



UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI  
**WYDZIAŁ NAUK EKONOMICZNYCH  
I ZARZĄDZANIA**



Joanna Małgorzata Góralska

Autoreferat rozprawy doktorskiej

**ORGANIZACJA OUTSOURCINGU RACHUNKOWOŚCI  
MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW**

**Promotor:**

Prof. zw. dr hab. Waldemar Gos  
Uniwersytet Szczeciński

**Recenzenci:**

Prof. zw. dr hab. Aldona Kamela-Sowińska  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Dr hab. Katarzyna Świetła, prof. nadzw. UEK  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Szczecin 2019

## **Spis treści**

1. Uzasadnienie wyboru tematu.....	2
2. Cele pracy, hipotezy badawcze.....	3
3. Struktura pracy.....	4
4. Metody i źródła badań .....	6
5. Wyniki przeprowadzonych badań.....	8
6. Wnioski końcowe.....	24
7. Załącznik 1 – Spis treści rozprawy doktorskiej.....	25

## 1. Uzasadnienie wyboru tematu

Współczesna rachunkowość odgrywa coraz większą rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstw z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), stanowiąc zarazem ważny instrument nowoczesnego gospodarowania<sup>1</sup>. Wynika to z tego, że rachunkowość jest najbogatszym, najbardziej wszechstronnym oraz wiernym źródłem informacji i dlatego odgrywa główną rolę w systemie informacji ekonomicznej<sup>2</sup>. Jednak, aby system rachunkowości sprawnie funkcjonował czyli gwarantował właściwe spełnianie przez rachunkowość jej funkcji<sup>3</sup> kluczowym zadaniem kierownika jednostki jest prawidłowa jej organizacja. W zakresie organizacji rachunkowości można wyodrębnić dwa podstawowe obszary, to jest: organizację procesu informacyjnego w systemie rachunkowości oraz organizację działu rachunkowości, który zajmuje się jej prowadzeniem<sup>4</sup>.

Warto podkreślić, że przedsiębiorstwa z sektora małych i średnich przedsiębiorstw szczególnie mikro i małe jednostki, ze względu na swój ograniczony potencjał organizacyjny i finansowy nie mają często możliwości bezpośredniego zatrudniania specjalistów z zakresu rachunkowości<sup>5</sup> i organizację działu rachunkowości we własnych strukturach. Dlatego obecnie przedsiębiorstwa napotykając problemy związane z luką zasobów i presją konkurencji chętnie wykorzystują zasoby zewnętrzne w celu zmniejszenia kosztów i zachowania konkurencyjności. Outsourcing rachunkowości jest sposobem na obniżenie kosztów i stwarza możliwości rozwoju. Wartością dodaną, którą powinien wносить outsourcing rachunkowości powinna być wyższa jakość świadczonych usług. Ponadto na decyzję o formie prowadzenia rachunkowości w przedsiębiorstwie oprócz możliwości pozyskania profesjonalnego księgowego na danym rynku mogą mieć dodatkowo takie czynniki, jak: wielkość jednostki gospodarczej, specyfika prowadzonej działalności, możliwości lokalowe.

Nie zawsze jednak powierzenie prowadzenia ksiąg rachunkowych podmiotowi zewnętrznemu przynosi założone cele. Przyczyną tego może być nieodpowiedni wybór dostawcy usług, pominięcie ważnych etapów w procesie wdrażania outsourcingu rachunkowości, a także zła organizacja całego procesu.

---

<sup>1</sup> B. Wrona, *Istota, funkcje i nadrzędne zasady rachunkowości w gospodarce rynkowej*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły w Bochni, Bochnia 2006, s. 126.

<sup>2</sup> Z. Messner, *Międzynarodowe standardy rachunkowości i ich znaczenie*, Zeszyty Naukowe AE Katowice Nr 135, Katowice 2003, s. 33.

<sup>3</sup> T. Kiziukiewicz, *Organizacja rachunkowości w przedsiębiorstwie*, [w:] Vademecum głównego księgowego, (red.) W. Gos, Polska Akademia Rachunkowości S.A., Warszawa 2007, s.35.

<sup>4</sup> Tamże, s. 33.

<sup>5</sup> A. Jużwicka, *Organizacja rachunkowości w opinii menedżerów małych przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej Nr 1145, Łódź 2013, s. 200.

Nieodpowiedni wybór dostawcy może się wiązać z jego cechami jakościowymi, a także ilościowymi. Cechy jakościowe dotyczą kwalifikacji, kompetencji, doświadczenia oraz jakości pracy osób zatrudnionych w podmiocie. Natomiast cechy ilościowe są związane z wydajnością podmiotu, którą można określić jako sprawność organizacyjną, co w dużym stopniu zależy od stosowanych technik i narzędzi pracy. W związku z tym, ważne jest ostrożne i procesowe podejście do wdrażania outsourcingu rachunkowości, gdyż może to zadecydować o dopasowaniu się stron kontraktu i powodzeniu całego przedsięwzięcia.

Pomimo, że outsourcing rachunkowości jest rozwiązaniem, które można zaimplementować w każdym podmiocie to jednak specyfika podmiotu może zadecydować o zastosowanych rozwiązaniach szczegółowych dotyczących między innymi: częstotliwości kontaktów, zastosowanych narzędziach informatycznych i programach komputerowych, obiegu dokumentów i informacji, współdzieleniu plików i dostępie do ksiąg rachunkowych.

Ważne staje się więc takie zaprojektowanie organizacji outsourcingu rachunkowości, aby zapewnić realizację wszystkich aspektów prawnych zawartych w regulacjach prawnych, a także aby rachunkowość stała się narzędziem służącym do zaspokajania potrzeb informacyjnych występujących w podmiocie i wspierała proces decyzyjny.

Podsumowując przedstawione rozważania należy stwierdzić, że temat jest szczególnie ważny ze względu na:

- 1) znaczenie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce,
- 2) wzrost popularności i roli outsourcingu rachunkowości w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw,
- 3) zniesienie certyfikatu księgowego Ministra Finansów uprawniającego do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych,
- 4) zmienność i poziom skomplikowania przepisów prawa,
- 5) automatyzację procesów księgowych i upowszechnianiu się narzędzi informatycznych wspierających obieg informacji i dokumentów.

## **2. Cele pracy, hipotezy badawcze**

Głównym celem pracy jest opracowanie scenariuszy funkcjonowania outsourcingu rachunkowości dla małych i średnich przedsiębiorstw.

Dla realizacji celu zasadniczego sformułowano następujące cele pomocnicze:

- 1) wskazanie przesłanek, które decydują o wydzieleniu procesu rachunkowości na zewnątrz przedsiębiorstwa,
- 2) określenie kryteriów, którymi kierują się zleceniodawcy przy wyborze podmiotu usługowo zajmującego się prowadzeniem ksiąg rachunkowych,
- 3) określenie istotności posiadania certyfikatów i sygnowania zawodowych kodeksów w rachunkowości przez podmioty świadczące usługowe prowadzenie ksiąg rachunkowych bądź ich pracowników,
- 4) zdefiniowanie czynników ryzyka w outsourcingu rachunkowości,
- 5) przegląd badań i dostępnych raportów w zakresie outsourcingu, w tym outsourcingu rachunkowości,
- 6) przeanalizowanie rozwiązań organizacji pracy w biurach rachunkowych,
- 7) przedstawienie nowoczesnych narzędzi wspomagających obieg dokumentów i informacji w obszarze rachunkowości,
- 8) określenie poziomu wykorzystania narzędzi teleinformatycznych przy współpracy w outsourcingu rachunkowości małych i średnich przedsiębiorstw,
- 9) identyfikacja barier dotyczących wykorzystania narzędzi teleinformatycznych we współpracy pomiędzy podmiotami w outsourcingu rachunkowości małych i średnich przedsiębiorstw.

Na potrzeby pracy przyjęto następującą główną hipotezę badawczą: istnieje możliwość opracowania modeli outsourcingu rachunkowości dla małych i średnich przedsiębiorstw, które zaspokoją oczekiwania zleceniodawcy i zleceniobiorcy.

W rozprawie doktorskiej zostały przyjęte następujące hipotezy pomocnicze:

1. Zleceniodawcy w outsourcingu rachunkowości małych i średnich przedsiębiorstw nie przywiązują wagi do cech jakościowych wybranego podmiotu.
2. Upowszechnienie się chmury obliczeniowej w obszarze rachunkowości sprzyja rozwojowi outsourcingu rachunkowości.

### **3. Struktura pracy**

Praca składa się z pięciu rozdziałów, wstępu i zakończenia. W rozdziale pierwszym przedstawiono rolę rachunkowości i jej organizację w jednostce gospodarczej oraz zdefiniowano pojęcie outsourcingu rachunkowości wraz z klasyfikacją jego różnych form na podstawie zgromadzonej literatury. W tym rozdziale omówione zostały również przesłanki stosowania zewnętrznej organizacji rachunkowości, a także przedstawiono poszczególne etapy

wdrażania outsourcingu rachunkowości. Ważnym elementem rozdziału jest omówienie roli kontraktu w outsourcingu rachunkowości i przedstawienie zakresu odpowiedzialności obu stron kontraktu.

W rozdziale drugim wskazano czynniki jakie wpływają na wybór w outsourcingu rachunkowości. Zdefiniowane zostały rodzaje ryzyka występujące podczas współpracy z dostawcami usług outsourcingowych, a także kryteria doboru dostawców usług outsourcingowych, którymi kierują się podmioty macierzyste przy wyborze dostawcy usług. W rozdziale tym podjęto próbę oceny znaczenia certyfikacji zawodu księgowego i licencjonowania podmiotów usługowo zajmujących się prowadzeniem ksiąg, a także etyki i roli kodeksów etycznych w outsourcingu rachunkowości.

W rozdziale trzecim przedstawiono nowoczesne rozwiązania, które mogą być stosowane w outsourcingu rachunkowości ze szczególnym uwzględnieniem chmury obliczeniowej. Omówiono dostępne narzędzia teleinformatyczne, które zdecydowanie usprawniają, a także automatyzują określone procesy w rachunkowości, takie jak: obieg dokumentów i informacji, automatyczny import i eksport danych, współdzielenie plików i automatyczne kopie danych. W rozdziale przedstawiono zarówno zalety tych rozwiązań, jak i również wady oraz bariery związane ze stosowaniem omawianych rozwiązań IT.

