

9.4. ВНЕДРЕНИЕ ERP СИСТЕМ В ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

Капранов Н.С., аспирант Академии бюджета и казначейства Министерства Финансов РФ

В статье раскрывается сущность **ERP** систем, которые используются практически на всех предприятиях во всем мире. В последние семь лет данная тенденция характерна и для России.

ERP система (enterprise resource planning) позволяет повысить эффективность деятельности конкретной компании, используя наиболее современные методики и опыт работы других компаний. Система **ERP** дает возможность пользоваться необходимой информацией в реальном времени, повысить эффективность работы компании в несколько раз, а на отдельных участках – и на порядок, а также обеспечить постоянный контроль за всеми операциями в компании.

Задача **ERP** системы состоит в создании базы данных, сочетающей качественные и количественные показатели, на основе которых строится система сбалансированных показателей, дающих наглядное представление о последствиях принимаемых решений. **ERP** система позволяет формировать финансовую отчетность в утвержденных законодательством формах. Установка и эксплуатация **ERP** системы составляет существенную долю в затратах компании, поэтому у финансового директора нет права на ошибку при выборе и установке данной системы.

1. ИНТЕГРИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-РЕСУРСАМИ

В последнее время наблюдается тенденция активного внедрения **ERP**¹ систем в деятельность различных компаний. Термин **ERP** используется для обозначения комплексных программных продуктов, целью которых является эффективное управление предприятием. В основе определения управления лежит понятие планирования ресурсов и процессов, происходящих в компании. Система должна быть спроектирована таким образом, чтобы обслужить нужды всех подразделений компании и в наиболее короткие сроки получать требуемую информацию.

В данный момент рынок предлагает большое разнообразие **ERP** систем, но все системы имеют следующие общие характеристики:

- интеграция практически всех бизнес-процессов;
- единый интерфейс для всех пользователей;
- единая база данных с постоянным доступом;
- полноценное программное обеспечение с возможностью гибкой настройки под бизнес-процессы данной компании.

Эти характеристики описывают **ERP** системы поверхностно, так как каждая из них создается для определенных целей и с определенным набором модулей.

В целом внедрение **ERP** системы в компании позволяет повысить эффективность ее деятельности. Это касается кросс-функциональных процессов, требующих консолидации данных нескольких подразделений компании. **ERP** система позволяет пользоваться наиболее эффективными методиками работы, так как при ее создании используется опыт работы многих компаний, внедривших данный продукт и постоянно совершенствующих модули продукта в соответствии с изменяющимися условиями рынка.

Одной из основных задач при внедрении **ERP** систем является стандартизация процессов всех подразделе-

ний, разбросанных географически. Стандартизация позволяет оптимизировать работу компании, сделать выполнение процессов одинаковым, что создает возможность использовать одну и ту же нормативную документацию в разных подразделениях компании. При этом выходные данные по подразделениям будут подаваться в стандартной форме, а показатели выражаться в сопоставимых единицах измерения, что позволит в течение короткого времени сравнивать эффективность работы структурных подразделений компании, упростит работу планово-аналитического департамента. Компания будет представлена на рынке как единое целое, повысится ее прозрачность и соответственно увеличится ее привлекательность для акционеров и уровень капитализации.

В режиме реального времени **ERP** представляет возможность пользоваться необходимой информацией, благодаря действующей единой базе данных. Это преимущество повышает уровень контроля в компании, открывает / закрывает доступ сотрудников компании к информации, ограничивает права видимости только той информацией, которая нужна данному сотруднику для работы, повышает качество информации для принятия управленческих решений.

С помощью систем **ERP** возможно обеспечить взаимодействие как между подразделениями внутри компании, так и с внешними партнерами. Внутри компании такое взаимодействие позволяет строить отчетность, пользуясь внесенными данными всех без исключения подразделений компании, и отслеживать динамику компании в режиме online. Взаимодействие с контрагентами, обмен открытой информацией по отдельным направлениям деятельности компании сокращает временные затраты при заключении дополнительных соглашений и выставлении счетов. Это приводит к отслеживанию интересующих данных самими контрагентами, заинтересованными в работе с компанией в области поставки товаров и / или предоставлении услуг в установленный срок.

2. ПРОБЛЕМЫ, С КОТОРЫМИ СТАЛКИВАЮТСЯ КОМПАНИИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ERP СИСТЕМ

В настоящее время роль финансовых директоров компаний, а главное, управляющих финансовыми ресурсами, значительно возросла. Как известно, основными целями финансовой службы является повышение рыночной стоимости компании и увеличение прибыли. Именно эти две цели ставятся акционерами перед финансовыми директорами. Чтобы решить вышеуказанные задачи, финансовому директору необходимо, как правило, преодолеть ряд проблем, возникающих практически на любом среднем, и, тем более, крупном предприятии, имеющем филиальную сеть.

- Во-первых, следует добиться прозрачности выполняемых бизнес-процессов. Процессы должны быть прозрачными и понятными не только для внутренних, но и для заинтересованных внешних пользователей в пределах предоставленных им и необходимых, по мнению руководства компании, полномочий. Уровень прозрачности играет важную роль и оказывает значительное влияние на положение компании на рынке. По причине постоянно происходящих скандальных разбирательств в крупнейших и наиболее известных компаниях законодательство многих стран вносит изменения в правила ведения учета, составления отчетности, проведения аудита для сокращения мошенничества и повышения прозрачности в деятельности компаний.

