

Общий бухгалтерский учет, отчетность и поддержка принятия решений

Обычно ведение главной книги и закрытие счетов (в соответствии с корпоративной политикой, графиком и внутрифирменным руководством по бухгалтерскому учету) входит в объем услуг, передаваемых на внешний подряд в рамках единого центра оказания услуг. Клиент оставляет за собой владение балансами и финансовыми результатами, осуществляет финансовый анализ и утверждает корректировки в реестрах и нестандартное резервирование. Единый центр по оказанию услуг берет на себя деятельность по общему бухгалтерскому учету, например, стандартное резервирование средств, осуществление записей в главную книгу, осуществление взаимозачетов и последующую выверку, распределение затрат, а также сбор информации для финансовой и управленческой отчетности. Для обеспечения консолидации провайдер обычно подготавливает предварительные балансы всех соответствующих юридических предприятий перед тем, как финансовая служба компании осуществляет технический сбор всей информации и подает отчетность по всей группе. В обычных условиях провайдер выполняет более 80 % процессов общего бухгалтерского учета. Типичный пример аутсорсинга и распределение процессов даны в табл. 4.3.

Провайдер обычно несет ответственность за соблюдение налоговых правил страны заказчика при обработке процессов и операций центром по оказанию услуг. Компания-клиент при этом оставляет за собой обязательства по соответствию внутренних методов ведения бухгалтерского учета требованиям налоговых органов. Независимые консультанты предоставляют консультации в области налогов и толкования налогового законодательства.

В стандартной ситуации провайдер готовит информацию по деятельности группы за месяц, собирает данные для проведения сравнения, производит расчеты и отчитывается по стандартным показателям. Провайдер также вводит данные по годовому бюджету в бухгалтерские системы, предоставляет специальную информацию, запрашиваемую пользователями, и обеспечивает функционирование инструментов отчетности. Компания-клиент конкретизирует производственную информацию и бизнес-параметры, графики и формат данных, требующиеся для анализа.

Деятельность, осуществляемая силами компании, носит в большинстве своем стратегический характер и представляет собой составление бюджета, прогнозирование и долгосрочное планирование. Анализ последних тенденций в работе компании, проведение сравнений между отчетными периодами и контроль выполнения бюджета также остаются внутри компаний.

Затраты на предоставление данных и обычной аналитики для поддержки принятия решений порой сложно определить с помощью количественных показателей, поэтому они могут выйти из-под контроля, если спрос на управленческую информацию будет расти неограниченными темпами. Здесь имеет место случай, описанный в старинной поговорке, которая гласит: «Я знаю, что половина управленческой информации, которую я собираю, никому не нужна, — но я не знаю какая!» Немногие компании всерьез подходят к вопросу подготовки и предоставления управленческой информации, но, несмотря на это, значительная часть ресурсов компании завязана на технологиях, обработке операций и предоставлении информации.

Поэтому компании начинают серьезно рассматривать возможность передачи на внешний подряд самого процесса сбора и подготовки управленческой информации. Определенное количество компаний уже вступило на этот путь, их опыт может послужить указателем для других компаний. Спрос на услуги аутсорсинга в отношении поддержки принятия решений достаточно высок. Финансовые директора, успешно передавшие на внешний подряд финансы и бухгалтерию, в настоящий момент рассматривают возможность передачи на внешний подряд и этой функции тоже. Большинство финансовых директоров однако все еще необходимо убеждать, что в случае перехода на аутсорсинг конфиденциальность служебной и коммерческой информации не пострадает.

Таб. 4.3 Общий бухгалтерский учет, консолидация и внутренние операции компании

Показать всю таблицу

Передаются на внешний подряд Остаются в компании

| | |
|---|---|
| Бухгалтерия главной книги | Бухгалтерия главной книги |
| Ведение плана счетов (определяется и определяется только клиентом/подряд) | Ведение плана счетов |
| Закрытие месяца/квартала | Закрытие месяца/квартала |
| Управление процессом закрытия | Зарегистрированное закрытие процедуры закрытия |
| Бухгалтерия главной книги | Бухгалтерия главной книги |
| Подготовка и регистрация первичных документов и резервных копий членской информации | Подготовка и регистрация первичных документов и резервных копий членской информации |
| Финансовая выверка | Финансовая выверка |
| Подготовка, анализ и выверка предложения по балансу | Подготовка, анализ и выверка предложения по балансу |
| Внутренние операции компании | Внутренние операции компании |
| Подготовка, выпуск, регистрация и обработка внутренних документов | Подготовка, выпуск, регистрация и обработка внутренних документов |
| Разрешение ежедневных внутренних вопросов | Разрешение ежедневных внутренних вопросов |
| Консолидация | Консолидация |
| Консолидация результатов работы по предоставляемым заказчикам приложениям | Консолидация результатов работы по предоставляемым заказчикам приложениям |
| Подготовка отчета по внутренним результатам финансовой информации для | Подготовка отчета по внутренним результатам финансовой информации для |
| Подготовка финансово-статистических данных | Подготовка финансово-статистических данных |
| Выверка внутренних балансов | Выверка внутренних балансов |

