

## Исследование рынка

### Аутсорсинг неключевых бизнес процессов (ВРО): сравнение мирового и российского опыта

г. Москва, 4 июня 2013 г.

Землянский Александр  
[auz@solids.ru](mailto:auz@solids.ru)

Комарова Анна  
[aak@solids.ru](mailto:aak@solids.ru)

## Содержание

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Резюме.....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>Аутсорсинг бизнес-процессов.....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>Аутсорсинг неключевых бизнес-процессов в мировой практике.....</b>            | <b>4</b>  |
| Тренды и драйверы мирового рынка .....   | 4         |
| Выбор модели распределения функций между сторонним подрядчиком и компанией ..... | 6         |
| HR аутсорсинг.....   | 6         |
| FA аутсорсинг.....   | 9         |
| Мировой рынок ВРО: выводы .....  | 15        |
| <b>Аутсорсинг неключевых бизнес-процессов в России .....</b>                     | <b>16</b> |
| HR аутсорсинг.....   | 17        |
| FA аутсорсинг.....   | 18        |
| Прогноз рынка FA и HR аутсорсинга в России и драйверы роста .....                | 19        |
| Российский рынок ВРО: выводы .....   | 22        |

## Резюме

- В нашем исследовании мы рассмотрели историю развития рынков аутсорсинга финансовой службы и бухгалтерии (Finance and Accounting, FA) и кадровой службы (Human Resources, HR) в развитых странах: ключевые драйверы рынков, их структуру, мотивацию компаний, которая побуждает их перейти к подобной модели.
- Незрелость российского рынка, его инертность и сильная фрагментированность не позволяет оперировать статистической информацией и строить корректные прогнозы: мы можем лишь передать ожидания участников рынка и рассмотреть основные причины, стимулирующие или тормозящие его рост.
- Мотивация для перехода на модель аутсорсинга бизнес-процессов (Business process outsourcing, BPO) для крупного и среднего бизнеса в России радикально отличается. Крупный бизнес ищет возможность передать ряд неключевых для него процессов сторонним компаниям для того, чтобы сосредоточиться на стратегии своего бизнеса. Малый и средний бизнес пытаются найти в рынке BPO существенное снижение издержек.
- Важнейшую роль в торможении рынка аутсорсинга неключевых бизнес-процессов в России играют фискальная политика, инертность мышления собственников, а также недобросовестные поставщики услуг.

## Аутсорсинг бизнес-процессов

Вообще говоря, аутсорсинг бизнес-процессов – это разновидность аутсорсинга, при которой с поставщиком услуг заключается контракт на выполнение определенных бизнес-процессов клиента. Использование данного вида аутсорсинга позволяет компании сосредоточиться на своей операционной деятельности, ключевых задачах бизнеса, в то время как прочими, неключевыми, бизнес-процессами занимаются специализированные подрядчики.

По географическому признаку разделяют оффшорный аутсорсинг (специалисты, оказывающие услуги, находятся не в стране заказчика) и так называемый «оншоринг» (услуги оказываются в той же или соседней с заказчиком стране).

Более подробно мы остановимся на рассмотрении рынков аутсорсинга финансовой и кадровой служб (Finance & Accounting outsourcing, FAO) и аутсорсинге кадровой службы (Human Resources outsourcing, HRO).

Аутсорсинг кадровой службы (HR аутсорсинг) означает передачу определенных функций собственной кадровой службы сторонней специализированной компании.

Аутсорсинг финансовой службы и бухгалтерии (FA аутсорсинг) подразумевает выполнение внутренних бизнес-процессов в области бухгалтерского, налогового и финансового учета сторонней компанией.

Основные причины, по которым компании прибегают к аутсорсингу бизнес-процессов, эволюционировали с течением времени. Изначально компании руководствовались исключительно такими мотивами, как снижение затрат, повышение гибкости и эффективности компании.

В последнее время факторами привлечения сторонних компаний на выполнение бизнес-процессов являются:

- Желание заниматься только ключевыми бизнес-процессами внутри компании;
- Снижение издержек;
- Ограниченные собственные ресурсы;
- Квалификация и экспертиза поставщика услуг;
- Эффект масштаба;
- Отраслевые стандарты и практики;
- Низкая эффективность процессов внутри компании.

## Аутсорсинг неключевых бизнес-процессов в мировой практике

### Тренды и драйверы мирового рынка

- Экономия на сегодня остается одной из основных причин для компаний, которые ищут правильную стратегию аутсорсинга. Однако даже в странах с низкой заработной платой, таких как Индия и Китай,

цена на такие услуги растет, а маржинальность отрасли снижается. Сегодня большинство клиентов ищут поставщиков услуг в местах с низкой стоимостью труда, однако они становятся более требовательными к качеству. Клиенты понимают, что сейчас рынок находится в такой ситуации, когда "best-practice" подходы становятся доступны практически всем поставщикам услуг и ожидают внедрения подобных стандартов повсеместно, что влечет за собой рост производительности труда и улучшение качества обслуживания.

