

**«1С:ПРЕДПРИЯТИЕ 8» В ХОЛДИНГЕ
ПО ПЕРЕВОЗКЕ ГРУЗОВ**

Транспортно-экспедиционная компания «ЖелДорЭкспедиция» начала работу на рынке железнодорожных и автомобильных грузовых перевозок в 1995 г. Сегодня «ЖелДорЭкспедиция» является холдингом, в состав которого входит более 30 предприятий, выполняющих все работы по оказанию транспортных услуг при перевозке и экспедировании грузов клиентов. Компании принадлежат более 600 железнодорожных вагонов, обслуживанием которых занимается собственное вагоноремонтное депо. Автопарк компании включает более 400 единиц грузового автотранспорта и обеспечивает доставку грузов на регулярной основе по большому количеству направлений. Ее филиалы, расположенные в 104 городах России, обладают инфраструктурой, необходимой для обработки грузов. Клиенты компании имеют возможность заказать экспедирование грузов в 2578 городов России.

В 2008 г. руководство холдинга приняло решение об автоматизации процессов управления и учета в одной из своих дочерних структур, занятой транспортировкой грузов.

**Предпосылки
проекта автоматизации**

Особое значение для компании-перевозчика в силу специфики ее деятельности имеет учет затрат по каждому транспортному средству. Правильно организованный учет затрат позволяет проанализировать их структуру и характер, определить источники появления и, самое главное, разработать мероприятия по управлению затратами.

В нестабильной экономической ситуации управление затратами является одним из ключевых источников экономического роста и развития

компании. Грамотное планирование расходов, связанных с эксплуатацией транспортных средств, планирование закупок угля для отопления вагонов с учетом текущей и планируемой экономической ситуации обеспечивают рациональное использование денежных средств компании и управление денежными потоками.

Работы по проекту автоматизации были запланированы одновременно с переходом холдинга на новую схему учета доходов и расходов. В прежней системе доходы и расходы учитывались по дате отправления транспортного средства, в новой — по дате прибытия. Переход к новой схеме потребовал существенного переосмысления структуры, источников, а также момента появления выручки и затрат. Кроме того, требовалось выработать новую ценовую политику, в которой в качестве единицы расчетов будет использоваться не только вес перевозимого груза, но и вид транспортного средства.

В результате анализа текущих потребностей и планов по развитию предприятия специалисты «ЖелДорЭкспедиция» сформулировали основные требования к проекту автоматизации.

**Требования к проекту
автоматизации**

В составе информационной системы следовало предусмотреть механизмы для быстрого и корректного ввода данных: первичных документов, прайс-листов, норм расхода угля по направлениям и т.д. Механизм ценообразования должен был обладать достаточной гибкостью и позволять формировать цены на транспортные услуги в зависимости от структуры спроса, на основе веса перевозимого груза или исходя из

вида транспортного средства. В информационной системе должна была быть предусмотрена настройка определения базы для выручки и затрат — по дате выхода транспортного средства в рейс или по дате прибытия. Расчет выручки и затрат следовало вести по каждому транспортному средству на основе квитанций, накопительных карточек и заявок экспедиторов.

В информационной системе должен был быть реализован контроль статуса первичных документов, предусмотрено включение квитанций и накопительных карточек в выписки и счета-фактуры подразделений железной дороги — технологических центров по обработке перевозочных документов («ТехПД»). Кроме того, она должна была содержать средства для финансового анализа расчетов с поставщиками и покупателями, а также механизмы для формирования бухгалтерской и налоговой отчетности.

Работы по проекту автоматизации были поручены специалистам фирмы «RG-Soft» (1С:Франчайзи, г. Москва) и выполнены в несколько этапов.

По результатам экспресс-обследования были сформулированы основные цели и задачи, выделены ключевые функциональные подсистемы и общие требования к будущей информационной системе. Макет системы разрабатывался на основе типового прикладного решения «1С:Бухгалтерия 8» на платформе «1С:Предприятие 8» в итерационном режиме. Использование данного подхода к разработке макета системы способствовало существенному сокращению срока создания отдельных подсистем, а также ознакомлению сотрудников заказчика с основными механизмами программы еще до начала внедрения. Все работы по проекту автоматизации были выполнены точно в срок. Внедрение системы завершилось сдачей полного комплекта финансовой и налоговой отчетности.

