

УДК 657.6:658.14

DOI: 10.34670/AR.2026.57.81.091

Полезность и ограничение ответственности при финансовом аутсорсинге

Ондар Эзир-Начын Романович

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

Аннотация

В статье рассматривается финансовый аутсорсинг как форма организации финансового управления, в рамках которой происходит делегирование полномочий, перераспределение ответственности и ограничение управленческого риска между заказчиком и исполнителем. На основе анализа научных подходов показано, что финансовый аутсорсинг может быть интерпретирован как способ передачи отдельных функций внешнему специализированному исполнителю, как методология управления финансами, как непрерывный процесс учетно-отчетно-аналитического характера, а также как многоуровневая модель развития услуг от базовых операций к более сложным управленческим решениям. Особое внимание уделено проблеме полезности финансового аутсорсинга и границ ответственности сторон, поскольку именно их соотношение определяет качество взаимодействия, устойчивость финансового управления и эффективность применения аутсорсинговой модели. Обосновывается, что такой подход позволяет расширить научные представления о содержании финансового аутсорсинга и рассматривать его как инструмент повышения качества финансовых решений, снижения издержек, усиления управленческой устойчивости и формирования долгосрочного партнерства между заказчиком и исполнителем.

Для цитирования в научных исследованиях

Ондар Э.-Н.Р. Полезность и ограничение ответственности при финансовом аутсорсинге // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 6А. С. 990-999. DOI: 10.34670/AR.2026.57.81.091

Ключевые слова

Финансовый аутсорсинг, делегирование полномочий, ответственность, управление финансами, учет, отчетность, анализ, финансовые решения, аутсорсинг услуг, управленческий риск.

Введение

Финансовый аутсорсинг в современной научной и практической литературе рассматривается не только как способ передачи отдельных учетных функций внешнему исполнителю, но и как более широкая форма организации финансового управления, основанная на делегировании полномочий, перераспределении ответственности и снижении транзакционных издержек. В наиболее общем виде аутсорсинг понимается как передача внешнему специализированному исполнителю части функций, которые ранее выполнялись внутри организации, при сохранении за заказчиком стратегического контроля над деятельностью и конечным результатом. При этом содержание модели финансового аутсорсинга существенно меняется в зависимости от глубины передачи функций, уровня автоматизации, степени вовлеченности клиента и особенностей отраслевой среды [Аникин, Рудая, 2007; Лактионова, 2011].

В научной литературе можно выделить несколько базовых моделей аутсорсинга, каждая из которых по-своему раскрывает соотношение полезности услуги и границ ответственности сторон [Календжян, 2003; Аникин, Рудая, 2007]. Полный аутсорсинг предполагает передачу функции целиком внешнему исполнителю; частичный аутсорсинг – передачу только части задач при сохранении ключевых управленческих решений внутри компании; усовершенствованный аутсорсинг – передачу функций при сохранении за заказчиком роли диспетчера и координатора. Особую разновидность представляют формы, основанные на совместном предприятии и участии в капитале партнера, поскольку они усиливают взаимную заинтересованность сторон в результате взаимодействия. Таким образом, уже на уровне базовых моделей видно, что аутсорсинг является не однородной услугой, а системой вариантов распределения функций, полномочий и рисков между участниками договорных отношений [Календжян, 2003; Аникин, Рудая, 2007].

Теоретические основы

В этом контексте финансовый аутсорсинг целесообразно трактовать как методологию управления финансами через делегирование полномочий и ответственности. Такой подход позволяет рассматривать аутсорсинг не только как средство сокращения затрат, но и как управленческий механизм, обеспечивающий доступ к компетенциям, повышение качества учетной и аналитической информации, рост оперативности принятия решений и снижение вероятности ошибок, связанных с соблюдением законодательства, сроков отчетности и финансовой дисциплины [Рудая, 2009; Панков, Наумова, 2009]. Именно поэтому полезность финансового аутсорсинга проявляется не только в экономии ресурсов, но и в способности улучшать финансовое управление, особенно в условиях быстро меняющейся нормативной и информационной среды [Рудая, 2009; Лактионова, 2016].

