Федеральное государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Институт «Высшая школа менеджмента»

**Формирование и реализация бухгалтерских процессов в IT-компании**

**на примере ООО ««Планета»»**

**Establishing and implementing accounting processes in an IT company**

**on example of Planeta LLC**

Выпускная квалификационная работа

студентки 4-го курса бакалаврской программы,

группа 19.Б-05-вшм,

**Семеновой Анастасии Романовны**

Изображение выглядит как текст

Автоматически созданное описание

Научный руководитель

Доцент кафедры финансов и учета, к.э.н.

**Никулин Егор Дмитриевич**

Санкт-Петербург

2023

## Заявление о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы

Я, Семенова Анастасия Романовна, студентка 4 курса группы 19.Б05, направления Менеджмент (профиль подготовки - Финансовый менеджмент), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Формирование и реализация бухгалтерских процессов в IT-компании на примере ООО ««Планета»», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

Изображение выглядит как текст

Автоматически созданное описание Семенова А.Р.

Оглавление

[Заявление о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы 2](#_Toc135601608)

[Введение 5](#_Toc135601609)

[Глава 1. Особенности бухгалтерского учета в IT-компаниях платформенного бизнеса 8](#_Toc135601610)

[1.1. Понятие IT-компании и платформенного бизнеса 8](#_Toc135601611)

[1.1.1 Понятие, особенности и виды IT-компаний 8](#_Toc135601612)

[1.1.2 Понятие и особенности платформенного бизнеса 13](#_Toc135601613)

[1.2. Модели взаимодействия с контрагентами компаний платформенного бизнеса 20](#_Toc135601614)

[1.2.1 Модель работы по агентской схеме платформенного бизнеса 21](#_Toc135601615)

[1.2.2. Модель работы по лицензионной схеме платформенного бизнеса 23](#_Toc135601616)

[1.3. Особенности бухгалтерского и управленческого учета в IT-компаниях 25](#_Toc135601617)

[1.3.1 Особенности учета нематериальных активов в IT-компании и человеческий капитал 26](#_Toc135601618)

[1.3.2. Особенности налогового учета российских IT-компаний 30](#_Toc135601619)

[Выводы 33](#_Toc135601620)

[Глава 2. Практическое применение бухгалтерского учета в IT-компаниях 34](#_Toc135601621)

[2.1. Описание и характеристики выбранной компании 34](#_Toc135601622)

[2.1.1. ООО ««Планета»», история создания и бизнес-процессы 34](#_Toc135601623)

[2.1.2. Бухгалтерская и управленческая отчетности компании 38](#_Toc135601624)

[2.2. Определение существующих проблем в бухгалтерском учете ООО ««Планета»» 42](#_Toc135601625)

[2.2.1. Отсутствие единой схемы работы с поставщиками-организаторами экскурсий 43](#_Toc135601626)

[2.2.2. Ведение операций вне бухгалтерского учета 51](#_Toc135601627)

[2.2.3. Отсутствие процессов по ведению первичных документов 54](#_Toc135601628)

[2.3. Разработка рекомендаций по формированию бухгалтерских процессов в ООО ««Планета»» 57](#_Toc135601629)

[2.3.1. Разработка единой схемы работы с поставщиками 57](#_Toc135601630)

[2.3.2. Разработка рекомендаций по снижению доли операций вне учета 65](#_Toc135601631)

[2.3.3. Рекомендации по разработке процесса ведения учета первичных документов 71](#_Toc135601632)

[2.4. Оценка результатов внедрения процессов и анализ возникших проблем 76](#_Toc135601633)

[2.4.1. Промежуточные результаты внедрения изменений и анализ возникших проблем 76](#_Toc135601634)

[2.4.2. Оценка результатов внедрения изменений в бухгалтерские процессы 83](#_Toc135601635)

[Выводы 85](#_Toc135601636)

[Заключение 87](#_Toc135601637)

[Список Источников 89](#_Toc135601638)

[Приложение 1 93](#_Toc135601639)

[Приложение 3 94](#_Toc135601640)

[Приложение 3 95](#_Toc135601641)

[Приложение 4 96](#_Toc135601642)

[Приложение 5 97](#_Toc135601643)

[Приложение 6 98](#_Toc135601644)

[Приложение 7 99](#_Toc135601645)

[Приложение 8 100](#_Toc135601646)

# Введение

Информационные технологии в настоящее время становятся неотъемлемой частью нашей жизни, а ИТ-компании предлагают высокотехнологичные решения, разрабатывая продукты для облегчения рутинных дел потребителей и упрощают бизнес-процессы промышленных организаций. Фирмы ИТ-сектора разрабатывают различные товары и услуги от стриминговых сервисов до охранных систем государственных предприятий. Однако в России многие ИТ-компании представляют собой небольшие по численности сотрудников стартапы, осуществляющих свою деятельность в определенной нише или только ищущих свою целевую аудиторию. Информационно-технологичные организации собирают в одном месте высококвалифицированных специалистов – разработчиков, аналитиков и тестировщиков, иногда не уделяя должного внимания вспомогательным процессам, каким является бухгалтерия для ИТ-компании. Во многих ИТ-фирмах данная функция передана внешним консультантам на условиях аутсорсинга. Иногда переданные внешним сотрудникам процессы могут не выполняться в должной степени, поскольку фирмы, предоставляющие услуги аутсорсинга, не настолько вовлечены в деятельность компании, функции в которой выполняют, как ее непосредственные работники.

Данная выпускная квалификационная работа посвящена разработке рекомендаций по внедрению бухгалтерских процессов в операционную деятельность компании ООО ««Планета»». Объектом данного прикладного проекта является сама компания ««Планета»», предметом исследования служат бухгалтерские процессы организации. Разработка методологии в данной работе будет осуществлена посредством анализа внутренних процессов компаний, инструментария современного управленческого и бухгалтерского учета и общего менеджмента и экспертных интервью с работниками компании.

Актуальность данной работы объясняется тем, что руководство компании столкнулось с проблемой некорректного учета выручки и денежных потоков в целом, несколько лет прибегая к услугам бухгалтерии на условиях аутсорсинга. Из-за непогруженности внешнего бухгалтера в специфику организации и быстрого роста компании бухгалтерский учет велся некорректно, искажая реальные денежные потоки и финансовые способности фирмы к развитию и расширению. После принятия решения об отказе от услуг внешнего бухгалтера компания была вынуждена нанимать внутренний штат бухгалтеров для ведения собственной отчетности в соответствии со спецификой принятой в компании бизнес-модели. Для решения данной управленческой проблемы руководству ООО ««Планета»» необходимо понять специфику своей бизнес-модели, разработать соответствующие ей регламенты управленческого учета, а также определить порядок действий по внедрению комплекса процессов в операционную деятельность компании.

В соответствии с текущей ситуацией в организации была сформулирована цель данной выпускной квалификационной работы - разработать рекомендации по внедрению и совершенствованию бухгалтерских бизнес-процессов в текущей деятельности ИТ-компании ««Планета»» с учетом ее особенностей ведения бизнеса, а также текущего состояния процесса учета. Для достижения указанной цели необходимо решение следующих задач:

* изучить академическую литературу по теме специфики платформенного бизнеса и ведению бухгалтерского учета в IT-компаниях;
* проанализировать текущее положение компании в отношении бухгалтерских процессов и формирования отчетности;
* определить проблемы, с которыми сталкивалась организация до внедрения внутренней бухгалтерии;
* сформулировать необходимые для внедрения в деятельность компании бухгалтерские бизнес-процессы;
* разработать рекомендации по внедрению данных бизнес-процессов в операционную деятельность компании.

Для реализации поставленных задач были выбраны следующие методики:

Этап 1. Экспертные интервью с генеральным директором, операционным директором и отделом бухгалтерии компании ««Планета»» для определения проблем компании в разрезе управленческой отчетности и формирования бухгалтерской отчетности, а также для выявления направлений развития организации в рамках внутренней бухгалтерии.

Этап 2. Разработка процессов управленческой отчетности и работы бухгалтерии совместно с операционным директором и главным бухгалтером. На этом этапе процессы будут вводиться в компании одновременно с их разработкой для непосредственного понимания релевантности их работы в рамках текущей бизнес-модели фирмы.

В первой главе для понимания работы и специфики компании будут изучены особенности IT-компаний, а затем отдельно платформенного бизнеса в России в рамках ведения деятельности и их управленческой отчетности. Далее будут рассмотрены основные формы работы таких компаний с поставщиками и рассмотрены особенности ведения учета. Во второй главе будет проведен анализ текущего положения компании для определения проблем и зон развития в контексте внутреннего учета и бухгалтерии. Также будут разработаны и внедрены процессы работы бухгалтерского отдела с учетом бизнес-модели компании и проведена оценка их эффективности в краткосрочном периоде.

Так, в данной выпускной квалификационной работе будут использованы первичные данные о компании из интервью с ее работниками, а также финансовые и операционные данные из внутренней отчетностей прошлых периодов и иных внутренних данных компании. Для реализации поставленных задач в данной работе используются общепринятые методы ведения бухгалтерского учета, методики

Важно отметить, что в данной работе все названия компаний, финансовая информация и процессы были изменены при сохранении общих тенденций финансовой информации и управленческой проблематики.

# Глава 1. Особенности бухгалтерского учета в IT-компаниях платформенного бизнеса

## 1.1. Понятие IT-компании и платформенного бизнеса

## Понятие, особенности и виды IT-компаний

За последние десятилетия цифровые технологии в России и мире стали использоваться практически в каждой отрасли. Развитие информационных структур и автоматизация баз данных позволили активно развиваться особому профилю компаний - IT-компаниям. Организации данной отрасли занимаются деятельностью по разработке программного обеспечения, созданием компьютерных технологий, а также управлением, обработкой и хранением данных[[1]](#footnote-1). Одной из первых IT-компаний в России стала «1С», начавшая свою работу еще в 1988 году, разработав через четыре года «1С: Бухгалтерия» - продукт, впоследствии ставший самым популярным решением для автоматизации бухгалтерских процессов не только в нашей стране, но и в СНГ[[2]](#footnote-2). Стоит отметить, что IT-сфера - не просто перспективное направление бизнеса, как в 90-х годах, так и в настоящее время. Данная индустрия имеет свою особенную специфику и классифицирует компании на несколько категорий.

Говоря об отличительных чертах индустрии информационных технологий, хочется отметить особую чувствительность к внешним изменениям, толерантность и повышенный уровень информационной безопасности. Поскольку многие IT-компании главным своим активом признают нечто нематериальное, например, сайт в сети Интернет, базу данных на сервере, мобильное приложение или программное обеспечение, особенно важным является чуткая и своевременная реакция компаний на внешние изменения для сохранения актуальности своего актива, а также его защита. Имея на балансе организации один или два нематериальных продукта, составляющих большую долю всех активов компании важно всегда быть уверенными в том, что данный актив нужен потребителям и пользователям, а также будет привлекать новых клиентов. Неудовлетворенность потребителя продуктом IT-компании, особенно когда продукт - мобильное приложение или сайт, могла заставить его легко сменить приложение или воспользоваться другим сайтом. До 2022 года российский пользователь имел в доступе множество аналогов отечественных приложений от зарубежных разработчиков, а также имел возможность так называемого мультихоуминга, т. е. использования для одних и тех же нужд различных продуктов. Для IT-компании каждый привлеченный и лояльный клиент является важным для поддержания существования своего продукта, вследствие чего отслеживать тренды среди пользователей, их потенциальные потребности стало отдельной и постоянной функцией в компаниях IT-индустрии. Кроме того, являясь высокотехнологичной, отрасль подразумевает быстрое развитие и наличие конкуренции. В такой среде компаниям важно не только следовать за трендами рынка, но и создавать собственные, повышая свою конкурентоспособность. Один технологический или идейный бум в небольшом старпапе может привести к снижению финансовых показателей лидеров рынка, если вовремя не предупредить тренды своей целевой аудитории. Таким образом, многие IT-компании имеют большой штат аналитиков, отслеживающих и прогнозирующих изменения трендов пользователей, перемены в макросреде и показатели самой компании.

Аналогичная ситуация наблюдается с точки зрения информационной безопасности ИТ-компаний. Защита нематериальных активов для таких организаций является неотъемлемой частью внутренних бизнес-процессов, поскольку ИТ-компании в зависимости от своего продукта хранят в своих системах огромные базы персональных данных своих пользователей, утечка которых может привести к негативным последствиям. Так, например, в 2022 году произошла утечка данных компании Яндекс[[3]](#footnote-3), которая хоть и не нанесла прямого ущерба пользователям сервисов, но стала отправной точкой для изучения кода работы платформы потенциальными хакерами для дальнейших атак. Некоторые эксперты считают, что с помощью этих данных можно понять алгоритмы работы разных сервисов экосистемы и использовать это в будущем для эксплуатации неизвестных уязвимостей или даже персональных данных пользователей. Для Яндекса данный инцидент стал большим репутационным риском и стал примером для других компаний отрасли. Так, разработчики в ИТ-компаниях усложняют код и применяют более трудоемкие для копирования и взлома инструменты, повышают уровень защиты. Сохранение имеющихся у компании персональных данных пользователей является важной частью репутации фирмы среди клиентов, а сложность имплементации используемых кодов и структур непосредственно влияет на сохранение главного нематериального актива.

Другой особенностью ИТ-отрасли является ее толерантность. Компании цифровой среды в силу относительно небольшого количества квалифицированных кадров, особенно на middle- и senior-позиции, чаще других не обращают внимания на гендерные, политические или религиозные взгляды кандидатов. Главный фокус ИТ-компаний при поиске и найме направлен на навыки и знания потенциальных сотрудников, а также так называемый culture-fit, то есть «совместимость» кандидата с культурой компании. Именно в ИТ-компаниях даже локального рынка можно встретить разнообразие представителей различных культур и взглядов. Толерантность фирм-ИТ отрасли также видна и в вопросе возраста сотрудника: компании не боятся нанимать на работу молодых специалистов, способных привнести новые идеи в создаваемый продукт. Организации ИТ-сферы нанимают сотрудников, готовых обучаться на собственном опыте, инвестируя большие средства в обучение работников и улучшение их навыков. Также стоит отметить, что в отрасли наблюдается положительная тенденция количества женщин, работающих в ИТ-сфере[[4]](#footnote-4).

Что касается классификации ИТ-компаний, их можно поделить на две категории [Ефремов В.С., Владимирова И.Г., 2018, с. 137-147.]: первая - полностью цифровые компании, вторая - частично цифровые. К полностью цифровым организациям относят, как правило, те из них, которые “рождаются цифровыми”, то есть с самого своего основания производят цифровой продукт в цифровой форме. Примерами таких компаний служат поисковые системы, как Google, социальные сети (Facebook) и интернет-платформы (Uber). Частично цифровые компании в свою очередь внедряют цифровые технологии в свою существующую бизнес-модель, текущие производственные линии. Такие компании могут быть как потребителями цифровых технологий, так и их производителями. Эксперты считают, что цифровизация коснется частично цифровых компаний в большей степени через цепочку поставок, все больше и больше акцентируя внимание на совместной работе на платформах и горизонтальной интеграции в ущерб принятой и распространенной до этого вертикальной интеграции.

Другую классификацию цифровых компаний предлагает UNCTAD[[5]](#footnote-5), подразделяя компании цифровой среды на информационно-телекоммуникационные технологические фирмы и истинно цифровые компании. К ИТТ-организациям относятся телекомы (например, Nippon Telephone) и высокотехнологичные ИТ-компании, поставщики аппаратных средств, ИТ-устройств и компонентов (Nokia и Apple, Selectel), а также производители ПО (Microsoft или SAP). Истинно цифровые компании в свою очередь подразделяются на 4 группы: интернет-платформы, представители электронной коммерции, компании-поставщики цифровых решений и поставщики цифрового контента.

Компании-производители ПО отличаются от остальных ИТТ-организаций, поскольку производят продукт, который не является физическим, в отличие от компаний-производителей ИТ-устройств, и который постоянно дорабатывается после приобретения его пользователем, в отличие от телекомов. Программный продукт не уничтожается в процессе потребления, а продолжает «эволюционировать» [Розанова Т.П., Иванова Ю.Н., 2015, с. 38-43.], о чем говорят пользователям периодические уведомления об обновлении ПО. Например, на iPhone владельцу устройства каждый месяц приходит сообщение о необходимости обновления телефона, а конкретно - ПО гаджета, поскольку разработчики перманентно мониторят и устраняют ошибки в работе своего продукта.

Интернет-платформы - компании, основная цель которых «соединить» большое количество поставщиков и клиентов посредством своего сайта или приложения (например, eBay или «Планета», речь о которой пойдет во второй части данной работы). Особенности цифровых платформ будут описаны в пункте 1.1.2. данной работы. Компании сферы e-commerce (электронной коммерции), в отличии от интернет-платформ, являются частично цифровыми, совмещая в своей бизнес-модели как цифровой бизнес, так и физические компоненты, способствующие, чаще всего, доставке товаров. Примером такой компании является Ozon. Та же «частичность» цифровой компании присуща поставщикам цифрового контента. К этой категории относятся компании, производители и дистрибьюторы товаров и услуг в цифровом виде, в том числе и производители медиаконтента. Поставщики компьютерных и иных игр также относятся к этой категории компаний, как и фирмы, предоставляющие большие данные, в том числе экономические. Примерами компаний данной группы могут служить Netflix, производящий собственные фильмы и являющийся платформой для просмотра иного медиаконтента, и Moody`s, международное рейтинговое агентство. Важно отметить, что контент, предоставляемый такими компаниями, может доходить до потребителя не только по сети интернет, но и через другие каналы, в том числе кабельное телевидение. Компании-поставщики цифровых решений, как и интернет-платформы, можно отнести к полностью цифровым компаниям, так как их бизнес сосредоточен в интернете. Такими компаниями являются фирмы, занимающиеся облачным или веб-хостингом, электронными и онлайн-платежами, а также предоставляют финансовые решения для банков или бизнеса (fintech-компании), например, PayPal или NASDAQ.

Помимо описанной выше классификации цифровых компаний, в обществе принято подразделять ИТ-компании на разные виды, каждый из которых характеризуется своими особенностями, связанными с основной деятельностью организации. Сейчас выделяют несколько видов компаний информационного сектора[[6]](#footnote-6): продуктовые компании, аутсорсинговые компании, аутстаф-компании и консалтинговые компании.

Продуктовые компании занимаются изготовлением продукта, который, как правило, является главным "детищем" компании, например, мобильное приложение или сайт. Результат создания данного продукта приносит пользователям ценность, а компании - прибыль. Продуктовые компании постоянно стремятся развивать свой продукт, тем самым удерживая текущих пользователей и привлекая новых, с помощью большого штата аналитиков, исследующих потребности клиентов. Особенностью таких компаний является сосредоточение на конечном пользователе, а не на заказчике. Именно это позволяет сотрудникам продуктовых компаний почувствовать себя частью продукта, которым пользуется большое количество людей.

Аутсорсинговые-компании сосредотачивают свой бизнес вокруг производства продукта на заказ третьих лиц. Например, когда владельцу бизнеса, отдаленному от сферы информационных технологий, потребовалось создать приложение или сайт своей компании, он может обратиться к аутсорс-организациям, которые «под ключ» сделают данный проект. Аутстаф-компании, в отличие от аутсорс-оргнизаций, предоставляют не готовый проект, а сотрудника, IT-специалиста, который будет работать у заказчика на проекте напрямую в организации клиента. Особенностями этих двух видов ИТ-компаний является сильная зависимость от спроса и ориентация на заказчика, а не на продукт. Таким образом, у сотрудников аутсорс- и аутстаф-компаний имеется опыт работы в различных организациях, сферах и проектах. Консалтинговые компании, в свою очередь, вводят в рутинные операции компании-заказчика уже готовые ПО, а также помогают обеспечить работу такой компании с помощью различных ИТ-решений и технологий, в том числе с компьютерным оборудованием и программным обеспечением.

Так, информационно-технологические компании подразделяются на несколько групп, каждая из которых формируется на основе определенных критериев. Некоторые авторы относят ИТ-компании в разные группы исходя из доли цифровизации процессов и степени сосредоточенности продукта или услуги организации вокруг сети Интернет, другие – по форме предоставления товаров и услуг. Однако все эти компании перманентно развиваются, упрощая жизнь потребителей своими технологичными решениями. Например, пользователям с появлением Uber или Яндекс.Такси стало гораздо проще передвигаться по городу, а сервис по поиску и бронированию жилья Airbnb помогает пользователям найти апартаменты по всему миру.

## Понятие и особенности платформенного бизнеса

Как упоминалось в работе выше, одним из типов истинно цифровых компаний являются интернет-платформы. В последние годы платформенный бизнес, в том числе различные экосистемы, начали внедряться в повседневную жизнь пользователей. Связано это с тем, что разнообразие товаров и услуг в принципе и их ограниченность в точке физических продаж поставщика затруднили выбор для покупателей. Невозможность сделать выбор без больших издержек на поиск и определение лучшего для себя варианта очертила потребность покупателей иметь место или «базу данных», в которой будет легко сравнить характеристики товаров, их качество, отзывы о поставщике и самом товаре. Для закрытия такой потребности и появились первые цифровые платформы [Исаева А.Э., 2022, с. 209-225]. Платформы — это сети участников, взаимодействие которых обеспечивается и регулируется посредством специальных компонент, в том числе программных и аппаратных модулей [Маркова В.Д., 2019, с. 106-123]. Платформы ускоряют обмен между поставщиками предложения и потребителями.

Цифровой платформой компания может являться не от «рождения», то есть не с самого начала своего существования как организации. Для цифровой трансформации бизнеса необходимы, во-первых, использование цифровых технологий и платформ для интегрированного предоставления цифровых услуг, во-вторых, создание партнерской бизнес-модели [Кузикова Т. А., Шарапова О. И., 2021, с. 107-113]. Создание партнерской бизнес-модели отличает платформенный бизнес от традиционного, поскольку в цифровой экономике партнерская сеть подразумевает под собой наличие сообщества потребителей и производителей, существующих не отдельно друг от друга, а как систему взаимосвязанных и взаимозаменяемых элементов, которые с помощью различных сервисов и платформ могут одновременно представлять собой и спрос, и предложение на продукт или услугу, то есть за ними не закреплены определенные функции. Цепочка создания ценности в цифровой среде не формируется посредством определения каждого этапа производства и закрепления за ним своих функций, как в традиционной бизнес-модели, а характеризуется применением облачных технологий и платформ, различных дата-центров. Участники таких платформ находятся в пределах досягаемости друг другом и выполняют взаимозаменяющие функции. Такая цепочка создания ценности привела к персонификации потребностей каждого участника сети-платформы.

Как упоминалось выше, интернет-платформы построены с учетом партнерской сети. Сетевой эффект, характеризующий такую модель, означает, что чем больше у платформы пользователей, тем больше ценности она приносит каждому из них, тем более привлекательной является. При этом некоторые эксперты отмечают, что платформы облегчают поиск информации, создавая в то же время среду, в которой формируется дополнительная ценность за счет эффективного взаимодействия между несколькими группами потребителей. Именно данная сеть пользователей является главным активом платформ, а не какие-либо физические активы. Пользователи сервиса-платформы привязаны к ценности, создаваемой этой платформой, а не к нее физическим активам, будь то оборудования или денежные эквиваленты. Они также могут быстро и практически без издержек переключаться между разными платформами, что приводит к усиленной конкуренции в данной отрасли. Пользователь легко может «сменить» платформу, если она стала приносить меньше ценности и перестала соответствовать его быстро меняющимся потребностям. Наиболее успешными в своей деятельности становятся те платформы, создатели которых смогли обеспечить вокруг своего основного бизнеса простые для пользователей и быстрорастущие сети. Таким образом, становится понятно, что платформенная бизнес-модель может стать ключом к быстрому росту компании при правильном ее построении. В этом и состоит главное отличие платформенной бизнес-модели от традиционных.

