

## **Разработка проекта ОЦО (общего центра обслуживания)**

### **Централизация учетных функций (ключевые этапы проекта)**

#### **Этап 1**

1.1. Идентифицировать ключевую цель организации ОЦО, которая должна быть интегрирована в общую стратегию Группы

1.2. Определить полный перечень ДЗО, подлежащих включению в периметр ОЦО

1.3. Составить карту периметра ДЗО, выделив ключевые особенности:

- ✓ Отраслевая принадлежность Компании
- ✓ Регион присутствия
- ✓ Общая организационная структура Компании (с штатной численностью)
- ✓ Идентификация наличия специфических требований законодательных и нормативных актов к процессам деятельности в Компании (прямо или косвенно влияющих на учётные процессы)

#### **Этап 2**

2.1. Провести анализ действующих учётных функций, включающий этапы:

- ✓ Идентифицировать учётные функции, подлежащие централизации, включая функции: бухгалтерского учёта, налогового учёта, управленческого учёта, казначейства, функции планово-экономического подразделения
- ✓ Описание действующих организационных структур служб финансового учёта в компаниях Группы с разбивкой по численности, должностям, занимаемым ставкам, с идентификацией должностных обязанностей сотрудников (на основании действующих Положений, должностных инструкций), с указанием выполняемых процессов по учётным функциям
- ✓ Консолидация сведений по всем формам отчётности, формируемым в компаниях Группы (включая внешнюю и внутреннюю формы отчётности)
- ✓ Консолидация сведений по объектам бухгалтерского и налогового учёта
- ✓ Консолидация сведений по применяемым методологиям ведения бухгалтерского и налогового учёта
- ✓ Консолидация сведений по применяемым ИТ-системам в компаниях Группы
- ✓ Идентификация ручного / автоматизированного способа ввода, учёта и обработки данных
- ✓ Консолидация сведений по графикам внутреннего документооборота в компаниях Группы
- ✓ Описание процессов архивирования документов

#### **Этап 3**

3.1. Разработка концепции построения ОЦО:

- ✓ Формирование требований к Общему центру обслуживания ведения учета, соответствующих законодательству, внутренним требованиям и стратегии Группы, требованиям информационных технологий

- ✓ Построение не менее двух моделей реализации проекта ОЦО, включая:
- ❖ организационную структуру ОЦО,
- ❖ месторасположение,
- ❖ распределение центров ответственности,
- ❖ систему управления,
- ❖ модель обслуживания в части взаимодействия с обслуживаемыми ДЗО, филиалами, структурными подразделениями,
- ❖ использование единых IT-платформ.

#### **Этап 4**

4.1. Разработка организационного обеспечения по выбранной модели ОЦО:

- ❖ Разработка штатного расписания
- ❖ Разработка нормативов обслуживания
- ❖ Разработка системы мотивации и ответственности персонала
- ❖ Формирование Положения об Общем центре обслуживания ведения учета, о структурных подразделениях ОЦО, должностных инструкций и квалификационных требований
- ❖ Разработка методических рекомендаций по организации системы внутреннего контроля в ОЦО

4.2. Разработка системы ведения учёта по выбранной модели ОЦО:

- ❖ Формирование перечня учётных функций
- ❖ Распределение объектов ведения учёта между структурными единицами в ОЦО
- ❖ Разработка графиков документооборота
- ❖ Разработка системы ключевых дат (по закрытию отчетного периода, свода и консолидации данных, формированию и сдаче отчётности)

#### **Этап 5**

5.1. Разработка пилотного проекта по внедрению выбранной модели ОЦО:

- ✓ Выбор ДЗО, участвующих в пилотном проекте.
- ✓ Разработка дорожной карты по внедрению пилотного проекта, включая:
- ❖ Описание последовательности этапов реализации проекта (от информационного обеспечения до формирования штатной численности структурных подразделений ОЦО)
- ❖ Установка календарных дат по этапам проекта
- ❖ Определение центров ответственности на каждом этапе реализации проекта
- ❖ Разработка методических инструкций по внедрению, мониторингу и контролю над процессами реализации пилотного проекта

#### **В процессе разработки проекта ОЦО планируется использование следующих методов:**

- Сбор первичных данных и последующая их обработка.
- Проведение интервьюирования должностных лиц.
- При необходимости, посещение объектов, входящих в периметр ОЦО, с целью проведения процедур наблюдения, опроса и тестирования выбранных процессов.