

– умеренная интеграция. В результате принятия данного вида интеграции происходит объединение отдельных хозяйственных функций предприятий, причем контроль за данными направлениями осуществляет компания–покупатель, однако хозяйственная деятельность целевой фирмы остается независимой.

– минимальная интеграция. Происходит объединение отдельных функций компаний, прежде всего, для достижения некоторой экономии на оплате труда работников. При этом целевая фирма принимает решения самостоятельно, лишь с определенной отчетностью перед компанией–покупателем.

10 этап – оценка результатов слияния или поглощения.

Данная фаза слияний и поглощений компаний достаточно важна с точки зрения достижения поставленных целей (успешная или неудачная сделка). Многие предприятия просто не имеют возможности оценить полученные результаты, поскольку не были определены конечные параметры, которые должны быть получены от осуществления транзакции.

По данным исследования экспертов компании KPMG, рассматривающих процессы слияний и поглощений предприятий, большинство участников объединения компаний считают наиболее важным процесс управления рисками, оценку эффективности сделки, управление сделкой, переговоры и проектное планирование. Следует заметить, что эти данные относятся ко многим компаниям, проводившим объединение фирм, несмотря на то, удачно прошла сделка или нет. Если же обратиться к предприятиям с успешным опытом осуществления подобных транзакций, то выявляются те же самые наиболее важные этапы процессов слияний и поглощений, однако большее значение для них имеет, прежде всего, управление рисками и оценка эффективности сделки.

Однако эти данные достаточно противоречивы. Например, С. В. Савчук в своей статье «Анализ результатов слияний и поглощений зарубежных компаний, причины неудач и способы уменьшения риска сделок» утверждает, что «...большинством опрошенных отмечалась чрезвычайная важность двух фаз, а именно: фаза разработки стратегии и фаза интеграции. Более 70% опрошенных рассматривают эти фазы как ключевые»¹⁰.

Следует заметить лишь одно, что необходима тщательная проработка всех этапов процессов слияний и поглощений компаний. Небольшое упущение, казалось бы, в несущественной стадии может стать причиной неудачи всей сделки.

Организационный аспект формирования службы бухгалтерского дела

Нор-Аревян Г.Г.

Ростовский государственный экономический университет «РИНХ»

Постановка системы бухгалтерского дела включает в себя комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных в основном на развитие бухгалтерского учета организации. В их основе стремление увеличить производительность организации, обеспечить оперативный управленческий анализ необходимыми данными и повысить действенность контрольной функции учета.

Повышение производительности учета, а следовательно, и продвижение на пути повышения общей производительности организации, есть одна из основных задач, стоящих сегодня перед бухгалтерскими кадрами служб бухгалтерского дела.

Системный подход и анализ условий жизнедеятельности учетных моделей организаций, объектов исследования - позволяют сформулировать перечень необходимых действий в этом направлении. В результате должна быть сформирована модель построения системы служб бухгалтерского дела на основе совершенствования действующей конфигурации учета. Среди предлагаемых мероприятий можно выделить следующие:

1. доработка организационно-распорядительных документов.
2. составление оптимального графика документооборота и организация хранения документов.
3. формирование адекватной технологии обработки получаемой информации:
4. методическое обеспечение:
5. совершенствование кадровой политики бухгалтерии.

Несмотря на тот факт, что информация необходимая для изучения и анализа отклонений, возникает в различных точках производства, ее сбор, агрегирование и переработка в понятные для менеджеров формы должны происходить в рамках бухгалтерской службы. Именно бухгалтерия сегодня способна стать ядром системы управленческого контроля. Поэтому доработка организационно-распорядительных документов в основном затрагивает положение о бухгалтерии.

Как правило, положение о бухгалтерии имеет типовую структуру и включает в себя следующие разделы: общие положения; цели, задачи бухгалтерии; функции бухгалтерии; права и обязанности работников; взаимоотношения с другими структурными подразделениями организации; организация работы.