Результат автоматизации

Информационная система позволяет компании «ЖелДорЭкспедиция» контролировать расходы, связанные с эксплуатацией транспортных средств.

Благодаря детальному учету грузоперевозок, выручки и расходов по вагонам специалисты получили возможность для разработки системы ценообразования по каждому виду транспортного средства и направлению отправки, адекватной текущей экономической ситуации.

Существенно сократилось время обработки документов и количество ошибок при вводе данных, минимизировано влияние человеческого фактора на итоговые финансовые отчеты. Кроме того, система обеспечивает своевременное выявление фактов утери перевозочных документов поставщиком или ошибочного списания денежных средств со счета-справки по «чужим» транспортным средствам. В системе отражены специфические особенности, присутствующие в учете расчетов с «ТехПД».

Подсистема учета и списания угля на вагоны позволяет планировать закупки угля и эффективно распределять его по заправочным станциям. Благодаря включению перевозочных документов в заявки экспедиторов можно оперативно контролировать соответствие направлений, заявленных экспедиторами, фактическим отправкам транспортных средств, а также выявлять и сокращать холостые пробеги вагонов. Автоматизированы учет расчетов с экспедиторами и формирование пакета первичных документов. Предусмотрено получение информации из других информационных систем в автоматическом и полуавтоматическом режиме.

Таким образом, информационная система не только позволяет получать все необходимые данные и формировать документы в оперативном режиме, но и является важным инструментом для управления затратами компании, а также механизмом, обеспечивающим анализ и прогнозирование ее деятельности.

В настоящее время система успешно эксплуатируется в компании «ЖелДорЭкспедиция», ее сопровождением занимаются специалисты компании «RG-Soft».

С. ПОГОВ

1С:Франчайзи «RG-Soft»

Контактный телефон (495)989-22-16

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

ИНФОРМАЦИОННЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ

На рынке представлено множество информационных систем, позволяющих сделать управление компанией более эффективным. Однако всегда ли применение информационной технологии может помочь компании стать конкурентоспособной и эффективней?

**Информация и ее роль
в управлении**

Компанией невозможно эффективно управлять без оперативной, надежной, своевременной и достоверной информации, которая является основой процесса управления. Качество управления во многом зависит от совершенства работы с информацией и требует четкой организации таких процессов, как ее сбор, анализ и обработка. Однако, чтобы отбирать только необходимую информацию для управления, компания должна уметь определять важность или второстепенность обрабатываемой информации. Ключевыми также считаются процессы упорядочения коммуникаций и обмена информацией в рамках компании.

В процессе управления участвуют как минимум два субъекта — «управляющий» (структура управления) и «управляемый» (структура исполнения) (рис. 1).

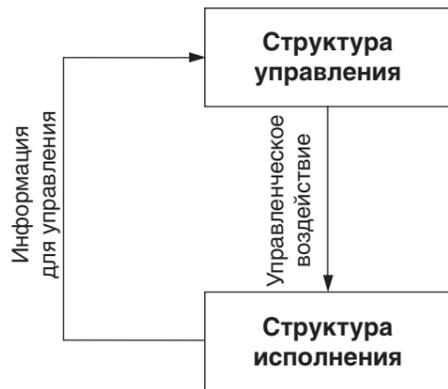


Рис. 1. Обмен информацией в процессе управления

Структура управления получает от структуры исполнения информацию о состоянии заданных ей технико-экономических параметров в процессе хозяйственной деятельности (выполнения функций структурой подчинения). На основе полученной информации

структура управления формирует управленческое воздействие, которое тоже носит информационный характер, и передает его структуре исполнения.