W rozdziale czwartym zostały zweryfikowane rozważania teoretyczne na podstawie badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach, które korzystają z usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych oraz w pomiotach zajmujących się świadczeniem takich usług. Badania przeprowadzone zostały przy użyciu metody ankietowej. Ich wyniki zostały zaprezentowane w postaci tabel, wykresów i schematów. W rozdziale czwartym zostały podjęte próby oceny stopnia wdrażania innowacyjnych rozwiązań w obszarze rachunkowości. Wskazane zostały również te obszary, w których istnieje możliwość zwiększenia efektywniejszego wykorzystania potencjału jaki stwarza outsourcing rachunkowości.

W rozdziale piątym przedstawiono scenariusze współpracy w outsourcingu rachunkowości, które eliminują negatywnie oceniane etapy występujące w procesie outsourcingu rachunkowości. Określone zostaną również perspektywy rozwoju outsourcingu rachunkowości ze szczególnym uwzględnieniem znaczenia wdrażania w ten proces nowych technologii teleinformatycznych. Rozprawę doktorską kończą wnioski będące podsumowaniem podjętej tematyki badawczej.

#### 4. Metody i techniki badawcze

Podjęte przez autorkę badania pozwoliły na zidentyfikowanie trzech obszarów badawczych: studiów literaturowych, etapu badań empirycznych oraz etapu koncepcyjnego. Na poszczególnych etapach badań wykorzystane zostały następujące metody badawcze:

- analiza literatury przedmiotu,
- metoda dedukcji,
- metoda indukcji,
- analiza i synteza,
- metoda badań empirycznych.

Na etapie badań empirycznych metodę badawczą wybrano metodę badań ankietowych. Badania przeprowadzone zostały na dwóch grupach respondentów. Pierwszą grupę respondentów stanowili zleceniobiorcy w outsourcingu rachunkowości czyli biura rachunkowe, a drugą zleceniodawcy, to znaczy kierownicy jednostek gospodarczych z sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Narzędzie badawcze stanowiły dwa autorskie kwestionariusze ankiet (po jednej ankiecie dla każdej grupy).

Przy zbieraniu ankiet zastosowano następujące techniki badawcze, jak:

- wywiad przeprowadzony za pomocą Internetu (*COMPUTER ASSISTED WEB INTERVIEWS - CAWI*),
- wywiad telefoniczny (*COMPUTER-ASSISTED TELEPHONE INTERVIEW - CATI*),
- bezpośredni wywiad kwestionariuszowy (*FACE-TO-FACE F2F*),
- ankiety pocztowe.

Podstawową techniką badawczą pierwotnie miał być wywiad przeprowadzony za pomocą Internetu (*CAWI*), w którym respondenci wypełniają ankietę *online*, zaś wpisywane przez nich odpowiedzi automatycznie zapisują się w bazie danych za pomocą wykorzystania formularza, w tym przypadku *Google*. Natomiast najskuteczniejszą metodą uzyskania odpowiedzi okazało się łącznie technik ich zbierania.

Adresy mailowe podmiotów usługowo prowadzących księgi rachunkowe pozyskane zostały z baz danych portali, między innymi: *iKsiegowosc24.pl*, *topksiegowi.pl*, *Warszawska Baza Biur Rachunkowych*. Następnie, aby zwiększyć zwrot wypełnionych ankiet utworzono własny spis biur rachunkowych wpisując w wyszukiwarce *Google* frazę: *biuro rachunkowe* i podając miejscowość. W ten sposób pozyskano adresy i telefony najwyższej pozycjonowanych stron biur

rachunkowych z różnych miejscowości na terenie Polski. W następnej kolejności wykonano 366 połączeń telefonicznych, którego celem było zachęcenie do wzięcia udziału w ankiecie, co w efekcie pozwoliło na zwiększenie zbierania odpowiedzi. Ponad 30% wytypowanych rozmówców telefonicznych nie odebrało telefonu lub odmówiło udziału w badaniu. Tabela 1 prezentuje zastosowane techniki badawcze oraz ich udział w badaniu.

**Tabela 1. Zastosowane techniki badawcze dotyczące jednostek usługowo prowadzących księgi rachunkowe**

<b>Technika badawcza</b>	<b>Ilość wysłanych zapytań</b>	<b>Liczba odpowiedzi</b>	<b>% zwrotu</b>	<b>% udział w badaniu</b>
Wywiad za pomocą Internetu <i>CAWI</i>	481	65	13,50%	52,40%
Wywiad telefoniczny <i>CATI</i>	1	1	100%	0,80%
Wywiad bezpośredni ( <i>F2F</i> )	2	2	100%	1,60%
Ankiety pocztowe	202	56	27,70%	45,20%

Źródło: opracowanie własne.

Badanie ankietowe skierowane do zleceniodawców okazało się jeszcze bardziej czasochłonne. Do podstawowych czynników ograniczających dotarcie do respondentów z sektora małych i średnich przedsiębiorstw można zaliczyć dwa podstawowe warunki jakie musiały te przedsiębiorstwa spełniać, a mianowicie:

- prowadzić księgi rachunkowe,
- korzystać z outsourcingu rachunkowości.

W badaniu wykorzystano wszystkie przewidziane techniki badawcze. Ze względu na przedłużający się okres zbierania odpowiedzi podjęto decyzję, że ostatecznie po uzyskaniu setnej odpowiedzi badanie zostanie zakończone. W tabeli 2 zamieszczono skuteczność zastosowanych technik badawczych.



**Tabela 2. Zastosowane techniki badawcze dotyczące przedsiębiorców z sektora małych i średnich przedsiębiorstw**

<b>Technika badawcza</b>	<b>Ilość wysłanych zapytań</b>	<b>Liczba odpowiedzi</b>	<b>% zwrotu</b>	<b>% udział w badaniu</b>
Wywiad za pomocą Internetu <i>CAWI</i>	399	39	9,77%	39%
Wywiad telefoniczny <i>CATI</i>	1	1	100%	1%
Wywiad bezpośredni ( <i>F2F</i> )	12	12	100%	12%
Ankiety pocztowe	100	48	48%	48%

Źródło: opracowanie własne.

Łącznie zebrano 124 prawidłowo wypełnione ankiety od podmiotów prowadzących usługi prowadzenie ksiąg rachunkowych i 100 prawidłowo wypełnione ankiety przez przedstawicieli przedsiębiorstw z sektora MSP. Badania ankietowe przeprowadzone zostały w okresie od 16 sierpnia 2017 roku do 24 lipca 2018 na terenie całego kraju. Analizując ankiety, należy stwierdzić, że posiadają zasięg ogólnopolski, w którym udział wzięły oba podmioty gospodarcze o zróżnicowanym doświadczeniu prowadzenia działalności oraz na innych rynkach lokalnych Polski.

## **5. Wyniki przeprowadzonych badań**

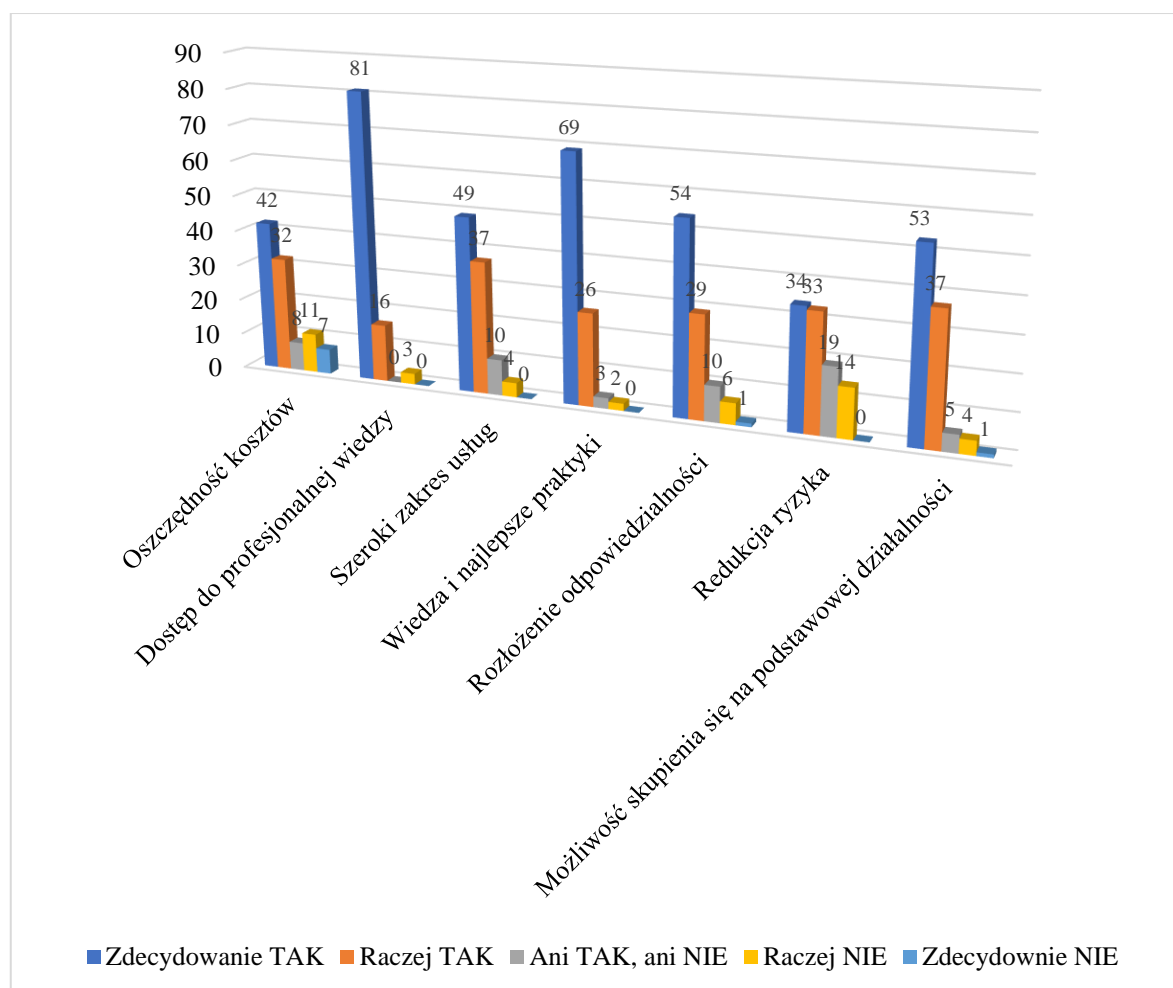
Osiągnięcie wyznaczonego celu głównego wymagało przeprowadzenia badań empirycznych, które koncentrowały się na analizie i ocenie wniosków sformułowanych na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych, natomiast cel główny był realizowany etapowo, za pośrednictwem celów szczegółowych.

