

## Застосування бухгалтерського аутсорсингу як бізнес-стратегії підприємства в умовах пандемії

*У статті розглянуто застосування послуг з бухгалтерського аутсорсингу під час поширення коронавірусної хвороби. Зауважено, що аутсорсинг бухгалтерських послуг є сучасною і необхідною в умовах пандемії бізнес-стратегією підприємства як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективах. Виявлено та охарактеризовано перспективи використання бухгалтерського аутсорсингу на вітчизняних підприємствах під час світової кризи, такі як: безперервність господарської діяльності, стратегічне планування й розвиток, розширення та оптимізація діяльності, застосування сучасних технологій, професійність послуг, зменшення витрат. Світова криза прискорила процеси автоматизації та діджиталізації на вітчизняних підприємствах і показала зростаючу потребу у впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій. Рекомендовано суб'єктам аутсорсингу ініціювати перегляд договорів з надання послуг у частині зміни договірних умов та положень, цінової структури, моделі постачання та обсягу послуг. Так само в умовах пандемії замовникам аутсорсингових послуг варто передбачити у договорах умови щодо взяття більшої частини ризиків аутсорсинговою компанією на себе, особливо щодо підтримки безперервності діяльності.*

**Ключові слова:** аутсорсинг; бухгалтерський аутсорсинг; бізнес-процеси; бізнес-стратегія; пандемія; COVID-19.

JEL code: D81, H31, L31, L84, M41

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими практичними завданнями.** Аутсорсинг вперше був визнаний бізнес-стратегією у 1989 році і став невід'ємною частиною економіки бізнесу протягом 1990-х років, з часом починає охоплювати все більше сфер [10, с. 2].

Практика аутсорсингу є предметом значних суперечок у багатьох країнах. Ті, хто виступає проти, стверджують, що такий метод найму робітників спричиняє втрату внутрішніх робочих місць, особливо у виробничому секторі. Прихильники кажуть, що так створюється стимул для компаній розподіляти ресурси найбільш ефективно, і що аутсорсинг допомагає підтримувати характер вільної ринкової економіки у глобальному масштабі.

У сучасних умовах господарювання аутсорсинг його бізнес-процесів є інноваційним інструментом оптимізації діяльності підприємства. Дослідження закордонної практики показало, що використання аутсорсингу забезпечує високі темпи економічного розвитку провідних країн світу. Частка бізнес-процесів, що передаються на аутсорсинг, в окремих країнах досягає 90 %. Аутсорсингові операції дають можливість на 30 % знизити витрати у процесі господарської діяльності, тим самим збільшити дохідність [5, с. 1].

Ведення бухгалтерського обліку на підприємстві потребує особливої уваги, тому що від нього значною мірою залежить й ефективність ведення бізнесу. Тому враховуючи переваги та недоліки, керівництво підприємств часто вдається до передачі ведення бухгалтерського обліку на аутсорсинговій основі, що надасть змогу господарюючим суб'єктам зосередитися на основних процесах підприємства, знизити витрати та оптимізувати структуру компанії, тим самим поліпшувати позиції на ринку, зокрема конкурентоспроможність, значно мінімізуючи податкові та бухгалтерські ризики, зменшуючи матеріально-технічні витрати.

Аутсорсинг як фінансовий інструмент є одним з найважливіших аспектів малого та середнього бізнесу зі складною корпоративною структурою і великим обсягом первинних документів, оскільки дозволяє не лише скоротити витрати на ведення бухгалтерського обліку і уникнути дублювання функцій, а й оптимізувати і підвищити якість фінансової та податкової системи бухгалтерського обліку в цілому. Крім того, здійснення певної корпоративної реорганізації за рахунок залучення спеціалістів ззовні призводить до підвищення якості, сприяє оптимізації управлінських рішень та зосередженості на стратегічному плануванні й відповідно розвитку [4, с. 79].

