

Личный опыт

Как «Гринатом»
оценивает
свою
эффективность



Интервью

Выгоды
перехода
на электронный
документооборот



Кейсы

Heineken
автоматизирует
обработку счетов
на закупку

Май – Июль № 2 (2) 2011

Basware

MANAGEMENT

■ Тема номера

Оценка эффективности общих центров обслуживания

Ежеквартальный деловой журнал

basware

www.basware.ru

Basware

MANAGEMENT

Ежеквартальный деловой журнал
Май – Июль № 2 (2) 2011

Содержание

3 От издателя

4 Basware в мире

5 Лучше, дешевле, быстрее

Компания Basware продолжает расширять сеть партнеров в России: о начале сотрудничества рассказывают руководители международной компании Iron Mountain

7 Переход к электронному взаимодействию неизбежен



Заместитель генерального директора компании СКБ Контур Григорий Поваров разъясняет, какие выгоды получит бизнес, когда получит возможность обмениваться счетами-фактурами в электронном виде

10 Эффективность в масштабах отрасли



Как многофункциональный ОЦО «Гринатом» убеждает предприятия атомной отрасли России, что передача вспомогательных функций ему на обслуживание – это выгодно и целесообразно

13 Интеллектуальная система КРІ для ОЦО

Как РЖД планирует повысить эффективность своей учетной функции при помощи внедряемой автоматизированной системы КРІ.

15 Heineken: автоматизация обработки счетов на закупку



Консолидация финансовых функций в ОЦО и автоматизация обработки счетов к оплате позволили

пивному гиганту существенно сократить затраты и высвободить время на стратегические задачи

17 Компания Basware продемонстрировала интеграцию своих решений с SAP в реальном времени

24 мая прошел семинар «Интеграция решений Basware с SAP». На мероприятии был представлен проект внедрения Basware Contract Lifecycle Management в торговой сети Стокманн.

Журнал «Basware Management»
№ 2 (май – июль) 2011 г.

Главный редактор Михаил Лукашевич
Редактор-эксперт Юлия Смирнова
Дизайнер Екатерина Родионова
Фото Дарья Полунина

Творческое управление проектом и распространение
«Просперити Медиа»
105318, Россия, Москва, ул. Щербаковская, д. 3
+7 (495) 971-92-18

Генеральный директор Светлана Смольнякова
Подписка bm@prosperity-media.ru
Издатель: Basware
Сайт: www.basware.ru

Дорогой читатель!

Во втором номере журнала *Basware Management* мы продолжим разговор об общих центрах обслуживания. Как показал опрос наших читателей и клиентов, эта тема — одна из самых актуальных в данный момент.

Большинство российских компаний хорошо усвоили уроки кризисного времени и теперь ставят себе цель добиться максимальной эффективности от своих обслуживающих функций: уменьшить количество ошибок, снизить операционные расходы, увеличить производительность, повысить уровень контроля и управляемости.

Для этого многие из них планируют в ближайшее время провести реорганизацию и выделить бухгалтерский и налоговый учет, управление информационными технологиями, работу с кадрами и некоторые другие функции в общий центр.

Однако на этом пути есть немало трудностей. Отдельные предприятия, входящие в группы компаний, далеко не всегда охотно переходят на обслуживание в ОЦО. Они опасаются, что специалисты центра будут уделять меньше внимания задачам их предприятия, чем собственные инженеры, бухгалтера и налоговики, а возможностей влиять на их работу станет гораздо меньше. Единственный путь — четко показать, что ОЦО способен обеспечить высокий уровень обслуживания, а заодно и существенно снизить расходы предприятия на поддержку и развитие вспомогательных подразделений. О том, как эффективный ОЦО помогает предприятиям снять с себя бремя нестратегических затрат и сосредоточиться на своем ключевом бизнесе, рассказывают в своих статьях руководители общих центров обслуживания «Гринатом», Heineken и РЖД. Один из главных факторов достижения максимальной эффективности — высокий уровень автоматизации ОЦО. Компания *Basware* предлагает решения, позволяющие существенно снизить издержки на обработку бухгалтерской «первички», а также значительно сократить число ошибок, связанных с ручной обработкой документации.

