

E. B. Щемелева

Российский государственный социальный университет, Минск

A. V. Shchemeleva

Russian State Social University, Minsk

УДК 658.15

ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ФИНАНСОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ

APPROACHES TO ORGANISING BUSINESS PROCESSES FOR FINANCIAL ADMINISTRATION

Исследуются особенности организации внутрикорпоративной деятельности компаний, имеющих развитую географическую сеть филиалов и представительств в рамках международного ведения деятельности. Основное внимание уделено корпоративным финансовым услугам. Обосновывается целесообразность их осуществления в рамках общих подразделений. Организационные преимущества заключаются в гибкости и стабильности предоставления общих финансовых услуг, улучшении их качества, минимизации затрат на основе эффекта масштаба.

Ключевые слова: корпоративные услуги; общие услуги; финансовое администрирование; задолженность; факторинг; бюджетирование; конвергенция.

The article examines the specifics of organising intra-corporate activities of companies with a developed geographic network of branches and representative offices within the framework of international business. The main attention is paid to corporate financial services. The feasibility of their implementation within common divisions is substantiated. Organisational advantages include flexibility and stability in the provision of common financial services, improved quality, and cost minimisation based on economies of scale.

Keywords: corporate services; shared services; financial administration; accounts payable; factoring; budgeting; convergence.

Современный этап экономического развития отличает создание и активизация многочисленных международных организаций и форм сотрудничества, во многих из которых Беларусь принимает участие: ШОС, МВФ, ВОИС, ЮНИДО, ЕАЭС, Союзное государство Российской Федерации и Республики Беларусь и др. [1]. Это приводит к активизации межгосударственного сотрудничества не только на национальном, но и на корпоративном уровне: создаются иностранные и совместные предприятия, открываются представительства, развивается филиальная сеть. Бизнес расширяется и становится транснациональным.

Увеличение масштабов деятельности оказывает непосредственное влияние на систему управления. Одно из ведущих мест в системе корпоративного менеджмента занимают корпоративные услуги, под которыми будем понимать тип внутриорганизационной деятельности по поддержке таких функций, как информационные технологии, финансовое администрирование, маркетинг и аналитика данных, логистика, снабжение и т. п. Корпора-

тивные услуги обычно являются элементом механизма реализации конкретной функции компании (например, материально-технического обеспечения или маркетинга), которая может быть оценена с помощью трансфертной цены. Их также можно рассматривать как итеративную стандартизованную деятельность, что объясняет их частый аутсорсинг – предмет работы консалтинговых фирм. Стандартизованные корпоративные услуги обладают потенциалом обеспечения должного уровня качества, эффективности, подотчетности, масштабирования, но уступают в гибкости реагирования на факторы экзогенной природы. В рамках данного исследования основное внимание уделяется услугам финансового администрирования, организованным по модели общих услуг. Общие услуги – это модель предоставления услуг, которую используют компании, имеющие большую филиальную сеть, для консолидации отдельных, идентичных для всех элементов организационной системы функций в едином (общем) подразделении. Общие услуги характеризуются однотипностью (стандартизованы) и значительным объемом, что можно отнести к их преимуществам. Для лучшего обслуживания корпорации и ее бизнес-единиц общие подразделения действуют как бизнес в бизнесе. Службы, оказывающие общие услуги, могут быть организованы как самостоятельная бизнес-единица или как структурное подразделение, единое для всей корпорации или для региона деятельности, что определяет потенциал их крупномасштабной деятельности. В корпорации может быть несколько специализированных поставщиков общих услуг. Компетенции персонала, необходимые для осуществления общих услуг, варьируются от базовых до профессиональных.

Функция управления финансами в достаточной степени соответствует критериям корпоративных услуг: действия связаны с неосязаемыми активами, материальные блага не создаются, потребители объединены по профессиональному признаку. Традиционно финансовые службы представлены бухгалтерией, ключевыми задачами которой, среди прочего, являются учет и контроль состава и величины дебиторской и кредиторской задолженности; составление финансовой и управленческой отчетности; участие в управлении компанией; контроль отдельных проектов и предпринимательской деятельности в целом. Некоторые функции финансового администрирования, например, управление дебиторской и кредиторской задолженностью, очень подходят для управления как итеративные бэк-офисные процессы. Корпоративными услугами финансового администрирования можно управлять как пулом диверсифицированных действий (одна из функций глобального процесса корпоративного управления), как простым итеративным процессом (например, выставление счетов и исполнение обязательств), как процессом бухгалтерского учета, который основывается на принципе полноты, или как инклузивными решениями, затрагивающими другие функциональные области, такие как, например, логистика и риск-менеджмент.

