



**Elżbieta Marcinkowska**

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza  
Wydział Zarządzania  
Katedra Ekonomii, Finansów  
i Zarządzania Środowiskiem  
etomczyk@zarz.agh.edu.pl

**Joanna Sawicka**

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza  
Wydział Zarządzania  
Katedra Ekonomii, Finansów  
i Zarządzania Środowiskiem  
jsawicka@zarz.agh.edu.pl

## **PRZEBIEG PROCESU OUTSOURCINGU USŁUG KSIĘGOWO-PODATKOWYCH I JEGO WPLYW NA WSPÓŁPRACĘ MIĘDZY PODMIOTAMI**

**Streszczenie:** W artykule zaprezentowano problemy procesu wydzielenia ze struktury organizacyjnej funkcji księgowo-podatkowych i przekazania ich wyspecjalizowanym dostawcom zewnętrznym. Podkreślono istotne elementy procesu wydzielenia, wpływające na realizację usługi, współpracę między firmą macierzystą a firmą outsourcingową. Przedstawiono również rynek usług outsourcingowych w zakresie księgowości i podatków.

**Słowa kluczowe:** outsourcing, usługi księgowe.

### **Wprowadzenie**

Outsourcing jest koncepcją ugruntowaną w praktyce zarządzania organizacjami. Przez ostatnie 50 lat ewoluował z metody wykorzystywanej do realizacji prostych zadań biznesowych do koncepcji traktowanej przede wszystkim jako metoda strategicznego kształtowania struktury działalności gospodarczej. Obecnie wiele firm decyduje się na przekazanie zewnętrznym, wyspecjalizowanym dostawcom działań biznesowych, które, do niedawna realizowane w wewnętrznej strukturze firmy, stanowiły jej integralną część. Przykładem takich funkcji biznesowych przekazywanych na zewnątrz do realizacji są funkcje księgowe i podatkowe. Szerokie zastosowanie outsourcingu usług księgowo-podatkowych nie wywołuje zdziwienia. Skomplikowany system prawny i podatkowy w Polsce w obszarze działalności gospodarczej sprzyja podejmowaniu przez przedsiębiorstwa decyzji o outsourcingu usług księgowo-podatkowych.

Celem zaprezentowanego artykułu jest próba przedstawienia problemów związanych z wydzieleniem funkcji księgowo-podatkowych do zewnętrznego dostawcy usług i podkreślenie newralgicznych aspektów późniejszej współpracy podmiotów w ramach umowy outsourcingowej. W artykule zastosowano takie metody badawcze jak: analiza literatury, aktów prawnych, danych empirycznych pozyskanych ze źródeł, jak np. GUS.

## 1. Definicja outsourcingu

Termin outsourcing pochodzi z języka angielskiego i jest skrótem od słów *outside resource using*, tzn. wykorzystywanie zasobów (dostaw/środków) zewnętrznych. Słowo „zewnętrzny” określa wartości kreowane poza strukturami wewnętrznymi przedsiębiorstwa. Szeroko rozumiane *zasoby* stanowią podstawę przewagi konkurencyjnej. Siłę przedsiębiorstwa stanowią wyjątkowe dla niego zasoby. Nierzadko jednak firmy mają ograniczony dostęp do zasobów i bez uzyskania ich ze środowiska zewnętrznego niemożliwe byłoby przetrwanie na konkurencyjnym rynku [Marcinkowska, 2012, s. 11].

Outsourcing pojawił się na początku lat 70. XX w. w Stanach Zjednoczonych. Początkowo opierał się na przekazywaniu firmom zewnętrznym niewygodnych funkcji biznesowych, najczęściej były to funkcje pomocnicze, jak sprząatanie, dozór mienia itp. Koncepcja ta była stosowana taktycznie jako szybkie i doraźne zaspokojenie określonej potrzeby lub rozwiązanie konkretnego problemu, jej głównym założeniem była chęć ograniczenia kosztów. W miarę rozwoju technologicznego wśród menedżerów powstawało przekonanie, iż przedsiębiorstwa nie są w stanie być ekspertami w więcej niż jednej, dwu dziedzinach podstawowych. Doprowadziło to do wyzbywania się przez przedsiębiorstwa peryferyjnych działań i skoncentrowania się na zadaniach podstawowych, będących dla firmy podstawową kompetencją.