Поскольку ценность платформы для потребителей зависит от количества предоставляемых продуктов и услуг, а ценность для производителей – от широты аудитории, важным для компаний является создать такую модель взаимодействия, которая обеспечит действенное участие каждой стороны платформы. Иногда одна сторона платформы может пользоваться ею бесплатно, что означает, что вторая сторона платит «за двоих». Примером такой ситуации служит Google и его платформы: компания имеет множество бесплатных для пользователей продуктов, в том числе поисковая система и YouTube, а рекламодатели, в свою очередь платят крупные суммы за размещение рекламы для реальных пользователей со знанием их потребностей. Иногда плата за пользование платформой различная для каждой стороны, что позволяет сделать вывод о том, что компании-владельцу платформы необходимо четко осознавать степень заинтересованности в платформе не только потребителей и производителей, но и каждой их группы. Особенно это касается двусторонних платформ, описание которых будет дано ниже.

Так, платформы могут быть разделены на две большие группы в соответствии со способом создания ценности и количеством типов участников. Первой группой являются агрегаторы, или двусторонние платформы. Такие платформы обеспечивают и облегчают транзакции между двумя группами участников: покупателями и продавцами. К таким компаниям относят все электронные торговые площадки и маркетплейсы, например, Озон, поисковые системы типа Яндекс и платформы, как Uber. Однако, двусторонние платформы сталкиваются с определенными проблемами, если их создатели не решают постепенно расширять функционал и открывать доступ к системе новым партнерам, превращаясь в многосторонние платформы. Главной из проблем платформ-агрегаторов является разница во времени в отношении выхода каждой стороны на платформу. Такая ситуация приводит к тому, что одна из сторон, а чаще это поставщик/продавец товара или услуги, должна взять на себя риск и вложить определенные средства, чтобы вторая сторона, в данном случае, покупатель, смогла присоединиться к платформе, имеющей какой-либо набор предлагаемых продуктов. Примером данной проблемы могут служить платформы, продающие видеоигры и консоли, например, PlayStation или Xbox. Разработчики, как одна из сторон платформы, берут на себя риск реализации игры без точного знания того, понравится ли она потребителям, участникам платформы, сможет ли сама платформа привлечь достаточное количество пользователей для возврата инвестиций и хотя бы минимальной прибыли. В то же время, если бы PlayStation продавала на своей платформе только игровые консоли, то их стоимость была бы слишком завышена, поскольку включала бы в себя затраты на разработчиков игр. На примере платформ видеоигр становится очевидно, что агрегаторы не фокусируются на единственном источнике дохода (например, игровых консолях), а продают несколько видов товара, хоть для этого одна из сторон участников берет на себя риск и вкладывает большие средства в продукт и платформу.

Второй группой платформенных компаний являются многосторонние, или отраслевые платформы. Такой тип платформ более сложен по составу участников, включающий в себя четыре группы: владельца платформы, потребителей, посредников и, самое главное, разработчиков дополнительных продуктов. Именно последняя группа участников, разработчики, обеспечивает формирование дополнительной ценности платформы, обеспечивая ее инновационное развитие. Методология создания отраслевой платформы подразумевает несколько этапов, самыми сложными из которых являются:

* Определение групп участников платформы, их роли и функций, формирование системы управления взаимодействием между ними;
* Развитие платформенного мышления участников;
* Определение способа монетизации платформы.

Для того, чтобы точно определить участников многосторонней платформы, необходимо дать ей четкое определение. Так, многосторонние платформы - совокупность частично или полностью открытых активов компании-владельца и правил их использования, которые позволяют объединить людей и ресурсы с целью создания и распространения потребительских ценностей [Маркова В.Д., 2019, с. 106-123]. Иными словами, многосторонняя платформа – сложная и трудно копируемая структура партнерской сети. Развивается такая сеть именно за счет взаимодействия между участниками, их совместного использования актива компании-владельца, а также активов и компетенций всех участников. Со временем, в том числе из-за роста и расширения сфер, многосторонняя платформа становится экосистемой, включающей множество партнеров, конкурентов и иногда других платформ. Участники отраслевых платформ могут переходить из одной роли в другую, о чем упоминалось ранее в контексте взаимозаменяемости участников интернет-платформ.

Владелец платформы является организатором самой системы, оркестратором архитектуры платформы, собственником ядра. Таким ядром могут быть физические продукты компании (как айфоны и другие гаджеты Apple), либо, как в большинстве случаев, программный продукт. Обычно владельца такого ядра называют платформенной компанией, отождествляя платформу и компанию-создателя актива. Для успешного оркестрирования платформой владельцу необходимо определить стандарты ее работы с помощью протоколов, норм и правил. Первые регулируют работу с прикладным программным интерфейсом (API) для разработчиков, правила же определяют степень открытости платформы, то есть кого «пускать» на платформу и на каких условиях. Например, Facebook изначально был открыт только пользователям определенного факультета, а уже затем стал общедоступной социальной сетью. Также правила и нормы должны обеспечивать такое функционирование платформы, при котором ее участники не могли бы на выгодных всем условиях взаимодействовать вне ее, иначе ценность такой системы теряется.

Второй группой участников платформы являются независимые разработчики. Получив доступ к ядру платформы через API и руководствуясь сводом определенных владельцем правил, они могут работать над продуктом и его дополнениями из любой точки мира. В принципе любой человек может принимать участие в разработке продукта, но решение о внедрении его на платформу принимает владелец ядра. Разработчиков привлекают платформы относительно высоким заработком и широтой охвата рынка, обеспечивая продвижение продукта IT-специалистов по сети без привлечения дополнительных средств на рекламу. В свою очередь компания-оркестратор с помощью таких разработчиков расширяет список предлагаемых услуг, экономя на инвестициях в инновации и разработки, затрачивая ресурсы лишь на сертификацию предлагаемых независимыми разработчиками продуктов.

Следующая группа участников многосторонней платформы представляет собой провайдеров, или поставщиков. Представители данной группы берут на себя функцию продвижения и сбыта продукции, логистики и приема платежей. Компания-владелец платформы прибегает к услугам провайдеров для обеспечения качественной работы системы. Например, платежная система, интегрированная в платформу, может быть предоставлена как сторонним провайдером, как у Amazon, или разработана собственным штабом сотрудников, как это сделала компания Alibaba [Tapscott, D., Williams, A., 2009, p. 388].

Последней, но не менее важной группой являются потребители платформы. Они прибегают к ее услугам по той причине, что платформа создает для них дополнительную ценность, недоступную вне платформы, а не только из-за предоставления ей товаров и услуг. Обычно такая дополнительная ценность для потребителя, как правило, связана с широтой спектра продуктов и услуг, легкостью и удобством доступа и актуальностью продукта. Так, например, пользователи программного продукта «1С: Бухгалтерия» часто замечают, что программа показывает им уведомления об изменениях и поправках в налоговом законодательстве, новых правилах признания активов на балансе компании и другую информацию, как только она является доступной, таким образом обеспечивая потребителей актуальными данными. Каждое взаимодействие потребителя с платформой оканчивается тем, что остается «цифровой след» пользователя, то есть любая информация о нем и его действиях на платформе, например, заказы, оценки и комментарии, персональные данные его профиля. Все эти данные накапливаются и с течением времени становятся главным нематериальным активом платформенной компании, представляющим интерес для других компаний и агрегаторов. Например, Авито, созданная как платформа для размещения объявлений физических лиц о продаже товаров, за 10 лет накопила достаточно данных, чтобы затем РБК на их основе делала сравнительные анализы инфляции по товарным группам и регионам.

Таким образом, все группы участников платформы являются важными и несут в себе определенные характеристики, без которых платформа бы просто не существовала. Кроме того, некоторые участники платформы могут менять свою роль, как было указано ранее. Например, пассажир, пользующийся услугами сервиса Яндекс.Такси может стать в определённый момент времени водителем, то есть сменить группу, если того захочет. Однако важно помнить, что дополнительная ценность платформы не создается сама по себе и не является «встроенной» функцией платформы. Она требует правильного формирования плавил взаимодействия между участниками, продуманной системы управления.

Далее, для успешного функционирования платформы, а затем и экосистемы, важно формирование платформенного мышления у всех ее участников, в том числе у руководителей компании-владельца ядра. Платформенное мышление – отношение сотрудников компании к способам создания ценности, ее восприятию и ресурсам и компетенциям, которые должны рассматриваться в рамках всей сети участников, а не только в масштабе компании. Ключевым аспектом подобного рода мышления является готовность сотрудничества с разными партнерами, в том числе и конкурентов. Именно вовлечение широкого пула партнеров и компаний-конкурентов обеспечивает компания-оркестратора необходимыми ресурсами и компетенциями для становления лидером в отрасли. Маркова в своей статье [Маркова В.Д., 2019, с. 106-123] выделяет следующие ключевые моменты платформенного мышления:

* Переход от линейного создания ценности в рамках традиционного бизнеса к созданию ценности в контексте сетевого сообщества;
* Новое восприятие создаваемой ценности платформы, одинаково важной для всех ее участников вместо осознание потребительской ценности для кластеров клиентов и «пожизненной ценности» отдельных покупателей;
* Переход от концепции владения ресурсами к концепции совместного пользования ими. В этом случае активом компании, трудным для репликации, является сообщество участников платформы;
* В рамках платформенного бизнеса появляется возможность использования компетенций других участников, но и, одновременно с этим, необходимость в формировании новых ключевых компетенций, связанных с созданием и развитием платформы.

Неразвитость платформенного мышления приводит к тому, что компания-организатор платформы берет на себя функции всех ее участников, не ориентируясь на потребности агентов платформы. То есть компания выступает как оркестратор, но не впускает достаточное количество участников в систему для ее успешного функционирования.

Следующий сложный этап в создании эффективно ведущей свою деятельность платформы – это выбор способа ее монетизации. Поскольку партнерская сеть подразумевает добровольное участие пользователей платформы разных ролей, то покинуть ее они также могут в любой момент. Именно это приводит к тому, что в задачи оркестратора входит создание привлекательных условий для участников платформы и их «привязка» к ней. Например, это можно сделать через относительно сложный уход с платформы, как это сделал Apple (пользователям очень сложно перейти с iOS на Android), либо сделать так, чтобы уход с платформы вел к потере значимых для потребителя выгод. Создав благоприятные условия для других участников, компания-владелец ядра должна определить способ получения дохода для самой себя, учитывая то, что выбранный способ монетизации не должен разрушать сетевого эффекта платформы. Так, в литературе западных экспертов [Паркер Дж., 2017; Evans P., Gawer A., 2016] было выделено несколько наиболее распространенных моделей монетизации, описанных ниже.

Во-первых, методом получения дохода от платформы может стать рекламная модель. Такой метод используется поисковыми система Google и Яндекс. Компании предоставляют бесплатный доступ к своей платформе участникам, однако если независимый разработчик создает сервис на базе платформы, то владелец имеет право размещать там рекламу. Иногда такие разработки вырастают в отдельные платформы, как это стало с Uber, изначально созданном на базе бесплатного сервиса Google.maps.

Вторым способом является получение комиссии за услуги платформы. Так, например, Wildberries берет до 38% комиссии с поставщиков в зависимости от категории товара. Однако эффективность такой модели зависит от охватов и размеров платформы, поскольку взимание комиссии может только снизить количество пользователей.

Третьим способом является подписка на сервис. Такой моделью успешно пользуется Amazon, годовая подписка на чьи сервисы стоит 120 долларов и обеспечивает пользователю доступ к акциям и дополнительным скидках. Netflix также пользуется аналогичной моделью монетизации, предоставив различным регионам присутствия разные ценовые диапазоны подписки.

Другими, менее популярными, но используемыми методами монетизации являются взимание платы за транзакции на платформе, как это делают платежные системы Visa и MasterCard, а также сервис по переводу средств PaySend; платное подключение разработчиков через API (модель eBay) и продажа франшизы внешним разработчикам и провайдерам («1С»). Также некоторые платформы создают свои, комбинированные и более сложные модели монетизации в соответствии со спецификой региона и сферой деятельности.

Таким образом, интернет-платформы представляют собой новый тип цифровых компаний с сетевой бизнес-моделью, значительно отличающейся от традиционных моделей. Подразделяясь на две большие категории, платформы имеют особую архитектуру, управляются компанией-оркестратором, и создают дополнительную ценность для ее участников. Многие двусторонние платформы со временем расширяются и становятся отраслевыми платформами, а те, в свою очередь, могут перерасти в экосистемы. Однако следует помнить, что для успешного функционирования такой модели важно иметь особое платформенное мышление, с помощью которого можно создать платформу, привлекательную для всех ее сторон участников и приносящую прибыль головной компании.

## 1.2. Модели взаимодействия с контрагентами компаний платформенного бизнеса

Как упоминалось ранее, платформенный бизнес построен на сетевой модели взаимодействия участников, подразумевающей их коммуникацию напрямую или опосредованно на платформе или внутри экосистемы. Разнообразие групп и конкретных участников платформ стало причиной для формирования компанией-владельцем ядра особой договорной политики, уточняющей и определяющей форму юридического основания для взаимодействия с каждой группой участников. Договорная политика является важной частью финансовой политики любого предприятия, в том числе IT-компаний и платформ, позволяющей организации добиться нужного ей финансового результата и правильного его отражения в налоговой декларации. По своей сути договорная политика представляет собой совокупность мероприятий по организации договорной деятельности, включающей в себя возможность выбора типа договора, партнера для сделки и ее условий. На практике платформенные компании или компании-агрегаторы в своей договорной политике используют два типа договоров: договоры агентирования и о предоставлении лицензии.

## 1.2.1 Модель работы по агентской схеме платформенного бизнеса

Договор агентирования, или агентский договор, распространился в коммерческой деятельности вследствие увеличения количества международных сделок, когда компаниям стало затруднительно от своего имени совершать сделки в разных точках мира. Для эффективного сотрудничества с третьими лицами еще в начале 20-го века[[7]](#footnote-7) был задокументирован новый вид торговых отношений, подразумевающий совершение фактических и юридических действий от лица представляемого его представителем. В России же такая деловая практика нашла отражение в Гражданском кодексе и иных законодательных документах как договоры комиссии и агентские договоры.

Так, ГК РФ[[8]](#footnote-8) определяет две стороны договора, принципа и агента. Последний, в свою очередь, обязуется выполнять юридические и иные действия от своего имени, но за счет принципала, за вознаграждение. Данное утверждение гласит о том, что в российской деловой практике агент по поручению принципала может совершать не только юридические сделки, то есть заключение договоров, но и фактические, например, сделки купли-продажи, приобретая что-либо для принципала или, наоборот, реализуя произведенные принципалом товары или предоставляемые им услуги. Именно возможность совершения фактических сделок, а не только юридических, стала важным элементом к распространению агентского договора в среде посреднического бизнеса, к которому можно отнести платформенные компании. Например, пользователь решил забронировать отель через платформу-агрегатор, заранее оплатив номер и дополнительные услуги непосредственно на сайте агрегатора. В этом случае владелец платформы выступает как агент, совершающий сделку по предоставлению услуг, поскольку принимает денежные средства от третьей стороны в пользу принципала, то есть компании-владельца отеля.

В то же время, согласно ГК РФ, обязанности и права по совершаемым сделкам на платформе будут принадлежать именно платформенной компании, если она совершает сделку от своего лица и за счет принципала. Таким образом, становится понятно, что компания-владелец ядра платформы берет на себя риски в случае неисполнения принципалом непосредственно предоставления услуги пользователю платформы. В случае с бронированием отеля именно компания-агрегатор понесет ответственность в случае, если отель, принципал, откажется заселять клиента в номер.

Поскольку платформенные компании часто взаимодействуют с сотнями или тысячами контрагентов, чьи товары или услуги можно приобрести на этой платформе, заключение агентского договора с каждым отдельным поставщиком может являться экономически неэффективным процессом, так как задействует юристов с каждой стороны, а также других сотрудников, отминая много времени на согласование. По этой причине компании информационного сектора могут прибегать к так называемой форме акцептации оферты на своем сайте, где поставщик товаров или услуг предварительно должен пройти регистрацию. Такая форма часто является обязательным шагом при регистрации на платформе пользователя как продавца и содержит в себе основные положения и правила, касающиеся взаимодействия между принципалом, продавцом, и платформой, агентом. Поскольку законодательно агентские услуги в России оказываются на возмездной основе, то и в агентском договоре, и в форме акцептации оферты на сайте обязательно должен присутствовать пункт о размере агентского вознаграждения.

Механизм расчета размера и частота выплаты агентского вознаграждения могут быть едиными для всех продавцов на платформе, а могут иметь различия. Так, обычно форма акцептации на сайте содержит единое положение о регулярности выплат агенту и их размер, чаще определенный как некоторый процент с каждой сделки. Кроме того, в оферте может содержаться пункт о подписании дополнительного соглашения между сторонами, фиксирующего конкретные правила и методы расчета вознаграждения, если по каким-либо причинам единые правила не устраивают одну из сторон. Например, процент от сделок может расти пропорционально привлеченному трафику на услуги или товары каждого продавца или количеству успешно совершенных сделок.

Таким образом, договоры агентирования являются распространенной формой деловых взаимоотношений между платформой и продавцом, позволяющей продавцам получать больше заказов на свои товары или услуги, а платформе - прибыль от развития продавцов-участников и роста пользователей платформы. При этом важно помнить о том, что законодательство РФ определяет именно агента как сторону, приобретающую права и несущую обязанности по следкам за счет принципала, что дает импульс платформенным компаниям для тщательного поиска и выбора партнеров и контрагентов платформы на ее начальном этапе и для составления качественного и понятного свода правил и норм взаимодействия участников.

## 1.2.2. Модель работы по лицензионной схеме платформенного бизнеса

Второй моделью, которая используется в качестве договорной основы взаимоотношений между платформенной компанией и продавцами на ней, является работа по лицензионному договору. В отличие от договора агентирования, сосредоточенном на праве совершения сделок за счет одной стороны второй, лицензионный договор строится на факте передачи прав пользования результатом интеллектуальной деятельности. В контексте информационных компаний и платформенного бизнеса предметом лицензионного договора могут стать программы для электронных вычислительных машин, ЭВМ, или иные запатентованные разработки.

В Гражданском кодексе РФ[[9]](#footnote-9) прописано, что лицензиар, обладатель исключительного права, предоставляет лицензиату, кем являются участники платформы, право использования объекта интеллектуальной собственности. Поскольку лицензионный договор, согласно ГК РФ, может быть как возмездным, так и безвозмездным, то он применим не только к такой группе участников платформы, как продавцы, но и к покупателям, пользователям сайта, приобретающим на платформе товары или услуги. В таком случае для продавцов лицензионный договор будет построен на возмездной форме, в то время как пользователи-покупатели смогут пользоваться сайтом бесплатно.

Стоит отметить, что важнейшим пунктом при составлении договора о праве пользования или лицензии на использование является предмет договора. Касательно ИТ-компаний, главным активом которых является их сайт в сети Интернет, о предмете договора на практике ведутся дискуссии. Объясняется это тем, что непосредственно понятия сайт или ему подобных в списке охраняемых результатов интеллектуальной деятельности и средств индивидуализации нет. При этом однозначно отнести сайт к одному из пунктов списка также не представляется возможным, поскольку понятие «сайт» включает в себя больше компонентов, что не позволяет признать его базой данных или программой для ЭВМ.

Лицензионные договоры в отношении сайта как его предмета являются более сложными и объемными документами, поскольку в приложении к договору необходимо указать все характеристики сайта, которых достаточное количество. Так, например, к характеристикам сайта можно отнести программы, размещенные на определенном дисковом пространстве, текстовые и графические файлы, обеспечивающие сборку и работу кода сайта, аудиовизуальный контент сайта и иные компоненты. Иными словами, сайт, как предмет лицензионного договора, можно понимать как визуально воспринимаемый результат функционирования программы для ЭВМ[[10]](#footnote-10). Все вышеописанное в данном пункте работы свидетельствует о том, что платформенные компании имеют основания для того, чтобы подписывать лицензионные договоры с участниками своей сети, позволяя последним с помощью сайта, как интеллектуальной собственности владельца, вести коммерческую деятельность по продаже своих товаров или продвижению услуг.

Что касается установления цены по лицензионному договору за право пользования сайтом, то, как упоминалось ранее, чаще всего пользователи-покупатели взаимодействуют с платформой бесплатно, а продавцы платят определенную сумму. Порядок и метод начисления платы по договору может быть определен заранее и прописан в договоре конкретной суммой, либо способом расчета. Выбор способа расчета и взимания платы должен исходить из модели монетизации платформы, определенной ее владельцем. Так, например, Авиасейлс, известный и популярный сервис по поиску дешевых авиабилетов, использует модель сбора комиссии с продавцов на своей платформе. Соответственно, если компания использует лицензионный договор для взаимодействия с продавцами на своей платформе, то в нем обязательно должен быть прописан механизм расчета платы за пользование исключительным правом пользования сайтом.

Таким образом, модель лицензионных договоров как основа для взаимоотношений между сторонами платформенного бизнеса имеет место быть на практике в компаниях ИТ-сферы. Однако важно помнить о том, что лицензионный договор сложнее и объемнее, чем описанный выше агентский, и владельцу платформы необходимо тщательно проработать его, уделив отдельное внимание предмету договора. Кроме непосредственного подписания договора с каждым участником платформы также возможна схема акцептации его на этапе регистрации на платформе как продавцом, так и покупателем.

## 1.3. Особенности бухгалтерского и управленческого учета в IT-компаниях

Бухгалтерскую отчетность в России должны составлять и при необходимости подавать в соответствующие государственные органы все компании, в том числе и организации сферы информационных технологий. Ведение бухгалтерской отчетности в соответствии со спецификой бизнеса и проработанной учетной политикой фирмы позволяет компаниям ИТ-сферы четко формировать понимание о существующих денежных потоках и их каналах, а также предоставлять нужные данные для получения или подтверждения льгот, например, в налоговой службе.

Имея свои отраслевые особенности, компании информационного сектора при финансовом анализе показывают большую долю затрат на заработную плату сотрудников, например[[11]](#footnote-11). В то же время, к особенностям учета в ИТ-компаниях можно отнести и тот факт, что некоторые из них являются резидентами различных проектов, одним из примеров которых может служить инновационный центр «Сколково»[[12]](#footnote-12). Участие в подобных проектах обязывает компании-участников соответствовать определенным требованиям, не только по характеру своей деятельности, но и некоторым финансовым показателям (выручке, прибыли), а также управленческим показателям (численность сотрудников, цели и долгосрочные планы по разработке и архитектуре информационного продукта).

Отдельно стоит выделить цели управленческого учета в ИТ-компании, основными из которых являются обеспечение полной прозрачности взаиморасчетов между компанией и поставщиками, а также внутри организации, сокращение «непродуктивных» затрат на подготовку отчетностей, в том числе финансовых, и документации для клиентов [Шаповал Е.В., Тулинова Д.В., 2014, с. 173-178]. Последняя упомянутая цель особенно важна в компаниях на стадии активной разработки продукта или его дополнений. Связано это с тем, что в такие периоды все ресурсы компании сосредотачиваются на продукте, вследствие чего поддерживающие процессы, напрямую не относящиеся к продукту или его разработке, должны особенно эффективно функционировать без торможения для обеспечения гладкости бизнес-процессов.

В то же время важно помнить о некоторых проблемах, связанных с управленческим и бухгалтерским учетом в ИТ-компании [Лещик Н.П., 2015, с. 21-26]. Так, существует несколько сложностей, которые возникают в компаниях информационно-технологического сектора, например сложность в учете отделения стоимости ИТ-продукта от его материального носителя или проблема определения степени готовности ИТ-продукта и учет его незавершенного производства.

