

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Karina Heinmets

**FINANTS- JA JUHTIMISARVESTUSE INFOLIKUVUS  
(KOLME SUURETTEVÕTTE NÄITEL)**

Lõputöö

Õppekava MAJANDUSARVESTUS JA ETTEVÕTLUSE JUHTIMINE, peeriala  
majandusarvestus

Juhendaja: Ester Vahtre, EMBA

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 8435 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Karina Heinmets .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 166075BDMR

Üliõpilase e-posti aadress: karinaheinmets@gmail.com

Juhendaja: Ester Vahtre, EMBA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele:

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. FINANTSARVESTUS JA JUHTIMISARVESTUS .....	7
1.1. Finantsarvestuse olemus .....	7
1.2. Juhtimisarvestuse olemus .....	10
1.3. Juhtimisarvestuses kasutatavad meetodid .....	12
2. FINANTS- JA JUHTIMISARVESTUSE INFOLIIKUVUS PRAKTIKAS .....	16
2.1. Uuringu eesmärk .....	16
2.2. Uuringu meetodika ja tulemused.....	16
2.3. Finantsarvestuse valdkonna tulemused .....	17
2.4. Juhtimisarvestuse valdkonna tulemused.....	23
2.5. Finantspersonali kaasatus finants- ja juhtimisarvestuses .....	27
2.6. Infotehnoloogia ja teabe kvaliteet.....	28
2.7. Järeldused ja ettepanekud .....	32
KOKKUVÕTE .....	38
SUMMARY .....	41
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	44
LISAD .....	46
Lisa 1. Ettevõtetele esitatud intervjuu küsimused .....	46
Lisa 2. Lihtlitsents .....	49

## LÜHIKOKKUVÕTE

Lõputöö eesmärgiks on hinnata infoliikuvust ja kasutatavust finants- ja juhtimisarvestuse valdkondade vahel, kolme suurettevõtte näitel. Töö uurimisprobleemiks on, kuidas toimub ettevõtete siseselt finants- ja juhtimisarvestuse tasemete vahel infoliikumine ja kasutamine.

Tulenevalt töö eesmärgiks on uurimisküsimusteks:

- Kuidas on ettevõtetes korraldatud finants- ja juhtimisarvestuse valdkondade vaheline infoliikumine ja kasutamine?
- Kuivõrd lähtuvad ettevõtete juhtimissüsteemid ettevõtte strateegiast, visioonist ja missioonist?
- Mil moel on tagatud finants- ja juhtimisarvestuse andmete kättesaadavus ning turvalisus?

Lõputöös on kasutatud kvalitatiivset uurimismeetodit, mille käigus intervjueriti kolmes suurettevõttes töötajaid, kes on seotud nii finantsarvestuse kui ka juhtimisarvestuse tasandi infoliikumise ja tarbimisega.

Tulemusena selgus, et uuringus osalenud suurettevõtete jaoks, on oluline siduda finants- ja juhtimisarvestuse valdkondi ning juhtimissüsteemi tõhusamaks muutmiseks, tehakse pidevalt muudatusi ja arendusi. Peamine arendusvaldkond puudutab infotehnoloogiat ning ettevõttes kasutusel olevaid tarkvarasid.

Uuringu tulemusena võib ühtseks jooneks pidada ettevõtete soovi, muuta aruandlus võimalikult automaatseks, võimaldades jätta rohkem tööaega analüüsimisele, kui aruannete koostamisele. Peale uuringu läbiviimist võib tõdeda, et ettevõtted on juhtimissüsteemide efektiivsemaks muutmisel eri etappides, mis on tugevalt mõjutatud infotehnoloogiast.

Võtmesõnad: finantsarvestuse, juhtimisarvestus, infoliikumine, info kasutatavus, infotehnoloogia, teabe kvaliteet.

## SISSEJUHATUS

Ettevõtete juhtidel tuleb pidevalt silmitsi seista ärikeskkonnast tulenevate muudatustega, käia kaasas infotehnoloogia arenguga, langetada järjepidevalt otsuseid, mis vastaksid organisatsiooni eesmärkidele, tagades ettevõtte edukuse ja tulemuslikkuse.

Mida suurem on ettevõtte, seda keerukam on hallata ettevõttes liikuvat teavet, seda analüüsida ning kontrollida. Läbi finants- kui juhtimisarvestuse valdkondade sidumise, on eelnimetatud tegevused lihtsustatud ning tasandite sidumine võimaldab kvaliteetsemat infot ettevõtete juhtidele.

Siinkohal on suur osatähtsus infotehnoloogial, mis võimaldab tänasel päeval ulatuslikult koguda süsteemidest andmeid, kasutades seda infot ettevõttele maksimaalselt kasulikul moel.

Finantsarvestus on ettevõtetele kohustuslik, kuid juhtimisarvestus mitte. Üha enam muutub juhtimisarvestus vajalikuks, lihtsustamaks juhtidel paremate otsuste langetamist. Panustades kvaliteetsesse juhtimissüsteemi, sidudes finants- ja juhtimisarvestuse valdkondi, on ettevõtte tulevik jätkusuutlikum ning tulemusrikkam.

Lõputöö teemaks on finants- ja juhtimisarvestuse infoliikuvus, kolme suurettevõtte näitel. Uuringus osalenud ettevõtted on rahvusvahelised ning vastavalt osalenute soovile, on antud lõputöös ettevõtete nimede asemel kasutatud pseudonüüme, tagades ettevõtete andmete konfidentsiaalsust.

Töö esimeses osas kirjeldatud juhtimissüsteemiprotsesse on praktikas oluliselt keerulisem rakendada. Tuleb lähtuda ettevõtte tegevusvaldkonnast, eesmärkidest, igapäevatöö korraldusest ja ärikeskkonnast tulenevatest muudatustest.

Autor valis eelnevalt mainitud teema oma lõputööks, kuna soovis teada saada, kuivõrd on suurettevõtetes finants- ja juhtimisarvestuse valdkonnad seotud. Autor soovis uurida, mil moel toimib eelnimetatud valdkondade vaheline infoliikuvus ja kasutatavus.

Lähtudes lõputöö teemast, on lõputöö eesmärgiks hinnata infoliikuvust ja kasutatavust finants- ja juhtimisarvestuse valdkondade vahel, kolme suurettevõtte näitel.

Töö uurimisprobleemiks on, kuidas toimub ettevõtete siseselt finants- ja juhtimisarvestuse tasemete vaheline infoliikumine ja kasutamine.

Tulenevalt töö eesmärgist on uurimisküsimusteks:

- Kuidas on ettevõtetes korraldatud finants- ja juhtimisarvestuse valdkondade vaheline infoliikumine ja kasutamine?
- Kuivõrd lähtuvad ettevõtete juhtimissüsteemid ettevõtte strateegiast, visioonist ja missioonist?
- Mil moel on tagatud finants- ja juhtimisarvestuse andmete kättesaadavus ning turvalisus?

Lõputöö praktilise osa koostamisel on kasutatud kvalitatiivset uurimismeetodit, mille käigus intervjueriti kolmes rahvusvahelises ettevõttes töötajaid, kes puutuvad kokku finants- ja juhtimisarvestuse tasanditega.

Töö on jaotatud kaheks peatükiks. Esimene peatükk on jaotatud alapeatükkideks, kus esimeses on välja toodud finantsarvestuse olemus ning teises alapeatükis on kirjeldatud juhtimisarvestuse olemust.

Teises peatükis antakse ülevaade uuringus osalenud ettevõtetest, analüüsitakse saadud tulemusi ning tuuakse välja järeldused ning ettepanekud.

# 1. FINANTSARVESTUS JA JUHTIMISARVESTUS

## 1.1. Finantsarvestuse olemus

Finantsarvestus on valdkond, mis on ettevõtetele kohustuslik. Üha enam on finantsarvestuslik info muutunud ettevõtete juhtidele olulisemaks ning see on ainult positiivne. Mõningad aastad tagasi valitses ettevõtetes pigem töökultuur, kus juhi ülesandeks oli juhtida ning raamatupidaja ülesandeks oli järge pidada majandustehingute üle. Tänapäeval ei piisa ainult juhtimisest ning raamatupidamisest, vaid on oluline antud valdkondi siduda, tegemaks teadlikumaid ja põhjendatumaid otsuseid.

Mis on finantsarvestus? Autori poolt käsitletud allikate põhjal leidub eelnimetatud mõiste kohta erinevaid selgitusi. Ühest küljest seostatakse finantsarvestust raamatupidamisega, kuid teisest küljest selgitatakse, et tegemist on laiemal valdkonnaga, mille eesmärk on enam, kui raamatupidamine. (Mittal, Bansal 2009)

Raamatupidamise kontsept on tänasel päeval mehhaaniline protsess, mis tegeleb majandussündmuste kajastamisega ning on omakorda lähtealuseks finantsarvestusele (Mittal, Bansal 2009). Lühidalt kirjeldades, tähendab raamatupidamine raamatupidamiskohustuslasele nõuet kajastada kõiki majandustehinguid registrites, nende toimumise hetkel või kui see pole võimalik, siis vahetult pärast seda (Kodasma 2006).

Üldjuhul käsitletakse raamatupidamist finantsarvestuse osana, kuid töö autor peab oluliseks mainida, et mõistete defineerimine sõltub ettevõtte suurusest. Näiteks, võib mõningal juhul väikeettevõttes finantsarvestust ja raamatupidamist käsitleda sünonüümsete terminitena, seda põhjusel, et väikeettevõttes on majandusarvestuse mudel lihtsam. (Alver, Alver 2017, 59)

Finantstasandil kontrollitakse raamatupidamislikku infot ning sellest lähtudes koostatakse omakorda detailsemad aruanded. Finantsarvestuse ülesandeks on hinnata toimunud majandustehinguid süvitsi, pöörata tähelepanu probleemsetele külgedele, tehes järeldusi ning

korrigeerimisi. Lisaks käsitleb ja koondab finantsarvestus majandusinfot, et otsustajad saaksid antud teavet kasutada. (Horngren et al. 2002, 6)

Majandusinfo on esitatud finantsaruannetes, mille koostajateks on vastav personal. Finantsaruannete koostamiseks on vaja analüüsida ja hinnata majandussündmusi ning raporteerida sündmuste mõjusid organisatsioonile. (*Ibid.*, 6)

Finantsinfo ja andmete kvaliteet on siinkohal esmatähtsad. Andmete analüüsimisel on tähtis, et aruandlusest tulenevad andmed oleksid asjakohased ning mitte vananenud, aitamaks hindama ettevõtte tegelikku hetkeseisu.

Finantsteavet kogutakse tänapäeval ettevõttes kasutusel oleva majandustarkvara abil, mille eesmärgiks on maksimaalselt toetada ettevõtte majandustegevust, muutes igapäevatöö kiiremaks ning efektiivsemaks, sealjuures olles töötajatele ühiselt mõistetav. Finantsarvestuses fikseeritakse vaid see info, mida on võimalik monitoorida (Alver, Alver 2017, 64).

Lisaks andmete sisule, on finantsinfo puhul oluline teabe privaatsus ja turvalisus, mille kaotamisel või võõra isiku kätte sattumisel võib tekitada tõsiseid tagajärgi. Küberkurjategijate eesmärk on enamasti saavutada ligipääs ettevõtte rahale ning otseseks võtmeks on siin raamatupidaja või finantsjuhi andmekandjad, millele saadakse üldjuhul ligi mitte võrku tungimise abil, vaid kasutaja teadmatust ära kasutades. (Ramler 2019) Andmete kättesaadavus peaks olema piiritletud vastavalt töötaja positsiooni järgi, mis aitaks maandada infotehnoloogiast tulenevaid ohte.

Peale info käsitlemisele, koondamisele ja analüüsimisele on finantsarvestuse peamine eesmärk varustada välistarbijaid, kelleks on (Mittal, Bansal 2009):

- riigiasutused (Maksu- ja Tolliamet, Äriregister, Statistikaamet);
- võlausaldajad;
- investorid

Riigiasutused kasutavad finantsaruandeid jälgimaks ettevõtete majandustegevust, kontrollimaks, kas esitatud andmed vastavad kehtivatele nõuetele ja kas ettevõtte on tasunud kohustuslikud maksud.



Võlausaldajad kasutavad finantsaruandeid hindamaks ettevõtte võimekust laenuaotluse korral. Hinnatakse, kas ettevõttele võimaldatakse laenu ning saadud laenu puhul jälgitakse, kas ettevõtte on võimeline täitma laenukohustusi.

Investorid kasutavad finantsaruandeid, et hinnata ettevõtte finantsnäitajaid ja kasumlikkust. Nende andmete põhjal langetatakse otsuseid, kas ettevõttesse investeerida või mitte.

Finantsaruannetest on välistarbijatele kõige olulisemaks majandusaasta aruanne. Majandusaasta aruanne koosneb kahest osast (Põhilised finantsaruanded... 2017):

- raamatupidamise aastaaruanne;
- tegevusaruanne

Raamatupidamise aastaaruanne sisaldab nelja põhiaruannet ja lisasid. Põhjaruanneteks on bilanss, kasumiaruanne, rahavoogude aruanne ja omakapitali aruanne. (RPS § 15 lõige 2) Lisades selgitatakse majandusaasta aruande koostamisel kasutatud arvestusmeetodeid ja hindamisaluseid. Sealjuures tuuakse välja detailsem info põhjaruannete kirjete kohta. (Põhilised finantsaruanded... 2017)

Tegevusaruandes antakse ülevaade ettevõtte põhi- ja kõrvaltegevustest. Selgitatakse asjaolusid, millel oli määrav mõju finantsseisundi ja majandustegevuse hindamisele ning antakse ülevaade olulistest sündmustest, mis on toimunud majandusaastal ja millised on tulevikuperspektiivid. (*Ibid.*)

Finantsarvestust ja finantsaruannete koostamist reguleerib Eestis Raamatupidamise seadus (RPS). RPS reguleerib raamatupidamist äriühingutes, kontsernides kui ka eelarvelistes asutustes. (Alver, Alver 2017, 55)

RPS-i eesmärk on õiguslike aluste loomine ja rahvusvaheliselt tunnustatud arvestus- ja aruandluspõhimõtetest lähtuva raamatupidamise ja finantsaruandluse korraldamine (Tikk 2016, 21).