**Информационные системы
в управлении**

При циклическом информационном взаимодействии субъектов (управленче-

ской и исполнительской структур) происходит управление определенной областью, в качестве которой могут выступать финансы, продажи, производство, персонал и др. Управление этими областями осуществляется в рамках управленческого процесса, который имеет общую структуру независимо от объекта управления (рис. 2).



Рис. 2. Структура процесса управления

При выполнении данного процесса сначала формулируются цели, затем планируются действия по их достижению. Когда планы утверждены и согласованы, они исполняются. Результаты исполнения контролируются и анализируются. На основе результатов анализа формируется управленческое воздействие, которое представляет собой либо новый план действий, либо новые цели. Далее процесс повторяется.

Для функционирования процесса требуется участие сотрудников, совместно действующих по определенным правилам (регламентам) и обменивающихся между собой необходимой информацией также по определенным правилам. Подобный информационный обмен обеспечивается информационными управленческими системами (далее — ИУС).

ИУС позволяют решать сразу несколько информационных задач, о кото-

рых мы говорили выше. Они, с одной стороны, регламентируют процессы сбора, анализа и обработки информации, с другой — определяют коммуникационные каналы, по которым эта информация распространяется. В результате управление определенной областью (например, продажами) происходит по понятным и предсказуемым принципам, а не стихийно.

Например, если областью управления являются финансы компании, то постановка целей и планирование могут выглядеть как определение перечня показателей, установленных на определенный период в виде бюджетов (планов на период). Информация о значениях данных показателей должна быть доведена до исполнительной структуры (центров финансовой ответственности), которая будет исполнять эти бюджеты. Результаты выполнения хозяйственных операций исполнительной структурой в виде структурированной информации должны учитываться и накапливаться в информационной системе (учет фактических данных). Накопленная фактическая информация сравнивается с плановой и анализируется. В результате анализа можно установить, например, получили ли мы запланированную прибыль или были превышены расходы и по какой статье. Для реализации подобного управления финансами необходима информационная система, поддерживающая данный процесс, т.е. информационная система с функционалом бюджетного управления.

Если областью управления являются продажи, то в результате постановки целей, например, могут быть сформулированы такие показатели, как объемы продаж, доли рынка, проценты узнаваемости продуктов (брендов), уровни лояльности покупателей и т.п. Доведенные до маркетинговых и коммерческих структур цели должны быть преобразованы в планы мероприятий, которые будут реализовываться этими же исполнительными структурами. Результаты работы (продажи, маркетинговые измерения и т.п.) фиксируются в информационной системе. Менеджмент (управляющая структура) анализирует результаты работы, сравнивая их с плановыми значениями, и определяет, достигнуты ли запланированные показатели. На основе результатов анализа он формирует дальнейшие планы работы. Подобная функциональность реализуется в информаци-

онных системах класса CRM (Customer Relationship Management).

Таким образом, какой бы областью не требовалось управлять в рамках системы управления, наличие соответствующей информационной управленческой системы является необходимым условием, если компания хочет быть эффективной.

Уровни организационной зрелости и поддержка информационных систем

В последние десятилетия организационному развитию уделяется большое внимание. Как правило, под ним понимаются целенаправленные изменения, проводимые менеджментом с целью повышения эффективности работы компании. При этом одни компании переживают кризис, другие — развиваются динамично и успешно, третьи — словно стоят на месте. Возникает закономерный вопрос, какие факторы влияют на их развитие?

Одним из несомненных факторов и, пожалуй, самым важным является то, как и насколько эффективно компания умеет работать с информацией. Существует много различных классификаций (моделей) зрелости организаций, которые описывают различия в факторах, влияющих на их жизненную стадию. Однако всех их объединяет одно — не все организации одинаковы с точки зрения подходов к управлению и готовности применения тех или иных технологий.

В конце 80-х годов XX века Институт программной инженерии США (SEI) выпустил документ «Модель зрелости. Пять уровней зрелости процесса создания программного обеспечения» (СММ), который оказал огромное влияние на решение вопросов, связанных с качеством информационных систем. Разработанная SEI модель СММ уже много лет с успехом применяется Международной организацией по стандартизации ISO для создания международных стандартов. Используя подход СММ, можно классифицировать этапы развития и существования компании в зависимости от того, как она обрабатывает и использует информацию в процессе своей деятельности, и проанализировать возможность применения тех или иных информационных технологий. В основу такой классификации положены требования к организации бизнес-процессов (см. таблицу).