У підприємницькому середовищі чітко усвідомлюють те, що бухгалтерський облік на умовах аутсорсингу є перспективним та необхідним засобом для забезпечення ефективної діяльності сучасного підприємства. Ведення бухгалтерського обліку у формі бухгалтерського аутсорсингу стає все більш популярним і поширеним – займає до 30 % в загальному обсязі робіт аудиторських фірм [8]. Щодня все більша кількість українських підприємств з метою скорочення витрат на утримання бухгалтерської служби

та отримання більш якісного бухгалтерського обслуговування вдаються до послуг аутсорсингу, обсяги яких залежать лише від фінансової спроможності замовника.

Особливо актуальним застосування аутсорсингових послуг стало упродовж останніх років, коли світова економіка, у тому числі й українська, зазнала значного падіння у зв'язку із поширенням коронавірусної інфекції. Швидкий спалах COVID-19 у всьому світі значно вплинув на економіку та загальне бізнес-середовище. Хоча деякі з цих впливів є тимчасовими, інші, мабуть, мають довгострокові наслідки. Сьогодні бізнес стикається зі сценаріями змін у нормативно-правових актах, що швидко розвиваються, і безперервним прогресом технологій. Ці проблеми змушують підприємства переосмислити найефективнішу комбінацію внутрішніх і зовнішніх ресурсів, необхідних для ефективного управління надзвичайно важливими операційними процесами з гнучкістю, видимістю, прозорістю та контролем. Саме тут необхідність використання аутсорсингових послуг може виявитися вирішальною для успішної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій, на які спираються автори.** Огляд результатів сучасних наукових досліджень показує, що переважно під аутсорсингом розуміють делегування на контрактній основі допоміжних функцій підприємства стороннім виконавцям, які мають у своєму розпорядженні відповідні знання та навички.

Аутсорсинг є бізнес-напрямом та стандартною формою організації діяльності багатьох малих, і навіть більшості середніх підприємств, що прийшов до нас із західно-європейських країн, тому в науковій літературі більшість праць присвячено становленню та розвитку аутсорсингової діяльності в Україні з врахуванням зарубіжного досвіду.

Порівняльний аналіз використання на практиці аутсорсингу в різних країнах світу (США, Японія, Європа, Україна, Росія) наведений В.Л. Смагіним в розрізі: рушійних сил, причин переходу на аутсорсинг, глибини запровадження аутсорсингу, схеми роботи з провайдером аутсорсингу, форм аутсорсингу, країн-виконавців аутсорсингу, динаміки та тенденцій ринку [7, с. 155].

Дослідження закордонного досвіду процесу запровадження аутсорсингу та здійснення аналізу розвитку аутсорсингу в таких країнах, як США, Німеччина, Індія, Японія тощо проведено С.М. Назаренком [6].

Крім того, погляди науковців зосереджувалися на сутності аутсорсингу, його видах, перевагах і недоліках, можливості застосування в різних галузях діяльності. Так, наприклад, О.А. Лаговською та Л.Г. Лоскоріх розглянуто можливість використання аутсорсингу як форми організації бухгалтерського обліку в ІТ-підприємствах [3].

Оскільки фінансовий аутсорсинг – це ефективний спосіб посилити прозорість бізнес-процесів компанії, оптимізувати її витрати та збільшити інвестиційні перспективи за рахунок передачі фінансових функцій стороннім спеціалістам [12, с. 35], окремі дослідження проводилися щодо доцільності застосування аутсорсингових послуг за допомогою матричних методів, оцінивши слабкі та сильні сторони цього явища.

В умовах активного розвитку бухгалтерського аутсорсингу І.Л. Грабчук та Г.І. Ляхович прогнозують подальший розвиток «хмарного» програмного забезпечення, яке вирізняється більшою надійністю при загрозах кібератак та створює сприятливі умови для зберігання бухгалтерських баз [1, с. 35].

У фаховій літературі з бухгалтерського обліку за 2020–2021 роки кожен випуск містив матеріали, які стосувалися змін у законодавчих актах та особливостей їх застосування у практичній діяльності підприємств у зв'язку з поширенням коронавірусної інфекції.