## 2. Przyczyny wydzielenia usług księgowo-podatkowych

Wśród procesów biznesowych, jakie realizowane są przez podmioty gospodarcze, istotną rolę odgrywają procesy finansowo-księgowe. Wiedza, kompetencje i doświadczenie w zakresie finansów i rachunkowości wpływają na realizowaną sprzedaż, zyskowność, koszty. Obecnie podmioty gospodarcze wybierają różne warianty sprawowania kontroli nad procesami finansowo-księgowymi. Część firm pozostaje przy klasycznym rozwiązaniu, w którym to dział finansowo-

wo-księgowy jest integralną częścią przedsiębiorstwa. Coraz częściej firmy decydują się na outsourcing usług księgowo-podatkowych. Procesy te są wydzielane na zewnątrz, poza przedsiębiorstwo macierzyste, i przekazywane do realizacji wyspecjalizowanym firmom outsourcingowym. Pewną odmianą outsourcingu stosowanego w wydzielaniu na zewnątrz procesów księgowych jest *co-sourcing*. Koncepcja ta polega na tym, iż przedsiębiorstwo korzysta z usług wyspecjalizowanego dostawcy zewnętrznego, ale firma macierzysta nadal zatrudnia swoich dotychczasowych pracowników. Pracownicy ci wykonują czynności finansowo-księgowe wskazane przez specjalistów firmy outsourcingowej. Jest to nowe podejście w obszarze outsourcingu, budujące silne relacje między stronami współpracującymi.

Ze względu na szerokie zastosowanie klasycznego modelu outsourcingu usług księgowych w artykule poddano analizie i ocenie właśnie ten rodzaj outsourcingu.

System prawny w Polsce nie należy do prostych i przejrzystych. Szczególnie mocno odczuwalny jest ten fakt w sferze podatkowej. Nieustannie zmieniające się przepisy, orzeczenia i nowe wykładnie istniejącego już prawa wymuszają na przedsiębiorstwach konieczność ciągłego śledzenia tych zmian, analizowania ich wpływu na prowadzoną działalność i korygowania dotychczas stosowanych procedur księgowych.

W odniesieniu do małych jednostek, gdzie przedsiębiorca mógłby prowadzić księgowość samodzielnie, sytuacja ta powoduje odciąganie jego uwagi od realizacji właściwej działalności, do której firma została powołana. We wszystkich pozostałych jednostkach gospodarczych obowiązujący system podatkowy wymusza konieczność ciągłej troski o profesjonalizm zatrudnianych pracowników działów finansowo-księgowych, ich rzetelność i dalszy rozwój.

Przeprowadzone badania [Deloitte, 2010, s. 5] wykazały, jak uciążliwe dla codziennej pracy tych działów staje się bieżące realizowanie wymogów dokumentacyjnych działalności przedsiębiorstwa zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa. Uczestnicy badania, którymi były osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie działów finansowo-księgowych, wskazali na dwa główne obszary występujących trudności:

- pracochłonną obsługę faktur związanych z realizowanymi transakcjami,
- konieczność przygotowywania dokumentacji dla celów obowiązkowej sprawozdawczości skierowanej do organów państwa.

Najbardziej kłopotliwa w ocenie badanych okazała się konieczność wyjaśniania pojawiających się w fakturach VAT błędów oraz dokonywania z tego tytułu korekt (60% wskazań). Także czynności z generowaniem lub wprowadzaniem do ksiąg poprawnie wystawionych faktur VAT uznane zostały za zbyt absorbujące (35% wskazań). Wyniki te analizować należy przez pryzmat ilości informacji, jakie na fakturach umieszczać należy zgodnie z polskimi przepisami podatkowymi.

