

8. Заседание Госсовета «Развитие отечественного бизнеса и повышение его конкурентоспособности на мировом рынке в условиях членства России в ВТО». Москва, 18 сентября 2014 г. [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://www.kremlin.ru/news/46636> (дата обращения: 26.11.2014).
9. Официальный сайт Сергея Глазьева. Простота хуже воровства. 28 ноября 2014 г. [Электронный ресурс] – режим доступа: http://www.glazev.ru/econom_polit/382/ (дата обращения: 02.12.2014).
10. Иванов М., Горяшко С., Черных А. Профессии сверяют с дипломами. Газета Коммерсантъ. 3 декабря 2014 г. [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc/2624553> (дата обращения: 03.12.2014).
11. Рункевич Д., Малай Е. Генпрокуратура проверит политику Центробанка в отношении рубля. Газета Известия. 5 ноября 2014 г. [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://izvestia.ru/news/578716> (дата обращения: 03.12.2014).
12. Иванов П.А. Уточнение современных трактовок понятия «финансовая безопасность» территориальных систем // Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России: Материалы VI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Уфа: ИСЭИ УНЦ РАН, 2014. – С. 165-170.
13. Баязитова А., Алексеевских А. В банки придут валютные комиссары. Газета Известия. 19 декабря 2014 г. [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://izvestia.ru/news/581019> (дата обращения: 23.12.2014).
14. Комиссары ЦБ проконтролируют банки. Программа «Вести недели» ВГТРК «Россия». Выпуск от 21.12.2008 г. [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://vesti7.ru/news?id=13223> (дата обращения: 23.12.2014).
15. Татаркин А.И., Татаркин Д.А. Саморазвивающиеся территориальные экономические системы: диалектика формирования и функционирования // Вестник Челябинского государственного университета. – 2010. – № 3. Экономика. Вып. 24 – С. 5-12.
16. Отчетный доклад о предварительных итогах реализации мероприятий Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы за 2013 год. Министерство сельского хозяйства РФ. [Электронный ресурс] – режим доступа: http://www.mcx.ru/documents/document/v7_show/25557.342.htm (дата обращения: 24.12.2014).

УДК 338.242.2

ОСОБЕННОСТИ СОЗДАНИЯ И ЦЕНТРАЛИЗОВАННОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ФИНАНСОВОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

Масленников Владимир Владимирович (olegmaslennikov@yandex.ru)

Масленников Олег Владимирович

ФГБОУ ВПО «Ивановский государственный химико-технологический университет»

Общие центры финансового обслуживания позволяют снизить операционные затраты в компании, повысить эффективность ее деятельности. Их использование возможно для реализации самых разнообразных функций организации.

Ключевые слова: общий центр обслуживания, централизация, эффективность, снижение затрат, оптимизация, аутсорсинг.

Одним из элементов повышения конкурентоспособности коммерческих структур является непрерывное снижение издержек. Однако такая стратегия имеет существенный изъян, связанный с ограниченностью этого ресурса и неизбежностью постепенного снижения качества производимых товаров и предоставляемых услуг. Во многом эта точка зрения справедлива и для некоммерческих организаций, стремящихся к минимизации своих затрат.

Альтернативным решением обозначенной проблемы является комплексная оптимизация бизнес-процессов, включающая их идентификацию, декомпозицию, разделение на основные и вспомогательные, выделение подлежащих

передаче на аутсорсинг или инсорсинг, в общие центры обслуживания.

К сожалению, в научной литературе, не смотря на наличие ряда источников, проблема особенностей создания и организации функционирования общих центров финансового обслуживания изучена недостаточно. В связи с этим, актуальным и полезным является комплексное исследование таких вопросов, как понятие термина «общий центр обслуживания», целей его создания, сфер деятельности, типов компаний, для которых наиболее целесообразно создание общих центров обслуживания, а также основных форм организации общих центров обслуживания.