Питання розвитку малого бізнесу під час поширення коронавірусної хвороби і проблеми, що стають на шляху провадження діяльності підприємств, розглянуто у статті Г.В. Даценко та О.М. Кудирко [2]. Автори зазначають, що майже всі види малого бізнесу потерпіли через пандемію COVID-19. Це спрямувало підприємців до вдосконалення своєї діяльності й уважного ведення обліку, адже часто набирають чинності нові законодавчі акти, які спрямовані на боротьбу із хворобою та призводять до змін у функціонуванні бізнесу.

Водночас, попри велику кількість наукових досліджень, залишаються відкритими питання використання бухгалтерського аутсорсингу як бізнес-стратегії підприємства в умовах пандемії.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у виявленні перспектив використання бухгалтерського аутсорсингу на вітчизняних підприємствах під час світової кризи у зв'язку із поширенням коронавірусної інфекції.

**Викладення основного матеріалу.** Пандемія вірусу COVID-19 з її непередбачуваністю, швидким розвитком, відсутністю чітких прогнозів на завершення та перевірених сценаріїв усунення ризиків значно вплинула на діяльність усіх господарюючих суб'єктів.

У звіті CNBC за 2020 рік повідомлялося, що 60 % підприємств були назавжди закриті через пандемію коронавірусу [8]. Ті, які вижили, потребували значного вивчення та готовності, враховуючи розвиток цифрових можливостей для підтримки віддаленої роботи та онлайн-транзакцій. Окрім прямого

економічного дефіциту, підприємства також зіткнулися із втратою персоналу через відпустки та звільнення.

Багато компаній були змушені піти на безпрецедентні заходи, щоб вижити: 79 % заявили, що вони попросили постачальників послуг про допомогу в будь-якій формі, наприклад, про продовження терміну оплати (47 %), зниження цін (45 %) або безкоштовну підтримку більшої кількості процесів чи додаткових послуг (41 %) [11].

Більшість підприємств використовує аутсорсинг через переваги в різних сферах бізнесу, зокрема й під час ведення бухгалтерського обліку.

Основними вигодами від використання бухгалтерського аутсорсингу є:

- концентрація підприємства на його основній діяльності;
- зменшення витрат на оплату праці та витрат, пов'язаних з веденням бухгалтерського обліку;
- уникнення втрат, пов'язаних з некваліфікованою роботою бухгалтерів;
- зменшення витрат на оснащення робочих місць та утримання працівників бухгалтерського обліку;
- підвищення швидкості прийняття управлінських рішень;
- економія часу та витрат, необхідних для взаємодії з контролюючими та фіскальними установами.

Окрім зазначених вище вигод, до цього переліку додаються переваги застосування бухгалтерського аутсорсингу під час пандемії. Оскільки економічні умови продовжують змінюватися, багато компаній розглядає можливість щодо застосування послуг з бухгалтерського аутсорсингу. У таблиці 1 розкрито перспективи застосування бухгалтерського аутсорсингу під час пандемії.

