

АУТСОРСИНГ, ЛІЗИНГ ПЕРСОНАЛУ АБО ПОСЛУГИ З БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ: КРИТИЧНА ОЦІНКА ТЕРМІНІВ

В статті наводиться критична оцінка понять “аутсорсинг”, “аутстафінг”, “лізинг персоналу” та доводиться неможливість їх використання в частині надання послуг з бухгалтерського обліку

Постановка проблеми. В багатьох країнах світу потужні корпорації та невеликі фірми зі своїми товарами та послугами виходять на міжнародний ринок. Підприємства, здійснюючи різного роду реструктуризації, що полягають у зміні структури, збільшенні конкурентноздатності тощо, намагаються відповідати глобальному конкурентному ринку, що забезпечує їх успіх у майбутньому. Кожне з них користується як традиційними класичними, так і новаторськими концепціями управління. Для підвищення ефективності бізнесу, оптимізації витрат на управління персоналом та вирішення проблем, пов'язаних з утриманням персоналу підприємства, широкого розповсюдження набувають нові на ринку Європейських країн, в тому числі й України, послуги з надання персоналу, відомі в багатьох країнах світу як аутсорсинг.

Під аутсорсингом розуміють передачу деяких непрофільних функцій спеціалізованій компанії. Концепція використання подібних послуг базується на зосередженні підприємством на ключовій діяльності, що приносить найвищі доходи, при одночасній передачі певних функцій (видів діяльності) назовні, що, в свою чергу, ґрунтується на переконанні, що спеціалізовані фірми роблять це краще і дешевше (тобто якісніше і при нижчих витратах).

Суть таких відносин полягає в наступному: організація-провайдер укладає трудові відносини з персоналом і на відшкодувальній основі надає надалі цей персонал компанії-замовникові. Сфери застосування такої діяльності досить різноманітні: передача виробничих, адміністративних, маркетингових, інформаційних, бухгалтерських функцій [8, с. 24]. У 2002 році витрати на аутсорсинг фінансів та бухгалтерського обліку становили в цілому світі 40 млрд. дол. США [22, с. 129].

Найбільш популярними функціями, які віддаються на аутсорсинг, є: кадрові, інформаційні, фінансів і бухгалтерського обліку, зовнішнього аудиту, нарахування і сплати податків [21, с. 183]. В Росії, наприклад, найчастіше на

аутсорсинг передаються ведення бухгалтерського і податкового обліку, нарахування заробітної плати, адміністративна підтримка ІТ, прибирання офісу, служба безпеки та інші.

На думку вчених і практиків, якщо раніше аутсорсинг трактувався тільки як один із інструментів бізнесу, сьогодні він “починає визначати повий напрям економічного розвитку, стаючи фундаментом змін сучасної економіки” [22, с. 128]. Він є не тільки одним із шляхів зниження витрат, але й можливістю впровадження в діяльність підприємств найкращої практики бізнесу.

Саме слово “аутсорсинг” викликає великі дискусії серед бізнесменів в цілому світі. Не дивлячись на те, що на перших сторінках економічних словників, разом з термінами “аванс”, “авізо”, “акредитив” і “аудитор” цей термін оселився досить міцно, всі джерела наводять тільки його походження (“outsourcing” означає “за межами”), а подальші тлумачення вражають різноманітністю.

Це не єдиний ряд проблем, пов’язаний з трактуванням терміну “аутсорсинг”. У світовій практиці поряд з ним також вживаними є такі дефініції як “лізинг персоналу”, “аутстафінг”, “оренда персоналу”, які трактуються і як окремі різновиди відносин з приводу надання персоналу, і як синоніми до наведеного вище терміну.

Крім того, що не існує однозначності у трактуванні, ці терміни нав’язуються до використання в Україні. Зокрема, це стосується надання послуг з бухгалтерського обліку. Фінанси і бухгалтерський облік – одні з функцій діяльності підприємства, які можуть бути передані зовнішній організації. Передоручення обліку всіх фінансових питань сторонній фірмі або приватному спеціалісту називають бухгалтерським аутсорсингом.

Законом України “Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні” безпосередньо передбачена можливість передачі ведення бухгалтерського обліку спеціалізованій компанії або спеціалісту з бухгалтерського обліку, зареєстрованому як підприємець, який здійснює підприємницьку діяльність без створення юридичної особи. Тому впровадження аутсорсингу в практичну діяльність сприяє тому, що процес використання зовнішніх спеціалістів бухгалтерського обліку, ототожнюють з міжнародною практикою і називають “консалтингом”, “аутсорсингом”.

Не дивлячись на те, що використання послуг з бухгалтерського обліку – це можливість не тільки підвищити якість ведення бухгалтерського обліку, але і заощадити на штаті, а виникнення необхідності найму персоналу пов’язане з бажанням підприємств перевести немінучі витрати із статті “Фонд заробітної плати” в статтю “Послуги сторонніх організацій”, в той же час в бухгалтерському обліку виникають певні труднощі, пов’язані з

віднесенням витрат на так званий “аутсорсинг”. Причина або в повній неузгодженості даного поняття із законодавчими нормами, або в повній його відсутності як такого, або просто в невмінні використовувати прийнятні і зрозумілі терміни.

Ще древні греки стверджували, що найважча наука у світі – навчитися називати речі своїми іменами. І доказів того, що ця істина продовжує залишатися для нас актуальною у зв’язку з піднятими вище проблемами, на жаль, вистачає. Існування численних дискусій викликає необхідність критичної оцінки наведеної вище термінології і порівняння послуг з бухгалтерського обліку на договірних засадах з поняттям “бухгалтерський аутсорсинг”.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розвитку та становлення аутсорсингу висвітлювалися у роботах російських авторів: Р. Аалдерса, Т. Алілова, В.В. Баранової, В. Бокова, А. Бордо, В. Вайнштейна, А. Добронравова, С.О. Календжяна, А. Коняєвої, А.Н. Киселева, Д. Комісарова, С. Лосєва, О. Мельника, А.Ю. Павлова, Е. Спароу, О. Чернігова, І. Шеян, С.В. Юрьєва, а також зарубіжних – С. Баден-Фуллер, Д.Дж. Брюс, Л.П. Вількокс, Дж. Волстром, К. Кетлер, Ф. Кимура, Дж. Кросс, М.С. Ледті, Д. Таргет, Д. Фііні, Г. Фітцджеральд, В. Хані, Дж.Б. Хейвуд, Дж. Хандрі, П.Г. Хілмер та інших. Слід зазначити, що загальні поняття аутсорсингу, його види та форми, переваги та недоліки використання досить широко висвітлені в дисертаційних дослідженнях російських вчених, зокрема Д.В. Черемісіна [15] та С.В. Юрьєва [19]. Основні наукові підходи щодо визначення поняття “аутсорсинг” та класифікація аутсорсингових операцій розглядаються і українськими авторами, зокрема О.В. Манойленком [10]. Проте більшість робіт носять інформаційний та прикладний характер.

