

УДК 336.6.

Финансовый аутсорсинг в международной практике, компании-аутсорсеры Украины

Омельченко Л.С.

кандидат экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой «Финансы и банковское дело»
ГВНЗ «Приазовский государственный технический университет»

Лактионова О.Е.

кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры «Финансы и банковское дело»
ГВНЗ «Приазовский государственный технический университет»

Мандра Н.Г.

кандидат экономических наук,
старший преподаватель кафедры «Финансы и банковское дело»
ГВНЗ «Приазовский государственный технический университет»

Сделан анализ развития международного аутсорсингового рынка интеллектуальных услуг, в том числе аутсорсинговых финансовых услуг и услуг финансового аутсорсинга. Представленная динамика развития аутсорсинговых финансовых услуг в трех регионах Америка, ЕМЕА, АТР. Компании-аутсорсеры Украины не представлены на международном рынке этих интеллектуальных услуг ни как заказчики, ни как исполнители финансовых услуг, что не соответствует их потенциалу.

Ключевые слова: аутсорсинг, финансовый аутсорсинг, финансовые услуги.

Омельченко Л.С., Лактионова О.Е., Мандра Н.Г. ФІНАНСОВИЙ АУТСОРСІНГ В МІЖНАРОДНІЙ ПРАКТИЦІ, КОМПАНІЇ- АУТСОРСЕРИ УКРАЇНИ

Зроблено аналіз розвитку міжнародного аутсорсингового ринку інтелектуальних послуг, в тому числі аутсорсингових фінансових послуг і послуг фінансового аутсорсингу. Представлені динаміка розвитку аутсорсингових фінансових послуг в трьох регіонах: Америка, ЕМЕА, АТР. Компанії-аутсорсери України не представлені на міжнародному ринку цих інтелектуальних послуг ні як замовники, ні як виконавці фінансових послуг, що не відповідає їх потенціалу.

Ключові слова: аутсорсинг, фінансовий аутсорсинг, фінансові послуги.

Omelchenko L.S., Laktionova O.E., Mandra N.G. FINANCIAL OUTSOURCING IN INTERNATIONAL PRACTICE, OUTSOURCING COMPANIES IN UKRAINE

An analysis of the development of the international outsourcing market for intellectual services, including outsourcing financial services and financial outsourcing, is made. The dynamics of outsourcing financial services development in the three regions of America, EMEA, and APR is presented. The outsourcing companies of Ukraine are not represented in the international market of these intellectual services either as customers or as executors of financial services, does not match their potential.

Keywords: outsourcing, financial outsourcing, financial services.

Постановка проблемы. Развитие теории финансов и управления финансами организаций является определяющим фактором повышения эффективности и одной из центральных проблем социально-экономического развития страны. Эффективное управление финансами организаций необходимо по следующим причинам. Удельный вес таких показателей деятельности как: оборот, инвестиции, необоротные и оборотные активы, капитал и резервы организаций – по основным экономическим показателям имеют тенденцию к незначительному

увеличению, однако, растет и доля убытка и число убыточных организаций, коэффициенты ликвидности и платежеспособности не соответствуют нормативным. Зарубежная практика повышения эффективности организации и управления финансами субъектов хозяйствования является актуальной темой исследования для дальнейшего развития экономики Украины.

Анализ последних исследований. Некоторые аспекты финансового управления исследовали украинские экономисты – В. Борнос, Л. Буряк, С. Варналий, А. Ватаманюк,

Л. Воротина, С. Дрига, В. Збарський, Е. Іонин, А. Квасовський, Д. Кныш, В. Ковалюк, М. Крупка, А. Кундицький, Р. Ларина, С. Лобозинська, В. Ляшенко, І. Михасюк, С. Патора-Висоцька, В. Плиса, Ж. Поплавська, С. Ревер-чук, А. Хоронжий, М. Хураса и другие. Не смотря на значимость работ выше-перечисленных авторов в сфере финансового управления, проблемы дальнейшего повышения эффективности организации и управления финансами субъектов хозяйствования, особенно исследование результатов достижения зарубежной практики в этом направлении, являются актуальными. Одним из направлений повышения эффективности финансового управления субъектами хозяйствования в международной практике является использование инструментария аутсорсинговых финансовых услуг (A&FS) и составляющей этих услуг – финансового аутсорсинга (F&A). Сущность и понятийный аппарат A&FS, в т.ч. услуг финансового аутсорсинга (F&A), как инструментария в управлении финансами рассматривались в более ранних работах авторов [1; 2]. Этот современный инструментарий в практике финансового управления компании – аутсорсеры Украины используют ограниченно.