Особое значение имеет понимание финансового аутсорсинга как непрерывного процесса, в котором учет, отчетность, анализ и управление образуют единую цепочку. В работах, посвященных бухгалтерскому и финансовому аутсорсингу, данная логика раскрывается через последовательность взаимосвязанных этапов: регистрация хозяйственных операций, ведение учета, формирование отчетности, анализ финансового состояния и выработка решений по повышению эффективности управления финансами. Такая модель особенно важна для статьи о полезности и ограничении ответственности, поскольку показывает: аутсорсинг ценен не сам по себе, а как процесс, в котором каждая стадия опирается на предыдущую и создает условия для

следующей. Отсюда следует, что качество конечного результата определяется не только профессионализмом исполнителя, но и полнотой исходных данных, прозрачностью регламентов и дисциплиной взаимодействия сторон [Панков, Наумова, 2009; Перекрестова, Черненко, 2004].

Ограничение ответственности

При этом полезность финансового аутсорсинга не означает безусловного переноса всей ответственности на исполнителя [Календжян, 2003; Рудая, 2009]. Напротив, именно ограничение ответственности является одной из ключевых характеристик данной модели. Аутсорсер может отвечать за качество предоставляемых услуг в пределах договора, за соблюдение согласованных процедур, за своевременность выполнения операций и за корректность методики, но он не может нести абсолютную ответственность за все последствия, поскольку часть исходной информации, управленческих решений и рисков остается у заказчика. Заказчик, в свою очередь, сохраняет ответственность за постановку задач, своевременное предоставление документов, корректность исходных данных, выбор модели взаимодействия и принятие стратегических решений.

Следовательно, финансовый аутсорсинг – это не полная передача управленческого риска, а его частичное делегирование в рамках договорно определенной зоны ответственности. Такое понимание особенно важно в условиях перехода от классического аутсорсинга к автоматизированным форматам, где возрастает роль цифровых технологий, программных решений, удаленных сервисов и непрерывного мониторинга данных [Аникин, Рудая, 2007; Лактионова, 2016]. Эволюция модели финансового аутсорсинга показывает, что раньше доминировала передача учетных функций, тогда как сегодня все большее значение приобретают бюджетирование, платежное планирование, контроль ликвидности, управленческий учет, финансовое моделирование и аналитика. Иначе говоря, полезность аутсорсинга смещается от простого исполнения операций к более сложной функции поддержки управленческих решений. Но чем выше уровень этой функции, тем более точно должны быть определены границы ответственности сторон, поскольку возрастает значение интерпретации данных, сценарного анализа и согласования финансовых действий.

Модели распределения

В этой связи можно выделить несколько моделей распределения ответственности в финансовом аутсорсинге [Календжян, 2003; Рудая, 2009]. Полный аутсорсинг предполагает более широкую полезность для заказчика, но требует четкого закрепления стандартов, SLA и правил взаимодействия, иначе возрастает риск потери контроля. Частичный аутсорсинг обеспечивает большую гибкость и позволяет заказчику сохранять критически важные управленческие рычаги, однако ограничивает эффект от комплексной автоматизации и стандартизации. Усовершенствованный аутсорсинг, при котором заказчик выступает как диспетчер, наиболее близок к модели зрелого партнерства: здесь достигается баланс между выгодой от передачи функций и сохранением контроля над ключевыми решениями [Календжян, 2003; Аникин, Рудая, 2007].

Наконец, формы совместного участия и взаимного владения долей в капитале усиливают ответственность обеих сторон, поскольку переводят отношения из чисто контрактной плоскости в режим долгосрочного стратегического сотрудничества [Календжян, 2003; Аникин,

Рудая, 2007]. Отдельного внимания заслуживает лестничная, или уровневая, модель услуг финансового аутсорсинга. На практике она позволяет выстроить движение от простых операций к более сложным управленческим функциям: от первичной обработки документов и учета – к формированию отчетности, затем к анализу, бюджетированию, ДДС, управленческой аналитике, финансовому моделированию и стратегическому финансовому сопровождению [Панков, Наумова, 2009; Перекрестова, Черненко, 2004; Лактионова, 2011].

Именно такая логика делает аутсорсинг полезным не только для небольших компаний, которым нужна базовая бухгалтерская поддержка, но и для более зрелых организаций, которым требуется финансовый директор на аутсорсе и управленческое проектирование финансовых процессов. При этом по мере роста уровня услуги меняется и характер ответственности: если на нижних уровнях акцент делается на точности исполнения, то на верхних – на качестве рекомендаций и корректности управленческого контура [Календжян, 2003; Рудая, 2009].