Finantsarvestus ja selle loogiline protsess hõlmab finantsteabe kogumist, töötlemist ja edastamist (The Accounting Cycle... 2018). Suurettevõtete puhul võib raamatupidamist pidada

finantsarvestuse alustalaks ning osaks finantsaruandluse tervikust. Nii raamatupidamine, kui finantsarvestus on ettevõtetele oluline, aidates tagada organisatsiooni arengu ja jätkusuutlikkuse.

## 1.2. Juhtimisarvestuse olemus

Finantsarvestuse alapeatükis selgitati, et finantsarvestus on ettevõtetele kohustuslik, kuid juhtimisarvestus on fakultatiivne. Lisaks toodi välja, et finantsaruandlusest tulenevat teavet kasutavad otsuste langetamiseks välistarbijad, kuid juhtimisarvestuse eesmärk on pakkuda infot ettevõttesiseseks kasutamiseks. (Cowthorpe 2008, 2)

Juhtimisarvestus ei ole ettevõtetele kohustuslik, kuid see on vajalik. Töö autor on seisukohal, et suurettevõtetes, kus puudub juhtimisarvestussüsteem või olemasolev süsteem on ebaefektiivne, võib muuta otsuste langetamist juhtide jaoks keerulisemaks, tuues kaasa ootamatuid tulemusi.

Ühest küljest on mõistetav, miks ettevõtted ei soovi juhtimissüsteeme meelsasti kasutusele võtta. Põhjuseks võib olla, et ettevõtte spetsiifikale vastavat süsteemi on keeruline leida. Teiseks põhjuseks võib pidada kulukust – süsteemi loomine ja ettevõtte kasuks tööle saamine on aeganõudev ja kallis.

Teisest küljest on juhtimissüsteemi kasutusele võtmine hädavajalik, just ärikeskkonnast tulenevate muutuste tõttu. Viimase 20 aasta jooksul on ärikeskkonnas toimunud suuri ja keerulisi muutusi, millega mitmed organisatsioonid nii tootmis- kui teenindussektoris on pidanud silmitsi seisma. (Drury 2019, 4) Ärikeskkonnast tingitud muutustega tuleb ettevõtetel kaasas käia, vastasel juhul on raske turule püsima jääda ning ettevõtte eluiga võib jääda lühikeseks.

Üheks suurimaks mõjutajaks on olnud deregulatsioon, mis on pannud enamikku ettevõtteid konkureerima konkurentsivõimelistel maailmaturgudel (*Ibid.*, 4). Riigipiirid ei takista ettevõtetel tegutsemist ning konkurents on üleilmastumisega läinud tunduvalt tihedamaks (Pärl 2019). Konkurentsi tihenedes on ettevõtted sunnitud kasutusele võtma uusi juhtimispõhimõtteid, mis omakorda mõjutavad juhtimisarvestussüsteeme (Drury 2019, 5).

Tavapäraselt on ettevõtete eesmärk ületada konkurendid ning säilitada pikaajaline majandustegevus. Ärikeskkond on valdkond, kus toimuvad ühtejärke muudatused ning mõnikord

tulevad need üsna ootamatult. Tänu juhtimisarvestusele on juhtkonnal võimalik teha kiiremaid ning teadlikumaid valikuid, pidevalt muutuvas ärikeskkonnas. (Lääts 2012)

Kui finantsarvestuse tasandil käsitletakse majandusüksust tervikuna, siis juhtimisarvestust peetakse üldjuhul üksikute segmentide kohta, milleks võivad olla allüksused, projektid, toodete või teenuste grupid ning üksikud tooted või teenused (Alver, Alver 2017, 64; Lääts 2012). Pidades arvestust üksikute segmentide kohta, on ettevõtte hetkeseis paremini fikseeritud ning eelseisvate otsuste kaalumise detailsem ja tulemuslikum.

Ettevõtte juhid on inimesed, kes kavandavad ettevõtte tulevikku ning lahendavad tekkinuid või eelseisvaid probleeme. Lisaks võtavad nad vastu tähtsaid ning vastutusrikkaid otsuseid. Selleks kõigeks on vaja juhtimisaruandeid, mille sisuks on finantsaruandlusest saadud teave, ettevõtte paremaks juhtimiseks. (Lääts 2012; Teearu 2018) Teisisõnu on juhtimisarvestus otsusepõhjuslik majandusarvestus (Alver, Reinberg 2002, 9).

Eelnevas alapeatükis tõi autor välja, et finantsinfo andmete väärtus on oluline analüüsiks, kuid ka juhtimistasandile esitatav teave peab olema asjakohane ning täpne, mis võimaldaks langetada parimaid äriotsuseid (Drury 2019, 7).

Andmete kvaliteet ning selle kasutusoskus on saanud tähtsaks äriressursiks. Kuna info puhul on tegemist üsna piiratud ressursiga, tuleb olla väga teadlik, milliseid andmeid kasutada ja aruannetesse lisada. Info võib kiirelt kasutuks muutuda ning seetõttu saab teavet kasutada, vaid teatud aja jooksul. Siinkohal tasub kindlasti välja tuua, et infol on väärtus vaid juhul, kui see on kättesaadav inimestele, kes oskavad seda kasutada. Samadel andmetel võib eri situatsioonides ja erinevate inimeste valduses olla täielikult erinev väärtus ja tähendus. (Pärl 2019)

Kokkuvõtvalt on juhtimisarvestus valdkond, mida haldavad ettevõtte siseselt kõik juhtimistasandid, kes kasutavad finantsarvestuse andmeid, tegemaks otsuseid, millel on majanduslikud tagajärjed. (Horngren et al. 2002, 7)

### 1.3. Juhtimisarvestuses kasutatavad meetodid

Juhtimisarvestuses on mitmeid spetsiifilisi meetodeid, protseduure ja võtteid, mille eesmärgiks on anda ettevõtte juhtkonnale juhtimiseks vajalikku infot (Alver, Reinberg 2002, 12). Mehhanisme, mille abil kogutakse vajalike andmeid juhtimistasandile võib olla ettevõttesiseselt kasutusel rohkem kui üks. Kahtlemata on ettevõtetes kasutusel kuluarvestussüsteem, mille abil koostatakse ja analüüsitakse eelarvet ning ettevõtte tulusid ja kulusid, lisaks võrreldakse finantsaruandeid ning mõnes ettevõttes kasutatakse KPI-de (*Key performance indicators*) ehk võtmemõõdikute lahendust. Antud toimingud aitavad mõista ettevõtte hetke olukorda, selgitades välja ettevõtte valukohad ja leida nendele lahendused. (Tearu 2018)

Finantsaruannete võrdlemine hõlmab endas näiteks kasumiaruande kõrvutamist, eelmise aasta sama kuu kasumiaruandega ja eelarvega. Lisaks tuginedes finantsaruannete näitajatele, analüüsitakse suhtarve, mille põhjal tehakse järeldusi ja korrigeerimisi, vastavalt ettevõtte eesmärkidele. Kui eesmärgiks on eelarve kaudu kulude kontrolli all hoidmine, siis võib finantsaruandlus olla piisav. Teisalt, kui eesmärgiks on kiire kasv, jääb antud aruandlusest ettevõttele väheks. (*Ibid.*)

Teiseks kasutatavaks meetodiks on KPI-de (*Key performance indicators*) ehk võtmemõõdikute kasutamine, mis on tulemuslikkuse põhinäitajad. Organisatsioonid kasutavad võtmemõõdikuid mitmel tasandil, et hinnata nende edukust eesmärkide saavutamisel. (Parmenter 2015) Ettevõtte tegevuse mõõtmine ja saadud andmete kasulikuks pööramine on protsess, millega tegeletakse igapäevaselt, kuid hulgalises andmete kogus on keeruline orienteeruda ning seetõttu tulevad kasuks KPI-d. (Seinberg 2015)

Teisest küljest võivad võtmemõõdikud ettevõtet hoopis kahjustada. Seda põhjusel, et õige võtmemõõdiku valimine on keeruline ning vale võtmemõõdiku kasutamisel, ei saada kasulikku teavet. Õige mõõdiku valimisel tuleb lähtuda eesmärgist, valupunktidest, vajadustest, millest need võiksid sõltuda ning mis oleks sellega seonduv sobiv mõõdik. (Tearu 2018) Mõõdikute eesmärk on saavutada tasakaalustatumad tulemused, stimuleerida tegevusi, mis on seotud organisatsiooni kriitiliste tegudega ning teavitada töötajaid arengusuundadest. (Mida mõõdab võtmemõõdik... 2015)

Kuluarvestus on ettevõtte oluline teema nii juhtkonnale kui finantsosakonnale, ühendades endas nii finants- kui juhtimisarvestust. Läbi kuluarvestuse on võimalik jälgida ettevõtte finantsarvestuse protsessi, analüüsides kulude jaotuvust ning nende rakendusi ettevõtte juhtimisarvestuse protsessis, sealjuures varustades ettevõtet olulise teabega, kulude planeerimisel või hinnakujundamise korral. (Laanemets 2013)

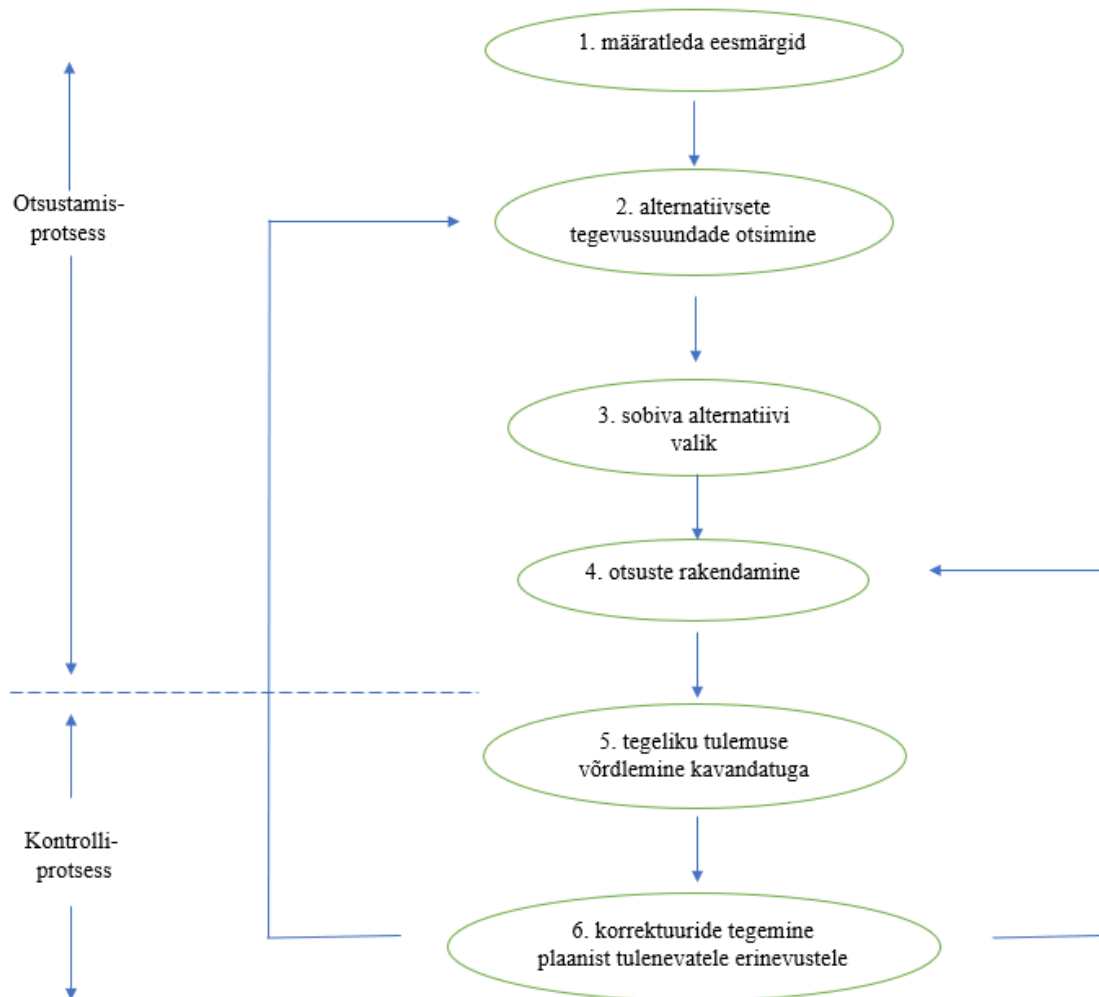
Kulu- ja juhtimisarvestus on organisatsiooni sisene ja riiklikult reguleerimata. Seetõttu saab seda kohandada organisatsiooni ja selle juhtide konkreetsete vajaduste järgi. Kulude ja juhtimisteabe koostamise peamine eesmärk on see, et see oleks kasulik. Juhtkonnal tuleks seadistada süsteeme, mis toodaksid kiirelt kasulikku teavet. (Cowthroe 2008, 4)

Eelarve koostamine ja analüüs on samuti üks põhilistest toimingutest, mida ettevõtte kasutab juhtimisotsusteks. Ettevõtte eelarve peaks olema kooskõlas ettevõtte strateegilise plaaniga, mis seab paika ettevõtte eesmärgid, missiooni ja visiooni. Visioon selgitab ettevõtte uskumusi ja põhimõtteid, milline ettevõtte soovib tulevikus olla. Missioon kirjeldab tegevusi, mida ettevõttel tuleb teha oma visiooni täitmiseks. Eesmärgid on seotud organisatsiooni kui tervikuga ning peamiselt mõõdetavad. On oluline, et ettevõtte juhid mõistaksid selgelt mis suunas ettevõtte liigub. (Drury 2019, 216)

Eelarvestamine on seotud eelseisva aasta pikaajaliste eesmärkide elluviimisega. Lühema kavandamisperioodi tõttu on eelarved täpsemad ja detailsemad. Analüüsi käigus võrrelda tegelikke tulemusi kavandatud tulemustega ning tehakse vastavad korrigeerimised ning reageeritakse tekkinud kõrvalekalletele. (*Ibid.*, 216)

Ettevõttes võivad olla selgelt määratletud viisid, mil moel koostatakse juhtimistasandile aruandeid ning millist teavet juhtkonnale esitatakse. Lõplik otsus tuleb langetada juhtkonnal ning selleks, et võtta vastu parimaid otsuseid ning kaaluda kõikvõimalike variante, on vaja pädevat personali.