Існує ряд підходів до визначення поняття “аутсорсинг”, при цьому немає узагальнюючого й загальноприйнятого, що говорить про необхідність продовження досліджень у даному напрямі. Головним чином дослідники концентруються або на галузевих особливостях здійснення аутсорсингових операцій або розглядають аутсорсинг з погляду міжнародного поділу праці як механізму винесення найбільш трудомістких (енергоємних, залежно від структури витрат суб’єкта господарювання) операцій у країни з низькою вартістю робочої сили або інших ресурсів [10].

Аутсорсинг часто розглядається як бізнес-модель, пов’язана з розвитком інформаційних технологій, а не зі змінами у веденні бізнесу, викликаними організаційними модифікаціями. Тільки на сторінках зарубіжних видань, зокрема, польських, знаходимо підходи до аутсорсингу як до потужної бізнес-моделі, застосованої в умовах глобального конкурентного ринку. Питання, що стосуються бухгалтерського аутсорсингу, його переваг та недоліків,

розглядаються російськими та польськими науковцями та практиками (зокрема, А. Новицьким та М. Собіньською (A. Nowicki, M. Sobińska) [23], Д. Ковалем (D. Kowal) [22]). Аутсорсинг зовнішнього аудиту розглядає К. Вінярська (K. Winiarska, Польща) [24].

Проте, жоден з авторів не піддає сумніву використання “чужорідної” запозиченої термінології в практиці власної держави.

Мета дослідження. Критична оцінка визначення термінів “аутсорсинг”, “аутстафінг”, “лізинг персоналу”, “бухгалтерський аутсорсинг” та виявлення можливості їх використання в практиці діяльності вітчизняних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Перш, ніж розглянути можливість використання терміну “бухгалтерський аутсорсинг”, дослідимо поняття, що лежать в його основі, та пов’язані з ним дефініції. Зауважимо, що і на практиці термінологія, пов’язана з передачею функцій стороннім підприємствам, ще не сформувалася. Кожна компанія, що займається рекрутингом персоналу, використовує свої назви. Найбільш вживаними є наступні: лізинг; підбір тимчасового персоналу; виведення персоналу за штат; передача функцій. На нашу думку, використання кожного з цих термінів у практиці діяльності вітчизняних підприємств має суттєві недоліки (табл. 1).

Таблиця 1. Використання на практиці термінології щодо послуг з надання персоналу*

| Термін | Сутність | Критична оцінка |
|--|---|--|
| Лізинг персоналу (staff leasing) | Агентство надає персонал, що знаходиться у його штаті, клієнту на досить тривалий термін (від трьох місяців до декількох років). Мається на увазі, що персонал не перебував і не перебуває в штаті компанії-замовника | Використання терміну є некоректним з точки зору чинного законодавства України |
| Найм тимчасового персоналу (temporary staffing) ¹ | Агентство надає тимчасовий або сезонний персонал, з яким укладено цивільно-правові договори, клієнту на нетривалий термін (від одного дня до трьох місяців) | Термін скоріше характеризує отримання певного виду послуг за участю посередника |
| Виведення персоналу за штат, так званий аутстафінг (outstaffing) | Агентство оформлює у свій штат вже існуючий персонал підприємства і стає формальним роботодавцем | Вважаємо, що такий вид послуг є прямим порушенням законодавства |
| Передача функцій, так званий аутсорсинг (outsourcing) | Передача виконання конкретних функцій. Клієнт придбає послугу у агентства, а не працю конкретних працівників | Оскільки термін характеризує придбання послуг, доцільним є використання саме останньої дефініції |

*Джерело: власна розробка

¹ В літературі зустрічаються випадки отождення цього терміну з короткостроковим лізингом персоналу (staff leasing), під яким, наприклад, розуміють “залучення персоналу для тимчасової зайнятості” [7].

Розглянемо окремо три компоненти, що найчастіше використовуються на практиці: аутсорсинг², аутстафінг і лізинг персоналу.

“Аутсорсинг”. Слово “аутсорсинг” в своїй основі є неологізмом, утвореним з об’єднання трьох англійських слів “outside-resource-using”, що означають використання послуг із зовнішніх джерел.

Винахідником ідеї аутсорсингу деякі вчені вважають Г. Форда, який запровадив певні його елементи в 20-х роках минулого століття та визначив аутсорсинг наступним чином: якщо є щось, що фірма не може зробити дешевше і краще, потрібно залучити до виконання когось, хто зробить це краще. Ці слова, хоч і дуже спрощено, віддають ідеєю аутсорсингу, у зв’язку з чим Д. Коренік інтерпретує їх як одну з перших дефініцій сутності аутсорсингу [21, с. 183].

Поняття “аутсорсинг” увійшло до практики в кінці 80-х рр. ХХ століття в результаті поглиблення розподілу праці і виробничої кооперації в умовах глобалізації. Першим досвідом аутсорсингу стали послуги американських і англійських юридичних фірм, в рамках яких вирішення юридичних питань передавалося висококваліфікованим і досвідченим фахівцям (наприклад, вирішення ділових суперечок в судовому порядку). Але надалі спектр послуг розширився за рахунок впровадження практики бізнес-консультування [16]. В Україні поняття “аутсорсинг” з’явилося нещодавно: вперше цей термін прозвучав лише декілька років тому. Самі ж послуги з аутсорсингу на ринку України надаються вже майже 10 років.

Сучасний термін “аутсорсинг” трактується як передача здійснюваних в межах підприємства завдань, функцій і процесів іншому підприємству, що спеціалізується в цих галузях.

В сучасному менеджменті під аутсорсингом розуміють виконання окремих функцій (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, управлінських і т.д.) або бізнес-процесів (організаційних, фінансово-економічних, виробничо-технологічних, маркетингових) зовнішньою організацією, що має необхідні для цього ресурси, на основі довготривалих угод [19, с. 7].

“Сутністю аутсорсингу, – як зазначають польські вчені, – є виконання певної послуги або функції даного підприємства іншим підприємством, яке робить це краще, швидше і дешевше” [23, с. 120]. Це тлумачення, на нашу думку, здебільшого повторює висловлювання Г. Форда.