Таблиця 1

*Перспективи застосування бухгалтерського аутсорсингу під час пандемії*

Перспектива	Характеристика
Безперервність господарської діяльності	COVID-19 може призвести до зниження доходів і збільшення витрат. Проте варто продовжувати займатися господарською діяльністю, збирати інформацію про діяльність господарюючого суб'єкта, узагальнювати її у звітності, проводити контроль та аналіз результатів діяльності. Аутсорсингова компанія має можливість забезпечити безперебійне виконання усіх цих видів робіт
Стратегічне планування та розвиток	Пандемія може спричинити фінансові проблеми для бізнесу та конкурентного середовища. Відновлення економіки надає можливості для підприємств, які планують швидко поновити свою діяльність та подальший розвиток. Наявність надійного постачальника послуг аутсорсингу бухгалтерського обліку дозволяє господарюючим суб'єктам вже зосередитися на майбутніх стратегіях розвитку та отримати вигоду від економічного відновлення
Розширення та оптимізація діяльності	Бухгалтерський аутсорсинг допомагає підприємствам вирішувати такі проблеми, як злиття, поглинання, розширення та реструктуризація, оптимізувати досвід, покращити позицію на ринку тощо
Застосування сучасних технологій	Сучасні технології усунули як комунікаційні, так і географічні бар'єри. Проведення віртуальних зустрічей за допомогою відеоконференцій спрощує роботу у віддаленому середовищі. Постачальникам аутсорсингових послуг більше не потрібно перебувати в одному місці, щоб надавати якісні послуги, і вони легко доступні з різних платформ. У цю віртуальну епоху підприємства переходять від серверного до хмарного бухгалтерського програмного забезпечення, надаючи керівництву підприємства та співробітникам доступ до безпечного віддаленого доступу
Професійність послуг	Одним із найважливіших факторів під час вибору аутсорсингової компанії є досвід роботи на ринку. Численні зміни законодавчих актів, у тому числі й у зв'язку з пандемією, ускладнюють роботу господарюючих суб'єктів. Сьогодні як ніколи підприємства покладаються на досвід і професійність надійного постачальника аутсорсингових послуг. Це дає власникам бізнесу можливість зосередитися на управлінні та основних операціях, які мають вирішальне значення для господарської діяльності в їх нинішньому середовищі
Зменшення витрат	Вплив COVID-19 показує, що багатьом працівникам не потрібно фізично перебувати в офісі, щоб ефективно працювати. Те саме стосується аутсорсерів і відділів в цілому. Аутсорсинг бухгалтерського обліку знижує витрати на оплату праці, особливо в період кризи чи невизначеності, а також знижує навантаження на підприємства через можливість плинності кадрів або тимчасового звільнення

Поточна криза надала вітчизняним аутсорсинговим компаніям унікальний шанс розширити свою клієнтську базу за рахунок тих замовників, які не були готові переходити на віддалені методи роботи. Переваги щодо передачі бухгалтерських функцій аутсорсинговій компанії розглядають також у короткостроковій і довгостроковій перспективах.

Рекомендується ініціювати перегляд договорів з надання аутсорсингових послуг. Предметами майбутнього обговорення можуть стати зміни договірних умов та положень, цінова структура, модель постачання та обсяг послуг постачальника. Замовники аутсорсингових послуг розраховують на те, що постачальники послуг братимуть більше ризиків на себе, особливо щодо підтримки безперервності діяльності.

Незважаючи на низку негативних соціальних та економічних тенденцій, коронакриза також прискорила процеси автоматизації і діджиталізації на вітчизняних підприємствах. Більшість підприємств планує продовжувати реалізацію програм переходу на цифрові технології. Це відображає один з найбільш вагомих факторів розвитку українських підприємств, а саме зростаючу потребу у впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій.

Більше ніж будь-коли бізнес-лідерам необхідно швидко отримувати інформацію, щоб діяльність компаній стала ефективнішою. Аутсорсинг бухгалтерських послуг може надати керівництву звітність у режимі реального часу, яка містить показники, пов'язані з ключовими зацікавленими сторонами компанії, водночас спрямовуючи до оптимальних фінансових рішень.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, пандемія COVID-19 призвела до різкого зростання ринку аутсорсингу та аутстафінгу персоналу. Все більше сучасних компаній впроваджує у свою діяльність елементи діджиталізації.

Аутсорсинг бухгалтерських послуг стає економічно ефективним для тих підприємств, які досягають успіху за рахунок економії часу та матеріальних ресурсів, особливо в реаліях світової кризи, причиною якої стала пандемія. В умовах тотальної нестачі фінансових коштів та необхідності в урізанні робочих місць, переходу на дистанційний режим ведення бізнесу аутсорсинг став універсальним рішенням більшості критичних питань.

