

# Комплексная автоматизация строительных предприятий в условиях рецессии

**В**опрос повышения уровня автоматизации строительных компаний поднимается сегодня все чаще, особенно в условиях отмены государственного регулирования отрасли и перехода на само регулирование. Известные строительные ассоциации активно продвигают идею автоматизации отрасли, а на рынке появляются новые решения для автоматизации деятельности строительных и проектных организаций.

По экспертным оценкам, до 60 % всех потерь строительных и прочих предприятий происходит вследствие недостаточной достоверности и аналитичности финансовой информации и ошибок формирования консолидированной отчетности, что приводит к принятию неверных решений и недополучению прибыли. Очевидно, бухгалтерия на большинстве российских малых и средних предприятиях, несмотря на высокий уровень автоматизации, обилие прикладных инструментов и учетных программ, не решает управленческие задачи, ведь целью бухгалтерского учета на российском предприятии, как известно, является оптимизация налогов и отчетности для налоговых органов. Решением же задачи формирования корректной управленческой отчетности для топ-менеджмента и акционеров заняты, как правило, экономисты и финансовые менеджеры, применяющие подручные инструменты, такие как Microsoft Excel, Word и калькулятор. В условиях экономического подъема сохранение вышеописанной модели лоскутной автоматизации на предприятии при наличии сверхприбыли может не очень существенно отразиться на финансовом результате периода, однако в средне- или долгосрочной перспективе топ-менеджмент рискует полностью потерять контроль над предприятием и получить существенные убытки, особенно в ситуации рецессии или кризиса. Ведение управленческого учета в Excel на микропредприятии (до 10 человек в штате), как показывает практика, может быть вполне оправдано, однако с ростом компании и, соответственно, усложнением учета, увеличением объемов продаж и распространением практики аудита подрядчика со стороны заказчиков оно становится трудновыполнимым. На данном этапе руководству организации имеет смысл рассмотреть возможность внедрения единой системы автоматизации управленческого учета, бюджетирования и важнейших бизнес-процессов.

Рассмотрим, какой функционал систем, автоматизирующих бизнес-процессы, может применяться строи-

тельными предприятиями для реализации плана выхода из рецессии. В качестве примера приведем программный продукт OrganicERP. Это отечественная корпоративная информационная система, появившаяся на рынке комплексных систем для автоматизации управления предприятиями в 2008 году и в настоящее время активно внедряемая на предприятиях строительной отрасли. Очевидно, что задачи и рекомендации антикризисного плана могут быть очень индивидуальными для каждой конкретной компании. Поэтому мы рассмотрим наиболее общие и значимые задачи, которые актуальны для большинства случаев.

Большинство бизнес-консультантов и руководителей предприятий сходятся во мнении, что основным и самым действенным средством вывода компании из рецессии является оптимизация затрат предприятия.

Оптимизация затрат подразумевает, среди прочего, следующие мероприятия: ужесточение процедур авторизации расходов, формирование бюджета и контроль издержек, оптимизацию учета, перевод нерентабельных процессов (активов) на аутсорсинг, переход на новые более доступные источники финансирования, снижение загрузки персонала, сокращение нерентабельных сотрудников, снижение себестоимости продаж. Рассмотрим данные задачи подробнее.

## Формирование бюджета компании и контроль издержек

Планирование затрат и передача полномочий по управлению ими менеджерам подразделений позволит значительно снизить издержки компании. Если пред-

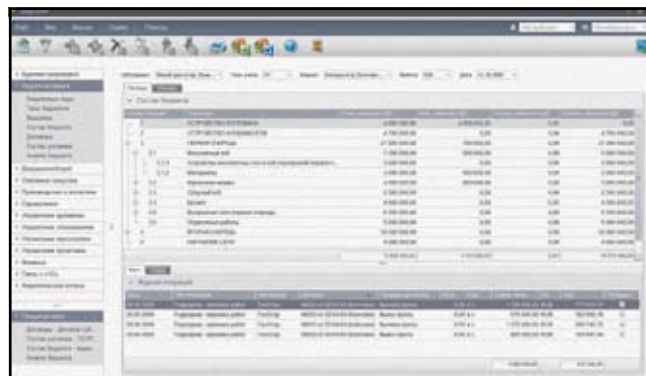


Рис. 1

## Уход от “котлового” метода списания затрат

приятие на момент наступления финансового кризиса не вело бюджетирование, то рекомендуется ограничиться составлением мастер-бюджета (прогнозный баланс, бюджет движения денежных средств и бюджет доходов и расходов), бюджетов по объектам строительства, строительным направлениям, а также сформировать бюджеты дебиторской и кредиторской задолженностей, движения сырья и материалов. Это позволит оптимизировать движение денежных потоков и удержать затраты на заданном уровне. При помощи систем, таких как, к примеру, OrganicBudgets – интегрированного в OrganicERP инструмента бюджетирования – можно автоматизировать существующий или создать новый процесс бюджетирования на предприятии (рис. 1). При этом в системе реализован комплексный подход, позволяющий:

