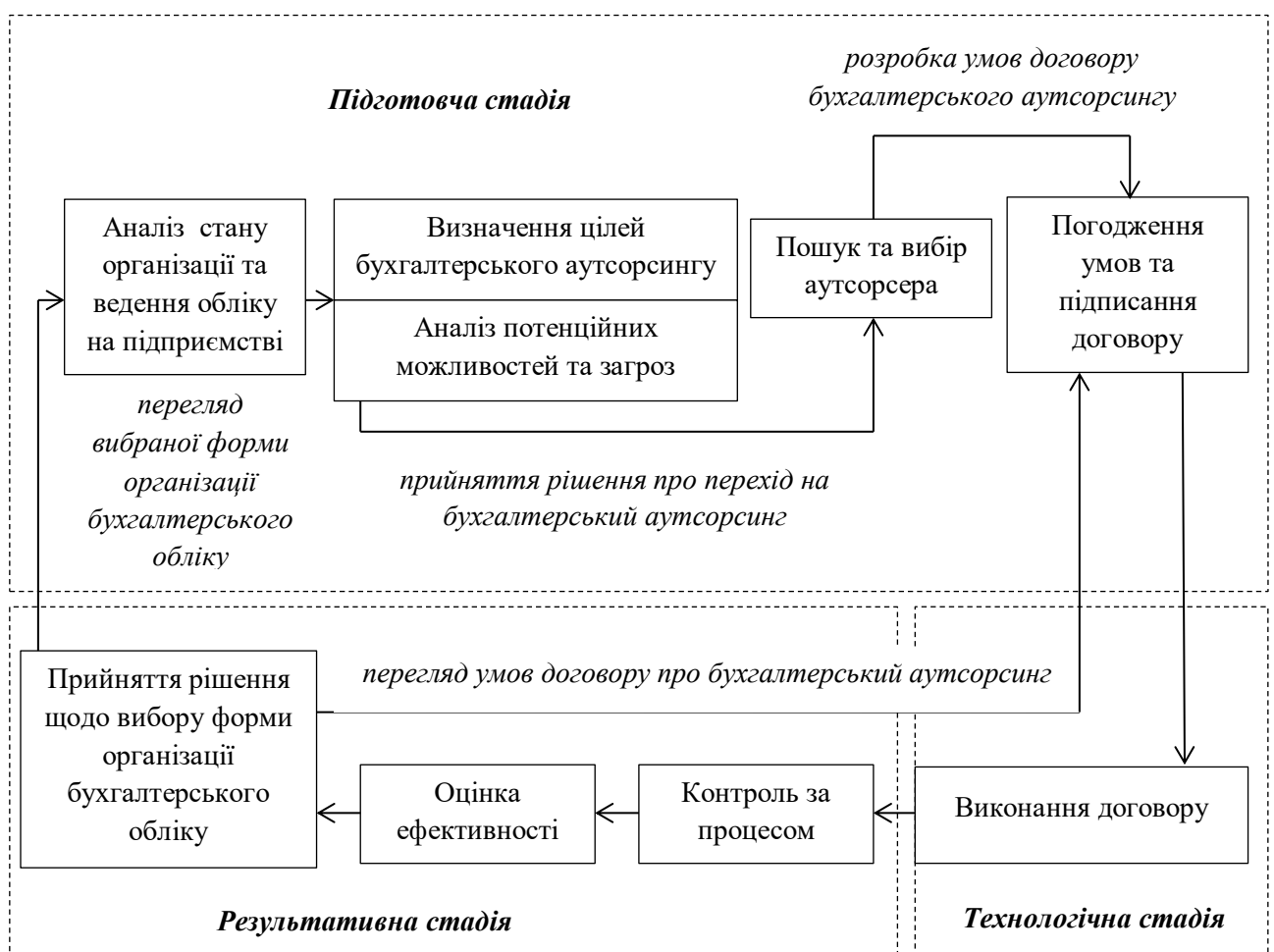


Рис. 2.1. Послідовність процесу бухгалтерського аутсорсингу

Такий підхід до структурування процесу бухгалтерського аутсорсингу дозволяє акцентувати увагу на найбільш важливих моментах його реалізації. Це сприяє ефективності його реалізації та підтверджує доцільність вибору форми організації бухгалтерського обліку.

Характеризуючи наведені етапи, бачимо, що забезпечення успішності процесу передачі на аутсорсинг окремих функцій чи бізнес-процесів можливе за умови чіткого визначення причин. Замовнику аутсорсингових послуг потрібно визначити основну мету прийняття рішення щодо застосування аутсорсингу бухгалтерських послуг. Мета має збігатись із стратегічним напрямом розвитку підприємства. Це забезпечить такий факт, що бухгалтерський аутсорсинг стане частиною стратегії підприємства.

В. М. Момот та О. О. Смоляк зазначають, що чітких рекомендацій щодо вибору форми організації бухгалтерського обліку немає. Тому керівник підприємства самостійно повинен прийняти це рішення [41, с. 197].

Беручи до уваги пропозиції науковців, можна вважати, що для визначення доцільності аутсорсингу та вибору конкретного його виду потрібно:

- 1) провести аналіз фінансового стану;
- 2) визначити місце підприємства на ринку;
- 3) обґрунтувати проблеми розвитку галузі функціонування підприємства;
- 4) визначити функції чи завдання, які можна або потрібно оптимізувати;
- 5) провести порівняльний аналіз витрат на аутсорсинг та на утримання штату бухгалтерської служби;
- 6) визначити найтрудомісткіші ділянки обліку;
- 7) зробити аналіз переліку даних, які складають комерційну таємницю та обґрунтувати потенційні наслідки щодо їх втрати при передачі на аутсорсинг.

Залежно від того, як оцінено на першій стадії стан організації обліку на підприємстві-замовнику та як правильно визначені цілі залежить проходження всього процесу. Для полегшення вибору партнерів для наступних

переговорів, підприємству-замовнику варто визначити вимоги до майбутнього співробітництва.

Науковці В. М. Момот та О. О. Смоляк пропонують дотримуватись такого алгоритму пошуку аутсорсера:

- 1) провести аналіз фірм, які надають послуги бухгалтерського аутсорсингу за такими критеріями, як: репутація, надійність, досвід;
- 2) скласти технічне завдання, в якому будуть відображені основні критерії відбору: кількість співробітників та їх кваліфікація, рамки виконання робіт, форма оплати, необхідний вид звітності;
- 3) провести оцінку рівня готовності майбутнього партнера підлаштовуватися під особливості і специфіку діяльності підприємства-замовника;
- 4) вивчити професіоналізм співробітників фірми; їх компетентність має бути підтверджена сертифікатами [41, с.198].

Отже, потрібно уважно підійти до вибору аутсорсера, щоб гарантувати успіх здійснення аутсорсингу бухгалтерського обліку.

Перелік критеріїв відбору зовнішніх суб'єктів ведення бухгалтерського обліку на думку О. П. Дріги [21, с. 121] має поділятися на дві групи – кількісні та якісні. До кількісних відносяться:

- види послуг;
- період існування підприємства на ринку фінансових послуг та інвестицій;
- рівень цін на послуги;
- наявність претензій та судових позовів за неякісне ведення бухгалтерського обліку.

До якісних критеріїв відносяться:

- наявність позитивних відгуків;
- наявність сертифікатів, які підтверджують рівень професіоналізму працівників виконавця;
- досвід та імідж роботи виконавця на ринку;

- забезпеченість сучасними комп'ютерними технологіями;
- рівень корпоративної культури.

До критеріїв відбору зовнішніх суб'єктів для ведення бухгалтерського обліку потрібно додати таких дві групи – вартісні критерії та критерії аутсорсера. В складі критеріїв аутсорсера потрібно виділити внутрішні та зовнішні.

Беручи до уваги пропозиції щодо поділу критеріїв проведено їх ранжування з визначенням тих, які є найбільш важливі і передбачають першочергове врахування (рис. 2.2.).



Рис. 2.2. Критерії відбору зовнішніх суб'єктів ведення бухгалтерського обліку та порядок їх врахування

Критерії аутсорсера поділяються на дві групи - зовнішні (значення яких не залежить від самого аутсорсера) і внутрішні (значення яких залежить від аутсорсера). Отже, варто враховувати такі фактори при підготовці переліку потенційних підприємств-партнерів:

- 1) вартісні критерії:
 - ціна послуг;
 - знижки.
- 2) критерії аутсорсера:
 - зовнішні:
 - досвід попередніх проектів;

- позитивні відгуки та стабільний розвиток підприємства;
- наявність сертифікатів, які підтверджують кваліфікацію працівників аутсорсера.

внутрішні:

- пакет послуг, що надається аутсорсером;
- здатність швидко реагувати на зміни в діяльності підприємства-замовника;
- використання сучасного програмного забезпечення.

Даний перелік є не повним, але складений з врахуванням найбільшої кількості запитів підприємств-замовників при виборі аутсорсера. Вибір аутсорсера залежить, в першу чергу, від досягнення рівня максимальної безпеки, а не від ціни послуг.

Найтривалішою стадією за часом реалізації є технологічна. Вона передбачає роботу з підприємством в межах укладеного договору. Ця стадія пов'язана з результативною стадією, тобто стадією оцінки та контролю. Організація бухгалтерського аутсорсингу вимагає детального дослідження, описання особливостей його проходження. На основі дослідження визначено послідовність процесу бухгалтерського аутсорсингу, виділено проблемні питання на останніх стадіях. Дотримання такого підходу забезпечить ефективність проходження бухгалтерського аутсорсингу та своєчасне виявлення проблем на всіх етапах його здійснення.

Бухгалтерська служба підприємства забезпечує внутрішніх та зовнішніх користувачів інформацією необхідною для прийняття рішень та визначення фінансових результатів. Тому чітка побудова організаційної структури бухгалтерської служби є передумовою ефективної організації роботи всього підприємства. В разі нестачі внутрішніх ресурсів може бути рекомендоване тимчасове залучення послуг аутсорсингової компанії для посилення роботи бухгалтерської служби підприємства.

Вибір зовнішнього суб'єкта ведення обліку передбачає варіативність моделей співпраці, що зумовлює актуальність питання побудови оптимальної

структури бухгалтерської служби підприємства, яка б забезпечила найбільш ефективну реалізацію стратегії суб'єкта господарювання. Дослідження типів організаційних структур бухгалтерської служби має здійснюватись на базових положеннях теорії організації та враховувати науково-практичні досягнення в сфері побудови організаційних структур управління [67, с. 401].

Склад підрозділів, їх підпорядкованість, форму розподілу управлінських рішень за рівнями визначає структура. Вона має відповідати принципам підприємства, його цілям та завданням, забезпечувати оптимальний розподіл праці, бути адекватною умовам внутрішнього та зовнішнього середовища. Це стосується і бухгалтерської служби.

Організаційна структура бухгалтерської служби представляє собою впорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, розподіл робіт між якими забезпечує виконання завдань бухгалтерського обліку.

Побудова бухгалтерської служби визначається дією таких факторів, як:

- обсяг виробництва;
- загальна кількість працюючих;
- кількість структурних підрозділів;
- види діяльності;
- характер організації технології виробництва;
- характер функціональних обов'язків [7, с. 130].

Фактори впливу на організацію бухгалтерської служби можна поділити на дві групи:

- фактори макrorівня: форма власності, користувачі облікової інформації та їх інтереси, рівень кваліфікації облікових працівників, практичний досвід, рівень матеріально-технічної бази на підприємстві;
- фактори макrorівня: стан економіки та поява нових об'єктів бухгалтерського обліку, вимоги до ведення бухгалтерського обліку та звітності, рівень професійної підготовки облікових працівників [52, с. 264].

В розвитку організаційних структур управління відбуваються зміни, які засвідчують сучасні тенденції. Розвиток інтеграційних процесів, наслідки

кризових явищ в економіці, поширення приватної власності є основним передумовами та причинами широкого застосування бухгалтерського аутсорсингу як різновиду централізованої форми організації бухгалтерського обліку.

Аутсорсинг може стати одним із варіантів при плануванні суб'єктом господарювання нового виду діяльності. Як правило, аутсорсинг застосовується в якості інструмента зниження витрат, можливості фокусуватися на ключових компетенціях. Переваги та недоліки використання бухгалтерського аутсорсингу створюють організаційні обмеження на формування оптимальної структури з зовнішніх та внутрішніх підрозділів.

Існує ряд причин щодо обрання форми організації обліку. На думку Е. Сафарової, часто підприємство-замовник висуває до аутсорсера вимогу щодо ведення бухгалтерського обліку без внесення суттєвих змін [53, с. 35].

Це пояснюється тим, що підприємство-замовник не може знайти фахівців у сфері ведення обліку на тій території, де воно здійснює діяльність. Тому саме зовнішні причини не дають можливості сформувати окремий структурний підрозділ для виконання поставлених цілей. Також у підприємства-замовника у штаті залишаються посади для одного чи двох бухгалтерів. Вони, як правило, виконують реєстраційні функції, пов'язані з необхідністю формування первинних документів. Комунікація між сторонами договору має відбуватись через відповідальну особу підприємства-замовника, яка володіє відповідними компетенціями, такими як знання основ документообігу, уявлення про форми первинних документів (рис. 2.3.).

На підприємствах також часто зустрічається змішаний варіант, де виконання бухгалтерських послуг проходить із залученням зовнішніх експертів як консультантів з бухгалтерських питань або повноцінних бухгалтерських служб. Такий варіант організаційної структури суб'єкта ведення бухгалтерського обліку показано на рис. 2.4.

На малих підприємствах бухгалтерська служба не буде багато чисельною, так як працівники на таких підприємствах об'єднують декілька

функцій. Один працівник може одночасно займатись бухгалтерським та кадровим обліком, проводити економічний аналіз на вимогу керівництва. Ведення обліку також може бути доручено зовнішнім суб'єктам. При передачі деяких функцій бухгалтерської служби на аутсорсинг, потрібно визначитись з їх переліком.

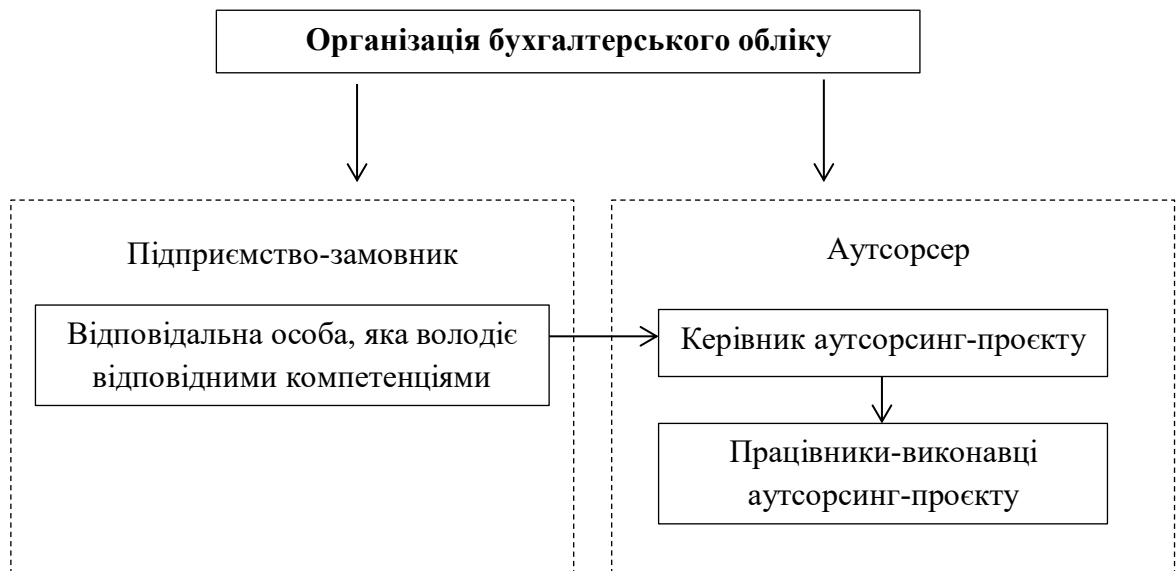


Рис. 2.3. Організація бухгалтерського обліку на засадах аутсорсингу



Рис. 2.4. Змішаний варіант організації бухгалтерського обліку

Для цілей аутсорсингу варто зосередитись лише на тих функціях, які безпосередньо пов'язані з виконанням обов'язків, які фактично і передаються для виконання стороннім суб'єктам. Такими функціями є:

- організаційна;
- виконавча;
- контрольно-аналітична;
- архівна.

Під час передачі функцій їх розподіл має відбуватись за виконавцями відповідно до їх компетенцій. Серед виконавців виділяють фахівців таких кваліфікацій:

- керівник аутсорсинг-проєкту;
- фахівець з ведення обліку за конкретною ділянкою;
- технічний виконавець;
- фахівець у сфері інформаційних технологій.

Організація роботи працівників у аутсорсера має свою специфіку залежно від територіального розміщення аутсорсера та способу організації інформаційної інфраструктури. Враховуючи ці фактори, можна сформувати оптимальну структуру бухгалтерської служби.

Малі та середні підприємства можуть передати аутсорсеру усі функції бухгалтерської служби. Підприємства, які становлять суспільний інтерес, змушені відповідно до законодавства у своїй організаційній структурі утримувати окремий підрозділ для ведення бухгалтерського обліку. За умови передачі ведення обліку аутсорсеру, що не заборонено чинним законодавством, кількість працівників такої служби буде мінімальною.

Визначити межу між тим, коли передати повністю ведення бухгалтерського обліку на аутсорсинг, а коли підприємству вигідніше утримувати бухгалтерську службу, провести не можна. Рішення про те, який варіант обрати, приймається виходячи з організаційно-економічної діяльності на основі аналізу економічної ефективності кожного варіанту. Приймаючи рішення про передачу ведення бухгалтерського обліку

аутсорсеру, потрібно зрозуміти, чи зможе це мінімізувати ризики та зекономити ресурси.

2.2. Організація бухгалтерського обліку у аутсорсера в умовах ризику

На сьогодні, інтерес до аутсорсингу різко зріс. До нього вдається практично кожне підприємство, яке веде господарську діяльність. Аутсорсинг, як стратегічне рішення про передачу бізнес-процесів зовнішнім виконавцям, широко застосовується в усьому світі.

Використання підприємствами послуг зовнішніх підрядників – фахівців в тій чи іншій сфері, одночасно допомагає підвищити конкурентоспроможність своєї компанії в динамічно розвинутих галузях, а також отримати доступ до необхідних професійних ресурсів при певному зниженні власних витрат для вирішення поставлених завдань [57].

Одним із факторів, що позитивно впливає на розвиток бухгалтерського аутсорсингу є постійне посилення адміністрування в сфері податків. Держава регулярно ускладнює бухгалтерський облік та звітність. Це призводить до того, що підприємства прагнуть зменшити рівень ризику і починають шукати надійних постачальників бухгалтерських послуг. Так, наприклад, попитом користується послуга з електронної здачі звітності до податкових органів. Щодо галузевої структури, то основний споживач послуг бухгалтерського аутсорсингу – це сегмент торгівлі.

На даний момент існує низка проблемних питань, пов'язаних із функціонуванням аутсорсерів.

Починаючи від нормативного регулювання та закінчуючи аналізом ризиків для виконавців таких послуг.

В умовах нестійкого фінансово-економічного стану аутсорсери прагнуть до стабільного розвитку, максимізації прибутку, виявлення конкурентних переваг, освоєння ринків тощо. Основною метою керівництва є необхід-

ність попередження отримання незадовільного результату діяльності та забезпечення мінімізації витрат та ризиків господарської діяльності.

