

# стандартизация финансовых бизнес-процессов компании. с чего начать?

## Аннотация

В статье рассматривается возможность стандартизации финансовых бизнес-процессов крупной компании, имеющей разветвленную филиальную сеть и/или некоторое количество дочерних предприятий. Автор анализирует необходимость создания финансового инструмента, который позволил бы компании стандартизировать и унифицировать финансовые процессы и программное обеспечение и предлагает возможный путь его внедрения.

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, стандартизация, информационная система, филиальная сеть, финансовый инструмент, реинжиниринг, программное обеспечение

Перед руководством крупных предприятий, находящихся на пике своего развития, в процессе динамичной глобализации встает вопрос о необходимости стандартизации финансовых бизнес-процессов компании. Особенно это касается предприятий, имеющих разветвленную сеть дочерних организаций и филиалов, а тем более, если последние географически удалены от материнской компании.

Высшее руководство в определенный момент развития компании осознает, что необходим некий финансовый инструмент, который позволит стандартизировать и унифицировать финансовые бизнес-процессы и программное обеспечение на предприятии.

## **Система электронного документооборота**

Целью проекта по созданию шаблона стандартной учетной системы является разработка типового решения информационной системы, адаптированного под требования подразделений компании. Данный проект представляет собой

## **Карпюк**

### **Юлия Анатольевна**

канд. экон. наук,  
бухгалтер  
по международной  
отчетности,  
ООО «ДжИИ Рус»  
(General Electric),  
г. Москва  
karpljuk@bk.ru

**целью проекта по созданию шаблона стандартной учетной системы является разработка типового решения информационной системы, адаптированного под требования подразделений компании**

набор процессов, которые разработаны и построены на общей платформе информационной системы с использованием технологий электронного документооборота для создания общекорпоративной финансовой основы, обеспечивающей использование точных и последовательных данных, а также контроль над ними.

В качестве информационной системы для будущей платформы компания может выбрать подходящую ERP-систему<sup>1</sup> посредством проведения тендерного отбора. На современном рынке высоких технологий представлено достаточное количество ERP-систем, среди которых определенной популярностью пользуются «1С:Предприятие», SAP, Scala, Oracle [3].

По завершении внедрения платформа послужит основой для успешного создания и других общекорпоративных приложений, например, хранилища данных. В качестве будущего информационного хранилища, например, при внедрении ERP – SAP, может использоваться удобный и мощный инструмент SAP BW.

Таким образом, ключевыми элементами стандартизации финансовых бизнес-процессов компании являются создание единой программной платформы и использование электронного оборота первичных документов и электронного архива. Проект по внедрению электронного оборота и архива первичных документов может быть выделен и реализован отдельно, однако целесообразно его начать во время или даже до внедрения единой информационной системы.

Настройки системы электронного документооборота позволят осуществить гибкую маршрутизацию документов и обеспечить возможность получения точной информации о местонахождении и степени обработки отправленных документов. В финансовом блоке компании это задача критически важна, но не всегда реализована. Использование элект-

---

1 ERP-система (англ. Enterprise Resource Planning System – система планирования ресурсов предприятия) – интегрированная система на базе информационных технологий для управления внутренними и внешними ресурсами предприятия (значимые физические активы, финансовые, материально-технические и человеческие ресурсы). – *Прим. ред.*

ронного документооборота и архива способствует централизации учетной функции и позволяет вести учет на значительном расстоянии от места возникновения первичных документов и местонахождения заказчиков.

### ***Этапы стандартизации финансовых бизнес-процессов***

Итак, с чего же начать трудоемкий и сложный процесс по стандартизации финансовых бизнес-процессов?

Прежде всего, руководство должно определить, будет ли данная задача возложена на имеющихся сотрудников или же будет набран новый персонал, который в свою очередь будет либо штатным, либо работать по системе аутсорсинга. В данной ситуации наиболее правильным будет, несомненно, привлечение новых сотрудников, имеющих опыт руководства проектами по автоматизации и оптимизации использования ИТ-систем.

Тем не менее, конечно необходимо будет и привлечение сотрудников компании, которые при этом проработали уже достаточно продолжительное время. Задачей первых будет собственно организация всего процесса стандартизации, а вторых – качественное описание имеющегося положения дел на предприятии. В любом случае, будет ли создана рабочая группа или использован аутсорсинг, во внедрении проекта будут задействованы практически все сотрудники компании.

Основными этапами проекта по стандартизации и моделированию эффективных финансовых бизнес-процессов компании можно считать:

- 1) анализ существующих в компании или отдельных подразделениях бизнес-процессов (с разделением на основные и вспомогательные процессы), так называемый анализ «As Is» (состояние «как есть»);
- 2) определение неэффективных, неоптимальных или дублирующихся процессов, то есть выявление проблемных зон, возможных рисков и непроизводительных затрат;
- 3) разработку рекомендаций по оптимизации существующих бизнес-процессов;
- 4) проведение моделирования бизнес-процессов, то есть описание новых шаблонных бизнес-процессов,

***...ключевыми  
элементами  
стандартизации  
финансовых бизнес-  
процессов компании  
являются создание  
единой программной  
платформы  
и использование  
электронного  
оборота первичных  
документов  
и электронного  
архива***

которые бы позволили ликвидировать существующие проблемные зоны. Данный анализ называется «То Ве» (состояние «как должно быть»);

5) подготовку внутренних регламентов и должностных инструкций;

6) представление результатов проекта и сопоставление со стратегическими целями организации;

7) разработку плана внедрения представленных рекомендаций (бизнес-модели);

8) собственно внедрение изменений.