#### Список використаної літератури:

1. *Даценко Г.В.* Облік і контроль суб'єктів малого підприємництва в умовах пандемії / *Г.В. Даценко, О.М. Кудирко* // Причорноморські економічні студії. – 2021. – Вип. 64. – С. 156–161. DOI: 10.32843/bses.64-24.
2. *Лайчук С.М.* Бухгалтерський аутсорсинг як бізнес-стратегія підприємства / *С.М. Лайчук, А.Ю. Столярченко* // Обліково-аналітичне забезпечення управління бізнес-процесами підприємства : зб. тез Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. 24–25 листопада. – Херсон : Книжкове видавництво ФОП В.С. Вишемирський, 2021. – С. 79–80.
3. *Ляхович Г.І.* Розвиток організації бухгалтерського обліку на засадах аутсорсингу : автореф. дис. ... д.е.н. : 08.00.09. / *Г.І. Ляхович*. – Житомир, 2018. – 41 с.
4. *Назаренко С.М.* Закордонний досвід використання аутсорсингу / *С.М. Назаренко* // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. – 2021. – Вип. 4 (121). – С. 23–29. DOI: 10.32840/1814-1161/2021-4-4.
5. *Смагін В.Л.* Аутсорсинг як сучасний інструментарій ефективного розвитку економічних систем в умовах глобалізації / *В.Л. Смагін, В.Ю. Льченко, Т.О. Дяченко* // Вісник Національного транспортного університету. Сер. : Економічні науки. – К. : НТУ, 2021. – Вип. 2 (49). – С. 150–161. DOI: 10.33744/2308-6645-2021-2-49-150-161.
6. *Топоркова О.А.* Аутсорсинг бухгалтерських послуг: тенденції розвитку в Україні / *О.А. Топоркова, Л.О. Несвіт* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://eadnurt.diit.edu.ua/bitstream/123456789/11768/1/Toporkova%20.pdf>.
7. *Sundaram A.* Yelp data shows 60% of business closures due to the coronavirus pandemic are now permanent / *A.Sundaram* [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.cnbc.com/2020/09/16/yelp-data-shows-60percent-of-business-closures-due-to-the-coronavirus-pandemic-are-now-permanent.html>.
8. International Business Machines. IBM Global Services: A Brief History, Page 2 [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.ibm.com/ibm/history/documents/pdf/gservices.pdf>.
9. Тенденции в области постпандемического аутсорсинга для руководителей / *Н. Himmelreich, Н. Hrishikesh, I. Oshri, E. Scherp* [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2021/post-pandemic-outsourcing-strategies-for-ceos>.
10. The role of outsourcing accounting at a small enterprise / *I.I. Mahmutov, D.R. Grigorieva, G.A. Gareeva, V.S. Mikryukova* // AD ALTA: Journal Of Interdisciplinary Research. 09/02-IX [Electronic resource]. – Access mode : [http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/090209/papers/A\\_12.pdf](http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/090209/papers/A_12.pdf).

#### References:

1. Dacenko, G.V. and Kudyenko, O.M. (2021), «Oblik i kontrol' sub'ektiv malogo pidpryemnyctva v umovah pandemii», *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, No. 64, pp. 156–161, doi: 10.32843/bses.64-24.
2. Lajchuk, S.M. and Stoljarenko, A.Ju. (2021), «Buhgalters'kyj autsorsyng jak biznes-strategija pidpryemstva», *Oblikovo-analitychne zabezpechnnja upravlinnja biznes-procesamy pidpryemstva*, zb. tez Vseukrai'ns'ka naukov-