В научных и специальных экономических источниках информации встречаются разные определения понятия «общий центр обслуживания». В ряде случаев используются термины «единый центр обслуживания», «центр корпоративного обслуживания». В англоязычной литературе используется термин «shared services center». Приведем ряд из встречающихся определений.

Общий центр обслуживания – это централизованный процессинговый центр, который оказывает услуги по выполнению вспомогательных и учетных функций для внутренних клиентов – подразделений компании [1].

Общий центр обслуживания – самостоятельное юридическое лицо, которому передаются однотипные бизнес-процессы (операции), являющиеся вспомогательными по отношению к основным видам деятельности структурированных компаний (холдингов), объединяющих несколько юридических лиц [2].

Общий центр обслуживания – это структура (подразделение), в которой сосредотачивается выполнение рутинных однотипных операций сразу для нескольких предприятий (филиалов, подразделений) одной или нескольких корпораций [3].

Общий центр обслуживания – это специально созданное подразделение в структуре производственных предприятий, которое является общим центром управления и учета, позволяющим централизовать определенные усилия.

Общий центр обслуживания – это модель бизнеса, при которой типовые оперативные функции предприятий передаются в специализированный общий центр [4].

Общий центр обслуживания – это специально созданная или существующая, интегрированная в экономическую систему субъекта хозяйствования организационная структура (внутреннее подразделение/ дочернее предприятие/ сторонняя фирма), в которую на условиях коммерческого расчета передается часть существующих бизнес-процессов, не относящихся к основной деятельности компании [5].

Несмотря на внешнее различие приведенных определений, они все же имеют общие черты.

Во-первых, общий центр обслуживания – это специально созданная структура.

Во-вторых, основное назначение общего центра обслуживания – выполнение определенных бизнес-процессов за другие структуры.

В-третьих, выполняемые общими центрами обслуживания функции носят, как правило, вспомогательный характер.

В-четвертых, вторичные для компании бизнес-процессы, вынесенные в общий центр обслуживания становятся в рамках него основными бизнес-процессами.

В-пятых, создаваемая структура является зависимой от обслуживаемых ею структур (головной компании).

Учитывая изложенное, полагаем уместным следующее определение понятия «общий центр обслуживания».

Общий центр обслуживания – это внутренняя, зависимая структура, специально созданная для выполнения за другие внутренние бизнес-единицы компании вспомогательных процессов, которые в рамках общего центра обслуживания приобретают статус основных бизнес-процессов.

В отличие от аутсорсинга при инсорсинге централизуемые функции передаются не стороне компании, а зависимой бизнес-единице (внутреннему подразделению компании или отдельному юридическому лицу), деятельность которой полностью открыта для контроля со стороны акционеров (собственников) компании (холдинга). Тем самым, компания не отказывается от собственных бизнес-процессов и не переходит к приобретению услуг по их реализации у сторонней организации. Кроме того, существенным преимуществом инсорсинга перед аутсорсингом является то, что при инсорсинге не требуется передача конфиденциальных сведений (финансового, юридического и технического характера) для обработки сторонней организации.

Главными целями создания общих центров обслуживания являются:

1. Снижение операционных затрат в первую очередь за счет эффекта масштаба.
2. Оптимизация бизнес-процессов за счет их унификации и стандартизации.
3. Упрощение внутреннего документооборота в компании.
4. Сокращение общей численности персонала за счет исключения дублирующих функций и повышения производительности труда персонала, выполняющего автоматизированные однотипные операции.
5. Снижение зависимости компании от сотрудииков подразделений.
6. Повышение качества работы персонала за счет специализации его труда и эффективной передачи знаний, внедрения новой корпоративной культуры, ориентированной на результат, непрерывное совершенствование работы за счет организационных и технологических инноваций.
7. Возможность сконцентрироваться на развитии профильных подразделений компании за счет выделения вспомогательных функций в обособленную бизнес-единицу и высвобождения финансовых и управленческих ресурсов.
8. Создание условий для преодоления подразделениями вспомогательного направления деятельности пиковых нагрузок.

