УТВЕРЖДЕНО
решением Президентского совета
НП «Институт профессиональных
бухгалтеров и аудиторов России»
(протокол № 5/26 от «28» мая 2026 г.)
Президент НП «ИПБ России»

_____ Л.И. Хоружий

# ИПБ России: практикум ПР 7/2026
# Рекомендуемые подходы
# к организации деятельности по оказанию услуг на условиях аутсорсинга

## 1. Цель Стандарта

Целью Стандарта является установление общих подходов к организации деятельности по оказанию услуг на условиях аутсорсинга. Применение Стандарта позволит внешнему профессиональному Исполнителю обеспечить в ходе выполнения договора возмездного оказания услуг снижение рисков, которые Заказчик понес бы при самостоятельном управлении переданными на аутсорсинг бизнес-функциями.

## 2. Область применения

Настоящий Стандарт содержит рекомендации по организации коммерческой деятельности юридических и физических лиц, оказывающих услуги по ведению бухгалтерского учета, включая составление бухгалтерской (финансовой) отчетности, а также в иных областях в соответствии с ОКВЭД 69.20, 70.22.

Рекомендации содержат информацию об основных этапах организации деятельности по оказанию услуг, их описание.

Члены НП «ИПБ России», оказывающие услуги на условиях аутсорсинга, организуют свою деятельность в соответствии с рекомендациями настоящего Стандарта.

## 3. Термины и определения

3.1. Понятия и термины гражданского и других отраслей законодательства Российской Федерации, используемые в настоящем Стандарте, применяются в том значении, в каком они используются в этих отраслях законодательства, если иное не предусмотрено настоящим Стандартом.

3.2. Для целей настоящего Стандарта используются следующие понятия:

*Аутсорсинг* – передача Заказчиком на основании договора (далее – договор аутсорсинга) внешнему профессиональному Исполнителю услуг вспомогательных бизнес-процессов или функций Заказчика (далее – Заказчик);

*Аутсорсер* – Исполнитель по договору аутсорсинга;

*Интернет-провайдер* – телекоммуникационная организация, которая обеспечивает доступ к сети «Интернет» и дополнительные услуги, связанные с ним;

*Высшее исполнительное руководство Заказчика, Аутсорсера* – физическое лицо или группа физических лиц, осуществляющих управление на высшем уровне, которые несут конечную ответственность перед органом, обладающим полномочиями по осуществлению функций общего управления Заказчиком в соответствии с его организационно-правовой формой;

*Консультирование* – деятельность, в рамках которой Аутсорсер оказывает консультационные услуги, выдает рекомендации, оказывает помощь высшему исполнительному руководству и другим работникам Заказчика, исключающую ответственность за принятые управленческие решения.

## 4. Общие положения

4.1. Задачи деятельности

Задачи деятельности Аутсорсера определяются его миссией, стратегическими и текущими планами, договорами с Заказчиками. В своей деятельности Аутсорсер руководствуется требованиями действующего законодательства Российской Федерации, организационно-распорядительными документами Заказчика, а также принципами, соблюдение которых является необходимым условием для признания его деятельности полезной и эффективной.

4.2. Принципы деятельности

Исполнительный орган Аутсорсера обеспечивает соблюдение следующих принципов: честность, объективность, компетентность, должная осмотрительность, конфиденциальность, независимость.

*Честность* предполагает справедливое ведение дел, правдивость, а также твердость в том, чтобы всегда действовать надлежащим образом, даже когда на Аутсорсера оказывается давление действовать иначе или когда это может привести к потенциально негативным личным или организационным последствиям.

*Объективность* требует при предоставлении профессиональных услуг применять суждения, свободные от предвзятости, конфликта интересов, а также ненадлежащего влияния или ненадлежащей зависимости от других физических и юридических лиц, технологий, иных факторов.

*Компетентность* необходима для успешного выполнения работниками их должностных обязанностей. Для этих целей работники должны приобретать и поддерживать профессиональные знания и навыки на уровне, обеспечивающем в целом оказание Аутсорсером качественных профессиональных услуг. Работники, участвующие в оказании Аутсорсером профессиональных услуг, должны иметь надлежащую подготовку и должное руководство. Квалификационные требования к персоналу определяются в зависимости от вида предоставляемых Аутсорсером профессиональных услуг, а также исходя из условий хозяйствования и масштабов деятельности Заказчиков.

*Конфиденциальность.* В случае если в процессе предоставления профессиональных услуг Аутсорсер имеет право пользоваться информацией Заказчика, доступ к которой ограничен законодательными или нормативными правовыми актами, политиками и процедурами Заказчика, Аутсорсер должен содействовать ее защите от любого несанкционированного доступа и (или) раскрытия. Полученная информация не должна использоваться как в целях Аутсорсера, так и в ущерб законным целям и интересам Заказчика.

При оказании профессиональных услуг необходимо соблюдать *независимость* от Заказчика, в том числе: независимость мышления и независимость поведения, которые позволяют Аутсорсеру оказывать профессиональные услуги беспристрастно, без конфликта интересов или негативного влияния других лиц, причем оказывать их так, чтобы со стороны не возникало сомнения в их объективности.

Независимость подразумевает:

- независимость мышления – образ мышления, позволяющий действовать честно и проявлять объективность;
- независимость поведения – избежание ситуаций и обстоятельств, которые настолько значимы, что разумное и хорошо информированное третье лицо, взвесив все факты и обстоятельства, может обоснованно посчитать, что честность и объективность Аутсорсера были нарушены.