Питання розробки методики зменшення ризиків саме аутсорсингової діяльності не розглядається. Є окремі напрацювання, але на рівні підприємств-замовників. Тому варто обґрунтувати і узагальнити наукові і практичні аспекти організації бухгалтерського обліку операцій із забезпечення безпеки діяльності аутсорсерів для його ефективного функціонування в сучасних умовах господарювання.

Такі науковці, як А. Ю. Беляєва, І. М. Вигівська та Л. І. Донець присвятили свої праці проблемам дослідження ризиків. Автори О. П. Атамас, П. Й. Атамас, Г. О. Крамаренко, Б. В. Левчунь присвятили дослідження ролі бухгалтерського обліку в управлінні ризиками підприємництва.

Є необхідність у встановленні сутності ризику діяльності аутсорсерів та розробці механізму його оцінки. Однією із властивостей системи ринкових відносин є невизначеність. Факторами, що провокують невизначеність є : відсутність знань, випадковий характер і протидії.

Основними індикаторами невизначеності є ризики. Ризик визначається як загальна характеристика подій або ситуацій при реалізації управлінського рішення в умовах невизначеності, що означає ймовірність формування та впливу ймовірності настання збитку в результаті настання наслідку від прийняття такого управлінського рішення [6, с. 14].

Отже, важливою складовою системи управління аутсорсинговою діяльністю є аналіз ризиків. Економічний аналіз дає можливість поєднання вміння, знання та досвіду під час формування стратегічних пріоритетів діяльності, а прогнозування наслідків ризиків має важливе значення і є актуальним в сучасних умовах. Автор Вигівська І. М. зазначає, що «аналіз ризиків та їх кількісне вимірювання дозволяє порівняти величину ризику різних господарських операцій та проектів та обирати той варіант, який найбільше відповідає обраній стратегії підприємства» [13, с. 32].

Зв'язок між поняттями «невизначеність», «ризик», «економічний ризик», наведені в дослідженні М. І. Скрипник та О. О. Григоревської [56], що дозволило встановити сутність ризику діяльності аутсорсингових підприємств як ймовірності недоотримання економічних вигід аутсорсингових підприємств через реалізацію несприятливих факторів, можливих в силу тих чи інших недоліків у законодавстві та встановити його місце в складі ризиків господарської діяльності (рис. 2.5.)



Рис. 2.5. Місце ризику діяльності аутсорсера у складі ризиків

Встановлення місця ризику діяльності аутсорсерів у складі економічних ризиків дозволило обґрунтувати основні характерні ознаки та елементи об'єкта дослідження для подальшої розробки механізму управління ним.

Існують такі характерні ризикам ознаки:

- загальність;
- об'єктивність прояву;
- виникнення в процесі досягнення мети;
- поява в ситуації невідкладного вибору в момент прийняття рішення;

- спрямованість в майбутнє;
- необхідність чіткого розмежування як економічної категорії і як кількісної оцінки невизначеності ситуації.

Наступним кроком дослідження є встановлення елементів ризику діяльності аутсорсерів. Прийнято виділяти внутрішні та зовнішні фактори впливу на виникнення ризикових ситуацій. Для виконання поставленого завдання потрібно проаналізувати сильні та слабкі сторони аутсорсерів шляхом здійснення SWOT-аналізу, що дозволить чітко виділити наявні ризики (табл. 2.1)

Наступним кроком є розробка дієвого механізму управління ризиками діяльності аутсорсерів. Із великого різноманіття методів управління ризиками можна виділити процес управління ризиками, який містить у собі етапи, в основі яких лежить система ризик-менеджменту (рис. 2.6.).

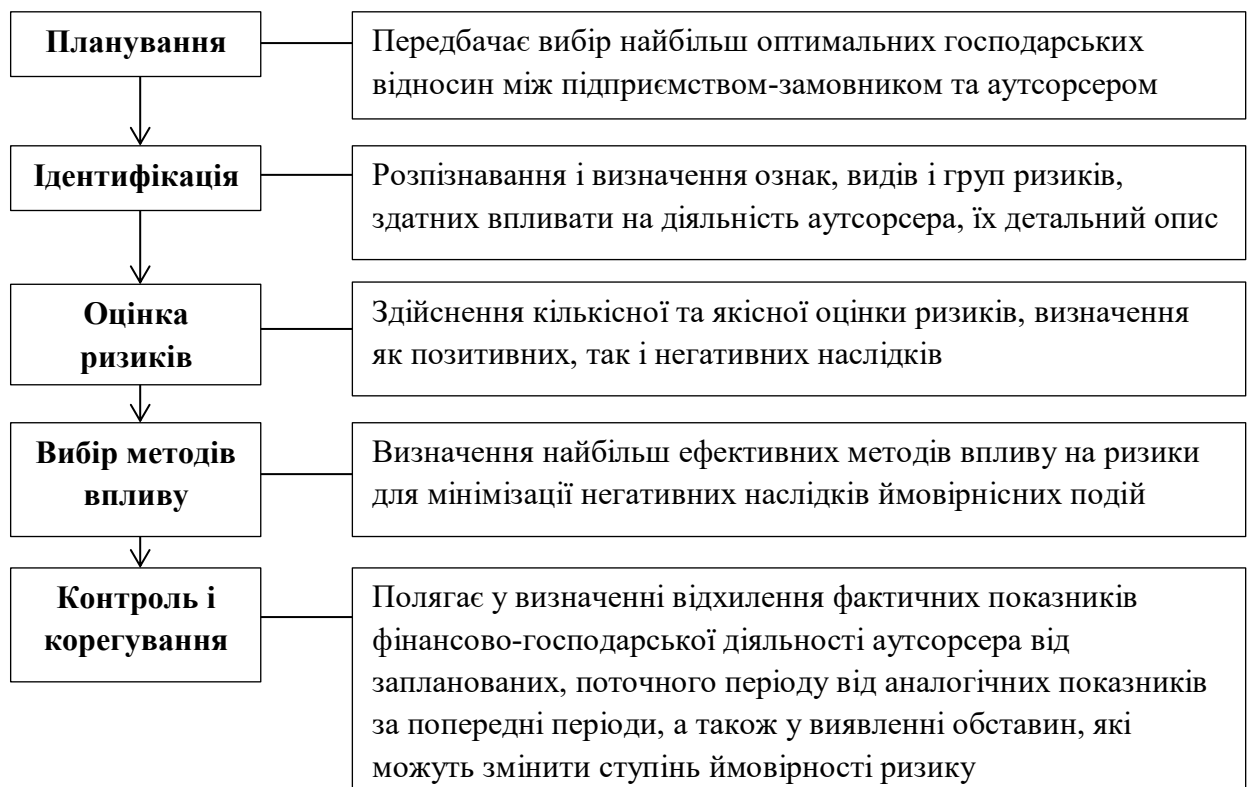


Рис. 2.6. Етапи управління ризиками діяльності аутсорсерів

Таким чином, можемо сформулювати групи можливих ризиків аутсорсингової діяльності, спричинені внутрішнім та зовнішнім середовищем.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз діяльності аутсорсерів

Складові SWOT-аналізу	Загрози (ризики)	Можливості
Зовнішнє середовище	- недостатній рівень регулювання аутсорсингових відносин в чинному законодавстві; - високі штрафні санкції за порушення чинного законодавства; - відсутність широкої практики укладання договорів бухгалтерського аутсорсингу; - контроль бізнесу з боку держави; - договір аутсорсингу укладається на тривалий період (можливий варіант залежності від підприємства-замовника); - реорганізація підприємства може спонукати його керівництво достроково завершити контракт і знову передати облікові функції внутрішньому підрозділу	- зростаючий ринок; - можливість швидкого зростання; - відсутність конкурентів; - розвиток засобів зв'язку
Внутрішнє середовище	Відсутність фахівців широкого профілю	Створення позитивного гудвілу
Складові SWOT-аналізу	Недоліки (ризики)	Переваги
Зовнішнє середовище	- нестабільність законодавства; - недовіра потенційних клієнтів; - широка спеціалізація підприємств-замовників; - зміна кредитоспроможності підприємства-замовника при запланованих ресурсах	- наявність системи професійного навчання та підвищення кваліфікації
Внутрішнє середовище	- слабка маркетингова політика; - відсутність постійного особистого контакту з підприємством-замовником; - очікування неймовірного результату; - зміна потреби (усвідомлення можливостей) в процесі виконання договору бухгалтерського аутсорсингу	- команда кваліфікованих фахівців; - досвід роботи на ринку

Описавши суть, позитивні та негативні моменти використання методів управління ризиками діяльності аутсорсерів окреслено і обґрунтовано способи управління наслідками реалізації їхньої діяльності (рис. 2.7.).

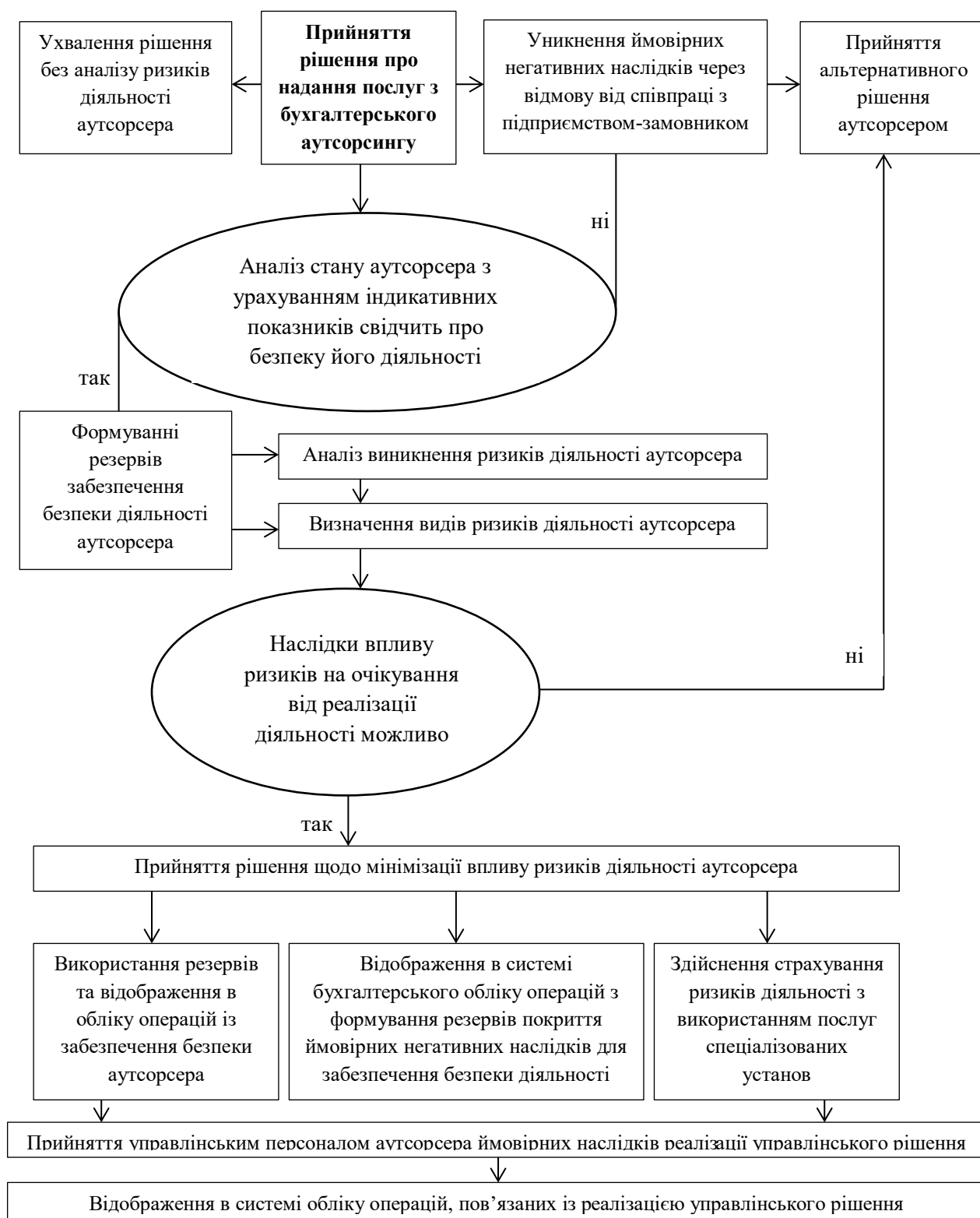


Рис. 2.7. Порядок управління ймовірними наслідками реалізації управлінських рішень, які здійснюються в умовах ризику

Характеристика такого порядку полягає в аналізі альтернативних варіантів реалізації управлінських рішень в сфері діяльності аутсорсера.

Пояснюючи можливості прийняття рішень розглядаються три можливі варіанти, такі як:

- 1) ухвалення рішень без аналізу ризику діяльності аутсорсера;
- 2) уникнення імовірних негативних наслідків через відмову здійснювати управлінське рішення;
- 3) прийняття рішення про аналіз із врахуванням показників, які характеризують оцінку ризиків діяльності аутсорсингової фірми.

Для визначення рівня безпеки діяльності аутсорсера та мінімізації ризиків необхідно запропонувати специфічні показники, аналіз яких дозволить прийняти правильні рішення. При формуванні сукупності параметрів індикаторів потрібно враховувати ряд принципових вимог: можливість використання параметрів на підприємствах України; сумісність параметрів з діючою системою обліку, планування та прогнозування; достатня ступінь визначеності та наукової коректності; можливість здійснювати соціально-економічний моніторинг.

Науковці О. О. Григоревська та О. Б. Моргулець пропонують виділити індикативні блоки та показники до них з метою оцінки рівня безпеки діяльності. На основі наведених складових пропонуємо проводити формування індикативних показників (індикаторів) безпеки діяльності аутсорсера за такими індикативними блоками:

- 1) блок оцінки фінансового сектору;
- 2) блок оцінки договірної роботи;
- 3) блок оцінки маркетингової діяльності;
- 4) блок оцінки зовнішнього середовища.

Розглянемо склад даних показників, які входять у кожен блок та покажемо приблизний порядок їх розрахунку.

Блок оцінки фінансового сектору. Виділимо у його складі показники:

- коефіцієнт забезпеченості резервами (характеризує дотримання підприємством норм чинного законодавства щодо створення обов'язкових резервів);

- частка заборгованості за податками та платежами (характеризує стан дотримання платіжної дисципліни, забезпечення дотримання податкового законодавства та планомірного розрахунку із державою);

- коефіцієнт заборгованості (коефіцієнт безпечного співвідношення заборгованості перед фінансово-кредитними установами до загального обсягу заборгованості підприємства).

Блок оцінки договірної роботи:

- показник варіювання (частка непередбачених втрат від дострокового розірвання договору);

- показник стабільного виконання положень договору (частка виконаних умов договору до тих, які фактично заплановані);

- частка витрат на договірну роботу (відношення витрат на договірну роботу до загальних витрат).

Блок оцінки маркетингової діяльності:

- частка витрат на розвиток маркетингової діяльності;

- частка витрат на залучення додаткових фахівців;

- частка додаткових представницьких витрат.

Блок оцінки зовнішнього середовища:

- частка витрат на юридичні послуги (відношення витрат на юридичні послуги до загальних витрат);

- частка витрат на погашення штрафних санкцій за порушення чинного законодавства (відношення витрат на погашення штрафних санкцій до загальних витрат).

Інформація про такі специфічні індикатори безпеки аутсорсингової діяльності є корисною як для зовнішніх, так і для внутрішніх користувачів. Інформація функція дає змогу задовольнити потреби користувачів про стан здійснення операцій на підприємстві. Тому, аналіз наведених показників (вихідні дані отримуються на основі фінансової звітності) та аналіз їх динаміки дозволяє встановити реальний стан ймовірності виникнення ризиків аутсорсингової діяльності.

За умови незадовільних значень показників незрозумілими є наступні дії користувачів – що робити та які рішення приймати на основі отриманої інформації. Шляхом вирішення цього питання є прийняття рішення керівництвом щодо формування резервів для доведення до нормативних значень цих показників.

Використовуючи систему резервування можна врахувати ризики діяльності аутсорсера при плануванні його діяльності, а саме передбачити:

- погіршення розрахунків з аутсорсером з боку підприємства-замовника, що проявляється у збільшенні строків розрахунків;
- зменшення прибутку з наступним погіршенням процесу до збиткової діяльності.

Стан бухгалтерського обліку операцій із забезпечення резервів для мінімізації ризиків діяльності аутсорсерів на сьогодні характеризується відсутністю методичних розробок, а облікова регламентація операцій із формування резервів здійснюється П(С)БО та МСФЗ і не має в собі деталізованих методичних підходів до бухгалтерського обліку резервів, щоб забезпечити ризики аутсорсера. Відрахування до резервів забезпечення мінімізації ризиків аутсорсерів визнаються іншими витратами операційної діяльності. Використання зарезервованих сум відбувається за дебетом рахунків резервів. Створення, збільшення чи зменшення резерву здійснюється за наказом керівництва на основі отриманих розрахунків індикаторів безпеки діяльності аутсорсера в кінці звітного періоду.

Щодо організації бухгалтерського обліку, то в обліковій політиці аутсорсера має бути закріплено методику та періодичність резервування, гранична межа відрахувань до резерву та способи бухгалтерського обліку.

Щоб оптимізувати показники за кожним індикативним блоком можна запропонувати порядок облікового відображення операцій із формування резервів забезпечення мінімізації ризиків аутсорсерів з використанням визначених аналітичних рахунків, відкритих до рахунку 474 «Забезпечення інших витрат і платежів» (рис. 2.8.).

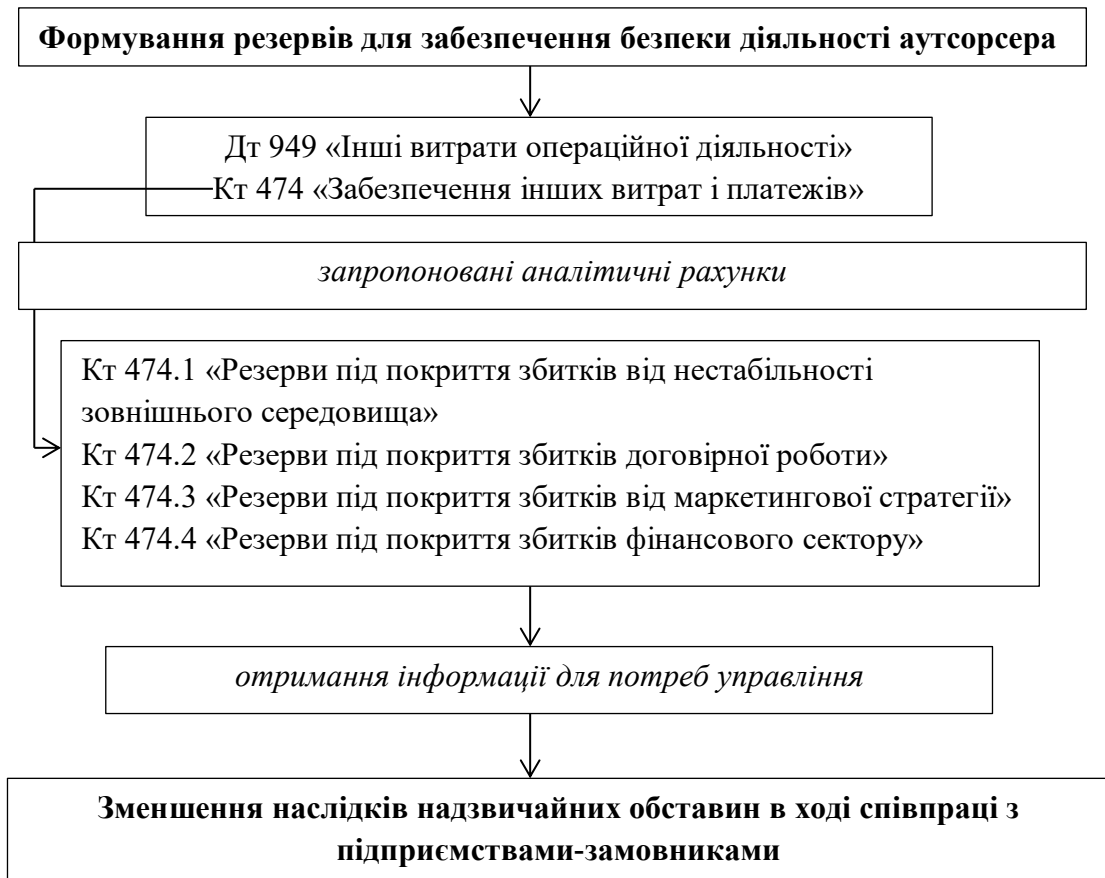


Рис. 2.8. Відображення в обліку формування резервів забезпечення безпеки аутсорсингової діяльності

Формування аналітичних рахунків щодо забезпечення відображення резервів забезпечення безпеки діяльності аутсорсера здійснюється в межах пропонованих індикативних блоків та показників. Якщо показник покаже негативне значення, доцільно буде використати зарезервовані кошти з метою доведення негативного значення до нормативного. Сформовані резерви відображаються в системі бухгалтерського обліку та фінансової звітності.

