

УДК 657.6:658.14

DOI: 10.34670/AR.2026.74.61.077

Финансовый аутсорсинг как механизм делегирования предпринимательского риска принятия финансовых решений

Ондар Эзир-Начын Романович

Аспирант,
Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
119571, Российская Федерация, Москва, просп. Вернадского, 82, стр. 1;
e-mail: erondar@edu.hse.ru

Аннотация

В статье рассматривается эволюция финансового аутсорсинга от передачи отдельных функций (бухгалтерский учёт, подготовка отчётности, расчёт налогов) к комплексной организационно-управленческой модели, в рамках которой происходит перераспределение не только полномочий и ответственности, но и предпринимательского риска принятия финансовых решений, связанного с качеством учёта, соблюдением сроков, финансовым моделированием, налоговыми последствиями и управленческой ошибкой. На основе анализа работ российских исследователей показано, что аутсорсинг может быть интерпретирован как форма делегирования функций внешнему исполнителю (передача задач с сохранением ответственности за результат), как методология управления финансами (интеграция аутсорсинга в систему финансового менеджмента), как непрерывный процесс учётно-отчётно-аналитического характера (обеспечение достоверности данных и своевременности предоставления информации), а также как лестничная модель развития услуг от простых операций к сложным управленческим и аналитическим решениям (эволюция от бухгалтерского учёта к финансовому консалтингу и стратегическому планированию). Особое внимание уделено авторской трактовке финансового аутсорсинга как механизма делегирования предпринимательского риска, связанного с качеством учёта и достоверностью данных (риск ошибок в учёте, приводящих к искажению финансовой информации), соблюдением сроков предоставления отчётности (риск штрафов и санкций за нарушение сроков), финансовым моделированием (риск некорректных прогнозов и стратегических ошибок), налоговыми последствиями (риск доначисления налогов, пеней и штрафов) и управленческой ошибкой (риск принятия неверных решений на основе некачественного финансового анализа). Обосновывается, что такой подход расширяет научные представления о содержании финансового аутсорсинга и позволяет рассматривать его как инструмент повышения эффективности управления финансами, снижения издержек, усиления управленческой устойчивости и формирования долгосрочного партнёрства между заказчиком и исполнителем, основанного на доверии и разделении ответственности за финансовые результаты.

Для цитирования в научных исследованиях

Ондар Э.-Н.Р. Финансовый аутсорсинг как механизм делегирования предпринимательского риска принятия финансовых решений // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 5А. С. 717-727. DOI: 10.34670/AR.2026.74.61.077

Ключевые слова

Финансовый аутсорсинг, делегирование полномочий, предпринимательский риск, управление финансами, учёт, отчетность, анализ, финансовые решения, управленческая ответственность.

Введение

Финансовый аутсорсинг в современной экономике представляет собой не только способ передачи части функций внешнему исполнителю, но и сложную форму организационного перераспределения управленческой нагрузки, ответственности и рисков [Календжян, 2003; Аникин, Рудая, 2007]. В научной литературе аутсорсинг традиционно рассматривается как передача внешней компании определенных операций, ранее выполнявшихся внутри организации, а также как форма делегирования полномочий и ответственности между заказчиком и исполнителем. Вместе с тем развитие практики финансового аутсорсинга показывает, что его содержание значительно шире: он охватывает учет, отчетность, анализ, планирование, контроль, моделирование финансовых потоков и выработку управленческих решений.

В рамках настоящей статьи финансовый аутсорсинг интерпретируется не только как организационная форма ведения финансовых функций, но и как механизм делегирования предпринимательского риска принятия финансовых решений. Такая трактовка позволяет выявить более глубокую сущность аутсорсинга: заказчик передает исполнителю не только операционную работу, но и часть риска, возникающего при осуществлении финансовых процедур, формировании отчетности, соблюдении сроков, оценке ликвидности, подготовке бюджета, построении финансовой модели и выборе управленческих альтернатив [Рудая, 2009; Лактионова, 2011].