Pierwsza część badań wywiadu ankietowego pozwoliła na przeprowadzenie analizy dotyczącej przesłanek oraz kryteriów wyboru partnera w outsourcingu rachunkowości, określenie istotności posiadania certyfikatów i sygnowania zawodowych kodeksów w rachunkowości przez podmioty świadczące usługi prowadzenie ksiąg rachunkowych bądź ich pracowników oraz zdefiniowanie czynników ryzyka w outsourcingu rachunkowości.

Realizując pierwszy cel szczegółowy pracy, wyszczególniono na podstawie literatury najczęściej wymieniane przesłanki zastosowania outsourcingu rachunkowości w sektorze

MSP. Z udzielonych odpowiedzi wynika, że przedsiębiorcy korzystający z usług outsourcingu do najważniejszych przyczyn jego zastosowania zaliczają przede wszystkim dostęp do profesjonalnej wiedzy (81%) oraz możliwość dostępu do wiedzy i najlepszych praktyk (69%). Kolejnym ważnym aspektem było rozłożenie odpowiedzialności pomiędzy podmiotami (54%). Jako przyczyny o najmniejszym znaczeniu dla decyzji o wydzieleniu funkcji rachunkowości na zewnątrz wskazywano oszczędność kosztów (zdecydowanie tak zaznaczyło tylko 42% respondentów) oraz redukcja ryzyka (34% odpowiadających zaznaczyło odpowiedź zdecydowanie tak). Wykres 1 przedstawia przesłanki zastosowania outsourcingu rachunkowości w sektorze MSP.

**Wykres 1. Przesłanki zastosowania outsourcingu rachunkowości w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw**



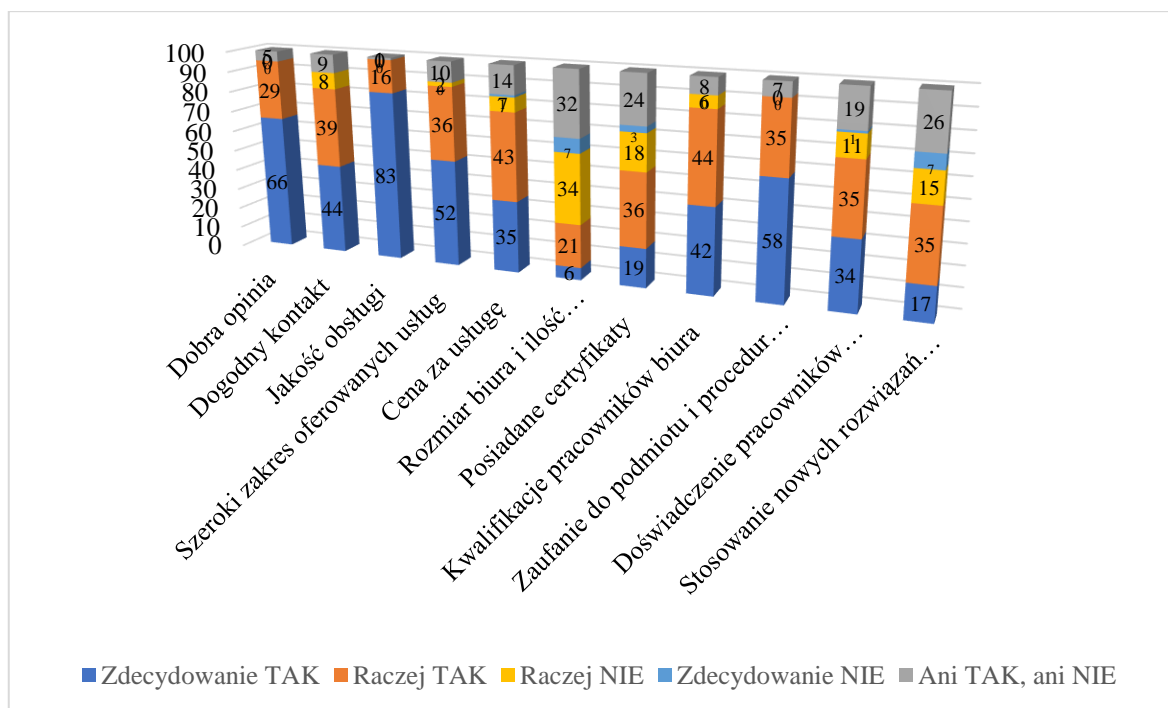
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Drugi cel szczegółowy dotyczył kryteriów wyboru podmiotów usługowo zajmujących się prowadzeniem ksiąg rachunkowych przez jednostki gospodarcze. W celu zweryfikowania czy

biura rachunkowe mają wiedzę na podstawie jakich kryteriów zostają oceniani również opiniowali kryteria według, których pozyskują klientów.

Najważniejszymi kryteriami wyboru w ocenie zleceniodawców, które respondenci określili jako zdecydowanie tak były odpowiednio: jakość obsługi (83%), dobra opinia (66%), a także zaufanie do podmiotu i procedur jakie są stosowane w podmiocie (58%). Kryteria najmniej istotne dla przedsiębiorstw to kryteria związane z rozmiarem biura i ilością zatrudnionych pracowników (tylko 6% respondentów zaznaczyło zdecydowanie tak, a 32% określiło, że te kryterium nie jest w ogóle istotne i zaznaczyło zdecydowanie nie). Najmniej ważne kryteria dotyczą stosowania nowych rozwiązań we współpracy (26% odpowiedzi dla zdecydowanie nie) oraz posiadania certyfikatów (24% odpowiedzi dla zdecydowanie nie i tylko 19% dla zdecydowanie tak), co przedstawia wykres 2.

**Wykres 2. Kryteria wyboru podmiotów usługowo zajmujących się prowadzeniem ksiąg rachunkowych w opinii badanych przedsiębiorców**

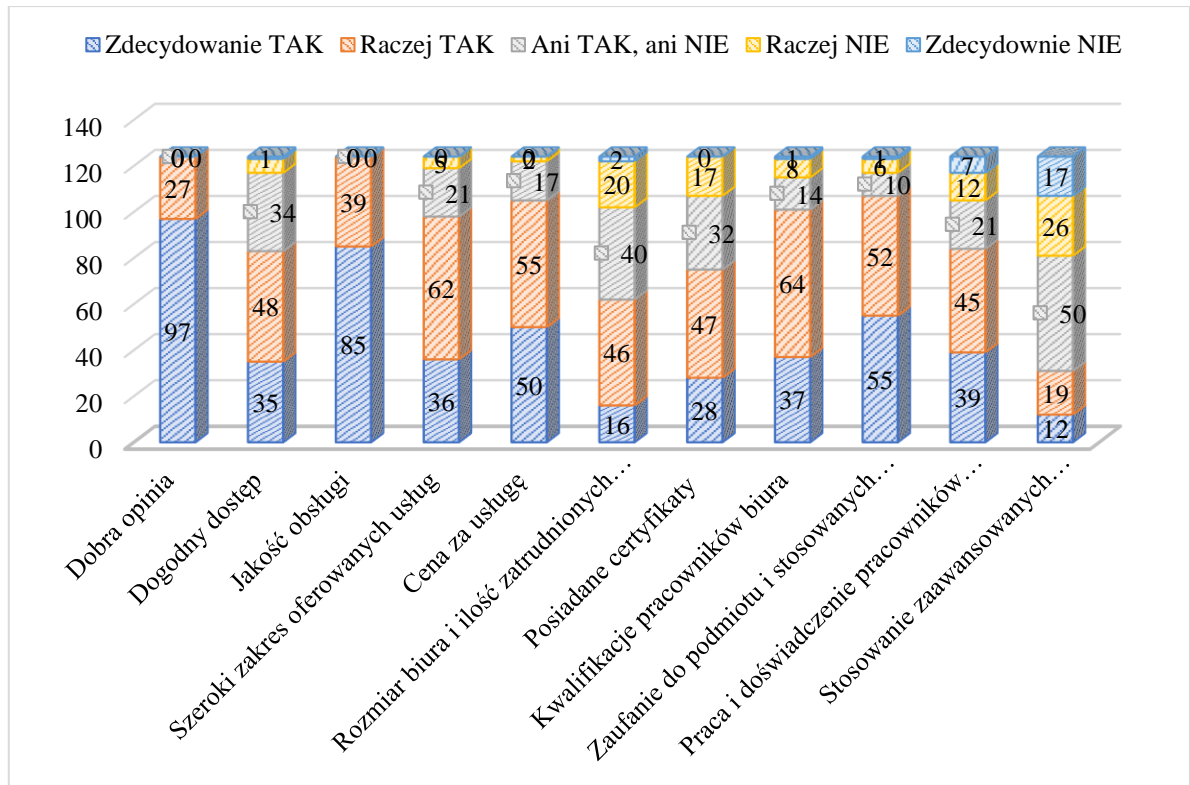


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Odpowiedzi na pytania dotyczące kryteriów wyboru w outsourcingu rachunkowości skierowane do zleceniobiorców okazały się bardzo zbliżone do odpowiedzi zleceniodawców, co oznacza, że podmioty usługowo zajmujące się usługowym prowadzeniem ksiąg mają wiedzę, jak potencjalni klienci wybierają podmiot świadczący usługi outsourcingowe, z zakresu rachunkowości. Wykres 3 przedstawia odpowiedzi jednostek zajmujących się

usługowym prowadzeniem ksiąg rachunkowych dotyczących najważniejszych kryteriów wyboru w outsourcingu rachunkowości według ich opinii.