4.3. Виды услуг

4.3.1. Основные услуги:

- постановка, восстановление и ведение бухгалтерского учета, составление бухгалтерской (финансовой) отчетности, консолидированной финансовой отчетности, отчетности, содержащей финансовую информацию, систематизированную по специальным правилам;
- постановка, восстановление и ведение налогового учета, составление налоговых расчетов и деклараций.

4.3.2. Прочие услуги, связанные с договором аутсорсинга, в том числе:

- бухгалтерское и налоговое консультирование;

- управленческое консультирование, по вопросам финансово-хозяйственной деятельности, в том числе в области внутреннего контроля и финансового анализа.

4.4. Участники деятельности и их ответственность:

- Заказчик (юридическое/физическое лицо);
- Аутсорсер (юридическое/физическое лицо);
- Высшее исполнительное руководство Заказчика и Аутсорсера;
- Функциональные подразделения и работники Заказчика и Аутсорсера, имеющие отношение к предмету договора аутсорсинга;
- Соисполнители (субподрядчики) Аутсорсера (юридические/физические лица), их высшее исполнительное руководство, функциональные подразделения и работники, имеющие отношение к предмету договора аутсорсинга.

Участники несут ответственность в соответствии с требованиями действующего российского законодательства, а также с условиями заключенных между ними соответствующих договоров, в том числе:

- Заказчик несет ответственность перед третьими лицами за качество услуги, оказанной ему Аутсорсером;
- Аутсорсер несет ответственность перед Заказчиком за нарушение установленных договором аутсорсинга параметров качества предоставляемых услуг.

**5. Основы организации деятельности**

5.1. Договорные отношения

5.1.1. Преддоговорной этап. До заключения договора аутсорсинга с конкретным Заказчиком Аутсорсеру необходимо оценить:

- Приемлемость отношений с Заказчиком, в том числе, на основе:

- понимания деятельности Заказчика;
- информации о собственниках, о ключевом управленческом персонале и лицах, отвечающих за корпоративное управление Заказчика;
- риск-ориентированного подхода к деятельности Заказчика (оценки неотъемлемых рисков Заказчика);
- потенциальных угроз честности или профессиональному поведению, например, в случае участия Заказчика в незаконной деятельности, в том числе его вовлеченности в легализацию (отмывание) доходов, полученных преступным путем, финансирование терроризма, экстремистскую деятельность, распространение оружия массового уничтожения, коррупционную деятельность, любую иную деятельность, нарушающую законодательство Российской Федерации;

- наличия общедоступной информации о сомнительной практике составления бухгалтерской (финансовой) отчетности у Заказчика в прошлом, которая подпадает под регулирование КоАП и (или) УК РФ;

- наличия фактов привлечения руководства Заказчика, его учредителей к уголовной ответственности за экономические преступления;

- наличия фактов неэтичного поведения руководства Заказчика, учредителей или его работников.

- Приемлемость оказания услуг для Заказчика в отношении:

- знания Аутсорсером соответствующей области экономической деятельности Заказчика и заказываемых им услуг;
- уровня сложности совершаемых Заказчиком фактов хозяйственной жизни, конкретных параметров качества услуг и прочих требований Заказчика;
- наличия у Аутсорсера опыта по выполнению договоров с аналогичными требованиями;
- достаточности ресурсов для выполнения требований Заказчика, в т.ч. работников, обладающих необходимой квалификацией;
- возможности привлечения Аутсорсером соисполнителей/субподрядчиков, экспертов;
- организации взаимодействия и коммуникаций с Заказчиком, в том числе предоставления Заказчику информации (отчетов) о ходе выполнения условий договора;
- графика документооборота Заказчика;
- используемых Заказчиком и Аутсорсером правил и процедур контроля качества, способных в разумных пределах гарантировать, что конкретное задание принимается только тогда, когда оно может быть квалифицированно выполнено.

Перечень не является исчерпывающим.

5.1.2. Общие подходы к заключению договора

Гражданско-правовые отношения между Заказчиком и Аутсорсером оформляются путем заключения договора аутсорсинга, включающего, в том числе, следующие сведения:

- предмет договора;
- общий срок действия договора;
- условия приемки услуг;
- условия оплаты;
- порядок разрешения споров;
- обязательства соблюдения конфиденциальности;
- порядок изменения условий договора;
- порядок взаимодействия и коммуникаций, в том числе в области внутреннего контроля;
- порядок передачи бизнес-процесса/функции на аутсорсинг;

- порядок расторжения договора;
- ответственность сторон договора и страхование ответственности;
- реквизиты сторон договора.

К договору могут быть оформлены приложения, содержащие подробное описание услуг (уровень обслуживания, время предоставления услуги, объем услуг, отчетность, параметры качества услуги), ценообразование, штрафные санкции, другие сведения, не изменяющие общие условия договора.

Для оказания услуг по договору с Заказчиком Аутсорсер может привлечь третьих лиц (соисполнителей/субподрядчиков), оставаясь ответственным за их действия перед Заказчиком.

Договорные отношения с прочими участниками оформляются в соответствии с требованиями гражданско-правового и трудового законодательства Российской Федерации, учредительных и внутренних организационно-распорядительных документов участников аутсорсинга (см. п. 4.4).