Основное содержание

Одной из базовых моделей, определяющих научное понимание аутсорсинга, является подход, согласно которому аутсорсинг рассматривается как делегирование полномочий и ответственности внешнему исполнителю. В работах С. О. Календжяна, Б. А. Аникина, И. Л. Рудой аутсорсинг трактуется как передача части функций специализированной организации, сопровождаемая перераспределением ответственности и построением контрактных отношений между сторонами. В такой логике аутсорсинг выступает не просто как подряд, а как разновидность стратегического партнерства, в котором стороны координируют действия на основе долгосрочных интересов и распределения рисков [Календжян, 2003; Рудая, 2009].

Данная модель особенно важна для понимания финансового аутсорсинга, поскольку финансовые функции по своей природе связаны с высокой степенью ответственности. Ошибки в учете, отчетности, налоговых расчетах или управленческих прогнозах оказывают прямое влияние на устойчивость бизнеса. Следовательно, передача таких функций внешнему исполнителю означает не только снижение нагрузки на внутренний аппарат управления, но и частичное делегирование риска принятия финансовых решений.

Второй значимой моделью является представление финансового аутсорсинга как методологии управления финансами [Лактионова, 2014; Лактионова, 2014]. В работах О. Е. Лактионовой финансовый аутсорсинг рассматривается как инструмент повышения

эффективности управления финансами, оптимизации затрат и улучшения качества финансовых решений. В этом случае аутсорсинг выходит за рамки узкого понимания учетных услуг и приобретает характер методологической основы финансового менеджмента, ориентированной на результат, прозрачность и повышение управляемости компании [Лактионова, 2014; Лактионова, 2016].

Такой подход особенно важен для организаций малого и среднего бизнеса, где внутренний финансовый контур часто ограничен по ресурсам и компетенциям [Кадникова, 2012; Лактионова, 2011]. Передача части финансовых функций внешнему специалисту позволяет компании получить доступ к более высоким стандартам финансового анализа, бюджетирования, прогнозирования и контроля, сохраняя при этом экономическую гибкость.

Следующей важной теоретической конструкцией выступает понимание финансового аутсорсинга как непрерывного процесса «учет – отчетность – анализ – управление». В работах В. В. Панкова и О. Е. Лактионовой финансовый аутсорсинг описывается как сквозной процесс, в рамках которого учетные операции, формирование отчетности, аналитическая обработка данных и выработка управленческих решений образуют единую цепочку [Панков, Наумова, 2009; Лактионова, 2014].

Именно эта модель позволяет увидеть ключевое отличие современного аутсорсинга от простого технического ведения бухгалтерии [Панков, Наумова, 2009; Перекрестова, Черненко, 2004]. Если ранее внешнему исполнителю передавались преимущественно рутинные учетные действия, то в развитой модели аутсорсинг охватывает весь цикл финансового сопровождения бизнеса. Это означает, что исполнитель не только фиксирует факты хозяйственной жизни, но и интерпретирует их, выявляет отклонения, моделирует сценарии и предлагает решения по повышению эффективности управления финансами.

Процессный характер финансового аутсорсинга непосредственно связан с авторской идеей делегирования предпринимательского риска [Аникин, Рудая, 2007; Лактионова, 2011]. Чем больше управленческий цикл охватывает аутсорсер, тем в большей степени он разделяет с заказчиком последствия финансовых решений. Речь идет не о полном снятии ответственности с клиента, а о распределении риска между сторонами в соответствии с масштабом переданных функций.

Организационная форма.

Отдельного внимания заслуживает модель финансового аутсорсинга как организационной формы, разделяющейся на классический и автоматизированный варианты. В исследованиях, посвященных развитию аутсорсинга, подчеркивается, что эволюция данной формы связана с цифровизацией, внедрением информационных технологий и автоматизацией обработки данных. На ранних этапах развития преобладал классический аутсорсинг, основанный на передаче учетных функций и ручной обработке документов. В дальнейшем, по мере роста цифровых возможностей, возникает автоматизированный аутсорсинг, в котором значительную роль играют программные решения, онлайн-доступ к данным, электронный документооборот и аналитические платформы [Аникин, Рудая, 2007; Andone, 2010].