**Wykres 3. Kryteria wyboru outsourcingu rachunkowości w opinii podmiotów usługowo zajmujących się prowadzeniem ksiąg rachunkowych**



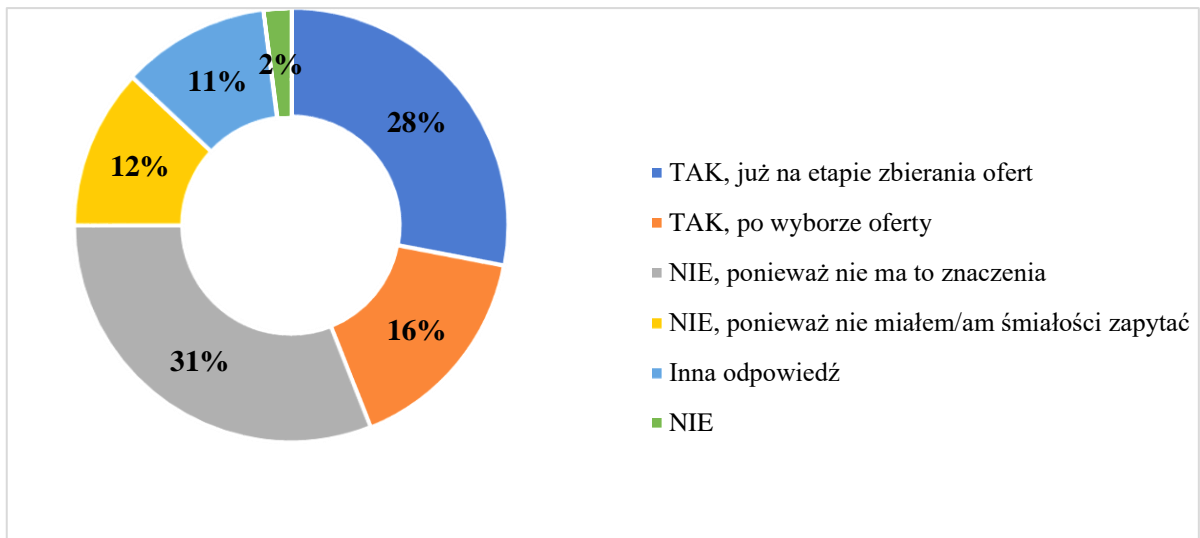
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejny, trzeci cel szczegółowy dotyczył określenia istotności posiadania certyfikatów i sygnowania zawodowych kodeksów etyki w rachunkowości przez podmioty świadczące usługowe prowadzenie ksiąg rachunkowych bądź ich pracowników.

Niską istotność certyfikacji podmiotów usługowo zajmujących się prowadzeniem ksiąg rachunkowych zauważalną podczas określania najważniejszych kryteriów wyboru w outsourcingu rachunkowości, potwierdzają odpowiedzi dotyczące weryfikacji posiadanych certyfikatów przez zleceniodawców. Z badań wynika, że tylko 28% przedsiębiorców sprawdza kwalifikacje i posiadane certyfikaty pracowników biura na etapie zbierania ofert, a 16% interesuje się tym po wyborze podmiotu usługowo zajmującego się prowadzeniem ksiąg. Kolejni respondenci czyli 56% z różnych powodów nie są zainteresowani sprawdzaniem kwalifikacji i posiadanych certyfikatów u zleceniobiorcy. Pozostali zaznaczyli odpowiedzi inne, w tym 2% badanych odpowiedziało, że nie sprawdzało, a 9% nie sprawdzało uzasadniając swoją odpowiedź, że biuro rachunkowe zostało im polecane przez innych. Wykres 4

przedstawia odpowiedzi dotyczące znaczenia posiadania certyfikatów w opinii zlecniodawców w outsourcingu rachunkowości.

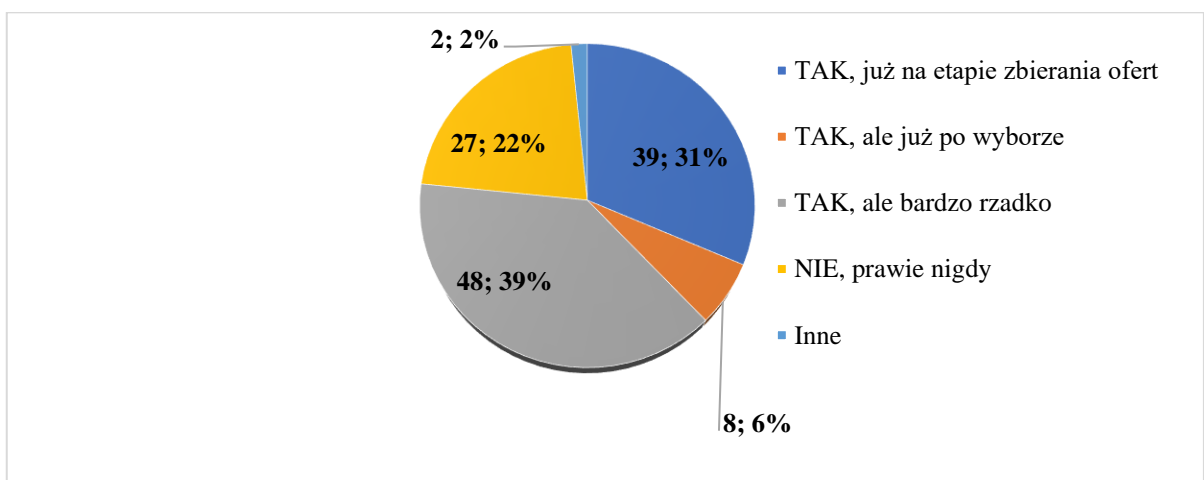
**Wykres 4. Znaczenie certyfikacji w opinii zlecniodawców outsourcingu rachunkowości**



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Bardzo podobnie kwestia weryfikacji posiadanych kwalifikacji została oceniona przez biura rachunkowe. W opinii 39, co stanowi około 31%, badanych biur rachunkowych kwalifikacje i certyfikaty sprawdzane są już na etapie zbierania ofert, a 6% określiło, że weryfikacja następuje dopiero po wyborze oferty. Według 39% czyli 48 respondentów odpowiedziało, że kwalifikacje pracowników i posiadanie certyfikatów są sprawdzane bardzo rzadko, a 27 czyli 22% badanych biur zaznaczyło, że nigdy. Wykres 5 przedstawia znaczenia certyfikacji w ocenie zlecniodawców.

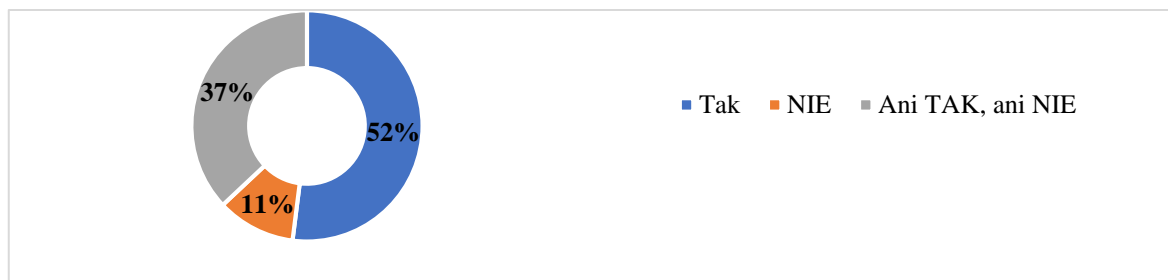
**Wykres 5. Znaczenie certyfikacji w opinii zlecniodawców**



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z części badania ankietowego dotyczącej sygnowania zasad kodeksu zawodowej etyki w rachunkowości przez podmiot świadczący usługowe prowadzenia ksiąg rachunkowych wynika, że aż dla 52% badanych respondentów jest to istotne. Ponadto, 37% nie ma zdania i tylko 11% stwierdziła, że nie ma to dla nich znaczenia, co przedstawia wykres 6.

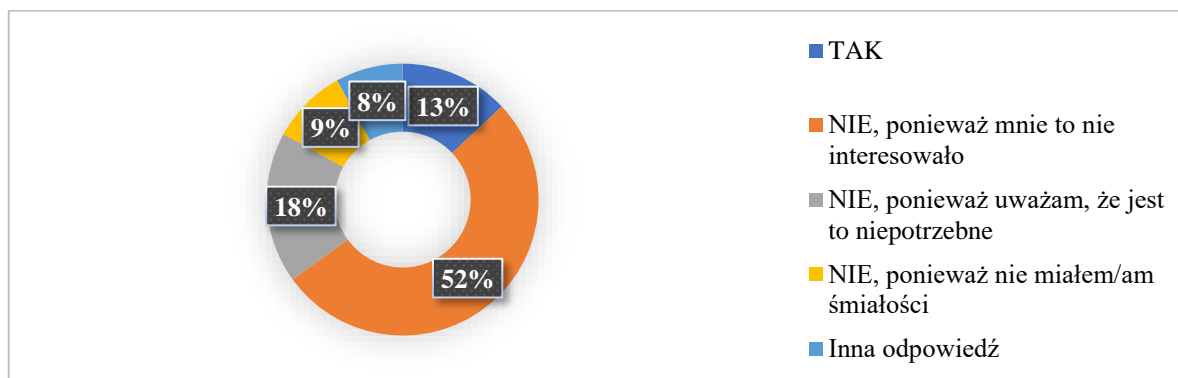
**Wykres 6. Istotność sygnowania zasad kodeksu zawodowej etyki w rachunkowości w opinii zlecających**



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pomimo, że z badań wynika, że dla większości przedsiębiorców ma znaczenie czy biuro rachunkowe jest sygnatariuszem zasad kodeksu zawodowej etyki w rachunkowości to z drugiej strony również tyle samo badanych wskazało, że nie sprawdzało czy obsługujące ich biuro rachunkowe jest sygnatariuszem takiego kodeksu (krajowego bądź międzynarodowego). Poszczególne warianty odpowiedzi na pytanie dotyczące weryfikacji posiadania statusu sygnatariusza kodeksu zawodowej etyki w rachunkowości pokazuje wykres 7. Ponadto, dla uszczegółowienia w „innych odpowiedziach” można odczytać kolejne komentarze dotyczące, że biuro rachunkowe jest polecane przez inne podmioty, a w jednym przypadku respondent stwierdził, że nie miał świadomości, że takie kodeksy istnieją.

