

**АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА**

# О ПОЛЬЗЕ ШАБЛОНОВ

**Валерия Шлеенкова,**  
руководитель группы корпоративных проектов, фирма «1С»

Построение корпоративной информационной системы в крупном территориально-распределенном предприятии имеет свою специфику. Однако опыт автоматизации таких организаций свидетельствует о том, что эффективным инструментом решения этой сложной задачи может быть создание корпоративных шаблонов — типовых решений для автоматизированного учета и управления такими предприятиями.

Среди многообразия проектного инструментария, используемого при создании корпоративной информационной системы крупного предприятия, разработка корпоративных шаблонов — всего лишь один, хотя и очень важный, инструмент. Он в полной мере позволяет отразить тенденции, развивающиеся сегодня в управлении крупными компаниями и, как следствие, в автоматизации их деятельности.

Заметных тенденций несколько. Общая и, пожалуй, основная — централизация всех потоков информации внутри крупного предприятия и усиление их контроля со стороны управляющей компании. Для этого организуется Центр обработки данных, и ряд информационно-технологических задач переводятся в него.

Ярко выражена также тенденция к унификации оперативно меняющихся, как правило, сверху вниз бизнес-процессов, использованию единых методик и регламентов работы во всех структурных подразделениях и компаниях группы.

Приобретение новых активов и потребность оперативного управления и контроля со стороны материнской компании предъявляет повышенные требования к созданию корпоративной системы. Это, в первую очередь, беспрецедентно высокие скорости разворачивания и запуска сложных комплексных решений с большим числом интеграционных связей, выполняемые большими командами со сложным управлением.

Поэтому разработка корпоративных шаблонов — типовых решений для автоматизированного учета и управления отдельной компанией группы и создание тиражного решения в рамках холдинга представляются эффективным инструментарием решения столь сложной и комплексной задачи автоматизации.

## АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

Проектирование систем начинается обычно с проектирования процессов. Корпоративные шаблоны могут накладываться как на финансовые функции, так и применяться для других бизнес-процессов предприятия. Однако применение процессного подхода при внедрении систем автоматизации вызывает ряд сложностей, поскольку дочерние компании не всегда поддерживают унифицированные процессы, а зачастую даже оказывают сопротивление их внедрению. Все это повышает потребности в централизованном управлении.

Можно отметить также в качестве тенденции на рынке автоматизации крупных компаний постоянно растущую потребность в высокой квалификации проектных и внедренческих команд, при этом одним из необходимых условий их успешной работы является умение встраивать корпоративные системы управления в весьма сложный ИТ-ландшафт.

### ОЦО: назначение и преимущества

Все большее число крупных компаний организуют в своей структуре Общие центры обслуживания (ОЦО). Общий центр обслуживания представляет собой некую модель функционирования компании, при которой общие, повторяющиеся вспомогательные бизнес-процессы выводятся из каждого предприятия, структурного подразделения и концентрируются в едином центре (ОЦО), что дает предприятиям возможность сосредоточить свои усилия на основной деятельности.

При этом ОЦО можно рассматривать как промежуточную модель оптимизации выполнения той или иной функции между оптимизацией процесса и передачей выполнения рассматриваемой функции на аутсорсинг внешней компании.

ОЦО начали возникать еще в прошлом веке и первыми функциями, которые выполнялись централизованно, стали ИТ-поддержка, управление персоналом, расчет заработной платы. Начиная с 2000 года стремительно развивается строительство многофункциональных ОЦО, которые выполняют как ИТ-функцию, так и функцию управления проектами, финансовую функцию, централизованные закупки, централизованный маркетинг, централизованные продажи и централизованные услуги (схема 1).

Дальнейшее развитие многофункциональных ОЦО тесно связано с масштабом деятельности предприятия и территориальным расположением его дочерних компаний, то есть создание многофункциональных региональных, национальных и международных ОЦО.

Создание многофункционального ОЦО дает компании ряд преимуществ. Прежде всего, через создание единой инфраструктуры и единого центра обработки данных происходит унификация и создание единых операционных процессов для функций на предприятиях. Это, в свою очередь, порождает создание единой методологии по использованию, например, российских стандартов бухгалтерского учета и налогового учета, а также и методологии (регламентов) организации самих процессов ведения бухгалтерского и налогового учета.

## АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА



Схема 1. Направления развития поддерживающих функций

Создание ОЦО позволяет навести порядок в учете и перейти на единый план счетов. А для крупных компаний эта задача весьма важна и нетривиальна. Поскольку общий центр обслуживания не может существовать без встроенного контроллинга, то его создание обеспечивает прозрачность отчетности и достоверности данных, которые поступают в единую информационную систему. Но для этого должна быть проведена стандартизация учетных процедур, разработаны и реализованы единые правила интеграции в сложный ИТ-ландшафте и единые требования к системе нормативно-справочной информации, обеспечена сопоставимость отчетности. Важными являются также единые графики и регламенты документооборота. И все это должно разворачивается в сложных территориально распределенных структурах.

Для этих целей создается корпоративный шаблон, некая шаблонная информационная система, которая может базироваться, к примеру, на каком-либо наиболее подходящем к деятельности компании типовом решении «1С УПП 8.2» либо наборе модулей к нему.

В таком подходе к построению корпоративной системы заинтересованы и сами компании, поскольку создание централизованной службы поддержки и развития системы для них наиболее выгодный путь.

Весь этот комплекс мер по унификации процессов и их выполнения дает экономию затрат на рутинных операциях. Поскольку работа идет с единым шаблонным решением, то операционисты быстро обучаются. Происходит сокращение бухгалтерских служб, так как один бухгалтер оказывается в состоянии обрабатывать в шаблонном решении данные нескольких компаний.

Снижаются также затраты на ИТ-поддержку и развитие системы, и в дальнейшем сокращаются расходы на услуги внешних консультантов, поскольку вся система поддерживается в одном центре.

## АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

Кроме того, за счет интеграции с системой документооборота, сокращения числа ошибок, повышения достоверности и заметного уменьшения дублирующих функций, сокращения сроков подготовки отчетности, в том числе и по стандартам МСФО, качество работы холдинга в целом повышается.

### Правила создания, работы и ключевые показатели ОЦО

Создание ОЦО предполагает, как правило, организацию отдельного юридического лица в рамках крупно компании. Известны варианты, когда сотрудники оперативных отделов предприятий, входящих в группу компаний, одновременно состоят в штате ОЦО и в штате предприятия.

Работа ОЦО может быть организована следующим образом (схема 2).

На каждом предприятии, входящем в группу компаний, создаются оперативные отделы. Их задача — поддерживать информационное и документационное взаимодействие между подразделениями предприятия (планово-экономическим отделом, финансово-экономическим отделом, производственными подразделениями, складским хозяйством и пр.) с ОЦО.

При этом основой взаимодействия служит система документооборота. Первичные документы проходят проверку в соответствующих подразделениях предприятия, и их оригиналы передаются в оперативный отдел. При этом формируется реестр приема — передачи документов. В оперативном отделе все документы сканируются, и их скан-образ помещается в электронный архив и передается в ОЦО для централизованной обработки.

Инфраструктура, обеспечивающая такую деятельность, предполагает, как раз:

- единую шаблонную учетную систему (корпоративный шаблон);
- типовой договор SLA (Service Level Agreement), описывающий все регламенты взаимодействия;
- выделенный центр обработки данных (ОЦО).

При этом единая шаблонная система заменяет собой существовавшие на предприятиях учетные системы. Все пользователи работают в терминальном доступе, а рабочие места для всех пользователей организованы на самих предприятиях. Вся информация заносится в систему в местах ее возникновения.

В качестве ключевых показателей создания ОЦО можно отметить уменьшение численности сотрудников бухгалтерских служб и сокращение затрат на бухгалтерскую функцию. Создание единых методологий, процессов и единой системы можно также считать ключевым показателем, положительно характеризующими ОЦО.

Основные направления развития ОЦО — организация многофункционального ОЦО с наращивание его функционала. Такой ОЦО объединяет часто бухгалтерию, единый расчетный центр, единый центр закупок, системы внутреннего контроля, управления качеством и развития персонала.

## АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

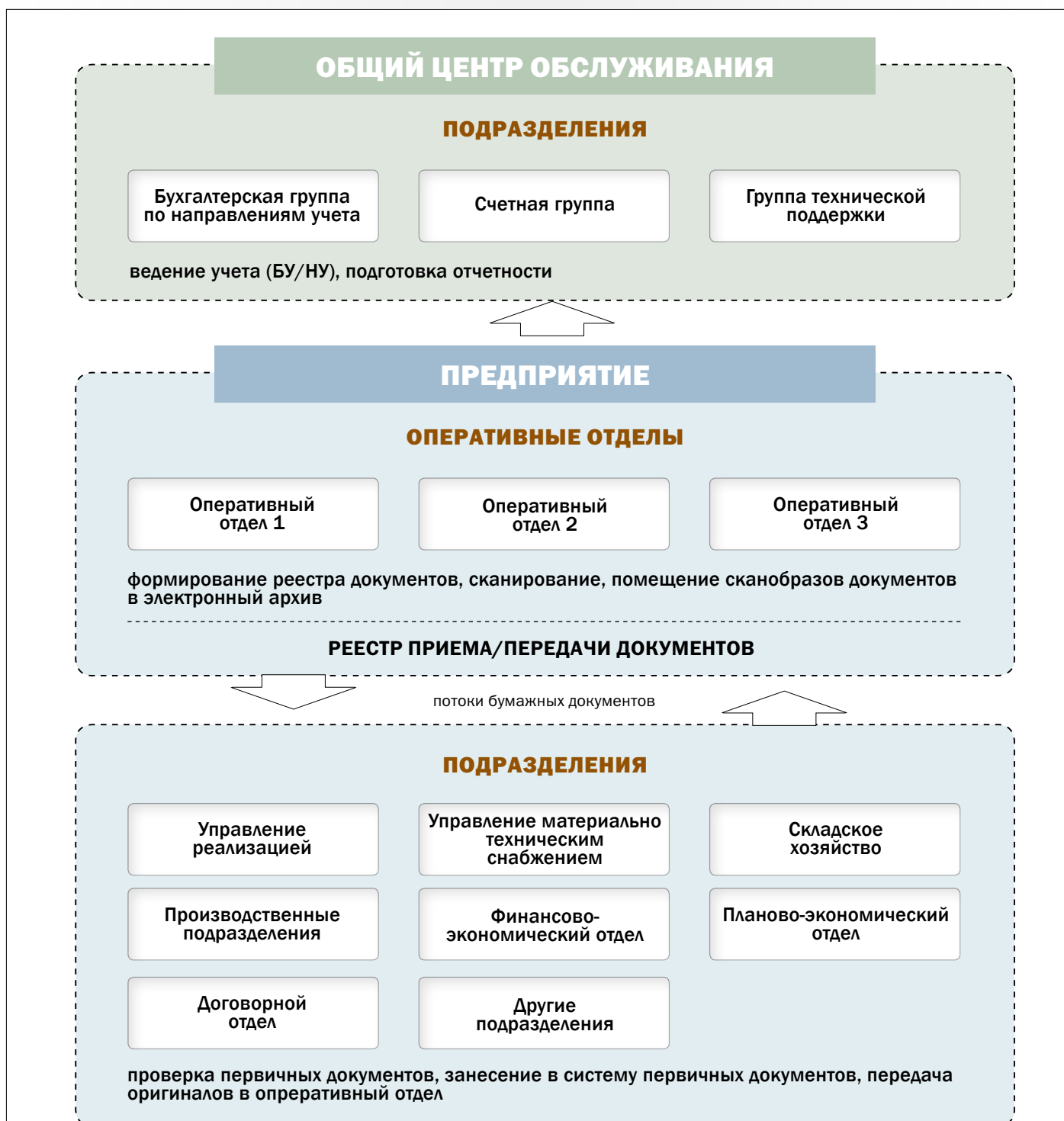


Схема 2. Организация работы ОЦО

Важно подчеркнуть, что без единой учетной политики, единого плана счетов, перечня типовых процессов предприятия, типовых хозяйственных операций, согласованной карты проводок, будущих унифицированных процессов до третьего уровня (как должно быть) — браться за внедрение нельзя. Причем весь этот набор методологических документов должен быть создан

## АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

на этапе проектирования системы, иначе впоследствии систему невозможно будет создать и внедрить.