Такая трансформация меняет и характер распределения риска. Если ранее риск был преимущественно связан с человеческим фактором и ограниченной скоростью обработки информации, то в автоматизированной модели особое значение приобретают информационная надежность, корректность алгоритмов, качество цифровой интеграции и непрерывность доступа к данным. Следовательно, делегирование риска в этом случае приобретает технологическое измерение.

Еще одной важной конструкцией является лестничная, или уровневая, модель финансового аутсорсинга. В ней услуги выстраиваются от простых операций к более сложным управленческим и аналитическим функциям. На нижнем уровне находятся базовые операции, связанные с обработкой первичных документов, ведением учета и формированием обязательной отчетности. На следующем уровне располагаются аналитические и контрольные функции, включающие ДДС, платежный календарь, бюджетирование, управленческий учет, план-факт анализ и подготовку финансовой модели. Верхний уровень представляет собой стратегические услуги, связанные с консультированием, разработкой финансовой политики, сопровождением принятия решений и долгосрочным управлением финансовой устойчивостью [Лактионова, 2014; Лактионова, 2011].

Именно такая модель наиболее точно отражает практику современного финансового аутсорсинга [Лактионова, 2014; Лактионова, 2014]. Она показывает, что рост сложности услуг сопровождается не только расширением компетенций исполнителя, но и увеличением глубины передачи ответственности. Если на нижних уровнях аутсорсер отвечает за корректность операций, то на верхних уровнях он уже влияет на качество управленческих решений и устойчивость финансовой стратегии клиента.

Аутсорсинг и эффективность систем. В ряде исследований аутсорсинг рассматривается как инструмент повышения эффективности логистических и управленческих систем, снижения издержек и создания дополнительной стоимости [Кадникова, 2012]. Эта логика справедлива и для финансового аутсорсинга. Передача специализированных функций позволяет организации концентрировать ресурсы на ключевых направлениях деятельности, уменьшать внутренние издержки на содержание финансового подразделения и повышать гибкость управленческой структуры.

В этом аспекте финансовый аутсорсинг выступает не только как способ экономии, но и как механизм повышения качества управленческого контура [Лактионова, 2014; Лактионова, 2016]. За счет специализации, стандартизации и применения лучших практик исполнитель может обеспечить более высокий уровень финансового контроля, аналитики и прогнозирования, чем это возможно при ограниченных внутренних ресурсах компании.

Авторская новизна.

На основе сопоставления существующих моделей можно предложить авторскую интерпретацию финансового аутсорсинга как механизма делегирования предпринимательского риска принятия финансовых решений. В отличие от подходов, где финансовый аутсорсинг рассматривается преимущественно как передача учетных функций, инструмент управления затратами или форма делегирования полномочий, в настоящем исследовании он понимается как форма перераспределения ответственности, управленческой нагрузки и рисков между заказчиком и исполнителем [Календжян, 2003; Рудая, 2009].

Данная трактовка позволяет по-новому описать содержание финансового аутсорсинга. Заказчик передает не просто выполнение операций, а часть риска, связанного с финансовыми решениями, качеством учета, соблюдением сроков, налоговыми последствиями, кассовыми разрывами и управленческими ошибками. Исполнитель, в свою очередь, принимает на себя обязательство не только качественно выполнять работу, но и обеспечивать финансовую устойчивость клиента в пределах переданных полномочий [Аникин, Рудая, 2007; Лактионова, 2011].

Такой подход особенно значим в условиях неопределенности, когда бизнес сталкивается с изменчивостью рынков, дефицитом управленческих ресурсов и высокой ценой ошибок в

финансовой сфере [Лактионова, 2014; Кадникова, 2012]. В этих условиях финансовый аутсорсинг становится не вспомогательной услугой, а полноценным механизмом защиты бизнеса от финансовых и управленческих рисков.