5.1.3. Специальные требования

Законодательство Российской Федерации устанавливает специальные требования к отдельным аспектам деятельности Аутсорсера, в том числе:

5.1.3.1 Лицензирование

В случае если оказание услуг по договору аутсорсинга связано с использованием сведений, составляющих государственную тайну, созданием средств защиты информации, Аутсорсер, а также его соисполнитель/субподрядчик, обязаны иметь лицензию в соответствии с требованиями статьи 27 Федерального закона от 21.07.1993 № 5485-1 «О государственной тайне».

В случае если оказание услуг по договору аутсорсинга не связано с использованием сведений, составляющих государственную тайну, созданием средств защиты информации, но предусматривает использование шифровальных (криптографических) средств в интересах юридических и физических лиц, а также индивидуальных предпринимателей, Аутсорсер, а также его соисполнитель/субподрядчик, обязаны иметь соответствующую лицензию Федеральной службы безопасности России в соответствии с п. 3 Положения, утвержденного Постановлением Правительства РФ от 16.04.2012 № 313[1].

[1] *Постановление Правительства РФ от 16 апреля 2012 г. № 313 «Об утверждении Положения о лицензировании деятельности по разработке, производству, распространению шифровальных (криптографических) средств, информационных систем и телекоммуникационных систем, защищенных с использованием шифровальных (криптографических) средств, выполнению работ, оказанию услуг в области шифрования информации, техническому обслуживанию шифровальных (криптографических) средств, информационных систем и телекоммуникационных систем, защищенных с использованием шифровальных (криптографических) средств (за исключением случая, если техническое обслуживание шифровальных (криптографических) средств, информационных систем и телекоммуникационных систем, защищенных с использованием шифровальных (криптографических) средств, осуществляется для обеспечения собственных нужд юридического лица или индивидуального предпринимателя)».*

5.1.3.2 Требования к провайдеру

В процессе оказания услуг Аутсорсер обязан соблюдать требования законодательства Российской Федерации в области информационной безопасности. В частности, для обеспечения информационной безопасности Заказчика должен быть выбран и утвержден интернет-провайдер. При выборе интернет-провайдера Аутсорсер определяет и оценивает риски по следующим направлениям:

- статус интернет-провайдера (наличие лицензии, рейтинг, судебная практика, другая информация из возможных источников);
- перечень услуг, их описание и ограничения;
- системы, на которых будут предоставляться услуги, порядок их поддержки;
- порядок работы при сбоях ИТ-систем;
- средства (в том числе технологии) защиты информации и их надежность (технические, программные, криптографические и др.);
- возможность доступа к информации извне;
- порядок хранения документации в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации.

Перечень не является исчерпывающим.

5.1.3.3 Противодействие легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, финансированию терроризма, экстремистской деятельности и распространению оружия массового уничтожения.

В соответствии с требованиями Федерального закона № 115-ФЗ Аутсорсер, в том числе, обязан[2]:

- идентифицировать Заказчика, выгодоприобретателя, бенефициарного владельца; установить иную информацию о Заказчике, обновлять информацию о названных лицах;
- оценивать степень (уровень) риска совершения Заказчиком подозрительных операций с целью отнесения Заказчика к одной из групп риска совершения подозрительных операций в зависимости от степени (уровня) риска совершения им подозрительных операций;
- принимать меры по снижению риска совершения Заказчиком подозрительных операций;
- предоставлять в Росфинмониторинг по его запросу информацию;
- организовать внутренний контроль;

[2] *Федеральный закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма».*

- фиксировать подозрительные операции в соответствии с критериями, установленными Росфинмониторингом, и хранить полученные сведения (информацию);

- отказать клиенту в приеме на обслуживание в случае невыполнения требований законодательства;

- оценивать возможности использования новых услуг и (или) программно-технических средств в целях противодействия легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма (далее – ОД/ФТ) и по результатам этой оценки принимать меры, направленные на снижение риска совершения подозрительных в части ОД/ФТ операций;

- оценивать на соответствие законодательству принятых на обслуживание публичных должностных лиц;

- уведомлять Росфинмониторинг о наличии любых оснований полагать, что операция или сделка Заказчика могли или могут быть осуществлены в целях ОД/ФТ.

5.1.4. Неотъемлемые риски аутсорсинга

Неотъемлемые риски в отношении оказания услуг по ведению бухгалтерского учета, включая составление бухгалтерской (финансовой) отчетности, включают:

- потеря контроля за передачей информации Аутсорсеру;

- принятие субъективных решений или оценок либо некоторую степень неопределенности (например, в части расчета оценочных значений, раскрытия информации о связанных сторонах, событий после отчетной даты, оценки непрерывности деятельности, определение справедливой стоимости);

- несоблюдение сторонами или одной из сторон договора аутсорсинга законодательства Российской Федерации и нормативных правовых актов;

- возможность человеческих ошибок участниками деятельности;

- недобросовестные действия персонала и/или должностных лиц Аутсорсера и Заказчика.

Варианты реагирования на риски могут включать избежание риска, устранение источника риска, изменение вероятности или последствий, разделение риска или сдерживание риска путем принятия решения, основанного на документированной информации.

Меры, принимаемые участниками договора аутсорсинга в отношении рисков, должны быть пропорциональны их возможному влиянию на соответствие услуг установленным параметрам качества.