¹ ERP система (enterprise resource planning) – интегрированная система управления, состоящая из централизованной базы данных, единого приложения и пользовательского интерфейса предназначенная для эффективного управления финансово-экономической деятельностью.

- Во-вторых, важно добиваться роста доверия к компании на рынке со стороны акционеров, инвесторов, кредиторов и контрагентов. Это принесет такие плюсы, как:
 - повышение ликвидности ценных бумаг;
 - увеличение сумм и снижение процентных ставок по кредитам;
 - продажа контрагентами товаров по договорам с последующей оплатой.
- В-третьих, следует увеличить рентабельность инвестиций в информационные технологии. В настоящее время внедрение новых программ управления предприятиями требует больших инвестиций и занимает много времени. Финансовым директорам необходимо обосновать выгоду и целесообразность такого внедрения. При этом доказательства основываются на двух главных принципах: быстроте отдачи и доходности. Для расчета эффективности применяются такие коэффициенты, как:
 - показатель возврата инвестиций (**ROI**);
 - совокупная стоимость владения (**TCO**);
 - анализ эффективности затрат (**cost-benefits analysis**).
 Показатели возврата инвестиций и эффективности затрат рассчитываются на основе совокупной стоимости владения системой. Однако при этом приходится учитывать и тот факт, что чем больше польза от пользователей работают в единой системе, тем выше будет и совокупная стоимость владения, но и польза от подобной системы, обеспечивающей единое информационное пространство, будет неоспоримо выше. Именно поэтому решение о целесообразности внедрения **ERP** системы и выбор программного продукта занимает много времени.
- В-четвертых, упростить внутренние бизнес-процессы, что может быть достигнуто в основном за счет изменения структуры компании. Упрощение внутренних процессов является целью в любой компании. При реализации данной задачи необходимо подойти со всей жесткостью к ее выполнению, так как изменение устоявшихся процессов ведет к сокращению подразделений, оптимизации организационно-штатной структуры, а также к сокращению численности работников. Кроме того, в последнее время наметилась тенденция к передаче части функций на аутсорсинг.

Решение вышеперечисленных вопросов жизненно важно для любой компании, стремящейся сделать эффективными все бизнес-процессы внутри компании путем внедрения новейших технологических инструментов. Компания состоит из множества подразделений, соответственно в каждом подразделении существует по несколько бизнес-процессов, которые должны быть учтены при вводе **ERP** системы.

Как известно, качество и эффективность системы определяется не только набором возможных функций, которые данная система способна выполнять и реализовывать, но также гибкостью системы, ее адаптивностью под существующие процессы в компании. При внедрении **ERP** системы осуществляется, с одной стороны, ее анализ руководством компании, оценка ее возможностей, с другой – анализ текущих бизнес-процессов разработчиком системы **ERP**. В результате должна быть получена некоего рода третья, промежуточная система, с учетом особенностей функционирования компании.

Необходимо отметить, что в ряде случаев бывают процессы, с которыми **ERP** системы не работают, поэтому параллельно могут работать дополнительные программные продукты. В данном случае необходимо сделать программы вторичными по отношению к **ERP** системе, предусмотрев обмен данными между системой и программами.

За внедрение системы в компании ответственным является финансовый директор, а также директор по информационным технологиям. Финансовый директор должен занять лидирующую позицию, касающуюся

внедрения и возможного изменения действующих бизнес-процессов и структуры компании.

Финансовый директор стремится получить максимальную выгоду от происходящих в компании изменений. Данные изменения должны затронуть как качественные показатели компании, а именно, эффективность внедрения новых методов обработки операций, так и количественные – трудозатраты и быстрота проведения одной операции.

В последнее время интеграция **ERP** систем все чаще направлена на увеличение акционерной стоимости компании. Исходными показателями является устойчивая работа и постоянный прирост прибыли.

ERP система оптимизирует управление огромными потоками данных и всеми процессами компании в одной среде с одним интерфейсом, а также позволяет получать данные в режиме online, улучшить взаимодействие между подразделениями, а также увеличить быстроту принятия обоснованных решений на основе точных данных.

3. СТОИМОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ ERP СИСТЕМ И ИХ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

В настоящее время **ERP** система позволяет интегрировать все бизнес-процессы компании. В зависимости от желаний финансового директора в нее может быть интегрирована только часть бизнес-процессов. Решение о глубине интеграции, с одной стороны, базируется на утвержденном объеме инвестиций в **ERP** систему, а с другой – на стоимости внедрения **ERP** системы. Последнее зависит от количества интегрированных процессов компании, а следовательно, количества внедренных модулей программы и рабочих мест. Но при этом необходимо исходить не из сиюминутных затрат, а из потенциального экономического эффекта.

На величине инвестированного капитала в интеграцию **ERP** системы сказываются следующие факторы:

- затраты на исследование;
- подготовка модулей;
- консалтинговые услуги;
- затраты на внедрение;
- оптимизация существующих бизнес-процессов;
- инсталляция системы;
- тестирование и поддержка на постоянной основе.

Все эти факторы в совокупности определяют конечную стоимость внедрения. Необходимо отметить, что для каждой компании создается своего рода индивидуальная система на базе определенной **ERP** программы.