Особенно важным вопрос автоматизации процессов от «закупки до платежа» становится



Ирене Матинпало,
Глава представительства *Basware* в России

с в свете принятого в прошлом году закона, разрешающего использование электронных счетов-фактур с применением электронно-цифровой подписи. Ведь именно при работе с электронными документами автоматизированные системы управления, в том числе и решения *Basware*, приносят бизнесу максимальную пользу, позволяя добиться фантастического уровня контроля, скорости и точности.

Крупные компании уже давно сдают государству отчетность в электронном виде. Этим летом будут сняты последние барьеры и на пути обмена полным пакетом электронных документов между бизнес-партнерами. О том, как продвигается процесс утверждения порядка работы с электронным документооборотом, рассказывает в своем интервью Григорий Поваров, заместитель генерального директора компании «СКБ Контур», разработавшей один из сервисов по обмену электронными документами.

При переходе на электронный документооборот и внедрение решений, автоматизирующих работу с «первичкой», предприятия — прежде всего розничные сети, компании, оказывающие услуги, холдинговые структуры, — получают весомые финансовые преимущества благодаря экономии на офисных помещениях, зарплатах секретарей и курьеров, а главное — отсутствию штрафных санкций со стороны налоговой службы. Искренне надеемся, что инновационные решения компании *Basware* помогут вам шагать вровень с прогрессом, извлекая максимум преимуществ от позитивных законодательных инициатив. ■

Компания Basware исследовала проблемы и преимущества электронных счетов

Компания Basware, мировой лидер в области разработки решений для процесса «от закупки до платежа», обнародовала результаты независимого опроса «Электронные счета: глобальный обзор». 97% компаний-участников исследования отметили, что переход на электронные счета может повысить эффективность их деятельности. Однако массовое распространение электронных счетов затрудняется тем, что у поставщиков отсутствует возможность проведения электронных транзакций, что приводит к необходимости использования компаниями многочисленных порталов.

Опрос, в котором участвовали 1 373 работника финансовой сферы из США, Европы, Скандинавских стран и Австралии, определил широту распространения электронных счетов и стимулы, которые движут заказчиками. Респонденты также поделились своим видением того, как переход на электронные счета помогает компаниям улучшать взаимоотношения с поставщиками, оптимизировать потоки наличности, сокращать просрочки оплаты заказов и повышать доходность. Подробно о результатах исследования вы сможете прочитать в следующем номере Basware Management. ■

Государственное казначейство Финляндии способствует распространению электронных счетов

Компания Basware заключила уникальное соглашение с государственным казначейством Финляндии. В рамках этого проекта компании, имеющие возможности выставлять электронные счета, смогут бесплатно отправлять свои счета государственным органам через Портал поставщиков Basware в электронном виде. Таким образом, даже самые мелкие предприятия с легкостью перейдут на электронное выставление счетов, что позволит им оптимизировать свои финансовые потоки, повысить управляемость оборотного капитала и сократить операционные издержки.

В соответствии с новыми требованиями, обнародованными Правительством Финляндии в начале 2010 года, все счета, принимаемые государственными органами и учреждениями от поставщиков, должны быть в электронном виде. В настоящее время государственное казначейство Финляндии прилагает все усилия для массового распространения и использования электронных счетов. Финские государственные учреждения ежегодно обрабатывают 13 млн исходящих и 1,9 млн входящих счетов, а их базы данных содержат более 230 000 поставщиков. ■

Basware представила возможность создания каталогов в рамках Открытой сети поставщиков

Компания Basware объявляет о запуске Каталогов Basware. Эта услуга предлагает компаниям полный набор возможностей по созданию каталогов, тем самым улучшая и упрощая взаимодействие между поставщиками и покупателями по всей Открытой сети Basware. С ее помощью поставщики могут создавать легкоуправляемые каталоги, учитывающие специфику каждого конкретного покупателя и таким образом повышать качество обслуживания.