Joonisel 1 on välja toodud etapid otsustusprotsessi ja kontrolliprotsessi kohta. Neli esimest etappi tähistavad otsustamisprotsessi ning kaks viimast etappi tähistavad kontrolli protsessi.



Joonis 1. Otsuste langetamise, planeerimise ja kontrolli protsess  
Allikas: Drury (2019, 7)

Parima otsuse langetamiseks peab ettevõtte seadma eesmärgi, mis võimaldaks otsustajatel hinnata, milline tegevussuund valida. Seega on esimeseks etapiks eesmärkide määratlemine. (Drury 2019, 7)

Teiseks etapiks on alternatiivsete tegevussuundade otsimine, kus püütakse leida erinevaid suundasid või strateegiaid, mis aitaksid ettevõtte eesmärke täita. Teist etappi võib pidada otsustamisprotsessi juures kõige keerulisemaks ja olulisemaks. Nimelt tuleb arvestada mitmete ärikeskkonnast tulenevate tingimustega ning võimalikult hästi prognoosida tulevikuvõimalusi. (Ibid., 8)

Kolmandaks etapiks on sobiva alternatiivi valimine. Selleks, et juhid saaksid valida parima alternatiivi on vaja lisainfot, milleks võib näiteks olla: (*Ibid.*, 8)

- vaadeldava valiku potentsiaalsed kasvumäärad
- turuosa uuring

Neljandaks etapiks on otsuse rakendamine. Viimaks, kui otsus on langetatud tuleb see kaasata nii eelarve koostamisse kui ka pikaajalise planeerimise protsessi. (*Ibid.*, 9)

Kahest viimasest etapist ehk kontrolliprotsessis tuleb võrrelda tegelike tulemusi kavandatud tulemustega ning seejärel reageerida erinevustele. Kontrollifunktsioon koosneb mõõtmisaruanneest ja tulemuse korrigeerimisest, tagades ettevõtte eesmärkide ja plaanide saavutamise. (*Ibid.*, 9)

Kontrolliprotsessi peaks toimima selliselt, et vastav personal koostab tulemusaruanded, valitud plaani kohta. Vastavalt ettevõtte struktuurile toimub see kas juhtimistasandil või finantstasandil. Seal hinnatakse raha kasutamist, hinnates tulemuslikkust, mille abil otsustatakse ühe plaani asemel teise kasuks, võttes arvesse finantsarvestuse mõjusid. (Horngren et al. 2002, 7)

Tulemusaruandeid tuleks esitada regulaarselt, võrdlemaks tegelikke tulemusi plaanituga. Tulemusaruanded annavad juhtidele tagasisidet ja aitavad neil pühendada oma piiratud aega, vaid nendele teemadele, mis on probleemsed. (Drury 2019, 9)

Juhtimisarvestuse vajalikkus sõltub kahtlemata ettevõtte suurusest ning majanduskeskkonnast tingitud kiiretest muutustest. Mida suurem on ettevõtte, seda keerulisem on juhtkonnal kogu ettevõtlusega seotud teavet hallata ning eksimused on kerged tekkima. Näiteks väikeettevõtte, kus on vähe töötajaid ning tegevusalaks on üksikute teenuste/kaupade pakkumine ei vaja tõenäoliselt otsuste tegemisel ja kontrollimisel küllusliku teavet. Seevastu keerukas rahvusvaheline ettevõtte, mis tegeleb mitmesuguste tegevustega, peab teabe kogumisel ja töötlemisel kasutama korraldatumat lähenemisviisi. (Cowthorpe 2008, 2)

Seetõttu on vajalik, et ettevõttes oleks toimiv juhtimissüsteem, mille abil on võimalik langetada ettevõtte jaoks parimaid otsuseid. Kiiret ning asjakohast reageerimist, mida tuleb juhtidel pidevalt rakendada toetab toimiv juhtimisarvestussüsteem. (Lääts 2012)

## **2. FINANTS- JA JUHTIMISARVESTUSE INFOLIIKUVUS PRAKTIKAS**

### **2.1. Uuringu eesmärk**

Kiirelt muutuv ärimaailm, konkurentsi tihenemine ning ärilised muudatused nõuavad teadlikumat juhtimist ning kvaliteetset finantsarvestust. Seega on vajalik omada ettevõtetes toimivat juhtimissüsteemi, mis aitaks siduda finants- ja juhtimisarvestuse valdkondi. Eesmärgiga pakkuda maksimaalset kasu ettevõtte juhtkonnale, otsuste langetamiseks.

Käesoleva töö autoril on soov teada saada, kuidas toimub infovahetus ja kasutatavus, finants- ja juhtimisarvestuse tasandite vahel, suurtes ettevõtetes.

Lõputöö eesmärk on hinnata kolme suurettevõtte finants- ja juhtimisarvestuse tasemete vahelist infoliikumist ja kasutamist.

Peamised uurimisküsimused:

- Kuidas on ettevõtetes korraldatud finants- ja juhtimisarvestuse valdkondade vaheline infoliikumine ja kasutamine?
- Kuivõrd lähtuvad ettevõtete juhtimissüsteemid ettevõtte strateegiast, visioonist ja missioonist?
- Mil moel on tagatud finants- ja juhtimisarvestuse andmete kättesaadavus ning turvalisus?

### **2.2. Uuringu metoodika ja tulemused**

Lõputöö kirjutamisel kasutatakse kvalitatiivset uurimismeetodit. Andmed kogutakse intervjuude kaudu, mis viiakse läbi kolmes suurettevõttes, isikutega, kes on seotud nii finantsarvestuse kui ka juhtimisarvestuse tasandiga. Intervjuu küsimused on leitavad Lisas 1.



Tagamaks andmete konfidentsiaalsust, on ettevõtete nimede puhul kasutatud pseudonüüme. Ettevõttes Meister OÜ, intervjueriti Baltikumi finantsjuhti, Balti AS intervjueritavaks oli ärikontrollingu juht ning ettevõttes Tuulik AS intervjueriti finantsjuhti.

Mõistmaks uuringus osalenud ettevõtete suurusjärku on tabelis 1 välja toodud ettevõtete müügitulu ja ärikasum, tuhandetes eurodes, aastal 2018.

	Meister OÜ	Balti AS	Tuulik AS
Müügitulu	27 616	374 271	83 171
Ärikasum	723	2 373	3 109

Tabel 1. Ettevõtete müügitulu ja ärikasum, aastal 2018  
Allikas: autori koostatud

### 2.3. Finantsarvestuse valdkonna tulemused

Finantsarvestuse valdkonna puhul käsitleti küsimusi, mis puudutasid finantsarvestusliku poolt, kui ka üldist finants- ja juhtimisarvestuse korraldust ettevõtetes. Eesmärk oli teada saada, kuidas on ettevõttes korraldatud finants- ja juhtimisarvestus, kas peamised ülesanded on finantsteenistusel või juhtkonnal; kuidas vahetatakse tasandite vahel vastavat infot ning mil määral on ettevõtte kuluarvestussüsteem ja eelarvesüsteem seotud juhtimisarvestuse ja finantsarvestusega.

Intervjueritavate ettevõtete puhul võib esimese erinevusena välja tuua, et finants- ja juhtimisarvestuse üldine korraldus on erinev. Küsimusele, kas peamised ülesanded kuuluvad finantsteenistusele või juhtimisteenistusele, esines vastustena erinevaid vaatenurki.

Ettevõttes Meister OÜ on peamised ülesanded finantsteenistusel. Finantsteenistus koostab ning valmistab ette vajalikud aruanded ning vastutab aruannetes olevate näitajate eest. Lisaks on finantsteenistuse ülesandeks teha vastavad korrigeerimised, tehes ettepanekuid või nõudmisi tulenevalt äri muudatustest.

Samuti ettevõtte Tuulik AS puhul kuuluvad peamised ülesanded finantsteenistusele. Ettevõttes koostatakse 17 äriüksuse lõikes kuuaruanded, mille osas on finantsteenistusel võimalik minna kulude osas süvitsi, selgitamaks, millistele osakondadele on kulud jagatud. Seega on finantsteenistuse ülesanne jälgida ja kontrollida üksuste tööd.

Ettevõttes Balti AS on peamised ülesanded vastupidiselt juhtimisteenistusel, kelle ülesanneteks on juhtkonnale raporteerimine, eesmärkide seadmine, pidev monitooring ning plaanidest kõrvalekaldumiste puhul informeerida ja nõustada juhtkonda.

Tulenevalt finants- ja juhtimisarvestuse peamiste ülesannete jagunemise erinevusest, on ka finantsaruandluse koostamise puhul lahknevused. Ettevõttes Meister OÜ tuleb algse finantsaruandluse koostamisel puhul vastutust kanda raamatupidajatel. Seda nii juhtimisarvestuse, kui ka seaduste poole pealt. Raamatupidajad peavad vastavalt oma teadmistele veenduma, et ka juhtimisarvestuse loogika oleks dokumentidel õige. Küll aga ei vastuta raamatupidajad juhtimistasandile jõudva aruandluse eest, selleks on ettevõttes eraldi ametikoht, kes koostab vajaliku aruandluse.

Ettevõtte Tuulik AS intervjueritava sõnul on finantsaruandluse koostamine jaotatud pearaamatupidaja ja finantsjuhi vahel. Aastaruanded koostab pearaamatupidaja, kuid aruanded, mis jõuavad juhtimistasandile ja raporteeritakse emaettevõttele on koostatud finantsjuhi asetäitja poolt.

Taaskord erineb teistest Balti AS, kus raamatupidamise eesmärgiks on, vaid majandustehingute kajastamine. Finantsaruandluse koostamise puhul kasutatakse infotehnoloogia võimalusi. Süsteemidesse on loodud standardraportid, mis tänu infotehnoloogiale võimaldab aruandlust automatiseerida ning üldjuhul aruannete koostamist kui sellist ei eksisteeri.

Manuaalsete aruannete koostamist võib Balti AS ettevõttes esineda, kas ad-hoc (*as the occasion requires*) ehk ajutise aruandluse või jooksvate arvutuste kujul. Ad-Hoc ehk ajutine aruanne või teise nimega ühekordne aruanne, koostatakse konkreetsel eesmärgil või ärielistel põhjustel, aitamaks vastata kriitilistele äriküsimustele. (Durcevic 2019)

Uuringus osalenud ettevõtetes vahetatakse finants- ja juhtimisarvestuse infot ühtsete meetmete kaudu, kuid on reguleeritud erinevalt. Samadeks meetmeteks on koosolekute läbi viimised ning info vahetus ja hoiustamine digitaalsel kujul. Erinevalt on reguleeritud, millise info puhul on vajadust koosolekuks, kes koosolekutel osalevad ning milline teave, millises mahus esitatakse digitaalselt.

Meister OÜ intervjueeritava sõnul toimub ettevõttes infovahetus üldjuhul koosolekute kaudu. Koosolekutel osalevad nii finantspersonal kui juhtimispersonal, mille eesmärgiks on ühiselt vaadata tulemusi ning analüüsida, nende põhjused. Kokkulepete puhul arvestatakse kõikide osapoolte ettepanekutega. Enne aruannete läbi töötamist ja analüüsimist, ei esitata aruandeid digitaalsel kujul. Viimaks, kui aruanded on kinnitatud ning sobilikud, esitatakse need digitaalselt juhtkonnale.

Ettevõttes Tuulik AS on infovahetuse puhul paika pandud kindlad kriteeriumid. Digitaalsel kujul esitatakse jooksev info, mis kinnitatakse vastavalt kindlate ametipositsioonide poolt, kus viimaseks kinnitajaks on finantsosakond.

Erandina võib välja tuua investeeringud, mille puhul tuleb esitada investeerimistaotlus, mis olenevalt summas kinnitatakse digitaalselt, kuid summa ületades on määratud investeeringute ideede kaitsmised, millega kaasnevad põhjalikumate aruannete koostamised ja analüüsid.

Antud ettevõttes toimuvad koosolekud vaid juhul, kui on vajadus arutada edasiste toimingute üle või kui on juhtunud, et tegelikes andmetes on tekkinud vead. Koosolekutel arutatakse põhjuseid ja püütakse leida lahendused.

Kõige enam on infoliikumise ja vahetuse puhul ajajooksul edasi liikunud ettevõtte Balti AS, kus juhtidele aruandluse kättesaadavus toimib iseteeninduse põhimõttel. Ettevõttes kasutusel olevatest keskkondadest on võimalik juhtidel võtta parasjagu vajaminev aruanne, ilma, et peaks ootama kellegi poolset koostamist.

Juhul, kui juhtkonnal on vajadust manuaalsete aruannete üle, on need saadaval ettevõtte pilveruumis ning lisaks on lubatud mõningal määral saata aruandeid e-kirja teel, koos lisakommentaaridega, kuid valdavas osas on aruandlus kättesaadav ettevõttes kasutusel olevast tarkvarast.