Przygotowywanie różnych dokumentów na potrzeby organów państwa, kontrolnych, ubezpieczeniowych itp., również zostało ocenione jako czynności czasochłonne (40% wskazań). W szczególności bardzo dokuczliwa okazała się konieczność dokonywania rozliczeń podatkowych i przygotowywania deklaracji podatkowych (24% wskazań). Jak wynika z raportu Banku Światowego *Doing Business 2014* [Doing..., 2014] przeciętny przedsiębiorca w Polsce poświęca rocznie prawie 290 godzin tylko na kwestie związane z ustaleniem i płaceniem podatków. Nie dziwi zatem, że niezależnie od rozmiaru jednostki gospodarczej zasadnicza ich część podejmuje decyzję o powierzeniu tej sfery swojej działalności wyspecjalizowanym firmom.

### **3. Biura rachunkowe jako główni dostawcy usług księgowo-podatkowych**

Regulacje prawne w znaczący sposób kształtują zasady współpracy w zakresie outsourcingu. Kwestie zawierania samych umów outsourcingowych są ujęte w Kodeksie cywilnym w art.734-751 [Kodeks cywilny, 2014]. Najważniejsze zasady umowy outsourcingowej dotyczą:

- wynagrodzenia,
- warunków, w których może dojść do przekazania przez firmę outsourcingową zleconej usługi osobie trzeciej,
- raportowania i sprawozdań przedstawianych przez wykonawcę usługi,
- odpowiedzialności stron (tu: za prowadzenie ksiąg).

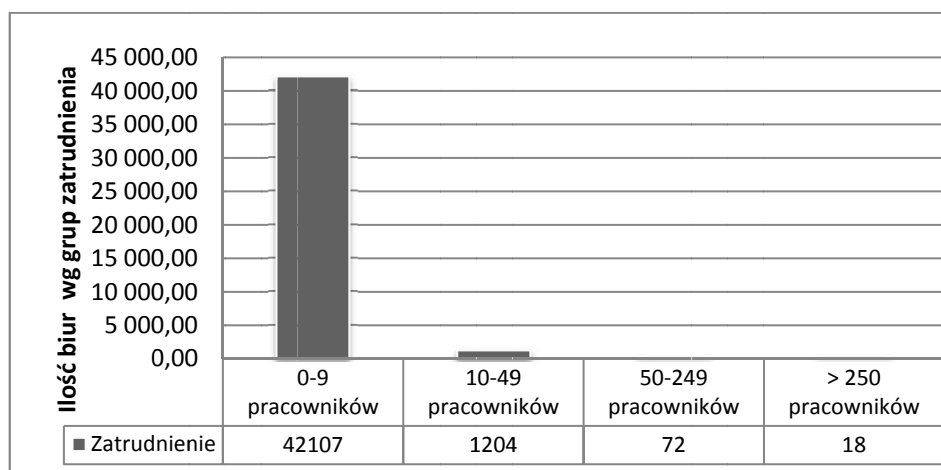
Ostatni wymieniony aspekt kształtowania umów outsourcingowych dotyczy odpowiedzialności za prowadzenie ksiąg rachunkowych. Przekazanie tego zadania firmie zewnętrznej nie zwalnia kierownika jednostki od odpowiedzialności za prawidłowe prowadzenie ksiąg rachunkowych. A zatem dobór partnera outsourcingowego, zapisy umowy i forma współpracy mają kluczowe znaczenie w odniesieniu do korzyści wydzielenia działu księgowego na zewnątrz.

W Polsce na koniec 2012 r. działało ponad 1,794 mln przedsiębiorstw, z czego ponad 98% to mikro- i małe przedsiębiorstwa. Ponad 91,5% przedsiębiorstw należy do osób fizycznych. W segmencie małych przedsiębiorstw na korzystanie z usług biur księgowych w 2013 r. zdecydowało się 62,77% ankietowanych firm [Usługi księgowe..., 2013, s. 11], co stanowi wzrost o prawie 12% w stosunku do 2011 r. [Analiza rynku..., 2012, s. 3]. W segmencie średnich i dużych przedsiębiorstw korzystanie z zewnętrznych usług księgowości w 2013 r. zadeklarowa-

ło 70,25% ankietowanych firm [Ogólnopolskie..., 2013, s. 22], a aż 11,5% wyraziło chęć podjęcia takiej współpracy w roku kolejnym.