Создание и эффективное управление каталогами продуктов — одна из основных задач любой компании, перешедшей на электронные закупки. Каталоги Basware открывают покупателям доступ к достоверным, актуальным данным от поставщиков, а Открытая сеть позволяет получать каталоги от любого продавца, где бы он ни находился. Таким образом, число поставщиков, с которыми может работать компания, значительно возрастает. Но кроме актуализированного содержания каталогов покупатели получают еще и возможность в разы снизить количество непредусмотренных закупок, повысить соответствие требованиям договоров и контроль над расходами. ■

Лучше, дешевле, быстрее

Компания Basware продолжает расширять сеть партнеров в России. Не так давно еще одним ее деловым партнером стала международная компания Iron Mountain, управляющая информацией огромного количества организаций по всему миру. Мы встретились с президентом Iron Mountain Томасом Келлером и директором по развитию бизнеса Максимом Лапкиным и попросили их рассказать об особенностях сотрудничества с Basware.

Каковы были предпосылки сотрудничества Iron Mountain с Basware?

Максим Лапкин: Наша компания плодотворно сотрудничает с Basware в США и Европе. Основной причиной подписания договора о сотрудничестве в России стало пожелание одного из наших крупных клиентов, которому потребовался хороший проверенный инструмент для электронной обработки счетов. Мы искали разработчика подобных решений среди наших партнеров, поэтому выбор был предопределен.

Томас Келлер: Я добавлю, что среди существующих в мире платформ по обработке счетов система Basware — самая мощная. Они лидеры в Европе и занимают стабильные позиции на американском рынке. Мы анализировали и исследовали продукты других разработчиков, но поняли, что Basware — лучший выбор. Кроме того, их система хорошо локализована. Локализация продукта — достаточно трудоемкая работа, и порой ее результаты у многих компаний не впечатляют. У Basware она сделана максимально корректно.

Охарактеризуйте ваше партнерство с Basware?

Томас Келлер: Мы работаем на российском рынке с 2005 года. Сейчас мы поняли, что сотрудничество с Basware — это шаг к завоеванию новых позиций. Поэтому мы встретились с топ-менеджментом компании и разработали план и стратегию совместной работы в России.

Максим Лапкин: Мы также наметили маршрутную карту, согласно которой будем двигаться дальше. Сейчас работа над ней завершена, и мы переходим к реализации. Хочу добавить, что электронная обработка счетов в России делает только первые шаги. Бухгалтера отечественных компаний обрабатывают огромное количество бумаг. И даже если предприятие переходит на автоматизиро-

ванные системы, бумажные документы все равно остаются. Произвести переход от ручного труда к автоматизированному в один момент невозможно. Это требует транзакционного периода, то же самое происходит сейчас и в Европе. Мы и Basware — хорошие партнеры: мы хорошо знаем рынок, у нас много клиентов, среди которых большое количество международных компаний, ко-



Максим Лапкин,
директор по развитию бизнеса Iron Mountain

торы максимально заинтересованы в переходе на единые системы автоматизации процессов с целью сокращения операционных издержек. Iron Mountain и Basware совместно предоставляют максимально гибкое и эффективное решение как для транснациональных компаний, так и для локальных российских участников рынка.

Томас Келлер: Я соглашусь с Максимом в том, что электронная обработка счетов в России только набирает обороты. Государство уже одобрило этот подход. Самый крупный в мире разработчик соответствующих программ на сегодняшний день — Basware. Поэтому сейчас идеальное время для нашего партнерства, и это следующий шаг для России по использованию новых технологий.

Максим Лапкин: Не так давно представители нашей компании побывали в головном офисе Basware в Финляндии. Там мы получили маркетинговую и техническую информацию о продуктах компании. Также мы обсудили дальнейшие пути сотрудничества, стратегии завоевания рынка. Поскольку в России существует ряд законодательных требований к формам и видам документов, мы поделились с партнерами, как лучше отразить эти требования в продуктах, чтобы они полностью соответствовали ожиданиям российского рынка.



Томас Келлер,
президент Iron Mountain

Какие следующие шаги вы предпримете?

Томас Келлер: Нам важно выявить тот сектор, которому будут необходимы решения Basware. Я считаю, что правильный клиент для нас тот, который активно конкурирует с другими, кому важно обеспечить хороший сервис своим контрагентам и который нацелен зарабатывать, а не тратить.

