

## Проблемы формирования централизованной бухгалтерской службы

**Ю. Ю. Черепович,**  
Российский университет  
кооперации, [ucherepovich@bk.ru](mailto:ucherepovich@bk.ru)

**С**оздание централизованной бухгалтерской службы требует учитывать как специфику бизнеса предприятий, входящих в данный проект, так и опыт компаний, которые уже развивают данное направление. Чтобы она эффективно функционировала, необходимо обратить внимание на ряд присущих данному процессу проблем и рисков зон.

### 1. Определение перечня предприятий, входящих в объединенную бухгалтерскую службу

Чтобы понять, подходит ли модель централизованной бухгалтерии для компании, нужно ответить на ряд вопросов, связанных с количеством бизнес-единиц в структуре компании, размером рынка, количеством покупателей и поставщиков компании, однородностью предполагаемых к переводу в общий центр обслуживания (далее ОЦО) функций и т. д.

Модель ОЦО прежде всего предназначена для компаний, в структуру которых входит несколько бизнес-единиц. Чем их больше, тем больше эффект масштаба и тем существеннее будет снижение затрат при переходе к ОЦО. При этом нужно иметь в виду, что реальная модель общего центра — это всегда индивидуальное решение для конкретной компании.

Выбор оптимального варианта всегда зависит от того, какие функции и процессы наиболее важны для компании и входящих в нее предприятий. Так, для производственной компании приоритетом в бухгалтерском учете будет ведение учета основных средств, затрат, заработной платы, а для бухгалтерии компании, предоставляющей услуги, ключевыми являются дебитор-

ская задолженность и контроль за своевременной оплатой счетов.

С учетом специфики деятельности компании определяются практически все параметры будущего ОЦО (бизнес-процессы, организационная структура, организационно-правовая форма, местоположение, программное обеспечение).

В состав централизованной бухгалтерии, прежде всего, должны войти предприятия, деятельность которых является схожей, или та часть деятельности предприятий, которая представляет собой однородные хозяйственные операции (начисление заработной платы, учет расчетов с дебиторами и кредиторами, учет основных средств и т. д.).

### 2. Определение перечня функций, которые остаются внутри компаний, и функций, которые могут быть переданы в централизованную бухгалтерию

Типичные характеристики бизнес-процесса, который может быть передан в ОЦО: транзакции, единые по сути и одинаковые для различных структурных подразделений; функции, для выполнения которых необходимо произвести большое количество транзакций; функция, позволяющая экономить за счет больших объемов операций; желание стандартизировать влияние на данный процесс по всей организации; недостаток ресурсов внутри организации для выполнения функции.

Разделение функций между ОЦО и предприятиями строится индивидуально, в зависимости от специфики деятельности, месторасположения предприятий и особенностей структуры управления в компаниях. Напри-

мер, в случае географической удаленности предприятия и существенной разницы в часовых поясах ведение складского учета материальных ценностей более целесообразно вывести за пределы объединенной бухгалтерии.

При разделении функций между ОЦО и предприятиями-участниками проекта следует учесть фактор дефицита квалифицированных кадров в том или ином регионе. При наличии сотрудников с высоким уровнем квалификации на местах целесообразно именно там и сохранить ведение сложных участков учета, в частности, цеховой учет себестоимости выпускаемой продукции.

Отсутствие на месте персонала необходимой квалификации — один из существенных рисков в функционировании объединенной бухгалтерии. При этом сама схема ОЦО предоставляет компании возможность сосредоточить самые лучшие кадры в одном месте, обеспечив при этом высокое качество ведения бизнес-процесса.

Следует учитывать также и фактор доступности рабочей силы, причем не только на текущий момент, но и на перспективу. Если в городе планируется открыть несколько ОЦО одновременно, то может возникнуть ситуация, связанная с дефицитом кадров.

### **3. Формализация порядка взаимодействия и графика документооборота между компаниями, входящими в проект, и ОЦО**

Одним из самых важных моментов, существенно влияющих на качество ведения учета, является документооборот, который необходимо организовать таким образом, чтобы сократить до минимума (а еще лучше исключить вовсе) риск потери информации. При этом процесс предоставления документов может быть автоматизирован посредством систем электронного документооборота, что существенно упрощает процесс передачи документов в ОЦО.