- Компании постоянно находятся в поиске оптимального баланса по соотношению функций, переданных подрядчику, и находящихся "внутри" компании. Задачи, которые компании необходимо решить: выбрать одного крупного подрядчика или нескольких, снизить издержки на оплату труда, минимизировать риски, возникающие из-за нахождения подрядчиков в других странах, сосредоточиться на стратегии компании.
- Сегодня основные оффшорные поставщики услуг расположены в Бразилии, Канаде, Чехии, Венгрии, Индии, Ирландии, Польше, Румынии, Китае, Малайзии, Коста-Рике, Ямайке, Мексике, Вьетнаме и на Филиппинах. Бизнес-процессы, выполнение которых не требует высокой квалификации, стараются локализовать в странах с минимальной стоимостью труда, при этом более сложные функции, как правило, выполняются в одной стране с клиентом.
- При формировании цен на рынке ВРО используется ряд стандартных подходов, некоторые из которых схожи с теми, которые применяются в России: контракты оцениваются по количеству операций, нормочасам специалистов, используются договоры SLA (соглашение об уровне предоставления услуги). Часть контрактов содержит в себе систему мотивации для поставщика услуг: за высокие показатели он поощряется бонусами, за низкие наоборот штрафуется.

В мировой практике усредненный контракт, как правило, аутсорсит от 100 до 1000 единиц персонала, а срок действия составляет от 7 до 10 лет. При таких размерах возникает существенная экономия на масштабе – численность персонала существенно снижается, а производительность труда повышается.

## Выбор модели распределения функций между сторонним подрядчиком и компанией

Как правило, компания стоит перед выбором: аутсорсить бизнес-процесс или оставить его внутри себя?

Аргументы за то, чтобы оставить функции внутри компании:

- Желание сэкономить;
- Риски передачи информации третьим лицам;
- Потеря оперативного контроля над процессом;
- Боязнь потерять гибкость и эффективность;
- Желание максимально оптимизировать бизнес-процесс перед тем, как отдавать его внешнему подрядчику.

Аргументы за то, чтобы отдать функции на аутсорс:

- Подрядчик будет более эффективно управлять бизнес-процессом, чем компания;
- Подрядчик имеет более широкие компетенции в вопросе, чем компания;
- Подрядчик снизит издержки компании.

## HR аутсорсинг

HR аутсорсинг является одним из наиболее популярных направлений передачи бизнес-процессов подрядчикам среди компаний из развитых стран.

Основными функциями, которые отдаются на аутсорсинг, являются:

- Выплата заработной платы;
- Расчет и оформление гарантий и компенсаций;
- Тренинги и обучение;
- Наем персонала;
- Кадровое делопроизводство.

Аутсорсинг данных функций позволяет собственной кадровой службе компании в большей степени сосредоточиться на стратегических задачах, таких как административное управление и планирование, совершенствование организационной структуры, управление персоналом. Помимо этого, кадровый аутсорсинг позволяет компании экономить значительную часть средств на оплату сотрудников, а также предоставляет доступ к лучшей мировой практике в области HR услуг.

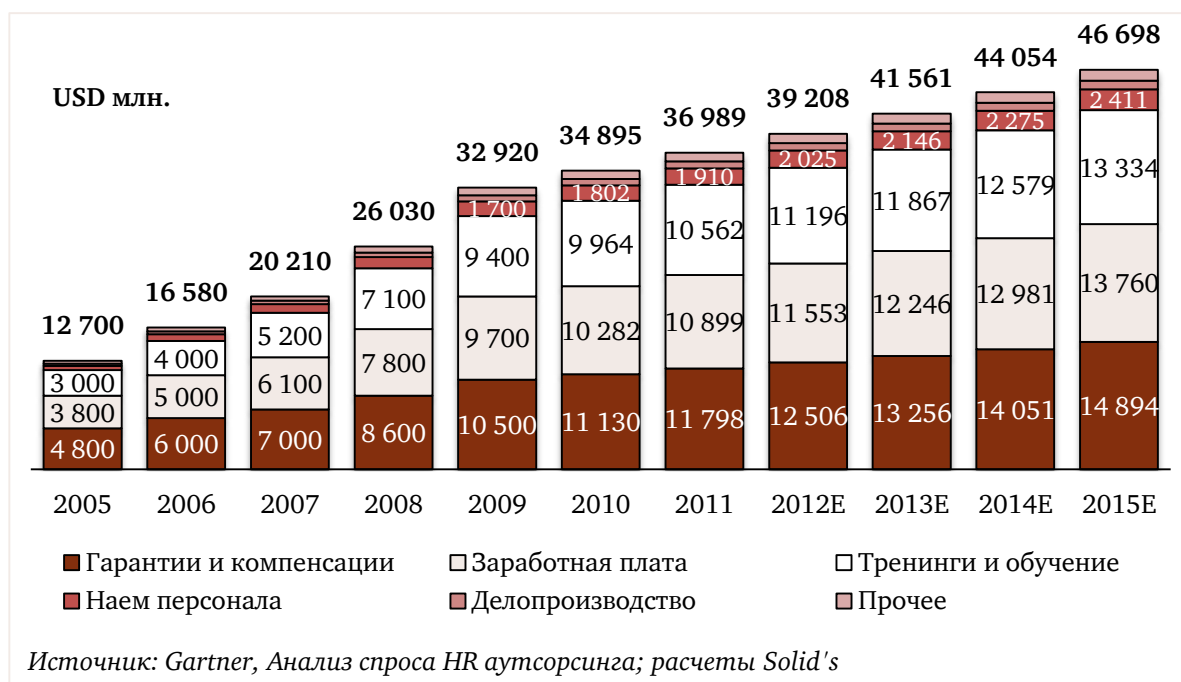
Западные компании начали привлекать подрядчиков для выполнения функций HR еще в 1970-х годах. Однако бурное развитие рынка услуг пришлось на последние 10 лет – темпы его роста составили более 300%, сделав HR аутсорсинг самым быстрорастущим направлением в области аутсорсинга бизнес-процессов.

