**Аутсорсинг бухгалтерских и финансовых функций**

Стивен Брег

**Преимущества и недостатки аутсорсинга**

В этом разделе рассматривается ряд преимуществ и недостатков аутсорсинга многих бухгалтерских функций компании. Речь идет о таких областях, как взыскание дебиторской задолженности, внутренний аудит, расчет заработной платы, учет налогов, финансовая отчетность, управление пенсионными программами, обработка трансакций, а также управление денежными потоками. В отношении каждой из этих областей приведены как преимущества, так и недостатки, тесно взаимосвязанные друг с другом. Таким образом, читатель сможет сравнить и оценить выгоды и связанные с ними проблемы, возникающие при использовании аутсорсинга.

Во избежание повторов не перечисляются некоторые положительные черты аутсорсинга всех областей бухгалтерского учета. Эти положительные черты связаны с тем, что многие области бухгалтерского учета требуют канцелярской работы или могут быть автоматизированы — например, обработка трансакций, управление пенсионными планами и расчет заработной платы, — а, следовательно, не являются стратегическими. Поскольку они не так важны для общего стратегического развития компании, их целесообразно передать, чтобы финансовый директор мог сосредоточиться на более значимых вопросах, влияющих на рентабельность компании или ее положение на рынке.

Главное преимущество аутсорсинга взыскания дебиторской задолженности состоит в том, что поставщик услуги, скорее всего, будет с большим рвением преследовать клиентов, которые отказываются платить по счетам, чем сотрудники компании. Чтобы заставить компании платить по старым счетам, требуются особые навыки и хорошие агентства по взысканию долгов, располагающие нужными людьми. Отрицательной стороной использования агентств является то, что они могут вести себя настолько агрессивно с клиентами, что те навсегда откажутся иметь дело с компанией. Однако, если компания поручает взыскать задолженность с клиента, то она сама, вероятно, не желает впредь поддерживать деловые отношения с этим клиентом. При этом агентство по взысканию долгов удерживает немалые проценты с каждого счета, по которому был взыскан долг, обычно около трети суммы. Но компания, как правило, передает взыскание дебиторской задолженности агентству только в том случае, если считает, что не сможет сделать это самостоятельно, а, следовательно, даже частичное взыскание для нее лучше, чем совсем ничего. Кроме того, многие компании списывают дебиторскую задолженность, уже не надеясь на ее взыскание, в то время как вместо этого можно было бы воспользоваться услугами агентства. Иногда компания может работать с агентствами, которые берут почасовую оплату, а не проценты с взысканной суммы. Таким образом, оплата окажется не столь высокой, но зато издержки на взыскание долга будут уже не переменными, что более желательно для компании, а постоянными. Иными словами, работу с наиболее «сложной» дебиторской задолженностью целесообразнее поручить агентству по взысканию долгов, поскольку они лучше преследуют клиентов, заставляя их оплатить свои счета.

Сегодня компании передают также внутренний аудит. Ниже приведены доводы в пользу такого подхода, которые следует сопоставить со следующим далее списком его недостатков, чтобы полностью понять все детали аутсорсинга этой функции. К аргументам в пользу аутсорсинга внутреннего аудита относятся:

Совокупность профессиональных знаний. Если работу выполняет крупная аудиторская фирма, то она может менять состав аудиторов для каждой проверки, используя тех сотрудников, которые лучше всего подходят для ее проведения.

Организаторские способности. Поставщик услуг может управлять аудитом вместо компании; поскольку поставщик занимается только аудитом, он, скорее всего, весьма хорошо умеет управлять аудитом, делая это лучше работников компании.

Знание передовых методов бухучета. Аудитор, который проверяет деятельность многих компаний, накапливает базу знаний о том, как наиболее эффективно выполнять те или иные действия, или же обладает доступом к нужным знаниям, получая их через других аудиторов своей фирмы. Следовательно, он может рекомендовать компании проводить те или иные изменения. Сотрудники отделов внутреннего аудита могут годами работать в своих компаниях и не приобрести таких знаний из-за недостатка опыта работы в других компаниях.

Переменные расходы. Компания оплачивает только аудиторские проверки, проведенные поставщиком услуг, поэтому расходы на аудит можно превратить из постоянных (на содержание собственного штата) в переменные (на оплату услуг внешних специалистов).

Оперативный доступ. Компания имеет возможность оперативно задействовать команду опытных аудиторов для работы в зарубежном филиале, в который затруднительно направлять своих собственных сотрудников.