² Оскільки найм тимчасового персоналу (temporary staffing) розглядають як окремий випадок аутсорсингу, з тією відмінністю, що працівники надаються на нетривалий (неповний робочий день) або короткостроковий (від одного дня до декількох місяців) період [5]), всі наведені зауваження щодо аутсорсингу в цілому будуть стосуватися і цього виду послуг.

В деяких джерелах під аутсорсингом розуміють довгостроковий лізинг персоналу, що дозволяє вивести персонал за штат компанії або створити нові робочі місця поза штатом компанії, для збільшення трудових ресурсів без збільшення фактичної чисельності штатного персоналу [7]. Відносно персоналу цей термін означає передачу частині функцій підприємства співробітникам, що формально не перебувають в його штаті і не пов'язані з ним жодним договором.

Дійсно, під аутсорсингом можна розуміти винесення будь-яких допоміжних або навіть основних бізнес-процесів за організаційні і фізичні межі підприємства. Для багатьох це звичний спосіб ведення бізнесу.

На думку Черемісіна Д.В., аутсорсинг це – “використання зовнішніх матеріальних, трудових та інтелектуальних ресурсів” [15].

Розвиток та розширення сфер застосування послуг аутсорсингу, відсутність єдиної класифікації його форм та видів, чітких ознак-відмінностей аутсорсингу від інших видів послуг з надання персоналу, ускладнюють однозначне трактування його сутності. Більшість авторів передбачають свої рішення, що вирізняються між собою. В деяких випадках аутсорсинг ототожнюють з наданням персоналу, управлінською технологією, що дозволяє забезпечити бізнес-процес компанії необхідними трудовими ресурсами, використовуючи послуги сторонньої організації [18]. В економічній літературі зустрічаються наступні визначення аутсорсингу:

- 1) використання зовнішньої організації (постачальника) для обробки банківських та інших фінансових даних при здійсненні комерційних операцій;
- 2) відмова від власного бізнес-процесу і придбання послуг з реалізації цього бізнес-процесу в іншій організації;
- 3) кооперація;
- 4) використання тимчасового працівника без укладення з ним трудового договору за посередництвом спеціалізованого агентства;
- 5) перенесення ІТ-компаніями частини операцій за кордон з метою дистанційного використання праці програмістів.

Основні підходи до визначення терміну розглянув О.В. Манойленко [10]:

- використання зовнішніх ресурсів для виконання діяльності, що традиційно ведеться силами наявного персоналу та з використанням власних ресурсів;
- делегування деяких бізнес-функцій зовнішнім виконавцям;
- стратегія управління компанією, що спрямована на передачу ведення функціонально необхідних, але не основних напрямів у діяльності організації компаніям, що спеціалізуються у цьому конкретному роді діяльності;

- передача окремих видів діяльності, що не є основними для компанії, субпідрядникові;
- засоби економії витрат за рахунок винесення нехарактерних сфер діяльності на сторону;
- як властивість, що характерна сучасній організації господарської діяльності: з погляду міжнародної спеціалізації й поділу праці;
- не тільки передача частини роботи (бізнес-процесів) сторонній фірмі, але й передача прав, обов'язків і відповідальності щодо цієї роботи;
- вид функціональних комп'ютерних послуг, що надають спеціалізовані фірми своїм клієнтам (банкам, страховим компаніям, біржам та ін.).

Головним чином дослідники концентруються або на галузевих особливостях здійснення аутсорсингових операцій, або розглядають аутсорсинг з погляду міжнародного поділу праці як механізм винесення найбільш трудомістких (енергоємних, залежно від структури витрат суб'єкта господарювання) операцій у країни з низькою вартістю робочої сили або інших ресурсів [10]. Вцілому закордонним словом “аутсорсинг” прийнято називати передачу на контрактних умовах деяких внутрішніх функцій підприємства “на сторону” [3].

Вважаємо, що термін “аутсорсинг” на рівні підприємств як певна господарська операція, визначена в межах українського законодавства, може бути замінений на звичний термін “надання (отримання) послуг”. На практиці ж виділяють наступні ознаки розмежування поняття “послуги з використання персоналу” від поняття “аутсорсинг” (табл. 2).

Таблиця 2. Відмінні риси аутсорсингу та послуг, що визначаються практиками*

| <i>Критерій</i> | <i>Аутсорсинг</i> | <i>Послуги</i> |
|----------------------------------|--|---------------------------|
| Термін (періодичність) виконання | Робота на довготривалих умовах | Одноразова послуга |
| Мета роботи найманого персоналу | Вирішення щоденних питань в рамках виконуваних функцій | Виконання договірних умов |
| Обсяг робіт | Не передбачений в договорі, визначено лише коло проблем, що передаються замовником | Визначений у договорі |

*Джерело: власна розробка на основі [11]

“Угоди про надання персоналу, – пише М. Щуріна, – слід відрізнити від угод з надання послуг (аутсорсингу) або з підбору персоналу. Відповідно до угод про надання персоналу одна організація надає в розпорядження іншій організації спеціалістів необхідної кваліфікації для здійснення певних функцій на користь цієї іншої організації. При цьому організація, що надає персонал, не приймає на себе зобов'язань з надання

будь-яких послуг. Єдиним її зобов'язанням є зобов'язання надати кваліфікований персонал” [18]. З цим не можна погодитись, адже при неналежному виконанні персоналом своїх обов'язків постачальник послуг несе всю відповідальність за завдані підприємству збитки, звичайно, якщо такі умови передбачені відповідним договором.

Спеціального виду договору, який би регламентував аутсорсингові послуги, не існує – в Цивільному Кодексі України таке поняття не передбачено. Якщо врахувати, що “аутсорсинг це виконання сторонньою організацією певних завдань або деяких бізнес-процесів, що зазвичай не є профільним для бізнесу компанії, але, проте, необхідних для повноцінного функціонування бізнесу, як спосіб оптимізації діяльності підприємств за рахунок зосередження зусиль на основному предметі діяльності і передачі непрофільних функцій і корпоративних ролей зовнішнім спеціалізованим компаніям” [17], можна вважати, що з точки зору здійснення функцій, виконання подібних завдань є звичайним наданням послуг, які можуть бути поділені в залежності від терміну виконання на довго- і короткострокові.

Підтвердженням цьому вбачаємо у самому процесі здійснення аутсорсингу, який є наступним. При залученні нових працівників або необхідності збереження старих співробітників підприємство знаходить кадрове агентство, що спеціалізується на аутсорсингу, і укладає з ним цивільно-правовий договір на надання послуг. Агентство підбирає необхідний персонал або переводом приймає до себе “зайвий” персонал компанії на постійну роботу. При цьому воно несе повну юридичну відповідальність за найнятих людей, тоді як компанія-клієнт жодних зобов'язань перед співробітниками не має. Юридично вони в ній не працюють. Клієнт, таким чином, не платить заробітну плату співробітникам, не платить за них ні податок з доходів фізичних осіб, ні соціальні збори. Компанія-клієнт лише раз на місяць платить агентству-провайдеру за надані послуги.