**Wykres 7. Poziom weryfikacji posiadania statusu sygnatariusza kodeksu zawodowej etyki w rachunkowości przez przedsiębiorców**

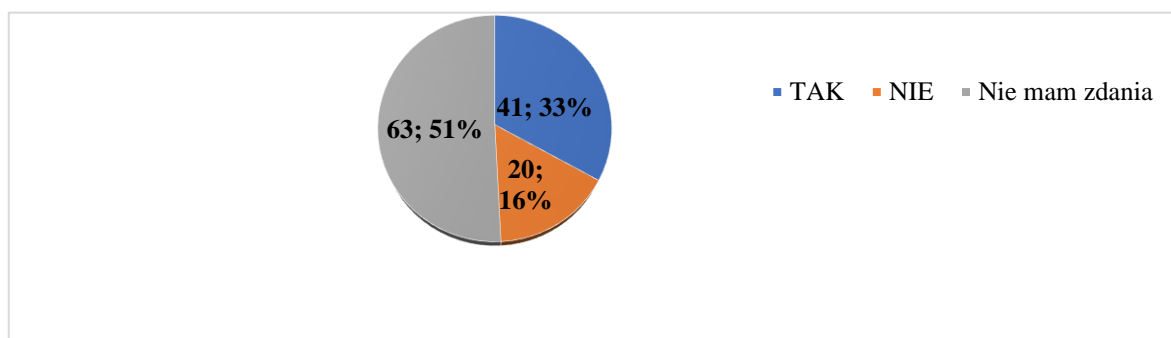


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Natomiast, w opinii badanych biur rachunkowych bycie sygnatariuszem kodeksu etyki zawodowej w rachunkowości jest istotne tylko w przypadku 33 % badanych. Dla pozostałych nie ma to znaczenia (16%) bądź nie mają zdania, co oznacza, że ponad połowa (51%) nie wie

czy może mieć to wpływ na rozwój i wiarygodność prowadzonej działalności. Z udzielonych odpowiedzi wynika, że tylko 3 (2,4 %) z badanych jednostek usługowo prowadzących księgi rachunkowe oraz ich poszczególni pracownicy są sygnatariuszami kodeksu zawodowej etyki w rachunkowości (polskiej bądź międzynarodowej organizacji). Wszystkie odpowiedzi dotyczące sygnowania kodeksu etyki zawodowej przez badane podmioty usługowo zajmujące się prowadzeniem ksiąg rachunkowych bądź ich pracowników przedstawia wykres 8.

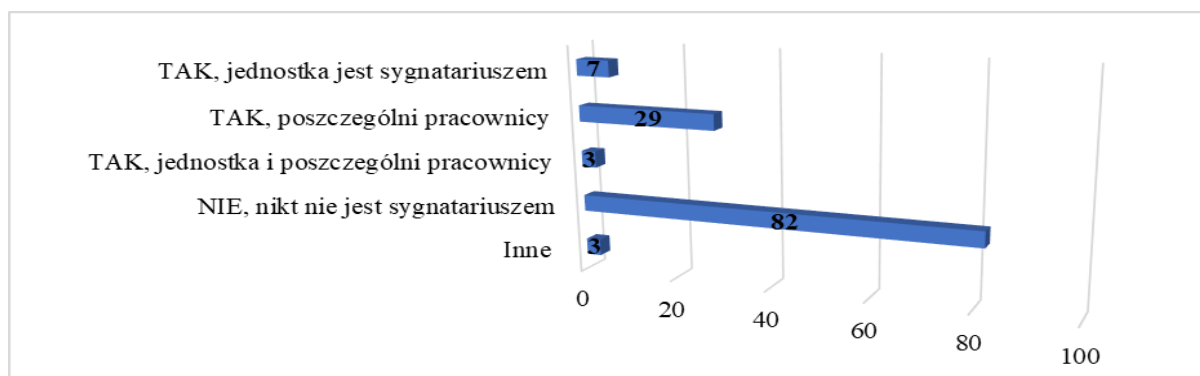
**Wykres 8. Znaczenie posiadania statusu sygnatariusza kodeksu etyki zawodowej w rachunkowości w opinii badanych biur rachunkowych**



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z udzielonych odpowiedzi wynika, że w 29 biurach rachunkowych poszczególni pracownicy deklarują, że są sygnatariuszami. Deklaracje sygnowania zawodowych kodeksów etyki w rachunkowości zaznaczyło 10 jednostek usługowo zajmujących się prowadzeniem ksiąg rachunkowych. Jednak, aż 82 (66,13%) respondentów odpowiedziało, że nikt nie jest sygnatariuszem, a 3 osoby zaznaczyło inną odpowiedź, co pokazuje wykres 9.

**Wykres 9. Udział w sygnowaniu zawodowych kodeksów etyki w rachunkowości wśród podmiotów usługowo zajmujących się prowadzeniem ksiąg rachunkowych i ich pracowników**



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród odpowiedzi „inne” jeden z respondentów zasugerował, że w przypadku gdy klienci będą zwracali uwagę na aspekt związanym z sygnowaniem kodesu zawodowej etyki w rachunkowości to reprezentowane przez respondenta biuro rachunkowe spełni taką potrzebę. W związku z tym można stwierdzić, że jednostki usługowo prowadzące księgi rachunkowe nie odczuwają potrzeby bycia sygnatariuszem kodeksu zawodowej etyki w rachunkowości, ponieważ nie wymagają od nich tego ich potencjalni klienci.

Kolejną kwestią podlegającą analizie w pierwszej części badania ankietowego w celu realizacji czwartego celu szczegółowego to ocena ryzyka dotycząca outsourcingu rachunkowości. Na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych wyodrębnione zostały w obszarze outsourcingu rachunkowości następujące elementy ryzyka:

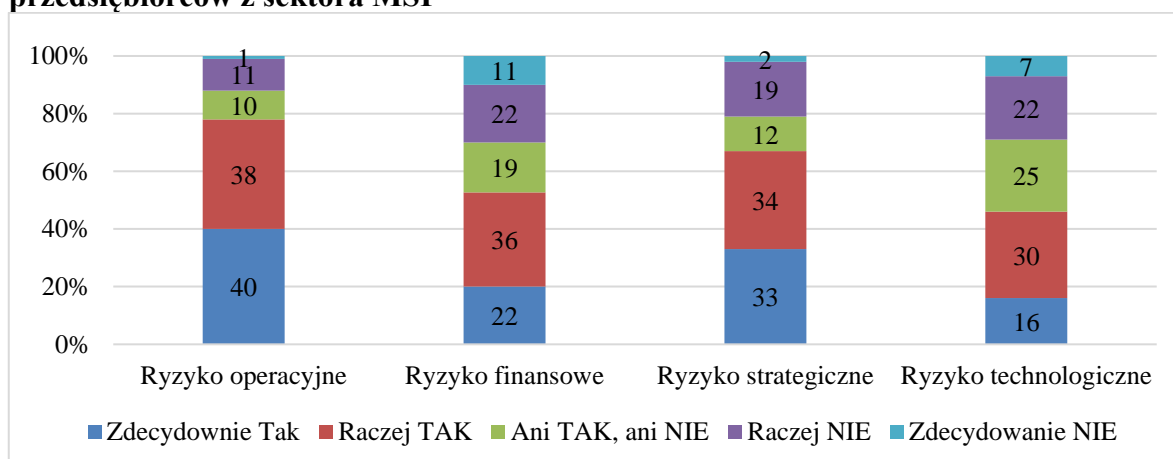
- ryzyko operacyjne,
- ryzyko strategiczne,
- ryzyko finansowe,
- ryzyko technologiczne.

Wyniki badań pokazują, że przedsiębiorstwa macierzyste określają, że największe ryzyko związane jest z działalnością operacyjną czyli współpracą, komunikacją, wymianą dokumentacji i informacji oraz wzajemnymi oczekiwaniami stron outsourcingu rachunkowości. Odpowiedź, że takie ryzyko występuje zdecydowanie tak zaznaczyło 40% respondentów i 38% określiło, że raczej tak, a tylko 10% nie miało zdania, natomiast pozostali czyli 11% uważa, że ryzyko operacyjne raczej nie występuje i tylko jeden respondent (1%) zaznaczył, że zdecydowanie takie ryzyko nie występuje. Drugim w kolejności zauważalnym ryzykiem dla przedsiębiorców jest ryzyko strategiczne. Pozostałe rodzaje ryzyka czyli finansowe i technologiczne są zauważalne, jednak zdecydowanie mniej brane pod uwagę przez zleceniodawców. Wykres 10 pokazuje jakie ryzyko biorą zleceniodawcy pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o współpracy z określonym podmiotem gospodarczym.

Natomiast, w odróżnieniu do zleceniodawców, usługodawcy w zakresie usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych oprócz wysokiego ryzyka operacyjnego i strategicznego, oceniają, że są obarczeni dość wysokim ryzykiem finansowym (45,16% respondentów zaznaczyło zdecydowanie tak, 48,44% odpowiedź raczej tak), co pokazuje wykres 11. Jest to oczywiście bezpośrednio związane z kondycją finansową obsługiwanego przedsiębiorstwa, której na początku współpracy nie są w stanie ocenić biura rachunkowe. Natomiast w późniejszym czasie mogą one tym ryzykiem zarządzać.

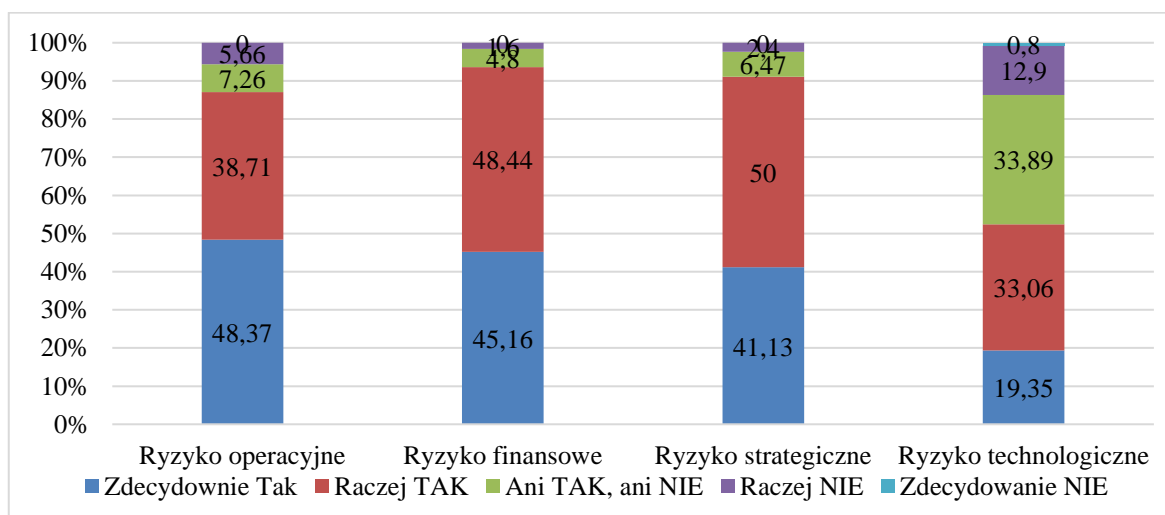


**Wykres 10. Ocena ryzyka związanego z outsourcingiem rachunkowości w opinii przedsiębiorców z sektora MSP**



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Wykres 11. Ocena ryzyka związanego z outsourcingiem rachunkowości w opinii podmiotów gospodarczych świadczących usługę prowadzenie ksiąg rachunkowych**



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pierwsza część badań pozwoliła na realizację piątego celu szczegółowego, który skupiał się na przeglądzie badań i dostępnych raportów w zakresie outsourcingu, w tym outsourcingu rachunkowości. W większości na podstawie przeglądu badań i dostępnych raportów zformułowane w tej części badań zostały pytania ankietowe. Porównując przeprowadzone badania na rzecz rozprawy z innymi badaniami można stwierdzić przede wszystkim, że już od kilku lat przyczyny wykorzystywania outsourcingu rachunkowości nie są spowodowane brakami finansowymi przedsiębiorstw<sup>6</sup> czyli oszczędnością kosztów.