Деятельность по реализации функции управления финансами может носить простой и повторяющейся характер (бухгалтерский учет) либо характеризоваться сложными аналитическими процедурами, предполагающими определенную научность (управленческий учет, бюджетирование, контроллинг, кросс-функциональные решения в сфере финансов). Но в любом варианте она может быть реализована в рамках общих услуг.

Общие услуги могут быть применены для таких бизнес-процессов, как:

а) учет дебиторской задолженности – порядок образования и признания доходов, факторинг, финансовый менеджмент;

б) учет кредиторской задолженности – ведение бухгалтерского учета, определение условий и сроков оплаты, материально-техническое обеспечение деятельности;

в) ведение полной системы бухгалтерского учета бизнес-подразделения;

г) создание объединений (например, в форме простого товарищества) для реализации отдельных диверсифицированных проектов.

А. Дебиторская задолженность – типичный объект корпоративных услуг. Управление дебиторской задолженностью – это буквально процесс управления соответствующим счетом, который можно представить схематично (рисунок 1) [2; 3].

Счет дебиторской задолженности покупателей и заказчиков

Начальное сальдо (дебиторская задолженность)	
Отгрузка продукции покупателю (реализация)	Поступление денежных средств в оплату реализованной продукции
Авансы выданные	Скидки, бонусы
	Возврат продукции покупателем
	Списание безнадежной дебиторской задолженности в резерв
	Оформление кредит-ноты
	Исполнение авансовых обязательств
	Переходящий остаток дебиторской задолженности

Рис. 1. Динамика размера дебиторской задолженности организации

Формирование отчетности по образованию дебиторской задолженности включает несколько этапов: получение заявки от клиента, направление ему коммерческого предложения, заключение договора (контракта), выписка накладной на отгрузку, выставление электронной счет-фактуры по НДС (далее – ЭСЧФ). Объем продаж и цена будут определяться сбытовыми подразделениями в ходе переговорного процесса. Функции управления дебиторской задолженностью также выполняются несколькими структурными под-

разделениями организации: отдел сбыта осуществляет отгрузку продукции; бухгалтерия фиксирует величину и контролирует сроки погашения задолженности; маркетологи анализируют объемы и периодичность продаж; юридический отдел ведет претензионную работу. При этом связанный документооборот, предшествующий возникновению дебиторской задолженности, является общим сервисным бизнес-процессом и может быть организован как непосредственно в организации, например, через SAP (автоматизированная система, предлагающая комплекс решений для выстраивания общего информационного пространства на базе компании и эффективного планирования ресурсов и рабочих процессов [4]) или в рамках общих корпоративных услуг. Поступление денежных средств от покупателей и заказчиков в оплату продукции (погашение дебиторской задолженности), решение о предоставлении и размере скидок и бонусов, формирование и использование средств резерва по сомнительным долгам являются бизнес-процессами, относящимися к функции кредитного менеджмента (финансовая корпоративная услуга). На основании изложенного процесс управления дебиторской задолженностью может организовываться одним из двух способов.

Во-первых, обслуживание дебиторской задолженности включает только ведение бухгалтерского учета по счету расчетов с покупателями и заказчиками (дебиторами) и относится к общим корпоративным услугам (рисунок 2).

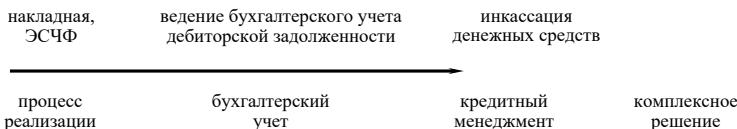


Рис. 2. Функциональная ответственность по учету дебиторской задолженности

Получение такой услуги обеспечивает эффективность в виде экономии на обучении сотрудников, затратах на персонал, оптимизации временного фактора деятельности на основе концентрации организационных усилий на основных видах деятельности. Преимуществом также является отсутствие регламентации размера задолженности и количества оформленных первичных документов (что особенно важно при оценке организационной эффективности, предполагающей сравнительный анализ с аутсорсингом данной услуги). Использовать такой вариант целесообразно в случае большого количества накладных (счетов), так как этот бизнес-процесс имеет большой потенциал роста по мере увеличения масштабов бизнеса.

Во-вторых, в рамках общих услуг может осуществляться управление процессом инкасации денежных средств, а в последующем реализовываться и функция кредитного менеджмента, дополнительно включающего управление кредитными рисками.