В зависимости от уровня развития компании **ERP** системы можно разделить на две группы:

1. Внедрение происходит достаточно быстро, без внесения дополнительных изменений в программу. Стандартный срок ввода в эксплуатацию составляет от 3 месяцев до 1 года. При этом бизнес-процессы компании меняются под систему **ERP**. Внедрение таковых систем обходится компаниям от 50 тыс. до 1 млн. долл. США. Данный вариант приемлем для среднего и малого бизнеса с небольшим количеством однотипных бизнес-процессов.
2. Системы **ERP**, внедряемые крупными компаниями, и, в первую очередь, транснациональными. Подход к каждому заказчику осуществляется в индивидуальном порядке. Происходит оценка и анализ существующих бизнес-процессов, разрабатываются предложения по их оптимизации. В связи с этим срок внедрения составляет от года до пяти лет, возможно и больше, а стоимость проекта варьируется от 1 до 5 млн. долл. США и более в зависимости от сложности предложенного решения.

ERP системы постоянно эволюционируют. Без эволюционных изменений было бы невозможно оптимизировать процессы компаний, снижать издержки. Современные **ERP** системы должны обеспечить не только интеграцию процессов, но и быть гибкими. Главный признак совершенной системы заключается в том, что возможно внесение изменений без масштабной переработки всей системы. Добиться этого позволяет правильная интеграция и представление данных в едином формате. Только при условии, когда данные имеют единый формат, возможно их представление в том виде, в котором это нужно пользователю.

Необходимо создать единую базу данных, в которую информация попадает из разных модулей программы и имеет перекрестные ссылки на модули, в которых она используется. Любые изменения в данных одновременно отражаются во всех модулях системы и влияют на конечный результат.

При внедрении системы **ERP** необходимо всегда стремиться к упрощению внутренних процессов компании. Упрощение должно касаться как всех бизнес-процессов, так и возможностей их изменения. Компании следует смотреть в будущее, не ограничиваясь существованием в пределах года. Необходимо иметь стратегию развития минимум на пять лет вперед, а возможно, и на более длительную перспективу. Упрощение процессов поможет компании безболезненно вносить изменения в **ERP** систему в следующих ситуациях:

- выход на новые рынки;
- присоединение компаний;
- изменение условий работы с контрагентами;
- обновление и расширение ассортимента продукции;
- изменение законодательства.

Интегрированные **ERP** системы позволяют добиться высокой скорости коммуникаций, высокого качества информации, снижения себестоимости в корпорациях. Финансовый директор обеспечен всей необходимой информацией, которая предоставляется в режиме online. На основе такой информации проще принимать решения и управлять компанией. В такой системе отражаются все факты хозяйственной деятельности компании, на основании которых формируется отчетность.

Компания, внедрившая **ERP** систему, становится более открытой, повышается доверие акционеров и инвесторов. Данные факты положительно влияют на динамику стоимости акций, тем самым увеличивая капитализацию компании.

4. УСКОРЕНИЕ ДОКУМЕНТООБОРОТА ФИНАНСОВЫХ ДОКУМЕНТОВ В КОМПАНИИ

С каждым годом в компаниях возрастает количество транзакций, проводимых в единицу времени. В процессе развития любой компании открываются новые филиалы и представительства, образуются дочерние компании, в последние годы идет активная политика слияний и поглощений (M&A) по всему миру. Общая тенденция мирового рынка заключается в создании транснациональных компаний, характеризующихся наличием подразделений, базирующихся в разных странах. Функция управления документооборотом компаний полностью ложится на **ERP** системы.

Составляющими документооборота финансовых документов является:

- выбор поставщика / покупателя;
- определение источника финансирования сделки;
- страхование;
- утверждение и подписание договора на поставку товара или оказания услуг;
- логистика;
- выставление и согласование счета на оплату / получение счета на оплату;
- проведение платежа / получение денежных средств;
- отражение банковских выписок в учете.

Консолидация всех вышеуказанных процессов в системе **ERP** позволяет повысить эффективность работы компании в несколько раз, а на отдельных участках и на порядок, а также обеспечить постоянный контроль за всеми операциями в компании.

Верное определение целей компании и соответственно выбор наиболее эффективного пути оптимизации всех процессов в компании увеличивают положительный экономический эффект и значительно сокращают издержки.

Основным постулатом эффективной работы компании является экономичное управление денежными средствами.

Так, управление кредиторской задолженностью включает тщательное отслеживание оплаты компании по своим обязательствам. Эффективность управления заключается в том, что с момента выполнения работ, оказания услуг до момента оплаты счета поставщики предоставляют компании беспроцентный кредит в виде отсрочки платежа. Данные денежные средства размещаются либо пускаются в оборот компании в целях получения дополнительных прибылей. Соответственно необходимо отслеживать и инициировать оплаты счетов в последний день, до начала начисления штрафов и пени за просрочку платежа. При этом, с одной стороны, оценивается выгодность неоплаты счета в срок при возможности размещения данных средств под большой процент с целью получения прибыли. С другой стороны, оплату нужно провести как можно быстрее в целях недопущения осложнения деловых отношений с контрагентом. Важно, чтобы **ERP** система давала возможность просматривать в одном отчете все платежи по договорам, которые ожидаются, показывала бы возможные штрафы за неуплату в срок и считала экономию от более выгодного размещения, нежели уплаты в срок счетов с обязательной ранжированием по срочности оплат. Эффективное управление кредиторской задолженностью позволяет получить прирост прибыли от размещения свободных денежных средств до 70%.