Снижение командировочных расходов. Компании придется оплачивать перелет сотрудников отдела внутреннего аудита до местоположения объекта, в котором требуется провести аудиторскую проверку, в то время как крупная аудиторская фирма сможет выделить для этой цели работников своих региональных отделений. Таким образом, компания избежит лишних командировочных расходов, выделяемых сотрудникам отдела внутреннего аудита. Но снижение расходов возможно только в том случае, если аудиторская фирма имеет региональные отделения неподалеку от местонахождения объектов компании.

Отсутствие простоев. Использование группы сторонних аудиторов только для выполнения отдельных задач позволит компании избежать непроизводительных простоев сотрудников отдела внутреннего аудита, например, в период между окончанием одной аудиторской проверки и началом следующей.

Отсутствие расходов на наем и обучение персонала. Компания может избежать значительных расходов на комплектование штата и повышение квалификации сотрудников отдела внутреннего аудита.

Существует ряд веских причин, в силу которых при определенных обстоятельствах не следует поручать проведение внутреннего аудита внешним исполнителям. Руководству следует знать об этих причинах, прежде чем принимать решение о передаче этой функции. Речь идет о следующих проблемах:

Стоимость. Главным недостатком использования внешней аудиторской фирмы для проведения внутреннего аудита является его высокая стоимость, которая включает в себя накладные расходы и немалую норму прибыли. Дополнительное беспокойство может вызвать то обстоятельство, что расходы будут расти как снежный ком, когда компания распустит свой отдел внутреннего аудита и полностью доверит эту работу внешним поставщикам, которые после этого увеличат стоимость своих услуг.

Обучение. Некоторые компании используют внутренний аудит для подготовки своих менеджеров, поскольку работа в отделе внутреннего аудита дает возможность хорошо изучить многие функции в компании. Сокращая эту штатную единицу, компания теряет базу для подготовки будущих менеджеров. Чтобы решить эту проблему и обеспечить активный процесс обучения, можно включить обучаемых сотрудников в аудиторские группы поставщиков.

Опыт. Квалификация аудиторов, предоставляемых поставщиком услуг, может оказаться ниже ожидаемого уровня, поскольку в большинстве аудиторских фирм наблюдается значительная текучесть кадров. Кроме того, они часто привлекают к работе младших сотрудников, чтобы ознакомить их с различными системами бухгалтерского учета. Этой проблемы можно избежать, заранее обсудив квалификацию каждого работника, предоставляемого поставщиком для проведения внутреннего аудита.

Ответственность. Руководство должно осознать, что оно ответственно за формирование и обеспечение средств внутреннего контроля, а также за аудит этих средств. Если на компанию подают в суд за отсутствие контроля, она не сможет переложить ответственность на внешнего исполнителя, осуществляющего внутренний аудит. В этой ситуации ответ будет держать только руководство компании.

Независимость. Предполагается, что аудиторская фирма воздвигает «китайские стены» внутри своей компании, чтобы обеспечить независимость аудита финансовой отчетности от результатов работы по внутреннему аудиту. Это — довольно трудная задача, особенно для небольших фирм, где персонала недостаточно для того, чтобы каждый раз назначать отдельных сотрудников на внутренний аудит и периодический внешний аудит.

Среди всех бухгалтерских функций внешним поставщикам чаще всего передается расчет заработной платы. Можно выделить следующие преимущества аутсорсинга этой функции:

Позволяет избежать процедуры подготовки налоговой отчетности. Компания может возложить обязанности по составлению налоговой отчетности на поставщика. Государство требует своевременного предоставления налоговой отчетности и налагает большие штрафы в случае задержки. Компании, у которых постоянно возникают подобные проблемы, могут сэкономить значительные средства, передав эту задачу поставщику, если сумма штрафов превышает общую стоимость аутсорсинга.

Позволяет избежать расходов на обновление программного обеспечения. Чтобы правильно исчислять налоги с заработной платы на своем программном обеспечении, компании вынуждены ежегодно платить поставщикам программного обеспечения за обновление форм для расчета налогов с заработной платы. Поскольку каждый год происходит изменение местных налоговых ставок, компания, которая занимается расчетом налогов на собственных программных средствах, вынуждена нести ежегодные расходы на такое обновление.

Позволяет избежать заполнения формы W-2. Поставщик услуг по расчету заработной платы будет сводить суммы начисленной заработной платы нарастающим итогом с начала года в налоговых карточках формы W-2 и даже рассылать их сотрудникам компании. В противном случае составление документов и их рассылка сотрудникам будет осуществляться собственной системой компании.