Как правило, при первичном анализе ситуации с прохождением документов выясняется, что достаточно много времени тратится на различные (зачастую дублирующие друг друга) утверждения. Наверное, компа-

нии даже не подозревают о том, что упростить эту систему можно еще до перехода на электронный документооборот. Четкие правила и стандартные процедуры для всех видов документов позволят значительно ускорить прохождение бумажных документов. Кроме того, электронный документооборот позволит генерировать отчеты по соблюдению сроков предоставления документов, а также использовать базы данных для распечатки копий документов внешним пользователям по требованию.

Для поддержания графика документооборота могут быть созданы специальные подразделения, как на предприятиях, так и в ОЦО, которые занимаются получением и кодированием всех документов, а также следят за соблюдением сроков их предоставления.

Между тем документооборот может быть выстроен и напрямую между структурными подразделениями предприятия и объединенной бухгалтерской службой.

Порядок документооборота должен быть прописан в договоре между централизованной бухгалтерией и предприятием. При этом очень важно закрепить ответственность обеих сторон за не предоставление документов в предусмотренные сроки.

Одна из наиболее распространенных ошибок при составлении графика — его избыточная аналитичность. На самом деле в графике документооборота достаточно отразить основные позиции: тип хозяйственной операции, первичный документ, код формы, ответственное лицо передающего подразделения, срок передачи и лицо, ответственное за прием документов в ОЦО. При этом важно, чтобы даты были указаны с учетом специфики бизнес-процессов.

Нельзя допускать формулировок типа "по требованию", "по мере необходимости", "согласно учетной политике" и т. п. Все сроки должны указывать на периодичность их подготовки (ежедневно, подекадно, еженедельно), на допустимые временные промежутки между фактом свершения хозяйственной операции и моментом сдачи документа (например, "не позднее двух рабочих дней") и на крайний срок представления "первички" в дни закрытия отчетного периода ("но не позднее четвертого рабочего дня месяца, следующего за отчетным"). Необходимо придерживаться единообразия: время отсчитывается либо в календарных днях,

либо в рабочих, чтобы не создавать разных трактовок и путаницы. И конечно, все сроки нужно выверить на предмет соответствия целевой дате закрытия отчетности.

Передача учетных функций в ОЦО сопряжена с возникновением рисков, которые отсутствуют при самостоятельном ведении налогового учета и составлении налоговой отчетности. Эти риски обусловлены различными факторами, среди которых можно выделить следующие:

1) *Неадекватное оформление первичных документов.* Бухгалтерские и налоговые риски, связанные с принятием к учету документов, оформленных ненадлежащим образом, присущи любому способу ведения бухгалтерского учета (как собственно самими предприятиями, так и с помощью ОЦО). Учитывая гражданско-правовой характер отношений между ОЦО и предприятиями-участниками, в договоре на обслуживание следует определить, какая из сторон осуществляет контроль за соответствием первичных документов требованиям законодательства.

2) *Нарушение сроков передачи информации.* Своевременность предоставления налоговой отчетности зависит от соблюдения предприятиями сроков предоставления входящей информации и первичных документов, служащих основанием для внесения записей в учетную систему, а также от оперативности составления налоговых деклараций и расчетов ОЦО. Учитывая территориальную удаленность обслуживаемых юридических лиц, при создании ОЦО необходимо предусмотреть техническую возможность передачи информации и документов в оперативном режиме.

3) *Неверная классификация операций.* При передаче учетных функций в ОЦО существует повышенный риск неверной классификации операций для целей налогообложения, который может явиться следствием территориальной удаленности и ограниченности поступающей в ОЦО информации. В целях снижения указанного риска рекомендуется установить требования к содержанию дополнительной информации, предоставляемой предприятиями в первичных документах, которая позволит идентифицировать и однозначно классифицировать совершенные хозяйственные операции. Например, в отношении расходов на

услуги строительных организаций — ремонт или капитальное строительство; в отношении расходов вспомогательных цехов — наименование цеха, к которому относятся расходы; в отношении расходов на обслуживание основных средств — используется ли объект в производстве, законсервирован или предоставлен в аренду/безвозмездное пользование и т. д.