Управление дебиторской задолженностью заключается в отслеживании выплат по предоставленным услугам и / или поставленным товарам. Необходимо стремиться к сокращению дебиторской задолженности. Сокращения возможно добиться двумя путями. Во-первых, ежедневно оперативно отслеживать дебиторскую задолженность на основе получаемых данных из **ERP** системы. Во-вторых, передать данную функцию факторинговой компании. Оптимизация дебиторской задолженности поможет компании эффективно управлять оборотным капиталом, ослабить зависимость компании от краткосрочных кредитов до 50%, сократить оборотные средства и ускорить оборот капитала. Сокращение дебиторской задолженности, особенно просроченной, как правило, положительно отражается на балансе компании.

Таблица 1

ОТЧЕТ РАСХОЖДЕНИЯ ПЛАНИРУЕМЫХ И ФАКТИЧЕСКИХ ОПЛАТ

Тыс. руб.

Денежные средства на начало периода	50	01.06.2007	02.06.2007	03.06.2007	01-07 июля	08-14 июля	15-21 июля
Поступления денежных средств	План	100	90	110	-	-	-	-
	Факт	70	125	110	-	-	-	-
	Расхождение	-30	35	0	-	-	-	-
Расход подразделения 1	План	10	0	15	-	-	-	-
	Факт	20	10	0	-	-	-	-
	Расхождение	10	10	-15	-	-	-	-
Расход подразделения n								
Итого платежи	План	90	75	100	-	-	-	-
	Факт	100	120	50	-	-	-	-
	Расхождение	10	45	50	-	-	-	-
Итого остаток / перерасход денежных средств нарастающим итогом	-	20	25	85	-	-	-	-

В целом следует подчеркнуть, что в рамках **ERP** системы необходимо организовать управление денежными потоками компании таким образом, что позволит, во-первых, организовать планирование движения денежных средств, во-вторых, обеспечить управление расчетными счетами компании и остатками на них, в-третьих – оценить эффективность работы на основе анализа отклонений от заданных параметров.

В любой компании в целях повышения ликвидности и качественного управления денежными средствами советом директоров или президентом вводится процедура организация планирования денежных средств. Данная процедура в обязательном порядке исполняется всеми сотрудниками компании. Краткосрочный план ДДС, как правило, составляется на три месяца вперед. В первом месяце планируемого периода определяются оплаты с ежедневной дифференциацией, а на два последующих месяца – платежи планируются понедельно. План каждые две недели корректируется в целях удлинения запланированного периода.

Внесением запланированных сумм в систему **ERP** должны заниматься ответственные исполнители, работающие с поставщиками и знающие условия оплат по обязательствам. Общие суммы плана за месяц сверяются с бюджетом компании, составленным касовым методом, при этом не обязательно достигнуть равенства между ними, так как бюджет составляется на год вперед и в нем могут произойти изменения в процессе его исполнения. Все плановые показатели, внесенные в **ERP** систему, утверждаются руководителями структурных подразделений. Только после утверждения запланированная сумма появляется в отчете как запланированный расход.

В «Отчет расхождения планируемых и фактических оплат» попадают только утвержденные запланированные суммы оплат (см. табл. 1). В приведенном примере отчет представлен в динамическом модуле системы **ERP** с ежеминутным обновлением по проведенным платежам. План фиксируется и не подлежит изменению на период в три месяца. На ежедневной основе перед оплатой платежных документов происходит сверка с планом и, если план не внесен, то оплата платежного документа не осуществляется. При таком подходе платеж производится в тот день, в который планом предусмотрена оплата. Если платеж является срочным, то оплату возможно произвести только после согласования с финансовым директором и при наличии его визы «к оплате». Превышение оплаченной суммы над планом по одному подразделению,

как правило, может составить не более 10%, в противном случае необходимо в обязательном порядке согласование платежа финансовым директором.

По прошествии календарного месяца производится анализ расхождений между фактическими и запланированными показателями. В случае, если нарастающим итогом разница между этими показателями составляет более 10%, то применяются мера воздействия в виде наложения штрафов на руководителей подразделений за неэффективное планирование. Столь жесткие меры воздействия применяются в практике работы компании в целях уменьшения рисков недополучения прибыли.

Так как планирование заведомо больших сумм приводит к тому, что компании приходится закладывать больше денег под платежи, что впоследствии может привести к недополучению прибыли в размере до 50% от ожидаемой суммы по размещенным депозитам из-за более короткого срока, меньшей процентной ставки. Поэтому применяются все возможные меры по исключению заведомо завышенных планов. Также может быть принято изначально ошибочное решение о привлечении дополнительного финансирования в виде кредита под несуществующие платежи, что является прямым убытком для компании. В этих случаях одним из эффективных инструментов по недополучению подобных ситуаций является **ERP** технология.

Планирование без использования **ERP** технологии, как правило, не позволяет произвести учет всех внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на результирующие показатели деятельности компании, что в итоге может привести к негативным последствиям, характеризующимся нехваткой денежных средств, снижением платежеспособности компании на одном из этапов исполнения плана. Поэтому необходимо привлекать дополнительные денежные средства в кратчайшие сроки, что зачастую не позволяет проанализировать все предложения и ограничивает выбор используемых инструментов кредитования.