### Риски проектов

Ни один проект, тем более, проект автоматизации крупного предприятия, нельзя начинать без предварительного изучения возможных рисков и разработки мер по их предотвращению или снижению вероятности наступления (см. таблицу).

Не следует упускать из виду и то обстоятельство, что на первом этапе проекта и в период тестовой эксплуатации системы от дочерних компаний в ОЦО поступают данные, как правило, весьма низкого качества. В качестве мер, снижающих угрозу этого риска, можно разработать систему оценки качества поступающих данных и увязать ее с ключевыми показателями эффективности деятельности руководителей организации.

### Факторы успеха

Успех столь сложного и комплексного проекта — проекта создания корпоративной информационной системы крупного предприятия с территориально распределенной структурой обеспечивает, прежде всего, высокий уровень организации самого проекта со стороны проектного офиса, четкое распределение обязанностей и ответственности всех участников проекта.

Концентрация на конечных целях проекта, а не формальное управление процедур управления проектом, привлечение разработчика, хорошо знакомого с особенностями типовых решений и опытом реализации корпоративных проектов, высокий уровень доверия и оперативное взаимодействие участников рабочих групп — это тоже факторы успеха.

При этом не следует забывать, что создание корпоративных шаблонов и организация ОЦО — это всего лишь один, хотя и очень важный инструмент, используемый при построении корпоративных систем крупных компаний.

### К СВЕДЕНИЮ

#### Примерный перечень методологических документов создания корпоративной системы автоматизации крупного предприятия на основе выделенного Общего центра обслуживания:

- Единая учетная политика по РСБУ и отчетные формы КФО РСБУ;
- Единый план счетов, включающий структуру аналитик для ведения учета и подготовки отчетности по РСБУ и отчетов об исполнении бюджетов (ЕПС);
- Перечень типовых процессов предприятия;
- Схемы унифицированных бизнес-процессов до 3-го уровня «to be»;
- Функциональные требования к системе;
- Концептуальный дизайн;
- Функционально-ролевая модель;
- Перечень типовых хозяйственных операций, карта проводок;
- Требования к документам системы при отражении хозяйственных операций в бухгалтерском учете;
- Частные технические задания;
- Описание механизмов интеграции и обмена данными.

## АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

**Таблица. Факторы риска в проектах и методы их решения**

№	Ключевые факторы риска	Угрозы	Мероприятия по снижению рисков
1	Значительное количество заинтересованных сторон проекта, необходимость согласования работ несколькими департаментами/дочерними зависимыми организациями (ДЗО).	Длительное согласование и переделки отчетных документов. Срыв сроков разработки системы.	Формирование рабочей группы по согласованию ключевых отчетных документов, включающей в себя всех заинтересованных участников проекта.
2	Частое изменение методологических документов в связи со значительным количеством запросов со стороны параллельных проектов.	Незапланированные доработки системы. Увеличение нагрузки на сотрудников при тестировании системы.	Фиксация на определенной версии методологии. Разработка регламента ввода в действие методологических документов компании.
3	Сжатые сроки реализации проекта.	Срыв сроков подготовки методологии и разработки системы.	Проведение регулярных (еженедельных) статус- встреч с руководителями финансового блока. Изменение плана проекта по результатам встреч.
4	Сложность освоения сотрудниками ДЗО новых технологий и/или функциональности внедряемой системы	Высокие требования к квалификации сотрудников работающих с системой. Затягивание периода тестирования и обучения сотрудников работе с системой перед запуском в продуктивную эксплуатацию.	Разработка качественной пользовательской документации. Организация тренингов для подготовки сотрудников. Организация системы оповещения и ведение истории вносимых изменений в функциональность системы с подробным описанием изменений.