5.2. Ресурсы для выполнения обязательств по договору

Исполнительный орган Аутсорсера (далее – директор) организует деятельность по планированию и управлению внешними и внутренними ресурсами, включая определение

соответствующих ресурсов, их оценку, планирование и распределение, доступность, а также анализ, контроль, принятие решений по выполнению утвержденного плана. В случае отклонения фактического наличия ресурсов от плановой потребности функциональный руководитель Аутсорсера, ответственный за управление процессом оказания услуг по договору (далее – главный менеджер), информирует директора о влиянии ограничений на результаты выполнения договора.

Ресурсы, поставляемые из внешних источников, должны удовлетворять требованиям Аутсорсера, обеспечивающим качество услуг по договору.

5.2.1. Финансовые

Финансирование деятельности Аутсорсера осуществляется как за счет его собственных источников, так и привлеченных, включая кредиты банков и средства Заказчика.

Для договора аутсорсинга утверждается внутренний бюджет (финансовый план). Бюджет включает информацию о расходах и доходах и их распределение по времени. Плановая финансовая информация формируется, в том числе по центрам ответственности. Разработка и фактическое исполнение бюджета предусматривают процессы планирования, учета и контроля, включающие сбор и интеграцию плановой и фактической информации по центрам ответственности.

5.2.2. Материально-технические

Материально-технические ресурсы, необходимые для оказания услуг по договору, включают, в том числе: транспортные средства, помещения, мебель, оргтехнику, канцелярские принадлежности, оборудование для поддержания в рабочем помещении нормального микроклимата. Обеспечение рабочих мест персональными компьютерами осуществляется с учетом санитарно-эпидемиологических требований к условиям труда.

Директор обеспечивает выполнение установленных в Российской Федерации требований в отношении безопасности рабочих мест, в том числе проведения специальной оценки условий труда.

5.2.3. Персонал (трудовые ресурсы)

В рамках управления персоналом директор:

- утверждает организационную структуру для выполнения договора аутсорсинга, включая функции, полномочия и ответственность структурных единиц;
- организует процесс управления отбором и назначением достаточного количества персонала, обладающего соответствующей компетентностью для выполнения условий договора;
- организует процесс управления развитием индивидуальных и групповых навыков и способности повышать результаты выполнения договора аутсорсинга;

- организует подготовку и обучение кадров по вопросу противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и экстремистской деятельности;

- заключает договоры гражданско-правового характера с внешними специалистами, привлекаемыми Аутсорсером для выполнения договора аутсорсинга.

5.2.4. Информационные ресурсы

Для осуществления деятельности по договору аутсорсинга директор организует управление процессами:

- создания информационной системы Аутсорсера, включая документирование информации, ИТ-инфраструктуру (аппаратное и программное обеспечение), данные и базы данных;

- взаимодействия информационной системы Аутсорсера с информационной системой Заказчика;

- применения современных технологий автоматизированной обработки и обмена информацией;

- соблюдения сроков хранения и порядка уничтожения документированной информации.

5.2.4.1. Обеспечение безопасности информационной системы Аутсорсера при предоставлении услуг

Для обеспечения безопасности информации Аутсорсер разрабатывает систему (политику) информационной безопасности при предоставлении услуг и поддерживает ее в актуальном состоянии. Система предусматривает, в том числе:

- меры по защите информации, использованию отечественного программного обеспечения; расположению информационной инфраструктуры, в том числе центров хранения и обработки данных, на территории Российской Федерации; защите каналов связи информационной инфраструктуры, проходящих по территории иностранных государств, с использованием криптографических средств защиты информации, прошедших процедуру оценки соответствия;

- требования к лицам, допущенным к использованию информационных систем и программного обеспечения (включая лиц, осуществляющих управленческие и контрольные функции); запрет на доступ к информационным системам и программному обеспечению лиц, не являющихся работниками Аутсорсера, запрет на использование документов (копий документов) на бумажном носителе и (или) электронных документов, полученных и (или) составленных в ходе предоставления услуг, и на использование (получение доступа) баз данных этих документов за пределами Российской Федерации;

- меры по обеспечению безопасного хранения документов и информации, образующихся в деятельности Аутсорсера в процессе предоставления услуг;

- меры по повышению культуры информационной безопасности среди работников Аутсорсера;

- меры по организации и осуществлению систематического внутреннего контроля состояния системы информационной безопасности при предоставлении услуг, выявления ее слабых сторон, оценки уровня риска информационной безопасности и управления им;

5.2.4.2. Соблюдение законодательства в области защиты персональных данных

5.3. Внутренние организационно-распорядительные документы, регламентирующие управление деятельностью оказания услуг

Директор организует процесс разработки и утверждения внутренних организационно-распорядительных документов, в том числе:

- положений о структурных единицах;
- должностных инструкций работников;
- порядка оценки приемлемости заданий при заключении договора аутсорсинга;
- положения о планировании операционной деятельности;
- правил документирования операционной деятельности;
- порядка составления и представления внутренней отчетности о выполнении планов по операционной деятельности;
- порядка внутреннего взаимодействия при возникновении проблем в операционной деятельности;
- документов о системе внутреннего контроля и методическом обеспечении его осуществления, включая: положение о внутреннем контроле, методике его проведения, должностные инструкции специалистов, отчеты о проведении внутреннего контроля;
- правила соблюдения этических требований.

5.4. Коммуникации и взаимодействия

Целью коммуникаций и взаимодействий в рамках исполнения договора аутсорсинга является информирование заинтересованных сторон – участников деятельности и принятие ими соответствующих управленческих решений.