В систему **ERP** вводятся все данные о платежах, которые необходимо осуществить в текущем периоде. Будущие платежи проходят электронное согласование и только после выполнения процедуры проверки поступают на оплату. Цепочка электронного согласования обычно состоит из следующих звеньев:

- начальник подразделения;
- планово-аналитический отдел;
- бухгалтерия;
- отдел расчетов департамента казначейства.

Введенный в систему документ поступает к оплате только после согласования на всех звеньях системы. Важным свойством **ERP** системы является то, что она помогает ускорить документооборот и полностью отказаться от использования бумажных носителей информации. Документ на оплату в отсканированном виде прикладывается к заведенной записи, что позволяет сверить данные, занесенные в систему, с оригиналом документа на оплату. Оплата может производиться на основании реестра различной целевой направленности, специальным образом сформированного в **ERP** системе. Данный процесс приводит к значительной экономии времени при проведении стандартных операций департамента казначейства и повышению оперативности контроля за статусом согласования или оплаты любого расходного документа в режиме реального времени.

ERP система также позволяет ввести в систему все данные, необходимые для формирования платежного поручения. Отдел расчетов департамента казначейства осуществляет проверку правильности заполнения платежа в **ERP** системе и импортирует платежное поручение в клиент-банк для осуществления платежа.

В крупных компаниях, имеющих филиалы, представительств и дочерние компании, предъявляются повышенные требования к эффективному управлению денежными средствами на расчетных счетах (см. рис. 1).

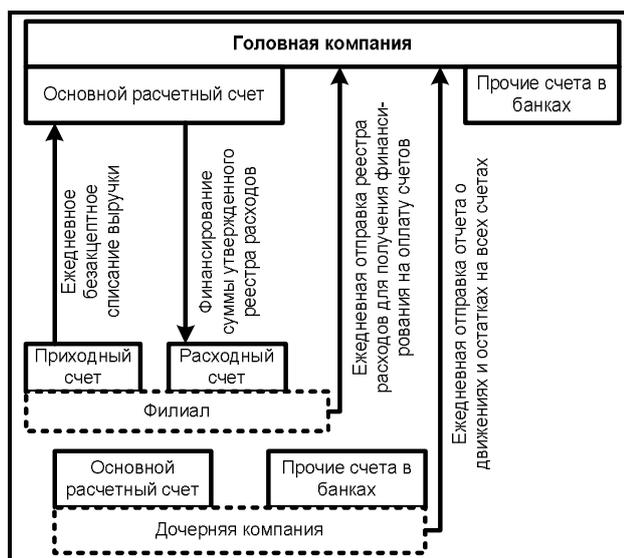


Рис. 1. Схема управления счетами.

Головная компания отслеживает с помощью **ERP** технологии платежи, осуществляемые дочерними компаниями, которые расходуют денежные средства и полностью распоряжаются своими счетами. В ежедневном режиме **ERP** системой контролируются реестры оплат и остатки по счетам. В случае временной нехватки денежных средств головная компания реализует возможность этой технологической схемы, предоставляя денежные средства на оплату текущих документов по договору займа.

Филиалы и представительства не имеют права распоряжаться своей выручкой. Головная компания выбирает один из счетов в банке, который будет являться основным в целях консолидации выручки в целом по всей компании и находится под постоянным контролем **ERP** системы. Путем заключения с банком дополнительных

соглашений о безакцептном списании денежных средств со счетов филиалов, все денежные средства консолидируются на одном счете – основном, что позволяет осуществлять оперативный контроль за их прохождением в реальном масштабе времени. В свою очередь в каждом филиале открывается два счета – приходный и расходный. На приходный счет зачисляется выручка и каждое утро списывается на основной счет. Расходный счет открывается в целях осуществления платежей филиалов. Ежедневно филиалы запрашивают финансирование у головной компании в пределах суммы платежей текущего дня. Для этого высылается реестр, сформированный в **ERP** системе. После анализа платежей в реестре и сравнении реестра с планом **ERP** технология выдает рекомендации по принятию головной компанией решения о финансировании расходного счета на сумму реестра либо рекомендует обратиться к бухгалтерии филиала с просьбой сократить реестр до расчетной величины. Сумма на оплату платежных документов, указанных в реестре, переводится с основного счета компании на расходный счет филиала или представительства. При этом **ERP** система выдает рекомендации по финансированию филиала или представительства на сумму немного большую, чем указано в реестре, в случае уплаты банковских комиссий и иных подобного рода платежей. Все транзакции в звене головная компания – филиал (представительство) консолидируются в **ERP** системе. Такая консолидация денежных средств позволяет работать со всей выручкой компании. Эффективность процедуры управления счетами повышается в 2-3 раза по сравнению с работой с неконсолидированной выручкой.

Головная организация оплачивает платежные документы с основного банковского счета либо со счетов в разных банках, наиболее подходящих для проведения такого рода платежей. В основном это касается валютных счетов.

Оптимизация процессов оплаты счетов, взыскания дебиторской задолженности, управления кредиторской задолженностью, построения взаимоотношений с поставщиками и покупателями позволяет компании эффективно развиваться и быть конкурентоспособной на рынке. Все вышеуказанные транзакции также осуществляются на базе **ERP** системы.