Целью настоящей работы является дальнейшее исследование зарубежной практики аутсорсинговых финансовых услуг (A&FS), в т.ч. динамики развития международных аутсорсинговых финансовых услуг (MA&FS), а также динамики международного финансового аутсорсинга (MF&A), выявление преимуществ использования этих услуг в финансовом управлении субъектов хозяйствования, выявление причин, препятствующих деятельности компаний-аутсорсеров Украины в оказании финансовых услуг как на внутреннем, так и на внешнем (международном) рынке этих интеллектуальных услуг.

Основу в формировании международного рынка аутсорсинговых финансовых услуг и услуг финансового аутсорсинга составляет глобализация мировой экономики. Современными тенденциями развития MA&FS и MF&A являются: динамично растущие тренды этих направлений; появление компаний заказчиков и исполнителей услуг новых стран; нарастающая конкуренция компаний на международном рынке.

Повышение активности аутсорсинговой деятельности, в т.ч. деятельности по оказанию аутсорсинговых финансовых услуг, наблюдается именно в периоды кризисов, когда для выживания и повышения конкурен-

тоспособности компании снижают издержки и повышают эффективность, как основного бизнеса, так и вспомогательных видов деятельности субъектов хозяйствования путем делегирования полномочий и ответственности по некоторым функциям и задачам специализированным компаниям-аутсорсерам. Все более новые территории (с более дешевой рабочей силой) включаются для исполнения рекордных объемов рынка аутсорсинговых услуг, в т.ч. аутсорсинговых финансовых услуг и услуг финансового аутсорсинга, на которых движущей силой является размер спроса, а не размер сделки (рис. 1).

Доля компаний стран Восточной Европы на рынке аутсорсинговых услуг региона ЕМЕА является незначительной. Компании-аутсорсеры Украины не замечены ни как исполнители, ни как заказчики финансовых услуг на над-национальных и суб-региональных международных рынках (рис. 1).

Сумма затрат на аутсорсинг-контракты для оказания финансовых услуг по экономическим регионам – Америка, ЕМЕА и Азия, начиная с 2012 г. и по настоящее время превышает суммы затрат по другим отраслям (рис. 2).

В настоящее время получили развитие традиционные технологии и «облачные технологии» при оказании аутсорсинговых финансовых услуг и услуг финансового аутсорсинга (рис. 3).

Услуги по обработке финансовой и бухгалтерской информации на международном рынке деловых услуг относят к услугам финансового аутсорсинга и они по праву там считаются наукоемкими услугами. Их развитие стимулируется государством путем предоставления различных преференций, обеспечивающих механизм косвенного финансирования деятельности аутсорсеров. Стимулирование аутсорсинговой деятельности государством осуществлялось в странах-исполнителях услуг – Индии, Китае, а также в европейских странах – Молдове, Польше, Чехии, Румынии. На размещение заказов для исполнения в странах АТР повлияла значительная разница в оплате труда. В США заработная плата бухгалтера -23,0-35,0 долл. США, а финансового аналитика -33,0-35,0 долл. США, а в Индии заработная плата бухгалтера и финансового аналитика значительно меньше и составляет всего 6,0-15,0 долл. США в час. Индия предлагает исполнителей со специальной подготовкой в области оказания услуг F&A [3], име-