Відносини, що виникають при наданні персоналу, – трьохсторонні [18]. Між компанією-замовником і компанією-провайдером – цивільно-правові. Між компанією-провайдером і працівниками – трудові. Проте ці договори мають свою специфіку, оскільки виконувати свою трудову функцію працівники будуть на іншому підприємстві.

Використання терміну “аутсорсинг” призводить до проблеми визнання таких зобов'язань в обліку і відображення плати за послуги. Якщо, дійсно, розглядати аутсорсинг не як операцію з надання персоналу, а як надання послуг, з'являється можливість уникнення додаткових проблем, пов'язаних з

можливістю відображення подібних послуг в бухгалтерському обліку. При цьому підприємство може відносити ці послуги до витрат діяльності, оскільки відносини між компанією-замовником і компанією-провайдером сформовані на підставі договору цивільно-правового характеру, предметом якого є надання послуг.

Якщо звернутися до міжнародної практики, то “комісійні виплати за управлінські послуги, як правило, є результатом заздалегідь підписаних контрактів на управління або досягнутих домовленостей, згідно з якими одна фірма надає іншій фірмі управлінський персонал для загального керівництва або спеціалізованих управлінських функцій” [4, с. 9]. Виходячи з цього, окремі автори зазначають, що “документом, що підтверджує фактичне виконання зобов’язань, передбачених угодою про надання персоналу, є акт (або інший документ) про надання персоналу, а не акт про надання послуг” [18], з чим категорично не можна погодитися. В Україні законодавством не передбачено можливість надання персоналу. Тому, навіть якщо “оплата за наданий персонал встановлюється в заздалегідь визначеній сумі і не залежить від фактично виконуваного цим персоналом обсягу робіт” [18], за змістом діяльності надання персоналу більше послуга, ніж щось інше. Відповідно і підтверджуючими документами можуть бути або акти про виконані роботи, або акти про надані послуги.

Зазначимо, що ми не можемо заперечити цілковиту неможливість використання дефініції “аутсорсинг” в міжнародній практиці як загальноприйнятого терміну, що об’єднує різні стратегічні напрями, що можуть бути реалізовані в рамках управління підприємством. Передача функцій, в тому числі і бухгалтерської, для виконання іншим підприємством вважаємо стратегічним вибором способу функціонування підприємства, що підтверджує еволюція терміну аутсорсингу (рис. 1).

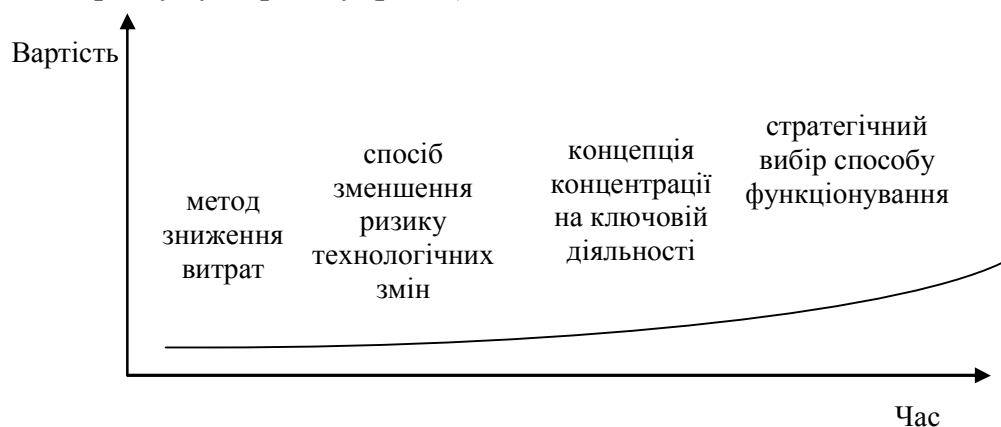


Рис. 1. Еволюція аутсорсинг*

*Джерело: [22, с. 129]

Думку цю підтверджує Д.В. Черемісін. “Найбільш важливою відмінністю аутсорсингу від інших видів міжфірмових відносин є його стратегічний характер... Детальні попередні розрахунки доцільності застосування аутсорсингу, безперервний контроль і оцінка поточної реалізації аутсорсинг-проектів характеризують процес впровадження аутсорсингу як планове, стратегічне рішення компанії” [15].

“Лізинг персоналу”. Ще одним досить часто використовуваним терміном поряд з поняттям “аутсорсинг” є термін “лізинг персоналу”, який виступає прямим перекладом з англійського словосполучення “personal-leasing”.

Лізинг персоналу, в тому розумінні, яке склалося в міжнародній практиці послуг з надання персоналу, почав поширюватися в кінці 90-х років ХХ ст. Проте і до сьогодні не проведена межа між поняттями “аутсорсинг” і “лізинг персоналу”.

В першому випадку ці терміни трактуються як дві окремі категорії, наприклад, під лізингом персоналу розуміють короткострокову оренду, а довгострокову оренду називають аутсорсингом.

В другому – аутсорсинг визначають як окремий вид лізингу персоналу. Наприклад, автори зазначають, що “лізинг персоналу залежно від термінів ділять на короткостроковий (аутстафінг) і довгостроковий (аутсорсинг)” [7].

Третім випадком є прямо протилежне попередньому трактування понять. Так, А. Коняєва залежно від наповнення послуг, крім підвидів аутсорсингу (лізинг персоналу (staff leasing), виведення персоналу за штат (outstaffing)), виділяє і підбір тимчасового персоналу (temporary staffing) як вужчі, специфічні вияви аутсорсингу [5].

На практиці найчастіше відмінністю між лізингом персоналу і аутсорсингом вбачають в тому, що зовнішній персонал може перейти в штат замовника. Проте, якою б не була ця відмінність, вважаємо, що якщо другий термін і можна використовувати в практиці, перший – взагалі є некоректним і суперечить законодавству. Наведемо окремі визначення, свідомо не змінюючи використовувані терміни.

“Лізинг персоналу – це форма співпраці з працівником, коли роботодавцеві не потрібно укладати з ним трудовий договір: обидві сторони укладають договір з агентством. Від роботодавця вимагається тільки надання роботи і оплата послуг агентства” [7].