Ettevõttes Balti AS toimuvad ka koosolekud, kuid mitte eesmärgiga vaadata ühiselt peale arvandmetele, vaid ollakse eelnevalt käsitletava teemaga tutvunud ning koosoleku eesmärgiks on arutada tagajärgede üle ning langetada otsuseid tulevikuplaanide osas.

Nõuded, mis kehtivad juhtimistasandile jõudvale aruandlusele, ning andmete hoiustamise viisid on uuringus osalenud ettevõtetes samuti reguleeritud.

Meister OÜ-s on info paigutatud ettevõtte serveris olevale digitaalsele kaustale, kuhu on ligipääsud piiratud, vastavalt ametipositsioonidele. Selleks, et kõik töötajad oleksid teadlikud ettevõttes toimuvast, koostatakse üks terviklik fail, mis saadetakse ühiselt kollektiivile. Baasinfole ja kogu ettevõtte finantsarvudele, kõigil töötajatel ligipääs puudub ning sellega on tagatud andmete turvalisus.

Ettevõttes Balti AS on nõuded juhtimistasandile jõudvale aruandlusele, võrreldes ettevõtetega Meister OÜ ja Tuulik AS, üksikasjalikumate ettekirjutuste järgi reguleeritud. Samuti on seatud andmete ligipääsude piirangud, mille saamiseks esitatakse taotlus, mis kinnitatakse otseste juhtide poolt. Haldamaks töötajate ligipääse, on ettevõttes kasutusel eraldi keskkond.

Lisaks andmete kättesaadavuse piirangule, on ettevõttes kasutusel kindlad standardid, millele aruanded peavad vastama. Aruandeid on antud ettevõttes hulgaliselt ning hea tava järgi vastavad aruanded võimalikult standardsele disaini lahendusele. Eesmärgiga, et kasutajal oleks raportites võimalikult lihtne kohaneda, ilma, et peaks igal korral eelnevalt tutvuma, mida tähendab kindel värv või kirjastiil. Aruannete väljanägemise osas on visuaalse identiteedi nõuded paika seatud ning uute aruannete lisamisel tuleb IT osakonnal lähtuda ettevõtte disaini tingimustest.

Ettevõtte Tuulik AS finantsjuhi sõnul on samuti juhtimistasandile jõudev aruandlus reglementeeritud. Esmalt vaadatakse aastas üks kuni kaks korda üle, aruannetel välja toodud teave ning vajadusel lisatakse infot juurde või eemaldatakse, näiteks, kui mõne näitaja puhul on keskendatud süvitsi detailidesse, mis suures plaanis ei oma tähtsust.

Ettevõttes ei ole kasutusel kindlaks määratud aruandeid, mis on kord välja töötatud ning kuhu edaspidi muudatusi sisse ei viida. Aruandeid üritatakse pidevalt uuendada, et need oleksid maksimaalselt kasulikud töövahendid, mille tõttu ei pöörata ka olulist rõhku disainile.

Andmete privaatsus on samuti piiratud ligipääsudega, mille saamiseks esitatakse sarnaselt ettevõttele Balti AS taotlus, mis kinnitatakse kõrgema ametipositsiooni poolt. Andmed kogutakse serveris olevatele kaustadele, kus on igal töötajal erinevad võimalused informatsiooni nägemiseks.

Põhjused, et enamjaolt jagatakse ettevõtetes infot digitaalselt, võib positiivseks pidada, et andmete kättesaadavus on töötajate lõikes piiratud. Sealjuures peab aga töö autor positiivseks küljeks ettevõtte Meister OÜ puhul seda, et olenemata finantsandmete piiratud ligipääsudele, esitatakse tervele kollektiivile terviklik fail, mis tõstab töötajate teadlikkust, ettevõtte hetkeseisu kohta.

Uuringus osalenud ettevõtetes on sarnaste põhimõtete järgi kasutusel olevad kuluarvestussüsteemid ülesehitatud ning on täiel määral seotud juhtimis- ja finantsarvestusega.

Ettevõtte Meister OÜ Baltikumi finantsjuht ei laskunud kuluarvestussüsteemi puhul detailidesse, kuid tõi välja, et kuluarvestussüsteem on loodud objektide lõikes ning iga objekti puhul arvestatakse detailselt kulude ja tulude pool .

Ettevõtte Balti AS ärikontrollingu juht tõi välja, et antud organisatsioonis on kuluarvestussüsteem tugevalt integreeritud finantsaruandlusega, kus juba majandustehingute kajastamisel valitakse vastavad kulukeskused, kulukontod ning kululiigid. Seejärel põhineb monitooring, tulu- ja kulukeskuste arvutustele ja analüüsile, sealjuures võrreldes eelnevaid perioode ning üksuste eesmärkide täitumist. Peamisteks kulu- ja tulukeskusteks on erinevad kaupluste formaadid, kontoriosakonnad ning logistika valdkond.

Ettevõttes Tuulik AS tugineb kuluarvestussüsteem osakondadele, millel võivad omakorda esineda projektid ning projektide alla võivad lisanduda töötajad. Osakondi on Eestis kokku 17, milleks näiteks on baasosakond, hooldusosakond, liiniosakond jt.

Tuues välja eelarvestussüsteemid, esinesid uuringus osalenud ettevõtetel erinevad seisukohad. Ainus sarnasus esines ettevõtete Meister OÜ ja Tuulik AS eelarve koostamise osas, kus eelarve koostatakse kord aastas, ilma edaspidiste uuenduste sisse viimisteta. Meister OÜ ettevõttes on loodud eraldi ametikoht, kes koostab ja analüüsib eelarvet. Ning Baltikumi finantsjuhi sõnul on kasutusel olev eelarvesüsteem toimiv ja tõhus.

Tuulik AS finantsjuht on arvamisel, et eelarvesüsteem, mis koostatakse kord aastas, ilma muudatusteta, on antud ettevõtte jaoks vananenud. Finantsjuhi sõnul tuleks antud süsteemi uuendada, kuid omaniku soovi tõttu ei ole tänasel päeval muudatused lubatud.

Tuulik AS-is, koostatakse eelarve osakondade lõikes. Iga osakonna juhi tööülesanne on koostada eelarve ning vastutada sektsiooni tulude ja kulude eest. Tegelike tulemusi võrreldakse eelarvega ning paralleelselt tehakse järgneva kahe kuu ennustusi, mis samuti kõrvutatakse eelarvega.

Eelarve analüüs käib kõrgemal tasemel, kuid mitte süvitsi. Analüüsitakse pigem, kuivõrd on üldine hetkeseis eesmärkidele vastav. Näiteks ei peeta antud ettevõttes oluliseks, kui mitut telefoni on osakonna juhil vaja osta, et saavutada osakonna eesmärgid. Analüüs tegelike ja eeldatavate tulemuste vahel on kuupõhine, kus jälgitakse kõikumisi ning uuritakse põhjuseid.

Taaskord võib teistest ettevõtetest eristada Balti AS-i. Nimelt ei ole antud ettevõttes viimasel neljal aastal kasutatud mõistet eelarve, vaid eesmärkide seadmist. Neli aastat tagasi koostati eelarve iga kaupluse ja kontori osakonna lõikes eraldi, seda kuude, kui kulukontode lõikes, mis võttis aega ligikaudu neli kuud ning sisaldas väga mahukat infot iga üksuse kohta. Seega praktika näitas, et ajaks, kui eelarve valmis sai, olid eelarve näitajad ja andmed aegunud.

Antud ettevõttes kontsentreerutakse peamiselt eesmärkide seadmisele, pannes paika sihid iga tuluüksuse või kulukeskuse kohta, peamiste kasumiaruannete ridade lõikes. Näiteks võivad kulud, teatud osakonnas tõusta  $x\%$  ja müügid teatud kaupluses tõusma  $x\%$ . Otseloomulikult jõutakse välja kasumitulemuseni kogu ettevõtte tasandil, aga suures plaanis seatakse aasta eesmärgid kõikidele üksustele, kahe kuni kolme nädalaga ning lõpptulemus on kvaliteetsem kui massiivse eelarve puhul.

Eelarve negatiivse osana kirjeldas ärikontrollingu juht, et tegu oli tihti peale justkui lubadusega. Näiteks, kui kasumiaruandes märgiti personali kulude summaks  $x$ , siis oli see justkui summa mida võis alati kulutada, arvestamata müügi eesmärgi mitte saavutamist. Sellisel juhul ei tehtud korrigeerivaid tegevusi personali kulude vähendamiseks ning seesugustest eelarvetest loobuti.

Käesoleval ajal lähenetakse süsteemile selliselt, et kui eesmärgiks on kasumimarginaal kindla tuluüksuse kohta, siis automaatselt võetakse arvesse kulude pool, juhuks, kui müügid ei saavuta oodatud tulemust.

Eesmärkide seadmiseks on ettevõttel kasutusel eraldi planeerimiseks mõeldud tööriist, kuid ärikontrollingu juhi sõnul ei saa unustada Exceli programmi, mis on teinekord kõige kiirem ja paindlikum tööriist.

Eesmärkide seadmisel on kaasatud müügi- ja kulude kontrollid, ärikontrollingu juht, tehes koostöös osakondade juhtidega. Eelarvesüsteem on kooskõlas ettevõtte strateegiaga. Esmane on pikaajaline strateegiline plaan, kus tehakse kolme aasta finantsprognosisid peamiste kasumiaruannete ridade lõikes ning seejärel on kolme aasta finantsprognosisid aluseks aasta eesmärkide seadmisel.

Uuringus osalenud ettevõtetes on kõigis kasutusel KPI-d ehk võtmemõõdikud. Ettevõtted Meister OÜ ja Tuulik AS mõõdikute puhul oluliselt detailidesse ei laskunud. Tuulik AS-is on kasutusel mõõdikute süsteem, mis on paika pandud üldiselt ettevõtte tasandil. Ettevõttes Meister OÜ on aga võtmemõõdikud välja töötatud ettevõtte alumistele struktuuriosadele, mis annavad struktuuriosadele täpsemat informatsiooni tehtud töö ees ja ettevõtte arengusuundadest.

Balti AS ärikontrollingu juht selgitas, et antud asutuses on mõõdikute süsteem mitmetasemeline. Baltikumi spetsiifilisi võtmemõõdikuid on kokku 13 ja iga grupi spetsiifilisi KPI-sid on kokku 5. Mõõdikute püstitamisesse on kaasatud nii juhtkond kui finantspersonal.

Ärikontrollingu juht tõi välja ka mõned kasutatavate mõõdikute näiteid - mõõdikud, mis on iga grupi puhul etteantud on näiteks: müügi kasv, kasumi number, kaasatud kapitali tulusus ning töötajate rahulolu. Igas järgnevas üksustes on kasutusele võetud Baltikumi spetsiifilised võtmemõõdikud, milleks on näiteks: turuosa ja logistika kulud transpordi ühikute kohta.

## **2.4. Juhtimisarvestuse valdkonna tulemused**

Juhtimisarvestuse valdkonna puhul käsitleti küsimusi, mis puudutasid ettevõttes kasutusel olevat juhtimisarvestuse süsteemi. Eesmärk oli teada saada, kuidas on ettevõtetes korraldatud juhtimisarvestus, mil moel võetakse vastu juhtimisotsuseid ning milliseid juhtimisarvestuseks vajalike aruandeid koostatakse.

Meister OÜ organisatsioonis olev juhtimissüsteem on loodud kolm aastat tagasi. Juhtimissüsteemi vaadatakse üle igal aastal ning viiakse sisse muudatused, vastavalt äri muutustele ja vajadustele. Baltikumi finantsjuhi sõnul on juhtimisarvestuse eesmärk ettevõtte tulemust parandada, kuid paratamatult on keeruline järke pidada kogu ettevõtte tulemustel. Pöörates rõhku ühele

valdkonnale, siis vastavad tulemused paranevad, kuid selle tõttu võib kannatada teine valdkond, millele pööratakse vähem tähelepanu.

Baltikumi finantsjuhi sõnul on kasutusel olev juhtimissüsteem tõhus, et teha otsusepõhjenduslike valikuid. Antud ettevõttes on juhtimisarvestuseks vajalike aruannete esitamise perioodiks üldjuhul kuu, kuid mõningate näitajate puhul kvartal. Kvartalis esitatakse andmed, mis on pikatoimelised ja üldjuhul mitte finantsnäitajad. Asutusesiseselt on kasutusel kindlad aruannete formaadid, mis tuleb esitada omanikele kord kuus.

Balti AS-is ei kasutata terminit juhtimisarvestus vaid kontrolling. Kontrolling hõlmab endas tulemuste hindamist, tulemusmõõdikute seadmist, finantseesmärkide seadmist, finantsprognoose, grupile raporteerimist, aruandluse arendamist ning juhtide konsulteerimist. Antud ettevõtte puhul on pikemat aega paigas olnud juhtimissüsteemi baastingimused: kulukeskused, tulukeskused ja kululiikide arvestus.

Ettevõttes Balti AS-is on tänu automatiseeritud infotehnoloogia lahendusele, juhtimisaruandeid võimalik saada alates päevatasandilt. Päeva müükide aruanded, kõikide üksuste lõikes, võrreldes eelmise aasta samade nädalapäevadega. Lisaks sellele, analüüsitakse nädala aruandeid, kus lisaks päevatasandi infole, on välja toodud ka andmed tulemusmõõdikute kohta.

Seejärel analüüsitakse kuuaruandlust, vaadates kasumiaruannet tervikuna ning andes tagasisidet Baltikumi üksustele, eesmärgiga elimineerida negatiivsed mõjud ning jagada positiivseid kogemusi, mida tasub teistel üksustel eeskujuks võtta. Kuuaruandluses tehakse võrdlusi ettevõtte eesmärkidega ning selgitatakse välja, mis võib ees seista lähikuudel.