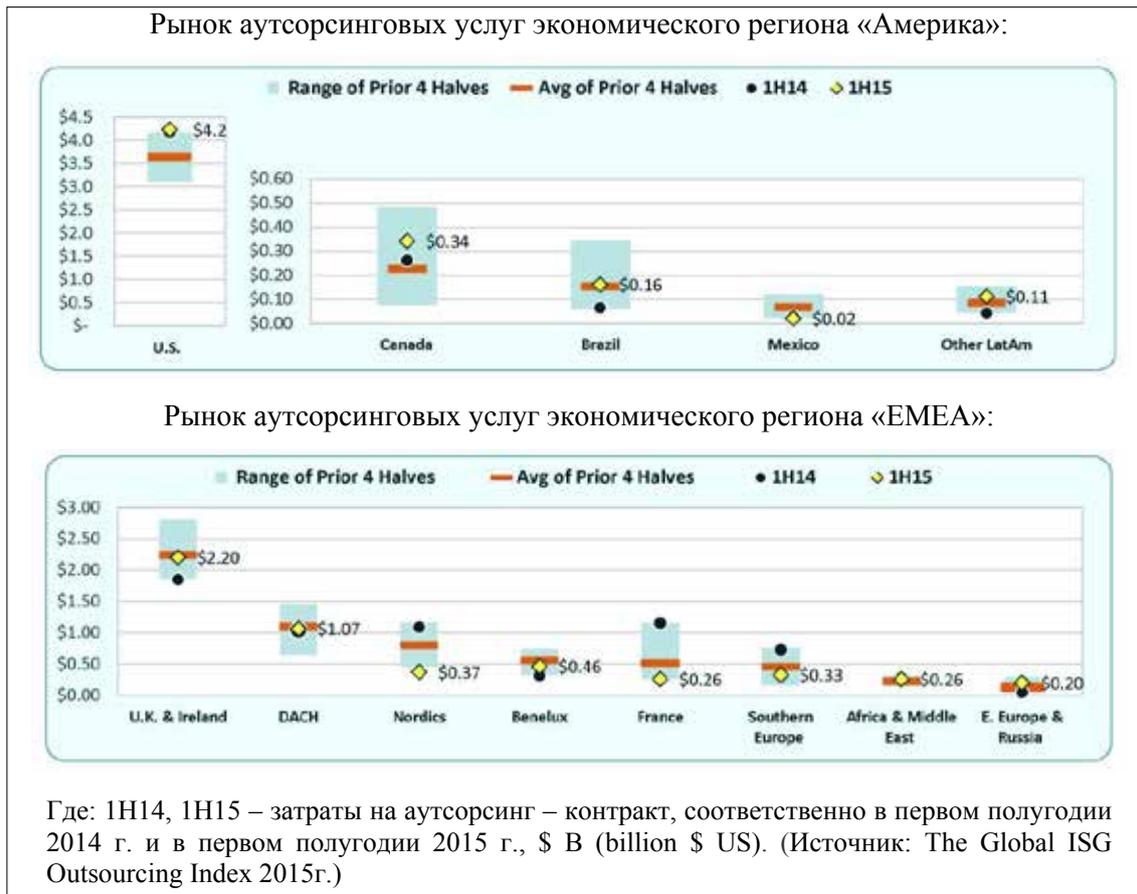


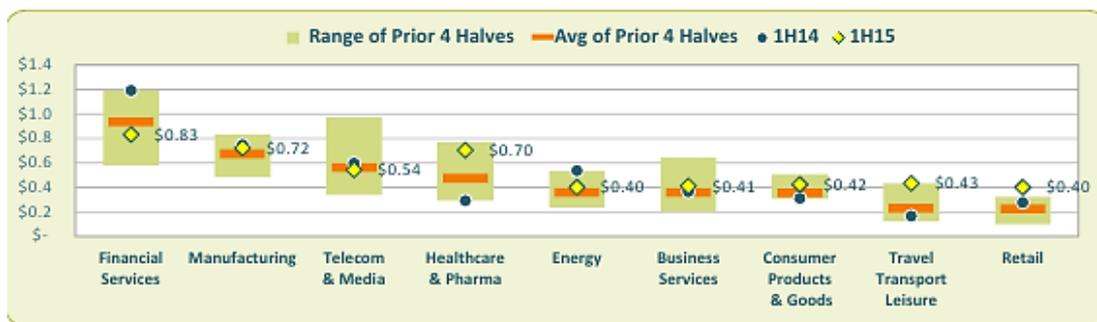
Рис. 1. Динамика сумм затрат на аутсорсинг-контракты по экономическим регионам и по sub-регионам за период 1H14-1H15

ющих в т.ч. дипломы лидирующих вузов США, говорящей на английском языке практически с нулевым акцентом. Компании-аутсорсеры Индии в состоянии вложить инвестиции в обучение (увеличить стоимость, повысить навыки) исполнителей. Специалисты Индии исполняют услуги F&A за более меньшую заработную плату с незначительными начислениями на нее. Кроме того, Индия имеет развитую инфраструктуру, это поддерживает конкурентные преимущества индийских компаний при выборе компаниями заказчиками.

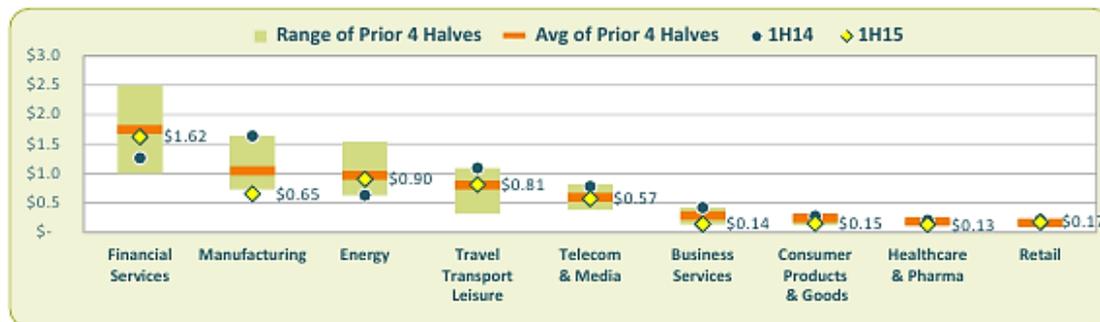
Анализ развития аутсорсинг-контрактов, осуществленный зарубежными и отечественными экономистами, показал, что на международные аутсорсинговые схемы влияют следующие факторы в странах исполнителях: наличие дешевой рабочей силы; качество услуг; доступность квалифицированной рабочей силы, возможность повышения дальнейшей квалификации рабочей силы [3]; благоприятное трудовое законодательство; благоприятная другая законодательная база; эффективность организации труда; наличие законодательства по защите интел-