Предложенная интерпретация позволяет расширить теоретические представления о финансовом аутсорсинге и связать его с современными концепциями организационного проектирования, делегирования и управления рисками [Календжян, 2003; Рудая, 2009]. Практическая значимость подхода состоит в том, что он дает возможность выстраивать отношения между заказчиком и исполнителем не как простую схему оказания услуг, а как систему долгосрочного партнерства, основанную на разделении функций, ответственности и рисков.

Для бизнеса это означает повышение качества финансовых решений, сокращение издержек на содержание внутреннего финансового аппарата, повышение прозрачности учета, усиление контроля за денежными потоками и снижение вероятности кассовых разрывов. Для аутсорсера это означает необходимость более высокой профессиональной компетентности, использования цифровых инструментов, развития аналитических сервисов и построения устойчивой модели сопровождения клиента [Аникин, Рудая, 2007; Andone, 2010].

Проведенный анализ позволяет выделить несколько ключевых положений.

Во-первых, финансовый аутсорсинг эволюционировал от простой передачи учетных функций к сложной управленческой системе, включающей учет, отчетность, анализ и принятие решений [Лактионова, 2014; Панков, Наумова, 2009].

Во-вторых, существующие модели позволяют рассматривать аутсорсинг как форму делегирования полномочий и ответственности, как методологию управления финансами, как процессную и уровневую модель развития услуг [Календжян, 2003; Лактионова, 2014].

В-третьих, наиболее существенным теоретическим вкладом является интерпретация финансового аутсорсинга как механизма делегирования предпринимательского риска принятия финансовых решений [Аникин, Рудая, 2007; Лактионова, 2011].

В-четвертых, данная трактовка делает возможным более точное описание взаимодействия заказчика и исполнителя, особенно в части финансового моделирования, бюджетирования, контроля ликвидности и управленческого анализа [Лактионова, 2014; Лактионова, 2014].

С точки зрения автора, главной целью модели организации и управления финансовым аутсорсингом является развитие предпринимательской деятельности в сфере финансового аутсорсинга как для заказчиков, так и для исполнителей услуг [Календжян, 2003; Рудая, 2009]. Достижение этой цели обеспечивается за счет формирования такой системы методов организации и управления, которая позволяет согласовать интересы сторон, повысить эффективность оказания услуг, снизить риски и обеспечить устойчивое развитие как клиента, так и аутсорсера.

Автор выделяет в составе модели следующие основные элементы: модели и процесс оказания услуг, подходы к ценообразованию и расчету трудозатрат, организационную структуру, систему мотивации, стандарты оказания услуг [Календжян, 2003; Аникин, Рудая, 2007], инструменты информирования и контроля, штабные функции, консультирование, замещение, общую инструкцию по управлению, договор, регламент взаимодействия, график документооборота, разграничение ответственности, соглашение об уровне сервиса, описание рабочих мест, согласительные комиссии, коллегиальное сотрудничество и этику оказания услуг. Совокупность этих элементов формирует целостную модель, позволяющую рассматривать финансовый аутсорсинг не только как форму передачи функций, но и как

самостоятельный объект организационно-управленческого проектирования.

Таблица 1 - Логика и последовательность решения ключевых задач управления финансовым аутсорсингом на стороне заказчика

Этап	Содержание
Стратегия аутсорсинга	Принятие решения об использовании финансового аутсорсинга как способа управления рядом финансовых функций предприятия в рамках стратегии его развития.
Цели и задачи	Определение целей и задач применения аутсорсинга с учетом его преимуществ, недостатков, ограничений и рисков.
Выбор аутсорсера	Подбор наиболее подходящей модели, процесса оказания услуг и подходов к ценообразованию; уточнение взаимных интересов заказчика и исполнителя.
Структура управленческой команды	Определение структуры управленческих команд и специалистов, ведущих учет.
Структура команды, осуществляющей учет	В отдельных моделях специалисты, ведущие учет, могут работать и у исполнителя, и у заказчика.
Согласительная комиссия	Назначение лиц, представляющих компании при работе согласительной комиссии.
Общая инструкция по управлению	Формирование общих правил организационного взаимодействия сторон.
Регламент взаимодействия	Закрепление порядка обмена информацией, документами и результатами работы.
Описание рабочих мест сотрудников, вовлеченных в аутсорсинг	Определение функций, обязанностей и зон ответственности участников процесса.
Новая должностная инструкция сотрудников с учетом ОРМ в рамках аутсорсинга	Адаптация должностных инструкций к новым организационно-распорядительным механизмам.