<sup>6</sup> Por.: A. Juźwicka A., A. Zakrzewska-Bielawska, *Kompetencje pracowników a outsourcing służb finansowo-księgowych w małych przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 1188, Organizacja i Zarządzanie, z. 57, Łódź 2014, s. 34-35.

Druga część badania ankietowego za pomocą, którego osiągnięto klejne cele szczegółowe dostarczyła informacji, które pozwoliły na analizę dotyczącą rozwiązań organizacji pracy w biurach rachunkowych, w tym określenie poziomu wykorzystania narzędzi informatycznych przy współpracy w outsourcingu rachunkowości małych i średnich przedsiębiorstw oraz identyfikacja barier dotyczących wykorzystania narzędzi informatycznych we współpracy pomiędzy podmiotami w outsourcingu rachunkowości małych i średnich przedsiębiorstw.

Organizacja outsourcingu rachunkowości jednostki gospodarczej zaczyna się od samej organizacji i podziału pracy w podmiotach gospodarczych, które ze sobą współpracują. Przykładowo podział pracy w biurach rachunkowych bazuje na dwóch podstawowych modelach:

- model jednego pracownika, który obsługuje danego kontrahenta (44% respondentów reprezentujących biura rachunkowe zanaczyło, że stosuje model jednego pracownika),
- model podziału zadań (56% badanych respondentów reprezentujących biura rachunkowe stosuje model podziału zadań).

Kolejnym aspektem związanym z organizacją pracy w biurze rachunkowym oprócz podziału zadań jest kwestia związana z mobilnością pracowników to znaczy: czy biuro rachunkowe świadczy usługi tylko stacjonarnie czyli w swojej siedzibie (odpowiedź tak zaznaczyło 44,4% respondentów) czy deleguje pracowników do obsługi danego klienta w jego siedzibie (49,20% oddelegowuje swoich pracowników w zależności od zawartej umowy pomiędzy stronami, a 5,60% pracuje wyłącznie korzystając ze stanowiska stworzonego u zleceniodawcy). Następnie ważnym elementem organizacji outsourcingu rachunkowości i organizacji pracy w biurze rachunkowości jest wymagana częstotliwość dostarczania dokumentów przez klientów i dokonywanie zapisów na kontach w programie finansowo-księgowym obsługiwanego przez usługodawców, które biura rachunkowe mogą dokonywać cyklicznie (tak odpowiedziało 28,20%) raz na dany okres (tak pracuje 21,80% badanych biur rachunkowych), natychmiast po dostarczeniu dokumentów (według 26,60% badanych) bądź według potrzeb kontrahenta (21,80% deklaruje badanych deklaruje, że dokonuje zapisów cyklicznie, jednak jeżeli istnieje konieczność dostosowuje się do klienta). Biorąc pod uwagę przedstawione warianty związane z organizacją pracy w biurach rachunkowych można przedstawić model drzewa organizacji pracy w biurach rachunkowych (schemat 1).

**Schemat 1. Model drzewa organizacji pracy w jednostkach usługowo zajmujących się prowadzeniem ksiąg rachunkowych**



Źródło: opracowanie własne.

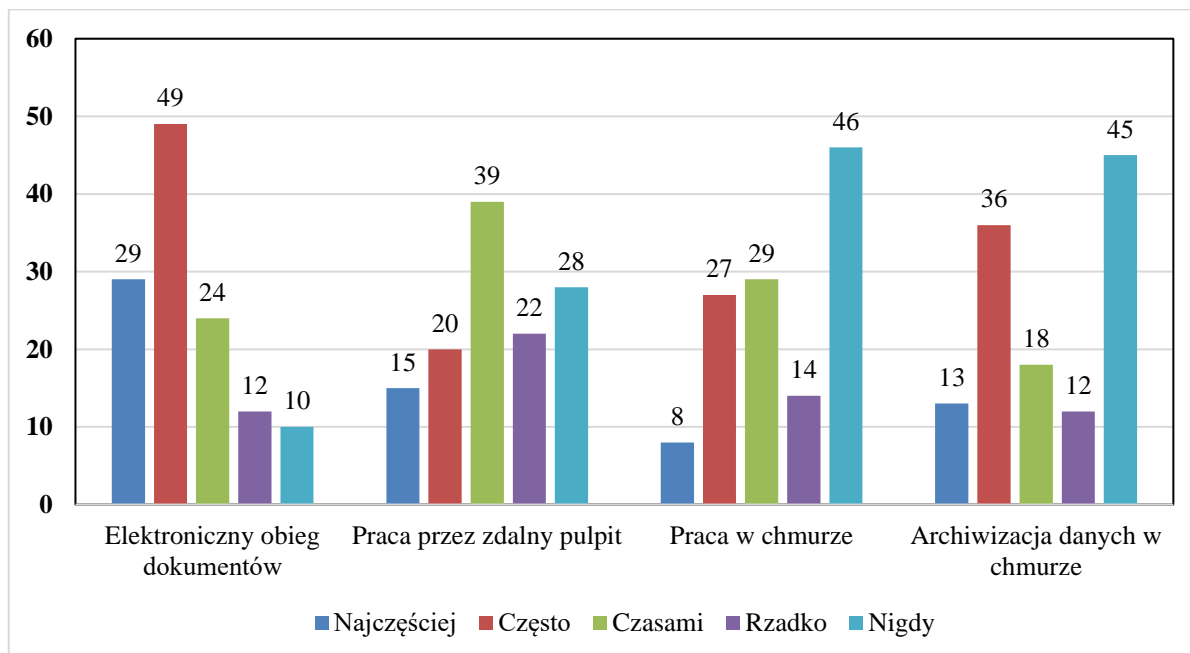
Przeprowadzona analiza rozwiązań organizacji pracy w biurach rachunkowych pozwoliła na realizację szóstego celu szczegółowego. Na jej podstawie można stwierdzić, że w zależności od sposobu organizacji pracy podmiotu usługowo świadczącego usługi z zakresu rachunkowości stosowane są rozwiązania dotyczące modelu współpracy w outsourcingu rachunkowości.

W celu realizacji kolejnego celu szczegółowego polegającego na przedstawieniu nowoczesnych narzędzi wspomagających obieg dokumentów i informacji w obszarze rachunkowości przybliżono następujące rozwiązania związane z zastosowaniem narzędzi informatycznych, jak:

- elektroniczny obieg dokumentów (w tym typu *Workflow*),
- współpraca za pomocą pulpitu zdalnego,
- współpraca przy zastosowaniu chmury obliczeniowej,
- archiwizacja dokumentów i zapisów w programie za pomocą chmury obliczeniowej.

Realizacja ósmego celu szczegółowego pozwoliła na określenie poziomu wykorzystania narzędzi informatycznych przy współpracy w outsourcingu rachunkowości małych i średnich przedsiębiorstw. Wykres 12 przedstawia poziom wykorzystania narzędzi informatycznych przez usługodawców.

**Wykres 12. Poziom wykorzystania narzędzi informatycznych przez usługodawców**



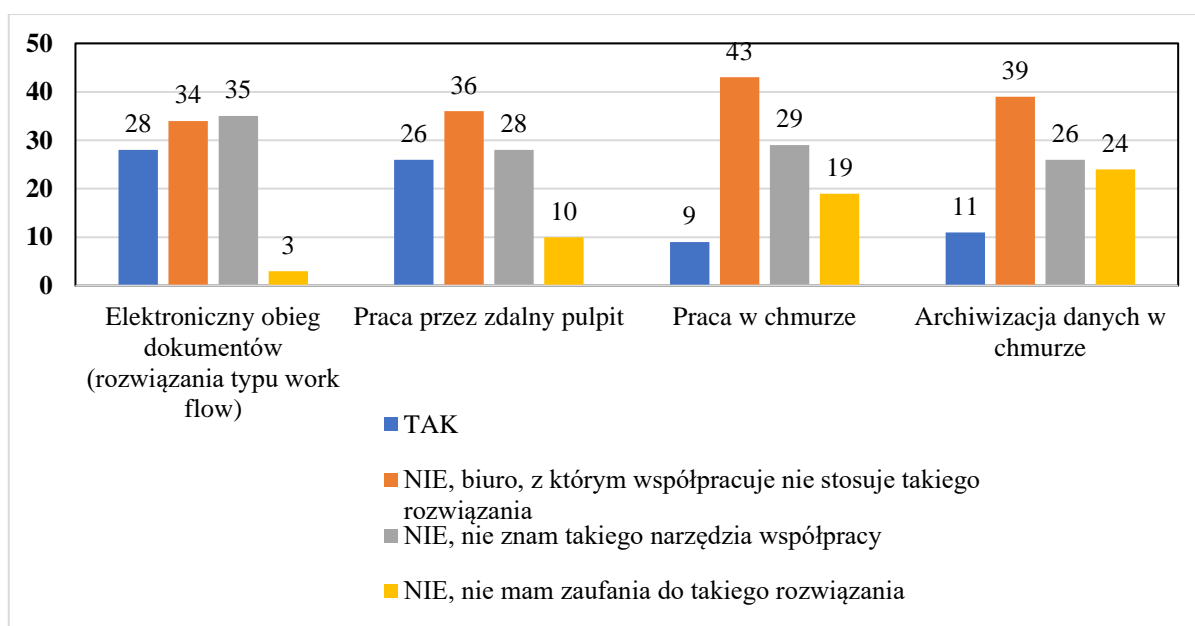
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badania pokazują, że oprócz elektronicznego obiegu dokumentów z pozostałych narzędzi *online* ułatwiających współpracę korzystają nieliczni. Poprzez zdalny pulpit najczęściej współpracuje tylko 12% (15), często 16% (20) jednostek usługowo zajmujących się prowadzeniem ksiąg rachunkowych. Praca w chmurze jest najczęściej wykorzystywanym narzędziem *online* tylko w przypadku 6,5% (8) badanych, a 37% (46) nigdy z tego nie korzysta. Bardzo podobnie jest z archiwizacją danych w chmurze. W ten sposób archiwizuje dane 10,5% (13) biur rachunkowych, natomiast aż 36,30% (45) nigdy nie archiwizuje danych w chmurze.