лектуальной собственности (ИС), сохранению коммерческой тайны и др. Выявлены следующие причины увеличения динамики развития аутсорсинговых финансовых услуг в практике экономически развитых стран: в условиях растущей конкуренции субъектам хозяйствования, в т.ч. малого и среднего бизнеса сложно поддерживать необходимую конкурентоспособность во всех видах деятельности, это касается не только второстепенных (неосновных), но и обязательных видов, в том числе и в финансовой деятельности, что практически не возможно и не рационально. Поэтому, для поддержания конкурентоспособности, субъекты хозяйствования развитых стран передают на финансовый аутсорсинг фирмам-исполнителям, специализирующимся на этих услугах, деятельность по ведению учета и управлению финансами. Передача функции управления финансами субъектами хозяйствования на аутсорсинг [1]– финансовый аутсорсинг, рассматривается как одна из наиболее доступных и приемлемых альтернатив в организации управления финансами, особенно предприятиями малого и среднего

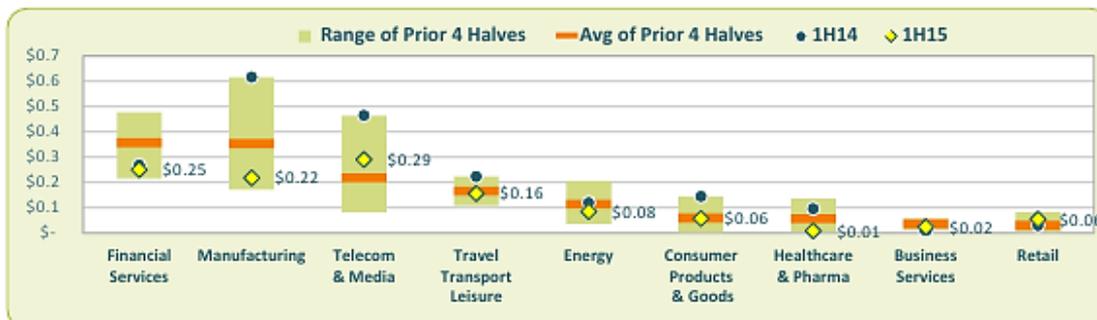
Финансовый аутсорсинг (F&A, A&FS) среди отраслей региона «Америка»:



Финансовый аутсорсинг (F&A, A&FS) среди отраслей региона EMEA:



Финансовый аутсорсинг (F&A, A&FS) среди отраслей региона АТР:



Где: 1H14, 1H15 – затраты на аутсорсинг – контракты соответственно в первом полугодии 2014 г. и в первом полугодии 2015 г., \$ B (биллион долл.). Источник: The Global ISG Outsourcing Index 2015 г.

Рис. 2. Динамика изменений сумм затрат на аутсорсинг – контракты по регионам и отраслям, за периоды 1H14 и 1H15, \$ B

бизнеса, как в среднесрочной, так и в долгосрочной перспективах.

Выявлено, что аутсорсинг в зарубежной практике, в т.ч. финансовый, как на внутреннем рынке, так и на внешнем, будучи напрямую связанным со многими составляющими конкурентоспособности предприятия, позволяет получить следующие преимущества. Возможность сконцентрировать ресурсы на основных бизнес-процессах, т.к. неосновные, но обеспечивающие жизненно важные процессы для функционирования субъекта хозяйствования, а также требующие специ-

альной подготовки и высокой квалификации, например, финансовая деятельность, передаются компании-аутсорсеру – лидеру по снижению издержек и по конкурентоспособности в этом направлении [4].