Отже, аналіз значень показників за виділеними блоками дає можливість формування бачення стану безпеки діяльності аутсорсингових фірм та вживати заходи щодо їх покращення, одним з яких є створення резервів. Такий підхід до організації аналітичних резервів забезпечення мінімізації ризиків аутсорсерів дасть змогу систематизувати інформацію за кожним видом резервів.

2.3 Організація документообігу та обліку витрат на реалізацію бухгалтерського аутсорсингу

Правильно організований обмін документами між учасниками договору значно спрощує виконання бухгалтерських функцій та сприяє отриманню позитивного результату від впровадження аутсорсингу як форми організації бухгалтерського обліку. Однією із проблем в ході організації документообігу є те, що суб'єкти аутсорсингових відносин не можуть відмовитися від паперового варіанту документообігу. Основними недоліками паперового документообігу при бухгалтерському аутсорсингу є:

- невиконання доручень у встановлені строки;
- порушення комунікацій
- тривалі строки узгодження документів;
- неможливість отримання інформації в будь-який момент часу;
- відсутність системності.

Такі недоліки можна усунути при застосуванні інформаційно-комп'ютерних технологій. Так як, під час ведення бухгалтерського обліку на засадах аутсорсингу повністю виключити роботу з паперовими документами неможливо, то шляхи усунення таких недоліків потрібно враховувати при організації документообігу.

Перевагами документування при використанні облікових програм є:

- збір та обробка документів відбувається безпосередньо на робочих місцях працівників;
- обробка документів відбувається в той момент, коли його дані вводяться в представлену кожним програмним забезпеченням форму документа;
- наявна можливість автоматичного перенесення даних в бухгалтерське програмне забезпечення за допомогою додаткових інструментів, таких як сканери, спеціальні програми-обробки для завантаження даних з MS Excel тощо.

На думку О. Ю. Сафарової, організація документообігу – це доволі складна самостійна тема [53, с. 80]. Тому багато дослідників не розкривають її або розкривають окремі етапи документообігу.

Організація документообігу може бути предметом договору аутсорсингу, так як його фактична постановка на підприємстві є великою ділянкою роботи, яка від аутсорсера вимагатиме ретельного вивчення особливостей діяльності підприємства-замовника та способів ведення бізнесу. Аутсорсеру при розробці схеми документообігу необхідно буде виконати комплекс заходів, що включатиме аналіз діючих схем документообігу та побудову нової оптимальної моделі документообігу, яка буде враховувати специфіку діяльності підприємства-замовника. Тому виконання робіт з постановки документообігу є окремою послугою.

Для того, щоб описати порядок організації документообігу в аутсорсера необхідно визначити яким чином надходить інформація до нього і кому вона передається. О. В. Писарчук та І. В. Струкова [47] описуючи інформаційні потоки при аутсорсингу вказують, що:

- із зовнішнього середовища на підприємство-замовник надходить первинна документація, яка ним і обробляється;
- за домовленістю окрема первинна документація може надходити від зовнішніх контрагентів відразу до аутсорсера;
- уся інформація та документи, які надійшли до аутсорсера підлягають обробці згідно умов договору.

Беручи до уваги описані особливості інформаційних потоків при аутсорсингу, всі первинні документи можна поділити на:

- 1) зовнішні документи замовника – отримані від підприємства-замовника;
- 2) зовнішні документи контрагентів замовника – передані аутсорсеру контрагентами підприємства-замовника;
- 3) внутрішні документи – створені аутсорсером.

В аутсорсера організація документообігу при веденні бухгалтерського обліку повинна передбачати дотримання певних етапів (рис. 2.9.)

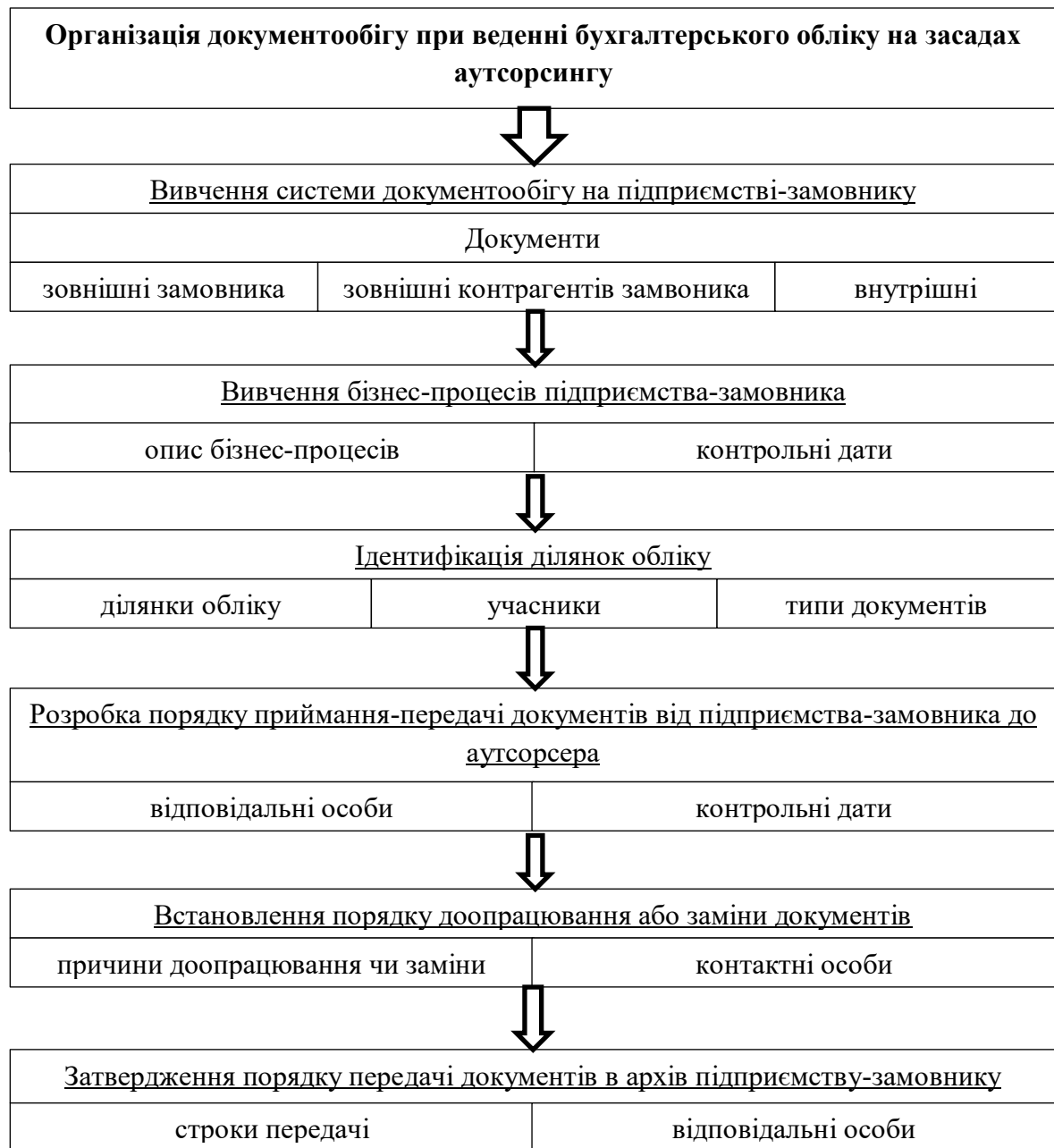


Рис. 2.9. Етапи організації документообігу при веденні бухгалтерського обліку на засадах аутсорсингу

Деталізуємо порядок дій по кожному із наведених етапів. Вивчення системи документообігу на підприємстві-замовнику передбачає ознайомлення з обліковою політикою в частині операцій з документами, а також

графіком документообігу як додатку до даного розпорядчого документа. Варто представити створення організаційної схеми руху документів у графічній формі, враховуючи організаційну структуру підприємства, посади працівників та суб'єктів, з якими підприємство-замовник постійно працює.

Свої вимоги щодо обробки документів висуває використання конкретного продукту. Тому організація документообігу між аутсорсером і підприємством вимагає ретельного вивчення особливостей використовуваного програмного забезпечення.

Наступним етапом є вивчення бізнес-процесів підприємства-замовника, тих які приносять основні потоки доходів. Для чіткої ідентифікації бізнес-процесів підприємства варто дотримуватися певних критеріїв.

Узагальнюючи підходи до поняття «бізнес-процес», автори С. Ф. Легенчук, К. О. Вольська та О. В. Вакур встановили такі його критерії визнання:

- стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності;
- діяльність, що перетворює входи на виходи;
- пов'язана сукупність функцій, в ході виконання якої споживаються певні ресурси та створюється продукт;
- потік роботи, що має свої межі та відкривається первинними постачальниками процесу, тобто входами процесу;
- систематизована послідовність потоку взаємопов'язаних операцій, що має безперервний зв'язок з іншими процесами підприємства;
- метою побудови бізнес-процесу є ефективне управління ним;
- наявність суб'єкта, об'єкта та користувачів бізнес-процесу;
- орієнтація бізнес-процесу на задоволення потреб внутрішніх або зовнішніх користувачів [37, с. 66].

Кількість бізнес-процесів на кожному підприємстві є індивідуальною, але саме від них залежить визначення ділянок обліку. До таких ділянок можуть відноситись:

- облік оприбуткування та списання ТМЦ;
- облік оприбуткованих товарів;
- облік надання послуг;
- облік необоротних активів і капітальних інвестицій;
- облік розрахунків з підзвітними особами;
- облік готівкових розрахунків;
- облік списання паливно-мастильних матеріалів.

По кожній ділянці обліку потрібно визначити учасників даного бізнес-процесу та типи документів, які на ньому формуються. При отриманні бухгалтером первинного документа, здійснюється візуальна перевірка: наявність та правильність обов'язкових та додаткових реквізитів. За необхідності документ має бути доопрацьований. У випадку якщо співпраця з контрагентом тільки починається, бухгалтер перевіряє контрагента як суб'єкта господарської діяльності.

Якщо документ відповідає всім нормам, його потрібно внести в інформаційну базу програмного забезпечення. Якщо виявлені будь-які проблеми з документом, необхідно оперативно їх вирішити через прямий зв'язок з контрагентом. Після цього документи підшиваються в архів.

Для систематизації роботи облікових працівників доцільно сформувати внутрішній стандарт обліку. Це забезпечить:

- стабільність та прозорість роботи працівників різних відділів в частині обміну та обробки документів;
- усунення протиріччя, дублювання обов'язків облікових працівників;
- впорядкування відносин облікових працівників з працівниками інших відділів;
- зниження трудомісткості робіт з обробки документів.

Встановлений порядок документообігу на конкретних ділянках обліку має бути доведений до відома всім учасникам, а також його доцільно додавати до договору аутсорсингу. Це дозволить усунути виникнення питань

між аутсорсером та підприємством-замовником щодо несвоєчасності подання документів або їх обробки.

Паперові оригінали документів варто зберігати протягом року в місцях їх формування або надходження від зовнішнього контрагента. Якщо одній із сторін договору потрібен оригінал документа, який зберігається в іншій стороні, то вона має мати можливість отримати оригінал для ознайомлення [53, с. 8].

Відповідно до закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», відповідальність за збереження оброблених документів, реєстрів і звітності протягом встановленого терміну покладено на уповноважений орган (посадова особа), який здійснює керівництво підприємством, або власник відповідно до законодавства та установчих документів [24]. Тому після того, як буде здана річна фінансова звітність, весь перелік документів та комплект фінансової, податкової та статистичної звітності повинен бути переданий підприємству-замовнику.

Дотримання такої послідовності організації документообігу при веденні бухгалтерського обліку на засадах аутсорсингу є запорукою надання якісних послуг з боку аутсорсера та належного інформаційного забезпечення підприємства-замовника.

Для забезпечення ефективного здійснення аутсорсингу вирішальну роль має інформаційне забезпечення, зокрема своєчасне та оперативне надання інформації за витратами і доходами, понесеними та отриманими під час аутсорсингу. Найбільш поширена схема надання аутсорсингових послуг, коли на підприємстві-замовнику збір, оформлення первинних документів здійснюється штатним працівником, який передає її аутсорсеру. Перевагами такої форми організації бухгалтерського обліку є зменшення витрат, що досягається внаслідок економії оплаті праці, організації робочого місця тощо. При цьому підприємство отримує послуги, виконані висококваліфікованим працівником.

Досягти такої економії коштів в умовах впровадження аутсорсингу не дуже просто, так як, ціни на ці послуги є високими. Для здійснення оцінки доцільності вибору аутсорсингу як форми організації бухгалтерського обліку потрібно провести аналіз ефективності аутсорсингових послуг. Варіантів здійснення є багато, але багато практиків пропонують враховувати витрати, понесені у ході виконання договору на бухгалтерський аутсорсинг.

Дослідники приділяють увагу особливостям облікового відображення витрат на аутсорсинг відповідно до податкового законодавства, не беручи до уваги управлінську частину цього питання. Приділення уваги обліку витрат на бухгалтерський аутсорсинг обумовлене необхідністю визначення в подальшому ефективності використання такої форми організації обліку. Адже підприємству-замовнику потрібна повна і достовірна облікова інформація, фінансова та податкова звітність на фоні скорочення витрат на ведення обліку [26].

Облік витрат відповідно до Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій та Інструкції про його застосування здійснюється на різноманітних класах рахунків – другого «Запаси», восьмого «Витрати за елементами» та дев'ятого «Витрати діяльності». Відповідно до функцій, які передаються на аутсорсинг, лише облікове відображення отримання послуг за виробничим аутсорсингом буде здійснюватись з використанням рахунків, пов'язаних з процесом виробництва – 23 «Виробництво» або 91 «Загальновиробничі витрати». Якщо вважати, що отримання аутсорсингових бухгалтерських послуг не належить до виробничих витрат, то витрати повинні накопичуватися на відповідному рахунку класу 9, а саме 92 «Адміністративні витрати». Якщо облік на підприємстві ведеться на рахунках класу 8, то витрати потрапляють на вказаний рахунок після відображення на відповідному рахунку класу 8. Проте, А. М. Вижитович, І. А. Булгакова, Е. А. Гаврилук [16, с. 13] вказують, що вартість послуг з аутсорсингу потрібно відображати як інші витрати, пов'язані з виробництвом та реалізацією.

Отже, витрати, пов'язані з оплатою послуг аутсорсера, відображаються за дебетом рахунку 92 «Адміністративні витрати» в кореспонденції з рахунком 63 «Розрахунки з постачальниками та підрядниками» або субрахунком 685 «Розрахунки з іншими кредиторами». Потім ці витрати списуються на рахунок фінансових результатів за дебетом рахунку 79 «Фінансові результати» в кореспонденції з кредитом рахунку 92 «Адміністративні витрати».

Нарахування витрат на аутсорсингові послуги відбувається за датою складання відповідного акта про надання послуг, коли з'являється зобов'язання перед виконавцем щодо оплати його послуг [3].

Також необхідним є приділення уваги організації аналітичного обліку адміністративних витрат. Доцільно організацію аналітичного обліку здійснювати за такими розрізами:

- напрями аутсорсингу;
- тривалість договору;
- види послуг.

Для вдосконалення облікового відображення витрат та оперативного формування інформації за витратами на аутсорсинг запропоновано структуру субрахунків та аналітичних рахунків адміністративних витрат (рис. 2.10).

Розкривати весь перелік послуг у розробленій структурі рахунку 92 не варто, оскільки він не є обов'язковим та узгоджується аутсорсером на договірному етапі відповідно до потреб підприємства-замовника.

Для наступного управління витратами на аутсорсинг важливе значення відіграє своєчасно та оперативно надана інформація, яка може бути здійснена за умови формування управлінської звітності. Якщо підприємство передало всі функції обліку на аутсорсинг, то питання щодо формування інформації за необхідними розрізами повинно бути вирішено ще на етапі укладання договору. Тоді варто узгодити між сторонами договору бухгалтерського аутсорсингу всі аспекти щодо складових організації бухгалтерського обліку – методичної, технологічної та організаційної.