Управленческие роли

Для того чтобы показать, как теория делегирования полномочий и ответственности работает в сфере аутсорсинга, целесообразно выделить основные роли участников процесса. Это позволяет не только описать распределение функций, но и зафиксировать границы влияния каждого уровня на результат. В практическом плане такая схема показывает, кто принимает стратегические решения, кто координирует выполнение, а кто обеспечивает непосредственное исполнение операций [Календжян, 2003; Рудая, 2009].

Таблица 1 – Классические роли участников процесса аутсорсинга учетных функций с точки зрения теории делегирования полномочий

Роль	Описание
Стратегический руководитель (СР)	Это руководитель со стороны заказчика, который подписал договор на аутсорсинг услуг.
Стратегический исполнитель (СИ)	Руководитель аутсорсинговой компании, взявший на себя обязательства по оказанию услуг.
Тактический руководитель (ТР)	Менеджер проекта со стороны заказчика, получивший делегированные полномочия СР.
Тактический исполнитель (ТИ)	Контактное лицо от аутсорсера, управляющее договором и взаимодействующее с менеджерами проекта заказчика.
Функциональный руководитель (ФР)	Члены рабочих групп заказчика или аутсорсера, контролирующие оказание услуг.
Функциональный исполнитель (ФИ)	Участники рабочих групп, непосредственно реализующие оказание услуг на практике.

Источник: составлено автором.

Представленная таблица 1 демонстрирует, что финансовый аутсорсинг не сводится к простому отношению «заказчик – исполнитель». Внутри него формируется многослойная система ролей, где стратегический уровень определяет цели и рамки, тактический обеспечивает координацию, а функциональный отвечает за непосредственное выполнение работ [Календжян, 2003; Аникин, Рудая, 2007]. Практический вклад этой схемы состоит в том, что она помогает заранее распределить зоны ответственности и тем самым снизить риск управленческого дублирования и конфликтов [Календжян, 2003; Рудая, 2009].

На основе этого распределения можно более точно оценить, кто и на каком уровне влияет на результат, а также каким образом делегирование меняет скорость и качество принятия

решений. Такая логика особенно важна в аутсорсинге учетных и финансовых функций, где ошибка в разграничении ролей может привести к размыванию ответственности или, наоборот, к чрезмерной нагрузке на один уровень управления [Аникин, Рудая, 2007; Панков, Наумова, 2009].

Таблица 2 – Сегменты управления финансовым аутсорсингом

Сегмент	Функция
Стратегический	Определение того, что менять
Тактический	Осуществление изменений
Функциональный	Непосредственный процесс оказания услуг

Источник: составлено автором.

Таблица 2 уточняет, как распределяются управленческие функции внутри процесса финансового аутсорсинга. Стратегический сегмент отвечает за выбор направления, тактический – за реализацию управленческих решений, функциональный – за непосредственное оказание услуг. Практический смысл такой структуры в том, что она позволяет выстроить управляемую цепочку от постановки целей до исполнения, не смешивая уровни принятия решений. Именно поэтому таблица является не иллюстрацией, а инструментом анализа структуры аутсорсинга [Календжян, 2003; Аникин, Рудая, 2007].

Скорость решений

Одним из важных эффектов делегирования является сокращение времени на принятие решений. В аутсорсинге это особенно значимо, поскольку финансовые процессы требуют быстрой реакции на изменения документов, нормативных требований и внутренних показателей компании [Аникин, Рудая, 2007; Панков, Наумова, 2009]. Чем четче распределены роли, тем быстрее может быть реализовано решение на каждом уровне.

Таблица 3 – Влияние делегирования полномочий на скорость принятия решений

Уровень ролей	Среднее время принятия решения (дней)	Эффект делегирования	Примеры процессов
Стратегический	>10	Высокая: минимизирует участие СР в рутинных задачах	Стратегические изменения, выбор поставщиков
Тактический	5–7	Средний: координация между уровнями	Мониторинг проектов, управление командой
Функциональный	1–3	Высокая: сотрудники могут оперативно выполнять задачи	Ежедневная обработка транзакций, ведение отчетности

Источник: McKinsey “The Art of Delegation in Organizations”, 2020; OECD – “Delegation and Performance in Public and Private Sectors” (2019).