С учетом вышеизложенного каждой компании целесообразно вводить такие современные технологии, подобные рассмотренной **ERP** системе. Их использование повышает финансовую дисциплину, в том числе улучшает краткосрочное и долгосрочное планирование притоков и оттоков денежных средств, а также и поднимает персональную ответственность руководителей структурных подразделений за качество планирования и подготовку документов на оплату. Осуществлять контроль за исполнением финансовой дисциплины в рамках отлаженного продукта **ERP** системы достаточно просто. С ее помощью можно автоматизировать все бизнес-процессы.

5. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Предприятие, ориентированное на рост прибыли, увеличение доли на рынке, рост акционерной стоимости, должно иметь стратегию развития. Стратегия компании включает следующие составляющие:

- планирование развития, включая объем выпуска и сбыта;
- бюджетирование;
- оценка рисков;
- политика в области слияний и поглощений.

Главная стратегическая цель компании – это повышение ее акционерной стоимости. Для реализации данной цели необходимо увязать стратегическое планирование с текущей деятельностью и произвести их интеграцию. Принятие текущих решений должно основываться на разработанной и утвержденной стратегии компании. Все принимаемые решения, которые могут оказать влияние на стоимость компании, в соответствии со стратегией должны быть интегрированы в систему **ERP** для сравнения и анализа поставленных задач и достигнутых результатов.

Управление, ориентированное на рост стоимости компании, должно быть внедрено в каждой компании, стремящейся к повышению ее акционерной стоимости. Данный вид управления заключается в том, что каждый директор департамента может отследить, как принятые им решения отражаются на акционерной стоимости и соответствуют ли они общей стратегии развития компании. Основная сложность заключается в том, чтобы консолидировать и сверить на соответствие прогнозные и текущие данные.

Внедрение системы управления, ориентированной на рост стоимости – процесс достаточно долгий, и перед началом работы должны быть проанализированы и приняты решения по следующим направлениям деятельности:

- выявить процессы, влияющие на стоимость;
- определить степень влияния каждого фактора на стоимость, как положительную, так и отрицательную;
- выделить структурные подразделения, от действий которых зависит изменение стоимости.

Внедрение системы управления стоимостью должно начинаться с отслеживания результатов работы подразделений компании, поскольку необходимо наладить процесс управления эффективностью. Управление эффективностью компании строится на разработке ключевых показателей эффективности для каждого подразделения (**KPI**). Данный подход позволит оценить каждое подразделение компании и его вклад в созданную стоимость. В начале года в соответствии с утвержденной стратегией развития перед каждым подразделением намечается план работы и показатели, которых оно должно достичь. Ключевые показатели эффективности разрабатываются исходя из ожидаемых выгод. Все показатели объединяются в единой панели индикаторов в **ERP** системе, которая показывает вклад каждого подразделения в создаваемую стоимость компании. Тем самым каждый сотрудник может получать наиболее важную информацию в реальном времени. Индикаторы компании представляются в максимально наглядном виде, благодаря чему достигается прозрачность целей и результатов работы каждого подразделения. Постоянно проводится анализ показателей, их сравнение в динамике, что необходимо для выявления взаимосвязей между ними. Ежеквартально оцениваются достигнутые результаты подразделений, на основе которых им выставляются баллы. Постоянная оценка подразделений компании и мониторинг достигнутых результатов помогают обеспечивать заинтересованность сотрудников в качественном выполнении работы и повышении производительности труда. Бонусы руководства подразделений и сотрудников напрямую зависят от достигнутых результатов.

Любая компания должна разработать стратегию развития. Стратегия составляется на 5 – 7 лет. Система **ERP** содержит модули, предназначенные для моделирования бизнес-процессов. Данные модули позволяют провести всесторонний анализ развития компании, построить разнообразные сценарии. Сценарии развития строятся с учетом внешних и внутренних факторов, влияющих на компанию. В ходе подготовки сценариев производится отслеживание причинно-следственных взаимосвязей между показателями.

Для достижения поставленных в стратегии целей в компании формируется долгосрочный план развития на 3 года. Этот план включает задачи, стоящие перед руководством компании, пути их достижения, источники получения и направления использования финансовых ресурсов.

На основе долгосрочного плана строится бюджет компании сроком на 1 год. Принципы построения бюджетов однотипны для всех компаний:

- фиксирование определенного лимита расходов за каждым подразделением;
- разбивка расходов в соответствии с бюджетными статьями;
- контроль соответствия структуры бюджета и фактических расходов.

После составления и утверждения бюджета, бюджет загружается в **ERP** систему, которая автоматизирует бюджетный процесс. Автоматизация позволит сокращать время согласования, вводить дополнительные данные о притоках / оттоках денежных средств в момент совершения сделок, делать доступным просмотр исполнения бюджета всем заинтересованным пользователям в рамках делегированных им прав.

В последнее время некоторые компании отказываются от составления бюджета как такового. Предлагается строить графики генерирования доходов компании в соответствии со стратегией ее развития. При этом предлагается значительно упростить цепочку согласования расходов, предоставить больше свободы директорам департаментов и финансовому директору, ввести не только персональную ответственность за принимаемые решения, но и систему поощрений. Необходимо ориентировать сотрудников работать на конечный результат.