Poziom wykorzystania narzędzi informatycznych *online* zleceniodawców odzwierciedla dokładnie tendencje (trend) jakie istnieją u zleceniobiorców. Wykres 13. pokazuje poziom wykorzystania narzędzi informatycznych przez zleceniodawców outsourcingu rachunkowości.

Z badań wynika, że przedsiębiorcy z sektora małych i średnich przedsiębiorstw najczęściej korzystają z elektronicznego obiegu dokumentów (28% badanych przedsiębiorstw) i współpracy poprzez zdalny pulpit (26% zaznaczyło, że współpracuje w taki sposób). Zdecydowanie mniej respondentów odpowiedziało, że do współpracy pomiędzy biurem rachunkowym wykorzystuje pracę w chmurze (9%), a archiwizacja ich danych w chmurze ma miejsce w przypadku 11% badanych jednostek. Wynika z tego, że większość badanych jednostek gospodarczych z sektora małych i średnich przedsiębiorstw nie stosuje zaawansowanych narzędzi teleinformatycznych.

**Wykres 13. Poziom wykorzystania narzędzi informatycznych przez zleceniodawców**



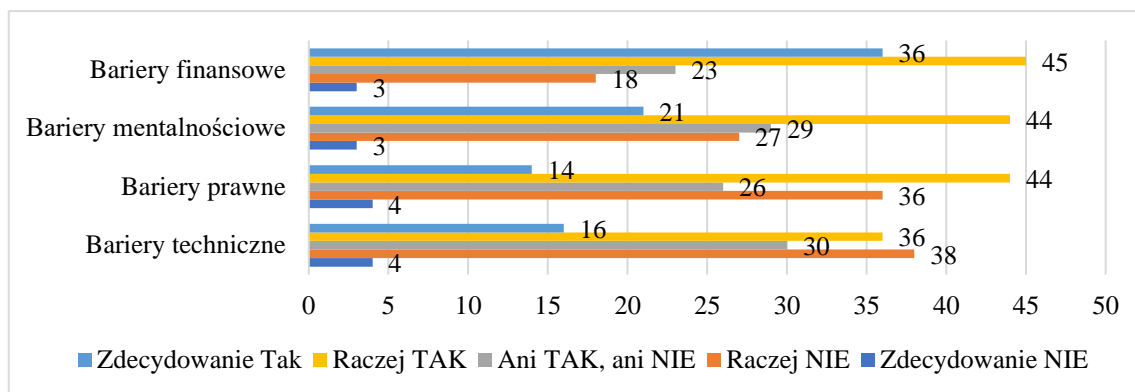
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Do głównych przyczyn, które powodują, że rozwiązania *online* nie mają zastosowania we współpracy w outsourcingu rachunkowości należą: nie stosowanie takich rozwiązań przez biuro rachunkowe, brak znajomości takich rozwiązań i brak zaufania do tego typu rozwiązań. Brak znajomości omawianych rozwiązań we współpracy oznaczyło średnio 1/3 respondentów, co oznacza, że zleceniobiorca usług nie zaproponował we współpracy takiego rozwiązania, ale nie jest to jednoznaczne z tym, że w nie stosuje ich we współpracy z innymi jednostkami gospodarczymi.

Ostatni dziewięć cel szczegółowy pozwolił na identyfikację barier dotyczących wykorzystania narzędzi teleinformatycznych we współpracy pomiędzy podmiotami w outsourcingu rachunkowości małych i średnich przedsiębiorstw

W opinii przedstawicieli biur rachunkowych największą barierę stanowią koszty związane z zastosowaniem narzędzi informatycznych (zdecydowanie tak zaznaczyło 36% respondentów, a raczej tak 45%) oraz bariery mentalnościowe, co oznacza, że trudno jest zmienić przyzwyczajenie do stosowanych od lat tych samych rozwiązań. Większość badanych biur rachunkowych prowadzi swoją działalność w przedziale od 5 lat do 10 lat i więcej (łącznie 81,50%). Natomiast intensywny rozwój związany z wykorzystaniem narzędzi informatycznych w tym *cloud computing* obserwowany jest od kilku lat.

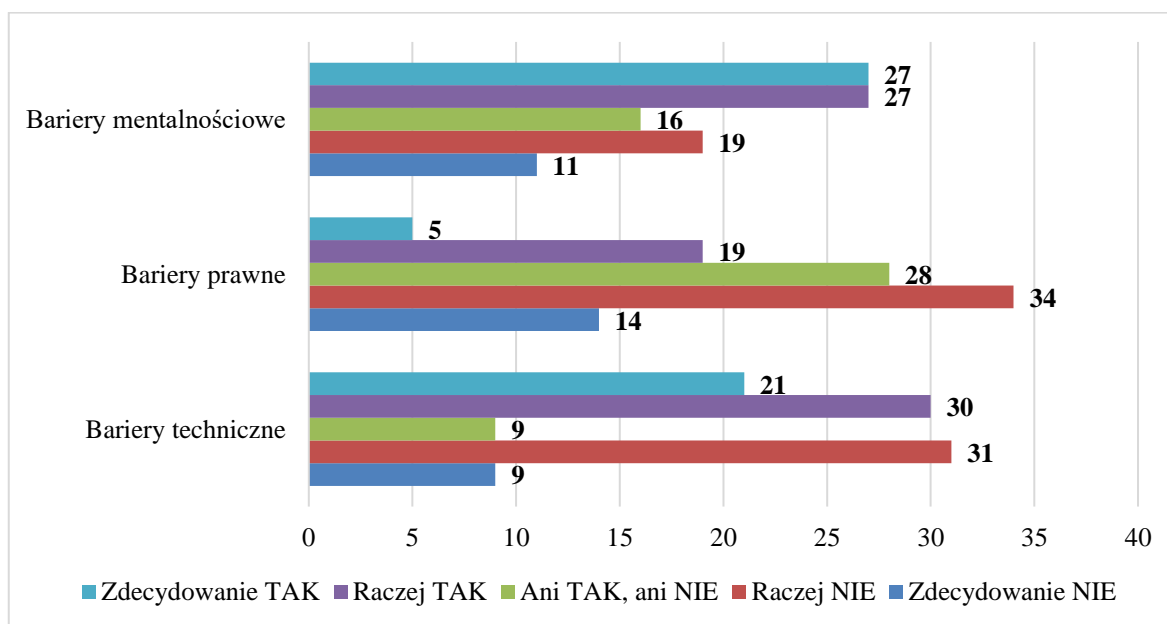
**Wykres 14. Bariery stanowiące o ograniczeniu wykorzystania narzędzi informatycznych w outsourcingu rachunkowości według usługodawców**



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Natomiast wyniki badań wykazały, że w przypadku przedsiębiorców również bariery mentalnościowe stanowią największą barierę. Wykres 15 przedstawia odpowiedzi przedsiębiorców z sektora MSP dotyczące barier ograniczających wykorzystanie narzędzi informatycznych we współpracy w outsourcingu rachunkowości.

**Wykres 15. Bariery stanowiące o ograniczeniu wykorzystania narzędzi informatycznych w outsourcingu rachunkowości według przedsiębiorców**



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Realizacja celów szczegółowych pozwoliła na osiągnięcie celu głównego, który polegał na opracowaniu scenariuszy funkcjonowania outsourcingu rachunkowości dla małych i średnich przedsiębiorstw. W związku z tym szczegółowo przeanalizowano i przedstawiono w rozprawie organizację współpracy pomiędzy:

- jednostkami gospodarczymi z sektora MSP, a tradycyjnymi biurami rachunkowymi, które preferują tradycyjne formy współpracy,
- jednostkami gospodarczymi z sektora MSP, a internetowymi biurami rachunkowymi, które głównie współpracują wykorzystując model usługowego przetwarzania danych w rachunkowości.

Ponadto, przedstawiono podstawowe różnice pomiędzy tradycyjnym biurem rachunkowym, a internetowym biurem rachunkowym.

Osiągnięcie celu głównego i realizacja celów szczegółowych pozwoliła na pozytywną weryfikację hipotezy głównej, która zakładała, że istnieje możliwość opracowania modeli outsourcingu rachunkowości dla małych i średnich przedsiębiorstw, które zaspokoją oczekiwania zleceniodawcy i zleceniobiorcy.

Należy wspomnieć, że większość respondentów ankiety zarówno przedsiębiorców z sektora MSP, jak i przedstawicieli biur rachunkowych preferuje tradycyjny model i formę współpracy. Najczęściej więc występujące problemy we współpracy pomiędzy podmiotami w outsourcingu rachunkowości w opinii biur rachunkowych dotyczą przekazywania dokumentów i informacji w zakresie prowadzonej rachunkowości na rzecz klienta, takie jak:

- 1) dostarczanie niekompletnych lub wadliwych dokumentów:
  - najczęściej wskazało 48 respondentów (39%),
  - często 45 odpowiadających (36%),
- 2) zbyt późne i nieregularne dostarczanie dokumentów:
  - najczęściej zaznaczyło odpowiedź 47 podmiotów (37%),
  - często odpowiedziało 40 respondentów (32%).

Ponadto, również w przypadku zleceniodawców w outsourcingu rachunkowości aspekt związany z koniecznością dostarczania dokumentów osobiście stanowi największy problem, a w następnej kolejności dostarczanie dużej ilości ważnych dokumentów i odbiór ich na koniec okresu rozliczeniowego.

Wobec tego, zastosowanie mieszanych form współpracy, co oznacza wdrożenie przez tradycyjne biura rachunkowe rozwiązań do współpracy *online*, w tym między innymi: pracy przez zdalny pulpit oraz elektroniczny obieg dokumentów powinno wyeliminować najbardziej nieefektywne elementy współpracy pomiędzy partnerami w outsourcingu rachunkowości. Należy zauważyć, że praca za pomocą pulpitu zdalnego za pomocą, którego następuje automatyzacja pracy poprzez eksport/import dokumentów z programu handlowego do programu księgowego może zapewnić przedsiębiorcy z sektora MSP pełną kontrolę na

zasobami danych, o ile poniesie koszty związane z zakupem i aktualizacjami programu finansowo-księgowego oraz utrzymaniem serwera. Takie rozwiązanie eliminuje bariery mentalnościowe u przedsiębiorcy oraz finansowe u zleceniobiorcy.