## 1.3.1 Особенности учета нематериальных активов в IT-компании и человеческий капитал

Некоторые компании информационно-технологической среды, как было упомянуто ранее, сосредотачивают свою работу вокруг одного или двух продуктов, созданных ими, фокусируя процессы компании на доработке и модификации продукта, а также расширении списка пользователей этих продуктов. В большинстве своем эти продукты являются результатом интеллектуальной деятельности и не предполагают под собой материального актива, как, например, продукты производственных компаний. Сайты, облачные базы данных или домены не имеют материальной оболочки, ведь могут быть использованы на многих устройствах одновременно. Такая специфика продукта поднимает в ИТ-компаниях важный бухгалтерский вопрос о корректном учете таких активов на балансе организации.

Для компании ИТ-сферы необходимо определить и затем объяснить первоначальную стоимость своих НМА, то есть продуктового актива, например сайта или мобильного приложения. Согласно пункту 13 Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 14/2022 «Нематериальные активы»[[13]](#footnote-13) первоначальную стоимость НМА составляет общая сумма связанных с этим НМА капитальных вложений, осуществленных до признания объекта НМА в бухгалтерском учете организации. Исходя из данного пункта у компаний могут возникать трудности в нескольких моментах:

* В какой момент продукт компании следует переносить из незавершенного производства в нематериальные активы компании;
* Какие затраты при разработке продукта следует относить к капитальным, а какие из них – к затратам периода;
* Как правильно на счетах учета отразить модификацию продукта, особенно если работа над продуктом проводится постоянно.

Что касается момента перехода продукта компании из незавершенного производства в нематериальные активы на балансе организации, академическая литература и эксперты на сегодняшний момент не могут дать однозначного ответа. Вследствие чего автором данной работы может быть высказано предположение о том, в какой момент нужно признать продукт активом. Если рассматривать продуктовые компании, основной деятельностью которых является разработка и модификация одного собственного продукта, то продукт следует ставить на учет как нематериальный актив после необходимых начальных разработок и тестов для убежденности компании в том, что продукт работает и функционирует в десктопной его версии и, при необходимости, в мобильной. Например, ставить на баланс организации такой нематериальный актив, как сайт или приложение, видится логичным в момент запуска его в сети Интернет для всех пользователей (в момент, когда его может найти любой пользователь в своем браузере) или размещении в мобильных сторах, PlayMarket или AppStore в зависимости от того, на какой операционной системе может мобильное приложение может функционировать.

Подразделение затрат на капитальные и затраты периода при формировании первоначальной стоимости нематериального актива также является довольно спорным моментом среди экспертов данной области. Так, как упоминалось ранее, в некоторых ИТ-организациях затраты на фонд оплаты труда составляют до 85% всех затрат периода, что позволяет сделать вывод о том, что именно трудовые ресурсы в таких компаниях являются их главным активом, человеческим активом. По этой же причине бухгалтерам ИТ-компаний бывает сложно определить первоначальную стоимость нематериальных активов фирмы, поскольку результат их создания – работа специалистов разработки, тестировщиков и менеджеров по продукту. В связи с этим возникают споры о том, следует ли включать затраты на фонд оплаты труда ИТ-специалистов в первоначальную стоимость продукта. Законодательно в России человеческий капитал не признается активом организации, однако поддерживает репутационный гудвил компании. Если обратиться к пункту 4 ФСБУ «Нематериальные активы» и рассмотреть критерии признания актива нематериальным, то при определенных обстоятельствах и человеческие ресурсы могут являться непосредственно НМА:

1. Отождествление человеческого капитала и НМА

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Признак НМА | Отождествление |
| 1 | Не имеет материально-вещественной формы; | Знания, компетенции и навыки ИТ-специалиста; способность к труду. |
| 2 | Предназначен для использования организацией в ходе обычной деятельности; | Компетенции сотрудников используются при разработке и модификации продукта интеллектуальной деятельности. |
| 3 | Предназначен для использования в организации в течение 12 или более месяцев; | Согласно трудовому договору, навыки и умения работников применяются в срок, соответствующий договору. |
| 4 | Способен приносить организации экономические выгоды в будущем; | Работа ИТ-специалистов напрямую связана с продуктом, приносящий прибыль организации. |
| 5 | Может быть выделен из других активов или отделен от них. | Навыки и знания каждого специалиста отдельны друг от друга и присущи конкретному работнику. |

Источник: собственная разработка автора данной работы

Таким образом, согласно таблице выше некоторые организации ИТ-сферы могут в своей деятельности включать затраты на оплату труда информационно-технических работников в первоначальную стоимость продукта при постановке его на учет как нематериального актива. В то же время становится очевидно, что последующие затраты на ФОТ для ИТ-специалистов не предполагают отражения в учете как активов организации, а относятся к затратам периода, даже если месячная оплата труда каждого сотрудника превышает принятые в организации границы суммы отнесения затрат на капитальные или затраты периода.

Еще одним затруднительным вопросом, на который приходится отвечать бухгалтерам ИТ-компаний, является модернизация и доработка продукта, стоящего на балансе как нематериальный актив организации. Федеральные стандарты бухгалтерского учета РФ не учитывают возможность увеличения первоначальной стоимости нематериального актива, например, если это ЭВМ, в случае его серьезной и дорогостоящей модификации или доработки[[14]](#footnote-14). Отсюда можно сделать вывод о том, что крупные вложения в доработку продукта не увеличивают его первоначальной стоимости, однако должны быть отражены в деятельности организации надлежащим образом. В то же время Арбитражный суд Северо-Кавказского округа в 2016 году постановил[[15]](#footnote-15), что доработка программного продукта или его модернизация, не приводящая к созданию нового продукта-результата интеллектуальной деятельности, должна рассматриваться как затраты по обычной деятельности и относиться в учете к затратам периода. В то же время существует мнение о том, что расходы можно списывать в статье «Расходы будущих периодов» в случае, когда это согласуется с политикой компании. Иная позиция суда в отношении модернизации и доработки продукта в случае, когда в результате дополнительной разработки продукта образуется новый программный актив или новая программа для ЭВМ. Иными словами, если новая доработка становится отдельным продуктом с самостоятельным функционалом и авторским правом на него, то такой объект интеллектуальной разработки следует признавать в качестве отдельного нематериального актива и ставить его на баланс. Например, если компания, владеющая сайтом по поиску отелей и квартир в посуточную аренду на территории России, имея сайт на российской локали, создает аналогичный сайт с другим неймингом на английской локали для иностранных пользователей как на территории России, так и в других регионах, новый сайт следует признать отдельным НМА на балансе, поскольку визуально-аудиальный результат программы для ЭВМ представляется иным, нежели другой сайт компании. Если же эта компания не создавала новый сайт, а внедрила в существующий значительные доработки, например систему быстрой оплаты на сайте или блок личного кабинета пользователя-арендодателя, то признание на баланс доработанного сайта как нового нематериального актива ставится под сомнение. С одной стороны, верным является утверждение о том, что результат программы для ЭВМ представляет новые визуальные результаты, а также может функционировать с помощью других блоков кода, а хранение данных перенесено в другие дата-центры, что делает возможным признание модифицированного сайта как нового НМА. С другой же стороны, в данном случае кажется необходимым учитывать остаточную стоимость предыдущей версии сайта и расходов на доработку сайта для формирования первоначальной стоимости нового его варианта. Однако законодательство и федеральные стандарты не предполагают переноса остаточной стоимости объекта интеллектуальной деятельности на новый актив. В таком случае возникает необходимость списания остаточной стоимости в прочие расходы, а учет на балансе нового НМА должен производиться с вниманием к сроку полезного использования предыдущего объекта НМА.

Таким образом, отражение на балансе ИТ-компании нематериальных активов представляет собой сложный с точки зрения специфики объекта интеллектуальной деятельности процесс, в котором должны участвовать не только бухгалтера, но и ИТ-специалисты компании, позволяющие точно определить характеристики продукта, срок его полезного использования и степень модификации. Законодательная база России для корректного и однозначного учета НМА в ИТ-сфере не является полной, поэтому на практике компаниям приходится ориентироваться на внутреннюю политику организации и прибегать к экспертному суждению работников отдела бухгалтерии.

## 1.3.2. Особенности налогового учета российских IT-компаний

В настоящее время государственные органы Российской Федерации стараются активно поддерживать местные ИТ-компании. Для этого Правительство РФ и другие законодательные инстанции разработали несколько нормативных документов и программ государственной поддержки, в том числе возможность специального налогового режима для компаний информационно-технического сектора и государственную аккредитацию ИТ-компаний. С другой стороны организации ИТ-сектора могут найти поддержку, в том числе и финансовую, в различных инновационных кластерах и проектах, например ИЦ Сколково.

Так, 30 сентября 2022 года Правительство РФ утвердило «Положение о государственной аккредитации российских организаций, осуществляющих деятельность в области информационных технологий»[[16]](#footnote-16), согласно которому отечественные компании, чей основной вид деятельности соответствует коду ОКВЭД, прописанному в Положении, может претендовать на государственную аккредитацию. Получения аккредитации или ИТ-статуса компанией обеспечивает получение ей определенных льгот, в том числе связанных с финансовыми показателями организации. Так, например, к мерам поддержки относятся:

* Предоставление льготной ипотеки сотрудникам организации;
* Освобождение от проверок органов государственного контроля и выездных налоговых проверок в 2022–2024 годах;
* Предоставление отсрочки от призыва на военную службу граждан, работающих в аккредитованных ИТ-компаниях, с высшим образованием по специальности, внесенный в перечень специальностей МинЦифры.

Не каждая ИТ-организация может подать заявку на получение аккредитации, что важно учитывать руководителю компании. Так, кроме соответствия ОКВЭД компании перечню в Положении, доход от ИТ-деятельности должен составлять более 30% всего дохода компании, а средняя заработная плата сотрудников должна быть не меньше средней по субъекту РФ, в котором зарегистрирована фирма. Получение же других льгот, например, обнуление налога на прибыль до 2024 года и уплата страховых взносов по пониженным тарифам, возможно только в случае доли дохода от ИТ-деятельности более 70% в общих доходах компании.

Подобные условия при аккредитации в учете доходов представляют собой объемную задачу для бухгалтеров ИТ-компаний. Так, при формировании договорной политики предприятия и решения о схеме взаимодействия с контрагентами руководство и бухгалтера ИТ-организации должны прийти к решению о том, какой тип договора и отношений, прописанных в нем, в должной степени верно и корректно будет отражать в деловой практике составляющую ИТ-деятельности. Как было описано в пункте 1.2. данной работы, существует несколько моделей взаимодействия между ИТ-компанией и ее контрагентами, в том числе поставщиками услуг и товаров на платформе. Лицензионный договор, например, является более сложным по своей структуре и характеру, однако в большей степени ассоциируется с ИТ-деятельностью, поскольку подразумевает передачу прав на лицензию на пользование результатом интеллектуальной разработки, например сайтом или мобильным приложением. Государственные органы и налоговые инстанции легко смогут определить в таком договоре ИТ-составляющую и признать доход от такой деятельности при подтверждении аккредитации.

Более сложная ситуация возникает в случае, когда компания-владелец платформы взаимодействует с партнерами на основе агентского договора. В таком случае руководство ИТ-компании должно абсолютно конкретно сформулировать предмет договора с контрагентами, поскольку, согласно договору агентирования, агент выполняет некие действия от лица принципала и (или) за его счет. Так, например, если компания создала сайт по поиску и бронированию отелей, а в договоре с партнерами (сетями отелей, хостелами, апартаментами) будут прописаны агентские услуги, поскольку платформа принимает от лица принципала (партнера) денежные средства от клиентов, в ФНС и других государственных органах РФ данной организации будет сложно доказать, что доходы по таким договорам с партнерами являются доходами от ИТ-деятельности.

Таким образом, получение государственной аккредитации может представлять собой привлекательную опцию для ИТ-компаний, помогая таким организациям как сэкономить на налогах и отчислениях, так и предоставить своим сотрудникам льготные условия в некоторых сферах. В то же время подача на аккредитацию представляет собой важный с точки зрения бухгалтерии процесс, фокусирующий большую степень внимания на договорной политике предприятия, позволяющей отследить суть взаимоотношений с контрагентами для расчета доли дохода, получаемого от ИТ-деятельности.

Важно заметить, что государственную поддержку ИТ-компании могут получить не только в случае аккредитации. Так, например, некоторые организации ИТ-отрасли освобождаются от уплаты НДС, если занимаются разработкой ПО, внесенного в специальный реестр[[17]](#footnote-17). Кроме того, до конца 2024 года ИТ-предприятия, работающие в форме ИП, а также малый бизнес могут пользоваться пониженными налоговыми ставками по упрощенной системе налогообложения. У таких компаний есть возможность уплачивать только 1% налога на доход вместо 6%, и 5% на базу расчета «доходы минус расходы».

Также в России в настоящий момент продолжает действовать грантовая поддержка ИТ-компаний[[18]](#footnote-18), позволяющая пользоваться различными льготами. Такую поддержку оказывают Российский фонд развития информационный технологий, фонд «Сколково» и другие. Так, гранты на проекты от РФРИТ позволяют компании получить на свою разработку до 500 миллионов рублей. В то же время ИЦ Сколково предоставляет резидентство компаниям, прошедшим в проект. Главное требование к компаниям, подающимся на резидентство, - в проекте организации должен быть новый продукт, метод или новая технология, превосходящая по своим характеристикам российские и мировые аналоги[[19]](#footnote-19). Будучи участником проекта Сколково, компания существенно может снизить расходы на налоги, так как резидентство позволяет снизить до нуля такие налоги, как налог на прибыль, НДС, налог на имущество организаций, а также обнуляет таможенные пошлины при ввозе научно-технического оборудования, и позволяет снизить ставку страховых взносов с 30% до 14%. Однако важно отметить, что данные льготы перестанут действовать в момент, когда компания последовательно «выполнит» два условия: годовая выручка превысит один миллиард рублей, а совокупная прибыль, накапливаемая с года превышения выручки 1 млрд рублей, будет более 300 миллионов. Кроме налоговых льгот Сколково оказывает грантовую поддержку резидентов до 300 миллионов рублей, а также предлагает наставничество и различные внутренние мероприятия для участников проекта.

Таким образом, существование различных льготных программ для развития ИТ-компаний в России позволяет сделать вывод о том, что государство в достаточной степени поддерживает ИТ-организации и их специалистов. Так, компании могут получить государственную аккредитацию или гранты от различных проектов, снизив налоговое бремя, чтобы получить возможность инвестировать сэкономленные средства на развитие своего продукта.

## Выводы

Так, в настоящее время активно развивается отрасль ИТ-компаний, а сами организации можно разделить на несколько видов, в том числе полностью и частично цифровые. Отдельной категорией ИТ-компанией являются цифровые платформы, основанные на новой бизнес-модели, партнерской сети. Такие организации объединяют взаимозаменяющие группы участников и работают с ними чаще всего на основе агентского или лицензионного договора. Как и другие ИТ-компании, платформенный бизнес сталкивается с некоторыми сложностями с точки зрения бухгалтерского учета, в том числе постановкой на баланс нематериального актива, в то же время таким организациям доступны государственные льготы, направленные на развитие бизнеса и информационных технологий.

# Глава 2. Практическое применение бухгалтерского учета в IT-компаниях

## Описание и характеристики выбранной компании

## 2.1.1. ООО ««Планета»», история создания и бизнес-процессы

Компания ООО ««Планета»» (Planeta) была основана в августе 2012 года двумя братьями и в настоящее время занимается разработкой программного обеспечения, продвигая свой собственный продукт – сервис по поиску и бронированию экскурсий по всему миру Planeta и его аналог на английской локали Alle! для иностранных пользователей.

Созданная более десяти лет назад компания стала результатом желания одного из основателей и текущего генерального директора предоставить людям во время их путешествий возможность посетить действительно интересные места и отведать местные блюда. Так началась работа над созданием сервиса, позволяющего людям находить для себя актуальные экскурсии во многих городах мира и бронировать их прямо на сайте. Сегодня Planeta – платформа в сети Интернет, соединяющая между собой более четырнадцати тысяч гидов и сотни тысяч туристов. Все выстроенные на текущий момент процессы в компании направлены на качественную проработку продукта, а также привлечение туристов. Ниже (рис. 1) представлено дерево бизнес-процессов «Планеты», раскрывающее ее основные, обеспечивающие и управленческие процессы.

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, диаграмма, Шрифт

Автоматически созданное описание

Рис. 1. Бизнес-процессы ООО «Планета»

Из представленного выше дерева видно, что для себя организация выделяет четыре основных процесса, столько же обеспечивающих (поддерживающих) и три управленческих. Основные бизнес-процессы включают в себя разработку и развитие продукта, как важнейший элемент деятельности компании, работу по взаимодействию с туристами и поставщиками экскурсий, как двумя основными сторонами платформы, и маркетинг и продвижение. К поддерживающим «Планета» относит юридическое обеспечение, административно-хозяйственное обеспечение и обеспечение безопасности, а также бухгалтерские процессы и кадровое делопроизводство. Управленческие бизнес-процессы включают в себя стратегическое управление и планирование, управление финансами и рисками, а также управление персоналом.

Разработка и развитие продукта – полномасштабный процесс в компании, затрагивающий многие команды «Планеты». Кроме непосредственно разработчиков, работающих над десктопной версией сайтов (как русскоязычного, так и на английской локали), в данном процессе активно участвуют продуктовые команды, тестировщики, аналитики и дата-инженеры, а также команда по разработке мобильного приложения. В разработку и развитие продукта включены более половины всех сотрудников компании (около сорока пяти человек).

Работа с туристами представляет собой процессы операторской и модерирующей деятельности, в том числе большое количество монотонного труда, связанного с коммуникацией и помощью потенциальным туристам и обработкой входящих заказов. Данный процесс выделяется компанией как основной в силу того, что именно от количества туристов и, соответственно, проведенных заказов зависит прибыль «Планеты». За взаимодействие с туристами в организации отвечает команда клиентского сервиса, имеющая в своем составе сотрудников как постоянных, так и сезонных, в общем количестве около 15 человек.

За взаимодействие с поставщиками экскурсий, гидами, отвечают две команды «Планеты», supply-команда, или региональные менеджеры, и контент-команда. Первые в данном процессе занимаются непосредственной коммуникацией с гидами, выстраиванием взаимодействия с ними, в том числе занимаясь вопросами о количестве и типах различных экскурсий, релевантных для «Планеты». Supply также отвечают за выбор поставщиков и их уникальность на сайте, размер комиссии «Планеты», цены и варианты договорной политики с гидом. Контент-команда в большей степени участвует в данном бизнес-процессе в разрезе модерации экскурсий и их описания на сайте.

Маркетинг и продвижение как последний основной бизнес-процесс в «Планете» представляет собой совокупность работы трех команд: seo, партнерский отдел и команда рекламы. Все их них отвечают за привлечение качественного трафика на сайт, то есть также нацелены на поступление новых потенциальных заказов. SEO-команда в этом процессе занимается семантикой по запросам, иными словами, результатами выдачи сайта «Планеты» при написании пользователем различных запросов в поисковых браузерах. Команда по работе с партнерами разрабатывает партнерские программы, привлекая различных блоггеров, сервисы по типу Яндекс.Афишы, а также других лиц, имеющих свои продающие сайты. Команда рекламы, в свою очередь, отвечает за привлечение трафика на сайт и мобильное приложение посредством таргетированной и контекстной рекламы.

Что касается обеспечивающих процессов в компании, одним из них является административно-хозяйственное обеспечение. В рамках конкретно «Планеты» функции АХО выполняются офис-менеджером, ответственным за порядок и чистоту в офисе. В ее обязанности также входит обеспечение офиса достаточным количеством рабочих мест, продуктов, техники и иных потребностей сотрудников компании. Обеспечение безопасности также представляет собой один из поддерживающих процессов. В компании «Планета» данный процесс связан с защитой персональных данных сотрудников, конфиденциальностью их паролей, личными доступами на необходимые сервисы для качественной работы каждой команды. Кроме того, обеспечение безопасности также включает в себя физическую безопасность офисе компании, в том числе разработку пропускной системы и идентификации сотрудников.

Юридическое обеспечение и такой процесс как бухгалтерия и КДП в разрезе поддерживающих процессов в «Планете» сильно взаимосвязаны. Бухгалтерия занимается расчетами с контрагентами, финансовой документацией, а сотрудник кадрового делопроизводства – вопросами зарплат, отпусков, премий и прочих финансовых и нефинансовых вознаграждений работников. В силу ведения бизнеса ««Планетой»» не только на территории России юридическое обеспечение необходимо компании не только в вопросах разрешения различных споров в суде со сторонними лицами, но также и для легального обеспечения международных транзакций и управления иностранными счетами. Так, бухгалтерия «Планеты» и ее юрист активно взаимодействуют для адекватного ведения расчетов вне страны, а также при коммуникации с государственными органами, в том числе ФНС и МинЦифры России. Важно отметить, что оба этих процесса в компании сформированы относительно недавно: бухгалтерия как отдел в «Планете» окончательно сформировалась к январю 2023 года, а юрист появился в четвертом квартале 2022 года. Необходимость и в том, и другом бизнес-процессах была обусловлена расширением «Планеты» как компании, развитием второго продукта и увеличением штаба сотрудников. Эти факторы привели к тому, что заведующий до этого процессами бухгалтерии специалист, привлеченный на услугах аутсорсинга, не успевал за изменениями внутри компании. В результате непогруженности стороннего бухгалтера в работу «Планеты», компания несколько периодов платила налоги на прибыль и стандартные социальные взносы, в то время как в силу резидентства проекта Сколково не должна была этого делать.

Одним из управленческих процессов в «Планете» является стратегическое планирование и управление. К данному бизнес-процессу причастны генеральный директор компании и другие топ-менеджеры уровня chief, а именно продуктовый и операционный chief officers. Стратегическое планирование в «Планете» носит более краткосрочный характер, чем принято считать в бизнес-среде о стратегии развития. Позиционируя компанию как стартап, топ-менеджмент «Планеты» включает в стратегическое управление и развитие планирование на горизонт в 1–1,5 года, по некоторым аспектам процессов – до двух лет. Данный бизнес-процесс включает в себя проработку общих целей различных подразделений компании для улучшения продукта. Генеральный директор, как основатель и владелец компании, представляет свое видение развития организации, а продуктовый и операционный директоры разбивают это видение на более конкретные OKR (objective key results) и разносят их во времени для подчиняющихся им команд «Планеты». Так, отслеживание успехов по достижению OKR в компании проводится ежемесячно, ежеквартально и по итогам года. На таких общекомандных встречах все сотрудники организации, имеющие за собой какие-то либо OKR рассказывают об итогах их достижения или причинах, почему ту или иную задачу не получилось реализовать.

Следующим управленческим бизнес-процессом в «Планете» является управление финансами и рисками, за которое ответственны операционный директор и его команда operations, а также отдел бухгалтерии, тоже находящийся в подчинении у COO (chief operations officer). Управление финансами более сконцентрировано на бухгалтерии и бизнес-ассистента операционного директора, поскольку вместе данная кросс-функциональная команда следит за денежными потоками организации не только в России, но и в Казахстане, а также отдельном юридическом лице в Прибалтике, откуда проходит большинство операций, связанных со вторым продуктом «Планеты», сайтом Alle!. Основными целями управления финансами служит консолидация денежных потоков из трех различных источников, а также управленческая отчетность по их движению между этими компаниями. Что касается управления рисками, то процесс в большей степени сосредоточен на команде operations и старшем бухгалтере «Планеты». Этот бизнес-процесс включает в себя проработку и отслеживание всесторонних рисков, с которыми сталкивается компания, в том числе финансовым, налоговым и законодательным вследствие наличия у компании относительно сложной бизнес-модели, подразумевающей большую долю взаимодействия с иностранными лицами и компаниями.