Partnerami outsourcingowymi, oferującymi wyspecjalizowane usługi finansowo-księgowe, są w Polsce przede wszystkim biura rachunkowe. To one w zdecydowany sposób kształtują ten rynek. Obecnie swoje usługi księgowo-podatkowe oferuje ponad 40 tys. biur rachunkowych. Biura te są prowadzone przede wszystkim przez osoby fizyczne (88%) oraz spółki prawa handlowego, przy czym ich udział w rynku jest niewielki (12%). W grupie biur rachunkowych dominują mikroprzedsiębiorstwa, w których zatrudnienie nie przekracza 9 osób. Stanowią one ponad 97% wszystkich biur rachunkowych.

**Tabela 1.** Struktura biur rachunkowych wg grup zatrudnienia w 2011 r.



Źródło: Działalność... [2012]; Podmioty gospodarcze... [2012].

Klientami małych biur rachunkowych są mikro- i małe przedsiębiorstwa prowadzone przez osoby fizyczne. Małe biura rachunkowe nie mają wystarczającego doświadczenia, kompetencji oraz środków finansowych na inwestycje, aby móc zaoferować kompleksową obsługę księgową dużym firmom. Duże jednostki gospodarcze, które zdecydowały się na wydzielenie usług księgowych, oddają je wysoko wyspecjalizowanym, nowo powstałym Centrom Usług Księgowych. To korporacje międzynarodowe, których liczba w Polsce z roku na rok wzrasta.

#### **4. Przebieg procesu outsourcingu usług księgowych i jego wpływ na współpracę między przedsiębiorcą a biurem rachunkowym**

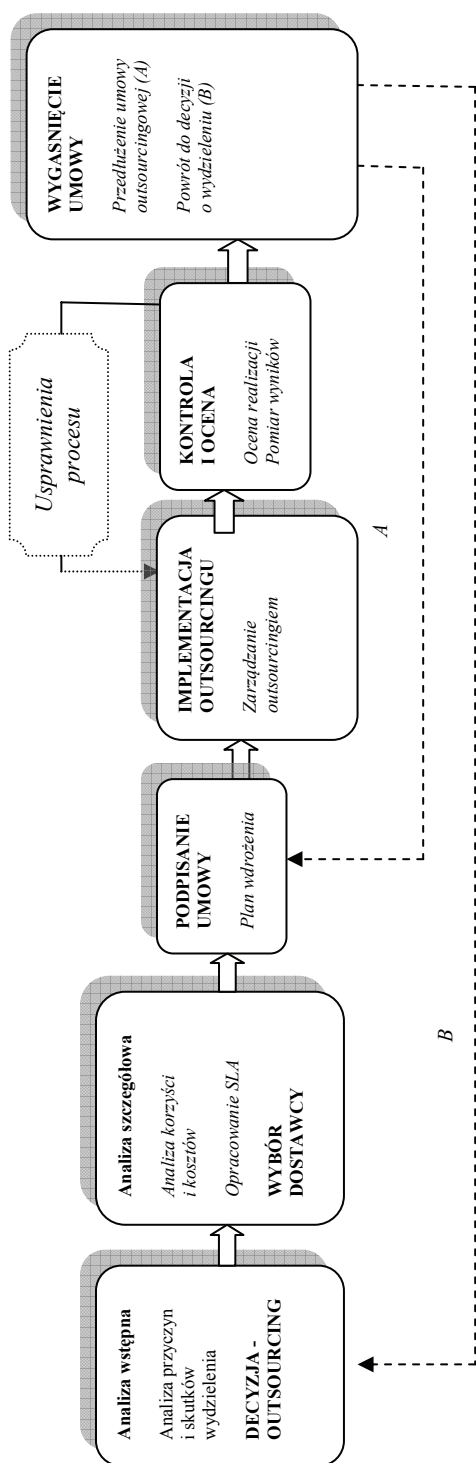
Proces wydzielenia na zewnątrz wybranych funkcji w przedsiębiorstwie to złożona procedura. Prawidłowość przebiegu tego procesu jest kluczem do uzyskania oczekiwanych korzyści. Mimo iż pozytywne efekty outsourcingu potwierdza praktyka, to nie brak firm, które nie kryją rozczarowania outsourcingiem. Fundamentalnego znaczenia nabiera sam proces przeprowadzenia i zarządzania outsourcingiem. W procesie tym (por. rys. 1) można wskazać etapy i wyróżnić podstawowe elementy odpowiedzialne za skutki outsourcingu. Każdy z wymienionych etapów procesu jest ważny podczas wydzielenia usług finansowo-księgowych i przyczynia się do osiągnięcia zamierzonych korzyści.