- ▶ включать в состав бюджета позиции договоров с контрагентами;
- ▶ использовать сразу два разреза для планирования в одном бюджете: движение денежных средств и расходы или доходы. При этом на основании бюджета доходов или расходов система может автоматически спланировать движение денежных средств для данного бюджета на необходимый период (система календарного планирования);
- ▶ анализировать и сопоставлять расходную и доходную части проектов, связывая позиции бюджета расходов с позициями бюджета доходов;
- ▶ проводить план-фактный анализ затрат;
- ▶ анализировать затраты на основе универсальной классификации по характеру, что позволяет сопоставлять бюджеты разных подразделений или разных периодов.

Однако недостаточно просто задать лимиты по бюджетам, необходимо также спланировать те или иные денежные потоки во времени. Например, составить календарный план платежей по кредиторской или дебиторской задолженности на период и установить процедуру контроля за выполнением данного процесса. В этой связи система бюджетирования позволяет:

- ▶ планировать расходование денежных средств во времени;
- ▶ применять технику “скользящего” планирования;
- ▶ автоматизировать подачу и исполнение заявок на оплату.

Благодаря интеграции подсистем планирования и управления задачами/рабочим временем комплексная система автоматизации позволяет контролировать выполнение бюджета и сигнализировать ответственным за бюджеты лицам о появлении тех или иных расходов, например о невыполнении плана возврата дебиторской задолженности или появлении незапланированных издержек в связи с резким изменением цен на услуги подрядчиков. Возникновение этих и подобных событий может быть инициировано фактом проведения или непроведения соответствующих первичных документов (актов, платежных поручений, счетов-фактур). В результате ответственному за бюджет может быть направлено уведомление о соответствующем событии с указанием на расхождение с планом.

На многих российских предприятиях до сих пор процветает так называемый котловый метод списания затрат, когда, например, издержки, связанные с конкретными работами по проекту, не списываются сразу же на данный проект, а распределяются в конце периода между всеми проектами. В результате предприятие зачастую продолжает вести нерентабельные проекты, содержать малоэффективных сотрудников и т.д. Одним словом, в целях управленческого учета и оптимизации затрат компании данный метод, как показывает практика, неэффективен, так как не позволяет определить и проанализировать затраты конкретного проекта и определить, например, эффективность работы конкретного подразделения или сотрудника в рамках проекта.

Современные системы автоматизации управленческого учета и в частности OrganicERP в этом отношении позволяют предприятию всегда точно знать фактические и плановые затраты, а также доходность любого продукта, проекта, работы, подразделения, сотрудника.

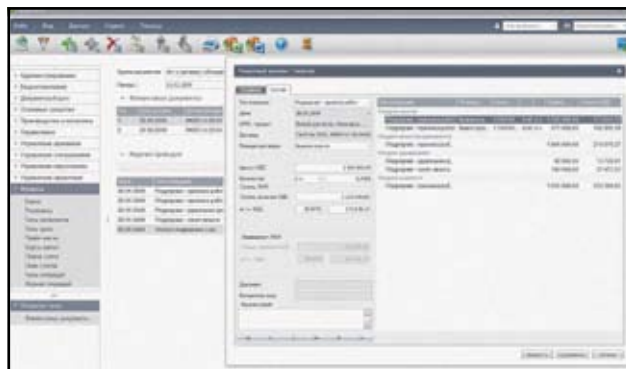


Рис. 2

Основной сущностью финансового блока является финансовый документ (рис. 2). После настройки модели учета под конкретное предприятие пользователю для отражения любого события, будь то приход денежных средств по конкретному проекту, оплата по счету или начисление заработной платы сотруднику, будет достаточно создать новый финансовый документ на основании уже созданного, где пользователь указывает соответствующего сотрудника, ЦФО, проект и любые другие параметры, которые впоследствии могут быть использованы для проведения анализа затрат или выручки по любой аналитике. Далее система, если пользователь захочет провести эту операцию в учете, автоматически сформирует все необходимые проводки и операции. В частности концепция финансовых документов в системе позволяет легко осуществлять такие операции, как:

- ▶ сравнение объемов и структуры затрат различных периодов;
- ▶ анализ динамики затрат в разрезе подразделений, проектов, продуктов;
- ▶ анализ затрат по типу, виду и характеру.