Источник: составлено автором.

Метод построения надлежащей модели методов организации и управления финансовым аутсорсингом в конкретном юридическом лице заключается в определенной логике и последовательности действий, которые должны быть реализованы как на стороне заказчика, так и на стороне исполнителя. На стороне заказчика внедрение модели начинается с принятия решения об использовании финансового аутсорсинга как способа управления рядом финансовых функций предприятия в рамках стратегии его развития [Лактионова, 2014; Лактионова, 2016]. Далее определяются цели и задачи применения аутсорсинга с учетом его преимуществ, недостатков, ограничений и рисков. На этом этапе осуществляется выбор наиболее подходящей модели, процесса оказания услуг и подходов к ценообразованию. Затем заказчик и исполнитель контактируют, уточняют взаимные интересы, а исполнитель оценивает свои возможности на предмет соответствия требованиям заказчика, используя соответствующую модель расчета трудозатрат и принятую систему ценообразования.

После согласования условий стороны заключают договор, в рамках которого определяются структура управленческих команд и состав специалистов, ведущих учет. При использовании некоторых моделей финансового аутсорсинга, например при передаче только участка бухгалтерского учета, специалисты, ведущие учет, могут работать одновременно и у исполнителя, и у заказчика [Панков, Наумова, 2009; Перекрестова, Черненко, 2004]. На следующем этапе назначаются лица, которые будут представлять стороны при работе согласительной комиссии. Остальные вопросы организации и управления отражаются в общей

инструкции по управлению, регламенте взаимодействия и описании рабочих мест, которые формируются совместно заказчиком и исполнителем на основе стандартов оказания услуг и этических принципов, используемых в деятельности аутсорсера.



Источник: составлено автором на основе АО "Эксперт РА", 2008; ГОСТ Р ИСО 9001:2000

Рисунок 1 - Процесс финансового аутсорсинга в логике цикла PCDA

Рисунок 1 показывает, что финансовый аутсорсинг может быть описан как замкнутый процесс, в котором прием и обработка документов, закрытие периода, формирование отчетности и ее передача заказчику образуют единый управляемый цикл. Такой подход соответствует логике процессного управления, поскольку позволяет рассматривать аутсорсинг не как разрозненный набор операций, а как взаимосвязанную последовательность действий, ориентированную на результат и повторяемость качества [Лактионова, 2015].

Требования ГОСТ Р ИСО 9001:2000 показывают, что процессный подход и цикл PDCA могут применяться в любой сфере деятельности и при управлении любой организацией [Эксперт РА, 2008]. Именно это позволяет использовать их как методологическую основу для анализа финансового аутсорсинга: требования стандарта помогают выявить рациональное построение процесса F&O и менеджмент-консалтинга [Лактионова, 2015], что и составляет поставленную задачу исследования [Лактионова, 2015] в области финансового аутсорсинга.

С этой точки зрения финансовый аутсорсинг следует рассматривать как систему взаимосвязанных процессов, где планирование, выполнение, контроль и корректировка обеспечивают устойчивость и управляемость услуги [Эксперт РА, 2008]. Процессный подход делает возможным не только описание последовательности работ, но и определение границ процесса, владельца процесса, показателей результативности и механизмов обратной связи. Тем самым требования ГОСТ Р ИСО 9001:2000 позволяют связать теоретическую модель процесса с практической задачей построения эффективного финансового аутсорсинга и менеджмент-консалтинга [Лактионова, 2015].