## Типичная схема распределения функций HR при привлечении аутсорсера



Компании пришли к тому, что управление кадровыми ресурсами, будучи несомненно важным звеном бизнеса, не влияет на эффективность компании в условиях современной бизнес среды. Кадровые службы будут приносить больше ценности компании, занимаясь стратегическими задачами, которые в большей степени влияют на конкурентоспособность, в то время как специализированные подрядчики будут выполнять неключевые, учетно-операционные, функции HR. На рост спроса на данные услуги также повлияла ослабленная мировая экономика – компании активно сокращали издержки и персонал.

## Структура затрат на HR аутсорсинг в мире



## Мировой рынок услуг HR аутсорсинга

В начале 2000-х годов на мировом рынке услуг HR аутсорсинга присутствовало несколько крупных игроков, расположенных преимущественно в развитых странах и предлагающих довольно ограниченный спектр услуг. Цены на услуги были фиксированными, а конкретные условия договоров согласовывались уже только после их заключения.

На сегодняшний день рынок HR аутсорсинга характеризуется наличием большого числа игроков в разных странах, предлагающих широкий спектр различных услуг.



Существуют как узкоспециализированные компании, так и подрядчики, работающие в различных отраслях. Тенденция последних лет – привлечение оффшорных ресурсов для оказания услуг, в основном из Индии. Цены на услуги стали более гибкими.

Согласно американской исследовательской компании Everest Group, около 68% компаний стран Северной Америки и Европы пользуются услугами HR аутсорсинга. Традиционно США были лидерами по объему заключенных контрактов, однако в последнее время услуги набирают популярность в Европе, странах Азии и Тихоокеанского региона. Начиная с 2005 года, рынок HR аутсорсинга в Европе рос быстрее, чем рынки США и Канады. По данным британского рекрутингового агентства CIPD, в 2012 году в Великобритании 29% компаний пользовались услугами аутсорсеров.

Мировыми лидерами оказания услуг HR аутсорсинга являются компании из США и Великобритании. Это Accenture, Aon Hewitt, IBM и NorthgateArinso, на долю которых в 2011 году пришлось 53% рынка по размеру годовых контрактов.

По оценкам экспертов рынок HR аутсорсинга продолжит рост в течение ближайших нескольких лет. Основными драйверами роста останутся стремление компаний сократить издержки, получить доступ к лучшим мировым практикам, а также сосредоточить собственную службу HR на стратегических задачах. На рынок также продолжают выходить в качестве заказчиков средние компании, что приводит к увеличению его объема.

## ФА аутсорсинг

Данное направление аутсорсинга бизнес-процессов подразумевает передачу основных учетно-операционных функций финансовой службы и бухгалтерии сторонней специализированной компании.

Как и в ситуации с HR аутсорсингом, подрядчикам передаются в основном учетно-операционные функции, а стратегическим планированием занимается заказчик.

Основным мотивом привлечения аутсорсера также является оптимизация издержек и повышение эффективности компании.

Основные функции, передаваемые на аутсорс:

- Внутренний аудит;
- Казначейство и риск-менеджмент;
- Регулятивная отчетность и комплаенс;
- Финансовое планирование и анализ;
- Расчет и уплата налогов;
- Учет основных средств;
- Общий бухгалтерский учет;
- Работа с кредиторской и дебиторской задолженностью.

Финансовый блок самих компаний занимается стратегическими задачами, такими как поддержка в ходе оценки рынка присутствия, анализа сегментов потребителей и оценки конкурентов.

ФА аутсорсинг позволяет существенно снизить затраты компании, повысить ее эффективность, получить доступ к лучшей мировой практике в данной области и стать более гибкой в условиях постоянно меняющейся современной бизнес-среды.

## Основные функции подрядчика по направлениям

| Заказ ➡ Оплата  |  |  |
|---|--|--|
| <b>Дебиторская задолженность</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление и сбор</li> <li>• Управление и обработка данных по спорам</li> <li>• Ведение базы данных клиентов</li> <li>• Ведение главной книги и платежей к счетам</li> </ul>                        | <b>Управление заказами и выставление счетов</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление заказами</li> <li>• Управление договорами</li> <li>• Управление запросами клиентов</li> <li>• Выставление счетов</li> </ul>                | <b>Заказ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Выдача и управление кредитами</li> <li>• Мероприятия по обеспечению дохода</li> </ul>  |
| Закупка ➡ Оплата  |  |  |
| <b>Оформление сделок</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Подтверждение получения</li> <li>• Оплата и перевод средств</li> <li>• Обработка командировок и расходов по ним</li> <li>• Обработка счетов, кредитов</li> <li>• Ведение базы данных поставщиков</li> </ul> | <b>Финансовая безупречность</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сверка с отчетами поставщиков</li> <li>• Сверка с данными торговых кредиторов</li> <li>• Контроль за выплатами</li> </ul>   | <b>Справочная служба</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Служба поддержки</li> </ul>  |
| Учет ➡ Отчетность   |  |  |
| <b>Обработка данных по активам и сделкам</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Внутрифирменный учет</li> <li>• Учет основных средств</li> <li>• Обработка сделок</li> <li>• Управление денежными средствами</li> </ul>   | <b>Закрытие отчетного периода и сверка</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ведение базы основных данных</li> <li>• Сверка и анализ счетов</li> <li>• Закрытие периода и консолидация</li> <li>• Управление взаимодействием</li> </ul> | <b>Финансовая и обязательная отчетность</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Финансовая отчетность</li> <li>• Отчетность для руководства</li> <li>• Отчетность для регулятора</li> <li>• Отчетность для налоговых органов</li> </ul> |
| Стратегия закупок ➡ Оплата  |  |  |
| <b>Обработка информации о затратах</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обработка исходных данных</li> <li>• Анализ затрат</li> <li>• Сбор информации о потребностях</li> </ul>   | <b>От стратегии закупок к контакту</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Категорийный менеджмент</li> <li>• Стратегия закупок</li> <li>• Управление поставщиками</li> <li>• Заключение контракта</li> </ul>                             | <b>От закупки к оплате</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Поддержка процесса закупок</li> <li>• Осуществление заказа</li> <li>• Оплата</li> <li>• Управление поставщиками</li> </ul>   |