¹⁰ Менеджмент в России и за рубежом, 2003. №1. С. 33.

Закрепление в данном разделе основных квалификационных требований к главному бухгалтеру позволит заранее предотвратить возможность появления во главе бухгалтерии лиц, не обладающих соответствующей компетенцией. В качестве варианта квалификационных требований можно предложить наличие квалификационного аттестата профессионального бухгалтера, опыт работы в отрасли, а также прочие требования.

В целях нормализации условий труда рекомендуется также указывать, какие документы подписываются (утверждаются или визируются) главным бухгалтером и другими ответственными работниками бухгалтерии.

Должностные инструкции составляются для каждого работника бухгалтерии в целях разграничения полномочий работников, определения их прав и обязанностей. Индивидуальное распределение между работниками участков бухгалтерского учета позволяет избежать дублирования или неотражения отдельных хозяйственных операций. Кроме того, инструкции должны описывать действия конкретных работников в случае выявления фактов возникновения чрезвычайных отклонений от установленных параметров на различных этапах хозяйственного цикла.

В инструкции указывается, какие документы получает работник для обработки, кому он их в дальнейшем передает, какие документы он имеет право подписывать. Структура инструкции соответствует положению о бухгалтерии и имеет следующие разделы: общие положения; функции работника; права и обязанности; взаимодействие с другими работниками бухгалтерии и организации; организация работы; правила и критерии оценки результатов работы. Положение о бухгалтерии и должностные инструкции составляются главным бухгалтером и утверждаются руководителем организации.

Взаимодействие бухгалтерии с другими структурными подразделениями организации определяется движением документов.

Понятие документооборота включает в себя составление графика прохождения документов, а также контроль правильности оформления документов с соответствующим отражением операций на счетах бухгалтерского учета.

Неправильно организованный документооборот влечет за собой возникновение ряда типовых проблем, таких как:

несвоевременная доставка отчетной информации;

непрогнозируемость маршрутов движения отчетных и управляющих документов;

отсутствие закрепления ответственности работников за формирование документов;

невозможность принятия решений без привлечения дополнительной информации.

Оптимизация документооборота позволяет установить количество необходимых документов и число сотрудников, которые работают с данными документами. Следуя принципу устранения потерь, при моделировании документооборота организации необходимо постараться избежать дублирования документов или сократить путь их следования до конечного потребителя.

Существенным моментом является унификация первичных учетных документов, отражающих хозяйственные процессы, и стандартизация правил их заполнения и обработки.

В соответствии с п. 2 ст. 9 Федерального закона «О бухгалтерском учете» первичные учетные документы принимаются к учету, если они составлены по форме, содержащейся в альбомах унифицированных форм первичной учетной документации. В унифицированных формах первичной учетной документации для возможности обобщения и систематизации информации при автоматизированной обработке данных предусмотрены кодовые зоны. Для обеспечения интеграции и сопряжения информационных ресурсов целесообразно применять систему кодирования, принятую в организации, при первичной обработке данных на основе разработанных классификаторов.

Правила документооборота и технология обработки учетной информации принимаются самой организацией исходя из ее структуры и Других особенностей деятельности. Для упрощения ведения первичного учета целесообразно разрабатывать электронные версии форм первичной Учетной документации. Использование электронных версий форм значительно облегчит и ускорит учетную работу за счет дополнительных сервисных функций:

постоянные реквизиты форм (название организации, ее реквизиты, должность и расшифровка подписи лиц, ответственных за совершение хозяйственной операции, и др.) вводятся один раз и впоследствии автоматически помещаются в заполняемые формы;

итоговые данные в документах просчитываются и проставляются автоматически;

при заполнении основного документа отрывные корешки и талоны заполняются автоматически;

информация, введенная один раз, автоматически переносится в те части этого документа, где она используется, а также в связанные с ним документы.