Уровни организационной зрелости по СММ

Уровень организационной зрелости	Основные характеристики
Начальный	Спонтанные информационные связи. Хаотичность, непоследовательность
Повторяемости	Базовые процессы. Повторяемые операции
Регламентируемости	Стандартизация процессов. Интеграция, наличие процедур
Управляемости	Контроль качества. Использование обратной связи
Оптимизируемости	Постоянное развитие. Самоадаптация системы

Начальный уровень присущ большинству начинающих и малых компаний, деятельность которых носит в основном хаотичный характер. В компании, как правило, отсутствует стратегия развития: основное внимание уделяется решению тактических задач. Эффективность управления существенно зависит от небольшой группы единомышленников и от личности руководителя — от того, насколько четко он понимает цели и задачи развития компании. На данном этапе развития использование информационных управленческих систем невозможно. Обычно применяются простые инструменты типа Excel или системы автоматизации бухгалтерского учета.

На уровне **повторяемости** в компании уже возможна успешная реализация задуманных проектов, что достигается благодаря жесткому управлению, оперативному планированию и контролю. Основные бизнес-процессы становятся

повторяемыми и управляемыми, они приобретают устойчивый характер. Компания начинает искать пути снижения расходов, прежде всего за счет оптимизации повторяющихся процессов. Для этого необходимо вести определенный базовый учет. Обычно для таких компаний помимо бухгалтерского учета характерна автоматизация кадрового учета и расчета заработной платы. Оперативные планы деятельности уже строятся с учетом предыдущего опыта организации. Начинает формироваться корпоративная культура, однако по-прежнему отсутствует интеграция информации, а сами информационные потоки остаются нерегламентированными.

Выходя на уровень **регламентируемости**, компания формализует основные и управленческие процессы и документирует их. Появляется описание функций внутри компании, которые должен выполнять сотрудник того или иного под-

разделения. Все процессы стандартизируются, документированы и объединены в общую систему. Теперь можно анализировать информацию по всем аспектам управленческой деятельности, а также получать оперативную информацию об использовании ресурсов. В планировании используется принцип «от показателей прошлого периода». В обработке информации преобладает ретроспективный анализ. На данном этапе развития у компании возникает потребность в управленческих информационных системах, так как для стандартизации процессов требуется их системная информационная поддержка.

Для уровня **управляемости** характерна деятельность по повышению качества продукции или предоставляемых услуг. Цель — достижение рыночной привлекательности и увеличение доли рынка, т.е. именно то, к чему стремится любая компания, добивающаяся успеха. В компании формируются стандарты качества, касающиеся не только собственной продукции или процессов производства, но и всей цепочки поставки — от поставщиков до клиентов. Наличие устойчивой клиентской базы дает возможность долгосрочного планирования бизнеса и прогнозирования будущих продаж. В компании налажены стратегические и оперативные взаимосвязи, а для принятия решений активно используются обратные связи, в частности данные от клиентов. Это порождает необходимость использовать CRM-системы, а также применять более сложные информационные системы для прогнозирования и стратегического планирования.

Последний уровень — уровень **оптимизируемости** — компания достигает тогда, когда управление качеством по количественным показателям происходит по всей цепи взаимосвязанных процессов. Ее деятельность улучшается на основе объективных показателей — результатов обратной связи. Для компании на данном этапе характерно постоянное развитие, во-первых, посредством непрерывных внутренних улучшений (оптимизаций), во-вторых, путем внедрения инноваций и передовых технологий. На этом уровне она не может существовать без информационной управленческой системы, охватывающей все области системы управления. Ее стратегия направлена на получение организационного, финансового, технологического преимуществ.