Таблица 2 - Логика и последовательность решения ключевых задач управления финансовым аутсорсингом на стороне исполнителя

Этап	Содержание
Модели услуг	Определение модели оказания финансового аутсорсинга.
Процессы оказания услуг	Описание последовательности оказания услуг и распределения функций.
Модели расчета трудозатрат	Расчет объема работ и необходимого времени на выполнение услуг.
Подходы к ценообразованию	Формирование цены на основе трудоемкости, структуры услуг и модели взаимодействия.
Структура управленческой команды	Формирование команды управления оказанием услуг.
Структура команды, осуществляющей учет	Организация специалистов, непосредственно выполняющих учетные функции.
Мотивация	Внедрение системы стимулирования персонала.
Согласительная комиссия	Определение представителей сторон для урегулирования спорных вопросов.
Общая инструкция по управлению	Разработка внутренних управленческих правил.
Стандарты оказания услуг	Закрепление единых стандартов качества и процедуры выполнения работ.
Договор	Заключение договора как основы взаимодействия сторон.
Регламент взаимодействия	Установление порядка обмена информацией и документами.
Описание рабочих мест сотрудников, вовлеченных в аутсорсинг	Определение функционала сотрудников, занятых в проекте.
Новая должностная инструкция сотрудников с учетом ОРМ в рамках аутсорсинга	Адаптация должностных инструкций под организационно-распорядительные механизмы аутсорсинга.

Источник: составлено автором.

Внедрение модели организации и управления у исполнителя услуг также предполагает поэтапное решение аналогичных задач. Прежде всего определяются модели и процессы оказания услуг, а также подходы к расчету трудозатрат и ценообразованию. Затем формируется организационная структура, которая должна обеспечивать процесс оказания услуг и его управление, а также система мотивации персонала. После этого внедряются инструменты теории делегирования полномочий и ответственности, разрабатываются общая инструкция по управлению, стандарты оказания услуг, договор, регламент взаимодействия, описание рабочих мест и должностные инструкции. Таким образом, у исполнителя модель приобретает характер внутренней управленческой архитектуры, обеспечивающей качество, согласованность и воспроизводимость услуг [Аникин, Рудая, 2007; Лактионова, 2011].

Сформированная модель методов организации и управления финансовым аутсорсингом в дальнейшем может применяться как способ управления не только в пределах отдельной организации, но и при развитии международного бизнеса, как со стороны заказчиков, так и со стороны исполнителей. Это делает модель универсальным инструментом, оказывающим влияние на различные аспекты предпринимательской деятельности в сфере финансового аутсорсинга. В зависимости от практической ситуации компания может выбирать те элементы передовой практики, которые наиболее применимы на соответствующем этапе ее развития, и тем самым получать максимальный эффект от использования финансового аутсорсинга [Лактионова, 2014; Кадникова, 2012].

Заключение

Проведенный научный анализ состояния теории и практики развития предпринимательства в сфере финансового аутсорсинга показал, что на его развитие влияют как общие тренды предпринимательской среды, так и специфика самой отрасли. Автор выявил и систематизировал основные факторы, способствующие и препятствующие развитию финансового аутсорсинга, определил разделение финансового аутсорсинга на классический и автоматизированный, описал целевую аудиторию и типы аутсорсеров, динамику развития финансового аутсорсинга в России, а также краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные тренды. В результате был сделан вывод о положительных перспективах развития финансового аутсорсинга в России [Лактионова, 2014; Кадникова, 2012].

В ходе исследования были изучены, описаны и уточнены эффективные практические методы организации и управления финансовым аутсорсингом как видом предпринимательской деятельности. Обосновано применение теории делегирования полномочий и ответственности для разработки методов организации и управления финансовым аутсорсингом [Календжян, 2003; Рудая, 2009]. На этой основе были разработаны и опробованы на практике методы организации и управления финансовым аутсорсингом, дополненные инструментами, учитывающими специфику данной сферы.