- более эффективно работающие автоматизированные финансовые системы.

Для финансового директора интегрированная рабочая модель финансовой службы предоставляет целый ряд средств для решения возникающих проблем. Конкретно она помогает:

- получать более своевременную и более точную информацию о дебиторской задолженности;
- осуществлять более точные прогнозы на основании более надежных введенных данных о дебиторской задолженности;
- снизить избыточные запасы рабочего капитала;
- получать более подробную финансовую информацию;
- быстрее решать возникающие вопросы по оплате;
- применять более целостный подход к сотрудничеству с партнерами;
- более эффективно распределять капитал в проекты с высокой отдачей на инвестиции.

Впечатляющие возможности по снижению затрат и улучшению качества процессов ожидают того, кто решится передать финансовые операции на внешний подряд. На рисунке 4.7 показаны взаимодействия между покупателями и продавцами и роль, которую могут играть посредники в улучшении качества финансового обслуживания.

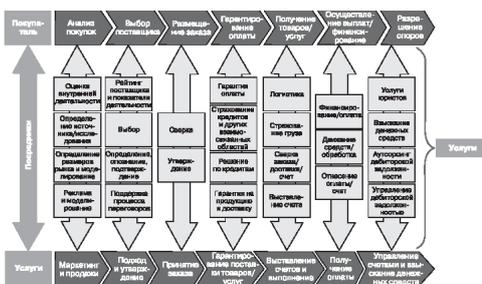


Рис. 4.7. Роль посредников в осуществлении финансовых операций

Аутсорсинг предлагает воспользоваться преимуществами, получаемыми в таких обстоятельствах, включая следующие.

- Модернизированные производственные мощности: все партнеры, участвующие в цепочке поставок, могут использовать передовые системы и программы для

отслеживания задержек, исправления ошибок и внесения превентивных улучшений в процессы.

- Поддержка продаж, маркетинга и логистики: здоровая в финансовом отношении цепочка поставок предлагает мощный аналитический инструментарий для проведения анализа продаж (например, анализ покупательских привычек и кредитных историй), управления поставщиками и в других связанных областях.

- Улучшения в обслуживании клиентов: обеспечивая гладкое и гармоничное проведение переговоров между покупателями и продавцами посредством предоставления своевременной информации для разрешения возникающих споров и претензий со стороны клиентов.

Переданные на внешний подряд финансовые операции могут освободить ваших сотрудников для концентрации усилий на строительстве взаимоотношений, а не на ведении бухгалтерских книг и осуществлении основных финансовых операций.

Советы финансового директора

Советы, которыми с нами поделились финансовые руководители.

- Для достижения лучших результатов, рассмотрите возможность передачи на внешний подряд полного спектра операций, составляющих единый процесс от начала до конца. Успешные стратегии аутсорсинга требуют полного видения среды ваших целевых бизнес-процессов. Используйте лучшие наработки для ведения бизнес-процессов, и результаты превзойдут все ваши ожидания.

- Определяя схему аутсорсинга финансов и бухгалтерского учета, попытайтесь связать воедино всех участников финансовых операций — от поставщика до клиента.

- Большинство финансовых директоров с неохотой передают на внешний подряд те финансовые процессы, которые предполагают прямой контакт с клиентом. На самом деле это не такой большой риск, если только сами взаимоотношения с клиентом ничем не осложнены.

- Самый большой и неиспользованный источник преимуществ аутсорсинга находится в сфере поддержки принятия решений. Немногие компании всерьез рассматривают вопрос улучшений в обеспечении принятия решений, хотя в области подготовки и предоставления информации при этом обычно задействовано большое количество ресурсов. Это означает, что деньги плохо работают и неэффективно расходуются.