Самой востребованной услугой является обслуживание цикла «Заказ-Оплата», на ее долю приходится порядка 40% заключенных договоров.

В последнее время наблюдается тенденция включения в данный вид аутсорсинга услуг, целью которых является совершенствование текущих процессов ведения учета.

Изначально аутсорсинг финансовой службы и бухгалтерии предлагал выполнение исключительно учетно-операционных функций. Основным направлением аутсорсинга стала Индия, на территории которой многие поставщики услуги построили центры, размещавшие местных бухгалтеров. На данной стадии развития услуг не предполагалось изменение каких-либо процессов ведения учета и финансовой деятельности заказчика.

## Анализ частоты включения услуг в контракты



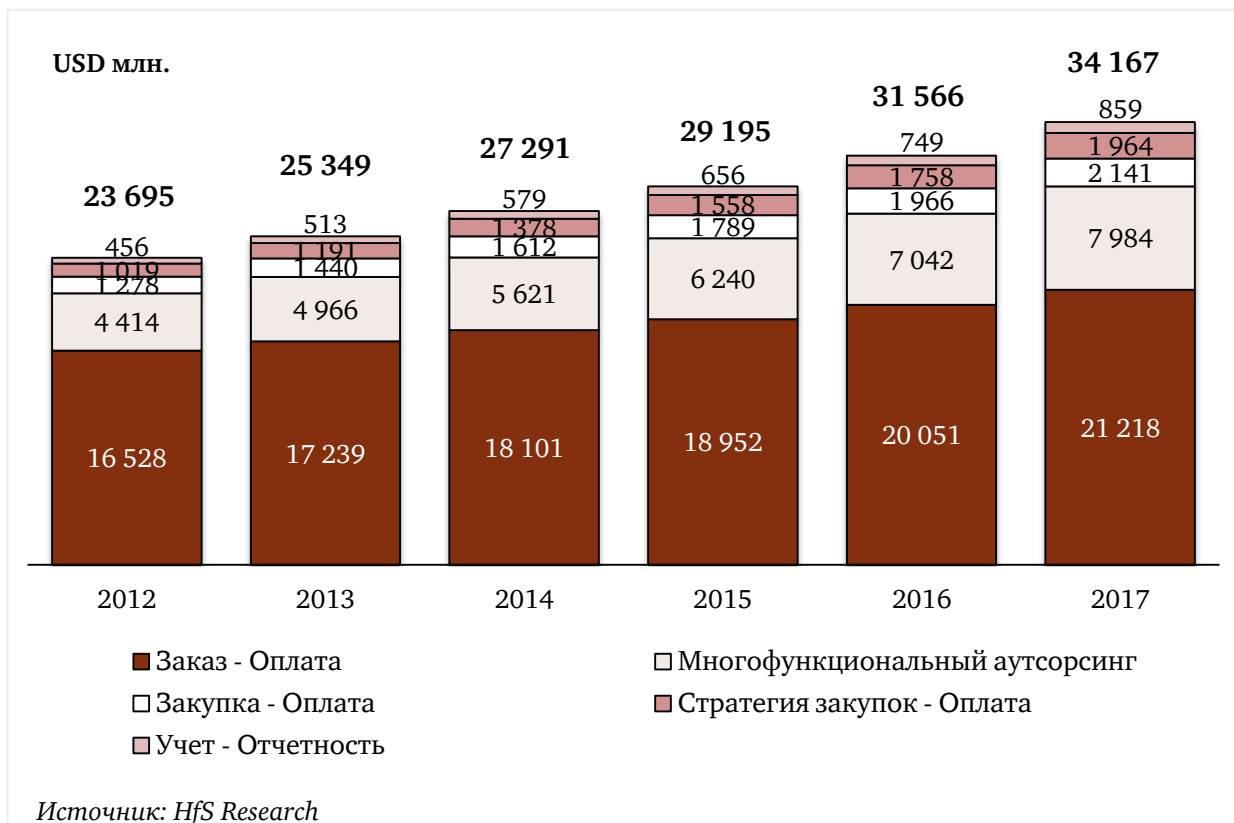
С течением времени стало очевидно, что простое сокращение расходов не обеспечит необходимого роста прибыли заказчика. Компании стремятся увеличить стоимость бизнеса в долгосрочной перспективе, что предполагает различные механизмы оптимизации процессов. Это привело к расширению спектра услуг аутсорсинга. Поставщики начали предлагать консультационные услуги, направленные на совершенствование процессов (финансовое планирование, риск-менеджмент и др.). При этом измененные учетно-операционные функции по-прежнему выполняются за пределами страны заказчика. Данные пакеты услуг являются на сегодняшний день самыми распространенными.