Максим Лапкин: Также совместно с Basware мы очертим рамки и условия сотрудничества. И конечно, как сказал Томас, нам надо правильно сегментировать рынок. Это одна из основных задач, определяющих дальнейший успех. Кроме того, мы продолжим работать с ними над дальнейшей локализацией продуктов.

На ваш взгляд, каковы преимущества продуктов Basware?

Томас Келлер: Самое главное — это существенное снижение затрат. Во времени, в деньгах и в человеческих ресурсах. В бизнес-кругах есть поговорка: «лучше, дешевле, быстрее». Если у вас есть хотя бы две из этих составляющих, бизнес можно считать успешным. А Basware предлагает все три

составляющие. И то, что дает электронная обработка счетов, можно назвать выходом из Средневековья.

К примеру, можно безболезненно перевести центр обработки из Москвы в Нижний Новгород — вы сэкономите на аренде и зарплатах. Если внедрить новые технологии — процесс будет в разы эффективнее. Продукты Basware обеспечивают все перечисленное сразу, при этом, к примеру, вы можете не менять место расположения ввода документов.

Другое преимущество заключается в том, что Basware предоставляет очень гибкий инструментарий. Ее решения позволяют эффективно взаимодействовать с любыми имеющимися у контрагентов ERP-системами, что важно для охвата максимального количества клиентов, а также важно для компаний входящих в единую группу или холдинг, стремящихся к максимальной унификации бизнес-процессов.

Каковы ваши ожидания от сотрудничества с Basware?

Томас Келлер: Агрессивный рост.

Максим Лапкин: Мы ожидаем, что сможем охватить большое количество клиентов нашим совместным решением, что включает в себя полный комплекс услуг по аутсорсингу бизнес-процессов обработки платежей. Имеется в виду процесс от закупок (включая управление контрактами с контрагентами) и приемки в обработку документов в бумажном или электронном виде, через его обработку по определенным бизнес-правилам, верификацию и обработку исключений, до архивирования в бумажном или электронном виде, то есть размещения в физический или электронный архив Iron Mountain. В данном случае я подразумеваю средние и мелкие компании. Все компании нуждаются в этих решениях, со своей спецификой в зависимости от индустрии.

Кроме того, менеджмент Basware заинтересован в увеличении доли рынка в России. У них в планах расширение штата здесь — как специалистов по продажам, так и технических специалистов. Также они намерены расширять свое присутствие через партнеров. И если мы все будем делать правильно, думаю, мы сможем достичь целей и занять лидирующие позиции на рынке в данной области. ■

Беседовала Юлия Смирнова

Переход к электронному взаимодействию – неизбежен

Ожидается, что в течение лета государство устранил последние препятствия, не позволяющие бизнесу обмениваться счетами-фактурами в электронном виде. О том, как идет этот процесс и что компании выиграют от нововведений, мы попросили рассказать Григория Поварова, заместителя генерального директора «СКБ Контур», разработчика сервиса по обмену электронными документами.

Расскажите, как происходило принятие закона об обмене электронными счетами-фактурами у нас в стране. Какие препятствия были на пути этого процесса?

Уже 10 лет в России действует Федеральный закон «Об электронной цифровой подписи», который гласит, что при выполнении определенных условий вместо бумажных документов можно использовать электронные, подписанные этой самой электронной цифровой подписью (ЭЦП). Также были внесены поправки в закон о бухгалтерском учете, разрешающие использование бухгалтерских документов в электронной форме. Министерство финансов публиковало разъяснения, в соответствии с которыми первичные бухгалтерские документы (акты выполненных работ, договора, накладные и т.д.) можно принимать не на бумаге, а в электронном виде.

Однако эта возможность оказалась мертворожденной, и распространения не получила. Одно из ключевых препятствий состояло в том, что счета-фактуры, в отличие от бухгалтерской первички, необходимо было выставлять и принимать только в бумажном виде. Таково было жесткое требование Налогового кодекса. И поскольку компаниям все равно приходилось обмениваться бумажными счетами-фактурами, переводить остальные процессы в электронный формат не имело смысла.