Позволяет избежать печатания чеков. Печатание чеков может надолго занимать принтер компании, если в ней работает много служащих. Кроме того, понадобится постоянное техническое обслуживание для предотвращения поломок. При использовании аутсорсинга ни принтер, ни сотрудники не понадобятся для выполнения этой задачи.

Прямое зачисление на банковские счета сотрудников. Во многих компаниях системы расчета заработной платы не позволяют переводить суммы заработной платы непосредственно на банковские счета сотрудников, в то время как все крупные поставщики предлагают эту услугу. Прямое зачисление на банковские счета особенно выгодно для компаний, работники которых постоянно находятся в командировках и, следовательно, не могут получить заработную плату или зачислить ее на свой банковский счет.

Раскладывание чеков по конвертам. Поставщик может автоматически упаковывать чеки в конверты и рассылать их сотрудникам компании, тем самым освобождая бухгалтерию от канцелярской работы.

Рассылка чеков по различным офисам компании. Хотя большинство поставщиков не занимается рассылкой чеков отдельным работникам, они высылают пакеты с чеками в офисы компании для последующей выдачи сотрудникам.

Использование штампа-факсимиле для заверения чеков. Поставщик ставит штамп-факсимиле с подписью должностного лица на всех чеках, освобождая это лицо от канцелярской работы.

Использование специальных и стандартных отчетов. Большинство поставщиков услуг по расчету заработной платы составляет самые различные отчеты, удовлетворяя потребности большинства компаний. В случае необходимости компания может составить дополнительные отчеты, поскольку поставщик обычно обладает специальным инструментом для этой цели.

Использование плана 401 (k). Некоторые поставщики услуг по расчету заработной платы могут автоматически вычитать средства из начисленной заработной платы сотрудников и от имени компании вкладывать их в пенсионный план 401 (k), тем самым избавляя служащих компании от значительного объема канцелярской работы, связанной с осуществлением этой функции.

Несмотря на внушительный список преимуществ, некоторые компании предпочитают не передавать функцию расчета заработной платы внешним поставщикам по одной или нескольким причинам, приведенным ниже:

Стоимость. Поставщики услуг по расчету заработной платы могут обойтись очень дорого, если используются все возможные услуги, связанные с этой функцией. Типичный поставщик назначает сначала очень низкие расценки за основную услугу по печати чеков с заработной платой. Однако, как только компания заключит соглашение об оказании этого вида услуг, она обнаружит, что стоимость дополнительных услуг вскоре превысит плату за основное обслуживание. Например, дополнительные вознаграждения могут взиматься за автоматизированную процедуру заверения чеков с помощью штампа-факсимиле, упаковку их в конверты, рассылку по различным офисам, клиентский доступ к программному обеспечению поставщика или перечисление заработной платы на банковские счета сотрудников.

Проблемы при переносе информационной базы. Чтобы сотрудники по-прежнему получали чеки с правильно начисленной заработной платой и налоговыми вычетами, необходимо надлежащим образом перенести большой объем информации в базу данных поставщика. Если при передаче информации в базу данных поставщика возникают проблемы, то компания может настолько разочароваться в поставщике, что решит вернуться к выполнению функции собственными силами. Передача данных может стать настоящей проблемой также из-за того, что многие компании хотели бы перейти на аутсорсинг в начале календарного года, в результате чего на персонал поставщика, отвечающий за системный перевод данных, ложится большая нагрузка.

Выписка чеков вручную. Сложно определить точную сумму налоговых вычетов, выписывая чек вручную. Однако многие фирмы, оказывающие услуги по расчету заработной платы, предлагают сегодня услугу автоматического исчисления налоговых вычетов, воспользоваться которой можно по телефону или через Интернет.

Отправка сведений для начисления заработной платы. Поставщик услуги по расчету заработной платы не собирает сведения, необходимые для ее исчисления. Этим должна заниматься компания, организуя сбор и передачу поставщику данных для расчета заработной платы и налогов. Поскольку это может стать основным источником канцелярской работы при автоматическом расчете заработной платы, экономия расходов при использовании поставщика может оказаться невозможной. Однако эта проблема окажется не такой сложной, если большинство служащих компании получают твердый оклад, поскольку в этом случае объем данных об отработанном времени незначителен. Кроме того, некоторые поставщики предлагают табельные часы для считывания штрих-кода, которые встраиваются непосредственно в их программное обеспечение, в результате чего потребуется незначительный объем канцелярской работы.