Передавая эти неосновные бизнес-процессы на аутсорсинг, руководство компании-клиента сможет сконцентрироваться на основном бизнесе, стараясь сделать его инновационным. Аутсорсинг позволяет субъектам хозяйствования-клиентам, в основном организациям малого и среднего бизнеса, на рынках труда привлечь высококвалифицированные услуги

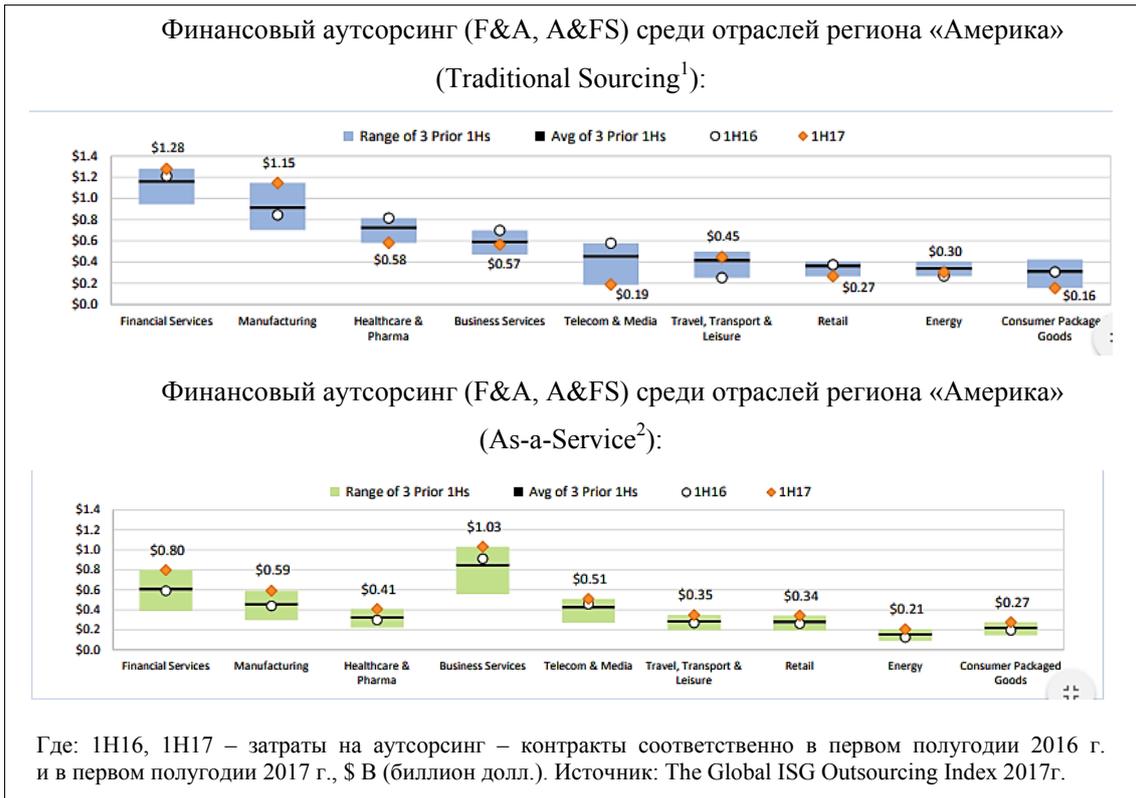


Рис. 3. Динамика изменений сумм затрат на аутсорсинг – контракты по регионам и отраслям, за периоды 1H16 и 1H17, \$ B

профессионалов компаний-аутсорсеров по более низкой цене. Используя аутсорсинг, предприятие на многие виды деятельности может снизить затраты или вовсе свести их на нет, в т.ч. на подбор специалистов, дальнейшего повышения их квалификации и обучения. В приложении к договору описывается уровень качества оказываемых услуг (Service Level Agreement, SLA), фиксируется ответственность заказчиков и исполнителей за определенные действия и сроки их исполнения. Кроме того, при заключении аутсорсинг-контракта появляется возможность распределения рисков за правильность осуществления каких-либо действий, например, в соответствии с налоговым законодательством, между партнерами (клиентом и исполнителем). При аутсорсинге, в т.ч. при финансовом аутсорсинге (особенно международном), происходит

приобщение к лучшим образцам (финансовым инструментам, технологиям) ведения бизнес-процесса на практике [4].

К ресурсно-финансовым преимуществам относят получение технологии мирового уровня по более низкой стоимости. Инвестирование в инновационные технологии требует финансирования и рискованно, а при невероятно быстрых темпах смены информационных технологий сложно успеть за всеми инновациями и новыми решениями в области управления финансами. Становится целесообразным использование услуг компаний-аутсорсеров, имеющих ресурсы, опыт, и постоянно поддерживающих технологии на инновационном уровне.

Внедрение интегрированных компьютерных систем, имеющих сетевую поддержку и управляемых из географически удаленных центров SSC [3; 4] (shared services centre), привело к трансформации функций финансов, в т.ч. связанных с обработкой транзакций, требующих значительного времени. Происходят существенные изменения в системах поддержки финансовых решений, добавляющих стоимость/ценность компании, и – как результат – трансформирующих «функции» финансовых менеджеров.