Управление персоналом является третьим, но не менее важным управленческим процессом в организации. Он включает в себя как проработку различных программ лояльности и обучения сотрудников, так и сам рекрутмент. Несмотря на возможную классификацию данного процесса как поддерживающего в силу непрямого его влияния на продукт компании, «Планета» выделяет его именно в управленческие. Это объясняется тем, что в настоящее время компания продолжает активно развиваться и расширять штат сотрудников, а также активно взаимодействует и помогает тем из них, кто решил релоцироваться из страны в силу определенных причин. Данный бизнес-процесс реализовывается посредством работы кросс-функциональной команды HR-департамента и некоторых сотрудников бухгалтерии.

Таким образом, «Планета» – высокотехнологичная платформенная компания, представляющая пользователям свой продукт – сервис по подбору и бронированию экскурсий по всему миру. В своей деятельности компания выделяет 4 основных бизнес-процесса, столько же поддерживающих и три управленческих. Несмотря на относительно большое время функционирования на рынке, «Планета» все еще быстро развивается и постоянно меняет свои бизнес-процессы для достижения своих целей.

## 2.1.2. Бухгалтерская и управленческая отчетности компании

Поскольку «Планета» является обществом с ограниченной ответственностью, как и другие организации той же организационно-правовой формы, обязана сдавать отчетность в государственные органы РФ, а также в силу резидентства Сколково еще отчитываться перед данным проектом. Так, из открытых источников можно найти баланс и отчет о прибылях и убытках компании за последние годы. Ниже (на рисунках 2. и 3.) представлены именно эти данные, доступные любому пользователю сети Интернет.

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, число, Шрифт

Автоматически созданное описание

Рис. 2. Баланс ООО «Планета» за 2019–2022 годы

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, число, Шрифт

Автоматически созданное описание

Рис. 3. Отчет о прибылях и убытках ООО «Планета» за 2019–2022 годы

Так, из представленных выше данных видно, что признанная в ОФР чистая прибыль в 2022 году не равна приросту нераспределенной прибыли от 2021 к 2022 году. Данный факт свидетельствует о том, что на вышеизложенные данные опираться при расчете каких-либо финансовых показателей не представляется возможным в силу возможного несоответствия данных реальным показателям прибыли или размерам статей баланса компании.

Что касается баланса «Планеты», стоит отметить, что несмотря на свою принадлежность к организациям ИТ-сектора и наличию нематериального актива в виде сервиса бронирования экскурсий компания не имеет на балансе НМА. Основные средства у «Планеты» на балансе появились также только в 2022 году, а представляют они собой различную технику, необходимую для функционирования продукта, в том числе ноутбуки и компьютеры, выдаваемые сотрудникам для работы. Не представляется возможным также определить, что до 2022 года компания подразумевала под запасами и ставила на баланс, поскольку ни генеральный директор, ни главный бухгалтер «Планеты» не смогли дать ответ на данный вопрос.

Говоря о дебиторской задолженности, важно отметить рост данной статьи почти в 2.5 раза в 2022 году, что, возможно, действительно имеет место быть в деятельности компании в силу окончания пандемийных ограничений в большинстве регионов в течение 2022 года и значительном увеличении продаж. В данном случае дебиторская задолженность представлена в большинстве своем задолженностью поставщиков экскурсий по оплате комиссии «Планете». В пункте 2.2.1. данной работы будет более подробно описана данная статья и ее проблематика.

Обращая внимание на пассив баланса, стоит отметить об отсутствии каких-либо значений в статьях четвертого раздела, что говорит о неналичии у компании долгосрочных займов и кредитов. Рост кредиторской задолженности более чем в 16.5 раз к 2022 году также может быть связан с расширением и ростом компании в течение 2022 года, а также открытии второго офиса в Петербурге. По словам главного бухгалтера увеличение данной статьи баланса связано с нерегулярной оплатой услуг основных контрагентов, в том числе предоставляющих офисные помещения в аренду «Планете», а также отсутствием в целом до середины 2022 года сотрудника, который бы отвечал за оплаты, не связанные с поставщиками экскурсий.

Что касается отчета о финансовых результатах компании, первостепенно важным является отметить, как упоминалось ранее, несоответствие размера чистой прибыли за 2022 год в балансе и ОФР «Планеты». Данные показатели прибыли различаются почти на 76 миллионов, что позволяет предположить отсутствие каких-либо адекватных реальности размеров статей в вышеуказанных формах отчетности. Однако можно видеть, что, как и в балансе, в ОФР также наблюдается тенденция роста значений в 2022 году, в целом соответствующее действительному положению дел в компании. Значительное отличие маржинальности валовой прибыли (76% в 2021 году и 34% в 2022 году), пусть оно и не является достоверным, объясняется некорректным учетом выручки и себестоимости до 2021 года включительно сотрудниками «Планеты», а также сторонним специалистом на услугах аутсорсинга.

Поскольку бизнес-модель организации предполагает выручку компании, равную комиссии за проведенные экскурсии в течение отчетного периода, как ранее, так и сейчас у «Планеты» возникают сложности с корректным ее учетом. Из-за трех возможных способов оплаты туристами на сайте (а. полная оплата на сайте, б. предоплата равная комиссии «Планеты», в. Полная оплата заказа на месте организатору экскурсии) «Планета» сталкивается со сложностью принятия к выручке именно комиссии, поскольку на расчетный счет через эксвайринг или напрямую денежные средства поступают не только в размере комиссии, которая признается выручкой, но и формируются денежные потоки от полностью оплаченных на сайте заказов. Так, до введения интеграции сайта и 1С, о чем будет более подробно описано в пункте 2.2.1. данной работы, не представляется возможным учесть от таких поступлений к выручке только долю комиссии. В связи с этим в 2022 году себестоимость значительно выросла (в 7.5 раз по сравнению с 2021 годом), поскольку в нее включилась доля денежных средств, оплаченных полностью на сайте, но не причитающаяся «Планете».

Стоит также отметить некорректность заполнения ОФР компанией в силу того, что коммерческие и управленческие расходы «Планеты» равнялись нулю во все периоды, за исключением почти 77 миллионов управленческих расходов в 2021 году. В данном случае можно предположить, что все затраты на ФОТ, в том числе и на ФОТ управленческого персонала, компания учитывала в себестоимости, что не является корректным, поскольку количество реализованных заказов никак не зависят от оплаты топ-менеджменту.

Следующим не соответствующим действительно аспектом ОФР является нулевые значения по строке «Проценты к получению» в рассматриваемые периоды. Данное значение является ненулевым по внутренним данным компании, поскольку она имеет достаточно большие суммы, вложенные на депозитные счета в различных банках, а процентный доход по данным вкладах должен учитываться в отчете о прибылях и убытках. Также важно отметить то, что в настоящее время текущие сотрудники «Планеты» точно не понимают, какие именно доходы и расходы были отнесены к строкам «Прочие доходы» и «Прочие доходы» ОФР за рассматриваемый период. Что касается корректных данных в ОФР, это нулевой налог на прибыль в силу резидентства в проекте Сколково, а также ИТ-статусу через получение государственной аккредитации в 2022 году.

Таким образом, по данным отчетности, представляемым в открытом доступе компанией «Планета», невозможно корректно оценить финансовое состояние организации в силу неверно и/или неполно учитываемых данных.

## 2.2. Определение существующих проблем в бухгалтерском учете ООО ««Планета»»

До четвертого квартала 2022 года бухгалтерские процессы в компании «Планета» не были как-либо унифицированы, а также не имели ответственных сотрудников за их выполнение. Сами сотрудники (на тот момент: главный и старший бухгалтеры) не имели четкого разделения обязанностей и зон ответственности, пытаясь одновременно как наладить текущие процессы, так и восстановить почти 90% утерянных документов за предыдущие периоды. До июля 2022 года, когда в бухгалтерию пришли двое вышеупомянутых сотрудников, «Планета» уже предпринимала попытку внедрения собственной бухгалтерии, наняв в штат специалиста по учету. Ведя активную коммуникацию с предыдущим бухгалтером, сотрудничавшим с «Планетой» на условиях аутсорсинга, внутренний специалист добилась лишь того, что в мае 2022 года ей были доставлены несколько коробок с первичными документами за различные периоды. После ее ухода по причине «невозможности восстановить процессы бухгалтерии» новые бухгалтера, как упоминалось выше, с июля взяли на себя данный проект.

Так, в сентябре после прихода младшего бухгалтера в «Планету», началась работа по внедрению качественных изменений в процессы организации в области ведения бухгалтерского учета. За сентябрь-октябрь отдел выявил три основных вектора развития бухгалтерских процессов: работа с поставщиками экскурсий, ведение операций вне учета, а также процессы по ведению первичной документации в соответствии с законодательством и правилами бухгалтерского учета. За этот же период были разработаны общие направления работы, продуманы первые шаги по каждому направлению.

Далее в работе будут рассмотрены проблемы бухгалтерского и управленческого учета по каждому из направлений, разработан план по внедрению изменений, а также даны предварительные результаты на конец февраля. Затем будут приведен анализ сложностей, с которыми столкнулась компания и сам отдел бухгалтерии во время внедрения изменений, и дана окончательная оценка результатов на 10 мая 2023 года.

## 2.2.1. Отсутствие единой схемы работы с поставщиками-организаторами экскурсий

Уже долгое время «Планета» сотрудничает с сотнями и тысячами проверенных гидов, каждый из которых зарегистрирован на сайте и имеет свой профиль. На начало 2023 года количество организаторов экскурсий превысило четырнадцать тысяч активных аккаунтов. С момента создания «Планеты» как организации компания старалась найти к каждому из них свой подход, повышая и укрепляя лояльность гидов.

На сегодняшний момент схема работы «Планеты» с поставщиками экскурсий выстроена на основе взаимозачетов и работы гидов в личном кабинете гида (далее - ЛКГ) на сайте. Как упоминалось ранее, при бронировании экскурсии туристы могут использовать один из трех возможных на платформе способов оплат, а именно полную оплату (фулпей), предоплату (депозит) и оплату на месте (постпей). Размер предоплаты на сайте в подавляющем большинстве случаев равняется сумме комиссии «Планеты» за размещение конкретной экскурсии гида на своей платформе, вследствие чего данные заказы не формируют задолженности ни перед одной из сторон («Планета» и гид-организатор).

Иначе дело обстоит с заказами, полностью оплаченными на месте или на платформе, поскольку фулпей-заказы формируют задолженность «Планеты» перед организатором, а постпей-заказы - гида перед «Планетой». Поскольку комиссия гида составляет в среднем 20% от стоимости заказа, один фулпей-заказ с одинаковым количеством билетов и их категорией перекрывается четырьмя аналогичными заказами с оплатой на месте. Именно по причине разного количества заказов на основе постпей и фулпей «Планета» приняла решение еще в 2015 году об обязательности полной оплаты на сайте для экскурсий, которые предполагают выкуп билетов, аренду автомобиля или иных затрат, которые должен понести гид для организации своего тура. Сделано это было именно для того, чтобы иметь возможность компенсировать данные затраты в случае, если турист не явится на экскурсию или отменит ее менее, чем за 48 часов (так как в таком случае политика о возвратах «Планеты» не предполагает возвращения средств туристу).

Таким образом, задолженности сторон формируются из двух типов оплат заказов, полной оплаты и на месте, вследствие чего по запросу гида делается взаимозачет по взаимному долгу и оплата одной из сторон чистого остатка долга. Важно отметить, что руководством было принято решение о запрете гидам в выплате гонорара за проведенные экскурсии в случае, когда долг в пользу «Планеты» превышает долг в пользу гида. На рисунке 4 ниже представлена схема формирования задолженности каждой стороны в соответствии с типом заказов.

Изображение выглядит как текст, Шрифт, диаграмма, линия

Автоматически созданное описание

Рис. 4. Формирование взаимного долга между гидом и сайтом

Другой особенностью работы «Планеты» со своими гидами в силу их количества является широкий разброс организаторов экскурсий по размеру организации, которыми они представлены, количеству заказов в месяц от туристов, а также количеству представленных в регионе присутствия других поставщиков экскурсий, зарегистрированных на «Планете».

Крупные поставщики, в основном представленные юридическими лицами, а также некоторые ИП и самозанятые, работают с «Планетой» на договорной основе, а именно подписывают агентский договор, в котором «Планета» является агентом, а гид - принципалом. Такие гиды обычно не столь активно пользуются ЛКГ на сайте, однако ведут коммуникацию по почте с менеджером по сверкам, ежемесячно запрашивая сверку, требуя и выставляя счета.

Стандартная сверка с гидом, которая также доступна у него в ЛКГ выглядит следующим образом (рис. 5):

Изображение выглядит как текст

Автоматически созданное описание

Рис. 5. Образец сверки с гидом в ООО ««Планета»»

Так, в сверке автоматически учитываются все три вида оплаты экскурсий туристами, а в двух последних строках гид может увидеть размер чистого долга как в свою пользу, так и в пользу «Планеты», если заказов с оплатой на месте было больше. Такой инструмент позволяет легко узнать размер долга за период, а также помогает гиду просмотреть все заказы, чтобы убедиться, что каждый из них действительно состоялся и турист пришел на экскурсию. Процесс утверждения сверки и получения оплаты может занимать до трех недель в случае крупных поставщиков, однако среднее время утверждения, не учитывая время ожидания ответа от поставщика услуг, составляет 1,5 часа, а количество гидов, с которыми проводится регулярная сверка, равняется 53.

Иначе дело обстоит с более маленькими гидами, которые не работают на договорной основе, а при регистрации лишь акцептируют оферту на сайте «Планеты», которая сохраняет в себе основные положение агентского договора, однако не прописывает взаиморасчеты и порядок выставления счетов сторонами за отчетный период. Так, из-за большого количества некрупных гидов, кто работает в ЛКГ, их активность в личном кабинете не отслеживается с точки зрения накопленного долга как с одной, так и с другой стороны. Важно отметить, что гиды имеют возможность оплатить свою задолженность на сайте за весь период через встроенную систему приема платежей, с помощью которой алгоритмы сайта автоматически учитывают отмеченные гидом заказы как оплаченные, а долг обнуляется. Данный механизм позволяет снизить внимание менеджера по сверкам и оплатам к таким гидам, однако вследствие этого существует большое количество организаторов, чья работа не отслеживается без запроса самого гида о взаимозачете на сайте. Отдельно стоит указать на взаимодействие с физическими лицами, организующими экскурсии и туры. Небольшие гиды с маленьким количеством заказов в месяц (менее 10) чаще других запрашивают выплату гонорара за каждый проведенный заказ, поскольку им важно получить свое вознаграждение как можно быстрее, не откладывая его на конец месяца или дату расчетов. Писем на корпоративную почту менеджера по сверкам с таким запросом поступает около 30 в месяц (на каждое тратится около 10 минут времени), в каждом из которых необходимо проверить достоверность проведения экскурсии, а также убедиться, что со стороны гида нет долга «Планете», в ином случае важно провести взаимозачет, уведомить об этом гида и лишь затем запросить реквизиты для выплаты гонорара или чистого остатка долга со стороны «Планеты». На этапе запроса реквизитов не возникает проблем с самозанятыми гидами, поскольку оплата с расчетного счета организации таким лицам не влечет для компании никаких дополнительных расходов, что совсем наоборот для физических лиц без такого статуса. Поскольку выплата за услуги физическим лицам юридическим лицом сопровождается уплатой в бюджет налогов, в том числе на доход физлица, «Планета» старается не проводить подобные транзакции. В таком случае приходится вести переговоры с организатором и убеждать его в том, что выплата осуществлена не будет, и необходимо ждать следующих заказов до момента, пока долг гида не перевесит по сумме долг «Планеты». В большинстве таких случаев удается убедить гида подождать и затем самому оплачивать остаток долга, однако при ином желании гида «Планета» прибегает к оплате гонорара с личной карты менеджера по сверкам, а затем возмещает расходы.

Важно отметить, что гиды, пусть и с небольшим количеством заказов в месяц, но проводящих свои экскурсии в регионах, где не присутствуют другие организаторы, представленные на «Планете», или их предложение является уникальным, имеют больший приоритет при прочих равных. К запросам на выплату гонорара или иным вопросам по оплате или компенсации расходов за не дошедшего туриста от подобных экскурсоводов относятся более внимательно, каждый случай рассматривается индивидуально и ищется компромисс в решении проблемы. Например, таким гидам могут возмещать до 100% предоплаты, внесенной туристом, что фактически является заработком «Планеты» по заказу в случае, если турист не пришел на экскурсию, а организатор не понес из-за этого каких-либо денежных невозвратных расходов. Такая политика не является общепризнанной для всех гидов, однако применяется к уникальным и редким предложениям, турам или гидам для сохранения их лояльности при условии грамотно выстроенных взаимоотношений с организаторами в прошлые периоды и отсутствием в их сторону претензий от туристов и сотрудников компании «Планета». Важно отметить, что согласование подобных вопросов всегда индивидуально и затрагивает не только гида и менеджера по сверкам, а также регионального менеджера команды supply, отвечающего за регион, в котором присутствует гид. Так, вследствие достаточного числа вовлеченных в подобные вопросы лиц принятие решения по запросу гида могут откладываться на несколько дней, что также мешает эффективному ведению процессов.

Как упоминалось ранее, работа не всех гидов в ЛКГ отслеживается менеджером по сверкам в разрезе долга той или иной стороне. В связи с этим возникают ситуации, когда региональный менеджер или сам менеджер по сверкам обнаруживает гида с крупной суммой долга за период в более чем 6 месяцев. В таком случае важным является связаться с организатором экскурсий и добиться от него ответа по вопросу оплаты долга за прошлые периоды, что не всегда представляется возможным, поскольку гид может игнорировать как запросы на почту от менеджера по сверкам, так и телефонные звонки или сообщения в мессенджерах от представителя команды supply. Так, за период с сентября по ноябрь было обнаружено восемь подобных гидов, связь с которыми установить не удалось никому из членов команды «Планеты». Поскольку автоматически санкции на гидов в данной ситуации не накладываются, работа с организатором переходит конкретно к регионального менеджеру, который должен добиться адекватного ответа на вопрос об оплате и узнать ее сроки.

Важно отметить, что вышеописанные процессы, связанные с взиманием долга у гидов, не относятся к организаторам, с которыми «Планета» работает либо по API (выкуп билетов и ваучеров в музеи и исторические достопримечательности на их официальном сайте клиентским сервисом «Планеты»), а также компаниям-организаторам, с кем компания работает на депозитной основе. В таком случае либо клиентским сервисом выкупается билет по каждому заказу, и, соответственно, никаких взаиморасчетов между «Планетой» и организатором нет, либо «Планета» заранее предоплачивает некоторую сумму, исходя из прогнозов трафика на экскурсии данного гида, и взаиморасчеты происходят по прошествии месяца посредством акта сверки, выставляемым организатором.

Отдельной категорией гидов, с кем имеются отличия в работе, являются иностранные гиды, реализующие экскурсионные услуги туристам вне территории Российской Федерации. С марта 2022 года взаиморасчеты с гидами за границей представляют собой сложный процесс по причине постепенного ухода из России сервисов перевода средств как за рубеж, так и получения оттуда денежных средств, а также банков, способных организовать валютный перевод в другую страну. Так, уже весной SWIFT-переводы стали недоступны в некоторых российских банках[[20]](#footnote-20), а с течением времени таких банковских организаций становилось все больше. В связи с этим «Планета» столкнулась с проблемой как принятия у иностранных гидов комиссии за проведенные заказы, так и перевода средств организаторам экскурсий. В меньшей степени данная проблема коснулась русскоговорящих гидов заграницей, поскольку у 90% из них имеется карта российского банка, с которой они все еще могут оплатить комиссию «Планете» прямо на сайте. Менее десяти гидов дистанционно открыли ИП в России или уже имели его, что позволило наладить процесс взаиморасчетов, лишь утвердив процесс подсчета курса валют по каждому заказу. Так, работа с иностранными гидами в 2022 году в «Планете» стала занимать довольно большую долю в работе менеджера по сверкам, поскольку стала включать в себя долгий процесс переговоров с целью найти способ перевода денежных средств одной стороне от другой, а также регулярное отслеживание суммы взаимного долга для проведения взаимозачета. На переговоры с одним гидом, обращающимся с вопросами по оплате долга в Планету, у менеджера уходит порядка 40 минут, учитывая лишь само время коммуникации, а с подобными запросами в месяц к сотруднику «Планеты» обращается в среднем 20 гидов в месяц, занимая суммарно до 13,5 часов рабочего времени.

Еще одним элементом, снижающим эффективность процессов взаимодействия с гидами по денежным вопросам, является взаимозачет в Личном кабинете. Поскольку в настоящее время взаимозачет не автоматический, менеджеру по сверкам вручную предстоит обрабатывать несколько десятков заказов для его проведения. Процесс заключается в ручной обработке как полностью оплаченных на сайте, так и с оплатой на месте заказов для определения чистого долга. Для этого менеджеру по сверкам нужно вручную перевести заказы в статус «расчет произведен» для двух категорий заказов так, чтобы суммы по постпею и фулпею были равны, обнулив долг с одной стороны. Время работы с проведением взаимозачета варьируется в зависимости от суммы долга и количества неоплаченных гидом заказов. По некрупным поставщикам экскурсий подобный процесс занимает менее 10 минут, а для больших компаний-организаторов может занимать до одного часа рабочего времени. С учетом количества мелких и крупных экскурсоводов, запрашивающих взаимозачет, в среднем менеджер по сверкам тратит 15 минут на каждый запрос, которых в месяц около 40, что в месяц составляет 10 часов.

То же касается учета оплаты гидами, переводящими денежные средства в счет своего долга перед «Планетой» на ее расчетный счет или электронные кошельки. В таком случае система сайта автоматически не учитывает оплату, вследствие чего менеджеру по сверкам также необходимо вручную учесть оплату от поставщика на сайте. Описанный процесс занимает до 20 минут на каждого гида, а их количество в месяц составляет около 30. Таким образом, на подобные операции в месяц тратится 10 рабочих часов.

Таким образом, непосредственное взаимодействие с поставщиками экскурсий «Планеты» занимает у ответственного сотрудника около 130 часов в месяц. Вышеописанная проблема взаимодействия с гидами представлена ниже на рисунке 6 с указанием затрат времени на более объемные задачи.

Изображение выглядит как текст, диаграмма, снимок экрана, Шрифт

Автоматически созданное описание

Рис. 6. Проблематика работы с гидами и трудозатраты

Кроме непосредственного взаимодействия по оплатам с гидами важным является отражение взаимоотношений организаторов экскурсий и «Планеты» в отчетности компании. В данном аспекте у организации также присутствуют некоторые проблемы, главная из которых связана с несогласованностью данных сайта и программы 1С. Поскольку данные по оплатам на сайте за проведенные экскурсии хранятся исключительно во внутренней базе сайта отдел бухгалтерии не может корректно отследить в программе учета оборотно-сальдовую ведомость по каждому конкретному гиду или в общей их массе. Отсюда нередко возникают проблемы и откладывая решений по запросам гидов-юридических лиц предоставить бухгалтерскую сверку за отчетный период. При подобных обращениях менеджеру по сверкам необходимо отследить сумму долга каждой стороны за каждый месяц отчетного периода, сопоставить эти данные с оплатами и получением денежных средств в клиент-банке, а затем самостоятельно «собрать» акт сверки, запрашиваемый поставщиком. Трудоемкость процесса ручного сопоставления долга и его оплат за период увеличивается за счет того, что через некоторое время после проведения сверки с гидом часть заказов может изменить свой статус на отмену по тем или иным причинам (несмотря на фактическое проведение заказа), из-за чего вновь сформированная сверка за прошедший период может не совпадать по сумме с тем, какие данные в ней были изначально и на основе которых проводилась оплата.