При обоих вариантах организация сохраняет право собственности на дебиторскую задолженность. При этом допускается продажа (выкуп, уступка права требования) дебиторской задолженности с комиссией (или дискон-

том) и управление процессом ее взыскания как вполне самостоятельным бизнес-процессом факторинга с соблюдением установленных норм действующего законодательства [5].

Поскольку вопросы, связанные с управлением дебиторской задолженностью, как отмечалось выше, охватывают несколько функциональных областей, целесообразно объединять их в единый модуль и предоставлять комплексное решение в рамках общих корпоративных услуг.

Сотрудники, управляющие дебиторской задолженностью в составе общих услуг, должны обладать достаточной компетентностью, в основе которой находятся простейшие принципы кредитного менеджмента: дебиторская задолженность не предполагает неопределенности и регламентируется действующим гражданским законодательством. Если оно соблюдается, то услуга выполнена качественно. Организация управления счетом дебиторской задолженности в выделенном месте (общие услуги) обеспечивает эффективность в виде экономии на обучении, улучшения процессов, устранения простоев сотрудников, возможности снижения затрат на оплату труда.

Б. Управление кредиторской задолженностью включает в себя схожие процессы. Документами, предшествующими накладной, в соответствии с которой задолженность регистрируется в системе бухгалтерского учета, являются коммерческое предложение (заявка на приобретение) и/или договор (контракт). Управление документооборотом процесса закупки является общим сервисным бизнес-процессом любой организации, находящимся в сфере ответственности специалистов службы снабжения, которые, среди прочего, солидарно отвечают за переговорный процесс о предоставлении скидок, соблюдение платежной дисциплины, контроль качества и организацию претензионной работы.

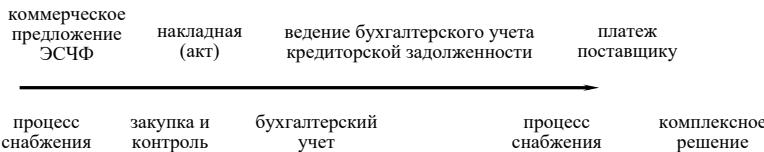
Счет кредиторской задолженности (рисунок 3 [2; 3]) структурирован аналогично счету дебиторской задолженности. Это означает, что управление счетами или модулем, включающим дополнительно осуществление платежей, может быть делегировано поставщику общих корпоративных услуг.

Счет кредиторской задолженности поставщикам и подрядчикам

	Начальное сальдо
Погашение задолженности	
Скидки, бонусы полученные	
Возврат активов поставщику	
Исполнение обязательств по авансам полученным	
Переходящий остаток кредиторской задолженности	
	Закупки

Рис. 3. Счет кредиторской задолженности поставщикам и подрядчикам

Управление кредиторской задолженностью включает простые бухгалтерские процессы «от закупки – до оплаты» (рисунок 4). При трансфертном ценообразовании плата может взиматься за каждый выставленный счет или определяться в целом по обслуживаемому подразделению (региону). Этот вопрос предварительно регламентируется корпоративным соглашением (положением) с общими подразделениями об уровне обслуживания.



*Рис. 4. Функциональная ответственность
по учету кредиторской задолженности*

В настоящее время в процессе администрирования кредиторской задолженности предпочтение все чаще отдается комплексным решениям.

В. *Общие службы выполнения функций бухгалтерского учета способны охватывать большие участков организации учетного процесса:* не только формирование бухгалтерских проводок, но и организация внутреннего контроля, управление SAP.

Полный учетный цикл можно разделить на итеративные действия, управляемые с помощью трансфертной цены, и наукоемкие действия, управляемые с помощью отчислений (лимитированных ассигнований). Так, например, участок хозяйственных операций, связанных с дебиторской и кредиторской задолженностью, предполагает выполнение итеративных действий, результаты которых будут получены аналогичным образом как в индивидуальном, так и в комплексном учете. Но бухгалтерский учет хозяйственных операций, требующих дополнительных глубоких компетенций, имеет другую логику – знания сотрудников общих подразделений могут быть объединены для устранения субъективизма и преодоления недостатков индивидуального мышления с целью получения синергетического эффекта, результатом которого могут стать прорывные управленческие решения, полученные коллегиально. Однако в настоящее время это выходит за рамки общих услуг, но согласно мировым тенденциям конвергенция между функциями является следующим этапом в развитии этой области деятельности [6].