Tänu tarkvarale on andmed kiirelt kättesaadavad ning ajakulu aruannete koostamisel minimaalne. Eesmärgiks on avada andmete sisu ning välja selgitada põhjused muutuste osas. Kui tarkvara aruannetest jääb vajaka, tulevad kasutusele manuaalselt koostatavad ad-hoc analüüsid. Automatiseerimise pool on olnud üks tähtsamaid prioriteete, millega on läbi aastate tegeletud ning lõppu ettevõtte jaoks veel ei paista.

Siinkohal tõi ärikontrollingu juht välja kaks uut suunda, millele antud ettevõtte on hakanud tegelema. Näiteks, arendatakse välja prognoosivat analüüsi (*predictive analytics*). Prognoosiv ehk ennustav analüüs koondab olemasolevatest andmekogumitest teavet, et määrata ära mustrid ning



nende abil ennustada tulevase sündmuse. Ehkki see pole absoluutne teadus, pakub ennustav analüüs siiski võimalust jälgida tulevikutrendide käitumist ning annab võimaluse usaldusväärsele prognoosile. (Galletto 2015)

Lisaks ennustavale analüüsile on organisatsioonil soov arendada välja tehisintellekti (*artificial intelligence*), mille eesmärgiks on arvutisüsteemide abil inimese intelligentsusprotsesside täitmine (Rouse 2018). Antud ettevõtte puhul tähendaks see seda, et müügikommentaaride puhul võiks süsteem kirjutada täislaused, mis ja miks juhtus ning mis on lahendused. Ettevõtte visioonis on see tulevik, millega on vaikselt algust tehtud.

Tuulik AS-is püütakse pidevalt juhtimissüsteemi elavana hoida, eesmärgil, et see oleks maksimaalselt kasulik ettevõtte toimimise jaoks. Juhtimisaruannete esitamise sagedus juhtkonnale on kuu ning lisaks tuleb äriüksuste juhtidel esitada järgneva kahe kuu ennustus, mille vastas on ettevõtte eelarve. Sellisel kujul võrreldakse, kas eelarve on äriüksuse juhi prognoosiga vastavuses ning arutletakse, mis on üksusejuhi nägemuse põhjused järgneva kahe kuu muutuste ja kõikumiste osas.

Antud ettevõtte nõrgaks küljeks võib pidada tehnilist poolt. Tegemist on suure organisatsiooniga ja raporteerimist nõutakse tähtajaliselt. Hetkel on info kokku panemine ning analüüsimine manuaalne ning seetõttu ei olda füüsiliselt suutelised tegelike andmeid tähtajaliselt esitama.

Ettevõtte on lahendanud olukorra perioodi kiir sulgemise (*hard closing*) meetodiga, mis tähendab, et arvestusperiood suletakse võimalikult kiiresti ning finantstegevust enam ei toimu. See on kasulik seetõttu, et kiire perioodi sulgemine jätab töötajatele rohkem aega tegeleda analüüsiga ja anda asjakohast infot juhtimistasandile. (Finantsjuhtimise parim praktika... 2018)

Positiivseks võib pidada, et ettevõtte on parema majandustarkvara osas otsingul, mis võimaldaks neile kiiremaid ja efektiivsemaid võimalusi, finants- ja juhtimisarvestuse töö hõlbustamiseks. Murekohaks ei ole ainult aeganõudev aruandluse koostamine juhtimistasandile, vaid küsitavaks muutub ka info kvaliteet. Käsitsi aruannete valmimiseks võib kuluda nädalaid ning ajaks, mil aruanne valmis saab, võivad andmed olla vananenud.

Järgnevalt on selgitatud, kuidas võetakse ettevõtetes vastu otsused, mis puudutavad alternatiivseid valikuid. Ettevõtte Meister OÜ Baltikumi finantsjuhi sõnul võetakse alternatiive puudutavaid

otsuseid vastu lähtudes kindlatest summadest. Näiteks, põhivara soetamisel, mille väärtus on summa x, langetatakse otsus finantsjuhi või maajuhi tasandil. Sellele eelneb põhjalik kulude ja tulude kalkulatsioon ning juhul, kui summa ületab määratud piiri, on vaja kõrgemat kinnitust juhtkonna poolt.

Ettevõttes Balti AS pöörduakse alternatiivsete valikute puhul ärikontrollingu juhi poole, kelle ülesandeks on läbi viia tasuvusarvutused, mille põhjal valitakse ettevõttele parim valik vastavalt eesmärkidele. Olles ka juhtkonna liige, on ärikontrollingu juhil tugev sõnaõigus, antud otsuste vastuvõtmise osas.

Tuulik AS finantsjuhi sõnul on samuti alternatiivsete valikute puhul oluline läbi viia tasuvusarvutusi, mis on ideearendaja vastutada. Uute projektide puhul tehakse eelnevalt põhjalik taustauuring, kaasates juhtimistasanditelt spetsialiste, kes on pädevad andma asjakohast infot.

Üldjuhul seisneb selliste toimingute taga investering, mille puhul lähtutakse kindlaks määratud summadest. Aastate jooksul võivad summad varieeruda, kuid sellest tulenevalt, tuleb emaettevõttele esitada põhjalik turu-uuring, tuues välja põhjuseid nii ajalisest kui finantsilisest küljest, investeringu kasulikkuse kohta.

Finantsteenistuse ülesandeks on leida finantsinvesteeringu võimalused, kogudes kokku pakkumised ning valides parimate tingimustega pakkuja.

Viimaks koostatakse ühtne raport, mis esitatakse juhtkonnale. Olenevalt summast, kinnitatakse investeerimistaotlus kas digitaalselt või kaitstes ideed juhtkonnale ja nõukogule.

Ettevõttes Meister OÜ-s ei tehta suurt investeerimisplaani. Investeeringud esinevad projekti põhiselt ning neid käsitletakse, kui igat juhtumit eraldi. Finantseerimisega tegeleb ettevõtte tegevjuht ning lisainfo saamiseks on abiks finantsosakond.

Balti AS organisatsiooni puhul toimub finantseerimine reeglina ettevõtte enda vahenditest või grupi siseselt. Baltikumi ettevõtete finantseeringute eest vastutab eraldi ametikohal olev töötaja, kelle tööülesanneteks peale investeeringute käsitlemise, on juhtida ka sularaha käsitlust ning hinnata sularaha vajadust jooksvate maksete tasumiseks.

## **2.5. Finantspersonali kaasatus finants- ja juhtimisarvestuses**

Personali valdkonna kohta küsitud küsimuste eesmärk oli teada saada, kelle ülesandeks on koostada juhtimistasandile vajaliku aruandlust, kas koostatud aruanded läbivad enne juhtimistasandile esitamist kontrolli ja, kuivõrd on finantspersonal kaasatud juhtimisotsuste vastuvõtmisesse.

Peale selle uuriti, kas töötajad, kes puutuvad kokku finants- ja juhtimisarvestusega on pikaajalised või esineb nendel tasanditel tööjõu voolavust.

Pikaajaliste töötajate positiivseteks omadusteks on kogemused, mis aitavad ootamatute sündmuste puhul teadlikumalt reageerida, võttes arvesse minevikusündmusi. Lisaks sellele, on püsivate töötajate puhul ettevõtte andmed rohkem kaitstud ning teave ei lähe pideva töötajate vahetustega organisatsioonist välja.

Ettevõtetes Meister OÜ ja Tuulik AS toimib juhtimistasandile jõudva aruandluse kontrollsüsteem sarnaselt. Nimelt aruanded, mis koostatakse juhtimistasandile, läbivad eelnevalt finantsjuhi kontrolli. Juhtimistasandile esitatav aruanne koostatakse mitmete töötajate koostööl ning lõplik ülevaatus on finantsjuhi vastutada, kelle ülesandeks on vastavad aruanded juhtkonnale esitada.

Ettevõttes Balti AS on standardaruannete kättesaamine keskkonna põhine. Standardaruannete autoriteks on olnud kontrollid ning tänaseks päevaks on ettevõtte enamus andmed automatiseeritud, seega ei ole aruannete kontroll vajalik.

Juhul, kui juhtkond vajab aruandeid, mis toetaksid edaspidiseid tegevusi, võtmata arvesse mineviku näitajaid, koostatakse taas ad-hoc analüüse ja võetakse arvesse äripoolte arvamusi ja sisendeid.

Ettevõtetes Meister OÜ ja Balti AS puhul võib positiivse küljena välja tuua tingimuse, et juhtimisotsuste protsessi on kaasatud ka finantspersonal. Baltikumi finantsjuhi sõnul on antud organisatsioonis oluliseks kaasata oma töötajaid, eesmärgiga arvestada töötajate arvamusi ja vajadusi. Sealses töökultuuris on oluline, et töötaja ei teeks tööd kohustuse tõttu, vaid saaks avaldada arvamust organisatsiooni puudutavate sündmuste kohta. Sama põhimõtet jälgitakse ka võtmemõõdikute seadmisel ning kõigi juhtkonna poolt esitavate ideede puhul.

Baltikumi finantsjuhi sõnul on organisatsioonis leidunud aset juhtum, kui juhtkonnal ei õnnestunud enda ideed teostada, põhjusel, et personal, kelle igapäeva tööd oleks otsus puudutanud, polnud nõus muutusega kaasa minema ning seetõttu oli juhtkond sunnitud projekti lõpetama.

Ettevõtte Tuulik AS finantsjuhi sõnul ei ole sealse ettevõttes finantsteenistus juhtimisotsuste langetamisesse kaasatud. Juhul, kui tekivad küsimused ja arusaamatused, küsitakse finantsteenistusest nõu, kuid üldiselt ei oodata juhtimisotsuste puhul finantsteenistusest sisendit.

Sarnaselt juhtimisotsustele, on mõõdikute ja eesmärkide seadmisesse kaasatud lisaks juhtkonnale, vaid finantsjuht, kuid mitte kogu finantspersonal. Antud ettevõtte finantsjuht tunneb head meelt selle üle, et organisatsioonis tegutseb pädev juhtkond, kes mõistavad väga hästi finantsnäitajaid ning oskavad aruandluse arvudes põhjuseid näha. Seega on mõistetav, miks juhtimisotsustesse ei kaasata kogu finantspersonali.

Uuringus osalenud ettevõtete puhul võib välja tuua, et personal, kes puutub kokku eelmainitud valdkondadega, on valdavas osas pika tööstaaziga.

## **2.6. Infotehnoloogia ja teabe kvaliteet**

Infotehnoloogia kiire areng pakub üha rohkem võimalusi erinevatele sektoritele, seda ka finants- ja juhtimisarvestuses. Infotehnoloogiat puudutavate küsimuste eesmärk oli välja selgitada, kuidas on ettevõtetes IT süsteemid ühildatud äritarkvaraga, kuluarvestusega ja raamatupidamisega. Kuidas on ettevõtted maandanud infotehnoloogiast tulenevad riskid ning kuidas kvaliteetset teavet pakuvad kasutusel olevad programmid.

Ettevõttes Meister OÜ on kasutusel mitmeid programme, mis tänu integreeritusele võimaldab kokku koguda tervikliku info. Programmist tulenev info ei ole Baltikumi finantsjuhi sõnul kunagi täielikult piisav, vaid pakub ligikaudu 80% kvaliteetset ning asjakohast infot äriprotsesside kohta. Lisaks kiiretele ärimuutustele on Baltikumi finantsjuhi jaoks oluline, et IT jõuaks ajas järele, tehes pidevalt uuendusi ning võimaldaks üha enam paremaid lahendusi.

Ettevõttes Balti AS on kasutusel üks tarkvara, mis on abiks nii tulemuste mõõtmisel, raamatupidamise arvestuses kui ka tarneahelate planeerimisel. Ettevõttes üritatakse kasutada vaid ühe teenusepakkuja tooteid, sest kõikvõimalike süsteemide integreerimine, arendustunnid serveri

ruumi loomisel ning sellega kaasnevad pidevad jooksvad tegevused, ei tagaks ärikontrollingu juhul parimat tulemust.

Juhtimisarvestuse valdkonna alapeatükis tõi töö autor välja, et ettevõtte Tuulik AS-is ollakse parema programmi otsingul, mis võimaldaks kiiremaid ja kvaliteetsemaid tulemusi. Täna ei ole organisatsioonis IT süsteemid täielikult ühildatud äritarkvaraga, kuluarvestusega ja raamatupidamisega. Kasutusel on mitmeid programme, mis osaliselt on integreeritud, kuid osaliselt mitte, mistõttu ei anna programmid päris täpset infot ettevõtte hetkeseisu kohta.

Sobiva majandustarkvara leidmine, on antud ettevõtte üheks suurimaks murekohaks, millele püütakse lahendust leida. Probleem esineb ka personali vastastikusel mõistmises, kus finantsteenistuse nägemus äritegevuse olemuse kohta ning tehnilise personali poolne mõistmine aruandluse korraldamise suhtes, võtab ettevõttes Tuulik AS veel aega.

Üheks olulisemaks tegevuseks ettevõtete jaoks on maandada infotehnoloogiast tulenevaid riske. Meister OÜ-s, puudub selleks eraldi IT osakond ning kõiki antud valdkonnaga seotuid funktsioone osutab ettevõtte Telia Eesti AS.

Töö autori arvates on antud lahendusel nii positiivne kui ka negatiivne külge. Positiivne on see, et IT-teenuse sisse ostmine on odavam kui omada ettevõttesisest IT osakonda. Sealses ettevõttes ei ole vajalik otsida ega värvata vastavaid spetsialiste, vaid võimaldab ressursi teisel otstarbel kasutada.

Negatiivse küljena võivad murekohad tekkida juhul, kui programmides on vajalik läbi viia põhjalikumaid muudatusi või võtta kasutusele uus tarkvara. Sellisel juhul, ei pruugi teenusepakkuja ettevõtte vajadusi täielikult mõista ning lahendusest võib vajaka jääda.