- praktychna internetkonferencija, 24-25 lystopada, Knyzhkove vydavnytvo FOP Vyshemyr's'kyj, V.S., Herson, pp. 79–80.
3. Ljahovych, G.I. (2018), *Rozvytok organizacii' buhgalters'kogo obliku na zasadah outsorsyngu*, Abstract of D.Sc. dissertation, 08.00.09., Zhytomyr, 41 p.
  4. Nazarenko, S.M. (2021), «Zakordonnyj dosvid vykorystannja outsorsyngu», *Derzhava ta regiony. Ser. Ekonomika ta pidpryjemnytvo*, No. 4 (121), pp. 23–29, doi: 10.32840/1814-1161/2021-4-4.
  5. Smagin, V.L., Il'chenko, V.Ju. and Djachenko, T.O. (2021), «Autsorsyng jak suchasnyj instrumentarij efektyvnogo rozvytku ekonomichnyh system v umovah globalizacii'», *Visnyk Nacional'nogo transportnogo universytetu. Ser. Ekonomichni nauky*, NTU, K., Issue 2 (49), pp. 150–161, doi: 10.33744/2308-6645-2021-2-49-150-161.
  6. Toporkova, O.A. and Nesvit, L.O. (2019), *Autsorsyng buhgalters'kyh poslug: tendencii' rozvytku v Ukraini*, [Online], available at: <http://eadnurt.diit.edu.ua/bitstream/123456789/11768/1/Toporkova%20.pdf>
  7. Sundaram, A. (2020), *Yelp data shows 60 % of business closures due to the coronavirus pandemic are now permanent*, [Online], available at: <https://www.cnn.com/2020/09/16/yelp-data-shows-60percent-of-business-closures-due-to-the-coronavirus-pandemic-are-now-permanent.html>
  8. International Business Machines (2002), *IBM Global Services: A Brief History*, Page 2, [Online], available at: <https://www.ibm.com/ibm/history/documents/pdf/gservices.pdf>
  9. Himmelreich, H., Hrishikesh, H., Oshri, I., and Scherp, E. (2021), «Tendency v oblasti postpandemycheskogo outsorsynga dlja rukovodytelej», [Online], available at: <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2021/post-pandemic-outsourcing-strategies-for-ceos>
  10. Mahmutov, I.I., Grigorieva, D.R., Gareeva, G.A. and Mikryukova, V.S. (2019), «The role of outsourcing accounting at a small enterprise», *AD ALTA: Journal Of Interdisciplinary Research*, 09/02-IX. [Online], available at: [http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/090209/papers/A\\_12.pdf](http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/090209/papers/A_12.pdf)

**Лайчук** Світлана Михайлівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку Державного університету «Житомирська політехніка».

<https://orcid.org/0000-0001-7939-1195>.

Наукові інтереси:

- проблеми організації бухгалтерського обліку на підприємстві;
- послуги з бухгалтерського аутсорсингу;
- особливості обліку й оподаткування суб'єктів малого підприємництва.

E-mail: [laychuksm@gmail.com](mailto:laychuksm@gmail.com).

**Поліщук** Ірина Романівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку Державного університету «Житомирська політехніка».

<https://orcid.org/0000-0002-6074-6627>.

Наукові інтереси:

- методологія стратегічного аналізу;
- обліково-аналітичне забезпечення прогнозування фінансового стану підприємства.

E-mail: [polishuk.irina.r@gmail.com](mailto:polishuk.irina.r@gmail.com).

**Laichuk S.M., Polishchuk I.R.**

#### **Application of accounting outsourcing as a business strategy of the enterprise in a pandemic**

The article considers the use of accounting outsourcing services during the spread of coronavirus disease. It is emphasized that the outsourcing of accounting services is modern and necessary in the pandemic business strategy of the company in both short and long term. The prospects of using accounting outsourcing at domestic enterprises during the global crisis are identified and characterized, such as: business continuity, strategic planning and development, expansion and optimization of activities, application of modern technologies, professionalism of services, cost reduction. The global crisis has accelerated the processes of automation and digitalization in domestic enterprises and has shown a growing need for the introduction of information and communication technologies. It is recommended that outsourcers initiate a review of service contracts in terms of changes in contract terms and conditions, price structure, supply model and scope of services. In turn, in a pandemic, outsourcing customers should stipulate in the contracts that the outsourcing company assumes most of the risks, especially to maintain business continuity.

**Keywords:** outsourcing; accounting outsourcing; business processes; business strategy; pandemic; COVID-19.

Стаття надійшла до редакції 01.02.2022.