Данные таблицы 3 показывают, что максимальный эффект делегирования проявляется на функциональном уровне, где решения могут приниматься в течение 1–3 дней. Для финансового аутсорсинга это означает повышение оперативности обработки операций, сокращение задержек в документообороте и снижение рисков, связанных с несвоевременным исполнением обязательств. В то же время стратегический уровень не должен быть перегружен текущими вопросами, иначе теряется смысл аутсорсинга как инструмента разгрузки руководства [Календжян, 2003; Аникин, Рудая, 2007].

Практический вклад таблицы 3 заключается в том, что она демонстрирует прямую связь между глубиной делегирования и скоростью реакции системы управления. Это особенно важно для компаний, использующих аутсорсинг бухгалтерских и финансовых функций, где скорость решения часто влияет на налоговые, договорные и ликвидностные последствия [Аникин, Рудая, 2007; Панков, Наумова, 2009].

Компетентность и риск

Делегирование полномочий становится эффективным только тогда, когда оно соответствует уровню компетентности исполнителя. Поэтому важно не просто передавать функции, а сопоставлять объем ответственности с опытом, навыками и управленческой готовностью сотрудников или аутсорсера. Такой подход позволяет снизить риск ошибок и одновременно повысить экономический эффект от распределения ролей [Календжян, 2003; Аникин, Рудая, 2007].

Таблица 4 – Уровень компетентности и распределение полномочий

Роль	Требуемая компетентность (уровень)	Делегируемый объем ответственности	Риск ошибок при делегировании	Показатель экономического эффекта
СР	Эксперт / стратег	10–20%	Низкий	Высокий: стратегическое управление
ТР	Средний / опытный менеджер	40–50%	Средний	Средний: координация проектов
ФР	Средний / функциональный эксперт	30–40%	Средний	Средний: контроль процессов
ТИ	Средний / опытный исполнитель	50–70%	Средний	Высокий: оперативное управление
ФИ	Базовый / профильный специалист	80–100%	Высокий	Высокий: непосредственное выполнение задач

Источник: CIPD “Delegation for Performance” (2018), McKinsey “Talent in the Age of Responsibility” (2021).

Таблица 4 дополняет предыдущие и показывает, что распределение ответственности должно соотноситься с компетентностью исполнителя [Календжян, 2003; Аникин, Рудая, 2007]. На уровне СР доля делегируемой ответственности невелика, но эффект от нее наиболее значителен с точки зрения стратегии. На уровне ФИ объем делегирования максимален, однако одновременно возрастает риск ошибок, если отсутствует достаточный контроль [Аникин, Рудая, 2007; Панков, Наумова, 2009]. Для аутсорсинга это особенно важно, поскольку качество услуг определяется не только договором, но и профессиональной готовностью команды исполнителя.

Практический вклад таблицы 4 состоит в том, что она позволяет использовать компетентностный подход при выборе модели аутсорсинга. Это помогает заказчику не передавать чрезмерный объем функций неподготовленному исполнителю и, наоборот, не ограничивать сильного партнера излишним контролем [Календжян, 2003; Аникин, Рудая, 2007].

Международный контекст

Финансовый аутсорсинг также можно рассматривать как часть более широкой международной модели аутсорсинга финансовых услуг, где он входит в состав MA&FS и

развивается в условиях глобальной конкуренции, специализации и цифровизации [Аникин, Рудая, 2007; Лактионова, 2016; Andone, 2010]. В этом смысле полезность аутсорсинга выражается в способности адаптировать финансовое управление к меняющимся условиям рынка, обеспечивать гибкость и масштабируемость сервиса, а также создавать условия для постоянного повышения качества [Аникин, Рудая, 2007; Лактионова, 2016]. Однако международный опыт показывает и обратную сторону: рост требований к прозрачности, стандартизации и контролю, а также необходимость точного формулирования договорных ограничений ответственности [Аникин, Рудая, 2007; Лактионова, 2016; Andone, 2010].

Следовательно, чем более развит аутсорсинговый сервис, тем важнее не расширять ответственность исполнителя декларативно, а юридически и методически четко фиксировать пределы его компетенции [Календжян, 2003; Аникин, Рудая, 2007]. Практический смысл такой постановки вопроса состоит в том, что финансовый аутсорсинг должен оцениваться одновременно по двум критериям: по его полезности и по корректности распределения ответственности. Полезность проявляется в снижении затрат, доступе к компетенциям, повышении качества учета, сокращении рисков штрафов и переходе к прогнозному управлению [Аникин, Рудая, 2007; Панков, Наумова, 2009]. Ограничение ответственности, напротив, необходимо для того, чтобы стороны понимали границы своих обязательств и могли строить устойчивые, долгосрочные и управляемые отношения [Календжян, 2003; Аникин, Рудая, 2007].