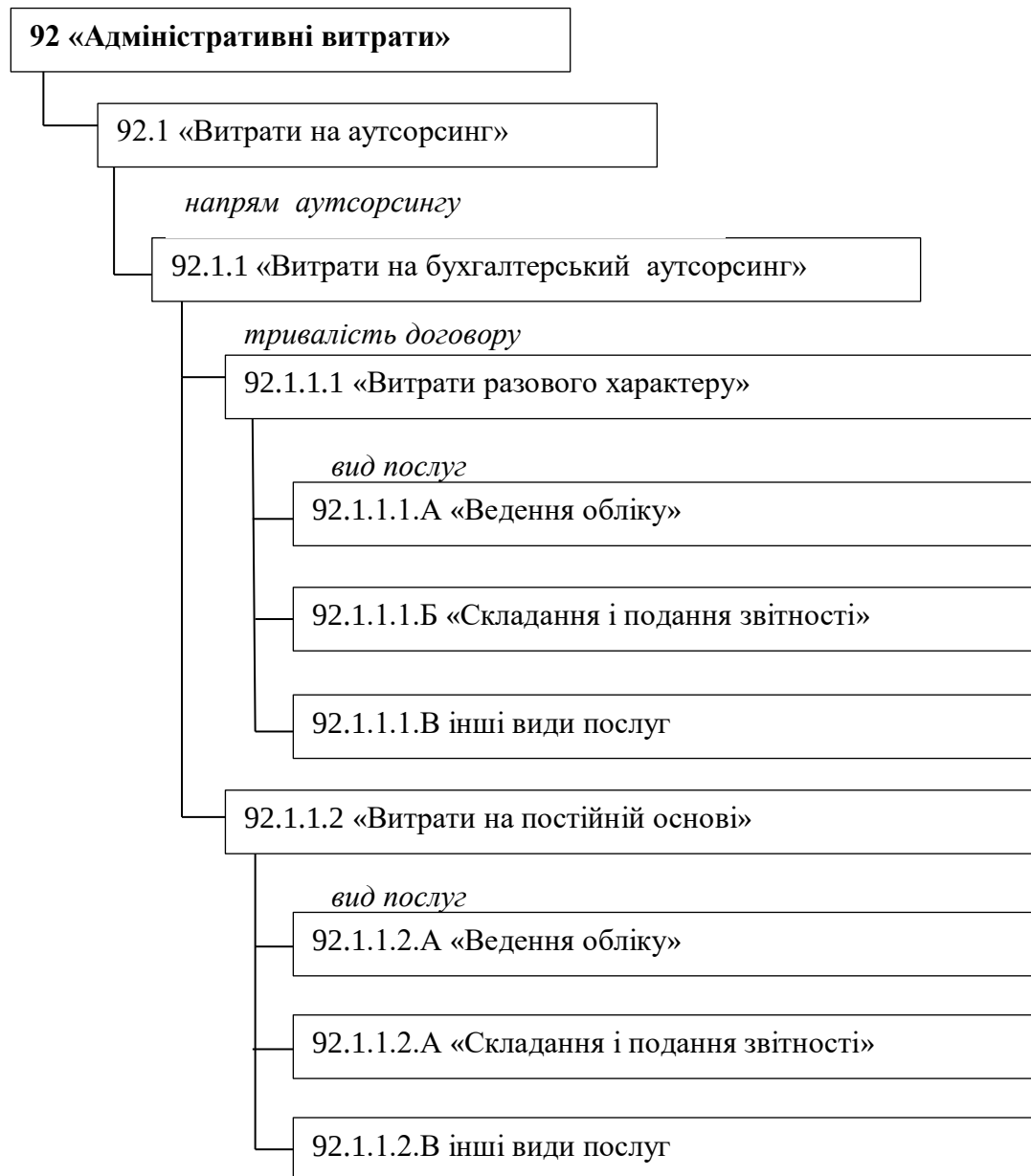


Рис. 2.10. Запропонована структура рахунку 92 «Адміністративні витрати» в частині відображення витрат на бухгалтерський аутсорсинг

Беручи до уваги такі розрізи аналітики, можна навести приклад обліку отримання послуг з бухгалтерського аутсорсингу з позиції підприємства замовника (табл. 2.2).

Розкриємо особливості щодо організації витрат на бухгалтерський аутсорсинг у аутсорсера. У цієї сторони договору для обліку накопичення витрат на бухгалтерський аутсорсинг використовується рахунок 23 «Виробництво». Потім витрати з кредиту рахунку 23 списуються в дебет

рахунку 903 «Собівартість реалізованих робіт і послуг». Крім цих рахунків аутсорсер в процесі своєї діяльності використовує такі рахунки для обліку витрат, як:

Таблиця 2.2

Відображення в обліку отримання послуг
з бухгалтерського аутсорсингу

Зміст господарської операції	Кореспонденція рахунків	
	Дт	Кт
<u>перша подія – отримання послуг</u>		
Отримано послуги з ведення обліку від аутсорсера	92.1.1.2.А	685
Відображено податковий кредит з податку на додану вартість	641	685
Отримано кошти від замовника за реалізовані послуги	685	311
<u>перша подія – перерахування авансу</u>		
Перераховано аванс аутсорсеру	371	311
Відображено податковий кредит з податку на додану вартість	641	644
Отримано послуги з ведення обліку від аутсорсера	92.1.1.2.А	685
Відображено податок на додану вартість	644	685
Проведено взаємозалік заборгованостей	685	371

- 91 «Загальновиробничі витрати»;
- 93 «Витрати на збут»;
- 94 «Інші витрати операційної діяльності».

При веденні обліку аутсорсери розробляють власний перелік аналітичних рахунків. Запропоновано такі аналітичні розрізи до рахунків (рис. 2.11).

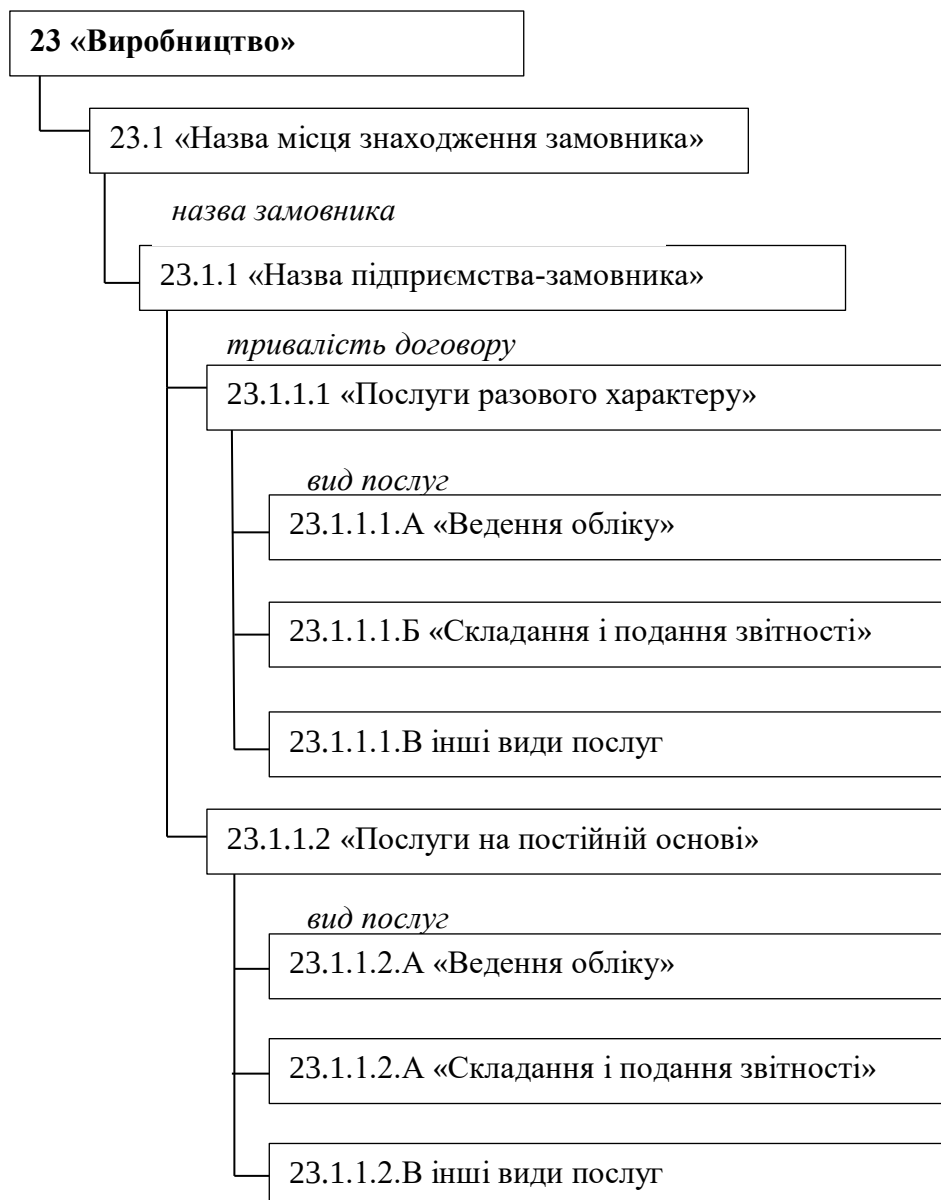


Рис. 2.11. Запропонована структура рахунку 23 «Виробництво» в частині відображення витрат на надання послуг з аутсорсингу

Можна навести приклад відображення в обліку реалізації послуг з бухгалтерського аутсорсингу з урахуванням запропонованих аналітичних розрізів (табл. 2.3).

Після підписання договору замовник приймає послуги поетапно.

Таким чином, в кінці кожного місяця чи кварталу складається Акт надання послуг, на основі якого бухгалтерія відображає в обліку виручку від реалізації.

Таблиця 2.3

Відображення в обліку надання послуг з бухгалтерського аутсорсингу

Зміст господарської операції	Кореспонденція рахунків	
	Дт	Кт
<u>перша подія – надання послуг</u>		
Надано послуги з ведення обліку аутсорсером	361	703
Відображено податкове зобов'язання з ПДВ	703	641
Відображено собівартість реалізованих послуг	903	23.1.1.2.А
Отримано кошти від замовника за реалізовані послуги	311	361
<u>перша подія – попередня оплата</u>		
Отримано попередню оплату	311	681
Відображено податкове зобов'язання з ПДВ	643	641
Надано послуги з ведення обліку аутсорсером	361	703
Списано суму податкового зобов'язання	703	643
Відображено собівартість реалізованих послуг	903	23.1.1.2.А
Проведено взаємозалік заборгованостей	681	361

Такий запропонований підхід до організації аналітичного обліку витрат дасть змогу відобразити повну вартість договору, що сприятиме оперативному аналізу результатів діяльності підприємства-замовника та прийняттю рішення щодо подальшої форми організації обліку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Проведено аналіз наукових праць щодо визначення етапів аутсорсингу з метою розробки ефективного механізму бухгалтерського аутсорсингу. Запропоновано виділити такі стадії аутсорсингу, як підготовча, технологічна, результативна. Введення в дію такого підходу сприяє ефективності його реалізації та є основою обґрунтування доцільності вибору форми організації бухгалтерського обліку.

2. Обґрунтовано основні характерні ознаки та елементи ризику для подальшої розробки механізму управління ним. Пропоновані етапи управління ризиками діяльності аутсорсера дозволяють сформулювати порядок управління ймовірними наслідками реалізації управлінських рішень, що здійснюється в умовах ризику діяльності аутсорсера.

3. З метою оптимізації індикативних показників нейтралізації ризиків аутсорсера вдосконалено систему аналітичного обліку операцій з формування резервів забезпечення мінімізації ризиків аутсорсерів шляхом виділення відповідних аналітичних рахунків до рахунку 474 «Забезпечення інших витрат і платежів».

4. Розроблена послідовність організації документообігу за умови ведення обліку на засадах аутсорсингу, яка передбачає дотримання виділених етапів. На кожному етапі визначено основні елементи, які необхідно обов'язково враховувати для забезпечення надання якісних послуг аутсорсером та належного інформаційного забезпечення з боку підприємства-замовника.

5. При управлінні операціями з надання чи отримання послуг з бухгалтерського аутсорсингу значну увагу приділяють обліку витрат. Обґрунтовано доцільність організації аналітичного обліку витрат на аутсорсинг. Аутсорсер також зацікавлений в отриманні інформації за витратами, понесеними від час надання облікових послуг. Це дає можливість підтвердити доцільність та необхідність змін встановлених цін на послуги.

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИКА ВЕДЕННЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМП'ЮТЕРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА АНАЛІЗ ДОЦІЛЬНОСТІ І ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРЕХОДУ НА АУТСОРСИНГ

3.1. Організація роботи між підприємством-замовником та аутсорсером при використанні комп'ютерних технологій.

Варіантом покращення організації співпраці між підприємством-замовником та аутсорсером є застосування інформаційно-комп'ютерних технологій з сучасним програмним забезпеченням. Така модель організацій співпраці передбачає подолання ряду перешкод, пов'язаних з необхідністю технічної інфраструктури, яка забезпечує доступ до мережі Інтернет, та кадрів, що матимуть кваліфікацію в сфері інформаційних технологій.

Широке використання ІТ-рішень дозволить усунути негативні наслідки відсутності доступу до поточної інформації, яка необхідна для управління підприємством. Тому організація співпраці між підприємством-замовником та підприємством-аутсорсером має відбуватись на основі ретельного вивчення ринку бухгалтерського програмного забезпечення.

Комп'ютеризація бухгалтерського обліку не тільки полегшує процес управління, але і є необхідною умовою виконання ряду законодавчих вимог, зокрема щодо подання електронної звітності.

Існують такі варіанти використання сучасних технологій для ведення бухгалтерського обліку на засадах аутсорсингу:

- передача первинних документів у вигляді текстових файлів, від сканованих копій через різноманітні сервіси для обміну повідомлень;
- використання аутсорсером можливостей спеціалізованого програмного забезпечення з отриманням первинних документів від підприємства-замовника та надання звітної інформації на паперових носіях;

- імпорт даних з програмних продуктів, зокрема, імпорт банківських операцій, імпорт документації з реалізації готової продукції, товарів, виконання робіт чи надання послуг з ІТ-системи підприємства-замовника;
- організація роботи за принципом «віддаленого робочого столу», безпосередньо на програмному забезпеченні підприємства-замовника;
- робота у хмарному сервісі, що дає змогу забезпечити спільний доступ до облікових даних як підприємства-замовника, так і аутсорсера.

Перший із поданих варіантів є стандартним в сучасних умовах і використовується для багатьох малих та середніх підприємств. Другий варіант передбачає співпрацю між учасниками договору без використання ІТ-технологій, що не відповідає сучасному рівню програмного забезпечення. Тому такий варіант розглядати не варто. Великої популярності набуває варіант надання інформації, яка імпортується з систем підприємства-замовника. В цьому варіанті імпорт даних здійснюється автоматично. Це дозволяє уникнути дублюванню введення інформації в інформаційні системи.

Найбільше переваг щодо оперативності інформаційного забезпечення управлінського персоналу надають два останні варіанти – з виростанням «віддаленого робочого столу» або робота в хмарному сервісі.

При використанні хмарних сервісів аутсорсер може запропонувати більш гнучку форму співпраці з підприємством-замовником, що сприяє залученню нових клієнтів, без врахування територіальних обмежень. Працівники підприємства-замовника вводять більшість вихідних документів в базу даних, а працівники аутсорсера займаються проведенням документів, що сприяє скороченню часу на обробку документів. Підприємство-замовник може дистанційно переглядати розміщені документи та віддалено отримувати доступ до фінансової та податкової інформації.

Вищесказане дозволило узагальнити переваги та недоліки можливих моделей співпраці між аутсорсером та підприємством-замовником за умови впровадження ІТ-технологій (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки впровадження моделей співпраці між
аутсорсером та підприємством-замовником в умовах використання ІТ-
технологій

№	Модель організації співпраці	Переваги	Недоліки
1.	Передача даних через різноманітні сервіси для обміну повідомлень	- оперативна передача даних без участі працівників аутсорсера	- залежність від доступу до мережі Інтернет
2.	Імпорт даних з програмних продуктів підприємства-замовника	- скорочення витрат часу на фіксування господарських операцій; - зменшення витрат грошових коштів на доставку первинних документів до аутсорсера	- залежність від доступу до мережі Інтернет; - додаткові витрати на придбання та експлуатацію інформаційних систем
3.	«Віддалений робочий стіл»	- доступ до даних з будь-якого зручного місця у встановлений час; - економія на витратах на придбання пристроїв для доступу до мережі Інтернет (якщо працівники не використовують власні пристрої)	- необхідність понесення витрат на програмне забезпечення та пристроїв для доступу до мережі Інтернет (якщо працівники не використовують власні пристрої); - необхідність додаткових інвестицій, зумовлена відмінним підходом до захисту особистих пристроїв
4.	Облік у хмарному сервісі	- постійний доступ до даних; - формування звітів у будь-який час; - підвищення рівня безпеки за рахунок автоматичного архівування	- повна залежність від доступу до мережі Інтернет

Поширенню моделі організації співпраці аутсорсера та підприємства-замовника за принципом «віддаленого робочого столу» сприяють такі фактори, як доступність якісних Інтернет-каналів, пристроїв, що дозволяють працювати віддалено, зміна підходу до розробки програмного забезпечення та надання доступу співробітників незалежно від їх місцезнаходження. На підприємстві має бути створене окреме робоче місце для облікових працівників, що вимагає додаткових витрат. Тому така модель організації співпраці найкраще підходить для ведення бухгалтерського обліку на умовах аутсорсингу.

При виборі моделі організації співпраці між аутсорсером та підприємством-замовником варто також враховувати можливість використання єдиного програмного забезпечення, що повинно бути вирішено в межах ліцензійного договору з розробником програми та його розповсюджувачем. Якщо таке питання не вирішено, то використання програмного забезпечення буде неправомірним.

Робота в одній базі даних сприяє підвищенню ефективності операцій як для підприємства-замовника, так і для аутсорсера, оскільки ведення будь-яких даних однією зі сторін призводить до того, що ці дані доступні іншій стороні. Це також усуває ризик виникнення помилок, пов'язаних з імпортом документів і помилок під час введення даних у програму.

Одержання поточної інформації в найкоротший термін, можливе за допомогою спеціалізованих ІТ-систем, які дають змогу обмінюватись даними між підприємством-замовником та аутсорсером, зокрема системами ERP-класу. Метою таких систем є повна інтеграція на всіх рівнях управління бізнесом. Основні модулі таких систем можна представити так:

- бухгалтерський облік;
- фінансовий менеджмент;
- управління виробництвом;
- управління транспортом;
- управління продажами;

- управління людськими ресурсами;
- управління ланцюгами поставок, логістика;
- управління відносинами з клієнтами;
- електронний **бізнес** [50].

Така структура дає можливість вибрати функціональність залежно від потреб підприємства. Перевагою є те, що доступ до даних можна отримати в реальному часі і управлінський персонал зможе оперативно реагувати на зміни економічних показників, приймати рішення щодо всієї діяльності підприємства.

Багато малих та середніх підприємств надають перевагу більш дешевшим програмним продуктам, але які мають менше функціональних можливостей. Тому наступним етапом нашого дослідження є аналіз можливостей сучасного програмного забезпечення та визначення доцільності його застосування під час організації організації бухгалтерського обліку на засадах аутсорсингу.

Ринок програмного забезпечення в Україні для ведення бухгалтерського обліку наповнений значною кількістю продуктів, зокрема «1С: Бухгалтерія для України»; «Парус-Бухгалтерія»; «Діловод»; «SAP»; «IT-Enterprise: Бухгалтерія» та інші. Ці програми мають багато особливостей, не зважаючи на однакове призначення, що ускладнює процедуру їх вибору підприємствами. Умови співпраці між підприємством-замовником та аутсорсером висувають свої критерії до програмного забезпечення. Беручи до уваги політичну ситуацію в країні, проблема вибору програмного продукту, що задовольнить потреби в зборі, обробці та поданні інформації, залишається актуальною і сьогодні.

Ринок бухгалтерського програмного забезпечення представлений широким асортиментом та дозволяє здійснити вибір як між програмами, які потрібно інсталиувати на комп'ютер, так і між онлайн-програмами. Найпоширенішою програмою для ведення бухгалтерського обліку є «1С:Бухгалтерія для України» (далі – «1С: Бухгалтерія»). До даного

виробника було встановлено санкції. Наявність двозначного трактування, відсутність описання впливу санкцій на роботу вказаних фірм обумовила ситуацію, за якої багато підприємств почала масово шукати альтернативні варіанти програми «1С: Бухгалтерія», причому не завжди враховуючи власні потреби. Такий процес є складним, так як передбачає вибір такого «...програмного забезпечення, яке було здатне забезпечити всі потреби обліку підприємства і разом з тим було досить економним і не вимагало великих витрат на його придбання, а також не вимагало від бухгалтера специфічних навичок програмування» [45, с. 217].