9. Снижение затрат на сопровождение и техническое обслуживание автоматизированных систем подразделений компании.

10. Создание единого для различных подразделений компании информационного пространства.

11. Концентрация объективной информации о деятельности компании в едином центре, повышение уровня контроля за деятельностью подразделений компании.

12. Совершенствование системы менеджмента качества.

13. Снижение рисков за счет усиления контроля над функциями, выполняемыми общим центром обслуживания.

14. Повышение адаптивности компании при нестабильности внешних условий ее деятельности.

15. Создание условия для масштабирования процессов, облегчения интеграционных процессов при проведении слияний и поглощений.

В качестве одной из прямо не декларируемых, но значимых для крупных компаний целей централизации учетных функций в общем центре обслуживания с упразднением внутренних бухгалтерских подразделений является изменение роли бухгалтерской службы, ее превращения из подразделения, «которое всех «мучает» и которое что-то постоянно требует» и «ради которой работает половина бизнеса» [6] в сервисное подразделение.

Сферы деятельности общих центров обслуживания зависят от того, какие функции компании готовы вынести в них. На практике основными сферами деятельности общих центров обслуживания являются:

1. Ведение бухгалтерского учета и составление бухгалтерской (финансовой) отчетности.

2. Ведение налогового учета и составление налоговой отчетности.

3. Составление статистической отчетности.

4. Финансовое планирование.

5. Выполнение функций по расчету заработной платы.

6. Ведение кадрового учета.

7. Выполнение функций по найму персонала.

8. Маркетинг и реклама.

9. Информационно-техническое обслуживание основной деятельности, включая внедрение и поддержку информационных систем.

10. Материальное обеспечение основной деятельности, включая закупки и логистику, обслуживание зданий и помещений.

11. Выполнение функций по охране.

12. Осуществление юридического обслуживания.

13. Реализация проектов развития.

Легко заметить, что все перечисленные наиболее распространенные сферы деятель-

ности общих центров обслуживания не обеспечивают непосредственное создание добавочной стоимости, являются затратными для компаний и с позиции экономической эффективности требуют оптимизации. При этом общим правилом для определения принципиальной возможности централизации той или иной функции является ответ на вопрос – можно ли выполнить эту функцию в отсутствие клиента.

Кроме того, важно понимать, что возможна централизация функций не целиком, а отдельных процессов, их составляющих. Для этого необходимо четко идентифицировать каждый процесс (его состав, границы начала и окончания), осуществив его декомпозицию, знать – какое подразделение отвечает за выполнение каждого из этапов процесса и за процесс в целом.

В первоочередном порядке в общие центры обслуживания передаются легко стандартизируемые бизнес-процессы, характеризующиеся значительными ежедневными объемами, которые могут выполняться дистанционно.

При определении подлежащих передаче в общий центр обслуживания сфер деятельности компании также должны учитываться существующий и целевой уровни автоматизации обработки информации (применение ручной или автоматизированной обработки информации, перечень применяемых для обработки автоматизированных систем, их взаимная сопряженность), наличие в компании общих методологии оформления документов, их оборота, а также учетных процедур, а также такие характеристики персонала, выполняющего намечаемые к централизации функции как уровень квалификации, лояльность, готовность к перемещению, в том числе и с изменением места жительства.

Создание общих центров обслуживания наиболее целесообразно для следующих типов компаний:

1. Компаний, имеющих в своем составе несколько юридических лиц.

2. Территориально распределенных компаний с обширной филиальной сетью и большим штатом сотрудников.

3. Компаний, профильные и линейные подразделения которых имеют собственные внутренние обеспечивающие подразделения.

4. Компаний, испытывающих дефицит квалифицированного вспомогательного персонала в местах размещений подразделений.

5. Компаний с низкой производительностью труда во вспомогательных подразделениях.

6. Компаний, принявших решение об осуществлении значительных инвестиций в ИТ-системы и реинжиниринг бизнес-процессов.