Следующая стадия эволюции аутсорсинга финансовой службы и бухгалтерии предполагает полную автоматизацию и стандартизацию процессов, что позволяет максимально сократить издержки за счет внедрения лучших практик и перманентно снизить потребность в рабочей силе. Основой для этой стадии является технология – разработка и предоставление платформы заказчику. Смысл нового направления заключается в отсутствии необходимости изменения текущих процессов, поскольку их можно исключить или автоматизировать. Автоматизация процессов не предполагает наличие большого количества специалистов или выведения бизнеса за пределы страны заказчика. Крупные игроки на рынке аутсорсинга неключевых бизнес-процессов уже начали внедрять данный вид услуг заказчикам. Данное направление только начинает развиваться. Игроки делают ставки на компании среднего размера.

## Мировой рынок FA аутсорсинга

Мировой финансовый кризис 2007 года сильно поспособствовал развитию данного рынка. В 2008 году объем подписанных контрактов увеличился на 35% по сравнению с 2007 годом. Основными клиентами в тот период являлись крупные корпорации, которым пришлось серьезно пересмотреть размер своих издержек в сторону уменьшения. В последующие годы компании среднего размера также стали заключать больше контрактов по той же причине.

## Прогноз мирового рынка FA аутсорсинга



В 2012 году количество заключенных контрактов на FA аутсорсинг увеличилось на 13% по сравнению с 2011 годом. Ожидается, что в 2013 году общий объем услуг FA аутсорсинга превысит USD 25 млрд., увеличившись на 8%. Объем контрактов, заключенных на многофункциональный FA аутсорсинг, впервые приблизится к значению в USD 5 млрд.

Компании из США традиционно являются лидерами среди пользователей данного вида аутсорсинга, на их долю приходится порядка 50% всех заключенных контрактов. В последнее время бум FA аутсорсинга наблюдается в странах Азиатско-тихоокеанского региона. На их долю приходится порядка 35% заключенных контрактов. В Европе напротив, отмечается спад.

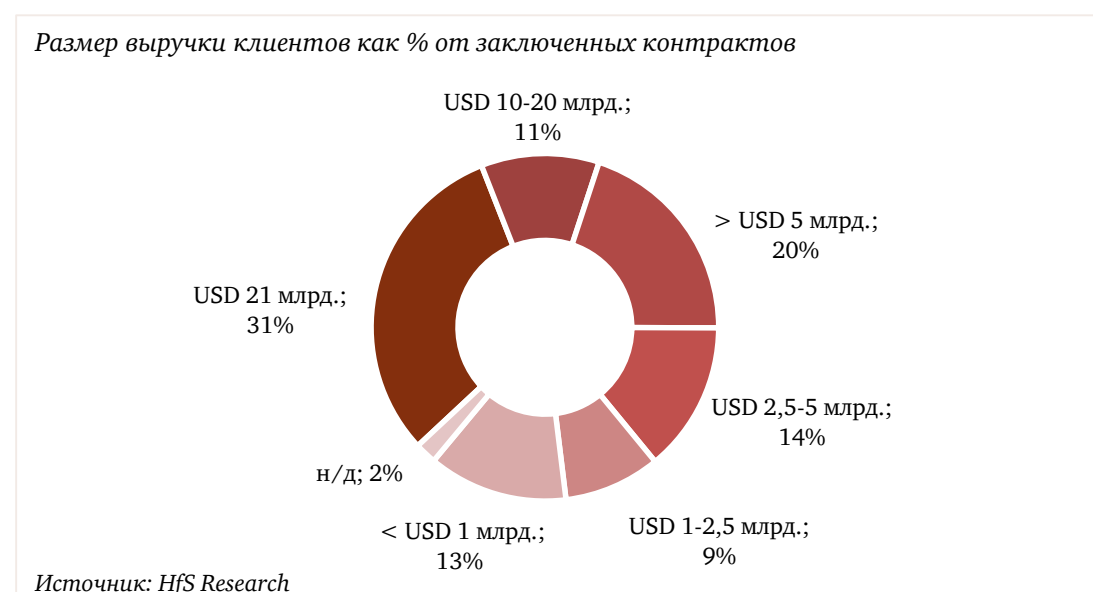
## Заклучение контрактов по секторам



Основные поставщики услуг, присутствующие на рынке: американские Accenture, IBM; индийские Genpact, Infosys, Tata Consultancy Services; французская Cap Gemini.

В последнее время наблюдается тенденция поставщиков на внедрение более инновационных услуг, однако рынок до сих пор в большей степени сосредоточен на качестве предоставления услуг.

## Заклучение контрактов по масштабу бизнеса



По мнению экспертов, потенциальный объем рынка составляет USD 150-200 млрд.

Заключается все больше меньших по объему сделок вследствие развития направления автоматизации функций, что позволяет небольшим компаниям заключать договора на услуги. Клиентская база поставщиков услуг начинает расширяться за счет малого и среднего бизнеса.

Согласно исследованию HfS, в ближайшее время будет наблюдаться тенденция на фокусировании поставщиков услуг на определенных секторах. Клиентам важна способность поставщика детально разбираться в их бизнесе.