При виборі програмного продукту варто враховувати такі критерії вимог до нього:

- базовий функціонал програми;
- оперативність відображення змін законодавства;
- зручність інтерфейсу;
- наявність методичної літератури;
- технічна підтримка партнера;
- робота в умовах віддаленого доступу;
- відкритість системи;
- гнучкість системи;
- можливість експорту-імпорту даних;
- комплексність системи;
- масштабність;
- вартість та порядок ліцензування.

Відмінністю є варіант постачання програми, а саме локальна та мережева версія програми. До недоліків такого постачання варто віднести залежність користувачів програмного продукту від Інтернету. Існують програми, які дають можливість працювати як в локальній, так і в мережевій версіях.

Огляд основних програмних продуктів, які широко використовуються на території України, показує, що не дивлячись на обмеження, більшість

підприємств, для ведення обліку використовують програму «1С: Бухгалтерія».

Перевагами бухгалтерського обліку на умовах аутсорсингу фірми «1С» полягають в отриманні:

- високої якості;
- економічної вигоди;
- зручності.

В Україні на практиці аутсорсери в більшості випадків використовують хмарне програмне забезпечення для ведення бухгалтерського обліку. Основна відмінність від звичайного методу роботи з програмним забезпеченням полягає в тому, що користувач використовує не ресурси свого персонального комп'ютера, а ресурси і потужності, які надаються йому як Інтернет-сервіс. Користувач має повний доступ до власних даних і можливість роботи з ними, але не може управляти програмною базою, з допомогою якої ця робота відбувається [69].

Використання хмарних технологій в сфері бухгалтерського обліку:

- зменшує витрати на придбання дорого вартісного серверного обладнання, апаратних і програмних рішень;
- забезпечує оперативну зміну конфігурації корпоративної IT-інфраструктури залежно від поточних потреб;
- створює умови щодо доступу до системи з будь-якого місця при наявності мережі Інтернет;
- скорочує витрати на технічну підтримку та дає можливість отримати високий рівень обслуговування програмного забезпечення.

Отже, використання хмарного програмного забезпечення для ведення бухгалтерського обліку є вигіднішим, ніж стаціонарне програмне забезпечення.

Проте, аутсорсерам не обов'язково при наданні послуг використовувати саме хмарне середовище. Як варіант, то за допомогою налаштування віддаленого доступу, системи паролів, надається можливість

клієнту отримувати необхідні дані, які зберігаються в інформаційній базі стаціонарного програмного забезпечення аутсорсера.

Здійснений аналіз бухгалтерського програмного забезпечення дозволив спрогнозувати варіанти вибору програмного забезпечення підприємством. Наступним кроком для конкретизації програмного продукту повинно стати рішення щодо функціоналу, який необхідний, та оцінка фінансових можливостей для вкладення в програмний продукт.

3.2. Захист від втрати інформації в умовах аутсорсингу з використанням інформаційно-комп'ютерних технологій

Використання ІКТ в бухгалтерському обліку пов'язане із необхідністю обробки значних обсягів інформації щодо діяльності підприємства, технології виробництва, даних працівників тощо. Б. Цибуляк зазначає: «Більшість інформації зосереджена в електронній формі, що дозволяє легко її скопіювати, змінити чи знищити за відсутності добре налагодженої системи інформаційної безпеки підприємства» [64, с. 246]. Таке твердження набуває актуальності, коли до бухгалтерського обліку мають доступ сторонні відносно підприємства суб'єкти, наприклад аутсорсингові підприємства. Процес передачі даних між аутсорсером та підприємством-замовником здійснюється з використанням ІКТ, що спричиняє загрозу кібератаки. Кількість кібератак з кожним роком зростає. Це підтверджує необхідність дослідження питань розробки заходів захисту облікової інформації в умовах аутсорсингу, що здійснюється з використанням ІКТ.

Інформація, що відноситься до бухгалтерської є внутрішнім ресурсом забезпечення економічної безпеки. Під економічною безпекою розуміють такий його стан, за якого забезпечується захист економічної та іншої інформації від загроз різного роду, що можуть вплинути на діяльність суб'єкта господарювання.

Відповідно до Закону України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» визначено, що кібербезпека – це захищеність життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства та держави під час використання кіберпростору, за якої забезпечуються сталий розвиток інформаційного суспільства та цифрового комунікативного середовища, своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних і потенційних загроз національній безпеці України у кіберпросторі. Захист інформації та її кібербезпека є пов'язаними. Захист облікової інформації належить до економічної безпеки підприємства, так як облікові дані містять комерційну таємницю. Відповідно до ст. 505 Цивільного кодексу України комерційною таємницею є інформація, яка є секретною в тому розумінні, що вона в цілому чи в певній формі та сукупності її складових є невідомою та не є легкодоступною для осіб, які мають справу з видом інформації, до якого вона належить, у зв'язку з цим має комерційну цінність та була предметом адекватних існуючим обставинам заходів щодо збереження її секретності, вжитих особою, яка законно контролює цю інформацію.

Постановою КМУ від 09.08.1993 р. № 611 «Про перелік відомостей, що не становлять комерційної таємниці» визначено перелік даних, які не можуть бути визнаними як комерційна таємниця. До таких даних належать:

- установчі документи;
- інформація за всіма формами державної звітності;
- дані, необхідні для перевірки обчислення і сплати податків та інших обов'язкових платежів;
- документи про сплату податків і обов'язкових платежів;
- документи про платоспроможність;
- відомості про участь посадових осіб підприємства в кооперативах, малих підприємствах, спілках, об'єднаннях та інших організаціях, які займаються підприємницькою діяльністю.

У своїх роботах Колобов Л. та І. Колеснікова виділяють дві групи інформації, що належить до комерційної таємниці:

- технічна інформація – враховує всі розробки підприємства, «ноу-хау» тощо.
- комерційна інформація – інформація про покупців і постачальників, дані про переговори тощо.

Облікова інформація може призвести до суттєвих загроз діяльності підприємства. Це спричинено тим, що формування бухгалтерських даних відбувається в умовах невизначеності, яка пов'язана не лише з об'єктивними зовнішніми факторами, які впливають на господарську діяльність, а й з факторами, що виникають в системі бухгалтерського обліку. Виділено кілька категорій загроз (рис. 3.1.)



Рис.3.1. Загрози інформаційній безпеці підприємства та можливості їх усунення в умовах бухгалтерського аутсорсингу

При організації бухгалтерського обліку на умовах аутсорсингу будуть зменшуватися ризики, пов'язані із природними і штучними причинами, але при цьому буде збільшуватися ймовірність загроз, джерело яких розташоване всередині контрольованої зони, за рахунок доступу до цієї зони аутсорсера. На величину ризику впливають досвід та знання, якими володіли звільнені співробітники аутсорсера. За інших умов, ступінь ризику буде збільшуватися за рахунок внутрішніх загроз.

При умові передачі бухгалтерського обліку на аутсорсинг розрізняють:

1) інформаційні ризики, які виникають в ході бухгалтерського аутсорсингу, пов'язані зі створенням, передачею, зберіганням і використанням інформації за допомогою електронних носіїв або інших засобів зв'язку;

2) ризики, пов'язані з викривленням інформації, що виникають в системі бухгалтерського обліку.

Робота з мінімізації інформаційних ризиків полягає в попередженні несанкціонованого доступу до даних, а також аварій і збоїв обладнання. Процес мінімізації інформаційних ризиків варто розглядати комплексно: спочатку виявляються можливі проблеми, а потім визначається, яким чином їх можна вирішити.

Ризикам, пов'язаним з викривленням інформації притаманні ознаки невизначеності, оскільки можливість об'єктивно оцінити ймовірність їх настання в основному відсутній. Підприємницькі ризики – це ризики фінансово-господарського середовища, що характеризують наслідки подій, що здійснюють істотний вплив на діяльність підприємства. Інформація про наслідки впливу підприємницьких ризиків на господарську діяльність суб'єкта має велике значення для прийняття обґрунтованих управлінських рішень внутрішніми і зовнішніми користувачами з урахуванням стратегії його діяльності [12].

Зниженню ризику до прийнятного рівня сприяє висока якість системи обліку. Поняття якості в обліку тісно пов'язано з поняттям інформації як

продукту облікової системи. Якістю облікової інформації варто розуміти сукупність суттєвих властивостей облікової інформації, що характеризують її відповідність своєму призначенню і висунутим до неї вимогам [22, с. 373]. При умові забезпечення високої якості облікової інформації можна досягнути зменшення ризиків, пов'язаних із викривленням інформації, що виникають в системі бухгалтерського обліку. Для захисту інформації в комп'ютерних системах створюють комп'ютерну систему безпеки. Її розробляють на основі застосування певних методів аналізу систем, розробки, впровадження, функціонування оцінки та контролю [12]. Невизначеності і ризики, якими супроводжується відображення фактів господарського життя в сучасному інформаційному суспільстві мають бути враховані для забезпечення безпеки підприємства під час використання аутсорсингу.

Для ефективного управління процесами визнання і нівелювання ризиків, пов'язаних з безпекою підприємства, потрібно дотримуватися певної послідовності дій (рис. 3.2)

Отож, побудова надійної системи захисту облікової інформації в умовах ведення бухгалтерського аутсорсингу є досить складним процесом, що охоплює безліч різних етапів: оцінка інформації, аналіз ризиків, вибір заходів тощо. Лише за комплексного використання різних засобів захисту в умовах передачі окремих сервісів на аутсорсинг, можна досягти позитивних результатів.

Захист облікової інформації набуває особливого значення в сучасних умовах, коли рівень комп'ютеризації бухгалтерського обліку досить високий. Використання ІКТ має багато позитивних сторін і тим самим зменшує безпеку інформації, що зберігається на комп'ютерах, серверах та в Інтернеті.

Комерційна таємниця передбачає її захист, що може здійснюватися такими заходами, як:

- внутрішнє нормативне закріплення правил віднесення інформації до комерційної таємниці;

- закріплення правил обліку документів, які містять комерційну таємницю;
- визначення кола осіб, які можуть володіти нею;
- встановлення кола осіб, яким може бути відкритий доступ до частини або повного складу комерційної таємниці;
- закріплення в договорах, актах та розписках прав та обов'язків, осіб допущених до комерційної таємниці, та визначення їх відповідальності за володіння такою інформацією;
- створення внутрішніх органів забезпечення захисту комерційної таємниці тощо.

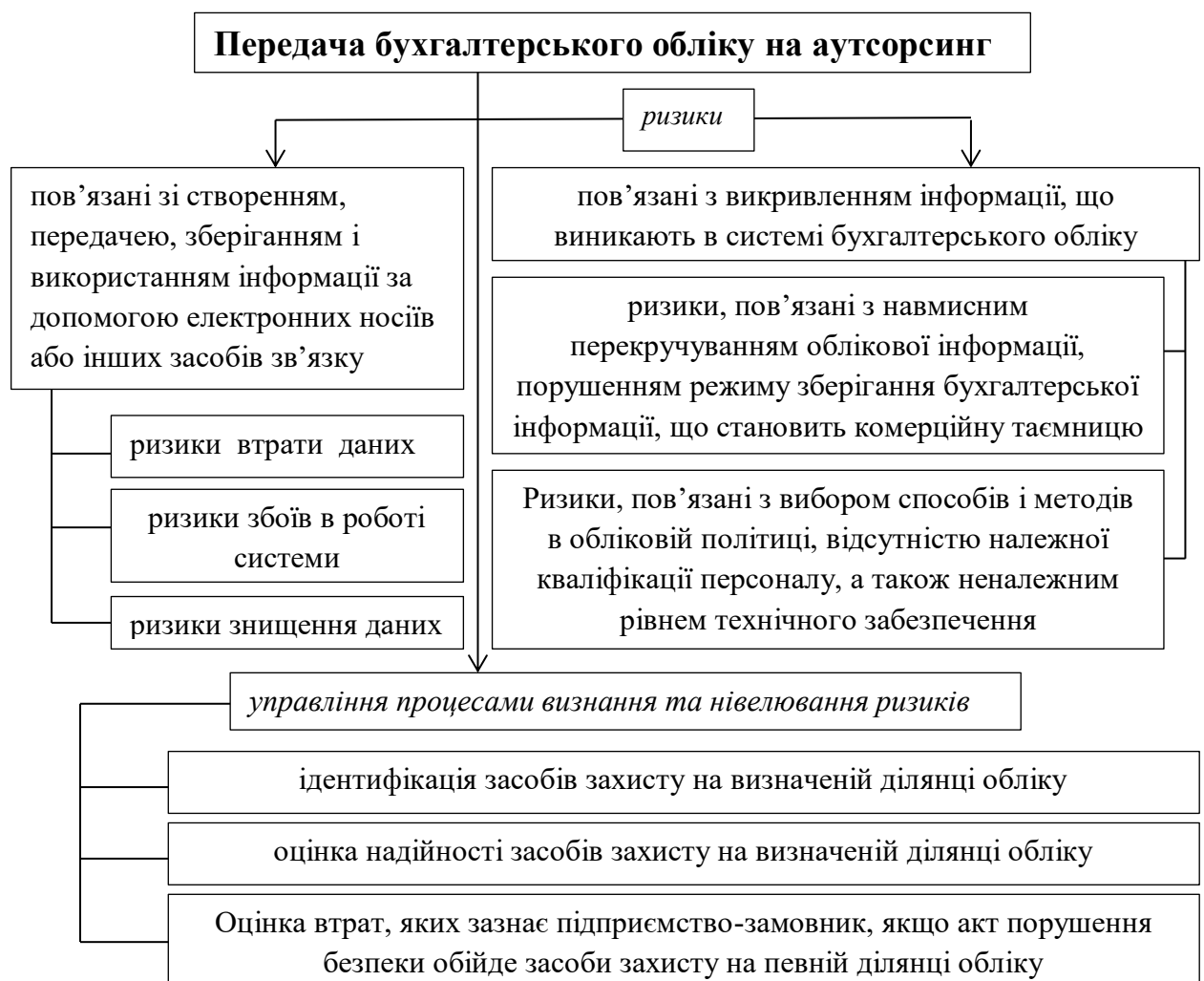


Рис. 3.2. Послідовність управління процесами визнання і нівелювання ризиків, що виникають в ході бухгалтерського аутсорсингу

Варіативність заходів вимагає чіткої структуризації, яка здійснена на основі аналізу видів заходів захисту облікової інформації в різних джерелах та з урахуванням мети дослідження. Поділ заходів захисту облікової інформації на внутрішні і зовнішні обумовлюється наявністю зовнішніх та внутрішніх користувачів даних. Якщо до внутрішніх належать працівники підприємства, власники, управлінський персонал, то до зовнішніх – контрагенти, що можуть бути конкурентами. До внутрішніх організаційних заходів захисту облікової інформації належать заходи щодо організації захисту бухгалтерських даних:

- нормативні заходи захисту облікової інформації;
- кадрові заходи захисту;
- структурні заходи захисту облікової інформації, пов'язані із створенням служби безпеки інформації на підприємстві.

До внутрішніх технічних заходів захисту облікової інформації належать фізичні та програмні. Фізичні заходи характеризуються застосуванням різних механічно-технічних засобів захисту, серед яких сигналізація у приміщеннях підприємства, використання сейфів, застосування систем відеоспостереження тощо. Програмні заходи пов'язані з використанням програмного забезпечення та різних програмних продуктів для безпеки, серед яких використання персональних паролів для працівників на комп'ютерах, заборона використання зовнішніх накопичувачів пам'яті, використання антивірусних програм тощо.

Зовнішні організаційні заходи захисту облікової інформації пов'язані із створенням таких умов відносин із зовнішніми користувачами, за яких вони не можуть заволодіти конфіденційною інформацією. Такими заходами можуть бути:

- чітке прописування в угодах та договорах із контрагентами прав та обов'язків сторін, визначення відповідальності за їх порушення;
- використання договорів про нерозголошення важливої інформації тощо.

Зовнішніми технічними засобами захисту облікової інформації можуть бути:

- створення окремих приміщень для переговорів із контрагентами, які будуть технічно захищені та ізольовані від основного приміщення підприємства;
- Застосування тимчасових перепусток для працівників аутсорсингової компанії, що не є працівниками, їх обшуки та обмеження руху всередині підприємства тощо.

Таким чином, на сьогодні завдяки динамічним технологічним перетворенням зростає кількість елементів середовища інформаційних технологій, що викликають загрози інформаційній безпеці на підприємствах. Залежно від моделі співпраці аутсорсерів та підприємства-замовника керівництво учасників договору має аналізувати різні фактори ризику, що можуть виникнути в даному інформаційному середовищі, повинно передбачати ризику, застосовувати належні механізми управління, що захищатимуть інформаційні ресурси від загроз.

3.3. Аналіз підходів до оцінки ефективності та обґрунтування доцільності переходу на аутсорсинг

Враховуючи сьогоденні реалії та потребу підприємств в якісних послугах професійних фахівців при мінімальних витратах, актуальним напрямом адаптації підприємств до змінного ринкового середовища при посиленні конкуренції, підвищеному комерційному ризику та виникненні кризових ситуацій в економіці країни, є застосування аутсорсингу як способу управління. Сьогодні для нормального функціонування будь-якої ланки управління необхідно, щоб учасники могли оперативно та обґрунтовано приймати управлінські рішення, правильність та своєчасність яких ґрунтується на використанні достовірної інформації щодо всіх напрямів діяльності суб'єктів господарювання. Отже, прийняття ефективних та

обґрунтованих рішень потребує правильної організації бухгалтерського обліку на підприємстві, що актуалізує доцільність та ефективність ведення обліку на умовах аутсорсингу.

На вітчизняному ринку аутсорсингова діяльність недостатньо розвинута. Причиною є необізнаність менеджера у питаннях переходу до способу ведення бізнесу з використанням аутсорсингу та оцінка його ефективності [20, с. 82-83].

Науковець А. Н. Шеянова звертає увагу на те, що «головним перешкоджаючим фактором розвитку аутсорсингу є відсутність фінансових моделей розрахунку ефективності. Нерідко рішення про виділення активів зі складу компанії керівники приймають без необхідного обґрунтування» [66, с. 12].

Вищезазначене вказує на необхідність вивчення та систематизації існуючих підходів до оцінки ефективності застосування бухгалтерського аутсорсингу. «Концепція аутсорсингу зводиться до трьох основних принципів: перший – кожен повинен займатися своєю справою і мати можливість сконцентруватися тільки на ній. Другий – рішення супутніх завдань потрібно доручити тому, хто впорається з ними краще. Третій – такий розподіл роботи заощаджує кошти замовника і приносить дохід виконавцю» [36].

Л. Т. Хугаєва вказує, що «при розрахунках економічної ефективності аутсорсингу повинна бути забезпечена умова «рівності дій сторін», яка передбачає: врахування всіх прямих супутніх вигід та втрат усіх учасників аутсорсингових процесів, а також якісних змін у суміжних сферах діяльності; аналіз витрат і результатів у різні періоди часу та у зв'язку з цим їхнє приведення до єдиної точки відліку часу; оцінка витрат і результатів аутсорсингу за весь термін його застосування; облік ризику та невизначеностей, що утворюються в процесі аутсорсингу при розрахунку показників ефективності; багатоваріантність методів розрахунку витрат і результатів на всіх етапах життєвого циклу аутсорсингу» [63, с. 96-97].

На сьогодні є досить значна кількість праць, в яких запропоновано різні моделі та методи обґрунтування доцільності застосування аутсорсингу в цілому, що пов'язано з різними підходами до оцінки ефективності.

