СТАТЬЯ

05.02.02

Информационные технологии в Управлении предприятием (Часть 1)

Крылович А.В., фирма “ТопС”

Статья была размещена на сайте Корпоративный менеджмент

Содержание

\* Общая характеристика ERP систем

\* Особенности организации выбора ERP систем

Интегрированные информационные системы (ИС) управления промышленными предприятиями присутствуют на Российском рынке относительно недавно, эксперименты с внедрением данных систем на отечественных предприятиях стали проводится в основном с начала 90-х годов. Количество внедрений измеряется десятками, качество внедрения зачастую является предметом споров, слухов, домыслов и разочарований. В то же время интерес к интегрированным информационным системам не угасает и руководители предприятий отваживаются на рискованные шаги, ободренные щедрыми обещаниями специалистов отделов продаж, научными конференциями, статьями в органах печати и т.д.

Целью настоящего доклада является попытка обобщения накопленного опыта по внедрению интегрированных информационных систем и формирование общих принципов организации выбора и внедрения, позволяющих расставить точки над i.

Прежде чем перейти к вопросам организации выбора и особенностей внедрения ERP систем на предприятии предлагается общая информация о назначении, составе и общих особенностях организации интегрированных информационных систем автоматизации процессов управления предприятием, которые приобрели наименование ERP (системы Enterprise Resources Planning - Планирования Ресурсов Предприятия).

1. Общая характеристика ERP систем

Основным назначением ERP систем является автоматизация процессов планирования, учета и управления по основным направлениям деятельности предприятия и поэтому Enterprise Resources Planning systems – Системы Планирования Ресурсов Предприятия в общих чертах можно рассматривать как интегрированную совокупность следующих основных подсистем:

\* Управление финансами

\* Управление материальными потоками

\* Управление производством

\* Управление проектами

\* Управление сервисным обслуживанием

\* Управление качеством

\* Управление персоналом

Приведенная последовательность функциональных подсистем не претендует на полноту и отражает основные направления деятельности предприятия. Каждая из перечисленных подсистем может включать в себя функциональные блоки, которые также могут быть оформлены в виде отдельных подсистем. Например, подсистема управления материальными потоками, как правило, включает в себя функционально законченный блок «Управление транспортом» для составления графиков и транспортных схем доставки, планирования и управления транспортом. В перечислении не указана подсистема информационной поддержки реинжиниринга (моделирования предприятия) и т.д.

В то же время подсистемы управления материальными потоками, производством/проектами, сервисным обслуживанием формируют в совокупности информационную логистическую систему предприятия (логистика снабжения, хранения, транспортная логистика, производственная логистика, логистика сбыта и т.д.)

Рис. 1. Упрощенная схема логистической цепи

В качестве ресурсов для планирования рассматриваются:

\* Денежные средства

\* Материально-технические ресурсы

\* Мощности (станки и оборудование, склады и места хранения, транспортные единицы, трудовые ресурсы и т.д.)

Большинство из указанных подсистем обладает функциональностью, позволяющей осуществить планированиеМТР и мощностей и трансформировать в соответствующие потребности в денежных ресурсах.

1.1 Управление финансами

В общем случае управление финансами можно представить в виде четырех функциональных уровней ( Рис. 2):

\* Финансовое планирование деятельности предприятия (Финансовый план)

\* Финансовый контроль деятельности (Бюджеты и бюджетный контроль)

\* Контроль за финансовыми процессами (Контроль финансовых операций)

\* Реализация финансовых процессов (Ведение финансовых операций)

Два нижних уровня представляют процессы, в достаточной степени независимые от типа деятельности. (В качестве примера можно привести стандартные операции по регистрации входящих и исходящих счетов, банковских выписок, операций с основными средствами и т.д.)

Два верхних уровня в большей степени зависят от типа деятельности предприятия, т.к. на этих уровнях определяются особенности организации управленческого учета предприятия. Например, для типа деятельности «Сборка на заказ» с точки зрения финансового планирования и контроля могут быть определены центры затрат (подразделения) и единицы затрат – производимые изделия. Для типа деятельности «Конструирование на заказ» в качестве объектов финансового мониторинга могут определяться конструкторские проекты.

Рис. 2. Общие функциональные уровни подсистемы управления финансами

1.1.1 Финансовое планирование деятельности предприятия

В финансовых подсистемах ERP систем, как правило, предполагается наличие двух способов составления финансового плана:

\* Снизу-вверх

\* Сверху-вниз

В случае использования метода снизу-вверх, соответствующие части финансового плана формируются в низовых подразделениях, после чего система осуществляет их агрегирование.