Но летом прошлого года в Статью 169 Налогового кодекса внесли изменение, разрешающее использование электронных счетов-фактур с применением ЭЦП. Большую роль в принятии этой поправки сыграли крупнейшие международные игроки, в первую очередь сеть Metro Cash&Carry, занимающая в странах своего присутствия очень активную позицию в отношении законодательства. Ее руководство с начала



Григорий Поваров,

заместитель генерального директора СКБ Контур

2000-х годов планомерно объясняло российскому правительству, как важно перейти на электронный документооборот.

Прошел год. В данный момент выставить электронный счет все еще нельзя. Почему?

Для того чтобы закон можно было применить, требовалось несколько подзаконных актов: в первую очередь порядок обмена, утвержденный Минфином, и формат файла счета-фактуры, утвержденный Федеральной налоговой службой.

Первое условие уже выполнено: приказом Министерства финансов от 25 апреля утвержден «Порядок выставления и получения счетов-фактур в электронном виде

по телекоммуникационным каналам связи с применением электронной цифровой подписи». Порядок устанавливает процедуры взаимодействия участников электронного документооборота. Это очень детализированный порядок. В частности, он вводит институт операторов электронного документооборота, которые лицензируются в налоговой службе. Обмен счетами-фактурами должен вестись только через эти компании.

«У руководителей крупных компаний есть четкое понимание, что переход к электронному взаимодействию неизбежен».

Теперь, чтобы закон заработал, ФНС стало утверждать формат файла счета-фактуры. Она еще этого не сделала, поскольку ждет от правительства изменений в Постановлении № 914, описывающем ведение журнала учета полученных и выставленных счетов-фактур. Ожидается, что этот процесс будет завершен в течение лета.

Каковы ключевые последствия принятия нового закона для бизнеса?

Важно помнить, что новый закон не только переводит процесс из бумажного вида в электронный, но еще и оказывает большое влияние на саму процедуру.

Например, появляется возможность выставлять корректирующие счета-фактуры. На бумаге этого сделать нельзя. В электронном же виде, если вы обнаружили, что выставленный счет-фактура не соответствует действительности, скажем не поступила часть товара, то вы можете выставить корректирующий счет-фактуру, который будет ссылаться на первоначальный документ, и вместе они дадут окончательный результат.

Также изменено правило, по которому счет-фактура относится к тому или иному периоду. Раньше это определялось датой, указанной в счете-фактуре, поэтому ничто не мешало контрагентам договориться и задним числом поставить ту дату, которая им выгодна. Теперь будут исходить из даты отправки счета-фактуры, которую фиксирует оператор электронного обмена, то есть не-

зависимая третья сторона.

Таким образом, говоря о принятии электронного документооборота, надо помнить, что в этом процессе пересекаются самые разные интересы. Государство, конечно, заботится об эффективности бизнеса, но у него есть и более прозаическая задача — увеличивать сборы НДС. Поэтому оно заинтересовано в повышении прозрачности экономики и хочет, чтобы махинаций при выставлении счетов-фактур стало меньше. Стоит отметить, что меры к снижению числа подобных нарушений будут приняты и в отношении бумажных документов.

Насколько готов к нововведениям рынок?

Существует мнение, что Россия — это дремучая «бумажная» страна, и российские бухгалтеры про электронные документы ничего не знают. Это совсем не так. Уже 62% российских организаций-налогоплательщиков сдают отчетность в налоговую службу в электронном виде с использованием ЭЦП. Это колоссальный результат, которого налоговая служба достигла за 9 лет своей работы. Более того, организации со штатом свыше 100 человек не просто могут, а обязаны сдавать отчетность в электронном виде. За отправку бумажных деклараций на них налагается штраф. Все это значит, что в бухгалтериях крупных компаний уже сложилась культура использования электронных документов.

Столь же важно, что суды, прежде всего арбитражные, за эти 9 лет также научились работать с электронными документами. Практически в каждом суде за это время проходили разбирательства, где в качестве материалов дела фигурировали электронные документы. Если вы захотите приобрести к делу электронный документ, то в суде назначат экспертизу, проверят ЭЦП, и это будет для них рутинной процедурой.