Proces wydzielenia funkcji księgowo-podatkowych rozpoczyna się od **analizy wstępnej**, która powinna dać odpowiedź na pytania:

- Dlaczego chcemy dokonać wydzielenia usług finansowo-księgowych?
- Jakie cele osiągniemy jako jednostka w wyniku outsourcingu usług finansowo-księgowych?

Bez jasno sprecyzowanych motywów podjęcia przedsięwzięcia outsourcingowego niemożliwe jest osiągnięcie sukcesu. Organizacja musi mieć dokładnie określony cel bądź wiązkę celów przed podjęciem decyzji o zastosowaniu outsourcingu usług księgowo-podatkowych.

W ramach analizy wstępnej przedsiębiorstwo wydzielające procesy księgowe powinno zebrać informacje i ocenić rynek usług księgowo-podatkowych. Analiza powinna zawierać możliwie pełną listę dostawców zewnętrznych, zakres i poziom usług przez nich oferowany. Bardzo praktycznym narzędziem, które ułatwia dobór partnerów do dalszych negocjacji umowy, jest zapytanie ofertowe, w którym zawrzeć można najistotniejsze wymagania dotyczące przyszłej współpracy.



Rys. 1. Przebieg procesu outsourcingu usług księgowo-podatkowych

**Analiza szczegółowa** powinna doprowadzić kierownictwo firmy do pełnego przekonania o słuszności wydzielenia określonych obszarów działalności i oddania ich do realizacji wykwalifikowanym dostawcom. Analiza ta składa się przede wszystkim z trzech elementów, analizy kosztów i korzyści, analizy ryzyka wydzielenia i opracowania specyfikacji przekazywanej usługi. Etap ten kończy się wyborem dostawcy.

Ważnym elementem analizy szczegółowej wpływającym istotnie na późniejszą współpracę pomiędzy firmą a dostawcą usługi jest **analiza potencjalnego ryzyka**. Kierownictwo firmy podejmujące decyzję o wydzieleniu usług księgowo-podatkowych na zewnątrz firmy powinno przeanalizować potencjalne ryzyko wynikające ze współpracy z dostawcą, a następnie, poprzez specyfikację usługi i określenie zasad współpracy, minimalizować ryzyko. Poniżej w tabeli 2 zaprezentowano możliwe przyczyny i skutki wystąpienia określonego ryzyka we współpracy z dostawcą usługi.

**Tabela 2.** Ryzyko outsourcingu usług księgowo-podatkowych

Ryzyko	Przyczyny	Możliwe skutki
Wybór niewłaściwego dostawcy usług księgowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wadliwy proces selekcji</li> <li>– narzucony dostawca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dodatkowe koszty</li> <li>– „trudna” i niezadowolająca współpraca</li> </ul>
Błędy w księgach rachunkowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– niskie kwalifikacje pracowników biura</li> <li>– niesprawne systemy informatyczne</li> <li>– niewystarczająca kontrola dokumentów</li> <li>– zbyt mała liczba pracowników w stosunku do liczby obsługiwanych firm</li> <li>– zła organizacja pracy w biurze rachunkowym</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kary urzędów skarbowych</li> </ul>
Udostępnienie przez biuro danych finansowych klientów biura osobom nieupoważnionym	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nieprawidłowo zabezpieczony dostęp do dokumentów</li> <li>– niewłaściwe przechowywanie dokumentów</li> <li>– niewłaściwe zarządzanie dokumentacją (segregacja dokumentów jawnych i niejawnych)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– procesy sądowe</li> <li>– odszkodowania</li> <li>– kary ustawowe</li> </ul>
Utrata przez biuro rachunkowe uprawnień do prowadzenia ksiąg rachunkowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nierzetelne wykonywanie usług księgowych (wyroki sądowe)</li> <li>– odejście z biura pracowników z uprawnieniami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– koszty wyjścia z biura rachunkowego i poszukiwania nowego dostawcy</li> </ul>