7. Компаний, в которых возможно использование дистанционного взаимодействия между его различными подразделениями.

Возможны следующие формы создания общего центра обслуживания:

1. Единый общий центр обслуживания. Предусматривает концентрацию в одном месте всех централизуемых функций, что обеспечивает максимальный финансовый и административный эффект. Таким единым центром может быть как головной офис компании, так и один из ее филиалов или вновь создаваемое подразделение в одном из городов, который характеризуется оптимальным соотношением наличия и стоимости трудовых ресурсов и стоимости недвижимости.

2. Функционально-специализированные общие центры обслуживания. Выполняют обслуживание по определенному сегменту функций всех подразделений компании.

3. Региональные общие центры обслуживания. Обеспечивают прием всех централизуемых функций от всех подразделений, расположенных на территории определенного региона. Такой подход нередко используется в компаниях, имеющих многочисленные подразделения в различных часовых поясах для устранения (сокращения) временного разрыва между временем работы общего центра обслуживания и обслуживаемыми им подразделениями.

Для модели единого общего центра обслуживания сильными сторонами являются полная концентрация функций, создание единого центра компетенции, методологии и стандартизации бизнес-процессов, простота управления ресурсами, концентрация знаний и опыта работы. Однако полная концентрация функций является одновременно и слабой стороной модели, так как происходит максимальная концентрация операционных рисков в единой точке, что требует предельно четкой организации непрерывности бизнес-процессов. Также слабой стороной является организация «бумажного» документооборота ввиду сложности логистики документов, в связи с чем требуется разработка концепции документооборота с минимизацией «бумажного» оборота документов и внедрением системы электронного документооборота. Еще одной слабой стороной данной модели, особенно для банков с широкой филиальной сетью во всех часовых поясах, является необходимость организации сложного сменного графика работы сотрудников с очень ранним началом и очень поздним завершением работы центра. При этом возникают определенные сложности в поиске персонала на данный график работы и оперативной замене сотрудников в случае форс-мажорных ситуаций. Для устранения данного недостатка модели целесообразно создавать центр в часовой зоне, которая

максимально равноудалена от крайних точек размещения подразделений [7].

Для двух последних моделей на базе нескольких центров сильной стороной является распределение операционных рисков, однако при этом требуется решение проблем координации деятельности центров, поддержания единых стандартов работы персонала центров, а также снижается положительный эффект масштаба.

Как уже выше отмечалось, общий центр обслуживания может быть организован как внутреннее структурное подразделение компании или самостоятельное юридическое лицо. Независимо от формы организации, все общие центры обслуживания являются вертикально интегрированными структурами, не связанными с непосредственным управлением бизнесом. И наоборот, организация взаимодействия общего центра обслуживания с основными бизнес-единицами непосредственно зависит от формы организации общего центра обслуживания.

С общими центрами обслуживания – юридическими лицами взаимодействие организуется посредством заключения договоров, а с общими центрами обслуживания, функционирующими на правах внутренних структурных подразделений компаний, оно обеспечивается посредством внутренних положений и регламентов.

Процесс создания общих центров обслуживания охватывает все большее количество российских крупных многофилиальных компаний и связано не только со значительными единовременными затратами ресурсов, но и оказывает сильное влияние на персонал этих компаний, задействованный в выполнении централизуемых вспомогательных функций. Помимо экономических последствий, принимаемые в связи с созданием и организацией функционирования общих центров обслуживания решения также влекут и серьезные социальные последствия. Это определяет высокую ответственность за решения менеджеров компаний и требует их соответствующего научного обоснования.

Литература

1. Макаренко А. Альтернативные решения. Журнал «Генеральный директор», 2014.
2. Юцковская И., Фрезоргер Н. Общие центра обслуживания: быть или не быть. Журнал «Консультант», №15, 08.2010.
3. Общие центры обслуживания – зачем и для кого? Презентация компании Oracle, 2011.
4. Иванова Т.А. Общие центры финансового обслуживания: российская практика применения. Информационно-аналитический сборник / Закономерности развития общих центров обслуживания в России. М. 2010.