Эксперты HfS также отмечают, что грань между отделом закупок и бэк-офисом финансового отдела постепенно стирается. Это приводит к тому, что поставщики услуг в будущем должны удовлетворять потребности клиентов в области финансовой службы и закупок.

Также в области FA аутсорсинга одну из ключевых ролей играет внедрение поставщиками инновационных технологий и совершенствование процессов. Это означает, что поставщики, попадающие под эти критерии, будут занимать лидирующие позиции на рынке. Клиенты постепенно отходят от модели исключительно сокращения издержек к автоматизации и улучшению процессов.

Немаловажную роль в дальнейшем будет играть информирование поставщиками услуг своих клиентов о “best practices” (передовом опыте) FA аутсорсинга в их отрасли.

## Мировой рынок ВРО: выводы

Мировые рынки FA и HR аутсорсинга продолжают развиваться, несмотря на близость к насыщению. Этому способствует быстрое развитие сферы IT, желание бизнеса сосредоточиться на основных бизнес-процессах и получить доступ к лучшим мировым практикам. Основным драйвером роста спроса на аутсорсинг неключевых бизнес-процессов является стремление компаний сократить издержки. Это особенно актуально в контексте замедления темпов роста мировой экономики. Подавляющее большинство заказчиков аутсорсинговых услуг – компании из США. В европейских странах компании в большей степени пользуются услугами HR аутсорсинга. Исторически аутсорсингом неключевых бизнес-процессов

пользовались в основном компании из США, Канады и Европы, однако в последнее время наблюдается тенденция в виде появления заказчиков из Азиатских стран. Если раньше заказчиками были в основном крупные международные компании, то на протяжении последних нескольких лет на рынок вышли компании среднего бизнеса.

## Аутсорсинг неключевых бизнес-процессов в России

В России рынок аутсорсинга неключевых бизнес-процессов только начинает развиваться. Не смотря на то, что российские компании начали прибегать к услугам аутсорсеров еще в 1990-х годах и в настоящее время на рынке присутствуют сотни поставщиков услуг, объем рынка и предлагаемый спектр услуг сильно отстает от развитых стран.

Компании предпочитают отдавать на аутсорсинг исключительно учетно-операционные функции, не предполагающие каких-либо операций, основанных на вынесении мотивированных суждений (комплаенс, риск-менеджмент, финансовое планирование и пр.).

Основными направлениями аутсорсинга не ключевых бизнес-процессов в России являются:

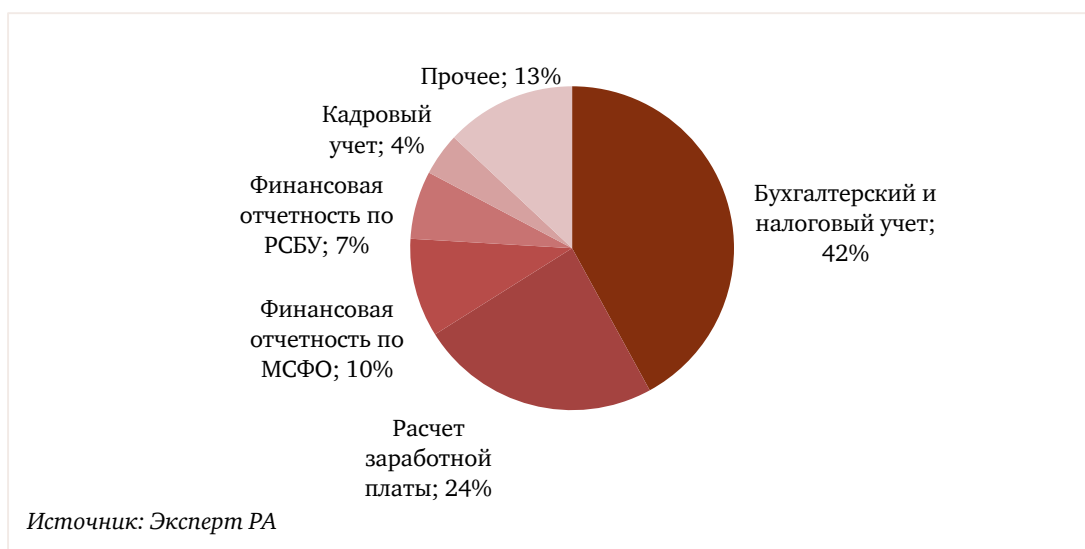
- Подготовка отчетности по РСБУ и МСФО;
- Кадровое делопроизводство и учет;
- Расчет заработной платы;
- Бухгалтерский и налоговый учет.

Согласно рейтинговому агентству «Эксперт РА», в 2011 году суммарная выручка ведущих поставщиков услуг аутсорсинга функций HR и бухгалтерии увеличилась на 17% и достигла 5 млрд. руб. (около USD 160 млн.). Российский рынок бухгалтерского аутсорсинга год от года прирастает все больше, причем в разы выше общемирового тренда. Так, в 2011 году прирост рынка в России составил порядка 38% против 11% в мире.



Ведение бухгалтерского и налогового учета является наиболее востребованной услугой в России – на нее приходится 42% выручки поставщиков услуг. Затем следует услуга по расчету заработной платы (24% выручки).

## Структура выручки крупнейших поставщиков услуг аутсорсинга бизнес-процессов за 2011 год



## HR аутсорсинг

Традиционно российские компании привлекают поставщиков услуг HR в контексте подбора персонала. Многие компании заключают договора с кадровыми агентствами, которые занимаются поиском и отбором кандидатов, согласованием этапов собеседований и др.