Иным аспектом в проблеме несопоставимости данных сайта и 1С является тот факт, что в настоящий момент «Планета» не может корректно учитывать выручку, состоящую фактически из комиссии по заказам, поскольку отсутствие интеграции не позволяет сразу исключить гонорар гидов из выручки за заказы, оплаченные полностью на сайте. Таким образом, сейчас «Планета» вынуждена признавать оплату гонораров гидам по фулпейным заказам в качестве своего расхода, включая его в себестоимость услуг. Вследствие чего периодически возникают разногласия между мнениями главного бухгалтера и генерального директора о сумме выручки за конкретный период, поскольку гендиректор считает именно комиссию по заказам, которую с точки зрения бухгалтерского учета не представляется возможным корректно учесть. Данный аспект также приводит к тому, что у бухгалтерии «Планеты» отсутствуют такие важные документы в работе с гидами как отчеты комитента, которые также играют важную роль в формировании корректной выручки в силу того, что именно в них отражается комиссия, то есть корректная сумма к принятию ее к выручке «Планеты». Важно также отметить, что рост выручки и себестоимости в отчете о финансовых результатах в 2022 году по отношению к 2021 связан именно с данной вынужденной мерой о признании в обоих показателях суммы за заказы, полностью оплаченные на сайте. Несмотря на тот факт, что до 2021 года включительно бухгалтерская выручка и себестоимость считались сразу за вычетом фулпейных заказов, признавать именно такую сумму по этих двум статьям некорректно с точки зрения ведения бухгалтерского учета.

Таким образом, отсутствие единой схемы работы с поставщиками экскурсий и алгоритма решения вопросов оплаты приводят к тому, что с большинством гидов «Планета» сотрудничает без формально подписанного договора или иных условий, которые известны гидам в полном объеме, что позволяет экскурсоводам избегать писем и звонков сотрудников компании, потенциально игнорируя накопленный долг, что приводит к увеличению просроченной дебиторской задолженности со стороны поставщиков экскурсий. Компания также не может корректно учитывать выручки из-за отсутствия интеграции сайта и программы 1С и сталкивается с отсутствием корректных данных по взаиморасчетам с отчетности за предыдущие периоды. В то же время данные процессы занимают подавляющую долю в работе менеджера по сверкам, составляя чуть более 80% рабочего времени. Важно отметить, что в обязанности менеджера по сверкам входит работа по первичной бухгалтерии и взаимодействие с партнерским отделом, что будет подробнее описано в дальнейшем, вследствие чего трата 130 рабочих часов на одну из основных обязанностей представляется неадекватным распределением времени в силу загруженности по другим задачам.

## 2.2.2. Ведение операций вне бухгалтерского учета

Вторым вектором изменений в процессах бухгалтерского учета в «Планете» является управление денежными потоками, проходящими вне учета организации, а именно вне ее кассы и расчетных счетов в России и Казахстане. Такие транзакции всегда существовали в компании, однако с февраля 2022 и постепенного ухода части платформ и сервисов с российского рынка, их количество и сумма по ним увеличились.

Так, на рисунке 7. ниже представлены основные каналы расходов и доходов, которые не проходят через кассу или расчетные счета компании.

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, Шрифт, диаграмма

Автоматически созданное описание

Рис. 7. Классификация операций вне учета организации

Выплаты партнерам представляют собой часть партнерской программы «Планеты», которая включает в себя продвижение экскурсий и привлечение траффика через различные сторонние каналы рекламы третьих лиц. К таким каналам относятся локальные сайты партнеров, их паблики и сообщества в социальных сетях, различные виджеты и каналы в мессенджере Telegram. Однако более половины партнеров, с которыми взаимодействует «Планета» для привлечения траффика, являются физическими лицами, вознаграждение которым выплачивается на счет Юмани (электронный кошелек) или карту в российском банке. Так как компания должна была бы платить налог на доход физических лиц при оплате с расчетного счета таких услуг по привлечению, для экономии денежных средств подобные транзакции осуществляются с личной карты генерального директора. То же относится к выплате гонорара гидам-физлицам, которые периодически запрашивают оплату по проведенным заказам. К проблематике данного процесса в компании относится сложность самого процесса выплат с личной карты (поскольку транзакции осуществляются менеджером по сверкам, а генеральный директор лишь присылает коды верификации платежа), а также отсутствие компенсации данных затрат директору.

Оплата некоторых сервисов и различных подписок (например, google.ads и сервис для разработки кодов Heroku) также оплачиваются с личной карты генерального директора «Планеты». Поскольку CEO компании не является резидентом РФ (а гражданином и резидентом Казахстана), у организации есть возможность оплачивать услуги необходимых сервисов с его личной карты, выпущенной банком Казахстана, так как услуги также предоставляются компаниями-нерезидентами РФ. Несмотря на кажущуюся необходимость в случае невозможности оплаты сервиса через расчетный счет или с корпоративной карты оказаться от него и выбрать доступный альтернативный вариант, данный подход к решению проблемы в контексте оплаты сервисов не рассматривался не которым причинам. Во-первых, в настоящее время компания не может позволить себе перейти на альтернативные сервисы для, например, разработки (различные курсы и практики), реализованные российскими поставщиками, поскольку на рынке отсутствует релевантное предложение. Во-вторых, часть сервисов, оплачиваемых с личной карты гендиректора, являются ключевыми и абсолютно важными для функционирования сайта, поскольку в таких системах хранятся базы данных сайта и большие части кода backend-разработки. В силу данного факта уход от подобных сервисов не представляется возможным для организации в принципе.

Третий канал расходов – оплата услуг физических лиц для обеспечения хозяйственной жизни офиса. Несмотря на имеющийся довольно большой пул поставщиков различных товаров и услуг «Планета» все еще периодически прибегает к услугам физических лиц. Чаще всего такие услуги оказывают лица, найденные на сайтах типа Профи.ру, помогающих с некоторыми операциями по офису, например, ремонтом мебели или мойкой окон. Подобные операции также проходят через личную карту директора, но уже российского банка. Это связано с тем, что физические лица, оказывающие услуги «Планете», чаще всего не предоставляют каких-либо актов или чеков об оплате, чтобы такие расходы можно было компенсировать другому сотруднику, обеспечивающему транзакцию собственными денежными средствами.

Выкуп различных билетов иностранных поставщиков – еще одна довольно большая статья затрат, проводимых вне учета организации. С развитием сайта Alle!, на котором представлены только иностранные поставщики экскурсий для англоязычной аудитории, выкуп билетов в музеи или иные достопримечательности, куда необходим ваучер, оплачиваются сотрудниками клиентского сервиса также с казахстанской карты генерального директора. Связано это с тем, что в силу различных санкций и геополитической ситуации в мире, выкуп таких билетов с корпоративных карт российского юрлица не представляется возможным. Отказаться от такой операции также не является выходом из сложившейся ситуации, поскольку реализация и функционирование сайта на английской локали являлось и продолжает являться главной целью «Планеты».

С декабря 2022 года, а также после уведомления гидов, представляющих свои экскурсии вне территории России, об актуальных способах оплаты (подробнее изложено в пункте 2.3.1. данной работы) в январе 2023 года появился канал дохода «Планеты», которые организация не получает на расчетный счет – поступления по оплате комиссии от поставщиков. Проблемой данных транзакций, кроме непосредственно неотражения их в учете компании, стала сложность осуществления данных платежей со стороны гидов, а также денежные потери «Планеты» при их получении на личную карту генерального директора. Так, переводы через SWIFT, хоть и подходят большей части гидов заграницей, сопровождаются достаточной суммой дополнительных затрат на банковский перевод как со стороны гида, так и со стороны «Планеты». Так, по сопоставлению банковской выписки и полученных за это время квитанций об оплате комиссии от поставщиков менеджер по сверкам сообщил менеджменту организации о потере более 200 евро по полученным платежам за один месяц. Кроме того, на практике случались ситуации, когда при заполнении реквизитов гидов корректно и адекватно, платеж не доходил на счет генерального директора по непонятным причинам, а сотрудники банков (отправителя и получателя) также не смогли дать ответ о причине неполучения платежа.

Кроме непосредственного наличия каналов доходов и расходов, не учитываемых в отчетности компании, основной проблемой с точки зрения бухгалтерии, как отдела «Планеты», является отсутствие каких-либо отчетов по подобным транзакциям, и, соответственно, возможности их прогнозировать для анализа возможных решений по сокращению таких платежей. Отсутствие постоянного доступа к выпискам по счетам генерального директора, куда поступают и откуда уходят денежные средства, также затрудняют работу менеджера по сверкам, которой необходимо, например, подтвердить получение платежа от конкретного гида по его запросу. Сумма затрат по всем вышеперечисленным четырем каналам расходов не возмещаются генеральному директору, а он сам не имеет представления о размере потраченных на потребности организации средствах. Аналогично ситуация обстоит с получением комиссий от иностранных гидов, которая не отслеживается никем из сотрудников организации в достаточной степени.

Таким образом, вышеизложенные операции, проводимые вне учета организации не позволяют компании четко понимать свои реальные денежные потоки, а также приводят к тому, что у бухгалтерии отсутствуют необходимые данные для прогнозирования бюджета «Планеты». Кроме того, генеральный директор сталкивается с потенциальными рисками по ведению незаконной предпринимательской деятельности со своих счетов, которые будут подробнее проанализированы в пункте 2.3.2 данной работы.

## 2.2.3. Отсутствие процессов по ведению первичных документов

Третьим важным направлением в деятельности по формированию новых и изменению текущих бухгалтерских процессов стала работа с первичными документами и отчетностью организации. Поскольку до июля 2022 года отсутствовала какая-либо финансовая дисциплина в компании в отношении оплат счетов и получения и/или предоставления закрывающих документов, для сотрудников бухгалтерии с осени 2022 года начался масштабный проект по восстановлению отчетности и документации.

Так, обработка первичной документации и процесс оплат на момент до сентября 2022 года представлен на рисунке ниже:

Изображение выглядит как текст, Шрифт, диаграмма, линия

Автоматически созданное описание

Рис. 8. Процесс оплат и обработка первичной документации в ООО «Планета»

Так, из представленной выше схемы видно, что в общей своей массе поставщики в «Планете» разделялись на две категории: гиды и прочие контрагенты.

Поскольку работа с гидами подразумевала проведение сверки с частью из них (наиболее крупными), какой-либо документооборот происходил исключительно с ними. После проведения сверки при долге со стороны гида счет выставлялся в клиент-банке «Планеты», хотя уже на тот момент у компании существовала облачная база 1С. То же касается выставления актов об оказанных услугах гидам в случае, когда долг «Планеты» превышал долг гида по сверке. Подобные акты также формировались в клиент-банке и сканом направлялись по электронной почте гиду. В случае, когда поставщик требовал каких-либо подписей и печатей на документах, они были поставлены, в остальных ситуациях – документы направлялись без каких-либо печатей и подписей, что делало невозможных признание такого документа оригинальным. За оба данных процесса отвечал один из региональных менеджеров команды supply, в чьи обязанности изначально подобные задачи не входили.

Какие-либо документы от поставщиков экскурсий, в том числе акты и счета, не запрашивались. Оплата производилась по реквизитам контрагента, а запрос актов не был необходим, поскольку агентский договор, заключенный с гидами, подразумевал выставление не актов, а отчетов комитента, которые также не формировались в силу отсутствия интеграции данных сайта и 1С. Подобным образом ситуация обстояла и с иными группами контрагентов. Так, если туристы оформляли заказ не на сайте, а посредством заключения договор-счета, то акт об оказанных услугах выставлялся туристу только в случае его запроса. Закрывающие документы от поставщиков приходили на почту, откуда забирались ответственным сотрудником и складировались в коробке с целью «в дальнейшем занести документы в систему».

Отдельно нужно обратить внимание на особенность оплат счетов от поставщиков в «Планете». Каждая из команд в организации имела свой пул поставщиков, у кого регулярно запрашивала какие-либо услуги или товарно-материальные ценности, однако данный пул не был известен сотрудникам бухгалтерии «Планеты». А сам процесс оплаты мог представлять собой запрос сотрудника в личных сообщениях бухгалтеру оплатить какой-либо счет. Подобные действия, продолжающиеся все существование компании привели к тому, что при наличии достаточно большого пула поставщиков, бухгалтерия не имела доступа к их контактам и в случае восстановления данных и оборотно-сальдовой ведомости не могла своевременно запросить недостающие закрывающие документы.

Таким образом, процесс оплат и отсутствие процесса обработки первичной документации (закрывающих документов) имеет под собой следующую проблематику:

1. Отсутствие процесса по отслеживанию оригинальности документов. При потенциальной налоговой проверке подобные документы не могут считаться основанием для оплаты.
2. Отсутствие базы данных первичных документов. Несмотря на существование облачной базы 1С до сентября 2022 года документы в нее не заносились, что привело к тому, что за 2022 год в системе компании отсутствовало почти 90% документации.
3. Отсутствие дисциплины документооборота. Компания не запрашивала необходимые документы у поставщиков, а сама выставляла требуемые документы только по запросу контрагента, часто не единичному.

Таким образом, вышеперечисленная проблематика свидетельствует о том, что в «Планете» отсутствует финансовая дисциплина, не позволяющая в том числе корректно отследить денежные потоки организации, а затем и сформировать отчетность в ФНС и Сколково. Кроме того, до конца 2022 года не было сформировано понятия закрытия месяца, вследствие чего документы, при их обнаружении, могли заноситься в базу 1С в те периоды, отчетность за которые была уже сдана. Формально, после подобных изменений необходимо уведомить государственные органы об ошибке в сданных формах отчетности и заново подать их, однако этот процесс также не реализовывался в компании.

Другой проблемой, выходящей из отсутствия финансовой дисциплины, является невозможность прогнозирования затрат «Планеты» по различным накалам и подразделениям. Несмотря на существование в компании некоторого отчета по каналам, заполняемого руководителями отделов о тратах и доходах команды за отчетный месяц, не всегда подобные данные были корректны. В первую очередь это связано с тем, что большинство затрат заполнялись по фактическим тратам (например, посредством отслеживания трат в личном кабинете сервиса) или наоборот, методом начисления (например, партнерские выплаты начисленные всегда отличались от выплат фактических). Поэтому несмотря на формально существующий документ, позволяющий компании прогнозировать расходы и доходы, нельзя было полностью на него опираться.

Так, отсутствие процессов по ведению первичной документации привело к тому, что бухгалтерия столкнулась с проблемой восстановления ОСВ почти по всем контрагентам, а также невозможностью прогнозировать бюджет по отделам и командам. План изменений с необходимыми шагами и сроками их выполнения для изменения данного процесса подробно описан в пункте 2.3.3. данной работы.

## 2.3. Разработка рекомендаций по формированию бухгалтерских процессов в ООО ««Планета»»

После формулирования проблематики по каждому из трех направлений изменений в работе бухгалтерии компании и функционирования ее процессов далее в работе предложены некоторые рекомендации по улучшению текущих процессов и формированию новых при необходимости.

## 2.3.1. Разработка единой схемы работы с поставщиками

Для эффективной работы с большим количеством поставщиков экскурсий необходимо разработать новую схему взаимодействия с ними для упорядочивания процессов и более прозрачной коммуникации для каждой из сторон. Ниже в таблице представлены необходимые итерации по внедрению изменений, а также их сроки.

1. План по внедрению рекомендаций по единой работе с поставщиками

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| п/п | Итерация по внедрению изменений | Срок реализации | Ожидаемые результаты внедрения |
| 1. | Определение проблем в работе с поставщиками экскурсий | Сентябрь-октябрь 2022 г. | Выявлены основные проблемы в работе с гидами |
| 2. | Внедрение интеграции сайта и 1С | Ноябрь 2022 – февраль 2023 г. | Проведена интеграция сайта и 1С. Имеется техническая возможность создавать отчеты комитента |
| 3. | Разработать новую форму договора для поставщиков экскурсий и подписать его с крупнейшими гидами | Ноябрь-декабрь 2022 г. | Разработана форма лицензионного договора. Обновлена оферта на сайте в соответствии с положениями договора. Договор подписан с 50 крупнейшими поставщиками |
| 4. | Рассчитать просроченнуюю ДЗ, разработать и внедрить схему по взаимодействию с гидами для снижения ДЗ | Февраль-март 2023 г. | Рассчитана просроченная ДЗ. Внедрена схема по извлечению долгов. Доля просроченной ДЗ снизилась вдвое. |
| 5. | Проанализировать возможные способы выплаты иностранным гидам и получения денежных средств от них. Уведомить гидов об актуальных способах оплаты. Получить и провести первые успешные платежи | Декабрь 2022 г – Январь 2023 г. | Проанализированы возможные способа принятия и отправки денежных средств иностранным гидам. Сделана рассылка иностранным гидам о новых способах оплаты. Получены и отправлены первые платежи. Трудозатраты на взаимодействие с иностранными гидами снизились до 8 часов. |
| 6. | Сформировать задачу на автоматизацию взаимозачета в ЛКГ | Январь 2023 г. | Сформулирована задача на автоматизацию взаимозачета в ЛКГ и передана ответственному сотруднику. |
| 7. | Разработать инструкцию для гидов по запросу оплаты гонорара. Уведомить гидов о новом порядке запроса | Январь 2023 г. | Разработана инструкция по запросу оплаты гонорара. Гиды уведомлены об этом. Количество затраченного времени на обработку запросов снизилось вдвое |

Пункт 1 вышеизложенного плана был реализован в полном объеме в течение заявленного времени, а проблемы, которые удалось выявить при работе с поставщиками экскурсий изложены в данной работе в пункте 2.2.1. Пункты 2-7, представленные в таблице выше, важно отметить, не располагаются в порядке приоритетности, но в порядке масштаба стоящей за данными итерациями работы, а также количества включенных в процесс сотрудников других команд «Планеты», помимо бухгалтерии.

Второй пункт плана о внедрении интеграции сайта и 1С наиболее масштабный и сложный для реализации среди всех планируемых изменений. Это объясняется тем, что помимо загруженности продуктовой команды, которая имеет непосредственное отношение к данной итерации в силу более глубоких ее знаний о работе сайта и его алгоритмах, а также базах данных внутри него, важным для выполнения пункта является плотное взаимодействие с программистами 1С. На интеграцию было выделено 4 месяца, в течение которых необходимо собрать воедино ожидания в отношении результатов интеграции (с точки зрения бухгалтерии: возможность отследить и анализировать оборотно-сальдовую ведомость по конкретному поставщику экскурсий, а также наличие точной согласованности по учету заказов на сайте с разными статусами и способами оплат), а также совместно с продуктовой командой дать четкое техническое задание программисту 1С для реализации проекта. Реализация интеграции позволит компании сразу же выделять выручку, а также иметь возможность формировать необходимую документацию по взаимодействию с гидами. В разработке технического задания для программиста 1С принимали участие главный бухгалтер, более глубоко понимающая процесс формирования выручки и себестоимости при текущей бизнес-модели организации, продуктовый менеджер, ответственный за эквайринг на сайте, а также менеджер по сверкам, как связующее звено между главным бухгалтером и продуктовым менеджером, поскольку обладает знаниями в той и другой области.

Разработка новой формы договора (третий пункт) была обусловлена необходимостью компании поддерживать свой ИТ-статус и резидентство в проекте Сколково, подразумевающие долю доходов от ИТ-деятельности более 70%. Текущая форма взаимодействия с гидами – агентский договор на «экскурсионное обслуживание» (формулировка, прописанная как в договоре, так и в счетах и закрывающих документах). Такое словосочетание не предполагает за собой очевидного дохода от ИТ-деятельности, поскольку представляет собой форму взаимодействия, по которой, по договору, от лица принципала, то есть гида, «Планета» имеет право принимать денежные средства на оплату экскурсий, а вознаграждение агента – 20% комиссия за каждый заказ. В ноябре отделом бухгалтерии была предложена идея замены старой формы договора на новый – лицензионный договор. Предметом нового договора будет служить неисключительная лицензия на пользование сайтом Planeta и/или Alle! для продвижения экскурсионных услуг. Подобная формулировка делает реальным признание доходов, получаемых «Планетой», доходами от ИТ-деятельности и снижает риск лишения аккредитации или резидентства Сколково. Крупнейшие поставщики экскурсий отбирались по выручке, полученной «Планетой» с заказов за период с сентября 2021 по сентябрь 2022 года. Подписание нового договора в первую очередь именно с ними вызвана необходимостью покрытия 70% выручки в кратчайшие сроки в силу подачи отчетности и иных документов в Сколково в конце января 2023 года.

В четвертом пункте плана представлена разработка проекта по извлечению долгов с гидов с целью уменьшить просроченную дебиторскую задолженность. Так, совместно с руководителем отдела supply менеджер по сверкам взяли на себя ответственность лидировать данный процесс в компании после получения. Для того, чтобы выяснить релевантность работы над проектом первым шагом необходимо выяснить, насколько большая сумма дебиторской задолженности действительно является просроченной. Ниже представлен анализ недополученной комиссии от гидов на 05.02.23 по заказам, проведенным до 31.12.22 включительно.

Изображение выглядит как текст, число, снимок экрана, Шрифт

Автоматически созданное описание

Рис. 9. Доля просроченной ДЗ по заказам до 31.12.22

Важно отметить, что просроченной ДЗ было принято считать задолженность по заказам, проведенным в позапрошлом месяце от текущего. Так, заказы, реализованные в декабре 2022 года, должны быть полностью оплачены за январь, а в феврале уже начинают считаться просроченной задолженностью.

Из расчета, представленного на рисунке выше, видно, что сумма просроченной ДЗ составляет 10.8 миллионов рублей, 60% из которых – неоплаченная комиссия по валютным заказам. Также данный анализ помог выявить регионы, в которых доля долга гидов является наибольшей. Так, были выделены такие регионы, как Европа, Беларусь, регион CIS с оплатой в долларах и евро, а также Америка. Задолженность гидов данных регионов превышает 25% от всей заработанной комиссии по недепозитным заказам. Что касается абсолютных значений в рублях, то первые пять регионов вошли в список для реализации проекта по долгам в первую очередь. По вышеизложенным данным удалось выявить наиболее «сложные» регионы с точки зрения оплаты комиссии, а также подтвердить гипотезу о том, что неоплаченная комиссия по валютным заказам представляет собой значимую долю долга, а зарубежным гидам стоит уделить особое внимание.

После этого совместно с командой supply было принято решение взять в работу в рамках данного проекта по 20 гидов с наибольшей суммой просроченной ДЗ в каждом регионе. Схема изъятия долгов была построена следующим образом:

* Уведомление гидов из топ-20 каждого региона о долге и необходимости его оплатить;
* Проведение взаимозачета, при необходимости, по этим гидам;
* Рассылка гидам о необходимости оплаты хотя бы половины долга в период до 15.02. В качестве санкций за игнорирование или неоплату было принято решение скрывать с сайта экскурсии и профили данных гидов;
* При успешной реализации данного подхода экстраполировать вышеизложенную схему на остальных гидов с долгом.

Поскольку проект по долгам гидов напрямую связан с возможностью иностранных гидов оплачивать комиссию, до первой итерации с рассылкой необходимо было провести анализ возможных способов перевода средств от гидов заграницей (пятый пункт таблицы). На рисунке ниже представлен результат анализа.