Финансовый аутсорсинг представляет собой многослойную управленческую конструкцию, которая прошла путь от передачи отдельных учетных функций к комплексному механизму сопровождения финансовой деятельности [Лактионова, 2014; Панков, Наумова, 2009]. Анализ существующих научных подходов показывает, что аутсорсинг может быть описан как делегирование полномочий и ответственности, как методология финансового управления, как непрерывный процесс учета, отчетности, анализа и принятия решений, а также как лестничная модель роста сложности услуг.

Вместе с тем наиболее содержательная и перспективная интерпретация заключается в понимании финансового аутсорсинга как механизма делегирования предпринимательского риска принятия финансовых решений. Именно такой подход позволяет раскрыть его не только как форму исполнения функций, но и как способ перераспределения ответственности и риска в современной системе управления финансами [Рудая, 2009; Лактионова, 2011]. Это делает финансовый аутсорсинг значимым инструментом повышения устойчивости бизнеса, качества решений и эффективности взаимодействия между заказчиком и исполнителем.

Библиография

1. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. – М.: Дело, 2003.
2. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2007.
3. Рудая И. Л. Методология управления в экономических системах на основе аутсорсинга: автореф. дис. ... докт. экон. наук. – М., 2009.
4. Лактионова О. Е. Финансовый аутсорсинг в управлении финансами предприятий. – 2014.
5. Лактионова О. Е. Финансовый аутсорсинг в управлении корпоративными финансами: преимущества и недостатки. – 2014.
6. Лактионова О. Е. Услуги финансового аутсорсинга: генезис и состояние. – 2016.
7. Панков В. В., Наумова С. А. Аутсорсинг в бухгалтерском учете. – 2009.
8. Перекрестова Л. В., Черненко Т. И. Услуги, сопутствующие аудиту: на примере постановки бухгалтерского учета в коммерческой организации. – 2004.
9. Andone L. I. Outsourcing the Business Services. – 2010.
10. Кадникова Н. Н. Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности логистических систем оптовых

- торговых предприятий. – 2012.
11. Бутрин Г. А. Подходы и модели адаптации системы управления финансами к условиям логистического аутсорсинга.
 12. Лактионова О. Е. Аутсорсинг управления финансами предприятий: преимущества, недостатки. – 2011.
 13. Лактионова О. Е. Методологические основы финансового аутсорсинга в управлении финансами хозяйствующих субъектов. Формирование базовой концепции. 2015.
 14. Экспертиза рынка аудита и консалтинга: энциклопедия / [ЗАО «Рейтинговое агентство „Эксперт РА“»; рук. проекта К. С. Коренкова Е. С.]. М.: Эксперт РА, 2008. 30 с.

Financial Outsourcing as a Mechanism for Delegating the Entrepreneurial Risk of Financial Decision-Making

Ezir-Nachyn R. Ondar

Postgraduate Student,
Russian Presidential Academy of National Economy
and Public Administration,
119571, 82, bld. 1, Vernadskogo ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: erondar@edu.hse.ru

Abstract

The article examines the evolution of financial outsourcing from the transfer of individual functions (accounting, reporting preparation, tax calculation) to a comprehensive organizational and managerial model, within which there is a redistribution not only of authority and responsibility, but also of the entrepreneurial risk of financial decision-making associated with the quality of accounting, compliance with deadlines, financial modeling, tax consequences, and managerial error. Based on the analysis of the works of Russian researchers, it is shown that outsourcing can be interpreted as a form of delegating functions to an external executor (transfer of tasks while retaining responsibility for the result), as a methodology of financial management (integration of outsourcing into the financial management system), as a continuous process of an accounting, reporting, and analytical nature (ensuring data reliability and timeliness of information provision), as well as a ladder model of service development from simple operations to complex managerial and analytical decisions (evolution from accounting to financial consulting and strategic planning). Special attention is paid to the author's interpretation of financial outsourcing as a mechanism for delegating entrepreneurial risk associated with the quality of accounting and data reliability (the risk of accounting errors leading to distortion of financial information), compliance with reporting deadlines (the risk of fines and sanctions for violating deadlines), financial modeling (the risk of incorrect forecasts and strategic mistakes), tax consequences (the risk of additional tax assessment, penalties, and fines), and managerial error (the risk of making incorrect decisions based on poor-quality financial analysis). It is substantiated that such an approach expands scientific understanding of the content of financial outsourcing and allows considering it as a tool for increasing the efficiency of financial management, reducing costs, strengthening managerial sustainability, and forming a long-term partnership between the customer and the executor, based on trust and shared responsibility for financial results.

