

# Автоматизация отчетности крупных предприятий

## Проблемы, возникающие в процессе формирования любой отчетности, негативно...

Алексей Гилев

Проблемы, возникающие в процессе формирования любой отчетности, негативно влияют на эффективность системы управления предприятием.

**Проблемы, возникающие в процессе формирования любой отчетности, негативно влияют на эффективность системы управления предприятием. Их можно компенсировать, правильно организовав автоматизацию отчетности.**

### Проблемы формирования отчетности

В деятельности каждого предприятия неизбежны процессы формирования разнообразной отчетности для внутренних (менеджеры) и внешних (акционеры, государство) пользователей. Для крупных предприятий, как правило, характерны высокая трудоемкость, низкая формализация, недостаточная оперативность и недостоверность предоставляемой отчетной информации. Рассмотрим подробнее эти проблемы.



Каждое структурное подразделение крупных предприятий зачастую формирует собственный пакет отчетности, при этом состав показателей в отчетах разных подразделений может пересекаться, но это никем не контролируется. При смене руководителей состав отчетности подразделений обычно пересматривается, что приводит к появлению новых форм, но не отменяет уже существующих. В итоге отчетность предприятия неуклонно разрастается и становится избыточной,

повышается трудоемкость процессов ее формирования, однако потребители информации от этого едва ли выигрывают.

Далеко не всегда сотрудники предприятия, предоставляющие показатели отчетов, заинтересованы в «прозрачности» процесса получения этих сведений. Излишняя открытость лишает их возможности некоторого «маневра» и усиливает контроль со стороны руководства, поэтому формализация процессов формирования отчетности на местах, как правило, не приветствуется. К тому же на это обычно «нет времени».

Низкая формализация, безусловно, способствует хаотичности процессов формирования отчетности и умышленному искажению соответствующей информации. Повышение трудоемкости при ограниченном штате сотрудников и сохранении старых методов формирования отчетности неизбежно приводит к снижению оперативности. Сам процесс доставки информации лицу, принимающему решения (конечному пользователю отчета), может состоять из множества звеньев, каждое из которых чревато задержками и искажением информации.

Разумеется, предприятие может успешно работать и даже развиваться несмотря на перечисленные проблемы. Однако их воздействие на эффективность и конкурентоспособность предприятия, по мере его укрупнения, становится все более негативным. Именно поэтому руководство осознает необходимость реорганизации процессов формирования отчетности предприятия, возлагая большие (часто завышенные) надежды на автоматизацию. Кроме того, одной из причин модернизации формирования отчетности часто является внедрение на предприятии информационной системы управления. Инициаторы данных проектов далеко не всегда осознают, что реформирование и автоматизация отчетности тянут за собой шлейф новых взаимосвязанных задач.

### Инициация проекта

Инициаторами проектов реформирования и автоматизации отчетности предприятия чаще всего выступают руководители подразделений, использующих отчетность в своей деятельности, либо топ-менеджеры компании. Руководителем проекта обычно назначается один из его инициаторов или глава информационной службы.

Показательны два примера инициации подобных проектов из моей собственной практики. В 2002 году вступила в действие 25 глава Налогового кодекса РФ «Налог на прибыль», на основании которой в деятельность предприятий был введен налоговый учет. Один из наших клиентов, использующих западную ERP-систему, проанализировал возможные варианты ведения указанного учета и формирования отчетности. Выяснилось, что для формирования декларации по налогу на прибыль требовалось около 100 налоговых справок и регистров. Упомянутая ERP-система при дополнительной настройке позволяла вести налоговый учет. Но использование в этой системе отчетов для ручного формирования налоговых справок и регистров было слишком трудоемко. Поэтому главный бухгалтер предприятия инициировал проект автоматизации налоговой отчетности. Его руководителем назначили директора информационной службы, а бухгалтерия выступила в роли заказчика проекта. Другой пример связан с формированием управленческой отчетности. Руководство крупного холдинга, состоящего из головной компании и дочерних предприятий, осознано необходимость реформирования действующей системы отчетности. К этому располагало несколько причин. Во-первых, состав отчетности стал практически необозрим, целесообразность формирования многих форм была под сомнением. Во-вторых, число сотрудников аппарата управления, которые большую часть рабочего времени занимались формированием отчетности, стало чрезмерным. В-третьих, выборочная проверка корректности отчетной информации часто выявляла ошибки. Поэтому топ-менеджмент холдинга инициировал проект реформирования и автоматизации управленческой отчетности. Руководителем проекта, как и в предыдущем случае, назначили директора информационной службы предприятия, топ-менеджмент выступил в роли заказчика.