Отказ от составления бюджетов обусловлен следующими факторами:

- бюджетный контроль может тормозить изменения из-за долгого процесса согласования и утверждения;
- сложность в переносе бюджетных расходов с одного периода на другой;
- жесткий бюджетный контроль может помешать внедрению новых направлений, диктуемых рынком, что может привести к потере лояльности покупателей;
- ухудшение отношений с поставщиками из-за просроченных оплат по причине несогласования вовремя расходов с бюджетом.

На основе бюджета разрабатывается план движения денежных средств на месяц. Данный план строится по каждому подразделению в соответствии с утвержденным бюджетом, но составляется с разбивкой по дням. Основная цель плана движения денежных средств – обеспечить ликвидность компании.

Для повышения эффективности управления предприятием необходимо на постоянной основе сравнивать утвержденную стратегию развития с текущей деятельностью компании и достигнутыми результатами. Однако на пути развития в соответствии со стратегией компания сталкивается со многими видами рисков. Поэтому

для повышения эффективности деятельности компании вводится управление рисками. Внедрение системы управления рисками диктует необходимость выделения основных рисков, которые могут существенно повлиять на конечные результаты деятельности компании. Этот процесс включает следующие этапы.

1. Определение основных рисков. Компании необходимо исследовать все возможные риски, которые прямо или косвенно могут нанести ущерб компании. Риски заносятся в общую базу данных рисков в **ERP** системе.
2. Изучение степени влияния рисков. Каждый выделенный риск должен быть рассчитан в количественном выражении и определена степень его возможного влияния на основные показатели компании – капитализацию и прибыль. Для расчета влияния как каждого отдельного риска, так и совокупности рисков строятся динамические модели. Моделирование рисков производится на основе данных бухгалтерского и управленческого учета, а также экспертных оценок.
3. Отслеживание рисков. Управленческие решения принимаются на основе двух составляющих: стратегия и риск. В-первых, принимаемое управленческое решение должно соответствовать принятой стратегии компании, во-вторых – риски, сопутствующие данному решению, рассчитываются, исходя из разных сценариев развития компании.
4. Контроль рисков. Система **ERP** позволяет автоматически строить сценарии развития и отслеживать основные виды рисков. Важную роль в контроле за рисками отводится корректной информации.

Существует широкий спектр инструментов, позволяющих защитить компанию от рисков и свести их к нулю. Одними из наиболее популярных инструментов является страхование и хеджирование. Но пользование данными инструментами является платным.

Задача **ERP** системы состоит в создании базы данных, сочетающей качественные и количественные показатели, на основе которых строится система сбалансированных показателей для наглядного представления последствий принимаемых решений. Цель **ERP** системы, во-первых, рассчитать степень риска, которому может быть подвержена компания при принятии тех или иных управленческих решений, во-вторых, определить стоимость инструментов, которые позволили бы сократить степень влияния возможного риска на результаты до разумных пределов. Однако необходимо учитывать, что стоимость страхования данных инструментов зависит от страхуемого риска и степени страхования. Степень страхования определяется тем, на какую сумму застрахован риск и какую компенсацию получит компания при его наступлении относительно стоимости страхуемого риска. Для расчета сумм денежных средств, которые можно направить на страхование рисков, необходимо определить средние убытки по данным категориям рисков и страховые премии, и только после этого можно прийти к выводу, что некоторые очевидные риски, которые страхуют все, например оборудование, можно и не страховать, так как страховые премии в несколько раз превышают страховые выплаты.

Современный мир диктует новые условия работы компаний. Выживают и развиваются сильнейшие компании используя разные способы, в том числе при помощи политики слияний и поглощений (M&A). Слияние компании начинает планироваться задолго до официального объявления о таком намерении. Подготовка заключается в приведении внутренних процессов в компаниях к единому знаменателю. Важнейшим элементом при слиянии компаний является подготовка **ERP** системы. Это необходимо для более быстрого

проведения операции по слиянию, а также предоставления в срок финансовой отчетности по новой консолидированной компании.

6. ФИНАНСОВАЯ ИНФОРМАЦИЯ И ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

Финансовый департамент компании работает с огромным потоком ежедневно обновляемых данных. Информация поступает в различных видах. **ERP** система служит для преобразования разнородной информации, ее обработки и представления в нужном виде. Данная функция позволяет на основе анализа данных принимать управленческие решения с целью достижения конкурентных преимуществ на рынке.

Основными выгодами от использования **ERP** систем являются следующие:

- высокая степень детализации показателей;
- быстрый доступ к необходимым данным;
- принятие обоснованных решений.

Компании должны в кратчайшие сроки собирать необходимую информацию, анализировать ее и направлять заинтересованным сторонам. Представленная информация должна отражать текущее состояние компании в интересующий момент времени и быть максимально точной, что необходимо как внутренним, так и внешним пользователям для принятия решений. При предоставлении информации финансовому директору необходимо осознавать свою ответственность перед внешними пользователями. При правильной настройке **ERP** система позволит получать практически все необходимые данные с достаточной долей точности.

ERP система позволяет формировать финансовую отчетность в утвержденных законодательством формах. Представленная информация должна заслуживать доверие и быть безупречной. Всегда ценилась возможность компаний осуществлять быстрое и точное закрытие отчетного периода. В теории закрытие отчетного периода описывается как стандартный процесс, на который требуется немного времени. Однако на практике данный процесс часто усложняется из-за появления дополнительных инструкций и требований. Но при всех сложностях быстрое закрытие отчетного периода имеет ряд преимуществ:

- повышение доверия инвесторов;
- совет директоров в более ранний срок обеспечивается информацией;
- возможность публиковать результаты раньше конкурентов.