Ettevõtetes Balti AS ja Tuulik AS on loodud IT osakond, kelle ülesandeks on pakkuda töötajatele IT tuge, maandada riske ning panustada infotehnoloogia lahenduste arengule.

Ettevõttes Balti AS-is on IT osakond valdavalt Baltikumi tasandil, kuid eraldi sektsioon tegutseb ka Eesti kontoris. Turvariskid on börsiettevõttele tähtis teema ning nendega on tegeletud pikalt ja põhjalikult. Töötajad on koolitatud ja teadlikud IT riskidest. Lisaks hinnatakse iga aasta peamisi riske uuesti ja töötatakse välja üksmeelne plaan, mille järgi toimitakse, kui peaks esinema turvaohud.

Tuulik AS finantsjuhi sõnul ei ole ükski ettevõtte ohtude eest 100% kindlustatud. Ettevõttes on tänasel päeval tehtud maksimaalselt, et maandada tehnilisi riske, kuid siiski langeti sel aastal pettuse ohvriks.

Sellistel juhtumitel hinnatakse taas riskid ümber ning vaadatakse, mida oleks võimalik paremini teha. Kui ettevõttes Balti AS hinnatakse riske ümber igal aastal, siis Tuulik AS finantsjuhi sõnul hinnatakse riske ümber vastavalt keskkonnast tulenevatele muudatustele. Näiteks, kui ärikeskkond on rahulik ning pettuste oht väiksem, ei nähta vajadust riskide ümber hindamiseks, juhul, kui päevakorda tekivad küberpettuste uudised, vaadatakse ohud üle ning hinnatakse riske vastavalt olukorrale.

Töö autor on seisukohal, et riske tuleks hinnata regulaarselt, sest hinnates ohtu vastavalt keskkonnast tulevale ajendile, võib reageerimisaeg jääda lühikeseks ning hilisemad tagajärjed olla ebasoodsamad.

Teabe kvaliteet ning ettevõttesisene kommunikatsioon on tegurid, mis tõhustavad juhtimissüsteemi toimimist. Küsimused, kas ettevõttes on esinenud olukorda, kus finantsaruandluses esinev viga on välja tulnud alles pärast juhtimisotsuse langetamist või pärast juhtimisotsuse vastuvõtmist on finantsaruandluses hakanud tekkima vead, selgitavad välja ettevõtete infokvaliteedi.

Positiivseks tulemuseks võib pidada, et uuringus osalenud kolmes ettevõttes ei ole esinenud juhust, kus finantsaruandluses tehtud viga on tulnud välja pärast juhtimisotsuse langetamist. Sellisel juhul võib pidada andmete töötlust ning käsitlust nii töötajate kui automatiseeritud programmide puhul kvaliteetseks.

Ettevõttes Meister OÜ finantsjuhi sõnul on aga aset leidnud juhust, kus pärast juhtimisotsuse langetamist on aruandluses hakanud tekkima vead, eriti andmete puhul, mis on väiksema kaalu ning rahaühikuga. Sellisel juhul ei minda süvitsi detailidesse ning võivad hakata esinema vead järgnevate kuude aruannetel.

Põhjus võib esineda nii ebapiisavas infovahetuses, kui ka töötajate arusaamatuses. Näiteks ei mõisteta tulemust ühiselt, tehes olukorrast omad järeldused, ilma eelneva konsulteerimiseta.

Paraku ei ole võimalik kõiki töötajaid jälgida ning vead tulevad välja alles tulemustes. Sellisel juhul tehakse korrigeerimisi ja selgitatakse eksimust töötajatele.

Ettevõtetes Balti AS ja Tuulik AS ei ole esinenud ka juhust, mil peale juhtimisotsuse langetamist on hakanud esinema finantsaruandluses vead. Küll aga kirjeldas Tuulik AS finantsjuht olukorda, kus ettevõttesiseselt on langetatud otsus, arvestamata hilisema korrektse finantsilise kajastamisega. Finantsjuhi sõnul rõhutatakse selliste juhtumite puhul töötajatele, et enne otsuse langetamist, tuleb konsulteerida finantspoolega ning töötajate teadlikkuse tõstmiseks viiakse läbi vastavaid koolitusi.

Töötajate koolitamine, teadlikkuse suurendamiseks on positiivne, kuid töö autori arvates võivad probleemid tuleneda ka tingimusest, et finantsteenistus ei ole kaasatud juhtimisotsuste vastuvõtmisesse. Ei saa väita, et pärast juhtimisotsuse langetamist tekivad aruandlusesse vead, kuid siiski ilma finantsteenistuse sisendita on olukorda hiljem keerulisem käsitleda.

Ettevõtte Balti AS on uuringus osalenud ettevõtete seast parim näide sellest, kuidas efektiivne töökorraldus koos toetava majandustarkvaraga, tagab ettevõttele laiemad võimalused, kasutamaks efektiivselt aega eesmärkide täitmiseks.

Tuues välja ettevõtete sihid, siis peale lühiajaliste eesmärkide on uuringus osalenud ettevõtetel ka pikaajalised eesmärgid, mis võivad olla nii finantsilised kui ka mittefinantsilised.

Meister OÜ Baltikumi finantsjuhi sõnul on seatud pikaajalised eesmärgid, mis on pigem mittefinantsilised. Intervjueeritava sõnul hinnatakse sihid ümber finantsiliseks, et neid oleks võimalik mõõta, kuid alati ei ole see lihtne.

Balti AS ettevõttes on pikaajalisteks eesmärkideks nii finantsilised, kui ka mittefinantsilised. Mittefinantsilisteks on jätkusuutlikus, brändi mõjujõud ja töötajate rahulolu. Mõõtmise võimalusteks on brändi uuringud, töötajate rahulolu küsitlused ning klientide rahulolu küsitlused. Järjestust finants või mittefinants eesmärkide puhul ei ole oluline, vaid kõik sihid on antud ettevõttes relevantsed.

Tuulik AS finantsjuhi sõnul on eesmärgid pigem finantsilised, mis puudutavad käivet, seda võib põhjendada mittefinantsilise sihiga, milleks on omaniku nägemus minna börsile.

## 2.7. Järeldused ja ettepanekud

Autori soov oli teada saada, kuivõrd pööratakse tähelepanu finants- ja juhtimistasandi valdkondade sidumisele ning mil moel toimub antud tasandite vahel infoliikuvus ja mil määral infot kasutatakse.

Intervjueeritavate vastuste põhjal saab väita, et uuringus osalenud suurettevõtted panustavad juhtimissüsteemide arendamisele, mõistes, kui olulist teavet võimaldab finants- ja juhtimisarvestuse vaheline infovahetus ettevõtte jaoks.

Uuringus osalenud ettevõtetes on finants- ja juhtimisarvestuse infovahetuse efektiivsemaks muutmine eri etappides. Küll aga saab väita, et tänapäeva digitaliseeritud maailmas on ühiseks suunaks muuta andmete käsitlemist ja aruandluse koostamist võimalikult kiireks ning kvaliteetseks.

Selline lähenemine võimaldab kasutada rohkem tööaega analüüsimiseks ning tuleviku puudutavate otsuste tegemiseks. Seetõttu lähtus esmalt töö autor järelduste tegemisel infotehnoloogia vaatenurgast, kuna seda võib pidada üheks olulisemaks teguriks, finants- ja juhtimisarvestuse valdkondade sidumisel.

Kõige edukamaks võib uuringus osalenud ettevõtetest pidada Balti AS-i. Nimelt on seelses organisatsioonis leitud ettevõttele sobilik majandustarkvara, mis toetab maksimaalselt ettevõtte majandustegevust. Sealjuures, pidades tähtsamaks prioriteediks automatiseerimist, mis tänaseks päevaks võimaldab ettevõttel kiiret andmete kogumist, käsitlemist, aruandluse koostamist ja juhtkonnale aruannete kättesaamise võimaldamist, igal ajahetkel. Automatiseerimisega tegeletakse järjepidevalt, saavutamaks uusi eesmärgi.

Tuues välja kahe teise ettevõtete tarkvarade kasutuse, on küll leitud sobilike lahendusi, kuid maksimaalselt parimat valikut ei ole leitud. Meister OÜ Baltikumi finantsjuhi sõnul on mitmete programmide integreerimisel saadud info vaid 80% kvaliteetne ning asjakohane. Veelgi, leiab ta, et infotehnoloogia osas tuleb pidevalt uuendusi teha ning peab oluliseks, et infotehnoloogia jõuaks paralleelselt kiirete muudatustega areneda.

Ettevõttes Tuulik AS saab tehnoloogiat puudutavat olukorda pidada teistest nõrgemaks. Seda põhjusel, et ettevõttes ei ole leitud võimalikult kasulikku lahendust. Kasutusel on mitmeid programme, mis on vaid osaliselt integreeritud. Seega andmete käsitlemine ning koondamine



toimub manuaalselt, millele kulutatakse tänasel päeval liialt väärtusliku tööaega, mida tegelikkuses võiks rakendada muudele olulistele tegevustele.

Positiivse osana võib välja tuua, et Tuulik AS ettevõttes tegeletakse pidevalt paremate lahenduste otsimisega, kuid olukorra muudab keeruliseks ettevõtte tegevusala, mille tõttu on finantsteenistuse ja tehnilise personali üksteise vaheline mõistmine aeganõudev.

Lisaks infotehnoloogia vaatenurgale, selgus positiivse küljena intervjuude vastustest, et ettevõtted peavad oluliseks kuluarvestus- ja eelarvesüsteemi sidumist juhtimisarvestusega, sealjuures võttes arvesse ettevõtte strateegilist plaani.

Erinevusteks võib pidada seda, milline personal on antud toimingutesse kaasatud ning mil moel vastavat infot vahetatakse. Sõltuvalt ettevõtte sisestest reeglitest, kaasatakse lisaks juhtkonnale ka finantspersonali ning jagatakse infot digitaalselt või suuliselt koosolekute kaudu. Ettevõtte töökultuurid ning harjumused on erinevad, ning lähenemine, mis ühe ettevõtte puhul töötab, ei pruugi teises ettevõttes sugugi kasulikuks osutada.

Finantsarvestuse valdkonna tulemustest, peab autor positiivseks seda, et kahes uuringus osalenud ettevõttes on loodud eraldi ametikoht, kes koostab ning analüüsib juhtimistasandile jõudvat aruandlust, antud lähenemine võimaldab vastaval ametipositsioonil oleval töötajal pakkuda kvaliteetsemat aruandlust ning minna vajadusel probleemide osas süvitsi.

Küll aga tänapäeva digitaliseeritud maailmas, leiab autor, et tuleks rohkem panustada infotehnoloogia arengule, mis võimaldaks kasutada tööaega pigem analüüsimisele, kui aruannete koostamisele ja kontrollimisele. Siinkohal tuleb olla teadlik infotehnoloogiast tulenevatest ohtudest ning suhtuda IT- lahendustesse ettevaatlikult.

Ettevõtte Balti AS on eeskujuks ja hea näide sellest, kuidas tänu infotehnoloogiale ei ole vajadust eraldi ametikohale, kes koostaks vastavat aruandlust. Tänu automatiseerimisele on töö tegemine efektiivsem ning võimaldab juhtkonnal hõlbustada andmete kättesaadavust ja finantsteenistusel kiirendada tööprotsesse.

Uuringus osalenud ettevõtete positiivse küljena välja tuua ka selle, et ettevõtetes on infovahetus reguleeritud, ning enamasti jagatakse infot digitaalselt, mis on töötajate lõikes piiratud.

Tuginedes Balti AS ettevõtte lahendusele on töö autori üheks soovitusel, luua ettevõtte siseselt keskkond, haldamaks töötajate ligipääsu infomatsioonile. Seda põhjusel, et omada terviklikku ülevaadet, mis info on vastavalt ametikohale võimaldatud ja kellele ligipääsud on jagatud. Sellisel juhul on kergem vältida olukordi, kus töötajal on juurdepääs teabele, millele ei tohiks.

Lisaks on autor arvamisel, et hulgaliste aruannete seas on oluline, et aruanded oleksid koostatud samadel põhimõtetel, võimaldades selle kasutajal kiirelt ning mugavalt kohaneda. Seega on autori ettepanek ettevõtetele seada aruannetele kindlad standardid, mis oleksid kasutajatele ühiselt mõistetavad. Ettevõtte Balti AS näite puhul, saab väita, et antud lähenemine annab positiivseid tulemusi.

Eelarvesüsteemide osas on autori ettepanek, et ettevõtted oleksid eelarvesüsteemide uuenduste osas julgemad. Uuringus osalenud ettevõtte Tuulik AS finantsjuht tõi välja, et eelarve, mis koostatakse kord aastas, ilma parandusteta vajab uuendust, sest mahukas andmete hulgas kipuvad eelarve näitajad vananema.

Taas on heaks näiteks ettevõtte Balti AS, kus on loobunud sarnasest eelarve süsteemist, mis koostatakse kord aastas, iga üksuse lõikes eraldi. Edaspidiselt on tuginetud eesmärkide seadmisele, mis tänu kasutusel olevale programmile võimaldab seada aasta eesmärgid kõikidele üksustele, kahe kuni kolme nädalaga, mis aitab ära hoida andmete vananemist.

Juhtimisarvestuse valdkondade tulemusena võib positiivseks pidada, et uuringus osalenud ettevõtetes tegeletakse pidevalt juhtimissüsteemide tõhusamaks muutmisega ning viiakse vastavalt ärikeskkonnast tulenevatele muudatustele sisse uuendusi.

Intervjuudest selgus, et ettevõtetes on loodud toimivad ning tõhusad juhtimissüsteemid, kuid arengukohaks võib taaskord pidada infotehnoloogilisi lahendusi. Nimelt soovitab töö autor ettevõtetel panustada ka juhtimisaruannete digitaliseerimise arengule. Võttes eeskujuks ettevõtet Balti AS-i, kus soovitakse välja arendada juhtkonda abistavaid lahendusi, mis võimaldaks jälgida ettevõtte tulevikutrende ning selgitaks minevikus juhtunuid sündmusi.