Имея такую подготовленную почву, посеять в нее ростки электронного обмена документами уже не бизнеса с государством, а бизнеса с бизнесом не составит большого труда. Поэтому мы оцениваем уровень готовности рынка как чрезвычайно высокий. Более того, у руководителей крупных компаний есть четкое понимание, что переход к электронному взаимодействию неизбежен. И они говорят: раз уж это неизбежно, то лучше возглавить тренд и получить конкурентное преимущество. Я уверен, что все компании из

топ-100 российского бизнеса, независимо от отрасли, начнут внедрять электронный документооборот уже в ближайший год.

Какие организации, какие отрасли будут первыми переходить на электронный документооборот?

Если говорить об отдельных секторах экономики, то первопроходцами, на наш взгляд, станут предприятия розничной торговли, поскольку у них большой оборот и не очень большая маржа. Переход на электронные документы позволит им отказаться от содержания складов с документами и существенно снизить издержки, что для них крайне важно, поэтому они готовы к инвестициям.

Не менее перспективной отраслью мы

«Basware является глобальным игроком и объединяет в своей сети 320 тысяч международных компаний, которые готовы принимать электронные документы».

считаем сферу услуг. Крупный интернет-провайдер или большое рекламное агентство, отказавшись от бумажного взаимодействия, по большому счету, могут вообще не видеть своих клиентов, то есть экономить на секретарях и курьерах, которые сейчас отвечают за бумажный документооборот. По сути, они смогут оказывать услуги, например, в Москве, не имея в Москве офиса. Таким образом, они могут устранить очень существенные для себя статьи расходов.

И, наконец, третьим наиболее восприимчивым к этой инновации классом компаний являются холдинги. У нас в стране очень много бизнесов организовано по этому принципу. И внутри каждого холдинга ходят колоссальные потоки документов. Зачастую объем внутренней документации даже превосходит объем внешней. Каждый раз когда, например, электрик чинит розетку в одном из офисов, его работа закрывается актом, потому что сервисная компания оказала услугу управляющей. Важно, что в случае подобного рода автоматизации холдингу не нужно договариваться с поставщиками, поэтому эффективность внутреннего документооборота

можно повысить очень быстро. Вдобавок, это позволит крупным компаниям с большей легкостью выносить бухгалтерские и финансовые функции на аутсорсинг или инсорсинг — например, путем создания общих центров обслуживания.

Каковы перспективы вашего сотрудничества с компанией Basware, предоставляющей за рубежом услугу Basware Connectivity, в открытой сети которой организации обмениваются между собой электронными документами — начиная с размещения заказов и заканчивая выставлением счетов?

Бумажные документы очень часто служат препятствием к эффективному использованию существующих систем автоматизации бизнеса. Переход на электронный документооборот позволит сделать эти системы гораздо более ценными для пользователей. При этом сами мы не собираемся создавать решения для автоматизации внутренних бизнес-процессов. Мы — оператор обмена электронными документами и хотим быть лучшими именно в этой области. Вот почему мы рады тесно сотрудничать с компаниями, решения которых выстраиваются с нашим в единую цепочку.

Например, с компанией Basware мы начали общаться примерно полтора года назад. Как нам кажется, у них одно из лучших в мире решений для автоматизации обработки счетов. Сотрудничество сдерживалось тем, что мы не могли предоставлять электронные счета, имеющие юридическую силу, но это препятствие наконец-то будет преодолено.

Также очень важно, что Basware является глобальным игроком и объединяет в своей сети 320 тысяч международных компаний, которые готовы принимать электронные документы. Ведь помимо документооборота внутри нашей страны есть еще и очень существенный поток документов между российскими компаниями и иностранными. И здесь бумага доставляет еще больше проблем, чем при обмене в пределах России. Вот почему включение отечественных компаний в международную сеть Basware — это очень прогрессивное событие, которое осуществится в ближайшее время. ■

Беседавал Михаил Лукашевич



Эффективность в масштабах отрасли

В 2009 году атомная отрасль России была озадачена вопросом повышения эффективности вспомогательной функции. В рамках решения этой проблемы были разработаны две большие программы: трансформация финансово-экономического блока и трансформация информационных технологий. Тогда же был создан многофункциональный общий центр обслуживания «Гринатом», который обеспечил управляемость и контролируемость многих процессов.