¹ Традиционные источники. The Global ISG Outsourcing Index 2017г. https://www.slideshare.net/ISG_Inc/2q17-global-isg-index (Дата обращения 03.10.2017)

² SaaS – (Soft as a Service) – программное обеспечение как сервис. В рамках модели SaaS заказчики платят не за владение программным обеспечением как таковым, а за его аренду, то есть его использование через веб-интерфейс. Одна из форм облачных вычислений http://saas.com.ua/saas_concept.htm (Дата обращения 07.10.2017)

Обычные финансовая и управленческая деятельность проектируются на основе веб-технологий, облачных технологий, в результате чего затраты субъектов хозяйствования сокращаются на 30-70%. В XXI веке используя веб-поддержку, половина всех видов функций финансов будут участвовать в деятельности организации и будут направлены на непрерывное мониторинг и внедрение конкурентных преимуществ [4].

Современные финансисты-профессионалы, в т.ч. украинских компаний, непроизводительно много времени тратят на обработку транзакций и решение технических проблем, что совсем не характерно для финансистов компаний развитых стран, которые являются игроками международных рынков аутсорсинговых услуг [1].

Трансформация функций финансового управления будет требовать повышения квалификации исполнителей, интеграции их работы в другие подразделения субъекта хозяйствования с учетом изменившихся условий, в т.ч. и на мировых рынках, где появился рынок аутсорсинговых финансовых услуг и его составляющий сегмент – рынок услуг финансового аутсорсинга, на которых зарубежные провайдеры финансовых услуг выступают и как заказчики, и как исполнители услуг.

Вышеперечисленные преимущества способствуют снижению издержек, связанных с управлением финансами, позволяет более эффективно управлять финансами [1; 2] и быть встроенными в бизнес-процесс, что способствует ориентации на потребителей и обслуживание, добавлять ценность в масштабах всей организации, а также своевременно реагировать на постоянно меняющиеся запросы потребителей. Провайдеры услуг финансового аутсорсинга (F&A), обычно предоставляют услуги по модели «один для многих» [3], что способствует появлению «эффекта масштаба». Новая функция финансов должна гарантировать, что финансы используются максимально эффективно и производительно [5]. Провайдеры услуг F&A в международной практике для освоения или использования новых финансовых инструментов приобретают лицензии и становятся действительными участниками сегмента международного рынка AF&S и услуг F&A. Специалисты исполнителя финансовых услуг, используя аутсорсинг как инструмент в управлении финансами, должны осуществлять обычные функции: планирование (текущее и стратегическое финан-совое пла-

нирование); составление бюджетов, смет; обеспечение источниками финансирования, поиск внутренних и внешних источников кратко- и долгосрочного финансирования; управление финансовыми ресурсами; управление денежными средствами на счетах и в кассе, в расчетах, управление портфелями ценных бумаг; управление заемными средствами; учет, контроль и анализ; формирование учетной политики (УП), обработка и предоставление учетной информации в виде ФО, анализ и интерпретация результатов, внутренний аудит; защита активов, управление рисками, выбор оптимального способа страхования рисков. К продвинутым функциям [5] относят гарантию предоставления ценности акционерам и другим заинтересованным лицам. В зарубежных литературных источниках «финансы» рассматриваются как факторы изменения ценности и стоимости компании. Трансформация функций и роли финансов должна быть направлена на улучшение показателей деятельности компаний, при этом финансовые и другие ресурсы должны использоваться наиболее эффективно и рационально, как только это будет возможно в рамках всего бизнеса [5]. Этому будет способствовать и веб-поддержка, и другой инструментарий. Для поддержки конкурентоспособности специалистов компании-аутсорсера необходимо решать следующие задачи: осуществление профессиональной переподготовки работников, гарантирующей формирование компетенций в части сбора, анализа информации, включая проектирование и реализацию процессов с веб-поддержкой, в т.ч. с использованием моделей и систем делового интеллекта и систем управления показателями функционирования и мониторинга; участие в реинжиниринге организаций с культивированием передачи широких полномочий и ответственности; учет финансовой перспективы при оценке идей и предложений, направленных на совершенствование бизнеса и др. В настоящее время услуги аутсорсера по управлению финансами, за некоторым исключением, являются не очень востребованными в Украине. В развитых странах, например, общество по управленческому учету Канады (Society of Management Accountants of Canada) в своем издании «Формирование новых функций финансов (Redesigning the Finance Function)» сообщает, что обновленная функция финансов потребует опыта и навыков, позволяющих представлять заказчикам аналитико-стратегические услуги, что пред-