Загалом, сучасні методи оцінки доцільності застосування аутсорсингу та його ефективності можна умовно об'єднати у дві групи: схематичні та розрахунково-економічні. Схематичні методи пов'язані з використанням матриць, моделей, алгоритмів, графіків і спрямовані на визначення необхідності та доцільності передачі того чи іншого процесу на аутсорсинг.

В основному матриці аутсорсингу призначені для прийняття рішення: «виготовляти» чи «купувати». Відмінністю існуючих матриць між собою є критерії оцінки бізнес процесів.

Аналіз наукових праць за даною тематикою дав змогу виокремити такі матриці аутсорсингу:

1. Модель McKinsey [42]. Суть моделі в тому, що на деякому полі відкладаються дві осі координат: X – залучення до технологічного ланцюга створення цінностей для споживача (ступінь залучення оцінюється експертами) та Y – рентабельність непрофільних активів, дохідність (оцінюється з точки зору чистих витрат та вкладу в прибуток компанії). На неї розносять у вигляді точок підрозділи.

2. Модель аутсорсингу «Pricewaterhouse Coopers» [38]. Прийняття рішення щодо використання аутсорсингу базується на використанні двох факторів: конкурентоспроможність операцій (значення: конкурентна, неконкурентоспроможна) та її стратегічна значимість (значення: стратегічна, нестратегічна). Поєднання таких факторів в матриці дає чотири варіанти вирішення щодо передачі певної функції на сторону: залишити все як є; реорганізація; обговорення (подальший аналіз) та аутсорсинг (рис. 3.3.).

3. Модель BCG (Boston Consulting Group). Вона складається з таких елементів:

- 1) стратегічний вплив;
- 2) фінансовий вплив;

- 3) бізнес-вплив;
- 4) бізнес-ризик;
- 5) можливість здійснення [49, с. 139].

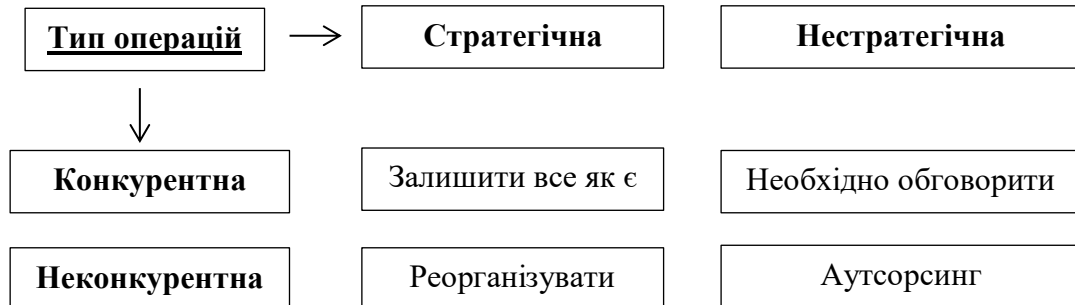


Рис. 3.3. Модель Pricewarehouse Coopers [38, с. 151].

4. Модель BCG (Boston Consulting Group). Вона складається з таких елементів:

- 6) стратегічний вплив;
- 7) фінансовий вплив;
- 8) бізнес-вплив;
- 9) бізнес-ризик;
- 10) можливість здійснення [49, с. 139].

5. Матриця Д. В. Хлебнікова [61] – результат поєднання і розвитку двох інструментів: кращих показників з двофакторного аналізу від McKinsey і PricewarehouseCoopers та матриці BCG, яка характеризує вплив на бізнес-портфель двох факторів зростання – обсягів продажу і частки ринку. Ця матриця складається з двох вимірів: «стратегічна важливість» та «якість компетенцій / робіт / результатів порівняно з конкурентами та ринком в цілому». Об'єкт дослідження, розмежовується по дев'яти основних квадратів матриці 3x3 (рис. 3.4).

З рисунку видно, що, коли виконувана робота має низьку стратегічну важливість та гіршу якість реалізації порівняно з ринком (поле 7 і 8), автор методики однозначно пропонує використовувати аутсорсинг.

6. Матриця Н. К. Моїсєєвої, О. М. Малютіної та І. О. Москвіної. Матриця будується на основі двох факторів: стратегічна важливість і рівень компетентності. Стратегічна важливість визначається кількістю ключових факторів успіху, на які впливає бізнес-процес. Рівень компетентності знаходиться на основі експертного методу і має чотири варіанти рішень:

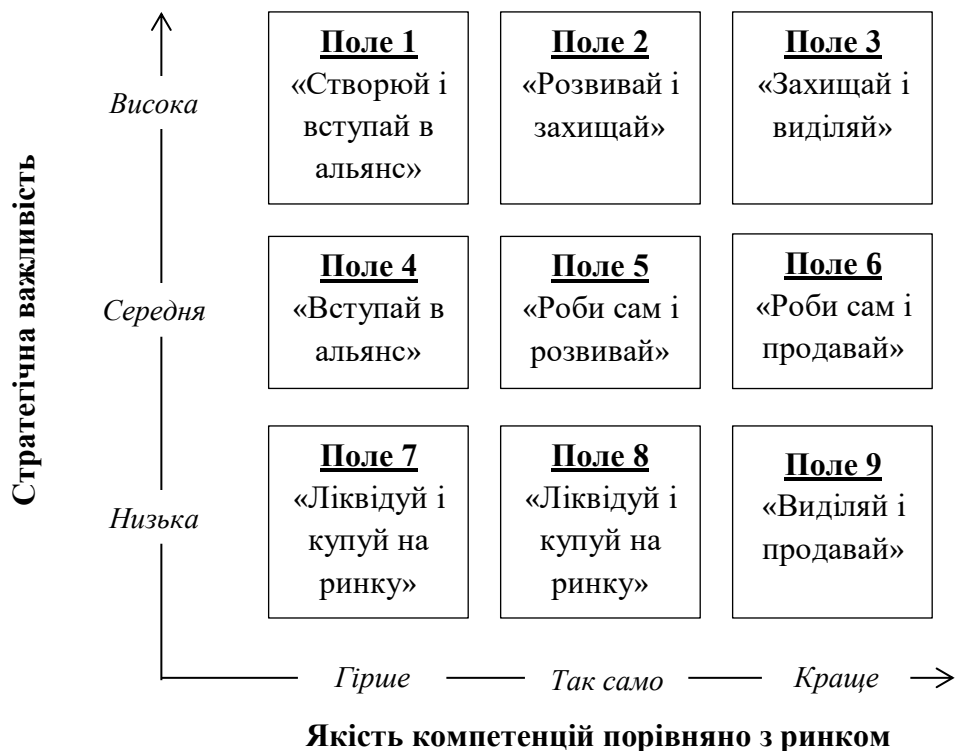


Рис. 3.4. Модель матриці Д. В. Хлебнікова [61].

А – високий рівень;

В – середній рівень;

С – низький рівень;

D – низький рівень.

Стратегічна важливість передачі функцій на аутсорсинг визначається за такими умовами:

- процес не входить у сферу ключових компетенцій компанії – 3 бали;
- вимоги до якості виконання не такі високі – 2 бали;
- високий рівень стандартизації – 2 бали;

- мала взаємозалежність функцій, наявність сумісності ІТ-системи – 1 бал;
- є можливість покращити становище на ринку за рахунок передачі бізнес-процесу на аутсорсинг – 1 бал.

Пізніше підсумовуються бали та приймається рішення про доцільність аутсорсингу. Проводиться аналіз бізнес-процесу за основними критеріями: якість виконання, вартісний характер, час, право виконання [40].

7. Матриця А. Х. Курбанова [36]. В цій моделі використовуються два фактори: по осі X – індекс доцільності аутсорсингу, а по осі Y – рівень ефективності системи (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Матриця доцільності аутсорсингу А. Х. Курбанова [36].

Показник «індекс доцільності аутсорсингу» є інтегральним показником, який містить вартісні і якісні критерії процесу. Матриця включає чотири поля.

8. Матриця доцільності виробничого аутсорсингу А. Г. Ісавніна та І. І. Фархутдінов [25]. Ця матриця формується на основі двох факторів: вісь Y – стратегічна важливість за рівнями (низька/висока), а вісь X – рентабельність продажу за рівнями (низька/висока). Відповідно координатний простір матриці поділено на чотири поля: 1 – аутсорсинг; 2 – інсорсинг; 3 –

підвищення рентабельності компонентів; 4 – компоненти можуть як залишатися всередині підприємства, так і передаватися на аутсорсинг.

Дослідження наведених «матриць аутсорсингу» показало, що вони вирізняються високою наочністю, легкістю сприйняття та є досить затребуваним методом, але суттєвим недоліком таких матриць є їх двофакторність, а також високий рівень суб'єктивності під час вибору та визначення рівня впливу критеріїв оцінки. Прийняття рішень щодо доцільності застосування аутсорсингу повинне супроводжуватися обґрунтуванням його економічної ефективності або розрахунком економічного ефекту від впровадження даного організаційного інструменту.

Застосування розрахунково-економічних методів дозволить компенсувати недоліки «матриць аутсорсингу». Ці методи передбачають оцінку економічного ефекту та економічної ефективності на основі певних математичних розрахунків.

Згідно розрахунково-економічних методик обґрунтування аутсорсингу, в основному оцінка його ефективності зводиться до зіставлення власних витрат і витрат на аутсорсинг.

Анікін Б. А. та І. Л. Рудая [1] пропонують для оцінки власних витрат використовувати тільки ті витрати, що виникають при використанні аутсорсингу. Якщо витрати власного виробництва менші витрат на придбання послуг аутсорсера, то використання аутсорсингу економічно обґрунтовано, в іншому разі – недоцільно, тому що це не призведе до скорочення витрат.

Для обґрунтування доцільності застосування аутсорсингу багатьма дослідниками і практиками використовується класичний підхід до оцінки ефективності, який передбачає співвідношення між ефектом і понесеними витратами в різних формах.

Враховуючи специфіку ведення бухгалтерського обліку, економічний ефект від використання бухгалтерського аутсорсингу буде виражатися в економії витрат, отриманої від залучення зовнішніх виконавців для ведення

обліку, та розрахованої як різниця між витратами на ведення обліку власними силами та витратами на ведення обліку зовнішнім суб'єктом.

Дідух О. В. та Крупа О. В. пропонують здійснювати оцінку ефективності застосування аутсорсингу шляхом визначення системи аналітичних показників до і після його впровадження. Абсолютні та відносні показники дають змогу здійснити оцінку ефективності використання трудових ресурсів, основних фондів чи фінансових ресурсів, а також інших складових, що формують економічний потенціал підприємства.

Отже, використання розрахунково-економічних методик дозволяє у вартісному вираженні порівнювати різні варіанти організації ведення обліку, а також моделювати різні сценарії і мінімізовувати людський фактор при розрахунках. Але такі методи не враховують стратегічних і якісних аспектів.

Аналіз існуючих методів прийняття рішень про ефективність переходу на аутсорсинг показав, що використання лише схематичних або лише розрахунково-економічних методів не дозволяє провести комплексної оцінки ефективності аутсорсингу та прийняти якісне рішення. Тому при визначенні економічної ефективності аутсорсингу потрібно використовувати методику розрахунку, в основі якої лежить поєднання матричного підходу, якісних критеріїв та визначення економічної ефективності.

Використання запропонованого методичного підходу до оцінки ефективності застосування бухгалтерського аутсорсингу дозволяє комплексно визначити доцільність та економічну ефективність використання такого способу організації ведення бухгалтерського обліку.

Прийняття рішення про бухгалтерський аутсорсинг потребує ретельного підходу до його прийняття. Якщо для підприємства не є визначальним безпосереднє виконання операцій з ведення бухгалтерського обліку, то доцільно повністю всі такі операції перевести на аутсорсинг. Але має місце ситуація, в якій деякі бухгалтерські операції не можна передати на аутсорсинг, наприклад, коли такі операції пов'язані із технологією виробництва, що становить комерційну таємницю і можливий витік

конфіденційної інформації. Такі моменти потрібно передбачити на етапі планування аутсорсингу. Одним із найадаптивніших алгоритмів процесу прийняття рішення про аутсорсинг, є алгоритм запропонований В. Г. Шадріним [67] (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Процедура прийняття рішення про використання аутсорсингу за підходом В. Г. Шадріна

Етап	Дії
Визначення цілей аутсорсингу	1. Визначення якісних цілей використання аутсорсингу 2. Визначення кількісних цілей аутсорсингу
Визначення та аналіз бізнес-процесів, що виконуються на підприємстві	1. Визначення ключових бізнес-процесів 2. Оцінка власних можливостей і ресурсів 3. Оцінка структури вартості та якості виробів, послуг
Визначення можливих виконавців бізнес-процесів	1. Детальний аналіз постачальників 2. Аналіз цін постачальників 3. Оцінка ризиків і наслідків аутсорсингу
Обґрунтування і прийняття рішення про використання аутсорсингу	1. Корегування цілей використання аутсорсингу 2. Співставлення внутрішніх та зовнішніх можливостей, визначення бізнес-процесів для аутсорсингу 3. Вибір постачальників 4. Оцінка ефектів і ризиків використання аутсорсингу 5. Прийняття рішення
Формування плану управління проектом аутсорсингу	1. План виконання проєкту 2. Програма управління проєктом 3. Розробка механізму моніторингу і контролю проєкту

Запорукою успішного функціонування підприємства є постійне вдосконалення як основної діяльності, так і внутрішніх процесів, які забезпечують здійснення всіх видів діяльності підприємства. Аналізуючи підприємство як сукупність бізнес-процесів, можна виділити основні та додаткові бізнес-процеси. Основними бізнес-процесами є ті, що забезпечують здійснення основної діяльності та формування прибутку підприємства. Додатковими бізнес-процесами є ті, які не створюють прибутку чи доданої вартості, але виконують допоміжну функцію і дають можливість

здійснення основних бізнес-процесів. Ведення бухгалтерського обліку є прикладом допоміжного бізнес-процесу, який не створює доданої вартості, не формує прибуток на підприємстві, але забезпечує інформаційну підтримку прийняття рішення на підприємстві.

Приймаючи рішення про бухгалтерський аутсорсинг необхідно визначитися, які саме бізнес-процеси бухгалтерського обліку варто перевести на аутсорсинг. При цьому потрібно врахувати ряд факторів, зокрема розміри підприємства та кількість бухгалтерських бізнес-процесів; потреби управлінського персоналу в оперативній інформації тощо. Переведення на аутсорсинг повністю всіх операцій з ведення бухгалтерського обліку доцільне наведених далі груп підприємств.

Мікропідприємства. Обсяг операцій в таких фірмах дуже малий, що є визначальним фактором для аутсорсингу. Спрощується робота керівника, так як йому не потрібно відслідковувати зміни в податковому та бухгалтерському законодавстві, а наймати окремо бухгалтера недоцільно з економічної сторони.

Малі та середні підприємства. Навантаження бухгалтера на таких підприємствах часто нижче нормативного значення. Такі підприємства часто або недозавантажують облікових працівників, або перевантажують обов'язками. Тому для них вигідний повний бухгалтерський аутсорсинг.

Великі підприємства. Для великих підприємств бухгалтерський аутсорсинг є доволі складним завданням для реалізації, оскільки досить складно сформулювати договір на аутсорсинг таким чином, щоб параметризувати і формалізувати усі необхідні умови. Для них актуальним є частковий аутсорсинг, тобто певних облікових ділянок, де немає потреби в оперативній інформації.

Після того як було вирішено, які саме бізнес-процеси з ведення бухгалтерського обліку перевести на аутсорсинг, потрібно прийняти рішення про те, яку компанію з надання послуг бухгалтерського аутсорсингу варто обрати.

Отже, розглянуті методики дають можливість визначити бізнес-процеси (функції) для переходу на аутсорсинг, провести аналіз потенційних аутсорсерів і потім оцінити ефективність і доцільність переходу на аутсорсинг.

Одним із ключових напрямів удосконалення діяльності суб'єктів господарювання є оптимізація та відмова від непрофільних функцій, що не надають підприємству та споживачу цінність, але виконання яких потрібне для підтримки діяльності та розвитку підприємства.

Ресурси використовуються ефективно, коли вони являються в розпорядженні того користувача, для якого вони представляють найвищу цінність. Так розподіляються і ті ресурси, які використовуються для організації бухгалтерського обліку. Мінімізація витрат в бухгалтерському обліку можлива за рахунок передачі даних на аутсорсинг, так як бухгалтерський облік належить до тих функцій підприємства, які не створюють додаткових благ для споживачів, але потрібні для того, щоб забезпечити його діяльність.

Серед методів оцінки ефективності аутсорсингу виділяють два головних: однокритеріальний і багатокритеріальний. Однокритеріальний метод передбачає визначення впливу аутсорсингу тільки на одну із характеристик підприємства, часто це фінансові результати, а в якості показника оцінки служить додатковий дохід або економія, які утворюються при використанні аутсорсингу. Багатокритеріальний метод містить оцінку впливу аутсорсингу на різні фактори діяльності підприємства.

За однокритеріальним підходом економію ресурсів при бухгалтерському аутсорсингу можна визначити за формулою:

$$S = \sum_{i=1}^n C_i - P_i \quad (3.1)$$

де S – економія ресурсів;

n – кількість років використання аутсорсингу;

i – рік використання аутсорсингу;

C_i – витрати на ведення бухгалтерського обліку силами підприємства;

P_i – витрати на ведення бухгалтерського обліку фірмою аутсорсером.

Ця формула розглядає тільки фінансову складову ефективності від впровадження аутсорсингу, що робить ситуацію істотно простіше, але тим не менш обмежує підприємство в отриманні повноцінної картини всіх позитивних та негативних наслідків впровадження аутсорсингу.

Метод дисконтування доходів і витрат дає можливість врахувати зміну вартості грошей в часі, але він передбачає, що бухгалтерський облік розглядається як бізнес-процес підприємства, який бере участь в формуванні витрат та опосередковано забезпечує формування доходів.

$$E_{ff} = \sum_{i=1}^n \frac{E_i}{(1+d)^i} + \sum_{i=1}^n \frac{R_i}{(1+d)^i} + \sum_{i=1}^n \frac{A_i}{(1+d)^i} - C_0 - \sum_{i=1}^n \frac{C_i}{(1+d)^i} - \sum_{i=1}^n \frac{T_i}{(1+d)^i} \quad (3.2)$$

де E_{ff} – економічний ефект від використання аутсорсингу;

n – тривалість аутсорсингового контракту (кількість років);

d – ставка дисконтування;

E_i – економія від використання аутсорсингу, отримана в i -му році, представлена різницею між витратами підприємства на виконання певного процесу власними силами і витратами, пов'язаними з передачею процесу аутсорсеру;

R_i – додатковий дохід у i -му році, отриманий за рахунок використання аутсорсингу (приріст вартості внаслідок підвищення якості, збільшення виручки через поліпшення іміджу компанії);

A_i – інші доходи замовника в i -му році, що з'явилися завдяки використанню аутсорсингу (дохід від продажу або здачі в оренду надлишкового майна, зниження податків на майно);

C_0 – витрати на пошук аутсорсера;

C_i – витрати на управління аутсорсингом в i -му році (адміністративні, транспортні витрати);

T_i – витрати на перехід на аутсорсинг в i -му році (реінжиніринг бізнес-процесів, закупівля обладнання, виплата компенсації звільненим працівникам).

Якщо $E_{ff} > 0$ і має максимальну величину, то рекомендується використовувати аутсорсинг. Отже економічний ефект знову розраховується виходячи з того, на скільки скоротилися витрати підприємства у зв'язку з використанням аутсорсингу.