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, Шрифт, число

Автоматически созданное описание

Рис. 10. Возможные способы оплаты из-за границы

Так, было принято решение взять в работу с иностранными гидами четыре способа оплаты комиссии. Важно отметить, что ни один из способов не предполагает получения денежных средств сразу на расчетный счет «Планеты» или в Россию в целом. Все варианты позволяют получить денежные средства на личные счета гендиректора (первые 2 способа), операционного директора (третий способ) или на расчетный счет «Планеты» в Казахстане через второй эквайринг, запущенный вместе с сайтом Alle!.

Первый и наиболее простой – Paysend, сервис перевода валюты с карты на карту. Был выбран в качестве наиболее приоритетного в силу небольшой комиссии за перевод, понятный интерфейс и маленький срок получения средств бенефициаром (в течение 2 дней). Поскольку сервис не работает в России, перевод возможен к получению на казахстанскую карту генерального директора, откуда затем они переводятся на р/с «Планеты» в Казахстане.

Второй способ – SWIFT-перевод – наиболее знаком большей части гидов, однако может не быть затруднен запросом дополнительной информации по переводу от банка-отправителя или корреспондента. На практике некоторые платежи, совершенные гидами из Грузии, вообще не доходили на карту генеральному директору. Сложность данного варианта также заключается в том, что перевод может доходить до получателя довольно долгое время, из-за чего не удастся сразу же ответить гиду о получении средств и учесть оплату долга на сайте. Другим недостатком является относительно большой размер комиссии за банковский перевод, даже в случае частичной ее оплаты обеими сторонами.

Переводы через Золотую Корону и аналогичные сервисы, подразумевающие выдачу перевода наличными – третий способ получения денежных средств от гидов из-за границы. К значимым недостаткам данного способа относится тот факт, что такие сервисы присутствуют не во всех станах, а географическое покрытие стран СНГ довольно мало, что не позволяет выбрать этот способ оплаты гидам из этих стран. Поскольку системы предполагают личный визит в пункт выдачи для получения перевода, данный функционал было решено передать операционному директору, находящему в Казахстане. После денежные средства переводятся на расчетный счет «Планеты» в Казахстане.

Ссылка на оплату – последняя из предложенных в ходе разработки способов оплаты опция. Ссылка формируется через второй эквайринг, к услугам которого «Планета» прибегает для приема платежей на сайте от туристов, использующих банковские карты не российских банков. Однако в силу санкций и иных ограничений, существует некоторый перечень стран, картами банков которых невозможно оплатить по таким ссылкам как гидам, так и туристам. В список таких стран входит Беларусь и Украина, откуда также периодически поступают заказы от туристов, а гиды из этих регионов хотят оплатить комиссию. Другой особенностью данного способа приема платежей является десятипроцентная комиссия эквайринга за перевод. Несмотря на то, что комиссия платится «Планетой», было принято решение о включении этих издержек в сумму оплаты долга гидами, что увеличивает сумму оплаты на 10%. В связи с этим, данный способ оплаты также может считаться недостаточно привлекательным, поскольку может обернуться для гидов большими затратами на перевод, нежели, например, SWIFT-перевод.

После утверждения вышеописанных способов оплаты с операционной командой «Планеты» была согласована приоритетность способов, которая в дальнейшем будет указана в инструкции для гидов. Приоритетность способов оплаты совпадает с их представлением на рисунке 8 данной работы. Так, в конце декабря менеджером по сверкам была написана инструкция для оплаты комиссии из-за границы, включающая в себя подробное описание каждого способа оплаты, а также необходимые реквизиты для перевода. Все гиды, проводящие свои экскурсии вне территории России получили рассылку об актуальных способах оплаты 9 января 2023 года.

Что касается разработки способов оплаты гонорара гидам, было принято решение пробовать выплачивать его с казахского счета «Планеты», который был открыт в ноябре для выкупа билетов и ваучеров на некоторые экскурсии, представленные на Alle!. Принимая во внимание действующие санкции на получение переводов от российского юридического лица было принято следующее решение. По запросу гидов о выплате гонорара платеж совершался на основании счета, выставленного поставщиком экскурсий, а затем платеж отслеживался. В случае неудачного перевода (его возврата или удержания в банке-корреспонденте) дважды в одну и ту же страну, попытки оплаты гонорара гидам данного региона прекращаются.

Шестой пункт плана по единой схеме работы с поставщиками несмотря на свою важность не получил достаточного отклика от руководства организации в силу загруженности команды разработки более важными задачами. Так, формирование задачи на автоматизацию взаимозачета не было взято в работу.

Последний пункт – формирование инструкции для гидов по запросу выплаты гонорара. Поскольку проблемой при запросе гонораров является его высокая частотность (выплаты запрашиваются по каждому проведенному заказу), необходимо четко определить период не чаще чем один раз, за который рекомендуется запрашивать выплату. Так, после обсуждения с руководителем supply-команды было принято решение о следующей формулировке в инструкции: «вы можете запрашивать выплату гонорара не чаще, чем раз в месяц». Также менеджер по сверкам прописала в инструкции порядок выплаты гонорара, а именно необходимые документы, если у поставщика имеется открытое юридическое лицо или ИП, или необходимые реквизиты, если у гида есть статус самозанятого. Поскольку выплаты гидам-физическим лицам тесно связаны с операциями вне учета компании, было принято решение отключать возможность полной оплаты на сайте туристами для тех гидов, которые не имеют юрлица или самозанятости, а также не планируют открывать их в ближайший месяц с даты запроса гонорара. В инструкции также была отмечена невозможность оплаты полной суммы гонорара, причитающегося по какому-либо заказу, если у гида имеется задолженность со своей стороны перед «Планетой». В случае, если долг «Планеты» выше, то гонорар выплачивается в размере чистого долга, то есть после проведения взаимозачета. Если же долг гида выше, то гонорар выплачен не будет, на его сумму будет уменьшен долг поставщика.

Таким образом, для внедрения единой схемы работы с поставщиками экскурсий был разработан план действий, длящийся до конца первого квартала. По итогам реализации ожидается снижение количества запросов на почту менеджеру по сверкам об оплате как со стороны гида, так и в его пользу. Иной важный результат изменений – внедрение интеграции данных сайта и 1С для получения возможности формировать необходимые закрывающие документы (отчеты комитента), а также признания выручки и себестоимости реализованных услуг корректно. Интеграция также позволит ускорить взаимодействие с гидами посредством автоматического формирования бухгалтерских актов сверки, а автоматизация взаимозачета сократит трудозатраты сотрудника на проведение данной операции.

## 2.3.2. Разработка рекомендаций по снижению доли операций вне учета

Для определения денежных потоков, идущих вне расчетных счетов «Планеты», а также возможности их снижения необходимо провести комплекс действий, направленных на минимизацию таких транзакций. В связи с чем было принято решение проанализировать данные каналы расходов и доходов, рассмотреть потенциальные риски продолжения ведения операций вне учета без каких-либо изменений, а также сформировать способы снижения транзакций по каждому каналу. В таблице ниже представлен план, более подробно описывающий каждую итерацию.

1. План по снижению доли операций вне учета организации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| п/п | Итерация по внедрению изменений | Срок реализации | Ожидаемые результаты внедрения |
| 1 | Выявление основной проблематики ведений операций вне учета | Сентябрь-октябрь 2022 | Выявлены основные проблемы ведения операций вне учета |
| 2 | Проанализировать денежные потоки по каждому каналу | Октябрь-ноябрь 2022 | Выявлена доля расходов и доходов каждого канала по каждому счету. Отчеты по каналам ведутся ежемесячно. |
| 3 | Просчитать возможные риски за незаконную предпринимательскую деятельность по личным счетам гендиректора | Ноябрь 2022 | Известны потенциальные риски, как финансовые, так и нефинансовые за продолжение ведения операций вне учета |
| 4 | Разработать программу лояльности для партнеров для перехода на статус самозанятого | Ноябрь-декабрь 2022 | Разработана программа лояльности для партнеров-физлиц для перехода на статус самозанятого. Расходы на выплату гонорара партнерам-физлицам снизились вдвое с учетом сезонности |
| 5 | Рассмотреть варианты получения денежных средств от лица организации сотрудником-нерезидентом РФ | Декабрь 2022 | Проанализированы возможные способы получения денежных средств от лица компании сотрудником-нерезидентом. Выбран конкретный вариант. |
| 6 | Перевести расходы по выкупу билетов с личной карты на карты «Планеты», привязанные к казахстанскому счету | Январь 2023 | Расходы клиентского сервиса на выкуп билетов для Alle! переведены на корпоративные карты, привязанные к казахстанскому счету |
| 7 | Разработать схему сокращения выплат гидам-физлицам | Декабрь 2022 | Существует схема по сокращению выплат гидам-физлицам. Затраты на такие операции с личной карты снизились вдвое с учетом сезонности |

Основная проблематика в ведении операций вне учета компании «Планета» была выявлена в сентябре и описана в пункте 2.2.2. данной работы. Второй пункт данного плана предполагает анализ каждого из пяти каналов с целью узнать долю и размер поступлений и списаний по ним с релевантного счета генерального директора. Так, данные каналы были проанализированы за период с августа по октябрь 2022 года включительно. Результаты представлены на рисунке ниже.

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, число, Шрифт

Автоматически созданное описание

Рис. 11. Анализ денежных потоков «Планеты» вне учета

Из приведенных выше расчетов видно, что по российским счетам генерального директора наибольшую долю расходов занимают выплаты партнерам-физлицам, составляя до 95% всех трат с данных счетов. Что касается казахстанского счета, то большую часть всего оборота по нему составляют поступления от иностранных гидов за оплату комиссии, а основная часть расходов приходится на оплату сервисов, от которых не отказаться по причинам, описанным в работы ранее. Однако в ходе анализа были также обнаружены платежи на российскую карту генерального директора от гидов (как российских, так и иностранных), в августе достигшие почти 60% от расходов по карте.

Таким образом из анализа денежных потоков по каналам видно, что выплата вознаграждения партнерам и получение комиссии от иностранных гидов являются наибольшими статьями, что позволяет предположить адекватность дальнейших планов по минимизации данных статей во избежание различных рисков.

Что касается анализа потенциальных рисков за ведение незаконной предпринимательской деятельности в РФ и РК по аналогичным счетам генерального директора посредством изучения различных кодексов[[21]](#footnote-21)[[22]](#footnote-22), были выявлены следующие риски, описанные ниже.

Законодательства обоих стран подразумевают нелегальную предпринимательскую деятельность в том числе как ее ведение без должной регистрации. Таким образом, значительные обороты по обоим счетам могут привести к различным последствиям, в том числе штрафам и лишению свободы.

1. Анализ рисков за нелегальную деятельность по счетам

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Законодательство РФ | Законодательство РК |
| Доказательство незаконности деятельности | Показания лиц, расписки в получении денежных средств, выписки с банковских счетов | |
| Административные штрафы | От 500 до 200 000 рублей;  Приостановление деятельности на срок до 90 суток. | До 20 месячных расчетных показателей;  До 50 месячных расчетных показателей за повторное нарушение |
| Уголовная ответственность | Штраф до 300 000 или в размере дохода за период до двух лет;  До 480 часов общественных работ;  Арест до шести месяцев. | Штраф от 200 до 500 МРП;  Лишение свободы до полугода |

Также после консультации с внештатным юристом было определено, что имеет смысл также обращать внимание на частоту транзакций, а не только их размер. Так, например, выплаты партнерам осуществляются дважды в месяц, а большинство бенефициаров подобных транзакций встречаются регулярно в банковской выписке. Таким образом, было принято решение о необходимости сокращения количества транзакций, особенно по казахстанскому счету в силу того, что потенциальные штрафы там выше. Из предположения о среднем обороте в месяц в размере полумиллиона рублей штраф может достичь 10 миллионов рублей, что является значительной суммой для компании и ее директора.

Следующим шагом в изменениях по ведению операций вне учета стала разработка программы лояльности для партнеров-физлиц для мотивирования их перейти на статус самозанятого, позволяющий «Планете» выплачивать вознаграждение в расчетного счета. Так, совместно с руководителем партнерской программы «Планеты» были произведены аналитика потерь партнеров при переходе на статус самозанятого, возможные варианты компенсации этих затрат и разработан план по уведомлению партнеров о новой программе.

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, Шрифт, диаграмма

Автоматически созданное описание

Рис. 12. Направления программы лояльности для партнеров-физлиц

Так, были разработаны два варианта привлечения партнеров-физлиц к переходу на статус самозанятого: увеличение доли вознаграждения с 10 до 11 процентов и увеличение количества продаваемого ассортимента.

По текущей партнерской программе вознаграждение за каждый проведенный заказ, оформленный туристом через виджет или иной способ у партнера, приносил партнеру 10% от стоимости заказа. Один из вариантов программ лояльности сосредоточен на том, чтобы нивелировать расходы самозанятого партнера на уплату НПД (6% в случае оказания услуг юридическим лицам) посредством увеличения доли вознаграждения. Так, несмотря на то что подобные изменения приведут к дополнительным затратам «Планеты» на 10% в отношении выплат партнеру, альтернативные расходы в размере 13% уплаты НДФЛ от стоимости оказанных услуг выше.

Второй вариант программы лояльности не подразумевает дополнительных затрат со стороны организации. По общим правилам партнеры получают определенный перечень экскурсий, которые им позволено рекламировать и продавать через свои виджеты, а их список определяется с учетом сезона, локации партнера и его траффика. Данный вариант предполагает расширение предлагаемого к продаже партнером ассортимента в идентичном ценовом диапазоне уже продаваемым экскурсиям. Увеличение ассортимента на 20% (например, с 10 до 12 предлагаемых к продаже экскурсий) может повысить доход партнера от продажи на 10–20%, что в денежном эквиваленте на 100 000 рублей дохода в прошлом (до статуса самозанятого) составляет от 103 400 рублей до 112 800 рублей. При этом также будут увеличиваться доходы самой «Планеты», поскольку такая программа будет привлекать еще больший траффик, на котором компания сможет дополнительно получить до 20 000 рублей с каждых 120 000, заработанных партнером.

Так, в конце ноября генеральный директор также подтвердил значимость реализуемых программ для партнеров, что позволило в начале декабря сделать рассылку партнерам-физлицам. Кроме опции дополнительного заработка в рассылку включалась информация о необходимости вместе с получением статуса самозанятого предоставлять чеки после выплаты вознаграждения «Планете», а также подписывать акты об указании услуг для корректного ведения бухгалтерского учета в компании. О результатах данной рассылки подробно описано в пункте 2.4.1 данной работы.

Иным вопросом в ведении операций вне учета стал анализ возможных способов оплаты физлицом-нерезидентом РФ, являющимся сотрудником российской организации, различных нужд организации, а также получения от ее лица денежных средств от поставщиков экскурсий. Законодательство РФ на текущий момент подразумевает возможность возмещения подобных расходов сотрудникам-нерезидентам расходов на нужны компании, то есть оплатой различных сервисов в случае «Планеты», без привязки к тому, имеется ли у сотрудника ВНЖ в России или нет[[23]](#footnote-23). Так, пока генеральный директор «Планеты» имеет действительный ВНЖ он может возместить денежные средства, написав заявление и приложить к нему документы, которые подтверждают покупку. Сами денежные средства компания может перевести с расчетного счета или через кассу. Поскольку данный процесс не влечет за собой дополнительных трат со стороны «Планеты», отделом бухгалтерии было принято решение о донесении необходимости данного процесса для лучшего учета расходов организации до генерального директора.

Что касается поступлений на личную карту в Казахстане денежных средств от гидов, оплачивающих комиссию по проведенным заказам, было принято решение о сохранении текущего процесса в организации. Это связано с тем, что команда «Планеты» не смогла найти достаточно юридической и бухгалтерской информации о наделении сотрудника-нерезидента правом принимать от лица организации денежные средства от поставщиков, а также с большим количеством гидов, реализующих свои услуги в недружественных странах.

Шестой пункт плана о переводе расходов по выкупу билетов с казахстанского счета генерального директора на счета «Планеты» в банке Казахстана был реализован в полной мере к январю 2023 года, а уже с декабря 2022 года часть сотрудников клиентского сервиса получила корпоративные карты «Планеты» в банке РК для первых выкупов билетов. Так, за период с декабря 2022 года по конец января 2023 года ни одного билета не было выкуплено с карты гендиректора, все платежи успешно проходили с нужных корпоративных карт. Это не только снизило расходы по личным счетам гендиректора «Планеты», но и упростило процесс выкупа билетов и ваучеров, поскольку теперь не нужно было подтверждать платежи кодом из смс, которые приходили на телефон директора. Для перевода выкупа билетов с одной карты на другие потребовалось провести совместный звонок с клиентским сервисом для объяснения необходимости смены карты, с которой будут проводиться транзакции, а также написанием для них инструкций по оплате.

Последняя итерация в плане по управлению операциями вне учета «Планеты» – разработка схемы сокращения выплат гидам-физлицам (резидентам РФ). Несмотря на то, такие выплаты за период август-октябрь 2022 года составляли до 10% всех расходов по личной карте директора, подобные выплаты всегда сопровождаются долгими переговорами с гидом. Это связано с необходимостью уточнения корректных реквизитов, а также ожиданием дня, соответствующего дню выплаты вознаграждения партнерам-физлицам, поскольку гонорары гидам перечисляются для удобства гендиректора в тот же день. Также для выплаты гонорара необходимо согласование этой выплаты региональным менеджером supply-команды и самого гендиректора. Для уменьшения подобных запросов и затрат на выплаты гидам была сделана рассылка, включающая в себя следующие важные пункты:

1. Запрашивать гонорар следует не чаще одного раза в месяц за предыдущий месяц;
2. Перед запросом на выплату убедиться в отсутствии задолженности со стороны гида;
3. При наличии или желании оформить самозанятость предупредить сотрудников «Планеты» об этом. Статус самозанятого позволит получать выплаты чаще одного раза в месяц по запросу в любую дату;
4. При отсутствии статуса самозанятости предоставить необходимые реквизиты;
5. При частых запросах на выплату гонорара сотрудники «Планеты» имеют право отключить возможность полной оплаты туристами на сайте.

Данная рассылка была написана и отправлена гидам, не являющимися ИП или юрлицами в начале декабря 2022 года. О ее результатах подробнее описано в пункте 2.4.1 данной работы.

Таким образом, вышеизложенные итерации по изменению процессов по учету доходов и расходов, идущих вне расчетных счетов «Планеты», помогут отделу бухгалтерии понимать реальные затраты и доходы компании. Кроме того, подобные изменения помогут избежать потенциальных рисков для генерального директора в отношении ведения незаконной предпринимательской деятельности посредством снижения оборотов по счетам. В то же время предполагается, что трудозатраты менеджера по сверкам на выплату партнерам и гидам.

## 2.3.3. Рекомендации по разработке процесса ведения учета первичных документов

Для того, чтобы «Планета» и ее бухгалтеры имели возможность быстро, а главное корректно, формировать отчетность компании за конкретный период, а также корректно закрывать месяц, необходимо разработать план по внедрению изменений в процессы обработки первичной документации и оплат. Непосредственно сам план включает в себя различные итерации, направленные как на восстановление предыдущих периодов (до 2022 года включительно), так и на формирование процессов, позволяющих оперативно закрывать периоды и получать документацию в текущем режиме.

1. План по изменению процессов ведения первичной документации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| п/п | Итерация по внедрению изменений | Срок реализации | Ожидаемые результаты внедрения |
| 1. | Определение основных проблем в ведении первичной документации | Сентябрь-октябрь 2022 | Определены основные проблемы в процессе ведения первичных документов |
| 2. | Разработать шаблон задачи на оплату счетов от других отделов компании | Октябрь 2022 | Разработан шаблон задачи на оплату счетов. Ответственный сотрудник знает, кто инициировал оплату. |
| 3. | Найти актуальные контакты контрагентов | Октябрь-декабрь 2022 | Известны контактные данные и актуальные наименования поставщиков |
| 4. | Восстановить ОСВ за 2022 год по прочим поставщикам | Декабрь 2022 – январь 2023 | Восстановлено ОСВ за 2022 год по всем прочим поставщикам. Известна форма работы с ними |
| 5. | Формирование периода закрытия месяца | Январь 2023 | Сформирована дата закрытия месяца. Все изменения в отчетный период вносятся до этого момента. По закрытию периода обороты по поставщикам понятны. |
| 6. | Определить подразделения затрат и выявить поставщиков, относящихся к ним | Декабрь 2022 – январь 2023 | Известны подразделения затрат, их расходы за 2022 год. Имеется возможность прогнозировать расходы по подразделениям. |
| 7. | Сформирована и сдана отчетность за 2022 год | Февраль-март 2023 | Отчетность сформирована и сдана в ФНС. |

Так, основные проблемы в процессе обработки первичной документации были изложены в пункте 2.2.3. данной работы. Второй пункт плана – разработка шаблона задачи на оплату счетов – необходим для того, чтобы у сотрудников бухгалтерии при закрытии периода или иных ситуациях была возможность оперативно найти задачу на оплату, а также сотрудника компании, который эту задачу ставил для того, чтобы через него при необходимости, уточнить у поставщика какую-либо информацию или запросить документы.

Так, шаблон задачи включает в себя необходимые поля и данные для успешного ее выполнения:

* В названии задачи – краткое назначение платежа, название контрагента и сумма;
* В теле задачи – контекст (почему возникла необходимость платежа), кто согласовывал оплату (при необходимости), контакты поставщика, если оплата производится с корпоративной карты по ссылке – ссылку на оплату; если известно – срок поступления закрывающих документов, что особенно актуально для поставщиков, взаимодействие с которыми производится первый раз;
* Срок задачи – крайний срок оплаты, до которого действует счет;
* Во вложении к задаче – счет.

Задачи на оплату, оформленные по подобному шаблону, помогут бухгалтерам точно знать, какой инициировал оплату, ее контекст и актуальные контакты для запроса документов при такой необходимости.

Третий пункт плана связан с восстановлением базы контактов поставщиков. Следует обратить внимание, что в данном плане акцент ставится как на гидов, так и на прочих поставщиков услуг и товарно-материальных ценностей. Наличие актуальных контактов гидов (в том числе их юридическое название при наличии и ИНН) необходимо для успешного проведения интеграции сайта и 1С, чтобы бухгалтерам иметь возможность соотнести каждый профиль на сайте с контрагентов в системе 1С.

Что касается поиска и восстановления контактов прочих контрагентов, то есть не являющихся гидами, данный процесс был передан младшему бухгалтеру/менеджеру по сверкам и офис-менеджеру компании, поскольку последний контактирует с большинством поставщиков ТМЦ. Для поиска и отслеживания прогресса по данному аспекту плана была создана таблица с существующими поставщиками «Планеты» (посредством выгрузки базы контрагентов из 1С). Она включала в себя название поставщика, столбец с его контактами, сотрудником «Планеты», который коммуницирует с ним и инициирует оплаты от него, а также форму взаимодействия, в том числе формат обмена закрывающими документами.

Для восстановления ОСВ (четвертый пункт плана) была собрана отдельная команда, состоящая из младшего бухгалтера, старшего бухгалтера и офис-менеджера. В обязанности старшего бухгалтера в данном проекте сходило составление акта сверки за 2022 год и выявление документов, которые не были занесены в систему 1С. Офис-менеджер занималась продолжением поиска актуальных контактов, а младший бухгалтер – сбором недостающих документов.

Пятый пункт плана гласит о формировании понятия закрытия месяца в компании. Этот процесс необходим для того, чтобы бухгалтерия и сама компания имела понимание о том, в течение какого периода необходимо ждать документов от поставщиков, а также иметь четкие границы разбиения года для формирования корректной отчетности. Так, для определения даты закрытия периода менеджер по сверкам/младший бухгалтер «Планеты» проанализировал различные группы поставщиков (в том числе партнеров и прочих контрагентов) и выявил примерные сроки получения документов за предыдущий месяц. Такой датой был выбрано 10 число (или следующее рабочее за ним число) каждого месяца.