ставлено в работах М. Мэй [5]. Исследователи из Institute of Management Accountants (IMA) [6] сообщают, что в условиях стран с развитой экономикой профессионалы финансисты уже разделяются на три категории: а) бизнес-консультанты (business consultants), специалисты, дающие рекомендации и оказывающие поддержку SBU (стратегическим бизнес – единицам), осуществляющие действия, направленные на постоянное повышение показателей функционирования и на добавление ценности, в т.ч. с использованием систем делового интеллекта, выполняющие процессы с веб-поддержкой, применяющие сценарное планирование. В качестве инструментария управления [5] они уже используют финансовый аутсорсинг «F&A» и другие аутсорсинговые финансовые услуги «A&FS»; б) бизнес-аналитики (business analysts), выступающие специалистами по управлению финансами, выполняющие функции провайдера услуг, аналитика и др., осуществляющие мониторинг показателей деятельности, формирующие отчетность по направлениям деятельности (SBU) и осуществляющие конкурентный анализ и финансовый контроллинг, а также выполняющие некоторые функции по управлению финансами и осуществляющие управленческий учет; в) технические специалисты (Technical Specialists), специалисты в области управления финансами и БУ, осуществляющие традиционные задачи по обработке транзакций, а также занимающиеся финансовыми и контрольными видами деятельности, составляющие отчетность, осуществляющие ее контроль, что направлено на снижение издержек их деятельности. Данные специалисты управляют вопросами налогового планирования, дебиторской и кредиторской задолженностью, осуществляют решение казначейских задач с использованием веб-поддержки и с дальнейшим переходом к виртуальной казначейской функции. Такой подход способствует снижению потребности в оборотном капитале для осуществления делового цикла [6]. Таким образом, будет осуществляться трансформация «функций» финансов, включающая внедрение нового инструментария, который потребует изменения культуры, ответственного подхода, новых инструментов, добавляющих ценность/стоимость компании. В связи с этим, актуально исследование дальнейшего развития услуг международного рынка «финансового аутсорсинга и консалтинга в управлении финансами организаций». Такие исследования должны

носить непрерывный характер [6]. Интерес представляет также рынок аутсорсинговых финансовых услуг (A&FS), частью которого является сегмент – рынок услуг финансового аутсорсинга F&A.

Результатом настоящего исследования явилось также формирование пери-одизации развития аутсорсинговых финансовых услуг (A&FS) и услуг финансового аутсорсинга (F&A) как основной составляющей (36-38%) аутсорсинговых финансовых услуг трех регионов – Америка, EMEA и ATP (таблица 1).

Авторами предложено методическое обеспечение проведения исследования, позволяющего осуществить систематизацию, анализ и обобщение результатов развития аутсорсинговых финансовых услуг и услуг финансового аутсорсинга. Предложена методика исследования развития аутсорсинговых финансовых услуг и услуг финансового аутсорсинга, апробирование которой позволило представить генезис аутсорсинговых финансовых услуг и услуг финансового аутсорсинга в регионах Америка, EMEA и ATP. Сделан анализ и выявлены тенденции развития этих услуг. Исследование по предложенному методическому обеспечению глобального и региональных рынков (Америка, EMEA, ATP) позволило выявить детерминанты (факторы развития) и тренды развития аутсорсинговых финансовых услуг и услуг финансового аутсорсинга. Выявлено, что компании-аутсорсеры стран Восточной Европы и Украины практически не представлены на региональных рынках аутсорсинговых финансовых услуг и услуг финансового аутсорсинга. Определены факторы, оказывающие негативное влияние на ситуацию с аутсорсингом в странах Восточной Европы и Украины. Менеджмент украинских компаний-аутсорсеров не владеет современными методиками управления бизнес-процессами, в т.ч. процессами управления финансами. Не смотря на смену парадигмы общественного разделения труда и переход мировой экономики от жестких иерархических структур организации бизнеса к гибким, украинские компании не отказались от парадигмы натурального хозяйства и не перешли на аутсорсинг, в т.ч. международный аутсорсинг финансовых услуг и услуг финансового аутсорсинга. Выявлено, что, не смотря на то, что в условиях глобализации конкуренции на региональных рынках активизируются все факторы повышения конкурентоспособности компаний, снимаются все границы и барьеры

Периодизация развития аутсорсинговых финансовых услуг (A&FS) и услуг финансового аутсорсинга (F&A) на наднациональных рынках трех регионов – Америка, EMEA и ATR