От советов к действиям

ОПРЕДЕЛИТЕ ДЛЯ СЕБЯ МЕСТО ФИНАНСОВЫХ ПРОЦЕССОВ В БУДУЩЕЙ СТРУКТУРЕ КОМПАНИИ

Воспользуйтесь в полном объеме тем, что предлагают исследования в области лучших наработок, сравнительных исследований, новых технологий и аутсорсинга. Стремитесь к тому, чтобы процессы осуществлялись без участия людей. Используйте Интернет для соединения клиентов, поставщиков и вашего банка, а провайдер возьмет на себя все остальное.

СОСТАВЬТЕ КАРТУ-СХЕМУ ФИНАНСОВЫХ ОПЕРАЦИЙ КОМПАНИИ

Определите параметры для просрочки платежей (DSO — Days Sales Outstanding), расчетов с поставщиками, объема рабочего капитала и скорости прохождения товара по цепочке поставок. Поставьте перед собой амбициозные цели — сделать стратегию финансовой деятельности компании центральным элементом вашего бизнес-предложения по переводу F&A на внешний подряд.

УЯСНИТЕ, ЧТО СОБОЙ ПРЕДСТАВЛЯЕТ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО КЛЮЧЕВОЙ ПРОЦЕСС

Какие процессы фактически дают вам конкурентные преимущества? Начните с предположения, что все процессы — кандидаты на аутсорсинг, и работайте от противного.

УЗНАЙТЕ, В ЧЕМ СОСТОЯТ СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ВАШЕГО ПРОВАЙДЕРА

В каких процессах ваш провайдер действительно помогает вам добиться конкурентных преимуществ? В чем состоят его основные функциональные мощности? Какие процессы работают на создание эффекта масштаба и снижение риска?

ИЗБЕРИТЕ КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ТОГО, ЧТО НУЖНО ПЕРЕДАТЬ НА ВНЕШНИЙ ПОДРЯД

Преобразование и реорганизация окупятся и дадут искомые преимущества только при соединении в одну цепь таких операций, как закупки и кредиторская задолженность, управление продажами и заказами, дебиторская задолженность, учет кадров и расчет заработной платы. Не ограничивайте возможные результаты, создавая неестественные разрывы в процессах.

РАЗРАБОТАЙТЕ СТРУКТУРУ ДЛЯ ИЗМЕНЕННОЙ КОМПАНИИ

В процессе решения, где поставить точку при передаче процессов на внешний подряд, оставляйте в компании только те операции, которые требуют вашего суждения, толкования и политики. После этого преобразуйте структуру компании в соответствии с ее новой ролью!

ПОДУМАЙТЕ О КОНТРОЛЕ И РИСКЕ

Вы передаете на внешний подряд многие рычаги контроля, но при этом не передаете ответственность. Запомните, многие говорят, что аутсорсинг помог улучшить качество контроля и уровень соблюдения требований.

ОЦЕНИТЕ ВАШИ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ

Оставьте в компании те аспекты взаимоотношений с клиентами, которые требуют ваших уникальных навыков и способностей. Подумайте о преимуществах передачи на внешний подряд управление кредитами и дебиторской задолженностью.

ОПРЕДЕЛИТЕ МОМЕНТЫ ПЕРЕДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ С ВАШИМ ПРОВАЙДЕРОМ И ТО, КАКИЕ ПРОЦЕССЫ ВЫ ОСТАВЛЯЕТЕ В КОМПАНИИ

Передача управления имеет отношение не только к процессам как таковым, но зависит от взаимодействия людей и совместимости технологий. Постарайтесь определить и зафиксировать моменты передачи управления насколько возможно подробно и тщательно. Установите параметры успешности и эффективности таких передач для обеих сторон в договоре о сервисном обслуживании (SLA — Service Level Agreement).

СТРЕМИТЕСЬ ПЕРЕДАТЬ НА ВНЕШНИЙ ПОДРЯД ВСЕ, ЧТО МОЖНО, — ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ БАЛАНСЫ, СЧЕТ ПРИБЫЛЕЙ И УБЫТКОВ, ОКОНЧАТЕЛЬНЫЕ БАЛАНСЫ

Несмотря на это, ответственность за принципы бухгалтерского учета, способы его ведения и публикации информации несет на себе финансовый директор. Оставьте в компании право на результаты, стратегический финансовый анализ и корректировку нефинансовой информации. Подумайте об аутсорсинге ведения главной книги, осуществлении имеющих краткий эффект рутинных корректировок в реестрах.