“Особливість лізингу персоналу полягає в тому, що лізингоодержувач бере певний штат співробітників як би в оренду (*підкреслено авт.*). При цьому він спочатку домовляється з лізингодавцем про те, що через рік цей персонал переходить до компанії-замовника. Суть лізингу персоналу –

оренда з викупом (підкреслено авт.). Сьогодні компанія, яка надає персонал в лізинг, бере на себе функцію рекрутера, займається його навчанням та інформаційним забезпеченням” [12].

“Лізинг персоналу з самого початку представляв собою використання компанією-замовником залученого персоналу, що постійно знаходиться в штаті компанії-провайдера. Тобто клієнт купував послугу з виконання робіт, а не працю конкретних працівників. Як правило, на умови лізингу переводили роботи, необхідні для підтримки життєзабезпечення компанії, але такі, що не є безпосередньо прибутковими. Компанія-лізингоодержувач уникала додаткових витрат на пошук і відбір персоналу, не було необхідності укладати окремих трудовий договір з працівником. Вона могла відмовитися від послуг працівника у будь-який час, не замислювалася про дотримання вимог, передбачених трудовим законодавством відносно звільнення персоналу та його соціального захисту; не обчислювала трудовий стаж; не турбувалася про пенсійні виплати; не хвилювалася з приводу проблем, пов’язаних з кадровим документооборотом; не піклувалася про професійне зростання і розвиток персоналу, що “орендувався” (підкреслено авт.), про нематеріальні форми мотивування. Разом з тим, не здійснюючи підбір і “селекцію” найманих працівників, компанія-лізингоодержувач не могла впливати на ряд їх особистих і професійних якостей. Припинення роботи у тимчасового роботодавця не було для співробітника підставою припинення ним трудових відносин з компанією-провайдером (лізингодавцем), що є його постійним роботодавцем. Компанія-лізингодавець була джерелом корпоративної культури, що засвоюється “залученими” працівниками. На них розповсюджувалися всі прийняті в ній гарантії і пільги, а, отже, і лояльність, що формується, мала адресатом компанію-лізингодавця” [5].

“Економічна та організаційна ефективність аутсорсингових схем давала відчутні результати, дозволяючи компаніям бути гнучкішими, швидше реагувати на нові виклики конкурентного середовища. І сьогодні, через два десятиліття після початку розвитку аутсорсингу, дослідження демонструють, що в деяких компаніях у вартості кінцевого товару або послуги до 80 % складає вартість, додана узятими в позику різних форм на різні терміни людьми (підкреслено авт.)” [5].

“В Росії активно розвивається такий вид послуг, як “лізинг персоналу”. “Орендований” за таким договором працівник (підкреслено авт.) підкоряється графіку робочого дня підприємства-замовника, користується правом на обід і перервами в роботі, підлягає забезпеченню предметами і засобами виробництва для виконання роботи, яку йому доручає замовник, і тому

подібне. Проте рештою трудових прав він користується у свого роботодавця, який його надав в “оренду” (підкреслено авт.). А саме: у нього він одержує заробітну плату, відпускні, лікарняні і тому подібне. На законодавчому рівні найбільше захищені інтереси “оренованого” працівника, оскільки його взаємини з агентством носять трудовий характер і регулюються нормами КЗпП. Закон не забороняє здійснювати подібні операції, проте поки і не регулює їх на належному рівні. Підприємству-орендареві, наприклад, буде складно притягати “оренованого” працівника (підкреслено авт.) до дисциплінарної або матеріальної відповідальності, оскільки дуже складно довести провину такого працівника [8].

На наш погляд, підкреслені фрагменти тексту суперечать чинному законодавству, оскільки нормами Господарського Кодексу та Кодексу Законів про працю в Україні не передбачено, що персонал може бути предметом договору оренди (лізингу).

З погляду законодавства, термін “лізинг персоналу” є некоректним, оскільки людина не може бути предметом орендних правовідносин. Відповідно до ст. 3 Закону України “Про фінансовий лізинг” предметом договору лізингу може бути неспоживна річ, визначена індивідуальними ознаками та віднесена відповідно до законодавства до основних фондів.

В Господарському Кодексі України до основних фондів віднесено будинки, споруди, машини та устаткування, обладнання, інструмент, виробничий інвентар і приладдя, господарський інвентар та інше майно тривалого використання (ст. 139). У користування за договором оренди передається індивідуально визначене майно виробничо-технічного призначення, що не втрачає у процесі використання своєї споживчої якості (неспоживна річ). А, як відомо, люди – не майно.

Таким чином, поняття “оренда персоналу” і “лізинг персоналу” в законодавстві України відсутні, що не дозволяє з юридичної точки зору використовувати вказані терміни. І хоча, як зазначають окремі автори, “в даний час, в діловій практиці це поняття (оренда персоналу, лізинг персоналу – прим. авт.) укорінилося достатньо міцно” [18], це не дозволяє їх вживати, навіть в лапках.

По-друге, українським трудовим і цивільним законодавством відносини, що виникають при наданні персоналу, на сьогоднішній момент не регламентовані. Окремі статті Цивільного Кодексу (ст. 901-907), дозволяють укладати будь-які угоди, які не суперечать чинному законодавству, дає можливість укладати договори надання послуг, зокрема з використання персоналу. Сторони можуть укладати і змішаний договір, в якому можуть міститися елементи різних договорів.

Аналогічно можна визнати некоректним використання терміну “позика” персоналу. Стаття 827 Цивільного Кодексу України свідчить, що за договором позики одна сторона (позичкодавець) безоплатно передає або зобов’язується передати другій стороні (користувачеві) річ для користування протягом встановленого строку. Оскільки людина не є річчю, то відносно процедури передачі персоналу не можна використовувати поняття “позика”.

“Аутстафінг”. У випадку використання названого в міжнародній практиці “аутстафінгу” “співробітники, що раніше числилися в штаті компанії-замовника, переводяться в організацію, що надає послуги з аутстафінгу” [18]. Не хотілося б повторюватися щодо використання наведеного терміну, проте хочеться звернути у цьому випадку на більш глибокі проблеми, пов’язані з використанням на перший погляд такого “невинного” виду послуг, покликаною допомогти підприємству, що знаходиться в скрутному фінансовому стані. Щоб не бути галасливими, наведемо випадки застосування “аутстафінгу”, що описуються практиками.