Период	Характеристика периода	Основная цель применения A&FS, в т.ч. F&A
1970-е гг.	Возникновение внутристранового F&A, и A&FS, разработка и внедрение информационных технологий, передача отдельных участков процесса ведения учета (регион America)	Сокращение издержек за счет использования эффекта масштаба специализированного поставщика услуг – аутсорсера.
1980-е гг.	Возникновение международного аутсорсинга, перенос некоторых операций, функций и услуг A&FS и F&A в развивающиеся страны.	Значительное снижение издержек за счет дешевого труда и меньшей цены на него в развивающихся странах. Благоприятный инвестиционный климат в большинстве стран региона Asia
Начало – середина 1990-х гг.	Развитие MA&FS, MF&A, появление новых стран – исполнителей услуг	Снижение издержек, повышение эффективности организации предоставления услуг, возможность концентрации клиентов на основных бизнес-процессах.
Конец 1990-х гг.	Динамичный рост в регионах (America и EMEA) A&FS и услуг F&A, с целью приближения к познавательным процессам и знаниям в области инновационных финансовых инструментов, технологий, функций.	Возможности концентрации на основном бизнесе и получение наиболее профессионально исполненных услуг, делегированных на аутсорсинг, в т.ч. по операциям, процессам или функциям (в т.ч. A&FS, F&A).
2000-2010 гг.	Усиление конкуренции на рынке A&FS и услуг F&A. Наблюдаются значительное влияние мировых финансовых кризисов, глобализация экономики на аутсорсинговые взаимодействия. Удлиняются сроки контрактов, происходит их более мелкая и предметная специализация.	Расширяются цели аутсорсинга: происходит переход от желания снизить издержки использованию новых технологий, инструментов ведения [135] бизнес-процессов, в т.ч. в области управления финансами.
2010-2015гг.	Появление инновационных финансовых инструментов. Более мелкое дробление процесса оказания финансовых услуг и услуг F&A. Активное участие компаний развивающихся стран в цепочках оказания финансовых услуг и услуг F&A для развитых стран регионов America и EMEA. Увеличение присутствия на рынке регионов America и EMEA компаний стран ATR. Деление специалистов по степени квалификации и специализации на три группы в области оказания услуг F&A: бизнес-консультанты, бизнес-аналитики, технические специалисты. Доля стран Восточной Европы и Украины составляет незначительную величину.	Стремление пережить мировые финансовые кризисы. Повышение конкурентоспособности и, за счет оптимизации процесса учета и управления финансами, путем использования услуг F&A. Инвестирование в образование специализированных исполнителей аутсорсинговых услуг и переход от исполнения рутинных, стандартизированных операций и процессов к более квалифицированным, в т.ч. обращение к «облачным технологиям».
2015-по настоящее время	Результативные формы аутсорсинга организации БУ: «Дистанционная обработка первичной информации о фактах хозяйственной деятельности (Accounting outsourcing XP-099, 015)»; Выборочный аутсорсинг (partial или selective outsourcing); «Матрица аутсорсинга BKG Profit Technology».	Формирование необходимых условий инвестиционной привлекательности бизнеса заказчика услуг F&A и укрепление его конкурентоспособности на рынке товаров, работ и услуг.

конкуренции с локальных и национальных рынков, большая часть украинских компаний не рассматривает в качестве фактора конкурентоспособности аутсорсинг финансовых услуг и услуги финансового аутсорсинга, в т.ч. наднационального. К отрицательным факторам, оказывающим негативное влияние на развитие аутсорсинговых финансовых услуг и услуг F&A Украины можно отнести: непрозрачность экономики и уровень коррупции,

которые также препятствуют выходу украинских фирм-аутсорсеров на глобальный рынок. Украинские аутсорсеры по оказанию услуг F&A в настоящее время еще могут выступать исполнителями некоторых операций на региональных рынках, в т.ч. самого инвестируемого региона EMEA, как это осуществили компании Румынии, Молдовы, Чехии, Польши и в последнее время – активизировавшиеся компании Китая.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Омельченко Л.С. Лактионова О.Е., Мандра Н.Г. Центр услуг управления финансами и страхование деятельности малого и среднего бизнеса. Матеріали XXII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації»: Зб. наук. праць. – Переяслав-Хмельницький, 2017. – Вип. 22. – С. 50-54.
2. Омельченко Л.С., Лактионова О.Ю., Мандра Н.Г. Розвиток МСБ в Україні: аутсорсинговий аспект. ж. «Східна Європа: економіка, бізнес та управління», Випуск № 3 (08) 2017 р.
3. Котляров И. Формы аутсорсинга в современной международной торговле. Ж. Мировая экономика и международные отношения, № 6, Июнь 2011, С. 64-72.
4. Самсонов М.И. Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности управления фирмой. Ж. Экономика и экономические науки. 2015 г <https://cyberleninka.ru>
5. Мэй М. Трансформирование функции финансов: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2005. – XX, 232 с.
6. Statements on Management Accounting, Redesigning the Finance Function. Copyright © 1997 in the United States of America by Institute of Management Accountants and Arthur Andersen LLP, URL: http://www.imanet.org/docs/default-source/thought_leadership/transfoming_the_finance_function/redesigning_the_finance_function.pdf?sfvrsn=2 (Дата обращения 02.05. 2011) С. 7.