### **Пути решения**

Приступая к реформированию, прежде всего следует пересмотреть состав формируемой отчетности, так как автоматизации процесса должны предшествовать его анализ и оптимизация. Изменить состав государственной отчетности предприятие не может. Поэтому оптимизация возможна за счет пересмотра состава управленческой отчетности. Необходим выбор таких отчетов, которые наиболее соответствуют потребностям менеджеров предприятия в принятии управленческих решений. Критерием адекватности является экономическая эффективность формирования данного отчета, определяемая соотношением затрат на создание отчета и эффектов, получаемых от его использования в принятии управленческих решений. Разумеется, такая точная оценка мыслима лишь в идеале. Если затраты на формирование отчета приблизительно определить еще можно, то сопоставить его с конкретным управленческим решением, а тем более оценить эффект от использования отчета на практике достаточно трудно. Но если этим регулярно не заниматься, то повышаются риски «захламления» отчетности ненужными формами. Подобный анализ помогает выявить бесполезность многих отчетов на первой же итерации, при этом выясняется, что пользователи даже не могут сопоставить их с принимаемыми управленческими решениями. Как правило, данная работа способствует сокращению числа отчетов, однако иной раз провоцирует и появление некоторых новых форм. В целом же этот этап — один из самых сложных в проекте, так как предполагает знания в разных предметных областях, связанных с деятельностью предприятия, требует учета его специфики и согласования интересов всех задействованных сторон. Неоценима роль инициаторов, которые могут поддержать членов проектной группы в спорных ситуациях, неизбежно возникающих при взаимодействии с руководителями различных структурных подразделений. Для успешного разрешения производственных конфликтов целесообразно привлекать внешних экспертов и консультантов, которые в наименьшей степени подвержены влиянию заинтересованных лиц и могут высказать объективное мнение. Основными участниками работ, проводимых на этом этапе, являются бизнес-пользователи — сотрудники функциональных подразделений, которым отчетная информация требуется в повседневной деятельности.

Согласовав целевой пакет формируемой отчетности, нужно определить разумные границы его автоматизации. Необходимо учитывать два основных фактора. Во-первых, соотношение затрат на автоматизацию и на формирование отчетности «вручную». Если автоматизация может окупиться в приемлемый период, то она целесообразна, иначе требуется более глубокий анализ с учетом других факторов. Во-вторых, принимаются во внимание требования к достоверности информации. Вследствии автоматизации повышается формализация процессов, что содействует прозрачности бизнеса и улучшению качества отчетной информации. При этом целевой пакет формируемой отчетности разделяется на

автоматизируемую и неавтоматизируемую части. Работы на данном этапе выполняются совместно бизнес-пользователями и ИТ-специалистами, а сам процесс может носить итеративный характер. Согласование состава автоматизируемой отчетности может привести к пересмотру формируемой отчетности.

На следующем этапе целевой пакет автоматизируемой отчетности структурируется на основе показателей (объем производства, запасов, сумма задолженности) и признаков (аналитические разрезы показателей, например — контрагент, материал, склад, регион и т. д.). Такое упорядочивание позволяет выявить повторное использование показателей и признаков в различных отчетах. Кроме того, выделенная структура облегчает поиск и определение источников данных (информационных систем предприятия), на основе которых будут рассчитываться значения показателей отчетности. При этом по каждому из них нужно выделить один источник, иначе какой-либо показатель в различных отчетах будет иметь разные значения, что недопустимо для качественной отчетной информации.

Нередко источник данных по показателю для автоматизации отчета определить не удастся. Тогда необходимо выбрать один из двух вариантов дальнейших действий. Первый позволяет получить нужный источник данных, изменив (расширив) функциональность информационных систем предприятия. Второй вариант заставляет отказаться от автоматизации или формирования отчета в прежнем виде. Проработка источников данных показателей отчетности выявит необходимые источники и определит требования по изменению функциональности информационных систем предприятия.

К сожалению, работы по автоматизации отчетности часто относят на последние этапы внедрения проекта, когда основные настройки информационной системы уже выполнены, и многие требования отчетности к ней оказываются неучтенными. В такой ситуации можно предложить только два непопулярных решения проблемы.



В одном случае нужно перенастраивать информационную систему, что влечет срыв сроков и перерасход бюджета проекта. Либо придется разрабатывать отчетность на информационной системе, не настроенной для этих целей, следовательно, получить низкое качество отчетов и трудоемкое сопровождение. Поэтому требования отчетности необходимо формулировать еще до начала настройки информационной системы, а на последние этапы проекта относить только разработку и тестирование отчетов.

Если источники данных согласованы, то остаются еще два этапа: изменение функциональности информационных систем, а затем разработка и тестирование отчетов. Естественно, что первый из них требует не только выполнения технических настроек программного обеспечения, но и изменения определенных бизнес-процессов предприятия.

Для крупных предприятий, применяющих в своей деятельности различные информационные системы, в целях автоматизации отчетности эффективно использование технологии хранилища данных, специализированных средств генерации отчетов и бизнес-аналитики. В настоящее время большинство производителей ERP-систем мирового уровня в линейке своих программных продуктов предлагают все необходимые для этого компоненты.

### **Постоянство изменений**

В рамках любого проекта количество итераций пересмотра составов формируемой и автоматизируемой отчетности ограничено. Однако в жизни предприятия эти итерации носят регулярный характер. Их частота определяется степенью изменчивости внешних и внутренних факторов деятельности предприятия.

Успех проекта автоматизации отчетности во многом зависит от заинтересованности руководства. Без такой активной поддержки реформировать систему управления предприятием невозможно.

*Алексей Гилев – заместитель генерального директора компании «Информ-Консалтинг», [agilev@incon.ru](mailto:agilev@incon.ru), 7 (342) 237-14-77, 237-63-34*