В последнее время спектр услуг HR аутсорсинга начал расширяться – все больше компаний задумываются о приведении кадрового документооборота в соответствие с требованиями трудового законодательства. Поэтому многие клиенты стали проявлять заинтересованность в проведении аудита и восстановлении кадровой документации.

Расчет заработной платы в нашей стране пока более востребован, чем услуга кадрового учета и делопроизводства. Однако развитие данной услуги сдерживается

присутствием фактора минимизации налогов на фонд оплаты труда через выплату зарплаты по серым схемам, при которой аутсорсинг функций расчета невозможен.

Также как и в западных странах, основным драйвером развития данного направления аутсорсинга является стремление российских компаний сократить затраты.

## FA аутсорсинг

В отличие от западных компаний, которые уже на протяжении некоторого времени привлекают подрядчиков для выполнения не только учетно-операционных функций, но и в большей степени консультационных услуг (риск-менеджмент, комплаенс, финансовое планирование и др.), российские клиенты отдают предпочтение первым.

Российский рынок данного направления аутсорсинга находится на первой стадии его развития, когда внутренние процессы компании не подвергаются каким-либо преобразованиям поставщиками услуг.

Наиболее востребованной услугой на сегодняшний день является ведение бухгалтерского и налогового учета, что обусловлено растущей потребностью компаний в качественной подготовке всех финансовых и налоговых отчетов, а также в обеспечении поддержки при взаимодействии с контролирующими органами.

Помимо этого, компании стали проявлять интерес к ведению отдельных участков учета (кассы, обработке авансовых отчетов, работе с дебиторами).

Большим спросом также пользуются услуги по подготовке отчетности по РСБУ и МСФО. Клиентами в области подготовки отчетности по РСБУ в основном являются компании малого и среднего бизнеса, которым необходима качественная отчетность для привлечения финансирования. Спрос на услуги по подготовке отчетности по МСФО также обусловлен фактором развития инвестиционных процессов – данная отчетность необходима при кредитовании, для доступа на биржи, обеспечивает информацией акционеров и руководство бизнеса, используется как инструмент определения ключевых показателей эффективности.

Услуги по работе с дебиторской и кредиторской задолженностью в России пока не так востребованы, как в западных странах.

Кроме традиционных снижения затрат и повышения эффективности бизнес-процессов, спрос на услуги FA аутсорсинга обусловлен следующими, характерными именно для России, факторами:

- фискальная политика: рост налоговой нагрузки с 2012 года на заработную плату свыше 43 тыс. руб. (примерно средняя заработная плата в городах-миллионниках) заставляет компании задумываться об оптимизации своих расходов;
- рост кредитования малого и среднего бизнеса и необходимость подготовки качественной отчетности для привлечения финансирования;
- привлечение в аутсорсинг-обслуживание компаний, которым с недавнего времени стало необязательно проводить аудит отчетности (организации с выручкой до 400 млн. руб. и суммой балансовых активов не более 60 млн. руб.);
- потребность иностранных компаний в регулярной трансформации отчетности РСБУ в управленческую и согласовании методологии российского бухучета с международными стандартами, по которым работают материнские компании;
- перевод расчетных центров из Москвы в регионы и/или другие страны;
- активизация интереса к аутсорсингу данного вида услуг со стороны государства.

## Прогноз рынка FA и HR аутсорсинга в России и драйверы роста

Отсутствие регулятора, отраслевых стандартов, единого статистического органа, собирающего информацию по отрасли, создают сложности для оценки индустрии в РФ.

Согласно отчету «Эксперт РА» «Исследование рынка аутсорсинга функций учета» от 05 мая 2012 года, который включает обзор крупнейших в России компаний в области аутсорсинга учетных функций, объем российского рынка FA и HR аутсорсинга в 2011 году составил около 5 млрд. руб.

Не поддаются оценке мелкие (по масштабам, но не по численности) компании-аутсорсеры и частные бухгалтеры, обслуживающие 30-50 компаний, представителей малого бизнеса.

Из-за отсутствия статистической отчетности мы попробовали оценить размеры индустрии "сверху", что дает оценку рынка в 2,3-2,5 трлн.руб./год расходов на бухгалтерию и отделы кадров.

Динамика развития российского рынка в целом схожа с западными – российский рынок только по топовым компаниям ежегодно прирастает на 15-20%, растет число зарегистрированных в РФ компаний, создавая дополнительный спрос на аутсорсинг бухгалтерских и кадровых услуг.

Ключевыми драйверами роста отрасли являются:

## **Информатизация отрасли**

Внедрение систем электронного документооборота, удешевление IT решений, внедрение систем удаленной работы – все это положительно сказывается на себестоимости операций, компании-аутсорсеры выносят бэк-офисы в регионы с дешевой рабочей силой без ущерба для основных процессов.

## **Уменьшение доли теневой экономики**

Несмотря на рост налоговой нагрузки, собираемость налогов с каждым годом возрастает, компании «обеляются», становится меньше различий между "белым" и "серым" учетом, что позволяет отдать часть функций стороннему подрядчику с минимальными рисками.

## **Эффект масштаба**

Компания-аутсорсер эффективно загружает трудовые ресурсы, целевой функцией становится производительность труда. Как правило, подобную практику намного сложнее внедрить в компании, для которой этот бизнес-процесс непрофильный.