Kolejnym ważnym elementem kształtującym współpracę jest wcześniejsze przygotowanie **charakterystyki świadczonych usług**. Specyfikacja świadczonych usług powinna znaleźć się w umowie z dostawcą usługi outsourcingowej. Taki zapis



w umowie stanowi podstawę pomiaru i kontroli świadczonych usług, a jednocześnie ułatwia zarządzanie i wzajemną komunikację między partnerami umowy.

Proces **wyboru dostawcy** zewnętrznego zaczyna się już po wstępnym sprecyzowaniu celów, a kończy się wraz z podpisaniem umowy. Już wcześniej, bo we wstępnej analizie celowości zastosowania outsourcingu, organizacja powinna zbadać potencjalny rynek dostawców zewnętrznych. Praktycznym narzędziem wykorzystywanym do wstępnej analizy rynku dostawców outsourcingowych jest zapytanie ofertowe. Spośród wszystkich dostawców, którzy wykazali zainteresowanie ofertą usługodawcy, należy wskazać tych, z którymi będą prowadzone dalsze negocjacje. Wybór ten może być wynikiem zgodności firmy outsourcingowej z wymaganiami określonymi w zapytaniu ofertowym. Przy wyborze dostawców do dalszych negocjacji firma może opracować dodatkowe kryteria, które wybór ten ułatwią.

Kryteria uzupełniające informacje o dostawcach:

- pozycja firmy na rynku usług finansowo-księgowych,
- potencjał organizacyjny, kadrowy i techniczny,
- wysokość posiadanego ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej (polisa OC),
- posiadany certyfikat ISO 9000 lub inny równoważny,
- lista wcześniejszych i obecnych firm, dla których dostawca świadczy(ł) podobne usługi,
- rekomendacje dotyczące partnerów,
- sprawozdania finansowe za ostatnie 2-3 lata,
- roczny współczynnik fluktuacji kadr itd.

Jeżeli realizacja wydzielonego działania wymaga partnera strategicznego, a w przypadku usług biznesowych, jak księgowość i podatki, wydaje się to naturalnym rozwiązaniem, to wówczas powinna to być współpraca oparta na zasadach partnerskich. Takie rozwiązanie wymaga od stron sprecyzowania wspólnych celów, określenia wzajemnych relacji. Umowy zawierane z partnerem strategicznym mają najczęściej charakter długoterminowy.

Kolejny etap procesu outsourcingu to **podpisanie umowy**. Wśród elementów, które powinny być zawarte w umowie o przekazaniu usług księgowo-podatkowych i które należy traktować priorytetowo, są:

- poufność danych,
- bezpieczeństwo danych i dostęp do nich,
- zasady kontroli,
- odpowiedzialność stron,
- sankcje i kary,
- obieg dokumentacji,

- wynagrodzenie za usługę,
- zakres współdziałania stron,
- sposoby wypowiedzenia umowy.

Kontrakt outsourcingowy, oprócz warunków i postanowień ogólnych, może zawierać również załączniki precyzujące zasady współpracy. Jeśli w głównych postanowieniach umowy nie zawarto specyfikacji świadczonych usług, to powinna ona znaleźć miejsce w załączniku do umowy. Korzystnym posunięciem jest uzupełnienie umowy załącznikiem określającym plan współpracy na okres przejściowy.

Ostatnim etapem procesu outsourcingu jest **wdrażanie outsourcingu i zarządzanie procesem outsourcingu**.

Wdrożenie projektu outsourcingu odbywa się na podstawie przyjętego wcześniej harmonogramu oraz na podstawie ustaleń zawartych w umowie. Pomiar korzyści outsourcingu jest ściśle powiązany z ujętymi we wstępnej analizie celami, jakie organizacja chce osiągnąć, stosując tę koncepcję. Warto zadbać o to, aby firma outsourcingowa wzięła na siebie część działań związanych z oceną realizacji usługi. Zasady oceny realizacji usługi, jak choćby częstotliwości oceny i sposobów dostarczania wyników oceny, powinny zostać sprecyzowane w umowie o współpracy między dostawcą usługi a usługodawcą.