Рассмотрим все этапы более подробно.

### **Оптимизация и реинжиниринг**

На первом этапе, в процессе проведения анализа, оптимизации или стандартизации деятельности финансового блока, компании необходимо иметь актуальную модель своих бизнес-процессов, отражающую его структуру и все процессы, происходящие в нем, а также финансовые, временные и другие ресурсные составляющие для каждого процесса.

Результатом второго этапа является наглядный материал для анализа происходящего в компании, который показывает проблемные зоны в ее деятельности, возможные риски и непроизводительные затраты, понесенные компанией вследствие дублирования функций и зон ответственности. Именно для построения такой модели и необходимо провести анализ бизнес-процессов и структуры компании. На данном этапе выбираются бизнес-процессы, требующие изменений. Для стандартизации возможно принятие решений как о проведении оптимизации выбранных бизнес-процессов, так и об их коренной перестройке – реинжиниринге.

Оптимизация – это сравнительно небольшие изменения, направленные на улучшение существующих бизнес-процессов. Оптимизация нужна, если в целом бизнес-процессы работают, не приносят больших проблем и потерь (не угрожают существованию предприятия), и, следовательно, нет потребности в коренных изменениях (реинжиниринге).

Реинжиниринг – коренная перестройка ключевых бизнес-процессов организации. Это полный отказ от существующих принципов организации ключе-

**использование  
электронного  
документооборота  
и архива  
способствует  
централизации  
учетной функции  
и позволяет вести  
учет на значительном  
расстоянии  
от места  
возникновения  
первичных  
документов**

вых бизнес-процессов и замена их на радикально новые. Цель реинжиниринга – резкое снижение стоимости бизнес-процессов, затрат времени их проведения, количества сотрудников, участвующих в них. При реинжиниринге обычно меняется и организационная структура компании, задачи ее подразделений. Реинжиниринг нужен в случаях, когда продолжение работы по существующим бизнес-процессам ведет к существенным финансовым потерям.

### ***Внедрение изменений***

После разработки рекомендаций по оптимизации/реинжинирингу существующих бизнес-процессов для стандартизации будущих бизнес-процессов формулируются некие шаблонные решения. Структура шаблонного решения может включать процессную и техническую части. Процессная состоит из схем бизнес-процессов и элементов бизнес-процессов (например, возможна реализация в ARIS). Техническая часть – это реализация процессной части в выбранной информационной системе. Дальнейшее формирование регламентирующей документации включает в себя разработку регламентов процессов и процедур, должностных инструкций, положений о подразделениях и других шаблонных пользовательских документов, которыми будет руководствоваться рабочая группа при внедрении информационной системы. Необходимо уделить особое внимание качеству и доступности информации данных документов, так как ими будут пользоваться все сотрудники компании. Перегружать документы технической терминологией или усложнено описывать этапы процедур строго не рекомендуется.

Этап представления результатов проекта и сопоставление со стратегическими целями компании подразумевает контроль показателей, то есть возможность контролировать достижение запланированных значений показателей.

Непосредственное внедрение стандартного шаблона финансовых бизнес-процессов конечно должно подразумевать некую дату икс, начиная с которой предприятие работает полностью по новой схеме, согласно новой разработанной системе процессов.

***...с помощью  
внедрения проекта  
по стандартизации  
финансовых бизнес-  
процессов компании  
будет создано  
единое учетное  
пространство***

Итак, с помощью внедрения проекта по стандартизации финансовых бизнес-процессов компании будет создано единое учетное пространство и полностью устранены риски со стороны внутреннего контроля. В результате будет достигнута гибкость и универсальность функций учета и отчетности, а также получен необходимый оптимизационный эффект.

### *Литература*

1. Стандартизация бизнес-процессов – ключевой параметр оценки капитализации. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.allinsurance.ru>.
2. Савчук А.С., Самуйлов К.Е., Чукарин А.В. О стандартизации бизнес-процессов для компаний отрасли связи // Электросвязь. – 2006. – № 6.
3. ERP-системы. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.erp-online.ru/software/>.

pn

***Yulia A. Karplyuk***

*Cand. of Econ. Sci., Accountant for International Reporting,  
GE Rus (General Electric) LLC, Moscow*

### **Standardization of the Company's Financial Business Processes. Where to Begin?**

Abstract

**T**he article examines the possibility of standardization of financial business processes in large companies with extensive branch network and/or a number of subsidiaries. The author analyzes the need for a financial instrument that would allow companies standardizing and unifying the financial processes and software and suggests a possible way of implementing it.

**Keywords:** business process, standardization, information system, branch network, financial instrument, reengineering, software