При использовании противоположного метода основные показатели смет определяются на верхнем уровне иерархии предприятия, после чего происходит их детализация на нижних уровнях.

Финансовые планы и бюджеты, количество которых на этапе подготовки, как правило, системой не ограничивается, могут иметь различные версии, модификации и признаки. В качестве рабочего в результате принимается один, который утверждается и объявляется в системе как актуальный.

Все финансовые планы и бюджеты базируются на основе счетов главной книги и заранее описанной в системе управленческой структуры предприятия (центров финансовой ответственности, единиц затрат,…) определяющей распределение интегрального показателя сметы за период по счету главной книги в соответствии со структурой объектов аналитического (управленческого) учета (центров ответственности, единиц затрат,…).

1.1.2 Финансовый контроль деятельности

Функциональность финансовых подсистем предлагает возможность организации бюджетного контроля и управления движением денежных средств.

Как уже упоминалось ранее, бюджетный контроль основывается на единой базе формирования бюджетов и интеграции финансовых операций – Счетах Главной книги и аналитических объектах управленческого учета.

Прогнозные данные финансового плана, разбитые по периодам, могут оперативно сравниваться с текущими результатами на счетах главной книги для принятия управленческих решений.

На основе бюджетных данных по аналитическим объектам управленческого учета имеется возможность сравнивать планируемые и фактические результаты по соответствующим статьям затрат/доходов для центров финансовой ответственности . Подсистема финансового плана совместно с подсистемой управления распределением затрат позволяют оценить сходимость результатов плановой и фактической себестоимости выпускаемой продукции, осуществить последующий анализ отклонений, на основе объективных данных сформировать мнение о рентабельности выпускаемой продукции для предприятия и т.д.

Управление движением денежных средств (ДДС), как основная задача казначейства или финансового управляющего, реализуется в системе для планирования и контроля входящих и исходящих денежных потоков (Рис. 3) и формализации процедур ведения расчетов.

Формирование прогноза ДДС системой обеспечивается на основе различных документов (Счета-фактуры закупок, Счета-фактуры продаж, Заказы на закупку, Заказы на продажу, Заказы по проектам, Поручения и т.д.).

Формализация и упорядочение процедур расчетов организовывается путем определения в системе стандарных способов и операций по расчетам.

Рис. 3. Упрощенная схема движения денежных средств

1.1.3 Контроль за процессами учета и учет операций

Повседневный учет операций на счетах главной книги предполагает, как правило, два состояния операции:

\* неразнесенная операция (документ)

\* разнесенная операция (документ)

Статус «неразнесенная операция» определяет возможность ее исправления и удаления без каких-либо последствий. Операция с данным статусом еще не является проводкой главной книги и ждет подтверждения корректности и разноски. Процедура контроля неразнесенных операций и их разноски в главную книгу, как правило, выполняется периодически соответствующими должностными лицами по участкам учета. Принимая во внимание интегрированный характер ERP систем, следует заметить, что львиная доля операций порождаются автоматически на основе регистрации первичных документов в подсистемах, связанных с планированием и управлением снабжением, производством, сбытом, проектными работами и т.д. Основная нагрузка по непосредственному ведению операций, как правило, падает на службу расчетов, остальные службы по участкам бухгалтерского учета в большей степени контролируют правильность автоматического формирования операций и осуществляют их разноску.

Стандартными модулями подсистемыуправления финансами, реализующими функции вышеперечисленных четырех уровней, являются:

(Основное назначение - Финансовый учет)

General Ledger Главная книга

Accounts Receivable Счета к получению

Accounts Payable Счета к оплате

Multi Currency Многовалютность

Fixed Assets Основные средства

Consolidation Консолидация

(Основное назначение - Управленческий учет)

Financial Budget System Система финансовых планов и бюджетов

Cash Management Управление движением денежных средств

Cost Allocation Распределение затрат

Cost Accounting Учет затрат

Cost Price Calculation Калькуляция себестоимости

Financial Statements Финансовые отчеты

Продолжение статьи

Дополнительную информацию Вы можете получить в компании Interface Ltd.

Обсудить на форуме

Отправить ссылку на страницу по e-mail

Interface Ltd.

Тel/Fax: +7(095) 105-0049 (многоканальный)

Отправить E-Mail

http://www.interface.ru TopList

Ваши замечания и предложения отправляйте автору

По техническим вопросам обращайтесь к вебмастеру

Документ опубликован: 05.02.02