Существует много минусов ранних публикаций отчетности, такие как низкое качество исходных данных, ускорение работы аудиторов, недостаточность проверки исходных данных.

ERP система позволяет проводить быстрые закрытия отчетных периодов в сжатые сроки при условии наличия всех исходных данных в базе. В ходе закрытия выявляются проблемы, поэтапное решение которых, позволяет добиться от составленной отчетности необходимой достоверности.

7. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ERP СИСТЕМЫ

ERP система требует существенных инвестиций для внедрения, соответственно перед принятием решения о внедрении необходимо оценить эффективность ввода системы в компании.

Эффективность ввода **ERP** системы может быть достигнута за счет следующего:

- оптимизация объема незавершенного производства и сокращение длительности производственного цикла в 2 – 3 раза;
- уменьшение складских запасов в результате нахождения оптимальной партии закупки и остатков товара на складе, увеличение экономии на хранении запасов до 40% до ввода **ERP** системы;
- ускорение оборачиваемости капитала в 2 – 2,5 раза;
- высвобождение части денежных средств;
- постоянный доступ к необходимой информации и возможность ее качественного анализа;
- формирование объективной финансовой отчетности;
- повышение качества обслуживания клиентов путем оптимизации системы заказов готовой продукции;
- сокращение длительности процесса закрытия отчетных периодов на 5 – 8 дней.

Система **ERP** позволяет не только повысить доходы, снизить расходы и увеличить оборачиваемость капитала, но и контролировать эффективность принятия управленческих решений.

Литература

1. Бригхэм Ю., Эрхард М. Финансовый менеджмент. СПб.: Питер, 2007.
2. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов, М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004.
3. Седрик Рид, Ханс-Дитер Шойерман и группа mySAP ERP Financials, Финансовый директор как интегратор бизнеса, М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
4. Стивен Брег, Настольная книга финансового директора, М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
5. Финансовый директор № 4, 2006. С. 31-37.
6. Русское издание Financial Director, Март 2007. С. 52-55.
7. Русское издание Financial Director, Май 2007. С. 50-53.
8. www.gtnews.com.
9. www.fd.ru.
10. www.cfin.ru.
11. www.sap.com.
12. www.cio.ru.

Капранов Никита Сергеевич

РЕЦЕНЗИЯ

В работе рассматриваются возможности использования полнофункциональной единой системы управления ресурсами компании – **ERP** системы. Отмечается, что эта система может дать преимущества предприятию в организации эффективного управления компанией, увеличении скорости реагирования на изменения внешней среды, повышении качества обслуживания клиентов. Однако внедрение этой системы является не только существенной статьей затрат компании, но и возникают проблемы, с которыми сталкиваются компании, о чем подробно говорится в статье. Внедрение предполагает серьезные изменения в бизнес-процессах компании, обусловленные методологией внедрения и существующей функциональностью внедряемой **ERP** системы, что приводит к серьезному увеличению затрат компании на управление проектом внедрения системы и изменение собственных бизнес-процессов. Возврат же от инвестиций в **ERP** систему идет от самой системы и от повышения эффективности бизнес-процессов, которые эта система поддерживает. При этом система должна быть настроена на достижение стратегических и тактических целей организации. В статье подчеркивается, что при правильном, тщательно спланированном внедрении компания может добиться действительно значительных результатов:

- снижение операционных и управленческих затрат;
- экономия оборотных средств;
- снижение коммерческих затрат;
- снижение страхового уровня складских запасов;
- уменьшение дебиторской задолженности;
- увеличение оборачиваемости средств в расчетах и материальных запасов;
- уменьшение цикла реализации;
- повышение эффективности производственного цикла в целом;
- сокращение сроков выполнения заказов.

В целом в статье подчеркивается, что выбор **ERP** системы – крайне сложная и комплексная задача, требующая серьезного обследования организации и четкого формулирования требований к корпоративной информационной системе. И решение о ее внедрении должен принимать высший менеджмент компании.

*Островский О.М., д.э.н., профессор, заместитель директора
Научно-исследовательского финансового института
АБИФ Минфина России*

9.4. HEADING ERP OF SYSTEMS IN MANAGERIAL PROCESS BY THE COMPANY

N.S. Kapranov, the Post-graduate Student of Academy of the Budget and Treasury of the Treasury of the Russian Federation

In the article essence **ERP** of systems which are used practically on all the factories all over the world is uncovered. Last seven years the given trend is characteristic and for Russia.

ERP the system (enterprise resource planning) allows to increase efficiency of activity of the concrete company, using the most up-to-date procedures and an operational experience of other companies. System **ERP** gives the chance to use the necessary information in a real time, to increase a company overall performance several times, and on separate sections – and 10 times, and also to ensure the constant surveillance of all operations in the company.

Commitment **ERP** of system consists in making of the database combining qualitative and quantity indicators on which bottom the system of the balanced parametres giving a visualisation about aftereffects of accepted solutions is under construction. **ERP** the system allows to make up the fiscal accounting in the forms stated by the legislation. Installation and maintenance **ERP** of system constitutes an essential share in company costs, therefore the chief financial executive does not have right to an error at sampling and installation of the given system.