Однако на рынке есть существенные препятствия, сдерживающие рост компаний-аутсорсеров:

## **Инертность собственников**

Многие собственники не готовы отдать управление бухгалтерией сторонней компании. Им важно видеть человека в офисе и иметь возможность контролировать его.

## **Сложности движения документооборота**

Пока в РФ системы электронного документооборота внедрены очень слабо, что порождает необходимость оборота бумажных документов. Что касается кадровой документации, то тут возникают дополнительные сложности в связи с тем, что ответственность за хранение документов возлагается на работодателя (то есть компанию-клиента), кроме того доступ к кадровым документам регламентируется ФЗ "О Персональных данных".

## **Низкая квалификация игроков на рынке аутсорсинга**

Низкий порог для входа в отрасль порождает множество игроков с невысокой квалификацией, слаборазвитой инфраструктурой, отсутствием резервных кадровых мощностей. В результате бизнес-процесс оптимизирован слабее, чем у компании-клиента. Многие компании-аутсорсеры FA не избавлены от ошибок (как систематических, так и случайных) – у них отсутствует система управления рисками.

## **Стоимость услуг компании-аутсорсера, не всегда ниже, чем зарплата аналогичной "штатной единицы".**

Для мелких компаний это характеризуется тем, что, как правило компании-аутсорсеру, приходится конкурировать с "частным" бухгалтером, при этом структура себестоимости у них сильно отличается: компания оплачивает инфраструктуру, резервные мощности, создает экономическую прибыль для собственников.

В случае со средними и крупными компаниями, ситуация выглядит лучше – затраты на инфраструктуру, аренду и штат в этих случаях примерно одинаковы, а за счет оптимизации процессов компания-аутсорсер может обеспечить себестоимость услуги ниже, чем прямая себестоимость инсорс-процесса.

## **Отсутствие гибкости**

Многие мелкие и средние компании-аутсорсеры рассматривают аутсорс бухгалтерских и кадровых услуг исключительно с точки зрения взаимодействия с государством – с целью ведения налогового учета. Однако многие компании-клиенты нуждаются в ведении учета не только и не столько с точки зрения налогового учета, сколько с точки зрения формирования управленческой отчетности. Многие компании не в состоянии предложить такие услуги, т.к. у них нет подобных экспертиз.

## **Цена важнее качества**

Многие компании-клиенты стремятся получить самую низкую цену, зачастую в ущерб качеству. На рынке пока нет best-practice по выбору подрядчика.

## **Сложности в смене подрядчика**

Многие компании-клиенты руководствуются принципом "long love rather than spot love". Инертность собственников не позволяет им оперативно менять подрядчиков, вне зависимости от количества ошибок и удобства работы с последними. Если же компания-клиент все-таки решилась на это, то она скорее внесет бизнес-процесс обратно в компанию, чем будет искать нового подрядчика.

Мы верим, что рынок будет очень быстро расти (15-20 % в год), в том числе и за счет явной или неявной консолидации (в форме перехода клиентов от низкоквалифицированных подрядчиков к высококвалифицированным)

Себестоимость базовых операций будет падать благодаря росту информатизации отрасли.

С другой стороны, квалификация подрядчиков будет расти, спектр услуг расширяться, что приведет к небольшому удорожанию услуг.

## **Российский рынок ВРО: выводы**

В России услуги FA и HR аутсорсинга интересны в основном крупным компаниям с прозрачным и полностью легальным бизнесом, а также иностранным компаниям, работающим в нашей стране. В сегменте малого и среднего бизнеса до сих пор имеется существенная доля теневого капитала, поэтому компании не стремятся

привлекать аутсорсеров. Однако в настоящее время наблюдается тенденция к построению более прозрачного бизнеса, в том числе за счет проводимых законодательных изменений, а также развития рынка инвестиций.

Негативным образом на развитие рынка в России влияет недостаточная осведомленность об услугах среди потенциальных заказчиков, а также не располагающая к аутсорсингу экономическая ситуация в сочетании с общей незрелостью российского рынка. Также среди российских компаний присутствует недоверие к поставщикам услуг.

Помимо этого, компании, планирующие вывести бухгалтерский функционал на аутсорсинг, зачастую прибегают к услугам «проверенных» частных бухгалтеров, доля которых по разным оценкам составляет до половины на рынке аутсорсинга бухгалтерских функций.

Несмотря на многочисленные негативные факторы, российский рынок FA и HR аутсорсинга имеет большие перспективы. Уже сейчас темпы роста аутсорсинга бухгалтерских услуг опережают мировые. Если на мировом рынке аутсорсинга данных услуг уже наблюдается близость к насыщению, то в России стадия интенсивного роста еще не пройдена. Потенциал рынка огромен – в России имеется 9,2 млн. организаций и предприятий, 1,8 из которых – малый бизнес.

Аутсорсинг в России развивается отличным от западных стран путем – если в развитых странах изначально развивались услуги по аутсорсингу HR и FA, а затем возник рынок IT аутсорсинга, то в России ситуация обратная. Рынок IT аутсорсинга в нашей стране довольно хорошо развит и, согласно мнению участников рынка, ключевыми факторами при принятии решения о привлечении аутсорсера являются сокращение издержек и желание сфокусироваться на основном бизнесе. Таким образом, можно судить о том, что при должной осведомленности и наличии квалифицированных поставщиков услуг, российские компании охотно будут привлекать аутсорсинговые компании для выполнения не ключевых бизнес-процессов.