Недоліком цього методу є те, що він не приймає до уваги той факт, що компанії, крім того, щоб досягти позитивного економічного ефекту, потрібно перевищити певну граничну величину $E_{ff \min}$, оскільки, якщо $E_{ff} < E_{ff \min}$, то отриманий економічний ефект недостатній для компенсації всіх витрат, пов'язаних з переходом на аутсорсинг. Також формула не враховує ризик виникнення несприятливих змін у зовнішньому середовищі або неякісної роботи аутсорсера, що до недостовірного визначення прогнозного значення економічного ефекту.

Котляров І. Д. пропонує модифікувати описаний вище метод для врахування даних ризиків, при цьому вказує на те, що граничне значення економічного ефекту $E_{ff \min}$ має бути вище величини втрат, які може понести підприємство в разі настання ризику. З врахуванням припущення автора економічний ефект від використання аутсорсингу розраховується так:

$$E_{ff} = W_E E + W_R R + W_A A - C_0 - C - T \geq W_L L \quad (3.3)$$

де W_E , W_R , W_A – ймовірність того, що підприємство отримає дохід;

W_L – ймовірність того, що підприємство зазнає втрат;

C_0 – витрати на пошук аутсорсера;

C – витрати на управління аутсорсингом в i -му році (адміністративні, транспортні витрати);

T – витрати на перехід на аутсорсинг в i -му році (реінжиніринг бізнес-процесів, закупівля обладнання, виплата компенсації звільненим працівникам).

L – очікувана величина втрат підприємства.

Значення даних ймовірностей визначаються за допомогою експертних оцінок. Після визначення ймовірностей наступним кроком є встановлення компанією порогових значень: $W_E^{\min}$, $W_R^{\min}$, $W_A^{\min}$, $W_L^{\max}$, $L_{\max}$, $(W_L L)_{\max}$.

Обов'язковим є виконання системи нерівностей:

$$\left\{ \begin{array}{l} (W_L L)_{\max} \leq W_L^{\max} L_{\max}, \\ W_E^{\min} \geq W_L^{\max} \\ W_R^{\min} \geq W_L^{\max} \\ W_A^{\min} \geq W_L^{\max} \end{array} \right. \quad (3.4)$$

Отже, перехід на аутсорсинг буде доцільним, якщо буде виконано такі умови:

$$\left\{ \begin{array}{l} E_{ff} > W_L L, \\ W_L \leq W_L^{\max}, \\ L \leq L_{\max}, \\ W_L \leq (W_L L)_{\max}, \\ W_E \geq W_E^{\min}, \\ W_R \geq W_R^{\min}, \\ W_A \geq W_A^{\min}. \end{array} \right. \quad (3.5)$$

Користуючись даною формулою можна розрахувати економічний ефект від застосування аутсорсингу, враховуючи ймовірності досягнення потрібних факторів, що сприяють отриманню додаткового доходу для підприємства-замовника послуг аутсорсингу. Недоліком такої методики в тому, що всі необхідні значення ймовірності визначаються за допомогою оцінок експертів, тому вони є суб'єктивними. Також є ще одна проблема – це пошук таких експертів, що робить цю методику проблемною для застосуванні на практиці.

Спроба компенсувати недоліки однокритеріального методу слугувало основою для розробки багатокритеріального підходу до визначення ефективності аутсорсингу. Формалізувати даний підхід можна так:

$$S = \sum_{i=1}^n W_i (KA_i - KB_i) \quad (3.6)$$

де S – ефект від аутсорсингу;

n – число оцінюваних критеріїв;

W_i – вага i -го критерію в загальній оцінці;

KA_i – значення i -го критерію після впровадження аутсорсингу;

KB_i – значення i -го критерію до впровадження аутсорсингу.

Так як, у формулі (3.6) використовуються різні показники, то спочатку вони мають бути приведені до єдиної шкали. Потім розраховується ефект від бухгалтерського аутсорсингу. Проте, якщо в однокритеріальному підході ефект визначається в грошових одиницях, то в багатокритеріальному підході ефект визначається в індексах або значеннях коефіцієнта. Якій різні показники необхідно привести до єдиної бази вимірювання для їх адитивності, тому з цим пов'язана складність використання цього підходу.

Відповідно до теорії трансакційних витрат та в межах цього дослідження варто зосередити увагу на економічному ефекті бухгалтерського аутсорсингу, так як його метою відповідно до обраної теоретичної концепції є економія ресурсів через зменшення трансакційних витрат. З часом ефект від аутсорсингу може змінюватись разом зі зміною показника інфляції, рівня заробітної плати тощо.

Зараз потрібно базову формулу (3.4) наповнити змінними. Змінними даної математичної моделі є складові витрат за елементами, які забезпечують виконання бізнес-процесу, який передається на аутсорсинг, тобто витрати для забезпечення ведення бухгалтерського обліку. Перелік таких витрат подано в таблиці 3.3.

Даний перелік витрат не є вичерпним і може доповнюватись виходячи зі специфіки кожного окремого підприємства. Індексне значення відображає кількість елементів витрат на реалізацію функцій підприємства з ведення бухгалтерського обліку. При тому витрати на реалізацію функцій з ведення бухгалтерського обліку позначаються як $\sum k_i$.

Таблиця 3.3

Елементи витрат на забезпечення ведення бухгалтерського обліку на підприємстві

Умовне позначення	Назва елементу витрат
k_1	Заробітна плата та інші виплати працівникам служби бухгалтерського обліку
k_2	Нарахування на заробітну плату та інші виплати працівникам служби бухгалтерського обліку
k_3	Матеріальні затрати (канцелярське приладдя, витрати на офісну техніку тощо)
k_4	Амортизація основних засобів, що використовуються для забезпечення ведення бухгалтерського обліку
k_5	Навчання та підвищення кваліфікації облікового персоналу
k_6	Витрати на програмне забезпечення для ведення бухгалтерського обліку
k_7	Витрати на придбання професійних періодичних видань
k_8	Витрати на ремонт приміщення
k_9	Оплата засобів телекомунікаційного зв'язку (телефон, Інтернет)
k_{10}	Постійні витрати в частині розподіленій на службу бухгалтерського обліку

Витрати на ведення бухгалтерського обліку силами підприємства (C_i) можна виразити в такому вигляді:

$$C_i = \sum_{i=1}^n (k_1, k_2, k_3, k_4, k_5, k_6, k_7, k_8, k_9, k_{10}) \quad (3.7)$$

Витрати на виконання функцій з ведення бухгалтерського обліку компанією з аутсорсингу виразимо в такому вигляді:

$$P_i = C_t + EC_t \quad (3.8)$$

де C_t – базова вартість послуг з бухгалтерського аутсорсингу;

EC_t – додаткові витрати на комунікацію між замовником та компанією, що надає послуги з бухгалтерського аутсорсингу.

В літературі, присвяченій питанню аутсорсинг, виділяють складову, яка зараховується до витрат на ведення бухгалтерського обліку фірмою аутсорсером, зокрема виділяють корегуючий коефіцієнт. Величину такого коефіцієнта розраховують шляхом співставлення вартості пропозицій на

ринку аутсорсингових послуг щодо конкретних особливостей господарських процесів в замовника аутсорсингу. Koreгуючий коефіцієнт визначається за формулою:

$$K_{\text{кор}} = K_{\text{орг}} \times K_{\text{усл}} \{ K_{\text{вед}}, K_{\text{ндс}}, K_{\text{об}}, K_{\text{осно}}, \dots K_{\text{т}} \} \quad (3.9)$$

де $K_{\text{кор}}$ – корегуючий коефіцієнт;

$K_{\text{орг}}$ – коефіцієнт, що враховує обсяг аутсорсингу з організаційної точки зору, наприклад повний або частковий тощо;

$K_{\text{усл}}$ – коефіцієнт, що враховує підвищення вартості аутсорсингу за рахунок господарських процесів конкретного замовника аутсорсингу. Такий коефіцієнт залежить від деякого набору коефіцієнтів, які відображають внесок даних господарських процесів. $K_{\text{усл}}$ можна представити добутком таких коефіцієнтів:

$$K_{\text{усл}} = \{ K_{\text{вед}}, K_{\text{ндс}}, K_{\text{об}}, K_{\text{осно}}, \dots K_{\text{т}} \} \quad (3.10)$$

де – $K_{\text{вед}}, K_{\text{ндс}}, K_{\text{об}}, K_{\text{осно}}, \dots K_{\text{т}}$ – коефіцієнти, які враховують підвищення вартості аутсорсингу за рахунок наявності у замовника операцій із зовнішньо-економічної діяльності, якщо підприємство є платником ПДВ, якщо воно має відокремлені філії, якщо підприємство переходять зі спрощеної системи оподаткування на загальну систему тощо.

Разом з тим, в контексті теорії трансакційних витрат переваги, що отримує підприємство від зменшення трансакційних витрат внаслідок передачі бізнес-процесів на аутсорсинг не зводяться лише до економії ресурсів. Досягається також ряд інших ефектів, зокрема оптимізація структури підприємства.

Для оцінки ефективності обслуговування підприємства аутсорсером доцільно використати методику, яка базується на показниках оцінки діяльності підприємства:

Своєчасність виконання робіт та надання послуг згідно з умовами договору про аутсорсинг:

$$E_{\text{час}} = T_t / T_{t0} \quad (3.11)$$

де: $E_{\text{час}}$ – коефіцієнт часу надання послуг бухгалтерського аутсорсингу;

T_t – фактичний час виконання послуг з бухгалтерського аутсорсингу;

T_{t0} – запланованих згідно з умовами договору час (термін) надання послуг з бухгалтерського аутсорсингу.

Значення коефіцієнта часу надання послуг бухгалтерського аутсорсингу може коливатись від 0 до 1. Коли значення коефіцієнта дорівнює 0, то це означає, що фактичний час наданих послуг з бухгалтерського аутсорсингу дорівнює запланованому, тобто компанія аутсорсер повністю виконала умови договору в частині своєчасності виконання взятих зобов'язань на себе.

Повнота виконання робіт та надання послуг згідно з умовами договору про аутсорсинг:

$$E_{\text{обсяг}} = Q_{\text{ф}} / Q_{\text{п}} \quad (3.12)$$

де: $E_{\text{обсяг}}$ – коефіцієнт обсягу надання послуг бухгалтерського аутсорсингу;

$Q_{\text{ф}}$ – обсяг фактично наданих послуг з бухгалтерського аутсорсингу (за відповідний період часу);

$Q_{\text{п}}$ – обсяг запланованих згідно з умовами договору послуг з бухгалтерського аутсорсингу (за відповідний період часу).

Значення коефіцієнта повноти виконання робіт та надання послуг бухгалтерського аутсорсингу також може коливатися від 0 до 1. Коли значення коефіцієнта дорівнює 0, це означає, що фактичний обсяг наданих послуг з бухгалтерського аутсорсингу дорівнює запланованому.

$$E_{\text{економ}} = C_{\text{ф}} / C_{\text{дог}} \quad (3.13)$$

де: $E_{\text{економ}}$ – коефіцієнт економічності;

$C_{\text{ф}}$ – фактично понесені витрати на оплату послуг аутсорсингової компанії;

$C_{\text{дог}}$ – сума витрат, що була передбачена договором аутсорсингу.

При оцінці ефективності аутсорсингу в кожного з вище зазначених критеріїв має бути свій коефіцієнт ваги. Всі коефіцієнти зводяться в єдиний інтегрований показник ефективності.

$$E_{\text{інтегр}} = E_{\text{час}}^x * E_{\text{обсяг}}^y * E_{\text{економ}}^z \quad (3.14)$$

де: $E_{\text{інтегр}}$ – інтегрований критерій оцінки ефективності аутсорсингу;

x, y, z – вага коефіцієнтів $E_{\text{час}}$, $E_{\text{обсяг}}$, $E_{\text{економ}}$ відповідно

Збільшення інтегрованого критерію свідчить про підвищення якості обслуговування з умовами договору бухгалтерського аутсорсингу.

Для демонстрації розробленої методики оцінки доцільності переходу на бухгалтерський аутсорсинг наведемо порядок такої оцінки, що був застосований в СОК «Файна поляна».

СОК «Файна поляна» хоче зменшити витрати за рахунок використання бухгалтерського аутсорсингу. З метою переходу на аутсорсинг буде зменшення витрат СОК «Файна поляна» за рахунок оптимізації трансакційних витрат. Оптимізація витрат забезпечуватиметься тоді, коли співвідношення граничного прибутку до витрат СОК «Файна поляна» на умовах використання аутсорсингу буде більшою за співвідношення граничного прибутку до витрат СОК «Файна поляна» при самостійному веденні бухгалтерського обліку. Отже, для прийняття рішення про аутсорсинг СОК «Файна поляна» необхідно порівняти ці дві величини.

За даними СОК «Файна поляна» граничний прибуток становив 85 грн., а витрати на ведення бухгалтерського обліку становлять 45000 грн. Після запровадження аутсорсингу граничний прибуток СОК «Файна поляна» не зміниться, оскільки ведення бухгалтерського обліку на нього не впливає, а от витрати на аутсорсинг становлять 30000 грн. на місяць.

$$\frac{MP_o}{Po} > \frac{MP_i}{Pi}; \quad \frac{85}{30000} > \frac{85}{45000}; \quad 0,00283 > 0,00189 \quad (3.15)$$

Отже, використання бухгалтерського аутсорсингу дозволяє зменшити трансакційні витрати СОК «Файна поляна», тому перехід на аутсорсинг є доцільним.

Вибираючи підприємство-аутсорсера, СОК «Файна поляна» пішло найпростішим шляхом, тобто проконсультувалося з партнерами по бізнесу. Було обрано підприємство, що спеціалізується на наданні послуг з консультування в сфері бухгалтерського обліку, податкового законодавства, веденні бухгалтерського обліку та аутсорсингу. Наступний крок – це оцінка цього підприємства на недобросовісність. При оцінці значення ризику відмови аутсорсера від співпраці використовувалося опитування компаній партнерів, що користуються послугами цієї фірми, на предмет випадків відмови у співпраці. Було опитано п'ять партнерів і ніхто з них не зазначив про факти відмови, тому ризик відмови можна оцінити як нульовий:

$$R_j = 1 - 1 = 0 \quad (3.16)$$

Отже, ненадійність цієї компанії в якості аутсорсера оцінюється на рівні 0. Отримане значення передбачає, що аутсорсер повністю надійний.

При оцінці ризику нездатності аутсорсера забезпечити виконання умов договору також було проведено опитування партнерів щодо наявності випадків, коли обрана компанія не могла забезпечити певні умови надання послуг з аутсорсингу, невчасності виконання завдання чи надання необхідної інформації. За результатом опитування не було зазначено жодного такого випадку. Отже даний ризик оцінюється як нульовий:

$$A_i = 1 - 1 = 0 \quad (3.17)$$

Так як обране підприємство-аутсорсер має найвищий рівень надійності, то у керівництва СОК «Файна поляна» не виникло питання про пошук іншого підприємства-аутсорсера для порівняння з обраним. Для проведення потенційної оцінки аутсорсингу перед прийняттям рішення про його використання було застосовано прогнознi розрахунки надані керівництвом СОК «Файна поляна».

Оцінка ефективності бухгалтерського аутсорсингу відповідно до однокритеріального підходу проводиться на основі порівняння економії ресурсів від використання аутсорсингу, додаткового доходу від використання аутсорсингу та інших доходів підприємства, які виникли внаслідок застосування аутсорсингу із витратами на пошук аутсорсера, витратами на управління аутсорсингом та витратами на перехід на аутсорсинг. Відповідно до інформації, яка надана керівником фермерського господарства, економія грошових коштів від використання аутсорсингу (E_i) становили близько 35000 грн. на місяць, додаткових (R_i) та інших доходів (A_i) підприємство не очікує. Щодо оцінки потенційних витрат було надано такі дані: витрати на пошук аутсорсера відсутні, витрати на управління аутсорсингом (C_i) становлять близько 30000 грн. на місяць, витрати на перехід на аутсорсинг (T_i) 40000 грн. одноразово.

За отриманими даними можна порахувати економічний ефект від аутсорсингу за перший рік його використання. Ставку дисконтування беремо на рівні облікової ставки НБУ на початок 2020 року, тобто 15,5%:

$$E_{ff} = \frac{35000 \cdot 12}{(1+0,155)} - \frac{30000 \cdot 12}{(1+0,155)} - \frac{40000}{(1+0,155)} = 17316,02 \quad (3.18)$$

Багатокритеріальну оцінку ефективності аутсорсингу провести зараз неможливо, так як для розрахунку коефіцієнта часу надання послуг бухгалтерського аутсорсингу, коефіцієнта обсягу надання послуг бухгалтерського аутсорсингу, коефіцієнта економічності аутсорсингу необхідні фактичні показники щодо виконання аутсорсингу, яких на етапі планування немає. Після фактичного надання послуг з бухгалтерського аутсорсингу стане можливе їх обчислення.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Застосування сучасних ІКТ сприяє ефективній організації співпраці між аутсорсером та підприємством-замовником. Визначено моделі організації співпраці: надання даних через спеціальні сервіси; імпорту даних з програмних продуктів підприємства-замовника; «віддалений робочий стіл»; облік у хмарному середовищі.

2. Передача облікових функцій на аутсорсинг містить у собі значні ризики, частина яких зумовлена використанням ІКТ. Ідентифіковано ризики, що виникають під час передачі бухгалтерського обліку на аутсорсинг. Структуровано заходи захисту облікової інформації за користувачами даних з визначенням суб'єктів забезпечення в умовах аутсорсингу.

3. Дослідження існуючих матриць аутсорсингу показало, що вони вирізняються високою наочністю, легкістю сприйняття та є досить затребуваним методом аналізу. Їх недоліком є двофакторність, а також високий рівень суб'єктивності під час вибору та визначення рівня впливу критеріїв оцінки.

4. Проаналізовано існуючі методи прийняття рішень про ефективність переходу на аутсорсинг. З аналізу зрозуміло, що використання лише схематичних або лише розрахунково-економічних методів не дозволяє провести комплексну оцінку ефективності бухгалтерського аутсорсингу та прийняти якісне рішення.

5. Проведено моделювання доцільності переходу на бухгалтерський аутсорсинг відповідно до розглянутих теорій трансакційних витрат та ключових компетенцій. Результат моделювання показав, що вибір методу оцінки доцільності переходу на бухгалтерський аутсорсинг залежить від особливостей діяльності підприємства, мети переходу на аутсорсинг та від забезпечення інформацією.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне обґрунтування та запропоновано окремі аспекти вирішення наукової задачі, що полягає у формуванні науково обґрунтованих пропозицій щодо розвитку теорії та методології організації професійної діяльності бухгалтера на засадах аутсорсингу. В результаті дослідження отримано наукові результати теоретичного, методологічного та практичного значення, зокрема сформульовано наступні висновки та пропозиції:

1. На основі аналізу наукових праць узагальнено підходи щодо визначення поняття організації бухгалтерського обліку, обґрунтовано необхідність її розгляду як управлінської діяльності щодо створення і постійного вдосконалення системи бухгалтерського обліку. Визначено її предмет та об'єкти, які запропоновано розглядати в розрізі таких складових, як методична, технологічна і організаційна.