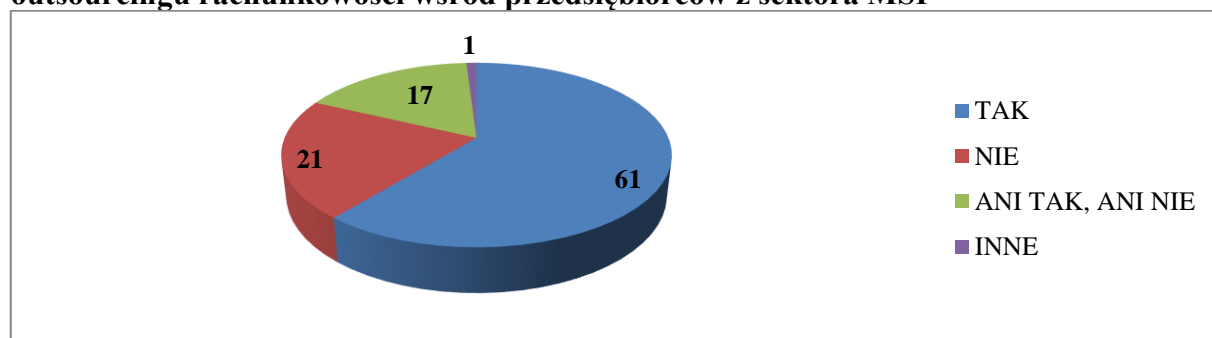
Pierwsza część przeprowadzonych badań empirycznych potwierdziła pozytywnie pierwszą hipotezę pomocniczą, która określa, że zleceniodawcy w outsourcingu rachunkowości małych i średnich przedsiębiorstw nie przywiązują wagi do cech jakościowych wybranego podmiotu. Na podstawie przeprowadzonych badań potwierdzono, że posiadanie certyfikatów przez biuro rachunkowe bądź pracowników biura jest bardzo nisko pozycjonowane, a bycie sygnatariuszem kodeksu zawodowej etyki w rachunkowości przez podmioty usługowo prowadzące księgi rachunkowe bardzo rzadko weryfikowane przez potencjalnych klientów.

Przeprowadzone badania na rzecz rozprawy doktorskiej potwierdziły również drugą hipotezę pomocniczą, że rozpowszechnienie się chmury obliczeniowej sprzyja rozwojowi outsourcingu rachunkowości przynajmniej z dwóch powodów:

1. Rozwijającej się cyfryzacji e-administracji.
2. Automatyzacji procesów w outsourcingu rachunkowości.

Pierwszy z powodów dotyczy szybko rozwijającej się cyfryzacji administracji podatkowej, w którym to biura rachunkowe bardzo często wspierają szczególnie mikro i małe przedsiębiorstwa w przekazywaniu e-deklaracji oraz raportów JPK. Potwierdzają to odpowiedzi przedsiębiorców z sektora MSP dotyczące wpływu rozwoju e-administracji na podjęcie decyzji o outsourcingu rachunkowości, przedstawione na wykresie 16.

**Wykres 16. Wpływ rozwoju e-administracji podatkowej na podejmowanie decyzji o outsourcingu rachunkowości wśród przedsiębiorców z sektora MSP**



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Drugim, a za razem najważniejszy argumentem stanowiący potwierdzenie drugiej hipotezy pomocniczej dotyczy usprawnienia procesów w rachunkowości polegających na automatyzacji procesów księgowych i upowszechnianiu się narzędzi informatycznych wspierających obieg



informacji i dokumentów. Reasumując, automatyzacja określonych procesów w outsourcingu rachunkowości uwalnia czas w przypadku obu stron, który może być wykorzystany na doskonalenie innych działań.

## **6. Wnioski końcowe**

Analiza literatury dotyczącej przedmiotu rozprawy doktorskiej, przegląd raportów, badań outsourcingu rachunkowości oraz przeprowadzone badania empiryczne umożliwiły pozytywne zweryfikowanie hipotezy głównej i hipotez pomocniczych. Z uwagi, iż w rozprawie doktorskiej przeanalizowano organizację pracy w podmiotach świadczących usługowo prowadzenie ksiąg rachunkowych oraz przedstawiono najczęściej stosowane modele współpracy można stwierdzić, że główny cel rozprawy został osiągnięty.

Wyniki badania dotyczące zidentyfikowania podstawowych problemów związanych ze współpracą pomiędzy podmiotami w outsourcingu rachunkowości potwierdzają, że przedsiębiorcy z sektora małych i średnich przedsiębiorstw nie stosują procesowego podejścia przy wdrożeniu outsourcingu rachunkowości. Wiele podmiotów z sektora MSP pomija istotne etapy, które związane są z podjęciem decyzji dotyczącej wydzielenia organizacji rachunkowości na zewnątrz, w tym analizę szans i zagrożeń oraz porównanie ofert. Oznacza to, że przedsiębiorcy z sektora małych i średnich przedsiębiorstw nie analizują zasad organizacji pracy u partnera outsourcingowego i nie posiadają wiedzy, która z ofert organizacji najbardziej spełnia ich oczekiwania. Przeprowadzone badania wykazały, że oprócz jakości obsługi, które jest najwyższej pozycjonowane jako kryterium wyboru partnera w outsourcingu rachunkowości, kolejnym jest dobra opinia. Potwierdza to, że większość przedsiębiorstw przy wyborze dostawcy usług outsourcingowych sugeruje się rekomendacjami oraz opiniami zaprzyjaźnionych przedsiębiorstw, co potwierdzone zostało w licznych komentarzach w ankiecie. Badania wskazują więc na wysoką intyicyjność wyboru podmiotu usługowo zajmującego się prowadzeniem ksiąg rachunkowych.

Wobec tego, możliwość eliminacji przedstawionych w rozprawie nieefektywnych procesów we współpracy pomiędzy podmiotami istnieje pod warunkiem, gdy kierownik jednostki gospodarczej szczegółowo przeanalizuje zasady organizacji pracy u partnera outsourcingowego oraz modele i formy współpracy jakie dane biuro oferuje. Ważne jest również uwzględnienie możliwości adaptacyjnych do nowych technologii przez pracowników oraz poziom zaawansowania outsourcingu rachunkowości w przedsiębiorstwie.

Pomimo, że badania wykazały bardzo niski poziom wykorzystania narzędzi *online* we współpracy pomiędzy podmiotami w outsourcingu rachunkowości małych i średnich przedsiębiorstw, a większość przedsiębiorców z sektora MSP preferuje bardzo tradycyjne formy współpracy to warto wspomnieć, że przyjęte rozwiązania organizacji współpracy pomiędzy podmiotami w outsourcingu rachunkowości zależą wyłącznie od decyzji osoby prowadzącej biuro rachunkowe.

Należy również podkreślić, że przyszłość outsourcingu rachunkowości związana jest z rozszerzeniem zakresu usług i oferowaniem kompleksowej obsługi, dostosowując tym samym ofertę do potrzeb klienta i zmieniającego się otoczenia gospodarczego. Wynika to z tego, że w dzisiejszych czasach księgowy postrzegany jest jako zaufany doradca przedsiębiorcy, a od jednostki usługowo zajmującej się prowadzeniem ksiąg rachunkowych oczekuje się kompleksowego podejścia.

Z tego też powodu biura rachunkowe powinny kłaść nacisk na szkolenie pracowników, zdobywanie certyfikatów, sygnowanie zasad etyki w zawodzie księgowego, w następstwie czego mogły by się wyróżnić na rynku, a nie czekać kiedy stanie się to standardem. Następnie istotne jest, wprowadzanie nowych programów i zasad współpracy usprawniających wymianę dokumentów i informacji pomiędzy biurem rachunkowym, a przedsiębiorcą z sektora MSP.

## **Plan pracy**

<b>Wstęp.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Charakterystyka outsourcingu rachunkowości.....</b>	<b>10</b>
1.1. Istota, znaczenie i zakres rachunkowości.....	10
1.2. Pojęcie outsourcingu rachunkowości.....	19
1.3. Przesłanki i etapy wdrażania outsourcingu rachunkowości.....	30
1.4. Analiza porównawcza organizacji rachunkowości wewnątrz i na zewnątrz jednostki gospodarczej.....	37
1.5. Rola kontraktu i podział odpowiedzialności w outsourcingu rachunkowości.....	46
<b>2. Determinanty wyboru outsourcingu rachunkowości.....</b>	<b>55</b>
2.1. Kryteria wyboru usług księgowych.....	55

2.2. Deregulacja i znaczenie certyfikacji zawodu księgowego.....	59
2.3. Etyka i rola kodeksów w outsourcingu rachunkowości.....	69
2.4. Ryzyko w outsourcingu rachunkowości.....	73
<b>3. Narzędzia wspomagające outsourcing rachunkowości.....</b>	<b>85</b>
3.1. Istota i funkcje chmury obliczeniowej.....	85
3.2. Funkcjonalność chmury obliczeniowej w obszarze rachunkowości.....	94
3.3. Praktyczne zastosowanie przetwarzania w chmurze obliczeniowej w jednostce gospodarczej.....	102
3.4. Chmura obliczeniowa w rozwoju e-administracji podatkowej w Polsce.....	112
<b>4. Outsourcing rachunkowości w świetle przeprowadzonych badań.....</b>	<b>124</b>
4.1. Metodyka badań empirycznych.....	124
4.2. Charakterystyka badanych podmiotów gospodarczych.....	130
4.3. Proces wdrażania i kryteria doboru dostawcy usług outsourcingowych w badanych jednostkach.....	137
4.4. Poziom wykorzystania nowoczesnych technologii w outsourcingu rachunkowości.....	148
4.5. Ocena efektywności wybranych procesów outsourcingu rachunkowości.....	157
<b>5. Scenariusze funkcjonowania outsourcingu rachunkowości dla małych i średnich przedsiębiorstw.....</b>	<b>167</b>
5.1. Formy i rodzaje współpracy w zakresie outsourcingu rachunkowości.....	167
5.2. Model usługowego przetwarzania danych w outsourcingu rachunkowości.....	176
5.3. Mieszane formy współpracy w outsourcingu rachunkowości.....	184
5.4. Perspektywy rozwoju outsourcingu rachunkowości.....	193
<b>Zakończenie.....</b>	<b>200</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>205</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>210</b>
<b>Spis schematów.....</b>	<b>227</b>
<b>Spis wykresów.....</b>	<b>228</b>

<b>Spis tabel.....</b>	<b>230</b>
<b>Załączniki.....</b>	<b>233</b>