## Перевод на аутсорсинг

Пользуясь комплексной системой автоматизации управления предприятием OrganicERP, руководство может оценить, какие процессы предприятию выгодно реализовывать самостоятельно, а какие дешевле закупать у других производителей. К примеру, предприятию, имеющему в активе собственный парк строительной спецтехники, нужно принять решение о целесообразности содержания парка и возможности передачи всего процесса работ с его применением на субподряд. Система OrganicERP позволяет рассчитать и проанализировать себестоимость содержания данного актива и соответствующих строительных процессов. Информация о парке спецтехники может быть заведена в систему в качестве одной из сущностей – центра финансовой ответственности – в данном случае, центра затрат. С помощью модуля аналитической отчетности пользователь может самостоятельно настроить и вывести любой отчет (рис. 3), в том числе и с расчетом себестоимости направления деятельности, ЦФО, проекта, компании в целом.

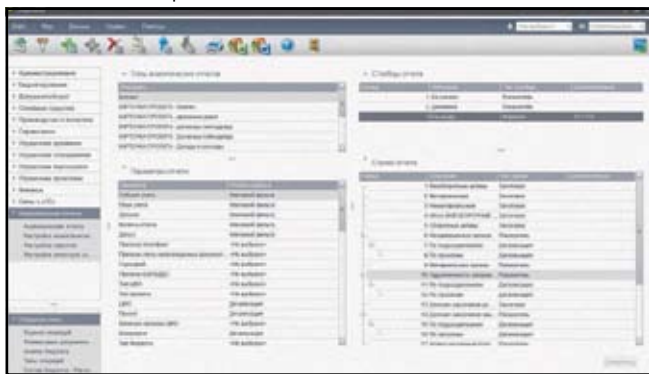


Рис. 3

Система имеет собственные средства визуализации – более 20 видов графиков и диаграмм, которые позволяют наглядно отразить данные любого аналитического отчета (рис. 4).

Для дальнейшего анализа в случае необходимости отчет можно импортировать в MS Excel. Таким образом, пользователь оперативно получит информацию о интересующем его срезе работы предприятия и сможет использовать ее для принятия управленческих решений.

Неоспоримым преимуществом современных систем автоматизации при работе с отчетностью является возможность обрабатывать массивы данных практически любого



Рис. 4

объема. Для обработки данных при генерации отчетов в информационных системах премиум класса зачастую применяется технология OLAP, позволяющая мгновенно получать заранее определенные пользователем отчеты, независимо от объема обрабатываемых данных. Однако минусами такого подхода являются дороговизна поддержки такой системы (требует Microsoft Analysis Services) и невозможность получения отчета из системы в любой момент времени, так как так называемые OLAP-кубы внутри себя должны обновлять данные с некоторой периодичностью – обычно не более 1-2 раз в сутки, что приводит к лагам в отражении актуальной информации в отчетности. Данный метод, безусловно, подходит крупным организациям, где обрабатываются гигантские массивы данных. В OrganicERP используется свой “движок” для работы с отчетностью, который при обработке очень больших и сложных массивов выдает информацию на несколько секунд медленнее, чем при использовании технологии OLAP, однако лишен описанных выше недостатков и в большей степени оптимизирован для работы с данными средних и малых предприятий.

## Привлечение новых источников финансирования

В условиях сокращения банковского финансирования строительной отрасли компаниям имеет смысл осуществлять поиск альтернативных источников финансирования. В качестве такой альтернативы можно использовать зарубежных инвесторов, государственные программы финансирования. Соответственно предприятию необходимо параллельно вести учет и отчетность по МСФО или GAAP.

Для этих целей в информационной системе OrganicERP предусмотрен модуль “План учета”. С его помощью пользователь может выбирать, по каким правилам вести учет на предприятии, может настроить и вести учет, а также отчетность одновременно по трем различным принципам (например, управленческому, GAAP и МСФО).