Каждая компания стремится в конечном счете достичь уровня «оптимизируемости» и даже выше (если учесть,

что до сих пор пределы совершенства не установлены). Следовательно, рано или поздно вопрос о необходимости приобретения или даже «изобретения» информационных систем встает перед каждой развитой компанией. Здесь важна своевременность. Если, например, о внедрении CRM задумается небольшая логистическая компания (или любая другая компания, находящаяся на «начальном» или «повторяющемся» уровне), то ей ИУС покажется чрезмерно громоздкой и достаточно дорогой. Даже если система будет приобретена и установлена, большая часть ее функционала не будет использоваться. Поэтому внедрять сложные системы следует тогда, когда обороты компании вырастут настолько, что руководители не смогут единолично справиться с потоками разрозненных сведений. Именно тогда деньги, вложенные в систему, по сути будут являться не затратами, а долгосрочными инвестициями, способными обеспечить управленческий эффект в будущем. С этой точки зрения можно сказать, что наличие адекватной ИУС является необходимым условием для поступательного развития компании.

Ключевой вопрос — каким образом вовремя осознать эту потребность? Возможно, полезно вести наблюдение за распорядком дня сотрудников. Если у них большая часть рабочего времени уходит на выяснение текущих вопросов: оплачен ли счет; совершена ли отгрузка; подписан ли договор; согласовано ли приложение? — значит, настало время гармонизировать информационные потоки. Это освободит персонал и направит его усилия на улучшение качества обслуживания и поиск новых клиентов, что позволит увеличить объем продаж и в конце концов приведет к росту стоимости бизнеса.

Но обычно раньше остальных данную потребность начинают остро чувствовать руководители, как отдельных подразделений, так и компании в целом. И здесь важно не пытаться сэкономить и обойтись локальными мерами. Необходимо с самого начала стремиться к стандартизации информационных потоков на основе утвержденных бизнес-процессов и построению единой информационной среды, использующей технологии коллективного взаимодействия, что обеспечивается современными информационными системами с использованием Internet-технологий.

Д. ЧИКОВ,
финансовый директор ГК «Интарис»

ИНФОРМАЦИЯ

«Бухгалтерский учет и аудит-2011»

Ежегодная Восемнадцатая финансово-экономическая специализированная выставка-конференция «Бухгалтерский учет и аудит» пройдет 25—29 января 2011 г. в Москве в павильоне 69 Всероссийского выставочного центра.

В выставке принимают участие компании, представленные на рынке информационных, финансовых, консалтинговых и аудиторских услуг.

Тематику выставки формируют следующие направления:
финансово-экономические системы для комплексной автоматизации предприятий;
справочные правовые системы;
программное обеспечение управленческого, бухгалтерского и налогового учета, а также торгового, складского и кадрового учета;
автоматизация аудиторской деятельности;
автоматизация финансово-хозяйственной и административной деятельности бюджетных организаций;
технологии передачи отчетности через Интернет.

Посетители выставки смогут получить налоговые консультации, аудиторские, консалтинговые, юридические, финансовые и оценочные услуги, ознакомиться с бухгалтерским обслуживанием и аутсорсингом.

Важными направлениями выставки будут документооборот и информационная безопасность.

Посетители выставки ознакомятся с программным обеспечением финансово-экономической направленности, с практическим опытом комплексной автоматизации управленческого, бухгалтерского, налогового, торгового учета, смогут получить аудиторские, бухгалтерские, налоговые, правовые, оценочные, аналитические, консалтинговые, юридические, образовательные, IT- и бизнес-услуги, оформить подписку на ведущие деловые, учебные, специализированные издания.

Основопологающим принципом формирования тематики выставки является стремление к оперативному и объективному отражению на экспозиции важных для финансовых специалистов событий и тенденций, происходящих на отечественном рынке финансово-экономических услуг, в частности, изменения налогового законодательства и появления новинок программного обеспечения.

Деловая программа выставки включает доклады и выступления, семинары и бизнес-тренинги по бухгалтерскому и управленческому учету, бюджетному учету, оптимизации налогообложения, управлению финансами, финансовому планированию, внедрению информационных технологий.

Стенд «Финансовой газеты» С5.

Соб. инф.