2. Систематизовано основні тенденції, що визначають розвиток організації бухгалтерського обліку на протязі наступних років: 1) використання хмарних технологій; 2) застосування експертних систем; 3) соціальна медіа-стратегія в бухгалтерському обліку; 4) мобільність облікового персоналу; 5) аутсорсинг бухгалтерських послуг; 6) ощадливий облік; 7) Інтернет речей. Впровадження сучасних технологій поступово призводить до внесення змін у функціональні обов'язки бухгалтера, що, в свою чергу, обґрунтовує необхідність проведення досліджень в сфері організації бухгалтерського обліку.

3. Для усунення відмінностей в підходах до розуміння сутності бухгалтерського аутсорсингу запропоновано його розглядати як послугу, і як процес. Це дало можливість врахувати специфіку здійснення та визначити зміни, які зазнає організація бухгалтерського обліку для обох учасників – підприємства-замовника та аутсорсера. Систематизовано групи класифікаційних ознак бухгалтерського аутсорсингу та розкрито його види залежно від

вимог до організації аутсорсингу за такими ознаками: 1) часовий період; 2) порядок співпраці; 3) механізм здійснення; 4) перелік робіт; 5) моделі надання бухгалтерських послуг.

4. При оцінці діючої практики бухгалтерського аутсорсингу в Україні визначено проблеми, пов'язані із недосконалістю нормативно-правового регулювання. Для вирішення проблеми організації бухгалтерського аутсорсингу запропоновано закріпити: 1) на законодавчому рівні – фундаментальні положення з питання аутсорсингу (поняття аутсорсингу, його види, суб'єкти, визначення поняття та особливих умов договору аутсорсингу); 2) на рівні підзаконних нормативно-правових актів – організацію аутсорсингу залежно від видів діяльності, зокрема і бухгалтерського. Крім внесення змін до вже існуючих нормативно-правових документів, обґрунтовано необхідність розробки та впровадження Методичних рекомендацій з організації обліку в умовах бухгалтерського аутсорсингу.

5. Для удосконалення організаційної складової організації бухгалтерського обліку, що здійснюється на засадах аутсорсингу, систематизовано стадії його здійснення (підготовча; технологічна; результативна) з розкриттям найбільш важливих питань на кожній з них. Особливу увагу приділено підготовчій стадії, а саме етапу пошуку та вибору аутсорсера.

6. З метою оптимізації індикативних показників нейтралізації ризиків аутсорсера вдосконалено систему аналітичного обліку операцій із формування резервів забезпечення мінімізації ризиків аутсорсера шляхом виділення відповідних аналітичних рахунків до рахунку 474 «Забезпечення інших витрат і платежів», що має бути закріплено в обліковій політиці.

7. Для вдосконалення системи документообігу запропоновано послідовність його організації за етапами: 1) вивчення системи документообігу на підприємстві-замовнику, визначення шляхів надходження документів; 2) вивчення бізнес-процесів підприємства-замовника; 3) ідентифікація ділянок обліку; 4) розробка порядку приймання-передачі документів від підприємства-замовника до аутсорсера; 5) встановлення порядку доопрацю-

вання або заміни документів; 6) затвердження порядку передачі документів в архів підприємству-замовнику), а також визначено порядок його оформлення, враховуючи наявність декількох учасників процесу, рекомендовано використовувати Порядок документообігу в розрізі визначених для кожного підприємства ділянок обліку.

8. Для забезпечення належного інформаційного забезпечення за витратами в ході здійснення бухгалтерського аутсорсингу виділено та обґрунтовано підходи до організації аналітичного обліку витрат на аутсорсинг: на підприємстві-замовнику – за такими розрізами: 1) напрями аутсорсингу; 2) тривалість договору; 3) види послуг; в аутсорсера – за такими розрізами, як: 1) місце розташування замовника; 2) назва замовника; 3) тривалість договору; 4) вид послуг. Такі розрізи забезпечують своєчасне подання інформації на етапі прийняття рішення про форму організації бухгалтерського обліку та сприятиме формуванню належного інформаційного забезпечення.

9. Для визначення найоптимальніших способів та елементів, що забезпечують ефективність організації обліку на засадах аутсорсингу, узагальнено моделі організації співпраці підприємства замовника та аутсорсера (надання даних через спеціальні сервіси; імпорту/експорту даних з програмних продуктів підприємства-замовника; «віддалене робоче місце»; облік у «хмарному» сервісі) обґрунтовано переваги та недоліки, а також обґрунтовано особливості їх впровадження.

10. Для обґрунтування прийняття рішення про те, коли підприємству вигідніше утримувати бухгалтерську службу, а коли передати ведення бухгалтерського обліку на аутсорсинг, яке приймається, в першу чергу, виходячи з організаційно-економічної доцільності на основі порівняльного аналізу економічної ефективності кожного, проведено компаративний аналіз підходів до оцінки ефективності переходу на бухгалтерський аутсорсинг. Визначено переваги та недоліки схематичних та розрахунково-економічних методів з обґрунтуванням того, що їх окреме використання не дозволяє

провести комплексну оцінку ефективності бухгалтерського аутсорсингу та приймати максимально якісне рішення про вибір форми організації бухгалтерського обліку.

11. З метою визначення доцільності та ефективності бухгалтерського аутсорсингу запропоновано формалізовані параметри прийняття рішення про перехід на бухгалтерський аутсорсинг в розрізі таких етапів: 1) визначення цілей аутсорсингу; 2) визначення бізнес-процесів бухгалтерського обліку, що можуть бути передані на аутсорсинг; 3) вибір аутсорсера; 4) оцінка ефективності бухгалтерського аутсорсингу. Такі етапи дозволяють організувати процес прийняття рішення про перехід на бухгалтерський аутсорсинг, що, в свою чергу, підвищує ефективність такого процесу. Встановлено, що вибір методу оцінки доцільності переходу на бухгалтерський аутсорсинг залежить від особливостей діяльності підприємства, мети переходу на аутсорсинг та інформаційної забезпеченості аналізу такого процесу.

12. При оцінці економічної ефективності переходу на бухгалтерський аутсорсинг обґрунтовано випадки використання однокритеріального та багатокритеріального підходів, враховуючи час функціонування підприємства на ринку та рівень інформаційного забезпечення. За умови достатності значень виділених факторів перевага має надаватися багатокритеріальному підходу, використання якого передбачає розрахунок показників: 1) перелік витрат підприємства на ведення бухгалтерського обліку та використання аутсорсингу; 2) своєчасність виконання робіт та надання послуг згідно з умовами договору про аутсорсинг; 3) повнота виконання робіт та надання послуг згідно з умовами договору про аутсорсинг; 4) економічність аутсорсингу. Такий підхід дає можливість краще оцінити виконання бізнес-процесу, який передається на аутсорсинг і встановити доцільність його подальшого здійснення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. Пособие. М.: Инфра-М, 2017. 332 с.
2. Безручук С. Л., Зайчук С. М. Аутсорсинг, лізинг персоналу або послуги з бухгалтерського обліку: критична оцінка термінів. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2008. № 3. С. 41-60.
3. Бикова Г. Бухоблік за аутсорсингом. Дебет-кредит. 2014. № 12. URL:<https://online.dtki.ua/Book/%C2%AB%D0%94%D0%9A%C2%BB%20%E2%84%9617-2014.epub/navPoint-15>
4. Білоцерківський О. В., Чудновець Ю. Ю. Аналіз можливостей використання фінансового аутсорсингу на підприємствах України. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2010. № 1 С. 39-49.
5. Бойчук І. В. Сучасні можливості аутсорсингу в активізації маркетингової діяльності підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2014. № 1. С. 174-177.
6. Бруханський Р. Ф. Ідентифікація специфічних функцій стратегічного управлінського обліку. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2020. Випуск 1. С. 7-18.
7. Бруханський Р. Ф. Методологія наукових досліджень і викладання облікових дисциплін : навчально-методичний посібник для студентів спеціальності „Облік і оподаткування”. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 174 с.
8. Бруханський Р. Ф. Параметри розвитку корпоративної стратегічної обліково-аналітичної системи підприємства. Облік і фінанси. № 1 (87)'. 2020. С. 13-19.
9. Бруханський Р. Ф., Спільник І. В. Криптоактиви у системі бухгалтерського обліку та звітності. Проблеми економіки № 2 (40), 2019. С.145-156.
10. Бутинець Ф. Ф. Організація бухгалтерського обліку. Житомир: ПП «Рута», 2001. 574 с.

11. Бутов А. М. Передумови та перспективи використання аутсорсингу в діяльності вітчизняних підприємств. Наукові записки. Серія «Економіка»: збірник наук. праць. Острог: Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2012. Випуск 19. 466 с.
12. Ветрова Н. Управление информационными рисками при использовании бухгалтерского аутсорсинга. URL: http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/50431/1/m_th_k.a.krinityn_2017.pdf
13. Вигівська І. М. Підприємницькі ризики як особливий вид фактів господарської діяльності. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Міжн. Зб. наукових праць. Серія: Бухгалтерський облік, контроль і аналіз. Випуск 2 (14). Житомир: ЖДТУ, 2009. С. 31-45.
14. Волот О. І. Бухгалтерський аутсорсинг: сутність, класифікація та облік. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 7. С. 76-69.
15. Воскресенська Т. І. Аутсорсинг бухгалтерського обліку: сутність та особливості поширення в Україні. Бізнес Інформ. 2018. №1. С. 254-259.
16. Выжитович А. М., Булгакова И. А., Гаврилюк Е. А. Экономическая обоснованность расходов предприятий на аутсорсинг для целей налогообложения. Развитие территорий. 2015. №3. С. 12-17.
17. Ганін В. І., Синиця Т. В. Теоретичні основи бухгалтерського обліку. К.: Центр учбової літератури, 2008. 336 с.
18. Дафт Р. Менеджмент: 6-е изд.: Пер. С англ. СПб.: Питер, 2006. 864с.
19. Дворецкая Ю. А. Практика организации бухгалтерского учета: Актуальные вопросы и современные тенденции. Вестник Брянского государственного университета. 2013. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/praktika-organizatsii-buhgalterskogo-ucheta-aktualnye-voprosy-i-sovremennye-tendentsii>
20. Дідух О. В. Аналіз ефективності використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств. Менеджмент і підприємництво в Україні: спеціальний випуск. 2012. № 739. С. 82-87.
21. Дріга О. П. Бухгалтерський аутсорсинг у процесі сек'юритизації: особливості застосування в SPV. Проблеми теорії та методології бухгалтер-

ського обліку, контролю і аналізу. Сер.: Бухгалтерський облік, контроль і аналіз. 2015. Вип. 1. С. 111-129.

22. Єршова Н. Ю. Якість облікової інформації: методичний підхід до оцінювання. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 8. С. 368-374.

23. Єфименко М. Правова регламентація аутсорсингових відносин в США та Україні: порівняльно-правовий аспект. Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. Юридичні науки. 2014. Вип. 1. С.110-113.

24. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>

25. Исавнин А. Г., Фархутдинов И. И. Метод оценки целесообразности применения производственного аутсорсинга. Региональная экономика: теория и практика. 2013. № 4. С. 16-20.

26. Іванков В. М. Організація бухгалтерського аутсорсингу та її оцінка в аудиті. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2012. Вип. 22(2). С. 231-237.

27. Івахненко С. В. Організація Бухгалтерського обліку в умовах застосування комп'ютерної техніки: дис. канд. екон. наук: 08.06.04. К., 1998. 225 с.

28. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний: дис.. на соискание научной степени д.э.н.: 08.00.05. М.: Про Софт-М, 2005. 305 с.

29. Кесарчук Г. С. Бухгалтерський аутсорсинг: поняття, види, переваги та недоліки. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. 2014. Випуск 1 (42). С. 201-204

30. Колодеева С. Субъекты ведения бухгалтерского учета в условиях аутсорсинга. URL: <https://eck.ru/blog/autsorsing/sub-ekty-vedeniya-buhgalterskogo-ucheta-v-usloviyah-autsorsinga/>

31. Котляров И. Д. Аутсорсинг: опыт теоретического описания. Экономика и экологический менеджмент. 2010. №2. URL: <http://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/6540.pdf>

32. Кужельний М. В., Левицька С. О. Організація обліку: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 352 с.
33. Кузнецова С. А. Організація облікової інформації в управлінні діяльністю суб'єктів господарювання. Монографія. Мелітополь: ТОВ «Видавничий будинок ММД», 2008. 224 с.
34. Кузьмінський А. М. Сопко В. В. Організація бухгалтерського обліку і аналізу господарської діяльності. К.: Вища школа, 1986. 256 с.
35. Кук М. Ф. Outsourcing funkcji personalnej, Oficyna Ekonomiczna, Krakow, 2003, s. 39.
36. Курбанов А. Х. Методика оценки целесообразности использования аутсорсинга. Современные проблемы науки и образования. 2012. № 1. 231 с.
37. Легенчук С. Ф., Вольська К. О., Вакун О. В. Документування в бухгалтерському обліку: процесний підхід: монографія. Івано-Франківськ: Видавець Кушнір Г. М., 2016. 228 с.
38. Махмутов И. И., Муртазин И. А., Карамышев А. Н. Методы и модели аутсорсинга. Социально-экономические и технические системы: исследование проектирование, оптимизация. 2015. Т. 1. № 1(64). С. 133-157.
39. Методичні рекомендації щодо облікової політики підприємства: Наказ Міністерства фінансів України 27 червня 2013 р. № 635. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/ru/v0635201-13>
40. Моисеева Н. К., Малютина О. Н., Москвина И. А. Аутсорсинг в развитии делового партнерства. М.: Финансы и статистика, 2012. 240 с.
41. Момот В. М., Смоляк О. О. Бухгалтерський аутсорсинг як метод антикризового управління. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2014. Випуск 9-1. Частина 2. С. 196-199
42. Мухина И. С. Анализ существующих подходов к оценке эффективности использования аутсорсинга. Корпоративное управление. 2008. № 6. С. 111-115.
43. Напольських А. Н., Ивашкевич Т. В. Методические подходы по оценке целесообразности и эффективности применения аутсорсинга. Акту-

альные вопросы развития экономики: Материалы международной научно-практической конференции. 28 ноября 2014 г. Под. ред. д.э.н., проф. В. В. Карпова и д.э.н., проф. А. И. Ковалева. Омск: РОФ «ФРСП», 2014. С. 444-449.

44. Новиков А. А. Как эффективно воспользоваться чужими ресурсами. Коммерческий директор. 2006. № 4, 5.

45. Павелчак-Данилюк О. Обґрунтування програмного забезпечення для автоматизації бухгалтерського обліку на підприємствах. Вісник Тернопільського національного технічного університету. 2014. № 1. С. 209-218.

46. Панкова В. В., Наумова С. А. Аутсорсинг в бухгалтерском учете. Аудит и финансовый анализ. 2009. № 1. URL: <http://www.auditfin.com/fin/2009/1/Naumova%20.pdf>

47. Писарчук О. В., Струкова І. В. Місце аутсорсингових та консалтингових компаній в організації обліку. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2010. Вип. 17. С. 262-266.

48. Поплюйко А. М. Бухгалтерський аутсорсинг: сучасний стан та перспективи розвитку в Україні. Фінанси, облік і аудит. 2011. Вип. 18. С. 335-340. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Foa_2011_18_43

49. Попов И. С. Аутсорсинг в управлении бизнес-функциями предприятия. Вестник Академии. М.: ООО «Антей XXI», 2012. № 4. С. 138-139.

50. Рашид Мохаммад А., Хоссен Л., Патрік Джон Д. Еволюція ERP-систем: історична перспектива. 2002. URL: <https://faculty.biu.ac.il/~shnaidh/zoooloo/nihul/evolution.pdf>

51. Резніченко С. В. Поняття договору аутсорсингу, його юридична характеристика та види. Південноукраїнський правничий часопис. 2014. № 1. С. 75-78.

52. Рожелюк В. М. Організація бухгалтерського обліку діяльності переробних підприємств: Монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2013. 488 с.

53. Сафарова Е. Ю. Аутсорсинг учетных процессов. М., 2009. 192 с.

54. Синиця Т. В. Бухгалтерський аутсорсинг, як інноваційний інструмент оптимізації діяльності підприємств. Збірник наукових праць ХНПУ імені Г. С. Сковороди. Економіка. 2014. Вип. 14. С. 171-177.

55. Скакун Л. С. Бухгалтерський облік в умовах аутсорсингу: автореф. Дис. ... к.е.н.: 08.00.09; Житомир. Держ. Технол. Ун-т. Житомир, 2010. 21 с.

56. Скрипник М. І., Григоревська О. О. Методика оцінки та способи управління ризиками для забезпечення економічної безпеки системи вищої освіти. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2017. С. 298-306.

57. Стахурская Е. Аутсорсинг в Украине и в мире: особенности, тенденции и перспективы. Юрист и закон. 2017. № 38. URL: https://uz.ligazakon.ua/magazine_article/EA010850

58. Студенникова Г. Запретили ли на самом деле 1С в Украине. URL: <https://strana.ua/articles/analysis/71062-zapretili-li-na-samom-dele-1s-v-ukraine>

59. Фей Чуа. Технологічні тенденції: їх вплив на світову професію бухгалтера. Фей Чуа URL: <https://www.accaglobal.com/an/en/technical-activities/technical-resources-search/2013/october/accounting-for-the-future-2013/technology-trends.html>

60. Хейвуд Дж. Брайан Аутсорсинг в поисках конкурентных преимуществ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. 176 с.

61. Хлебников Д. Аутсорсинг как инструмент снижения затрат и оптимизации бизнес-системы. URL: <https://blog.iteam.ru/outsourcing-kak-instrument-snizheniya-zatrat-i-optimizatsii-biznes-sistemy/>

62. Хорунжак Н., Бруханський Р., Іванишин В. Logic-statistical information models in control function of accounting. Independent Journal of Management & Production (Special Edition PDATU). 2019. Vol 10, No 7. 846-871.

63. Хугаева Л. Т. Эффективность аутсорсинга на предприятии. TERRA ECONOMICUS. 2011. Том 9. № 2. Часть 2. С. 96-98.

64. Цибуляк Б. Захист інформації з обмеженим доступом на засадах аутсорсингу. Вісник НУ «Львівська політехніка». Серія «Автоматика, вимірювання та керування». 2012. № 741. Ч. 2. С. 246-250.

65. Шевелива Е. А. Организация бухгалтерского учета в условиях применения бухгалтерского аутсорсинга инновационными предприятиями. Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2011. № 41 (258). С. 113-117. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-buhgalterskogo-ucheta-v-usloviyah-primeneniya-buhgalterskogo-autsorsinga-innovatsionnymi-predpriyatiyami>

66. Шеянова А. Н. Аутсорсинг как форма хозяйственных взаимоотношений: автореф. Дис. на соискание уч. степени к.э.н.: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством». Самара, 2006. 22 с.

67. Шигун М. М. Нові типи організаційних структур бухгалтерської служби та їх розвиток. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю та аналізу. Міжнародний збірник наукових праць. Серія: Бухгалтерський облік, контроль і аналіз. 2011. Вип. 1(19). ЖДТУ. С. 401-410.

68. Шпак В. А. Концепція організації бухгалтерського обліку: теоретичний та методологічний вимір: автореф. дис. на здоб. ступеня д-ра екон. наук: 08.00.09; Національна академія статистики, обліку та аудиту. К., 2011. 33 с.

69. Що таке хмарні обчислення? URL: <http://cbto.com.ua/library/cloud-computing>

70. Ярошук О. В. Ризик-менеджмент в управлінні капіталом підприємства. Економічний аналіз: збірник наукових праць кафедри економічного аналізу і статистики ТНЕУ. Тернопіль, Економічна думка, 2012. Випуск 11. Частина 1. С. 460-466.