После восстановления актуальной базы прочих контрагентов необходимо было разбить их категории в соответствии с отделами компании, инициирующими затраты с целью определения подразделений затрат и дальнейшего их прогнозирования. Так, после анализа актуального списка контрагентов было принято решение о выделении шести отдельных подразделений затрат в компании:

1. Продукт. К данному подразделению относились все сервисы, связанные с разработкой продукта, аналитикой и непосредственно самой продуктовой командой «Планеты»;
2. Администрация. В это подразделение затрат входили затраты отдела бухгалтерии и операционной команды, в том числе оплата различных сервисом ЦФО типа онлайн-кассы;
3. Клиентский сервис. Включены в это подразделение затрат были все сервисы и платформы, связанные с коммуникацией с туристами, например, «СМС-центр» или сервис chat2desk;
4. Supply. В это подразделение затрат включались затраты на сервисы и инструменты для supply-команды и контент-отдела «Планеты»;
5. Маркетинг. Сюда были включены расходы на разную команду рекламы и привлечения траффика (CPC, SEO и партнерская программа);
6. Персонал. К данному подразделению затрат относились все расходы организации, связанные с обеспечением жизни в офисе, непосредственны расходы на привлечение персонала, а также все расходы, услуги и товары по которым улучшают жизнь сотрудников компании.

Кроме того, после непосредственного разбиения контрагентов по подразделениям затрат, каждый из поставщиков был проанализирован с точки зрения учета по счетам и статьям. В декабре 2022 и январе 2023 года бухгалтерия «Планеты» сформировала для себя адекватное и четкое понимание статей и счетов учета для правильного отражения услуг и ТМЦ от каждого поставщика на балансе компании. Так, например, впервые стали адекватно на баланс организации ставиться основные средства, включающие в себя ноутбуки и иную дорогостоящую технику, а к малоценным объектам относилась любая другая техника и гаджеты.

Последний пункт плана состоит в формировании корректной отчетности за 2022 год. Для ее формирования отделом бухгалтерии была разработана упрощенная форма управленческой отчетности по восстановленным данным из программы 1С. Данная форма представлена в Приложении 1. данной работы. Из данной формы видно формирование доходов и расходов компании, а также наличие на балансе организации НМА, о чем говорит строка с амортизацией для вычисления управленческой прибыли.

Однако еще раз важным кажется отметить этапы формирования выручки до интеграции сайта и 1С. Кроме получения денежных средств от покупателей через расчетный счет и комиссии за постпей, интересно отметить такую статью как «эквайринг» и «партнерский доход». К статье «эквайринг» относятся все денежные поступления через платежные системы сайта, в том числе и по заказам, полностью оплаченным на сайте, вследствие чего в расходах организации есть статья «фулпей», которая включает в себя выплаты гонорара гидам за аналогичный период. «Партнерский доход» - статья доходов организации, в которую включены поступления от партнеров-агрегаторов, на сайтах которых туристы покупают билеты на экскурсии (например, Яндекс.Афиша).

Расходы организации являются стандартными и соответствуют бизнесу компании, за исключением статьи «фулпей», значение и смысл которой были описаны в предыдущем абзаце. Расходы на ФОТ и иные налоги также являются стандартными и содержат в себе распределение на подразделения, выявленные выше в работе. Расходы по 26 счету также распределены в соответствие с подразделениями затрат, а также видно, что были списаны расходы почти на 3 миллиона рублей по статье «экскурсии с карты 2021 год». Связана эта статья с тем, что за 2021 год в отчетности компании не были учтены в расходах выкупы билетов клиентским сервисом с корпоративных карт «Планеты». К прочим расходам и доходам были отнесены, оплаты с личной карты генерального директора и поступления на нее, соответственно.

Таким образом, вследствие внедрения вышеизложенных изменений в процессы оплаты и обработку первичной документации ожидается улучшение производительности отдела бухгалтерии, более быстрое и прозрачное общение с поставщиками, а также появление возможности прогнозирования бюджета каждого подразделения организации. Также ожидается, что подобные изменения помогут сократить время на формирование квартальных и годовых отчетов, а также повысят прозрачность денежных потоков для топ-менеджмента «Планеты».

## 2.4. Оценка результатов внедрения процессов и анализ возникших проблем

## 2.4.1. Промежуточные результаты внедрения изменений и анализ возникших проблем

Поскольку все предложенные выше в работе изменения в организации бухгалтерских процессов в компании внедрялись одновременно с их формулированием было принято решение для адекватной оценки результатов этих изменений сначала подвести промежуточные итоги на конец февраля 2023 года. Промежуточный анализ изменений поможет понять, насколько внедрение тех или иных процессов целесообразно, а также степень их внедряемости. Кроме того, на данном этапе также было принято решение о проведении анализа возникших проблем в каждой итерации по трем векторам изменений для корректировки планов в дальнейшем.

Так, в приложениях 2–4 данной работы представлена промежуточная оценка выполнения каждой итерации изменений с учетом ожидаемых результатов и реальных. Далее в работе подробно рассмотрены промежуточные результаты по каждому вектору развития.

План по внедрению изменений в процесс взаимодействия с гидами состоял из 7 пунктов, только 2 из которых были полностью выполнены: анализ проблематики работы и пятый пункт, связанный со способами оплаты комиссии иностранными гидами и выплату им гонорара. Так, разработанные в пункте 2.3.1 работы способы оплаты действительно подошли более 90% гидов, решивших оплатить комиссию или получить гонорар. Однако в начале февраля на сайте была реализована полная оплата на сайте туристами для всех экскурсий. Изначально проект по фулпеям, как он именовался в компании, должен был быть направлен в первую очередь на гидов с большой суммой просроченного долга для его нивелирования за счет накопления долга «Планеты». Однако аналитики не смогли точно спрогнозировать количество оплат на сайте, что привело к быстрому росту долга «Планете» перед поставщиками экскурсий. Так, часть долга гидов, о чем подробнее описано ниже, была сокращена не за счет действительной оплаты долга, а за счет накопившегося за месяц долга со стороны «Планеты».

Также важно отметить, что возможность фулпей оплаты для некоторых гидов стала критичной с точки зрения необходимости выплаты их гонорара с казахстанского счета организации. За февраль 2023 года было сделано 3 успешные транзакции по переводу гонорара гиду в разные страны, что также позволило оценить результаты по пятому пункту плана изменений на единицу. Общие трудозатраты на работу с иностранными гидами сократились вдвое, до 7 часов в месяц.

Интеграция сайта и 1С на конец февраля не осуществилась в полной мере, поскольку компания столкнулась с некоторыми сложностями. Они были связаны со сложной системой различных статусов заказа, а также отсутствием отслеживания оплаченных комиссий гидом прямо на сайте. Таким образом на конец февраля удалось лишь четко сформулировать техническое задание для программиста 1С, процесс переговоров активно ведется между главным бухгалтером и продуктовым менеджером со стороны «Планеты» и программистом со стороны 1С. Таким образом, оценка выполнения данной итерации 0,33.

Что касается разработки новой формы договора, лицензионного, совместно с юристом лицензионный договор был разработан к середине ноября 2022 года. До конца 2022 года supply-менеджеры подписали его с 36 крупнейшими поставщиками. В то же время была заменена оферта на сайте, которую было необходимо акцептировать как новым гидам, так и зарегистрированным ранее гидам при публикации новых экскурсий или редактировании старых. Акцептацию прошли на сайте более 1500 небольших гидов.

Проект по снижению доли просроченной дебиторской задолженности (долгов гидов) не дал тех результатов, которые ожидались на конец марта 2023 года. Так, на рисунке ниже представлено изменение доли долга гидов по регионам на 28.02.23. В данной аналитике также особое внимание уделялось валютному долгу и доли в нем доларового и еврового долгов.

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, число, Шрифт

Автоматически созданное описание

Рис. 13. Изменение доли долга гидов по заказам 2022 года на 28.02.2023

Так, из представленных выше данных видно, что к концу февраля по двум регионам был полностью выплачен долг гидов. Несмотря на то, что данные регионы довольно малы по своей относительной доле выручки с заказов, полная оплата долга указывает на адекватно настроенных на взаимодействие гидов.

Еще в четырех регионах доля долга гидов сократилась более чем в два раза. Однако гиды из стран СНГ, продающих свои экскурсии в евро, не выплатили долг за предыдущий год вообще. По подсчетам supply-менеджера около 20% всех гидов, получивших рассылку о долге, ушли в отказ от оплаты. В таком случае было принято решение скрывать экскурсии данных гидов с сайта.

Общая сумму долга уменьшилась на сумму около трех миллионов рублей, что составило 27,2% от долга на 31.12.22. Таким образом, промежуточная оценка данной итерации составила 0,76 (единица за расчет первоначальной просроченной ДЗ, единица за разработку схемы по взаимодействию с гидами, имеющими долг и 0,544 за сокращение неоплаченного гидами долга).

Автоматизация процесса взаимозачета на сайте не получила должного внимания со стороны топ-менеджмента компании, вследствие чего не была взята в разработку и постановку задачи на команду разработки «Планеты».

После уведомления гидов о новом порядке запроса выплаты гонораров трудозатраты менеджера по сверкам снизились до 12 часов вместо исходных 15 часов посредством сокращения количества запросов на подобные выплаты.

При внедрении изменений в управление операциями вне учета организации 4 из семи пунктов плана были реализованы полностью, а ожидаемые результаты достигнуты. Так, проблематика была выявлена и описана в сентябре 2022 года. Анализ потенциальных рисков за ведение незаконной предпринимательской деятельности позволил топ-менеджменту компании прийти к выводу о сокращении количества транзакций по казахстанскому счету директора.

Анализ денежных потоков по каждому каналу также был сделан, вследствие чего было выявлено, что большую долю затрат по рублевым счетам директора занимает выплата партнерам их вознаграждения, а получение комиссии от иностранных гидов занимает до 80% оборота по казахстанскому счету.

Кроме того, анализ подобных расходов и доходов стал вестись на регулярной основе менеджером по сверкам. На рисунке ниже представлены данные за период с ноября по февраль.

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, число, Шрифт

Автоматически созданное описание

Рис. 14. Анализ денежных потоков «Планеты» вне учета

Из анализа денежных потоков видно, что большая доля расходов с российского счета все также связана с выплатами партнерам. Однако можно наблюдать некоторое снижение абсолютной суммы выплат партнерам-физлицам. Для объекта сравнения была добавлена строка «иное», включающая в себя выплаты партнерам-физлицам и тем самозанятым партнерам, кто перешел на этот статус после внедрения программы лояльности с учетом влияния на размер выплат самой программы. Видно, что в среднем за три месяца существования программы лояльности более 30% затрат на выплату гонораров партнерам-физлицам перешли в официальные выплаты самозанятым. Данные результаты пусть и не полностью оправдывают ожидаемые, однако подтверждают эффективность программы, а оценка данной итерации равна 0,8 (т. к. вместо сокращения расходов на оплату партнерам-физлицам вдвое снижение произошло на 30%).

Однако при работе с самозанятыми партнерами компания столкнулась с нежеланием подписывать акты о выполненных услугах текущих самозанятых партнеров. Некоторые из них выдвинули «Планете» ультиматум ухода от платформы в случае требования подписания актов (форма акта была разработана совместно со старшим бухгалтером и представлена в Приложении 5 данной работы), поскольку аналогичные платформы не выставляли подобных требований. В подобных случаях акты действительно не подписывались самозанятым, а сотрудником «Планеты» как бы от лица партнера для наличия «оригинала» закрывающего документа.

Анализ вариантов получения денежных средств от иностранных гидов на личную карту генерального директора не привел к каким-либо результатам, поскольку, как было описано ранее в работе, команда «Планеты» не нашла достаточно юридической и бухгалтерской информации для составления какого-либо рода договора подотчета с директором. Однако было принято решение о ежемесячном возмещении генеральному директору расходов на оплату сервисов для поддержания функционирования сайта. Итог промежуточной оценки 0,5.

После открытия счетов в казахстанском банке и выпуска корпоративных карт с ноября все расходы на выкуп билетов для Alle! были успешно переведены туда, а сотрудницы клиентского сервиса получили актуальные инструкции. Вследствие чего затраты с личной карты директора на подобные транзакции были равны нулю с ноября, что также видно при анализе каланов денежных потоков вне учета «Планеты».

Последний пункт итераций по изменению процессов состоял в разработке схемы сокращения выплат гидам-физлицам. Однако, несмотря на рассылку с новым порядком получения гонораров, затраты по данной статье не сократились год к году. Произошло это в том числе и потому, что supply-команда в процессе реализации рассылки гидам решила отказаться от отключения возможности фулпея для гидов, не намеревающихся получить статус самозанятого в ближайшее время. Таким образом, оценка данной итерации на конец февраля равна нулю.

Далее рассмотрены промежуточные результаты по внедрению изменений в процесс обработки первичных документов и оплат. Так, 5 из 7 пунктов были реализованы в полной мере, в том числе восстановление оборотно-сальдовой ведомости за 2022 год по всем прочим контрагентам. Несмотря на сложность данного процесса, ОСВ были сформированы по каждому прочему поставщику к концу января 2023 года, с частью из них были подписаны акты сверки за 2022 год.

После того, как 10 января 2023 года был обозначен датой закрытия декабря как отчетного периода, процесс закрытия месяцев в бухгалтерии стал регулярным. Так, к 10 февраля были проверены все необходимые счета (розничные покупатели, гиды, партнеры и прочие поставщики), а сроки получения недостающих документов известны. За 2023 год было обнаружено только 4 недостающих документа от поставщиков, которые были получены в начале марта, что сократило коммуникацию с контрагентами на 90%.

Проблемой же при поиске контактов контрагентов и запросе необходимых документов стали поставщики экскурсий, чьи данные были необходимы для интеграции сайта и 1С. Только 18% из 300 крупнейших поставщиков, формирующих 90% выручки «Планеты» предоставили свои актуальные данные, заполнив форму или ответив в письме напрямую, из-за чего оценка третьего пункта плана по изменению ведения процессов обработки первичной документации равняется 0,59.

Формирование управленческой отчетности помогло компании сформировать подразделения затрат, которые были описаны в пункте 2.3.3. данной работы, а также иметь возможность прогнозировать затраты по 26 счету с учетом прироста спроса и увеличения/снижения мощностей организации. Что касается формирования отчетности за 2022 год, к концу февраля она была сформирована (Приложение 6 работы), и главный бухгалтер «Планеты» лишь ожидала даты подачи ее в ФНС, поэтому оценка данной итерации составляет 0,9.

Таким образом, внедрение изменений в процесс ведения первичной документации прошел относительно гладко без явных наблюдаемых проблем.

Обобщая вышеизложенные результаты, можно отметить следующие проблемы, с которыми столкнулась «Планета» при внедрении изменений в бухгалтерские процессы (рисунок ниже):

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, Шрифт, диаграмма

Автоматически созданное описание

Рис. 15. Идентифицированные проблемы при внедрении изменений

Из представленных на рисунке выявленных проблем критичными для организации являются низкая доля гидов, предоставляющих свои данные, и сложности в интеграции сайта с 1С. Это объясняется тем, что наличие данных о наименовании и ИНН гидов необходимо для корректного отражения каждого заказа с сайта в ОСВ нужного контрагента, а откладывание момента интеграции в дальнейшем приведет к восстановлению отчетов комитента за предыдущие месяца 2023 года до момента ее внедрения.

Также, кроме качественной оценки изменений важно просчитать экономическую эффективность внедренных процессов для самой компании. Так, на 28.02.23 в денежном эквиваленте эффективность изменений выражается в следующем:

* На 3592 рубля снижены в денежном выражении временные затраты менеджера по сверкам на взаимодействие с гидами в месяц;
* Из полученных 2 947 113 рублей долга гидов за 2022 год по оценкам аналитиков «Планеты» могло быть не выплачено вообще около 884 134 рубля;
* Обороты по операциям вне учета снижены на 229 042 рубля на партнерские выплаты. За это время 15 партнеров перешли на статус самозанятого благодаря программе лояльности: трое предпочли повышение комиссии по заказам, а 12 – расширение продаваемого ассортимента. Подобные изменения принесли компании 98 659 рублей за 3 месяца[[24]](#footnote-24);
* Трудозатраты на закрытие ОСВ по каждому прочему поставщику в текущем режиме сократились с 2 часов до получаса, что в денежном эквиваленте соответствует экономии 540 рублей заработной платы на каждого из них в месяц.

Таким образом, компания за время внедрения изменений суммарно сэкономила 101,3 тысяч рублей на трудозатратах отдела бухгалтерии, смогла получить более 880 тысяч потенциально безнадежной дебиторской задолженности и дополнительно получить выручку в размере 98 тысяч рублей за период с ноября 2022 года по февраль 2023 года.

## 2.4.2. Оценка результатов внедрения изменений в бухгалтерские процессы

Окончательная оценка внедрения изменений в работу бухгалтерского отдела компании «Планета» в рамках данной работы была произведена в мае 2023 года. В данной пункте работе будут рассмотрены изменения в результатах по итерациям, чья оценка на по промежуточным итогам не являлась единицей, то есть ожидаемые результаты не были достигнуты к 28 февраля 2023 года. Таблица с оценкой таких итераций представлена в Приложении 7 работы.

Так, к середине мая были получены следующие результаты внедрения изменений в бухгалтерские бизнес-процессы «Планеты»:

Интеграция сайта и 1С полностью не состоялась, однако в первой половине мая были запущены тестовые операции по 10 крупнейшим поставщикам. Итоговая оценка итерации: 0,5. До конца июня в «Планете» решено запустить интеграцию в полной объеме по тем поставщикам экскурсий, чьи контакты известны и реквизиты актуальны.

До 15 мая были подписаны лицензионные договора с 56 вместо ожидаемых 50 крупнейшими поставщиками экскурсий, а с течение двух с половиной месяцев акцептацию оферты на сайте прошли еще 1372 гида.

Что касается отслеживания просроченной дебиторской задолженности, то на 10 мая была сделана еще одна выгрузка актуального состояния долгов гидов по заказам, состоявшимся в течение 2022 года.

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, число, Шрифт

Автоматически созданное описание

Рис. 16. Изменение доли долга гидов по заказам 2022 года на 10.05.2023

Из представленной аналитики видно, что еще 2 региона полностью закрыли долг по прошедшим заказам, а гиды из Америки не закрыли свой долг вообще. Гиды, реализующие свои экскурсии в странах Европы в евро, как видно из анализа, представляют собой наиболее проблемный регион, поскольку доля долга гида в нем наибольшая. То же применило к региону стран СНГ и гидам, реализующим свои экскурсии там в евро. Подобные показатели позволяют сделать вывод о том, что оплата долга в евро представляет собой больше трудностей для гидов, недели в долларах. Это предположение также подтверждается изменением доли еврового долга в общем влаютном долге (58% вместо 51% на 28.02.23).

За два с половиной месяца было получено еще 2,56 миллионов рублей долга от гидов, а суммарно долг сократился более чем на 50% за все время реализации проекта. Из полученных с начала марта долгов по мнению supply-команды около 45% могло быть также не возвращено вообще, если бы работы по проекту прекратилась.

Трудозатраты на работу с российскими гидами по вопросу выплаты гонорара снизились еще на час в месяц, составляя 11 часов вместо 15 прежних. Так, на данный аспект деятельности компания затрачивает на 1437 рублей в месяц меньше. Итоговая оценка итерации 0,84, т. к. ожидаемые после изменений трудозатраты составляли 7,5 часов.

Что касается расходов на оплату вознаграждения партнерам-физлицам, они сократились на 39% в месяц в среднем вместо ожидаемых 50%.

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, Шрифт, линия

Автоматически созданное описание

Рис. 17. Расходы на выплату партнерам-физлицам с феврале-мае 2023 г.

За три месяца расходы на партнерские выплаты с личной карты директора сократились на 313 тысяч рублей. Все партнеры-самозанятые, которые начали или продолжили участие в программе лояльности, за этот период выбрали расширение продаваемого ассортимента и принесли «Планете» почти 119 тысяч дополнительной прибыли.

Генеральный директор продолжает получать комиссию от гидов на свою карту казахстанского банка, а процесс принятия комиссии от иностранного гида остался прежним. Оценка данной итерации равна 0.

За период с марта по середину мая были обновлены контакты еще некоторых гидов, а в общей сумме компания обновила информацию по 81 крупнейшему поставщику экскурсий, не включая иностранных гидов.

10 марта была отправлена в ФНС отчетность за 2022 год, что позволяет поставить единицу по результатам итерации восстановления отчетности и ее отправки в необходимые государственные органы.

Таким образом, за 2,5 месяца с февраля по середину мая изменения в бухгалтерских процессах компании, начатые в сентябре 2022 года, помогли «Планете» сократить трудозатраты на некоторые процессы еще на 1437 рублей в месяц, вернуть более 1,1 миллиона рублей потенциально безнадежного долга гидов и заработать дополнительную выручку в размере 119 тысяч рублей.

Общая оценка внедренных изменений, рассчитанная как средневзвешенное по каждой итерации равно 0,78, что является хорошим результатом, если оценивать все итерации как OKR в компании.

## Выводы

Таким образом, компания «Планета» является быстроразвивающейся организацией, бухгалтерские процессы в которой находятся на стадии формирования и модернизации. Анализ текущих проблем в бухгалтерских процессах «Планеты» позволил выявить 3 главные вектора изменения, а именно взаимодействие с гидами, ведение операций вне учета организации и ведение учета первичной документации. Предложенные в данной главе рекомендации по формированию новых процессов и изменению текущих бизнес-процессов в форме 21 итерации позволили организации снизить трудозатраты сотрудников на коммуникацию с поставщиками, в денежном эквиваленте равные 35 тысячам рублей в месяц. За 5,5 месяцев реализации изменений «Планета» смогла получить 2 036 тысяч рублей потенциально безнадежного долга от гидов за заказы, проведенные в 2022 году, а также получить дополнительную прибыль от реализации партнерской программы в размере 217 638 рублей.

Посредством внедрения изменений в компанию в «Планете» сформировалась финансовая дисциплина, с некоторыми основами которой знакомы не только сотрудники бухгалтерии, но и другие работники организации. Кроме того, высвобожденные трудозатраты менеджера по сверкам были направлены на проработку новых проектов компании, в том числе разработку процесса регулярного отслеживания долгов гидов.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в настоящее время бухгалтерские процессы в «Планете» прошли некоторую модификацию, а внедренные изменения были эффективны.

# Заключение

Выпускная квалификационная работа посвящена разработке рекомендаций по формированию о реализации бухгалтерских бизнес-процессов в ИТ-компании на примере ООО ««Планета»».

Актуальность работы обусловлена тем, что за 10 лет существование на рынке платформенного бизнеса «Планета» столкнулась с проблемой отсутствия собственных бухгалтерских процессов в начале 2022 года. Причиной этому послужил резкий рост компании, расширение линейки продуктов и недостаточная степень погруженности в процессы и бизнес-модель компании стороннего бухгалтера, привлеченного к работе на условиях аутсорсинга. Цель данной работы - разработка рекомендации по внедрению и совершенствованию бухгалтерских бизнес-процессов в текущую деятельность ИТ-компании ««Планета»» с учетом ее особенностей ведения бизнеса.

Для достижения поставленной были изучены и проанализированы бухгалтерские процессы в компании на начало четвертого квартала 2022 года, выявлены три основных вектора изменений процессов, а также разработан план по внедрению изменений в бухгалтерскую деятельность компании.