## Оптимизация денежных потоков

Оптимизация потоков денежных средств – важная задача антикризисного финансового управления. Первое, что следует сделать в этом направлении, – внедрить процедуру ежедневной сверки баланса наличных денежных средств. Это позволит исключить возможные злоупотребления, даст менеджерам достоверную информацию о текущем остатке средств на счетах и в кассе предприятия, необходимую для принятия решений об осуществлении текущих платежей. В OrganicERP пользователи могут самостоятельно через интерфейс системы с помощью последовательного выбора необходимых параметров и ключевого фильтра настроить соответствующий отчет, где сразу же смогут посмотреть доступный остаток денежных средств в рамках бюджета, уже потраченные средства, лимиты на будущие периоды и любые другие необходимые параметры.

## Снижение себестоимости продаж

Для привлечения большего количества потенциальных клиентов и, соответственно, продаж предприятие

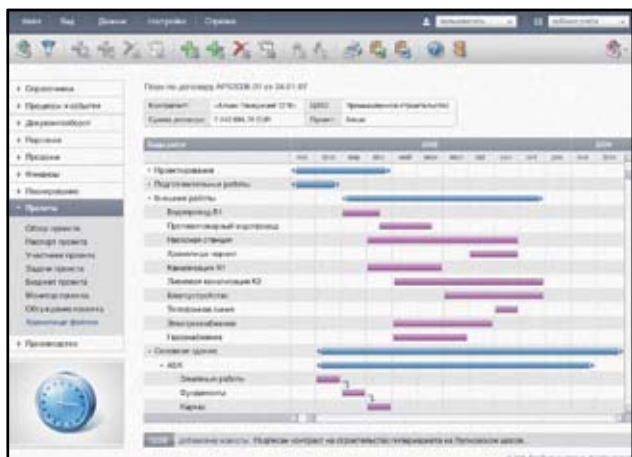


Рис. 5

может автоматизировать процесс формирования коммерческих предложений. В OrganicERP коммерческие предложения – это обособленный вид документов, который может формироваться в автоматическом режиме на основе прайс-листов (могут загружаться из MS Excel) и системы управления скидками/наценками. На основе коммерческих предложений система через модуль бюджетирования также может формировать коммерческие сметы (бюджеты). Сметы могут быть, в свою очередь, утверждены различными пользователями системы с помощью автоматизированных процедур согласования документов. Процедуры могут быть описаны в виде процессов и отражены на интерактивной сетевой диаграмме (рис. 5).

## Оптимизация расходов на персонал

Как правило, предприятия начинают сокращение издержек именно с этого пункта, рассматривая заработную плату и бонусы как наиболее затратную статью расходов компании. Однако не всегда у руководства есть инструмент для выявления малоэффективных сотрудников и необходимая для обоснования того или иного решения статистика. Многие современные системы автоматизации такой инструмент предоставляют, однако его реализация может сильно различаться. В системе OrganicERP этот функционал реализован через комплекс инструментов:

➤ **Модуль управления персоналом.** Модуль позволяет вести учет рабочего времени по конкретному сотруднику или в рамках какого-либо проекта или отдела компании, а также проследить историю окладов и карьерного продвижения сотрудника в компании. Блок также содержит информацию об аттестациях сотрудников, если в компании принята подобная процедура.

➤ **Модуль управления задачами и рабочим временем.** С помощью этого модуля можно просмотреть историю задач конкретного сотрудника и определить процент выполненных и невыполненных задач за период. Все это напрямую или косвенно может повлиять на принятие обоснованного решения в рамках оптимизации расходов на персонал компании.

Даниил Першин, компания "Фаст Финанс"



## Конференция

# «Современные технологии поддержки жизненного цикла изделия»

Челябинск, 9 июня

БМП – 3 и серия боевых гусеничных машин разработана в ОАО «СКБМ» (г. Курган). Проектирование ведется в системе NX. Внедрение компьютерной технологии проектирования осуществляла компания ЛАНИТ.

Зарегистрироваться и получить всю необходимую информацию о конференции можно на сайте

[www.plmlanit.ru](http://www.plmlanit.ru)



ЛАНИТ использует продукты компании Siemens PLM Software – мирового лидера в области поставки PLM решений.

- NX™
- Teamcenter®
- Solid Edge®



Channel Sales

По итогам 2007 и 2008 годов ЛАНИТ признан лучшим партнером Siemens PLM Software в регионе EMEA (Россия, Европа, Ближний Восток и Африка)

ЛАНИТ, департамент САПР, (495) 787-29-59, (499) 265-50-65, [www.cadcam.lanit.ru](http://www.cadcam.lanit.ru), [cadcam@lanit.ru](mailto:cadcam@lanit.ru)