Töö autor peab oluliseks finantspersonali kaasamist juhtimisotsustesse. On positiivne, et kahes uuringus osalenud ettevõtetes kaastakse. Töö autor on seisukohal, et finantspersonali kaasamisel juhtimisotsustesse, tagab ettevõttele paremad tulemused. Põhjusel, et finantspersonali kaasamine

aitab ära hoida arusaamatusi ning vältida aruandluses tekkivaid vigu. Lisaks võib finantsteenistusel olla märkusi või ettepanekuid, mida juhtkond pole eelnevalt täheldanud ning annab finantspersonalile võimaluse avaldada arvamust ja teha ettepanekuid.

Lisaks infotehnoloogiale on oluliseks teguriks finants- ja juhtimisarvestuse puhul ka teabe kvaliteet, mis sõltub kasutusel olevast majandustarkvarast. Seetõttu on autori ettepaneku kohaselt üheks olulisemaks etapiks valida vastavalt ettevõtte tegevusvaldkonnale sobilik tarkvara, määraes kindlaks soovid, mida tarkvarast oodatakse.

Tänapäeval on võimalik integreerida erinevaid programme, kuid ettevõttes toimuvate muudatuste tõttu, võib mitmete lahenduste kasutamine osutada ajapikku keerukaks. Seda põhjusel, et ühe tarkvara arendamisel, võivad teised kasutusel olevad programmid vananeda ning ei pruugi võimaldada täielikku sidumist.

Lisaks soovib autor suurettevõtetes, IT- teenusepakkuja asemel omada IT- osakonda. Teenusepakkuja sobib ettevõttele juhul, kui ei ole vajadust kasutatavate programmide toe ning arendamise vastu, vaid piisab IT- riskide hindamisel ja ohtude ära hoidmisel.

Omades eraldi IT- osakonda on probleemide lahendamine kiirem ning arendustööde läbi viimine teadlikum. Lisaks suurettevõtete puhul, omades majandustegevust mitmetes riikides, võimaldab IT- osakond ühildada ning arendada kasutatavat tarkvara, kõikides äriüksustes.

Infotehnoloogiaga kaasnevate ohtude puhul on ettevõtte sisesel IT- osakonnal eelis riskide hindamisel, lähtudes ettevõttes valitsevast töökultuurist, võttes arvesse töötajate teadlikkust infotehnoloogia osas. Töö autor soovib hinnata infotehnoloogiast tulenevaid riske regulaarselt, sest sellisel juhul on võimalik kiiremlt ja teadlikumalt vältida eelseisvaid ohte.

Töö autor on seisukohal, et antud lõputööst on kasu nii tavalugejale, kes on huvitatud majandusarvestuse, kui ka finantsarvestuse valdkonnast. Lisaks uuringus osalenud ettevõtetetele endile ja organisatsioonidele, kes on alles kujundamas finants- ja juhtimisaruandluse süsteemi.

Lugeja, kes on huvitatud finantsvaldkonnast, saab antud lõputööst huvitavaid teadmisi ning näiteid, kuidas toimub ettevõtete siseselt finants- ja juhtimisarvestuse infoliikuvus, kuidas antud teavet kasutatakse juhtimisotsuste tegemiseks ning sealjuures mõistmaks, kui oluline on finantsinfo kvaliteet.

Töö autor on seisukohal, et uuringus osalenud ettevõtete intervjueeritavad saavad antud lõputööd lugedes kasulikku tagasisidet. Intervjueeritavatel on võimalus võrrelda end teiste uuringus osalenud organisatsioonidega, millised on ettevõtte arengukohad ja millised on eelised.

Näiteks on huvitatud ettevõtte Tuulik AS finantsjuht konsulteerima ettevõtte Balti AS-i ärikontrollingu juhiga, küsimaks nõu kasutusel oleva süsteemi ja tarkvara kohta. Kuna tegemist ei ole konkurendiga, siis võib antud kohtumist pidada tõenäoliseks.

Tuginedes uuringus osalenud ettevõtetele, saavad antud lõputööst kasu ka organisatsioonid, kes on kujundamas finants- ja juhtimisaruandluse süsteemi. Antud lõputöös on toodud välja kolme erineva ettevõtte hetkeseisud; suunad, kuhu ettevõtted püüavad pürgida; valukohad, millega tegeletakse igapäevaselt ning muudatused, mis on võimaldanud ettevõtetele parimaid tulemusi.

Alustades juhtimissüsteemi loomist, tuleb küll lähtuda ettevõtte tegevusvaldkonnast, kuid antud lõputöö tulemustest, on uue süsteemi loomisel kergem ette näha murekohti. Lisaks võimaldab süsteemi loomisel võtta eeskju, uuringus osalenud ettevõtetes läbi viidud muudatustest, mis intervjueeritavate sõnul, toovad ettevõtetele parima tulemuse.

Järgnevalt toob töö autor välja ettepanekud ettevõtetele, kes on loomas finants- ja juhtimisaruandluse süsteemi.

Esmalt on oluline seada paika ettevõtte eesmärgid, ning pidevalt nende täitumise protsessi jälgida, olles teadlik ettevõtte hetkeseisust ning suunast, kuhu liigutakse. Eesmärgid võivad olla pika- ja lühiajalised ning finantsilised ja mitte finantsilised, kuid peamine, et eesmärgid oleks võimalik mõõta ja töötajad oleksid eesmärkidest teadlikud.

Vastavalt sihtidele sõltub andmete valik, mida analüüsida ning käsitleda. Andmete sisu ja kvaliteet on esmatähtsad. On oluline, et aruanded koostatakse võimalikult kiirelt ja kvaliteetselt, vältimaks teabe vananemist ja juhtimisotsuste takerdumist, aruandluse koostamisprotsessi tõttu.

Kiiret ning efektiivset aruandlust toetavad tänapäevased tehnoloogia lahendused ning ettevõtetele sobilik majandustarkvara. Sobiliku majandustarkvara valimisel tuleks lähtuda ettevõtte tegevusvaldkonnast, sealjuures määrates kindlaks ootused, tarkvara võimaluste osas.

Tänapäeval leidub mitmeid tarkvarasid, mis tänu pidevale arendamisel võimaldavad üha laiemaid võimalusi, kuid parima tarkvara leidmiseks tuleb teha põhjalikku eeltööd ning konsulteerida erinevate tarkvaraarendajatega.

Juhtimisarvestus tasandi ülesandeks on kasutada finantstasandilt saadud infot, tegemaks parimaid valikuid ettevõtte jaoks, võttes arvesse saavutatavaid eesmärke. Pidevalt muutuvas ärimaailmas on oluline ka juhtidele kiirema ning asjakohasema aruandluse kättesaamine. Töö autor soovib ettevõtetel panustada ressursi ka juhtimisaruannete digitaliseerimise arengule, mis muudaksid juhtide tööd efektiivsemaks ja teadlikumaks.

## KOKKUVÕTE

On oluline mõista, et ettevõtte edukuseks ei piisa tänapäeval majandustehingute kajastamisest ja individuaalselt juhtimisküsimuste lahendamisest, vaid on kasulik antud valdkondi siduda.

Lõputöö eesmärk oli hinnata infoliikuvust ja kasutatavust finants- ja juhtimisarvestuse valdkondade vahel, kolme suurettevõtte näitel. Lõputöö eesmärgi täitmiseks kasutati kvalitatiivset uurimismeetodit, mille käigus intervjueriti kolmes suurettevõttes töötajaid, kes on seotud nii finants- kui juhtimisarvestuse tasandiga.

Finantsarvestus on valdkond, mis on ettevõtetele kohustuslik ning riiklikult reguleeritud. Ettevõtted peavad kajastama majandustehinguid vastavalt seadustele ning koostama aruandeid, mida kasutavad peamiselt välistarbijad. Välistarbijatele on kõige olulisemaks majandusaasta aruanne, mille abil langetavad otsuseid nii investorid, võlausaldajad, kui erinevad riigiasutused.

Juhtimisarvestus on valdkond, mis ei ole ettevõtetele kohustuslik, kuid vajalik, tegemaks otsusepõhjenduslike valikuid ning jälgimaks ettevõtte tegevust. Juhtimissüsteemi loomine võib tulenevalt ettevõtte tegevusvaldkonnast varieeruda lihtsamaks ja keerukamaks, kuid sidudes omavahel finants- ja juhtimisarvestusi valdkondi, on tulemuseks toimiv juhtimissüsteem, mis tagab ettevõtte jätkusuutlikkuse ning võimaldab kiirelt reageerida, ärikeskkonnast tulenevatele muudatustele.

Siinkohal on oluline leida ettevõtetele sobilikud meetodid, mille abil finantsandmeid koguda, analüüsida ning otsuste langetamisel tugineda. Järgnevalt toob töö autor välja mõningad näited, kasutatavatest meetoditest.

Üldjuhul peetakse ettevõtetes kuluarvestussüsteemi, mis seob endas nii finants- kui juhtimisarvestust. Lisaks koostatakse eelarveid, mis võimaldavad võrrelda ettevõtte tegelikke tulemusi kavandatuga. Aidates ettevõtte juhtidel hinnata hetkeseisu ning reageerida muudatustele.

Ettevõtte tegevuse mõõtmiseks kasutatakse näiteks ka KPI-de (*Key performance indicators*) ehk võtmemõõdikute lahendust. Leidub mitmeid mehhanisme, mis aitavad ettevõtetel tulemusi ning tegevust mõõta, kuid peamiseks mõjutajaks saab siinkohal pidada infotehnoloogiat, mis võimaldab finantsandmeid, tänapäeva digitaliseeritud maailmas kiiremalt ja kvaliteetsemalt käsitleda.

Intervjuudest selgus, et uuringus osalenud ettevõtted tegelevad pidevalt juhtimissüsteemide tõhusamaks muutmisega. Sealjuures püüavad ühise suunana rakendada kõikvõimalike infotehnoloogia lahendusi, mis võimaldaksid kasutada efektiivsemalt tööaega analüüsimisele ning tulevikku puudutavatele otsustele.

Tulemuste erinevused on peamiselt mõjutatud infotehnoloogiast. Nimelt on tänasel päeval uuringus osalenud ettevõtetes kasutusel erinevaid programme, majandustarkvarasid ning IT-lahendusi, mis paigutavad ettevõtted erinevatele tasemetele.

Läbi infotehnoloogia on võimalik automatiseerida finants- ja juhtimisarvestuse valdkondade infoliikumist, mis lihtsustab juhtkonnal antud teavet kasutada. Sellest tulenevalt muutub töö efektiivsemaks ning pakub juhtkonnale võimalust tegeleda, vaid olulisemate probleemidega.

Näiteks võib välja tuua, et Balti AS ettevõttes on loodud tugev süsteem, mis võimaldab aruandlust automatiseerida ning mille tõttu aruandluse koostamist, kui sellist ei eksisteeri.

Ettevõttes Meister OÜ on kasutusel mitmeid programme, mis tänu integreeritusele võimaldab küll tervikliku info erinevatest süsteemidest kokku koguda, kuid sealse Baltikumi finantsjuhi sõnul ei anna programmid maksimaalset tulemust. Tema sõnul on oluline, et infotehnoloogia areneks kiirelt, pakkumaks aina uuemaid võimalusi.

Ettevõttes Tuulik AS on kasutusel mitmeid programme, mis on osaliselt integreeritud. Seda võib pidada ka ettevõtte kõige suuremaks murekohaks, kuid selle parandamisega tegeletakse igapäevaselt. Püütakse leida parimat lahendust, kuid tulenevalt ettevõtte tegevusvaldkonnale, jääb tänapäeva infotehnoloogia võimalustest veel vajaka.

Võrreldes üldist seisukorda uuringus osalenud ettevõtete vahel, võib öelda, et kõige edukam on Balti AS, kus ettevõtte majandustegevust toetab maksimaalselt kasutusel olev infotehnoloogia lahendus. Lisaks tegeletakse pidevalt IT arenguga, eesmärgiga muuta töö veelgi efektiivsemaks.

Ettevõtte Tuulik AS on võrreldes teiste uuringus osalenutega, infotehnoloogia seisukohalt, nõrgemas positsioonis. Ettevõttes kasutatavad programmid ei võimalda andmeid kiirelt käsitleda, millest tulenevalt kasutatakse liialt tööaega aruandluse koostamisele. Sellest tulenevalt ei pruugi piisavalt analüüsiks aega jääda ning ettevõtte tulemused võivad seetõttu kannatada saada.

Uuringus osalenud ettevõtted on kogu aruandluse digitaliseerinud, kuid finants- ja juhtimisarvestuse sidumine võtab veel aega, seda põhjusel, et puudub finantsteenistuse ja tehnilise personali üksteise vaheline mõistmine.

Autor soovib ettevõtetele finants- ja juhtimisarvestuse alase infoliikuvuse parandamiseks olla pidevalt teadlik infotehnoloogia arendustest, võimalusel hankida infot ja teadmisi teistest ettevõtetest, võttes sobivuse korral eeskju. Lisaks kaasata nii finants- kui juhtimisteenistuse personali otsustusprotsessidesse, pidades oluliseks finantstöötajate arvamusi ja ettepanekuid.

Kokkuvõtvalt saab väita, et hinnang uuringus osalenud ettevõtete infoliikumise ja kasutamise kohta, finants- ja juhtimisarvestuse valdkondade vahel on positiivne. Ettevõtted on küll antud valdkondade sidumisel eri etappides, kuid seda peetakse oluliseks, ning iga ettevõtte eesmärk on tõhustada kasutusel olevat süsteemi.



## **SUMMARY**

### **FLOW OF INFORMATION IN FINANCIAL AND MANAGEMENT ACCOUNTING (BASED ON THE EXAMPLE OF THREE LARGE COMPANIES)**

Karina Heinmets

The aim of this thesis is to evaluate the flow of information in financial and management accounting, based on the example of three large companies.