4) *Технические ошибки.* При ведении учета одним и тем же лицом нескольких организаций могут возникнуть технические ошибки, приводящие к искажению налоговой базы, которые выражаются в: оформлении документов от имени компании, которая не участвует в сделке; отражении хозяйственных операций, совершенных одной компанией, в информационной базе другой компании.

#### 4. Решение вопроса о функции главного бухгалтера в обновленной структуре

В силу подп. 3 п. 7 Закона о бухгалтерском учете руководитель экономического субъекта обязан возложить ведение бухгалтерского учета на главного бухгалтера или иное должностное лицо этого субъекта либо заключить договор об оказании услуг по ведению бухгалтерского учета. В этой связи возможны два варианта организационной структуры:

- 1) с сохранением главных бухгалтеров на предприятиях-участниках проекта;
- 2) с передачей функции главного бухгалтера по договору об оказании услуг по ведению бухгалтерского учета.

Первый вариант предполагает фактически лишение главного бухгалтера прежнего статуса, перевод штата бухгалтерии в ОЦО, сохранение контрольных, представительских функций и ответственности в рамках полномочий, урегулированных договорными отношениями.

Второй — создание на предприятии бэк-офиса, который будет нести ответственность за обеспечение документооборота с ОЦО, а также при необходимости обеспечивать представительскую функцию.

Выбор варианта зависит, как правило, от готовности генерального директора предприятия-участника

проекта к выстраиванию взаимодействия с ОЦО. Зачастую генеральному директору проще и удобнее управлять главным бухгалтером, который является штатным сотрудником, чем руководствоваться взаимоотношениями, регулируемые договором с соответствующими обязанностями сторон, утвержденным графиком документооборота и последствиями, связанными с неотражением или ненадлежащим отражением документов в учете.

Напомним, что согласно п. 8 ст. 7 Закона о бухгалтерском учете в случае возникновения разногласий в отношении ведения бухгалтерского учета между руководителем экономического субъекта и главным бухгалтером или иным должностным лицом, на которое возложено ведение бухгалтерского учета, либо лицом, с которым заключен договор об оказании услуг по ведению бухгалтерского учета:

1) данные, содержащиеся в первичном учетном документе, принимаются (не принимаются) главным бухгалтером (иным должностным лицом, на которое возложено ведение бухгалтерского учета, либо лицом, с которым заключен договор об оказании услуг по ведению бухгалтерского учета) к регистрации и накоплению в регистрах бухгалтерского учета по письменному распоряжению руководителя экономического субъекта, который единолично несет ответственность за содданную в результате этого информацию;

2) объект бухгалтерского учета отражается (не отражается) главным бухгалтером (иным должностным лицом, на которое возложено ведение бухгалтерского учета, либо лицом, с которым заключен договор об оказании услуг по ведению бухгалтерского учета) в бухгалтерской (финансовой) отчетности на основании письменного распоряжения руководителя экономического субъекта, который единолично несет ответственность за достоверность представления финансового положения экономического субъекта на отчетную дату, финансового результата его деятельности и движения денежных средств за отчетный период.

Таким образом, мнение главного бухгалтера руководитель экономического субъекта учитывать не обязан, однако всю ответственность за достоверность данных бухгалтерского учета и отчетности несет именно

он (при наличии соответствующего письменного распоряжения, направленного главному бухгалтеру), независимо от того, является ли главный бухгалтер штатным сотрудником или данная функция передана централизованной бухгалтерии.

## 5. Риски, связанные с правовым статусом общего центра обслуживания

Механизм создания ОЦО предполагает несколько вариантов: создание отдельного юридического лица для этих целей; передачу функций одному из предприятий-участников проекта; открытие филиала на базе одного из предприятий-участников.

Основным преимуществом первого варианта является отсутствие у предприятия-участника риска привлечения к ответственности по обязательствам ОЦО, поскольку последний, являясь юридическим лицом, самостоятельно отвечает по своим обязательствам перед третьими лицами всем принадлежащим ему имуществом. При этом возможны как минимум две модели (см. табл.):

1. Региональная модель с несколькими центрами и единым руководством;

2. Моноцентрическая модель с единым центром для всех предприятий-участников проекта.