For citation

Ondar E.-N.R. (2026) Finansovyy autorsing kak mekhanizm delegirovaniya predprinimatel'skogo riska prinyatiya finansovykh resheniy [Financial Outsourcing as a Mechanism for Delegating the Entrepreneurial Risk of Financial Decision-Making]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (5A), pp. 717-727. DOI: 10.34670/AR.2026.74.61.077

Keywords

Financial outsourcing, delegation of authority, entrepreneurial risk, financial management, accounting, reporting, analysis, financial decisions, managerial responsibility.

References

1. Kalendzhyan S.O. (2003). *Autosourcing i delegirovaniye polnomochiy v deyatel'nosti kompaniy* [Outsourcing and Delegation of Authority in Company Activities]. Delo.
2. Anikin B.A., Rudaya I.L. (2007). *Autosourcing i autstaffing: vysokie tekhnologii menedzhmenta* [Outsourcing and Outstaffing: High Technologies of Management]. INFRA-M.
3. Rudaya I.L. (2009). *Metodologiya upravleniya v ekonomicheskikh sistemakh na osnove autosourcinga* [Methodology of Management in Economic Systems Based on Outsourcing]. Abstract of Doctoral Dissertation in Economics. Moscow.
4. Laktionova O.E. (2014). *Finansovyy autosourcing v upravlenii finansami predpriyatiy* [Financial Outsourcing in Enterprise Finance Management].
5. Laktionova O.E. (2014). *Finansovyy autosourcing v upravlenii korporativnymi finansami: preimushchestva i nedostatki* [Financial Outsourcing in Corporate Finance Management: Advantages and Disadvantages].
6. Laktionova O.E. (2016). *Uslugi finansovogo autosourcinga: genesis i sostoyaniye* [Financial Outsourcing Services: Genesis and State].
7. Pankov V.V., Naumova S.A. (2009). *Autosourcing v bukhgalterskom uchete* [Outsourcing in Accounting].
8. Perekrestova L.V., Chernenko T.I. (2004). *Uslugi, soputstvuyushchiye auditu: na primere postanovki bukhgalterskogo ucheta v kommercheskoy organizatsii* [Audit-Related Services: The Case of Accounting Setup in a Commercial Organisation].
9. Andone L.I. (2010). *Outsourcing the Business Services*.
10. Kadnikova N.N. (2012). *Autosourcing kak instrument povysheniya effektivnosti logisticheskikh sistem optovykh torgovykh predpriyatiy* [Outsourcing as a Tool for Improving the Efficiency of Logistics Systems in Wholesale Trade Enterprises].
11. Butrin G.A. (n.d.). *Podkhody i modeli adaptatsii sistemy upravleniya finansami k usloviyam logisticheskogo autosourcinga* [Approaches and Models for Adapting the Financial Management System to the Conditions of Logistics Outsourcing].
12. Laktionova O.E. (2011). *Autosourcing upravleniya finansami predpriyatiy: preimushchestva, nedostatki* [Outsourcing of Enterprise Financial Management: Advantages and Disadvantages].
13. Laktionova O.E. (2015). *Metodologicheskiye osnovy finansovogo autosourcinga v upravlenii finansami khozyaystvuyushchikh sub'yektov. Formirovaniye bazovoy kontseptsii* [Methodological Foundations of Financial Outsourcing in the Financial Management of Economic Entities. Formation of a Basic Concept].
14. Expert RA Rating Agency (Eds.). (2008). *Ekspertiza rynka audita i konsaltinga: entsiklopediya* [Audit and Consulting Market Expertise: Encyclopedia]. Expert RA, 30 p.