The research problem is how information is moved and used internally between levels of financial and managerial accounting.

The research questions of the thesis are:

- How are information flows and uses organized in companies between financial and management accounting?
- To what extent are corporate governance systems driven by company's strategy, vision and mission?
- How are financial and management accounting data accessed and secured?

To achieve the objective of this thesis, the author conducted interviews with employees in three major companies related to both financial and managerial accounting levels.

In today's fast-changing business world, it is necessary to manage and handle internal information. Financial accounting is an area that is mandatory for companies and regulated by the state. Management accounting is not mandatory for companies, but necessary to make decision-based choices and monitor the current state of the company. So it is important for the success of the company to connect these areas.

The purpose of financial and managerial information exchange is to facilitate managers' better decision-making to ensure the sustainability and profitability of the business and enable managers to respond quickly to changes in the business environment.

The quality and security of data are important factors in the flow of information in the financial and management accounting areas. In today's digital world, data collection and analysis is enabled by business software, which is why it is important that the information technology solutions used provide maximum support to the business operations of the company, enabling it to become more efficient and faster.

Differences in the flow of financial and managerial information of the companies surveyed are also mainly influenced by information technology, therefore the results have been described from an information technology perspective.

The most successful of the companies that participated in the survey is Balti AS. The reason being, the organization employs business software that provides maximum support to the business operations of the company. With that in mind, the priority is automation, which today enables the company to quickly gather, process, report and enable management to access reports at any time. Automation is constantly being pursued to achieve new goals.

Pointing out the use of software applications in two other enterprises, suitable solutions have been found, but the best choice has not yet been found. According to the CFO of Meister OÜ Baltics, the information obtained by integrating several programs is only 80% high quality and relevant. Moreover, he believes that IT should always be innovated and considers it important that IT evolves in parallel with rapid changes.

In the company, Tuulik AS, the technology situation can be considered weaker than others. This is because the company has not found the most useful solution. There are a number of programs that are partly integrated and partly not. Therefore, the processing and aggregation of data is done manually, which today consumes too much valuable working time that could in practice be applied to other important activities.

On the positive side, Tuulik AS is constantly looking for better solutions, but the situation is complicated by the business area of the company, which makes the understanding of financial services and technical personnel time consuming.

The author believes that this thesis will benefit both ordinary readers who are interested in accounting and financial accounting, in addition to the surveyed companies themselves, as well as organizations that are still developing a financial and management reporting system.

On the positive side, the surveyed companies have an effective and efficient management system in place, but in today's digitalized world, the author believes that more should be done to develop information technology that allows working time to be used more on analyzing rather than reporting and verifying.

The author advises companies to be constantly aware of developments in information technology in order to improve their financial and managerial accounting information flow, and to obtain information and knowledge from other companies, following their example where appropriate. In addition, the author recommends to involve the staff of both the financial and management services in the decision-making processes, giving importance to the opinions and suggestions of the staff.

In conclusion, it can be said that the assessment on surveyed companies information flow and the use of financial and management accounting information is positive. Companies are constantly working to make their management systems more efficient, and the common direction is to deploy the most useful IT solutions that can capture and process data faster, leaving more time for analysis and calculation of future decisions.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

Alver, L., Alver, J. (2017). *Finantsarvestus*. III. Tallinn: Deebet.

Alver, J., Reinberg, L. (2002). *Juhtimisarvestus*. II. Tallinn: Deebet.

Balti AS majandusaasta aruanne 2018.

Baltikumi finantsjuht. Meister OÜ töötaja. Karina Heinmets. Helisalvestis. Meister OÜ kontor. 18. november 2019.

Cowthorpe, C. (2008). *Management accounting*. United Kingdom. Cengage Learning EMEA: Patrick Bond.

Drury, C. (2019). *Management accounting for business*. VII. United Kingdom. Cengage Learning EMEA: Annabel Ainscow.

Durcevic, S. (2019). *What is Ad Hoc Reporting?: Your Guide to Definition, Meaning, Examples and Benefits*. Kättesaadav: <https://www.datapine.com/blog/ad-hoc-reporting-analysis-meaning-benefits-examples/>, 03.12.2019

Finantsjuht. Tuulik AS töötaja. Karina Heinmets. Helisalvestis. Tuulik AS Tallinna kontor, 26. november 2019.

*Finantsjuhtimise parim praktika: kuu „sulgemine“ viia päevaga*. (2018). Kättesaadav: <https://www.finantsuudised.ee/uudised/2018/03/22/finantsjuhtimise-parim-praktika-kuu-sulgemine-viie-paevaga>, 27. november 2019.

Galetto, M. (2015). *Definition of Predictive Analytics*. Kättesaadav: <https://www.ngdata.com/what-is-predictive-analytics/>, 27. november 2019.

Hornigren, T. C., Sundem, L. G., Elliott, J. A. (2002). *Introduction to Financial Accounting*. VIII. United States of America. Pearson Education.

Kodasma, V. (2006). *Raamatupidamine II*. Tallinn: Sisekaitseakadeemia. Kättesaadav: <https://digiriiul.sisekaitse.ee/bitstream/handle/123456789/2012/Raamatupidamine%20%20II%20osa.pdf?sequence=1>, 22. oktoober 2019.

Laanemets, J. (2013). *Kuluarvestus näitab võimalused kätte*. Kättesaadav: <https://www.raamatupidaja.ee/uudised/2013/03/25/kuluarvestus-naitab-voimalused-katte>, 19. november 2019.

Lääts, K. (2012). *Juhtimisarvestus*. Kättesaadav: <https://majandus24.postimees.ee/763622/juhtimisarvestus>, 22. oktoober 2019.

Meister OÜ majandusaasta aruanne 2018.

*Mida mõõdab võtmemõõdik?* (2015). Kättesaadav:

<https://www.raamatupidaja.ee/uudised/2015/04/17/mida-moodab-votmemoodik>, 19. november 2019.

Mittal, R.K., Bansal, M.R. (2009). *Financial accounting*. VK Global Publications Private Limited.

Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winnin KPIs*. III. United States of America: John Wiley & Sons.

*Põhilised finantsaruanded*. (2017). Kättesaadav: <https://www.rahendus.ee/et/pohilised-finantsaruanded>, 22. oktoober 2019.

Pärl, Ü. (2019). *Juhtimisarvestus kui ettevõtte jätkusuutlikuse ja eduka toimimise alus*.

Kättesaadav: <https://www.raamatupidaja.ee/uudised/2016/09/09/juhtimisarvestus-kui-ettevotte-jatkusuutlikuse-ja-eduka-toimimise-alus>, 19. november 2019

Raamatupidamise seadus (lühend – RPS). RT I, 15.03.2019, 12.

Ramler, G. (2019). *Kuidas äritarkvara kaitseb sinu ettevõtte andmeid?* Kättesaadav:

<https://www.raamatupidaja.ee/uudised/2019/09/05/kuidas-aritarkvara-kaitseb-sinu-ettevotte-andmeid>, 19. november 2019.

Rouse, M. (2018). *AI (artificial intelligence)*. Kättesaadav:

<https://searchenterpriseai.techtarget.com/definition/AI-Artificial-Intelligence>, 27. november 2019.

Seinberg, T. (2015). *KPI on abiks juhile ja raamatupidajale*. Kättesaadav:

<https://www.raamatupidaja.ee/uudised/2015/03/26/kpi-on-abiks-nii-finantsjuhile-kui-raamatupidajale>, 19. november 2019.

Tearu, K. (2018). *Milleks peaks kellelgi vaja olema juhtimisaruandeid?* Kättesaadav:

<https://pilvebyroo.ee/milleks-peak-kellelgi-vaja-olema-juhtimisaruandeid/>, 19. november 2019.

Tuulik AS majandusaasta aruanne 2018.

*The Accounting Cycle: 9- Step Accounting Process*. (2018). Kättesaadav:

<https://www.accountingverse.com/accounting-basics/accounting-cycle.html>, 22. oktoober 2019

Tikk, J. (2016). *Finantsarvestus*. IV. Tallinn: AS Pakett.

Ärikontrollingu juht. Balti AS töötaja. Karina Heinmets. Helisalvestis. Balti AS Tallinna kontor, 20. november 2019.

# LISAD

## Lisa 1. Ettevõtetele esitatud intervjuu küsimused

1. Kuidas on Teie ametikoha nimetus?
2. Kaua Te olete antud ettevõttes töötanud?
3. Milline on teie roll finantsarvestuse ja juhtimisarvestuse infoliikumise vahel?
4. Kuidas on ettevõttes korraldatud üldiselt finants- ja juhtimisarvestus?
  - Kas ülesanded on peamiselt finantsteenistusel või juhtkonnal?
5. Kelle ülesandeks on koostada finantsaruandlust?
  - Milline roll on finantsaruannete koostamisel raamatupidajatel?
  - Ettevõttes on eraldi ametikoht/personal, kes koostab juhtimistasandile vajaliku finantsaruandluse?
6. Kuidas on ettevõttes korraldatud infoliikumine finants- ja juhtimisarvestuse tasandite vahel?
  - Kas on pidevad koosolekud?
  - Kas on erinevad „kaitsmised“, kui jah siis kellele?
  - Info esitatakse vaid digitaalsel moel?
  - Muu
7. Millised nõuded kehtivad juhtimistasandile jõudvale/vajalikule finantsaruandlusele?
  - Millises vormis antud aruandeid esitatakse?
  - Kuivõrd on tagatud andmete esitamise turvalisus?
  - On failid lukstatud?
  - Kui paljudel on antud andmetele ligipääs?
8. Mil määral on ettevõtte kuluarvestussüsteem seotud juhtimisarvestuse ja finantsarvestusega?
9. Milline on ettevõtte eelarvesüsteem ja mil määral on see seotud finantsarvestusega, kuluarvestusega ja juhtimisotsustega.
  - Kes koostab ja analüüsib eelarvet?

10. Kuidas on ettevõttes korraldatud juhtimisarvestus?

- Milliseid juhtimisarvestuseks vajalike aruandeid koostatakse ning esitatakse?
- Milline on juhtimisarvestuseks vajalike aruannete esitamise sagedus?

11. Kui tõhus on ettevõttes käsitletav juhtimissüsteem?

- Kui ammu on juhtimissüsteem loodud/ kasutusele võetud?
- On see loodud võttes arvesse ettevõtte spetsiifikat?
- Mil määral tehakse juhtimissüsteemis muudatusi, kui ettevõtte siseselt toimuvad muutused?
- Milline arvamus on Teil, kas juhtimissüsteem on tõhus või näete, et vajaks mõningaid uuendusi/korrigeerimisi?

12. Kuidas võetakse vastu juhtimisotsuseid, mis puudutavad alternatiivseid valikuid? Näiteks, milliseid tooteid (teenuseid) arendada; millistest loobuda; kas seadmeid rentida või osta; kas seadmeid remontida või osta uued; kas toota või sisse osta jne.

13. Mil moel võetakse vastu investeerimisotsuseid ja kui võrd on sellesse kaasatud finantspersonal?

- Kes tegeleb finantseerimismudeli leidmisega investeringuteks?

14. Milline on personal, kes on hõivatud juhtimisarvestuse aruannete koostamisse ja analüüsi?

- Kas töötajad on pikaajalised või pigem voolavad?
- Kas koostatud aruanded läbivad ka omakorda enne juhtimistasandile esitamist teatud kontrolli?
- Kuidas toimub analüüsimise protsess? Kas seda teevad mitu töötajat või üks? Kellele keegi andmed esitab?

15. Kui võrd on finantspersonal kaasatud juhtimisotsuste vastuvõtmisesse?

- Kas finantspersonaliga konsulteeritakse juhtimisotsuste osas?
- Kas finantspersonalilt oodatakse sisendinfot otsuse langetamiseks?

16. Kas ettevõttes tegeletakse finantsanalüüsiga? (Kes ja kui võrd)

17. Kas mõõdikute ja eesmärkide püstitamisesse on kaasatud ainult juhtkond või on kaasatud ka finantspersonal?

18. Kuivõrd on IT- süsteemid ühildatud äritarkvaraga, kuluarvestusega ja raamatupidamisega?
- Kas kasutusel olevad programmid/tarkvarad annavad piisavalt kvaliteetset ja asjakohast informatsiooni äriprotsesside kohta?
  - Kuivõrd on need andmed piisavad juhtimisotsuste vastuvõtmiseks?
19. Milliseid tarkvarasid kasutatakse finantsarvestuse, kuluarvestuse ja ärianalüüsi jaoks?
- Kuidas on info jagamine süsteemide vahel korraldatud?
20. Kuidas on ettevõtte maandanud IT- süsteemidega seotud riskid?
21. Kas on juhtunud, et mõni finantsaruandluses esinev viga on välja tulnud alles pärast juhtimisotsuse langetamist?
- Kuidas antud olukord lahenes?
  - Mida tehakse selle vältimiseks tulevikus?
22. Kas on juhtunud, et juhtimisotsuse tõttu on hakanud hiljem finantsarvestuses tekkima vead?
- Kuidas antud olukord lahenes?
  - Mida tehakse selle vältimiseks tulevikus?
23. Milliste probleemidega on juhtkond kokku puutunud finants- ja juhtimisarvestuse korraldamisel?
- Kuivõrd on probleemid seotud töötajate taseme või pädevusega?
24. Kas Teie ettevõttel on pikaajalisi eesmärke?
- Kui on siis kas pigem finantseesmärgid või muud? (turuosa, uued protsessid, uued tegevusvaldkonnad vms.)



## **Lisa 2. Lihtlitsents**

### **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina Karina Heinmets (sünnikuupäev: 26.02.1997 )

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Finants- ja juhtimisarvestuse infoliikuvus (kolme suurettevõtte näitel)“, mille juhendaja on Ester Vahtre,
  - 1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.