5. Юферова А. А., Аникин А.В. Организация общего центра обслуживания как способ оптимизации бизнес-процессов на предприятии // Молодой ученый. — 2014. — №8. — С. 647-649.
6. Желтухин В. Общие центры обслуживания: современно и эффективно. Электронный журнал «Управляем предприятием». 27.06.2011, №5.
7. Альховая Е.В. Централизация функций операционного блока // Расчеты и операционная работа в коммерческом банке. 2013. — №1.

УДК 336.61

НЕКОТОРЫЕ ПРОТИВОРЕЧИЯ МЕЖДУ ТЕОРИЕЙ И ПРАКТИКОЙ ФОРМИРОВАНИЯ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ В РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ

Фрумина Светлана Викторовна (frumina@mail.ru)

Киселева Татьяна Юрьевна

Дзусова Светлана Созрыкоевна

ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

В статье анализируются теоретические основы формирования финансовых ресурсов некоммерческих организаций, базирующихся на принципах безвозмездности, безвозвратности и отсутствия мотивации получения прибыли, а также приводятся практическое подтверждение возможности получения доходов от предпринимательской деятельности, как особого вида финансовых ресурсов, что рассматривается авторами в качестве противоречия теории существования некоммерческой организации.

Ключевые слова: некоммерческие организации, доходы, поступления, целевые поступления, финансовые ресурсы, финансы.

Известно, что теория финансов определяет некий алгоритм формирования финансовых отношений. Однако реальная экономика не всегда соответствует принятым теоретическим воззрениям. Именно разница в восприятии тех или иных экономических явлений, слабые взаимосвязи и взаимозависимости в теории и практике, побудили авторов обратиться к противоречиям, встречающимся при изучении финансов некоммерческих организаций (далее по тексту – НКО).

В силу то, что в современной экономике хозяйственная деятельность осуществляется коммерческими и некоммерческими организациями, возникает необходимость исследования теории формирования финансов различных по характеру деятельности организаций и оценить, как ее основные положения проявляются на практике. Известно, что в соответствии с законодательством, некоммерческие организации не нацелены на получение прибыли. Этот принцип функционирования определяется особым статусом, обязывающим такие организации производить товары и услуги, доступные для любого потребителя независимо от платежеспособности. Соответственно данному принципу формируются финансовые отношения между НКО и другими субъектами экономики, которые материализуются в финансовых ресурсах. Но в практической деятельности финансовые отношения между НКО и другими субъектами более разнообразны и не всегда соответствуют некоммерческому характеру деятельности.

В теории финансов устанавливается определенная взаимосвязь между понятием «финансы» и «финансовые ресурсы». Будучи базовой категорией, понятие «финансы» наиболее абстрактно. С постепенным приближением к реальной экономике оно конкретизируется в других понятиях. Самой первой стадией конкретизации являются финансовые ресурсы, которые представляют собой денежные средства в различных видах. Виды финансовых ресурсов отличаются друг от друга по времени, характеру, принципам образования и использования. Все многообразие финансовых ресурсов укладывается в три составляющие: доходы, поступления, накопления (именно так рассматривают финансовые ресурсы в теории финансов) [9. с. 24]. Доходы, поступления и накопления - это еще одна стадия конкретизации финансов.

Доходы - это наиболее общее понятие, которое, по мнению авторов, является условием формирования финансового ресурса. Если исходить из того, что формирование финансовых ресурсов обеспечивает расширение экономической деятельности субъекта, то для любой организаций, в том числе НКО, он будет сопровождаться положительным финансовым результатом – прибылью. Доходы, получаемые организациями, независимо от характера деятельности, обладают следующими характеристиками: являются результатом финансово-хозяйственной операций, получены на условиях возмездности или обмена; сопровождаются получением или увеличением экономической выгоды. Доходы могут иметь товарную и денеж-