5.4.1. Порядок коммуникаций и взаимодействий

Коммуникации и взаимодействия между представителями Аутсорсера и Заказчика осуществляются в порядке, предусмотренном в договоре аутсорсинга, и в совместном плане коммуникаций и взаимодействий, который рекомендуется включать в состав договорной документации.

Для внутренних целей Аутсорсер утверждает план внутренних коммуникаций и взаимодействий, который содержит следующие основные разделы:

- предмет взаимодействия;
- отправитель;
- получатель;
- средство коммуникации (например, письмо, план, отчет, заявка и т.п.);
- частота (периодичность, например: раз в месяц, ежедневно с 9-00 до 10-00 и т.п.);
- способ коммуникации (например: по электронной почте, по телефону, по почте и т.п.);
- порядок работы с жалобами;
- ожидаемый результат/сроки.

Планы коммуникаций и взаимодействий могут разрабатываться для отдельных этапов реализации договора аутсорсинга и конкретных участников деятельности.

Для распределения зон ответственности в отношении эффективности коммуникаций в рамках договора аутсорсинга могут составляться карты взаимодействия между представителями Аутсорсера и Заказчика в разрезе уровней управления, например, стратегического и операционного.

5.4.2. Отчетные документы по договору аутсорсинга

Аутсорсер составляет и представляет Заказчику отчетные документы по предоставляемой услуге в соответствии с параметрами, установленными в договоре аутсорсинга. Основные параметры предусматривают сведения о формате, условиях и периодичности формирования отчетных документов по предоставляемой услуге, а также информацию о фактах нарушения уровня обслуживания, изменения объемов и параметров качества услуги. Отчетные документы направляются Заказчику в порядке, предусмотренном в совместном плане коммуникаций и взаимодействий.

5.4.3. Ошибки и упущения

Если отчетные документы по предоставляемой услуге содержат существенные ошибки или упущения, исправленные документы направляются Заказчику в порядке, предусмотренном в совместном плане коммуникаций и взаимодействий. Существенность определяется в соответствии с влиянием, которое ошибка оказывает на деятельность Заказчика, например, приводит к возникновению убытков или применению штрафных санкций.

5.4.4. Информирование о принятых рисках

В случае если в процессе выполнения договора аутсорсинга возникают риски, которые не были идентифицированы и оценены сторонами на стадии согласования условий договора аутсорсинга, но которые могут повлиять на деятельность Заказчика и

(или) Аутсорсера, то решение по управлению этими рисками принимается на высшем уровне исполнительного руководства сторон договора аутсорсинга.

**6. Управление процессом предоставления услуг по договору аутсорсинга**

6.1. Составление плана работ по договору аутсорсинга и координация операционной деятельности

Планирование работ, которые необходимо выполнить для предоставления услуг по договору аутсорсинга, осуществляется в соответствии с утвержденным положением о планировании операционной деятельности. В качестве основы для разработки плана используются требования Заказчика, предъявляемые к параметрам услуг согласно договору аутсорсинга. В процессе планирования определяются сроки, виды работ и структурные единицы, ответственные за их выполнение (центры ответственности), доступность ресурсов, стоимость, требования к качеству, критерии приемки. Координация операционной деятельности Аутсорсера осуществляется главным менеджером.

6.2. Предварительная оценка рисков выполнения плана

В соответствии с утвержденным положением о планировании операционной деятельности оцениваются риски, которые могут возникнуть при выполнении плана. К ним относятся:

- недостаточность ресурсов, в том числе квалифицированных кадров, необходимость привлечения соисполнителей (субподрядчиков);
- текущие изменения законодательства;
- риски, связанные с информационными технологиями;
- неотъемлемые риски аутсорсинга;
- риски, выявленные и оцененные на стадии согласования договора аутсорсинга.

6.3. Риски выполнения плана. К этой группе рисков относятся:

- риски, не идентифицированные и не оцененные при заключении договора аутсорсинга;
- нарушения сторонами порядка обмена информацией и осуществления взаимодействий, установленного в совместном плане коммуникаций и взаимодействий.

6.4. Внутренние стандарты рабочих процессов

Основными целями внутреннего регулирования рабочих процессов являются:

- обеспечение качества работ;

- информирование работника о том, каким способом и в какой последовательности он должен выполнить работу (трудовую функцию) на своем рабочем месте;
- стандартизация рабочих процессов;
- оптимизация коммуникаций и взаимодействия между участниками операционной деятельности;
- повышение эффективности управления операционной деятельностью.

Форма, объем и содержание внутренних стандартов определяются Аутсорсером самостоятельно. Все работники в рамках операционной деятельности должны быть обеспечены внутренними стандартами, необходимыми и достаточными для выполнения ими трудовых обязанностей.

К внутренним стандартам могут быть отнесены, в том числе, документы (протоколы, схемы, порядки и т.д.), устанавливающие алгоритм осуществления трудовых действий работников на разных этапах процесса предоставления услуг, например: при принятии к учету первичных учетных документов о фактах хозяйственной жизни, денежного измерения объектов бухгалтерского учета и текущей группировки фактов хозяйственной жизни; составления бухгалтерской (финансовой) отчетности, ведения налогового учета, составления налоговых расчетов и деклараций.

Могут быть разработаны шаблоны документов, подтверждающих достигнутые результаты (внутренние отчеты), например: акты внутреннего контроля, отчеты о соблюдении документооборота, о выполнении плановых заданий, внутренней отчетности.