Функцию учета налогов следует делегировать поставщикам в том случае, если компания недостаточно крупна, чтобы обеспечить полную занятость своего собственного налогового отдела. Эта функция часто разделяется на две части: составление отчетности по налогам, поступающим в бюджет штата и федеральный бюджет, поручается внешнему исполнителю, а отчетность по местным налогам ведется собственными силами. Причина такого разделения состоит в том, что многие фирмы, предоставляющие услуги по налоговому учету, специализируются на вопросах налогообложения штатов и федерального налогообложения, поскольку имеют свои собственные группы экспертов, консультирующих их по этим вопросам. Однако у них нет особых стимулов для изучения отдельных регионов, например, зон промышленного развития.

Как правило, компания поручает поставщику услуг составление финансовых отчетов в том случае, если собственная бухгалтерия недостаточно велика или компетентна, чтобы точно и своевременно выполнить эту работу. Передача этой функции может оказаться целесообразной, если бухгалтерская фирма достаточна крупная, а ее сотрудники обладают глубокими знаниями всех требований к финансовой отчетности, особенно всех необходимых примечаний к ней. Часто в рамках этого подхода внешней фирме поручается проверка правильности составления финансовых отчетов, подготовленных персоналом компании, особенно в том случае, если компания является публичной и ее отчеты подаются в Комиссию по ценным бумагам и биржам (SEC), что требует глубоких знаний требований SEC к отчетности. Отрицательная сторона этого подхода заключается в том, что расценки бухгалтерских фирм за этот вид услуг, как правило, высоки. Таким образом, следует решить, стоит ли более высокое качество отчетности дополнительных расходов.

Преимущество использования поставщика услуг для управления пенсионным планом 401 (k) заключается в снижении объема канцелярской работы, связанной с отслеживанием вкладов для сотрудников. При этом расходы на эту функцию будут не постоянными (на содержание собственного штата), а переменными (на оплату персонала поставщика). Расходы становятся переменными, потому что большинство поставщиков услуг устанавливает расценки за управление каждым пенсионным вкладом. Например, может устанавливаться первоначальный сбор за открытие каждого пенсионного счета, вознаграждение за ежегодное обслуживание этого счета и вознаграждение за его закрытие. Стоимость услуг поставщика будет меняться пропорционально изменению численности сотрудников. Главный недостаток этого подхода состоит в риске найма плохого поставщика услуг, который будет неудовлетворительно управлять пенсионными вкладами сотрудников. Эту проблему можно частично решить, наведя справки и связавшись с самим поставщиком, чтобы получить подробную информацию о результатах его деятельности.

Обработка транзакций также может быть передана внешним исполнителям. Одно из преимуществ этого состоит в том, что поставщик услуг может обладать более глубокими знаниями о процессах мирового класса, что позволит ему обрабатывать трансакции быстрее служащих компании. Если функция обработки трансакций компании значительно рассредоточена, то поставщик сможет свести обработку трансакций различных офисов компании в одном месте с высокоэффективным управлением, что позволит уменьшить расходы. Кроме того, компания может заменить собственный менеджмент низкого уровня (предположительно) первоклассным менеджментом поставщика. Отрицательной стороной аутсорсинга обработки трансакций является его стоимость: если поставщики услуг не смогут использовать свои более глубокие знания для снижения расходов, они обойдутся компании дороже, чем при осуществлении этой функции собственными силами.

Управление денежными потоками также может быть передано внешним исполнителям. Одна из причин состоит в том, что компания вручную переводит денежные средства с одного счета на другой и вручную регистрирует эту информацию, в то время как банк может автоматически сводить остатки денежных средств на различных счетах и переносить их на счет, приносящий процентный доход, совсем не прибегая к ручному вмешательству. Это позволит снизить постоянные затраты на содержание сотрудников компании, которые отслеживают движение денежных средств через счета компании, поскольку банк, за выполнение этой же услуги, взимает плату за каждую трансакцию. Кроме того, поскольку банк полностью автоматизирует этот процесс, риск возникновения ошибок при переводе средств с одного счета на другой значительно снижается. Единственный недостаток заключается в том, что компания будет вынуждена использовать один и тот же банк для обслуживания всех своих счетов и не сможет прибегнуть к услугам разных банков, чтобы заставить их конкурировать друг с другом, предлагая компании наиболее выгодные цены.