Перший приклад. “Аутстафінг позиціонувався як послуга з виведення за штат компанії вже існуючого персоналу. Цей підхід використовувався в ситуаціях, коли компанія-клієнт з різних причин не могла збільшувати кількість співробітників, як того вимагала виробнича необхідність. Інструментом, що дозволяє регулювати кількість персоналу без зміни фактичної чисельності штату компанії-клієнта, стало зарахування працівників в штат компанії-провайдера. Саме компанія-провайдер ставала формальним роботодавцем для співробітників, оформляла з ними трудові відносини з дотриманням всіх норм законодавства, нараховувала і виплачувала заробітну плату, а також робила всі необхідні відрахування по податках і до соціальних фондів. За бажанням клієнта провайдер брав на себе повне адміністрування відряджень, укладення всіляких страхових договорів (забезпечуючи тим самим медичне страхування співробітників, страхування життя, страхування від нещасного випадку), надавав службовий транспорт, засоби і послуги зв’язку. Список можна продовжувати – він обмежувався тільки потребами замовника в адміністративній підтримці, економічною доцільністю та об’єктивними можливостями компанії-провайдера послуги” [5]. Постають цілковито слушні запитання: якщо підприємство не в змозі утримувати персонал в штаті через фінансові труднощі, чому йому вигідніше передавати його в штат іншого підприємства? Якщо витрати по найманих працівниках становлять, як мінімум, витрати на фонд оплати праці і відрахування на соціальні заходи, то витратами з найму працівників через інше підприємство є комісійні виплати, які, крім цього, включають 18-20 % націнки на той же фонд оплати праці і відрахування на соціальні заходи. Вважаємо, що однією з причин може бути

бажання підприємства уникнути оподаткування. Наприклад, такі схеми є прийнятними для підприємств, що перебувають на спрощеній системі оподаткування і не бажають збільшувати кількість працівників до рівня необхідності переходу на загальну систему оподаткування.

Другий приклад. “Іноді послуга аутстафінгу замовляється західними компаніями, що виходять на ринок України. Для них нерідко виявляється бажаним відстрочення легалізації свого юридичного статусу. Як правило, в перший рік, коли перспективи розвитку бізнесу ще недостатньо визначені, багато хто не наважується інвестувати кошти у відкриття повноправного представництва. Проте, “якусь” діяльність, наприклад, маркетингове дослідження ринкових можливостей, здійснювати необхідно. Тоді або використовуються послуги співробітника, який має статус приватного підприємця, або компанія надає комплексну послугу з життєзабезпечення офісу на новій території. Зміст послуги може мати різний обсяг наповнення: оренда офісу, оргтехніки і засобів зв’язку, автомобілів, обслуговування комп’ютерних мереж, логістика, маркетингові дослідження, пошук і підбір персоналу, кадрове консультування, ведення кадрового діловодства і нарахування заробітної плати найнятих співробітників, повний податковий супровід. Юридично послуги в зоні кадрового супроводу виступають як надання аутстафінгових послуг” [5]. Цей приклад з самого початку можна залишити без коментарів, оскільки відстрочення легалізації статусу іноземних компаній взагалі суперечить законодавству.

“Бухгалтерський аутсорсинг”. Що стосується бухгалтерського аутсорсингу, термін також є широко використовуваним в міжнародній практиці, оскільки розвиток подібних послуг за кордоном поставлена на потік.

Більшість невеликих і крупних фірм взагалі не утримують штатних бухгалтерів. Наприклад, в США або Великій Британії бухгалтерія – це технічна робота, що зводиться до правильної реєстрації всіх засобів бізнесу і заповнення стандартних форм звітності. А таку копітку і точну, але не дуже складну роботу повинні виконувати кваліфіковані фахівці, яких якраз і можна знайти в консультаційних компаніях [3].

Фірми-аутсорсери готують первинну документацію по господарських операціях; розробляють концепцію обліку і проводять консультування; складають реєстри обліку; нараховують заробітну плату і обчислюють податки на фонд оплати праці; розраховують всі податки; заповнюють бухгалтерську звітність (розрахунки, декларації); здають звітність до податкової інспекції і соціальні фонди; представляють інтереси в податковій інспекції і соціальних фондах: приймають на своїй території інспекторські перевірки з податкової інспекції і фондів [3].

Іноді він буває привабливішим, ніж внутрішня бухгалтерія. А в деяких випадках у фірми просто не залишається іншого виходу, крім як звернутися за зовнішньою допомогою.

В Америці багато малих і середніх підприємств утримують в штаті тільки бухгалтера-обліковця, вважаючи за краще віддати первинні документи для складання декларацій і звітів в аудиторську або бухгалтерську фірму. Тому багато аудиторських фірм займаються веденням бухгалтерського обліку, який в обсязі продаж складає близько 80 %. Тенденція до зростання використання бухгалтерських послуг прослідковується і в Росії, зокрема в тих корпораціях, які належать іноземцям і великим московським компаніям: ведення бухгалтерського обліку на невеликих своїх підрозділах вони доручають стороннім аудиторським фірмам [2, с. 5]. В Україні також існує попит на цю послугу, який, в основному, створюють закордонні представництва. Підприємства, для яких є вигідною передача бухгалтерського обліку сторонній організації, наведені в табл. 3.

Таблиця 3. Клієнти використання послуг з бухгалтерського обліку, що надаються зовнішніми спеціалістами*

| <i>Клієнти</i> | <i>Причини застосування послуг з бухгалтерського обліку</i> |
|--|--|
| <i>1</i> | <i>2</i> |
| Підприємства з розгалуженою мережею філій, відділень, представництв та інших відокремлених підрозділів | Необхідність організації бухгалтерського обліку, що забезпечує збір і централізовану обробку інформації для її узагальнення материнським підприємством |
| Об'єднання підприємств (холдинги, консорціуми, концерни, корпорації тощо) | Необхідність організації бухгалтерського обліку, що забезпечує збір і централізовану обробку інформації для її узагальнення по такому об'єднанню |
| Малі або новостворені підприємства | Найм бухгалтерів і організація бухгалтерського обліку може виявитися передчасним |
| Підприємства, що займаються декількома видами бізнесу | Дозволяє організувати бухгалтерію на конкретному підприємстві зі всіма особливостями його діяльності |
| Фірми, зацікавлені в залученні інвесторів | Більша довіра інвестора, який знає, що вкладає свої кошти її підприємство, бухгалтерію якої веде незалежна організація |
| Іноземні фірми, що здійснюють діяльність на території України | Незнання законодавства з бухгалтерського обліку і оподаткування, що діє на території України |
| Підприємства із сезонним характером виробництва | Уникнення додаткових витрат на утримання штату бухгалтерів в сезон, коли немає господарської діяльності |
| Підприємства-банкрути | Уникнення додаткових витрат, залучення обізнаних спеціалістів |
| Приватні підприємці | Уникнення додаткових витрат на утримання працівників бухгалтерського обліку |

*Джерело: власна розробка на основі [1]

³ Найчастіше такі послуги називаються авторами як "бухгалтерський аутсорсинг".