Внутренние стандарты регулируют также порядок оперативного взаимодействия и коммуникаций работников в случаях отклонений от плана.

### 6.5. Оперативное (текущее) управление работой по выполнению плана

Оперативное (текущее) управление работой по выполнению плана осуществляется на уровне структурных единиц/центров ответственности и работников. На этом этапе главными управленческими задачами являются обеспечение ритмичности процесса предоставления услуг, оптимизация используемых ресурсов и повышение эффективности операционной деятельности.

Планирование осуществляется на краткосрочный период, например, на день, неделю, месяц. При этом на регулярной основе проводится мониторинг и анализ выполнения плана.

Текущие планы включают виды и объемы работ, сроки их выполнения, стоимость, ответственных исполнителей, результаты, способы контроля выполнения планов и качества работ.

#### 6.5.1. Планирование заданий по структурным единицам и работникам

Планирование заданий по структурным единицам и работникам осуществляется в зависимости от особенностей организации операционной деятельности Аутсорсера,

обусловленных масштабами его деятельности, видами предоставляемых услуг, количеством обособленных подразделений, центров ответственности и носителей затрат, квалификационным составом работников и другими факторами. Задания распределяются в соответствии с принятым разделением труда в операционной деятельности Аутсорсера и установленными плановыми показателями производительности труда. Информация о плановых заданиях и выполнении этих планов документируется, регистрируется и хранится в соответствии с принятыми Аутсорсером правилами документирования операционной деятельности.

6.5.2. Цели, состав и объем заданий

Цель планового задания – предоставить конкретный вид работы работнику по обусловленной трудовым договором трудовой функции. Состав и объем заданий должны соответствовать условиям трудового договора. Если требования к услугам изменены, Аутсорсер должен обеспечить, чтобы в задание были внесены поправки, а соответствующий работник был поставлен в известность об изменившихся требованиях.

6.5.3. Документирование информации о выполнении плановых заданий

Аутсорсер устанавливает порядок формирования и представления оперативной информации о ходе процесса выполнения плановых заданий. Информация формируется по каждому работнику и в дальнейшем группируется/обобщается по структурным единицам. Полученная информация является основой для проведения оперативного мониторинга выполнения плановых заданий.

6.5.4. Оперативный мониторинг выполнения плановых заданий

В зависимости от сложности и установленных сроков выполнения заданий организуется оперативный (ежедневный или еженедельный) мониторинг с целью контроля, анализа и своевременного реагирования на отклонения. Мониторинг, контроль и анализ осуществляются должностными лицами согласно их должностным обязанностям и полномочиям в порядке, установленном Аутсорсером. Мониторинг, контроль выполнения плановых заданий и возникающих проблем документируется для последующего анализа в целях повышения эффективности операционной деятельности.

6.5.5. Принятие оперативных управленческих решений

По результатам оперативного мониторинга:

- принимаются управленческие решения/действия, направленные на смягчение/корректировку негативных воздействий, оказавших влияние на несоответствие процесса предоставления услуг запланированным требованиям (далее – отклонения);
- выявляются возможности по улучшению качества предоставляемых Заказчику услуг и повышению его удовлетворенности результатами деятельности Аутсорсера.

Решения принимаются должностными лицами в пределах их полномочий по управлению операционной деятельностью. При появлении отклонений предпринимаются действия по их коррекции и устранению последствий. Чтобы избежать повторного

появления конкретного отклонения, действия должны быть направлены на устранение причин и последствий его возникновения. Для этих целей осуществляется анализ причин, рассматривается возможность внесения изменений в риски, определенные в ходе планирования, и (или) корректировок в действующую систему планирования.

6.5.6. Внутренняя отчетность о выполнении плана предоставления услуг

Аутсорсер устанавливает порядок формирования и представления главным менеджером директору внутренней отчетности о выполнении плана предоставления услуг Заказчику. Порядок должен предусматривать требования к отчетности, ее состав, формат, отчетные периоды, отчетные даты. На основе анализа отчетной информации директор принимает управленческие решения, направленные на обеспечение соблюдения договорных требований предоставления услуг Заказчику.

Информация, сформированная во внутренней отчетности, используется для составления отчетности по договору аутсорсинга в соответствии с п. 5.4.2 настоящего Стандарта.

6.6. Обеспечение качества предоставляемых услуг

Основу обеспечения качества предоставляемых услуг составляет система менеджмента качества (далее – СМК), применяемая Аутсорсером. Эффективное применение СМК включает процессы ее улучшения и обеспечение соответствия требованиям Заказчиков и применимым законодательным и нормативным правовым требованиям. Оценка результатов деятельности осуществляется действующей в организации системой внутреннего контроля или внутреннего аудита (при его наличии).

Внутренний контроль направлен на управление рисками и обеспечение точности и полноты финансовой информации, формируемой для Заказчика в процессе операционной деятельности.

Внутренний аудит (при его наличии) оценивает и улучшает эффективность процессов управления рисками, контроля и корпоративного управления.

6.6.1. Политика в области качества

Цель Аутсорсера состоит в том, чтобы разработать, внедрить и обеспечить функционирование системы управления качеством при оказании услуг. При этом данная система обеспечивает разумную уверенность в том, что:

- Аутсорсер и его персонал выполняют свои обязанности в соответствии с профессиональными стандартами, а также применимыми требованиями законов и нормативных актов и выполняют задания в соответствии с такими стандартами и требованиями;
- отчеты, выпущенные Аутсорсером, носят надлежащий характер с учетом конкретных обстоятельств.