## Podsumowanie

Outsourcing usług księgowo-podatkowych jest zjawiskiem powszechnym. Większość podmiotów gospodarczych przekazuje ten zakres działania na zewnątrz. Zdecydowana większość jednostek gospodarczych korzystających z outsourcingu jest zadowolona z poziomu oferowanych im usług. Wyniki badań dowodzą, iż 63,64% firm mikro i małych nie zgłasza żadnych problemów związanych ze współpracą z biurami rachunkowymi [*Usługi księgowe...*, 2013, s. 17].

Wyniki badań [*Ogólnopolskie...*, 2013, s. 17] potwierdzają uzyskiwanie przez przedsiębiorstwa oczekiwanych korzyści z outsourcingu usług księgowo-podatkowych. Warto zaznaczyć wcześniej już wspomnianą kwestię, że najliczniejszą grupę podmiotów wydzielających księgowość i podatki na zewnątrz stanowią mikro- i mali przedsiębiorcy. Istnieje jednak znacząca grupa mikro- i małych przedsiębiorców (ponad 36%), która zgłasza zastrzeżenia w obszarze outsourcingu usług księgowo-podatkowych. Dotyczą one bardziej organizacji współpracy niż jakości świadczonych usług (np. konieczność dowozu dokumentów; niedostateczna komunikacja; brak dostępu do danych finansowych na bieżąco).

Istotną rolę w ograniczaniu ryzyka, jakie niesie wydzielenie na zewnątrz księgowości i podatków, odgrywa realizacja procesu outsourcingu. Każdy etap wydzielenia składa się z działań, których zaniechane lub pobieżna realizacja może skutkować problemami we współpracy z dostawcą usługi. Zaprezentowane w artykule podejście do procesu wydzielenia usług księgowo-podatkowych miało wskazać działania, które mogą przyczynić się do satysfakcjonującej współpracy z dostawcą usługi przy zachowaniu wysokich standardów realizacji usług księgowo-podatkowych.

## Literatura

- Alexander M., Young D. (1996), *Strategic outsourcing*, „Long Range Planning”, Vol. 29, No. 1.
- Analiza rynku usług księgowych on-line* (2012), Fundacja Rozwoju Biznesu STARTER, Warszawa.
- Doing Business* (2014), Understanding Regulations for Small and Medium-Size Enterprises, <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2014>.
- Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2012 r.* (2012), GUS, Warszawa.
- Działalność przedsiębiorstw niefinansowych 2012* (2014), GUS, Warszawa.
- Marcinkowska E. (2012), *Outsourcing w zarządzaniu szpitalem publicznym*, CeDeWu, Warszawa.
- Ogólnopolskie Badanie Rynku Outsourcingu 2013, Raport* (2013), Grant Thornton Frąckowiak Sp. z o.o.
- Podmioty gospodarcze według rodzajów i miejsc prowadzenia działalności w 2012 roku* (2012), GUS, Warszawa.
- Usługi księgowe w Polsce 2013* (2013), Fundacja Rozwoju Biznesu STARTER, Warszawa.
- Usprawnianie procesów finansowo-księgowych i zmniejszanie ich kosztów w firmach* (2010), Raport z badania Deloitte oraz KDF Dialog.
- Ustawa z dnia 24 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. z 2000 r., nr 76, poz. 694 ze zm.
- Ustawa z dnia 17 grudnia 2013 r. Kodeks cywilny, Dz.U. z 2014 r. poz. 121 ze zm.

## OUTSOURCING OF BOOKKEEPING AND TAX SERVICE PROCESS AND IT'S IMPACT ON COOPERATION BETWEEN PARTIES

**Summary:** The article presents outsourcing of bookkeeping service and it's process. The purpose of this article is to present all phases in the outsourcing process and important elements of phases which impacts on cooperation between a company and the provider of services.

**Keywords:** outsourcing, accounting services.