Зацікавлення послугами з виконання бухгалтерських функцій є щоразу більшим. Дедалі фірмам складніше реалізувати свою стратегію на конкурентному, часто глобальному ринку.

Стійкий попит на послуги аутсорсингу формується за рахунок підприємств малого бізнесу, що нараховують у штаті декілька працівників, підприємств, що не мають постійного офісу, з невеликим документооборотом, а також холдингів [14, с. 26]. Крім того ці види договорів можуть бути вигідні і для малих підприємств, які мають право на застосування спеціального податкового режиму у вигляді спрощеної системи оподаткування.

Останнім часом керівники підприємств починають розуміти, що обійтися без аутсорсингу неможливо. Він дозволяє знизити витрати на обслуговування бухгалтерії підприємства і позбавитися від ризику виникнення непередбачених ситуацій (звільнення бухгалтера, непрофесіоналізм, простій бухгалтерської служби, перебування працівника на лікарняному тощо).

На думку спеціалістів Інституту аутсорсингу (Outsourcing Institute, США), аутсорсинг бізнес-процесів є таким видом оптимізації діяльності підприємств, що розвивається незвично динамічно, причому найбільше зростання проявляє аутсорсинг у сфері фінансів і бухгалтерського обліку. Дослідження 600 фірм, проведене в 1997 р. Американською асоціацією менеджменту, показало, що вже до того моменту 1/5 частина опитаних фірм передала на аутсорсинг хоч би деяку частину фінансових і бухгалтерських операцій, а 4/5 фірм – частину адміністративних функцій [17]. На сьогодні 90 % американських підприємств використовують аутсорсинг принаймні в одній сфері. Опитування також показали, що 36 % американських директорів підтримують ідею аутсорсингу бухгалтерських функцій, 25 % використовує такі послуги [22, с. 128]. Витрати на аутсорсинг останнім часом щоразу більше зростають і в країнах Європи та Азії.

Для підприємств, які займаються декількома видами бізнесу, знайти бухгалтера, який добре знається у різних сферах економічної діяльності – і на будівництві, і в торгівлі, і в наданні послуг, практично неможливо, а тримати п'ять бухгалтерів в штаті не вигідно. При аутсорсингу ж таких проблем не виникає. Підприємець ставить, наприклад, перед аудиторською компанією чітке завдання: організувати бухгалтерію в конкретній фірмі, з врахуванням всіх особливостей [3]. Крім того, аутсорсинг є вигідним тим, хто займається сезонним бізнесом: втрачається необхідність кожного кварталу набирати новий штат фінансистів або бухгалтерів або, навпаки, утримувати штат співробітників протягом періоду, коли підприємство не займається господарською діяльністю.

Існує думка, що поняття “бухгалтерський аутсорсинг” має багато спільних рис з поняттям “централізована бухгалтерія”, що нібито “дозволяє зробити висновок про доцільність їх ототожнення” [13, с. 119]. Такими рисами порівняння є наступні:

1) завдання – поліпшення якості послуг з бухгалтерського обліку та отримання економії витрат, набуття конкурентних переваг, підвищення фінансової стійкості, раціональне та ефективне ведення обліку для кожного підприємства, яке обслуговується, шляхом обробки всієї первинної документації, ведення аналітичного і синтетичного обліку, складання звітності;

2) визначення функцій та відповідальності – закріплюються на основі цивільно-договірних відносин;

3) зацікавлені користувачі – будь-який суб’єкт господарювання, який зацікавлений в економії матеріальних, трудових та фінансових ресурсів;

4) ведення бухгалтерського обліку – здійснюється зовнішнім по відношенню до підприємства суб’єктом, може передбачати передачу частини або всіх облікових функцій;

5) суб’єкт надання послуг – суб’єкти господарювання (аутсорсингові компанії, аудиторські фірми, суб’єкти господарювання зі створенням та без створення юридичної особи);

6) сфера надання послуг та спеціалізація – послуги надаються в будь-якій сфері діяльності підприємства та будь-якій галузі, широка спеціалізація [13, с. 118].

Автор вважає, що при веденні бухгалтерського обліку централізованою бухгалтерією передбачається передача частини або всіх бухгалтерських функцій зовнішньому суб’єкту [13, с. 118]. На нашу думку, централізована бухгалтерія як одна з форм організації бухгалтерського обліку, передбачених Законом України “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні”, може застосовуватися тільки в бюджетних установах (підкреслено авт.). Крім того, термін “централізована бухгалтерія” може застосовуватися і при визначенні виду структури бухгалтерської служби підприємства (підкреслено авт.). Проте цей термін, на наш погляд, не має жодного відношення до “бухгалтерського аутсорсингу”.

Таким чином, на сьогодні немає потреби використання іншомовного терміну “бухгалтерський аутсорсинг”. Ведення бухгалтерського обліку зовнішніми спеціалістами (аутсорсинговими компаніями, аудиторськими фірмами, іншими суб’єктами господарювання зі створенням та без створення юридичної особи) потрібно розглядати як надання послуг з бухгалтерського обліку на договірних засадах.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В Україні аутсорсинг перебуває у стадії формування. Поступово створюється інфраструктура, що дозволяє вільніше вибирати зовнішні шляхи вирішення внутрішніх проблем. Особливо помітним став розвиток аутсорсингу після кризи 1998 року, коли багато компаній спромоглися підрахувати свої витрати на утримання замкнутого бізнес-циклу. Тоді ж вперше на ринку з'явилася послуга з тимчасового найму персоналу.

За статичними даними, більшість фірм вважають за краще зовнішній бухгалтерії власну. Проте винесення бухгалтерії на аутсорсинг дозволяє економити до 30 %. Вигоди – не тільки в економії на штаті [3, с. 24]. З погляду власника бізнесу або управлінця, аутсорсинг дозволяє керівнику займатися своєю безпосередньою діяльністю [3, с. 24] та реально економити на витратах (заробітна плата, комплектація робочого місця).

Якщо бухгалтерський облік повністю доручено сторонній фірмі, відпадає необхідність утримувати свою бухгалтерію. Позаштатного бухгалтера вигідно використовувати малому і середньому бізнесу. Невеликому підприємству це вигідно в плані заробітної плати, а також економії коштів на комп'ютерних програмах, що забезпечують нормальну роботу бухгалтерської служби. Крім того, таким підприємствам складніше відстежувати зміни в законодавстві. Проте вважаємо, що застосування аутсорсингу з бухгалтерського обліку не позбавляє підприємства потреби в бухгалтерських кадрах. Спеціалісти потрібні для подальшого контролю за наданими послугами, координації співпраці і прийняття рішень про межу надання бухгалтерських послуг.