Кроме того, в Федеральном законе «О бухгалтерском учете» определена возможность разработки и применения индивидуальных форм первичной документации, что особенно важно в

условиях формирования системы управленческого контроля.

Внутреннее перемещение документов по организации регламентируется графиком, который по каждому документу должен

содержать порядок создания, проверки, обработки и хранения документа.

Одной из важных задач, стоящих перед бухгалтером-управленцем, сегодня является оптимизация документооборота внутри бухгалтерии и его унификация в составе общего внутрифирменного документооборота. При этом подлежит установлению:

перечень первичных документов, применяемых на предприятии (содержащихся в альбомах унифицированных форм и собственной разработки);

уровень децентрализации (кто из работников предприятия имеет право подписывать данные документы и несет ответственность за правильность их оформления и своевременность представления); действующая организационно-функциональная структура организации;

порядок движения каждого документа между отделами организации и срок представления документов конечному потребителю информации;

график движения документов внутри бухгалтерии, позволяющий своевременно организовать начисление налогов и составление бухгалтерской отчетности.

График документооборота позволяет улучшить контроль со стороны бухгалтерии за всей работой организации, т.е. повышает эффективность всей учетной работы организации.

Ключевым моментом методического обеспечения системы управленческого контроля является разработка способов учета затрат и определения финансовых результатов. В основе построения методики учета затрат для конкретного предприятия лежит подход, при котором организация делится на единообразно управляемые части - центры финансовой ответственности.

На основе анализа деятельности объектов исследования можно выделить несколько общих этапов разработки указанной методики, базирующихся на общих организационно-функциональных принципах:

1. Построение единой для всех структурных подразделений классификации статей затрат.
2. Определение методики нормирования основных видов расходов с целью разделения затрат на экономически оправданные (полезные) и убыточные.
3. Создание методики расчета себестоимости продуктов и услуг предприятия.
4. Разработка методики определения

финансового результата в разрезе различных объектов учета (центров затрат, центров ответственности, сегментов бизнеса и т.д.).

Оперативность обработки информации напрямую зависит от сокращения сроков подачи первичных документов в бухгалтерию. Поэтому рекомендуется составить соответствующий приказ руководителя по организации, в котором также устанавливается ответственность за несвоевременное представление документов в бухгалтерию со стороны смежных: служб. С другой стороны, наиболее перспективным нам представляется не административный, а технологичный путь решения этой проблемы. Этот путь базируется на комплексной автоматизации управления организацией, в основе которой лежит принцип однократного ввода информации в систему в то время и в том месте, когда и где она впервые возникает.

Специфика работы крупных отечественных предприятий заключается в следующем: большое количество сотрудников и контрагентов (поставщиков, покупателей, субподрядчиков и т.д.), наличие филиалов, многопрофильность, сложные условия расчетов и т.д. Все это в совокупности с постоянно изменяющейся системой нормативно-правового регулирования деятельности предполагает наличие гибкой системы автоматизации, поддерживающей возможности конфигурации.

Одно из неоспоримых достоинств любой интегрированной системы управления - это обеспечение строгого и неукоснительного выполнения предписанной управленческой процедуры. Любой документ, если это будет указано при настройке системы, пройдет именно ту цепочку оформления, согласования и подписания, которая требуется, не будет выпущен без указания всех необходимых данных, не сможет использоваться при критических неувязках его данных с данными других документов и т.д. При этом доступ информации будет возможен только в строгом соответствии с правами и полномочиями работников. Внедрение комплексной системы бухгалтерского учета, решения своих прямых задач, позволяет увеличить реальную стоимость предприятия и соответственно его инвестиционную привлекательность и престиж среди зарубежных партнеров. Ведущие мировые банковские и финансовые организации давно считают наличие на предприятии современных систем автоматизированного управления и учета практически обязательным условием при выборе объекта для инвестирования и кредитования. Аналогичный подход применяют и ведущие мировые производители, ищущие в России партнеров для кооперации.