Г. *Общие услуги, как правило, представлены стандартными процессами, направленными на достижение высокого качества при оптимальном использовании ресурсов.* Это в равной степени относится как к традиционным участкам учетного процесса, так и к наукоемким темам: управленческий учет, бюджетирование, контроллинг, участие во временных объединениях. Глобализация бухгалтерских баз данных, таких как SAP

и SAP BW, позволяющих выполнять дизайн релевантной бизнес-информации, полученной из отдельных учетных систем и внешних источников данных, делает возможным проведение этих бизнес-процессов удаленно. При этом необходимо отметить высокую трудоемкость этих видов деятельности и требования к профессиональным компетенциям лиц, ее осуществляющих: навыки финансовой и бизнес-аналитики, аудита в соответствии с национальными и международными стандартами бухгалтерского учета и финансовой отчетности, инвестиционного и проектного менеджмента и др. Поиск крупномасштабных областей деятельности, поддающихся стандартизации, формирует потенциал модульности деятельности общих подразделений.

Общие услуги представляют собой особые бизнес-модели по нескольким причинам. Во-первых, логика трансфертной цены или лимитированных ассигнований, которая отличается от рыночного механизма ценообразования и распределения прибыли. Чем выше рыночная и ниже трансфертная цена, тем выше созданная в организации добавленная стоимость. Налог на прибыль является обязательством корпорации, но для ее отдельной бизнес-единицы, например, для филиала, это простое повышение расходов, не связанных с потреблением. Этим объясняется необходимость минимизации стоимости трансфера как основного фактора формирования стоимости общих услуг.

Преимущества единого центра оказания общих услуг обусловлены улучшением качества бизнес-процессов на основе активного использования профессиональных знаний, минимизацией затрат на обучение и экономией расходов на персонал, увеличением эффективного фонда рабочего времени специалистов, гибкостью и стабильностью в предоставлении услуг, наличием потенциала для их масштабирования, формированием целостной организационной структуры, которая служит цели, а не организационной функции. Сосредоточение выполнения корпоративных услуг в одном месте обеспечивает экономию на эффекте масштаба и создает предпосылки для разработки и освоения более сложных и наукоемких видов сервиса. Благодаря высокой трудоемкости виды деятельности, требующиенойной профессиональной подготовки и высокого уровня компетенций, если они сосредоточены в одном месте для большого количества потребителей, увеличивают ценность корпоративных услуг. Организационная трансформация и создание общих подразделений, выполняющих корпоративные услуги, является средством достижения цели, а не целью самой по себе.

Список использованных источников

1. Беларусь и международные организации // Министерство иностранных дел Республики Беларусь. – URL: <https://www.mfa.gov.by/mulateral/organization/> (дата обращения: 13.02.2025).

2. О типовом плане счетов бухгалтерского учета: постановление М-ва финансов Респ. Беларусь, 29 июня 2011 г. № 50: в ред. от 28 февр. 2022 г. № 64 // Онлайн-сервис готовых

правовых решений ilex / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации. Республика Беларусь. – URL: <https://ilex-private.ilex.by> (дата обращения: 14.12.2024).

3. Lyon, J. Finance transformation: experts insights on shared services and outsourcing: Accountants for business / J. Lyon, D. Kops. – URL: <https://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/finance-transformation/Expert-insights-shared-services-outsourcing.pdf> (date of access: 20.12.2024).

4. Почепский, О. SAP программа: что это такое простыми словами и как в ней работать – как расшифровывается программное обеспечение САП / О. Почепский. – URL: <https://www.cleverence.ru/articles/auto-business/sap-programma-ctho-eto-takoe-prostymi-slovami-i-kak-v-ney-rabotat-kak-rasshifrovyvaetsya-programmnoe/> (дата обращения: 30.01.2025).

5. О деятельности по финансированию под уступку денежного требования (факторингу): Указ Президента Республики Беларусь от 11 ноября 2024 г. № 416 // Онлайн-сервис готовых правовых решений ilex / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации. Республика Беларусь. – URL: <https://ilex-private.ilex.by> (дата обращения: 01.02.2025).

6. Angelucci, D. Next Gen Shared Services Models / D. Angelucci. – URL: <https://www.alvarezandmarsal.com/insights/next-generation-shared-services-model/> (date of access: 10.01.2025).

7. Organisational transformation and Shared Services. – URL: <https://lumar.ltd.uk/services/53-2/> (date of access: 11.02.2025).

(Дата подачи: 19.02.2025 г.)