Що стосується практичного аспекту, не слід вважати, що аутсорсинг є універсальними ліками на проблеми підприємства. У фінансовому секторі не можна більшість питань доручати незалежним фірмам. Бізнес-стратегія обов'язково повинна бути узгоджена з відповідними ризиками. Часто використання аутсорсингу може створювати додаткові труднощі. Переходу на використання послуг з бухгалтерського обліку повинен передувати ретельний аналіз.

Аутсорсинг – сучасний термін, проте неможливе його “сліпе” і бездумне використання. Проте, як і інших термінів, з ним пов'язаних. Ця досить молода, швидко змінна і розгалужена послуга вимагає ряду суттєвих правових доопрацювань. Одночасно в теорії визначення правових норм функціонування аутсорсингу бухгалтерського обліку є досить складним з точки зору браку комплексних праць та з огляду на відсутність суттєвого практичного досвіду надання таких послуг. В подальшому слід розглянути переваги і недоліки використання бухгалтерських послуг та можливості його використання на підприємствах України.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Аутсорсинг или собственная бухгалтерия? “За” и “Против” [Електронний ресурс]. – Аудит Груп. Бухгалтерский учет. – Режим доступу: http://www.auditgr.ru/docs/doc_2875.php. – Заголовок з екрану.
2. В русле международных стандартов // Аудит. – 2006. – № 12. – С. 5-6.
3. Данилкин И. Свой или чужой? Бухгалтерский аутсорсинг [Електронний ресурс] // Бизнес-журнал. – 2005. – № 2. – Режим доступу до журн.: <http://offline.business-magazine.ru/2005/63/169793/page/all>.
4. Дэниелс Джон Д., Радеба Ли Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. Пер. с англ., 6-е изд. – М: “Дело Лтд”, 1994. – 784 с.
5. Коняева А. Аутсорсинг в Украине: вчера, сегодня, завтра // Менеджер по персоналу. – 2005. – № 2. – С. 38.
6. Кутуева Д.З. Аутсорсинг: новая концепция в проектировании бизнес-процессов компании [Електронний ресурс] // Проблемы современной экономики. – № 1 (21). – Режим доступу до журн.: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid 22081>.
7. Лизинг персонала [Електронний ресурс]. – Outsourcing Acumen. British professional employer organization. – Режим доступу: <http://www.acumen.com.ua/ru/leasing.htm?main=3d2ee8f97ffff12e708e2f72ffe595a0> – Заголовок з екрану.
8. Люди на прокат [Електронний ресурс] – Газета “24”. – Режим доступу: <http://gazeta.24.ua/news/show/id/20552.htm>. – Заголовок з екрану.
9. Макарова М.В. Застосування бізнес-моделі інформаційного аутсорсингу в сучасних умовах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.e-commerce/pl/ua/pdf_files/2005_6.pdf.
10. Маноїленко О.В. Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності антикризового управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/articles/2006/06movcme.html>.
11. Несмеева А. Временный персонал как постоянное решение [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://md-management.ru/articles/html/article32673.html>.
12. Сергиенко О. Феномен аутсорсинга в Украине [Електронний ресурс] // Газета “Еженедельник Аптека”. – 2007. – № 27 (598). – Режим доступу: <http://www.apteka.ua/archives/598/25482.html>.
13. Скакун Л.С. Ведення бухгалтерського обліку на договірних засадах // Тези та тексти виступів VII-ої Міжнародної наукової конференції “Наукові бухгалтерські школи світу: еволюція, сучасний стан, перспективи розвитку”. – Житомир: ЖДТУ, 2008. – 208 с. – С. 115-119.

14. *Хибакова О.* Добрая фея бухгалтерского учета // Аудит. – 2006. – № 6. – С. 24-26.

15. *Черемисин Д.В.* Аутсорсинг как элемент современного хозяйственного механизма: теоретический аспект [Электронный ресурс] – Дис. на соискание ученой степени к.э.н. 08.00.01 “Экономическая теория”, Москва, 2005. – Режим доступа: www.mirkin.ru/docs/dumnaya/dis/disChermisin/pdf.

16. Что такое “Аутсорсинг персонала” [Электронный ресурс]. – Центральный Харьковский сервер по трудоустройству. – Режим доступа: <http://rabota.kh.ua/article.htm?номер=1509>. – Заголовок з екрану.

17. Что такое аутсорсинг? [Электронный ресурс] – Корпорация “Мир денег”. – Режим доступа: http://www.mirdeneg.com.ua/i/page.outsourcing_about. – Заголовок з екрану.

18. *Щурина М.* Аутстаффинг и лизинг персонала [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.credere.ru/st1708.asp>. – Заголовок з екрану.

19. *Юрьев С.В.* Формирование механизма аутсорсинга для предприятий сферы сервиса [Электронный ресурс] – Автореф. на соискание ученой степени к.э.н. 08.00.05 “Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами сфера услуг)”, Санкт-Петербург, 2008. – Режим доступа: old.fines.ru/parts/science/zasch/DO2yurevSV.doc.

20. *Kłos Monika.* Outsourcing, czyli otwarcie na nową usługę rozwijającą się na polskim rynku // Problemy zarządzania i marketingu. Wyższa szkoła menedżerska w Legnicy. Wydawnictwo WSM w Legnicy. Legnica 2005, S. 52-61.

21. *Korenik Dorota.* Zjawisko outsourcingu bankowego kwestie wybrane // Bankowość. Instytucje, instrumenty i strategie finansowe w dobie integracji gospodarczej / Redakcja naukowa Alicja Pomorska. – Lublin, 2006. – 446 s., S. 183-191.

22. *Kowal Dominik.* Outsourcing funkcji finansowych i księgowych // Przedsiębiorstwo w procesie transformacji. Efektywność – restrukturyzacja – rozwój / Opracowanie i redakcja naukowa: Ryszard Borowiecki. Warszawa Kraków, 2003. 400 s., S. 127-136.

23. *Nowicki Adam, Sobińska Małgorzata.* Zarządzanie kontraktem outsourcingowym // Przedsiębiorstwo w procesie transformacji. Efektywność – restrukturyzacja rozwój / Opracowanie i redakcja naukowa: Ryszard Borowiecki. Warszawa Kraków, 2003. 400 s., S. 120-126.

24. *Winiarska Kazimiera.* Audyt wewnętrzny. 2008. – Warszawa. – 2008. – 288 s.