Авторская новизна

На основе сопоставления существующих моделей можно предложить авторскую интерпретацию финансового аутсорсинга как механизма делегирования предпринимательского риска принятия финансовых решений [Календжян, 2003; Аникин, Рудая, 2007; Рудая, 2009]. 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; Аникин, Рудая, 2007; 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 [Календжян, 2003; Аникин, Рудая, 2007; Рудая, 2009]. Исполнитель, в свою очередь, принимает на себя обязательство не только качественно выполнять работу, но и обеспечивать финансовую устойчивость клиента в пределах переданных полномочий [Календжян, 2003; Аникин, Рудая, 2007].

Такой подход особенно значим в условиях неопределенности, когда бизнес сталкивается с изменчивостью рынков, дефицитом управленческих ресурсов и высокой ценой ошибок в финансовой сфере. В этих условиях финансовый аутсорсинг становится не вспомогательной услугой, а полноценным механизмом защиты бизнеса от финансовых и управленческих рисков [Календжян, 2003; Аникин, Рудая, 2007; Рудая, 2009].

Научная и практическая значимость

Предложенная интерпретация позволяет расширить теоретические представления о финансовом аутсорсинге и связать его с современными концепциями организационного

проектирования, делегирования и управления рисками [Календжян, 2003; Аникин, Рудая, 2007; 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 [Календжян, 2003; Аникин, Рудая, 2007].

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 [Аникин, Рудая, 2007; Панков, Наумова, 2009; Перекрестова, Черненко, 2004]. Для аутсорсера это означает необходимость более высокой профессиональной компетентности, использования цифровых инструментов, развития аналитических сервисов и построения устойчивой модели сопровождения клиента [Аникин, Рудая, 2007; Лактионова, 2016; 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. Во-вторых, существующие модели позволяют рассматривать аутсорсинг как форму делегирования полномочий и ответственности, как методологию управления финансами, как процессную и уровневую модель развития услуг. В-третьих, наиболее существенным теоретическим вкладом является интерпретация финансового аутсорсинга как механизма делегирования предпринимательского риска принятия финансовых решений [Календжян, 2003; Аникин, Рудая, 2007; Рудая, 2009]. В-четвертых, таблицы, встроенные в текст, позволяют не просто зафиксировать структуру ролей и уровней управления, но и показать практический механизм распределения полномочий, скорость принятия решений и зависимость результата от компетентности участников. Именно это делает изложение не описательным, а прикладным: таблицы превращаются в инструмент анализа управленческой модели, а не в формальное приложение к тексту [Календжян, 2003; Аникин, Рудая, 2007].

Заключение

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; Аникин, Рудая, 2007; 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 [1,2Календжян, 2003; Аникин, Рудая, 2007].

Практический вклад проведенного анализа состоит в том, что он конкретизирует абстрактные положения теории делегирования и показывает, как именно распределяются управленческие роли, как изменяется скорость принятия решений и как соотносится объем ответственности с уровнем компетентности [Календжян, 2003; Аникин, Рудая, 2007; Рудая, 2009]. В результате статья получает не только теоретическую, но и прикладную ценность: проведенный анализ помогает обосновать, что финансовый аутсорсинг эффективен тогда, когда полезность услуги сопровождается ясной системой распределения полномочий, зон контроля и пределов ответственности [Календжян, 2003; Аникин, Рудая, 2007].

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 [Календжян, 2003; Аникин, Рудая, 2007; Рудая, 2009]. Это делает финансовый аутсорсинг значимым инструментом повышения устойчивости бизнеса, качества решений и эффективности взаимодействия между заказчиком и исполнителем [Календжян, 2003; Аникин, Рудая, 2007].