Главным недостатком региональной модели ОЦО является неизбежное увеличение процедур, связанных с ее созданием, функционированием и ликвидацией. При этом количество процедур увеличивается прямо пропорционально количеству входящих в модель центров обслуживания. Кроме того, возможно различие в интерпретации отдельных положений учетной политики и применении налогового законодательства каждым региональным ОЦО.

Основное ее преимущество — это диверсификация отдельных рисков, иными словами, ошибка, совершенная одним ОЦО, может не распространиться на предприятия, обслуживаемые в другом региональном ОЦО.

Отметим, что окончательный выбор той или иной модели зависит от особенностей бизнеса, человеческого фактора и управленческих целей.

Краткое описание операционных моделей, их преимущества и недостатки		
Описание модели	Преимущества модели	Недостатки модели
Региональная модель		
Предполагает создание двух и более региональных ОЦО для обслуживания предприятий, находящихся в различных регионах	Близость к бизнесу. Простота присоединения на обслуживание всех типов компаний, находящихся в данном регионе. Учет региональной специфики	Небольшой эффект от сокращения затрат
Моноцентрическая модель		
Предполагает создание единого центра для всех предприятий и структурных подразделений	Максимальная экономия затрат. Высокая стандартизация бизнес – процессов в рамках предприятий. Простота подключения различных компаний	Требуются большие изменения в деятельности компании. Сложность внедрения

## 6. Риски гражданско-правового и налогового характера

В рамках гражданской ответственности централизованная бухгалтерия несет риск возникновения и возмещения убытков, причиненных исполнением или ненадлежащим исполнением обязательств по договору на оказание услуг по ведению учета. В сумму возмещаемых убытков включаются, в частности, налоговые санкции, административные и налоговые штрафы, наложенные на предприятие по вине ОЦО.

Организация как налогоплательщик несет ответственность за налоговые правонарушения в полном объеме в рамках действующего налогового законодательства, ОЦО фактически ее не несет, но если к налоговой ответственности привлечена организация, может нести перед ней ответственность за причиненные убытки.

Что касается административных штрафов<sup>1</sup>, налагаемых на должностных лиц предприятия, то они возмещению не подлежат.

Несмотря на наличие различного рода рисков, возможность оптимизации деятельности организации и экономии заставляет компании все чаще задумываться о создании единого центра обслуживания.

Разумеется, само по себе создание общего центра требует ощутимых инвестиций. При этом положительные результаты внедрения ОЦО не проявляются сра-

зу — подобный проект может длиться от нескольких месяцев до нескольких лет в зависимости от многих факторов: масштабы передаваемых центру функций, наличия на предприятиях компании единой информационной платформы и т. п.

В любом случае к внедрению ОЦО на предприятиях следует относиться как к проекту и применять методы проектного управления, подразумевающие в том числе составление плана по реализации и снижению рисков.

Отметим, что создание системы мониторинга рисков обеспечивает более глубокое понимание ключевых областей, ситуацию в которых необходимо отслеживать на постоянной основе как в течение срока реализации проекта, так и по его окончании.

При создании централизованной бухгалтерской службы, на наш взгляд, важно создать такую модель, которая позволила бы обслуживать бизнес-потребности завтрашнего дня.

Иначе говоря, чтобы не оказаться устаревшей уже до начала работы, система централизованной бухгалтерии должна быть гибкой и превосходить те изменения и проблемы, которые могут возникнуть в будущем ■

### Литература

1. Брюханов М. Что предстоит сделать до внедрения общего центра обслуживания//Финансовый директор. — 2012. — № 2.
2. Иванова Т. Общие центры финансового обслуживания: российская практика применения//Финансовая газета. Региональный выпуск. — 2010. — № 17.
3. Сафарова Е. Ю. Аутсорсинг учетных процессов. — М.: Книжный мир, 2009. — 192 с.
4. Филина Ф. Н. Аутсорсинг: учет, налоги, правовой аспект. — М.: Гросс-Медиа, 2012. — 208 с.

<sup>1</sup> Согласно ст. 15.11 КоАП РФ должностные лица предприятия несут ответственность за грубое нарушение правил ведения бухгалтерского учета и представления бухгалтерской отчетности в размере от двух до трех тысяч рублей.