Высшее исполнительное руководство Аутсорсера разрабатывает, реализует и поддерживает в актуальном состоянии политику в области качества, которая является основой для стратегического и тактического управления качеством. Политика в области качества оформляется отдельным документом. Документ должен быть доведен до сведения персонала и быть доступен для всех заинтересованных сторон. Высшему руководству Аутсорсера должна представляться отчетность о результатах функционирования СМК и возможностях ее улучшения.

В соответствии с утвержденной политикой разрабатывается набор правил, процедур и стандартов, которые регулируют управление качеством в текущем режиме. Цели в области качества должны быть измеримыми, доведенными до персонала, подлежать мониторингу. Оценка качества услуги определяется как удовлетворенность Заказчика услуг. Эта оценка помогает выявить области, в которых необходимо совершенствоваться. Оценка качества услуги может осуществляться различными способами, например, опросами клиентов, анализом отзывов, мониторингом социальных сетей и др. Показателями качества по заданию могут являться сроки выполнения, качество выполнения, стоимость, быстрое реагирование на возникшие проблемы.

6.6.2. Внутренняя оценка качества предоставляемых услуг

Внутренняя оценка качества осуществляется посредством проведения внутреннего контроля (далее – ВК, контроль). ВК осуществляется на постоянной основе и является неотъемлемой частью операционной деятельности Аутсорсера. Контролю подлежат все рабочие процессы и результаты работ по каждой структурной единице/центру ответственности и каждому работнику (далее – объекты ВК). ВК направлен на предотвращение ошибок, обеспечение соблюдения требований нормативных правовых актов при выполнении трудовых функций/ действий и точности формируемой для Заказчика финансовой информации.

6.6.2.1. В соответствии с политикой в области качества директор организует и регулирует процесс осуществления контроля качества предоставляемых услуг (см. пп. 5.3, 6.4, 6.6.1). ВК осуществляется в соответствии с утвержденным для структурной единицы (или специалиста) ВК планом. На основании плана формируются индивидуальные задания для контролеров. При планировании используется риск-ориентированный подход, основанный на Методике проведения ВК (см. п.5.3). Процесс планирования включает:

- оценку рисков в рамках задания, создание соответствующих чек-листов;
- определение ресурсов для выполнения задания;
- разработку программы задания. Программой определяется характер, временные рамки, перечень и объем запланированных контрольных процедур. Программа основывается на данных, полученных при оценке рисков и использовании риск-ориентированного подхода;
- информирование о результатах контроля.

6.6.2.2. Контролер на основании всей полученной информации об объекте контроля обязан выявить и оценить риски, которые являются существенными для оценки результатов работы. Методика проведения ВК должна включать порядок установления критериев для оценки значимости рисков.

6.6.2.3. Информация, полученная по результатам выполнения задания, должна быть уместной, надежной и достаточной.

Уместной является информация, соответствующая целям задания и способствующая формированию результатов.

Надежной является актуальная информация, основанная на подтвержденных фактах.

Достаточной является информация, позволяющая провести анализ и оценку, а также позволяющая информированному и компетентному лицу прийти к тем же выводам, что и контролер, повторив работу, выполненную в рамках программы контрольного задания.

6.6.2.4. Высшее исполнительное руководство Аутсорсера должно установить политику или процедуры назначения лица, обладающего профессиональной компетентностью и полномочиями, осуществляющего проверку качества выполнения задания (контролера). Контролер не является членом рабочей группы, и его действия не изменяют круг обязанностей руководителя задания.

6.6.2.5. В процессе выполнения задания контролер:

- выявляет ошибки, обусловленные неправильным применением законодательства Российской Федерации, нормативных правовых актов, а также учетной политики Заказчика, неточностями в вычислениях, неправильной классификацией или оценкой фактов хозяйственной жизни, неправильным использованием информации, имеющейся на дату подписания бухгалтерской (финансовой) отчетности/налоговых расчетов и деклараций, недобросовестными действиями должностных лиц Аутсорсера и Заказчика;
- анализирует полученную информацию;
- формирует отчет о проверке и представляет его должностному лицу, утвердившему задание.

6.6.2.6. Информирование о результатах контроля

В случае несущественности ошибок отчет о проверке представляется главному менеджеру для принятия оперативных управленческих решений/ действий по исправлению выявленных нарушений и ошибок в порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации, и в совместном плане коммуникаций и взаимодействий.

В случае существенности ошибок отчет о проверке представляется директору и/или высшему исполнительному руководству Аутсорсера в соответствии с их полномочиями для принятия тактических и стратегических управленческих решений, обеспечивающих качество предоставляемых услуг установленным требованиям (см. п. 5.4.3).

6.6.2.7. По результатам годового мониторинга ВК составляется отчет о результатах проведения внутреннего контроля. Требования к отчету устанавливаются в Положении о внутреннем контроле (см. п. 5.3). Отчет представляется для утверждения высшему исполнительному руководству Аутсорсера.

6.6.2.8. Процесс ВК (планирование, осуществление контроля в соответствии с заданием, доказательства нарушений и ошибок, мониторинг) документируется. Документированию подлежат также события, которые могут возникнуть в процессе проведения контроля, например, необходимость проведения дополнительных процедур, ограничения контроля, разногласия с главным менеджером и др. Аутсорсер обеспечивает сохранность документированной информации, подтверждающей факт выполнения плана проведения ВК, полученных результатов.