В первой главе были изучены особенно ИТ-компаний как в мировом, так и на российском рынке; определены особенности платформенного бизнеса и его модели функционирования, а также обозначена специфика бухгалтерского и управленческого учета в ИТ-организациях России. Во второй главе данной работы были проанализированы три вектора изменений в компании, обозначена проблематика работы по каждому из них. Далее были предложены поэтапные планы изменений, состоящие из семи итераций по каждому направлению развития. После чего была проведена промежуточная оценка результатов проведенных итераций и проанализированные возникшие на пути изменений проблемы. После чего была дана окончательная оценка результатов внедрения итераций на 15 мая 2023 года и просчитана экономическая эффективность предложенных изменений.

Таким образом, 21 различная итерация по внедрению изменений в бухгалтерские процессы компании была реализована в различной степени, а общая степень внедрения изменений составляет 78%. Не всех ожидаемых результатов удалось достигнуть за анализируемый период, однако описанные в работе проекты не прекратили свое функционирование после финальной оценки. Компания с сентября 2022 года внедрила финансовую дисциплину в рутинную деятельность, сократила издержки на часть операций на 35 тысяч рублей в месяц, смогла вернуть чуть более 2 000 000 рублей потенциально безнадежной дебиторской задолженности и получить дополнительную выручку от реализации предложенных в работе инициатив в размере 217 тысяч рублей.

# Список Источников

1. Evans P., Gawer A. The Rise of the Platform Enterprise. A Global Survey / The Center for Global Enterprise // The Emerging Platform Economy Series, 2016, Jan
2. IT-компании - кто к ним относится? // Регистратор онлайн URL: [https://registrator.online/faq/voprosy/it-kompanii-kto-k-nim-otnositsya/](https://vk.com/away.php?utf=1&to=https%3A%2F%2Fregistrator.online%2Ffaq%2Fvoprosy%2Fit-kompanii-kto-k-nim-otnositsya%2F) (дата обращения: 18.01.2023).
3. Tapscott, D., Williams, A. (2009). Wikinomics. How mass collaboration changes everything. St. Petersburg: Best Business Books Publ. 388 p. (In Russ.)
4. UNCTAD // UNCTAD URL: https://unctad.org/ (дата обращения: 19.01.2023).
5. Виды IT компаний и преимущества работы в них // Hillel.blog URL: https://blog.ithillel.ua/ru/articles/types-of-it-companies-and-their-advantages (дата обращения: 20.01.2023).
6. Возмещение денежных средств сотруднику-нерезиденту // Главбух URL: https://www.glavbukh.ru/hl/117049-vozmeshchenie-denejnyh-sredstv-sotrudniku-nerezidenty (дата обращения: 17.05.2023).
7. ГК РФ Статья 1005. Агентский договор // КонсультантПлюс URL: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_9027/16b93ff7ea7de7dab0724c646d4654ce75554780/ (дата обращения: 04.02.2023).
8. ГК РФ Статья 1235. Лицензионный договор // КонсультантПлюс URL: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_64629/640cbca01ece35bc535ffe5e6d96b7988d2daf6b/ (дата обращения: 05.02.2023).
9. Грантовая поддержка проектов по разработке и внедрению цифровых решений // Digital.dov.ru URL: https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/946/ (дата обращения: 15.02.2023).
10. Ефремов В.С., Владимирова И.Г. Цифровые компании: понятие, масштабы и  
    особенности транснационализации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 11А. С. 137-147.
11. ЕС отключил от SWIFT семь российских банков, попавших под санкции // Ведомости URL: https://www.vedomosti.ru/finance/news/2022/03/02/911694-es-otklyuchil-ot-swift-sem-rossiiskih-bankov-popavshih-pod-sanktsii (дата обращения: 13.03.2023).
12. Женщины в IT-индустрии: ожидания vs реальность // Inc.Russia URL: https://incrussia.ru/understand/women-it/ (дата обращения: 19.01.2023).
13. Исаева А.Э. Цифровая платформа как одна из доминантных бизнес-моделей цифровой экономики // Государственное управление. Электронный вестник. - 2022. - №91. - С. 209-225.
14. Как строился IT-бизнес в России 90-х // Timeweb URL: https://timeweb.com/ru/community/articles/it-v-rossii-90-h (дата обращения: 18.01.2023).
15. Кластер ИТ // Sk.ru URL: https://sk.ru/foundation/clusters/itc/ (дата обращения: 05.02.2023).
16. Код в мешке: что мы узнали из утечки данных «Яндекса» и к чему она приведет // Forbes URL: https://www.forbes.ru/tekhnologii/484285-kod-v-meske-cto-my-uznali-iz-utecki-dannyh-andeksa-i-k-cemu-ona-privedet (дата обращения: 19.01.2023).
17. Кузовкова Т.А., Шаравова О.И. Интегральный платформенный характер бизнес-моделей цифровых компаний // Ресурсы Информация Снабжение Конкуренция. - 2021. - №2. - С. 107-113.
18. Лещик Н.П. Проблемы учета и анализа деятельности IT-компаний на современном этапе развития // Бухгалтерский учет и анализ. - 2015. - №10. - С. 21-26.
19. Маркова В.Д. Платформенные модели бизнеса: подходы к созданию // ЭКО. - 2019. - №5. - С. 106-123.
20. Незаконная предпринимательская деятельность // ФНС. Официальный сайт URL: https://www.nalog.gov.ru/rn03/news/activities\_fts/10999785/ (дата обращения: 17.05.2023).
21. Незаконное предпринимательство: виды и ответственность // Закон.онлайн URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc\_id=30102509&pos=4;-70#pos=4;-70 (дата обращения: 17.05.2023).
22. Обухова Е.В. Информация о затратах ИТ-компании в бухгалтерской (финансовой) отчетности.
23. Организация занимается разработкой программного обеспечения для ЭВМ для его последующей продажи. // Гарант.ру URL: https://www.garant.ru/consult/account/1469468/ (дата обращения: 06.02.2023).
24. Паркер Дж. Революция платформ. Как сетевые рынки меняют экономику – как заставить их работать на вас / Дж. Паркер, М. Альстин, С. Чаудари; [пер. с англ.] М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017
25. Поддержка ИТ-отрасли: какие льготы положены компаниям и сотрудникам // Национальныепроекты.рф URL: https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/news/podderzhka-it-otrasli-kakie-lgoty-polozheny-kompaniyam-i-sotrudnikam (дата обращения: 15.02.2023).
26. Постановление Арбитражного суда Северо-кавказского округа от 18.03.2016 №Ф08-286/16 по делу №А32-18609/2014 // Гарант.ру URL: https://base.garant.ru/40694061/ (дата обращения: 06.02.2023).
27. Постановление Правительства РФ "Об утверждении Положения о государственной аккредитации российских организаций, осуществляющих деятельность в области информационных технологий" от 30.09.2022 № 1729 // Официальный интернет-портал правовой информации
28. Предоставление права пользования в отношении сайта и домена // Zakon.ru URL: https://zakon.ru/blog/2019/10/03/predostavlenie\_prava\_polzovaniya\_v\_otnoshenii\_sajta\_i\_domena (дата обращения: 05.02.2023).
29. Приказ Минфина России ""Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 14/2022 "Нематериальные активы"" от 30.05.2022 № 86н // Официальный интернет-портал правовой информации
30. Резидент «Сколково» — кто это, какие выгоды и как им стать? Какие выгоды есть у резидента «Сколково»? Налоговые льготы Грантовая поддержка резидентов Наставничество менторство программы акселерации // Решение-верное.рф URL: https://xn----dtbhaacat8bfloi8h.xn--p1ai/Skolkovo-resident-who-is-it (дата обращения: 15.02.2023).
31. Розанова Т.П., Иванова Ю.Н. Особенности продуктовой стратегии ИТ-компаний // Экономика. Налоги. Право. - 2015. - №4. - С. 38-43.
32. Торговое уложение Германии. Закон об акционерных обществах. Закон об обществах с ограниченной ответственностью. Закон о производственных и хозяйственных кооперативах / сост. В. Бергманн; пер. с нем. Е. А. Дубовицкой. М., 2005.
33. Шаповал Е.В., Тулинова Д.В. Особенности управленческого учета в ИТ-компаниях // Вестник университета. - 2014. - №10. - С. 173-178.

# Приложение 1

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, число, Шрифт

Автоматически созданное описание

Рис. 16 Управленческая отчетность ООО ««Планета»» за 2022 год (1)

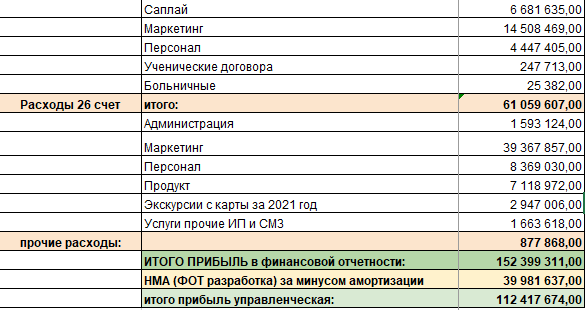


Рис. 17 Управленческая отчетность ООО ««Планета»» за 2022 год (2)

# Приложение 3

1. Промежуточные результаты внедрения изменений по работе с гидами

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| п/п | Итерация по внедрению изменений | Срок реализации | Промежуточные результаты | Оценка |
| 1. | Определение проблем в работе с поставщиками экскурсий | Сентябрь-октябрь 2022 г. | Выявлены основные проблемы в работе с гидами | 1 |
| 2. | Внедрение интеграции сайта и 1С | Ноябрь 2022 – февраль 2023 г. | Согласовано техническое задания для программиста 1С. Ведутся переговоры по интеграции | 0,33 |
| 3. | Разработать новую форму договора для поставщиков экскурсий и подписать его с крупнейшими гидами | Ноябрь-декабрь 2022 г. | Разработана форма лицензионного договора. Обновлена оферта на сайте в соответствии с положениями договора. Договор подписан с 36 крупнейшими поставщиками | (1+1+36/50)/3 = 0,91 |
| 4. | Рассчитать просроченную ДЗ, разработать и внедрить схему по взаимодействию с гидами для снижения ДЗ | Февраль-март 2023 г. | Рассчитана просроченная ДЗ. Внедрена схема по извлечению долгов. Доля просроченной ДЗ снизилась на 27,1% | (1+1+27,17/50) / 3 = 0,76 |
| 5. | Анализ способов выплаты иностранным гидам и получения ДС от них. Уведомить гидов об актуальных способах оплаты. Получить и провести первые успешные платежи | Декабрь 2022 г – Январь 2023 г. | Проанализированы возможные способа принятия и отправки ДС иностранным гидам. Сделана рассылка о новых способах оплаты. Получены и отправлены первые платежи. Трудозатраты на взаимодействие снизились до 7 часов. | 1 |
| 6. | Сформировать задачу на автоматизацию взаимозачета в ЛКГ | Январь 2023 г. | Задача не была сформулирована и поставлена на ответственного сотрудника. | 0 |
| 7. | Разработать инструкцию для гидов по запросу оплаты гонорара. Уведомить гидов о новом порядке запроса | Январь 2023 г. | Разработана инструкция по запросу оплаты гонорара. Гиды уведомлены об этом. Количество затраченного времени на обработку запросов снизилось до 12 часов | (1+1+3/ 7,5)/3 = 0,8 |

# Приложение 3

1. Промежуточные результаты внедрения изменений по операциям вне учета

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| п/п | Итерация по внедрению изменений | Срок реализации | Промежуточные результаты | Оценка |
| 1 | Выявление основной проблематики ведений операций вне учета | Сентябрь-октябрь 2022 | Выявлены основные проблемы ведения операций вне учета | 1 |
| 2 | Проанализировать денежные потоки по каждому каналу | Октябрь-ноябрь 2022 | Выявлена доля расходов и доходов каждого канала по каждому счету. Отчеты по каналам ведутся ежемесячно. | 1 |
| 3 | Просчитать возможные риски за незаконную предпринимательскую деятельность по личным счетам гендиректора | Ноябрь 2022 | Известны потенциальные риски, как финансовые, так и нефинансовые за продолжение ведения операций вне учета | 1 |
| 4 | Разработать программу лояльности для партнеров для перехода на статус самозанятого | Ноябрь-декабрь 2022 | Разработана программа лояльности для партнеров-физлиц для перехода на статус самозанятого. Расходы на выплату гонорара партнерам-физлицам снизились на 31% | (1+3/5)/2 = 0,80 |
| 5 | Рассмотреть варианты получения денежных средств от лица организации сотрудником-нерезидентом РФ | Декабрь 2022 | Проанализированы возможные способы получения денежных средств от лица компании сотрудником-нерезидентом. Сохранен текущий процесс получения гонораров. | 0,5 |
| 6 | Перевести расходы по выкупу билетов с личной карты на карты «Планеты», привязанные к казахстанскому счету | Январь 2023 | Расходы клиентского сервиса на выкуп билетов для Alle! переведены на корпоративные карты, привязанные к казахстанскому счету | 1 |
| 7 | Разработать схему сокращения выплат гидам-физлицам | Декабрь 2022 | Существует схема по сокращению выплат гидам-физлицам. Затраты на такие операции с личной карты снизились вдвое с учетом сезонности | 0 |

# Приложение 4

1. Оценка промежуточных результатов по изменениям в ведении первичной документации

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| п/п | Итерация по внедрению изменений | Срок реализации | Промежуточные результаты | Оценка |
| 1. | Определение основных проблем в ведении первичной документации | Сентябрь-октябрь 2022 | Определены основные проблемы в процессе ведения первичных документов | 1 |
| 2. | Разработать шаблон задачи на оплату счетов от других отделов компании | Октябрь 2022 | Разработан шаблон задачи на оплату счетов. Ответственный сотрудник знает, кто инициировал оплату. | 1 |
| 3. | Найти актуальные контакты контрагентов | Октябрь-декабрь 2022 | Известны контактные данные и актуальные наименования 100% прочих поставщиков и 18% гидов | (1+0,18)/2=0,59 |
| 4. | Восстановить ОСВ за 2022 год по прочим поставщикам | Декабрь 2022 – январь 2023 | Восстановлено ОСВ за 2022 год по всем прочим поставщикам. Известна форма работы с ними | 1 |
| 5. | Формирование периода закрытия месяца | Январь 2023 | Сформирована дата закрытия месяца. Все изменения в отчетный период вносятся до этого момента. По закрытию периода обороты по поставщикам понятны. Процесс стал ежемесячным. | 1 |
| 6. | Определить подразделения затрат и выявить поставщиков, относящихся к ним | Декабрь 2022 – январь 2023 | Известны подразделения затрат, их расходы за 2022 год. Имеется возможность прогнозировать расходы по подразделениям. | 1 |
| 7. | Сформирована и сдана отчетность за 2022 год | Февраль-март 2023 | Отчетность сформирована. Ожидается срок подачи ее в ФНС | 0,9 |

# Приложение 5

Изображение выглядит как стол

Автоматически созданное описание

Рис 18. Шаблон акта на партнерские услуги ООО ««Планета»»

# Приложение 6

Изображение выглядит как текст, число, снимок экрана, Шрифт

Автоматически созданное описание

Рис. 19. Восстановленный баланс ООО ««Планета»»

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, линия, Шрифт

Автоматически созданное описание

Рис. 20. Восстановленный отчет о прибылях и убытках ООО ««Планета»»

# Приложение 7

1. Итоговая оценка итераций

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| п/п | Ожидаемые результаты | Срок реализации | Итоговые результаты | Оценка |
| 1. | Внедрена интеграция сайта и 1С | Февраль 2023 г. | Продолжаются переговоры с программистом 1С. Запущена тестовая интеграция по 10 поставщикам | 0,5 |
| 2. | Подписан лицензионный договор с 50 крупнейшими поставщиками | Декабрь 2022 г. | До 15 марта были подписаны лицензионные договора с 56 крупнейшими поставщиками экскурсий | 1 |
| 3. | Проведение мероприятий по снижению долга гидов за 2022 год в два раза | Март 2023 г. | Доля просроченной ДЗ снизилась на 50,7% | 1 |
| 4. | Разработать инструкцию для гидов по запросу оплаты гонорара. Ожидаемое снижение трудозатрат в 2 раза | Январь 2023 г. | Количество затраченного времени на обработку запросов снизилось до 11 часов | (1+1+4/ 7,5)/3 = 0,84 |
| 5. | Снижение расходов на выплату вознаграждения партнерам-физлицам в 2 раза | Декабрь 2022 г. | Расходы на выплату гонорара партнерам-физлицам снизились на 39% | (1+39/50)/2 = 0,89 |
| 6. | Гендиректор получает комиссию от иностранных гидов согласно поручению компании. | Декабрь 2022 | Сохранен текущий процесс получения гонораров. | 0 |
| 7. | Найдены актуальные контакты 300 крупнейших гидов | Октябрь-декабрь 2022 | Известны контактные данные и актуальные наименования 27% гидов | 0,27 |
| 8. | Сформирована и сдана отчетность за 2022 год | Февраль-март 2023 | Отчетность сформирована. Ожидается срок подачи ее в ФНС | 1 |

# Приложение 8

Расчет дополнительной выручки от реализации партнерской программы считается по следующей формуле:

Где:

Rev – дополнительная прибыль от реализации партнерской программы;

Пс – размер выплаты партнерам-самозанятым по программе лояльности при выборе варианта расширения продаваемого ассортимента;

k – коэффициент средней комиссии «Планеты» по заказам. В данном случае равен 2,3, т. к. средняя комиссия по заказу равна 23%, а доход партнера от заказа 10%;

d – количество раз, во сколько реализация экскурсий была бы меньше без партнерского продвижения. Рассчитывается с учетом продаж аналогичных экскурсий год к году;

С – партнерское вознаграждение партнеров, выбравших вариант программы с увеличением комиссии по заказам до 11%. Умножение на 1/11 свидетельствует о размере дополнительных расходов компании на реализацию данного варианта программы лояльности.

1. IT-компании - кто к ним относится? // Регистратор онлайн URL: [https://registrator.online/faq/voprosy/it-kompanii-kto-k-nim-otnositsya/](https://vk.com/away.php?utf=1&to=https%3A%2F%2Fregistrator.online%2Ffaq%2Fvoprosy%2Fit-kompanii-kto-k-nim-otnositsya%2F) (дата обращения: 18.01.2023). [↑](#footnote-ref-1)
2. Как строился IT-бизнес в России 90-х // Timeweb URL: https://timeweb.com/ru/community/articles/it-v-rossii-90-h (дата обращения: 18.01.2023). [↑](#footnote-ref-2)
3. Код в мешке: что мы узнали из утечки данных «Яндекса» и к чему она приведет // Forbes URL: https://www.forbes.ru/tekhnologii/484285-kod-v-meske-cto-my-uznali-iz-utecki-dannyh-andeksa-i-k-cemu-ona-privedet (дата обращения: 19.01.2023). [↑](#footnote-ref-3)
4. Женщины в IT-индустрии: ожидания vs реальность // Inc.Russia URL: https://incrussia.ru/understand/women-it/ (дата обращения: 19.01.2023). [↑](#footnote-ref-4)
5. UNCTAD // UNCTAD URL: https://unctad.org/ (дата обращения: 19.01.2023). [↑](#footnote-ref-5)
6. Виды IT компаний и преимущества работы в них // Hillel.blog URL: https://blog.ithillel.ua/ru/articles/types-of-it-companies-and-their-advantages (дата обращения: 20.01.2023). [↑](#footnote-ref-6)
7. Торговое уложение Германии. Закон об акционерных обществах. Закон об обществах с ограниченной ответственностью. Закон о производственных и хозяйственных кооперативах / сост. В. Бергманн; пер. с нем. Е. А. Дубовицкой. М., 2005 (дата обращения: 04.02.2023). [↑](#footnote-ref-7)
8. ГК РФ Статья 1005. Агентский договор // КонсультантПлюс URL: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_9027/16b93ff7ea7de7dab0724c646d4654ce75554780/ (дата обращения: 04.02.2023). [↑](#footnote-ref-8)
9. ГК РФ Статья 1235. Лицензионный договор // КонсультантПлюс URL: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_64629/640cbca01ece35bc535ffe5e6d96b7988d2daf6b/ (дата обращения: 05.02.2023). [↑](#footnote-ref-9)
10. Предоставление права пользования в отношении сайта и домена // Zakon.ru URL: https://zakon.ru/blog/2019/10/03/predostavlenie\_prava\_polzovaniya\_v\_otnoshenii\_sajta\_i\_domena (дата обращения: 05.02.2023). [↑](#footnote-ref-10)
11. Обухова Е.В. Информация о затратах ИТ-компании в бухгалтерской (финансовой) отчетности [↑](#footnote-ref-11)
12. Кластер ИТ // Sk.ru URL: https://sk.ru/foundation/clusters/itc/ (дата обращения: 05.02.2023). [↑](#footnote-ref-12)
13. Приказ Минфина России ""Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 14/2022 "Нематериальные активы"" от 30.05.2022 № 86н // Официальный интернет-портал правовой информации [↑](#footnote-ref-13)
14. Организация занимается разработкой программного обеспечения для ЭВМ для его последующей продажи. // Гарант.ру URL: https://www.garant.ru/consult/account/1469468/ (дата обращения: 06.02.2023). [↑](#footnote-ref-14)
15. Постановление Арбитражного суда Северо-кавказского округа от 18.03.2016 №Ф08-286/16 по делу №А32-18609/2014 // Гарант.ру URL: https://base.garant.ru/40694061/ (дата обращения: 06.02.2023). [↑](#footnote-ref-15)
16. Постановление Правительства РФ "Об утверждении Положения о государственной аккредитации российских организаций, осуществляющих деятельность в области информационных технологий" от 30.09.2022 № 1729 // Официальный интернет-портал правовой информации [↑](#footnote-ref-16)
17. Поддержка ИТ-отрасли: какие льготы положены компаниям и сотрудникам // Национальныепроекты.рф URL: https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/news/podderzhka-it-otrasli-kakie-lgoty-polozheny-kompaniyam-i-sotrudnikam (дата обращения: 15.02.2023). [↑](#footnote-ref-17)
18. Грантовая поддержка проектов по разработке и внедрению цифровых решений // Digital.dov.ru URL: https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/946/ (дата обращения: 15.02.2023). [↑](#footnote-ref-18)
19. Резидент «Сколково» — кто это, какие выгоды и как им стать? Какие выгоды есть у резидента «Сколково»? Налоговые льготы Грантовая поддержка резидентов Наставничество менторство программы акселерации // Решение-верное.рф URL: https://xn----dtbhaacat8bfloi8h.xn--p1ai/Skolkovo-resident-who-is-it (дата обращения: 15.02.2023). [↑](#footnote-ref-19)
20. ЕС отключил от SWIFT семь российских банков, попавших под санкции // Ведомости URL: https://www.vedomosti.ru/finance/news/2022/03/02/911694-es-otklyuchil-ot-swift-sem-rossiiskih-bankov-popavshih-pod-sanktsii (дата обращения: 13.03.2023). [↑](#footnote-ref-20)
21. Незаконная предпринимательская деятельность // ФНС. Официальный сайт URL: https://www.nalog.gov.ru/rn03/news/activities\_fts/10999785/ (дата обращения: 17.05.2023). [↑](#footnote-ref-21)
22. Незаконное предпринимательство: виды и ответственность // Закон.онлайн URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc\_id=30102509&pos=4;-70#pos=4;-70 (дата обращения: 17.05.2023). [↑](#footnote-ref-22)
23. Возмещение денежных средств сотруднику-нерезиденту // Главбух URL: https://www.glavbukh.ru/hl/117049-vozmeshchenie-denejnyh-sredstv-sotrudniku-nerezidenty (дата обращения: 17.05.2023). [↑](#footnote-ref-23)
24. Подробный расчет дополнительной выручки представлен в Приложении 8 данной работы. [↑](#footnote-ref-24)