Библиография

1. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента. М.: ИНФРА-М, 2007.
2. Бутрин Г.А. Подходы и модели адаптации системы управления финансами к условиям логистического аутсорсинга.
3. Кадникова Н.Н. Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности логистических систем оптовых торговых предприятий. 2012.
4. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. М.: Дело, 2003.
5. Лактионова О.Е. Аутсорсинг управления финансами предприятий: преимущества, недостатки. 2011.
6. Лактионова О.Е. Финансовый аутсорсинг в управлении финансами предприятий. 2014.
7. Лактионова О.Е. Финансовый аутсорсинг в управлении корпоративными финансами: преимущества и недостатки. 2014.
8. Лактионова О.Е. Услуги финансового аутсорсинга: генезис и состояние. 2016.
9. Панков В.В., Наумова С.А. Аутсорсинг в бухгалтерском учете. 2009.
10. Перекрестова Л.В., Черненко Т.И. Услуги, сопутствующие аудиту: на примере постановки бухгалтерского учета в коммерческой организации. 2004.
11. Рудая И.Л. Методология управления в экономических системах на основе аутсорсинга: автореф. дис. ... докт. экон. наук. М., 2009.
12. Andone L.I. Outsourcing the Business Services. 2010.

Utility and Limitation of Liability in Financial Outsourcing

Ezir-Nachyn R. Ondar

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

Abstract

The article examines financial outsourcing as a form of financial management organization within which the delegation of authority, redistribution of responsibility, and limitation of managerial risk between the customer and the contractor take place. Based on the analysis of scientific approaches, it is shown that financial outsourcing can be interpreted as a way of transferring individual functions to an external specialized contractor, as a methodology of financial management, as a continuous process of an accounting, reporting, and analytical nature, as well as a multi-level model of service development from basic operations to more complex managerial decisions. Particular attention is paid to the problem of the utility of financial outsourcing and the boundaries of the parties' responsibility, since it is their correlation that determines the quality of

interaction, the sustainability of financial management, and the effectiveness of the outsourcing model. It is substantiated that such an approach allows expanding scientific understanding of the content of financial outsourcing and considering it as a tool for improving the quality of financial decisions, reducing costs, strengthening managerial sustainability, and forming long-term partnership between the customer and the contractor.

For citation

Ondar E.-N.R. (2026) Poleznost' i ogranichenie otvetstvennosti pri finansovom autorsinge [Utility and Limitation of Liability in Financial Outsourcing]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (6A), pp. 990-999. DOI: 10.34670/AR.2026.57.81.091

Keywords

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

References

1. Andone, L. I. (2010). Outsourcing the business services.
2. Anikin, B. A., & Rudaya, I. L. (2007). Autorsing i autstaffing: vysokie tekhnologii menedzhmenta [Outsourcing and outstaffing: High technologies of management]. INFRA-M.
3. Butrin, G. A. (n.d.). Podkhody i modeli adaptatsii sistemy upravleniya finansami k usloviyam logisticheskogo autorsinga [Approaches and models for adapting the financial management system to the conditions of logistics outsourcing].
4. Kadnikova, N. N. (2012). Autorsing kak instrument povysheniya effektivnosti logisticheskikh sistem optovykh torgovykh predpriyatiy [Outsourcing as a tool for improving the efficiency of logistics systems of wholesale trade enterprises].
5. Kalendzhyan, S. O. (2003). Autorsing i delegirovaniye polnomochiy v deyatelnosti kompaniy [Outsourcing and delegation of authority in the activities of companies]. Delo.
6. Laktionova, O. E. (2011). Autorsing upravleniya finansami predpriyatiy: preimushchestva, nedostatki [Outsourcing of enterprise financial management: Advantages and disadvantages].
7. Laktionova, O. E. (2014a). Finansovyy autorsing v upravlenii finansami predpriyatiy [Financial outsourcing in enterprise financial management].
8. Laktionova, O. E. (2014b). Finansovyy autorsing v upravlenii korporativnymi finansami: preimushchestva i nedostatki [Financial outsourcing in corporate financial management: Advantages and disadvantages].
9. Laktionova, O. E. (2016). Usługi finansovogo autorsinga: genezis i sostoyaniye [Financial outsourcing services: Genesis and current state].
10. Pankov, V. V., & Naumova, S. A. (2009). Autorsing v bukhgalterskom uchete [Outsourcing in accounting].
11. Perekrestova, L. V., & Chemenko, T. I. (2004). Usługi, soputstvuyushchiye auditu: na primere postanovki bukhgalterskogo ucheta v kommercheskoy organizatsii [Services related to audit: The case of setting up accounting in a commercial organization].
12. Rudaya, I. L. (2009). Metodologiya upravleniya v ekonomicheskikh sistemakh na osnove autorsinga [Methodology of management in economic systems based on outsourcing] (Doctoral dissertation abstract).