6.6.3. Внутренний аудит (при наличии) проводится регулярно на плановой основе с целью получения информации о том, что СМК соответствует установленным требованиям высшего руководства Аутсорсера и эффективно функционирует. Внутренний аудит проводится специалистами на основе утвержденной программы и критериев проверки. При проведении внутреннего аудита должны быть обеспечены объективность и беспристрастность процесса его проведения. Информация о результатах внутреннего аудита представляется соответствующим руководителям Аутсорсера. Процесс проведения внутреннего аудита документируется. Аутсорсер обеспечивает сохранность документированной информации, подтверждающей факт выполнения программы проведения внутреннего аудита и полученных результатов.

6.6.4. Внешняя оценка качества предоставляемых услуг

Внешняя оценка качества предоставляемых услуг осуществляется:

- непосредственно Заказчиком;
- аудитором Заказчика в процессе проведения аудита его бухгалтерской (финансовой) отчетности.

6.6.4.1. Заказчик осуществляет оценку качества в порядке, установленном в договоре/ плане коммуникаций и взаимодействий, самостоятельно либо с привлечением внешних исполнителей. Договором может быть предусмотрено право Заказчика знакомиться с описанием структуры и средств контроля Аутсорсера, с мнением аудитора Аутсорсера (при его наличии) об описании системы, целей и соответствующих средств контроля, а также о пригодности разработки средств контроля для достижения конкретных целей контроля.

6.6.4.2. В случае если услуги Аутсорсера и средства контроля за ними являются в соответствии с требованиями аудиторского законодательства частью информационной системы Заказчика, относящейся к подготовке бухгалтерской (финансовой) отчетности, налоговых расчетов и деклараций, они являются применимыми для конкретного аудита.

6.6.4.3. В случае если Аутсорсер подлежит обязательному аудиту в соответствии с требованиями действующего законодательства, то качество предоставляемых услуг в установленных случаях подтверждается отчетом аудитора, подготовленного с целью выражения разумной уверенности относительно:

- описания системы внутреннего контроля Аутсорсера, целей внутреннего контроля и соответствующих средств контроля, пригодности структуры системы внутреннего контроля для достижения указанных целей, операционной эффективности средств контроля;
- описания тестирования средств контроля, проведенного аудитором, и его результатов.

**7. Обязательный аудит**

Аутсорсер подлежит обязательному аудиту на общих основаниях в соответствии с требованиями статьи 5 Федерального закона «Об аудиторской деятельности».

**Нормативные источники**

- Гражданский кодекс Российской Федерации часть вторая от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ;
- Федеральный закон от 21.12.1994 № 68-ФЗ «О защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера»;
- Федеральный закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма»;
- Федеральный закон от 29.07.2004 г. № 98-ФЗ «О коммерческой тайне»;
- Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»;
- Федеральный закон от 27.07.2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных»;
- Федеральный закон от 30.12.2008 № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности»;
- Федеральный закон от 27.07.2010 № 208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчетности»;
- Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»;
- Федеральный закон от 28 декабря 2013 г. № 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда»;

- Федеральный закон «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации» от 26.07.2017 № 187-ФЗ;
- Постановление Правительства РФ от 16 апреля 2012 г. № 313 «Об утверждении Положения о лицензировании деятельности по разработке, производству, распространению шифровальных (криптографических) средств, информационных систем и телекоммуникационных систем, защищенных с использованием шифровальных (криптографических) средств, выполнению работ, оказанию услуг в области шифрования информации, техническому обслуживанию шифровальных (криптографических) средств, информационных систем и телекоммуникационных систем, защищенных с использованием шифровальных (криптографических) средств (за исключением случая, если техническое обслуживание шифровальных (криптографических) средств, информационных систем и телекоммуникационных систем, защищенных с использованием шифровальных (криптографических) средств, осуществляется для обеспечения собственных нужд юридического лица или индивидуального предпринимателя)»;
- Профессиональный стандарт от 21.02.2019 № 103н «Бухгалтер»;
- Профессиональный стандарт от 12.10.2021 № 722н «Консультант по налогам и сборам»;
- Профессиональный стандарт от 22 ноября 2022 г. № 731н «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)»;
- Профессиональный стандарт от 24.06.2015 № 398н «Внутренний аудитор»;
- МСА 402 «Особенности аудита организации, пользующейся услугами обслуживающей организации»;
- Международный стандарт управления качеством 1 «Управление качеством в аудиторских организациях, проводящих аудит или обзорные проверки финансовой отчетности, а также выполняющих прочие задания, обеспечивающие уверенность, или задания по оказанию сопутствующих услуг»;
- Международный стандарт управления качеством 2 «Проверки качества выполнения заданий»;
- МСЗОУ 3402 «Заключение аудитора обслуживающей организации, обеспечивающее уверенность, о средствах контроля обслуживающей организации»;
- ГОСТ Р ISO 9001 «Системы менеджмента качества. Требования»;
- Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 29 октября 2021 г. № 774н «Об утверждении общих требований к организации безопасного рабочего места»;
- Санитарные правила СП 2.2.3670-20 «Санитарно-эпидемиологические требования к условиям труда», утв. Постановление Главного государственного санитарного врача РФ от 2 декабря 2020 г. № 40 «Об утверждении санитарных правил СП 2.2.3670-20 «Санитарно-эпидемиологические требования к условиям труда».