Текст: Александр Мартыненко, заместитель генерального директора, директор по информационным технологиям, «Гринатом»

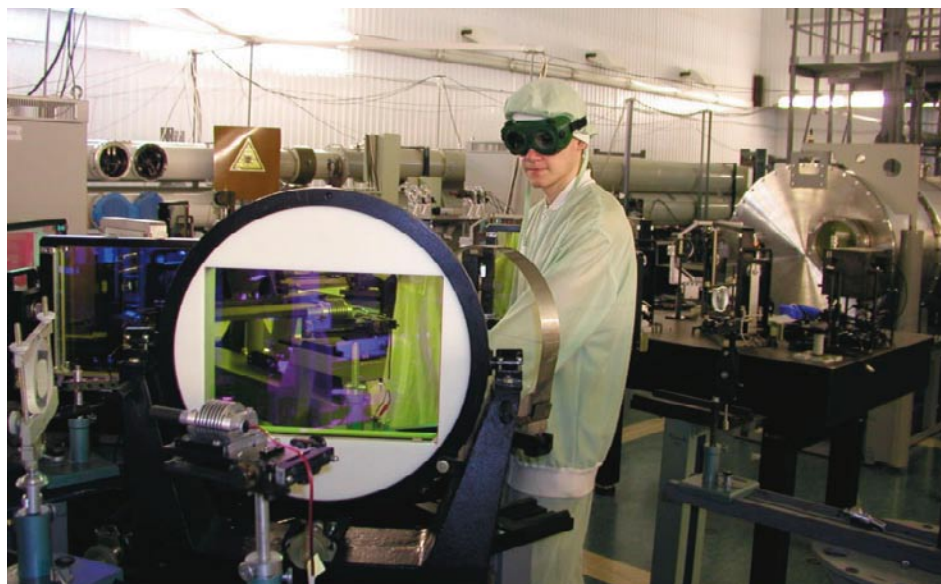
В 2009 году в атомной отрасли России начались масштабные программы трансформации финансово-экономического блока и информационных технологий. Они, в частности, были направлены на решение стратегических задач обеспечения конкурентоспособности и эффективного развития ядерного энергетического комплекса России, а также на повышение экономической эффективности производственных и управленческих процессов. Одним из ключевых факторов успеха выполнения этих программ стала организация многофункционального общего центра обслуживания (МФ ОЦО), который был создан в том же году. МФ ОЦО Госкорпорации «Росатом» получил название «Гринатом». Основными целями его создания были повышение управляемости и контролируемости обеспечивающих функций, улучшение их качества и производительности, а также снижение операционных расходов.

Кроме перечисленных функций в области бухгалтерского и налогового учета и информационных технологий, «Гринатом» решает еще одну задачу. Он выступает в качестве проектного офиса обеих указанных программ трансформации и обеспечивает внедрение централизованных отраслевых

проектов на базе программного обеспечения SAP R/3, 1C, Primavera и других. Мы проводим большую работу по интеграции различных систем. Для этого внедряем системы консолидации, которые позволяют на выходе получить единый взгляд на финансово-экономические показатели всех предприятий и отрасль в целом.

Создание МФ ОЦО началось с разработки технико-экономического обоснования его организации и внедрения в атомной отрасли. Рабочая группа провела обследование ключевых отраслевых предприятий на предмет текущего состояния функций бухгалтерского учета и информационных технологий. В 2009 году в исследование были вовлечены более 100 предприятий, создающих 90% отраслевой выручки. По результатам проведенного анализа было разработано ТЭО на период 2010-2015 годов. Оно было рассмотрено и одобрено на заседании правления Госкорпорации «Росатом» в октябре 2009 года. Уже к концу 2009 года мы зарегистрировали юридическое лицо, а с начала 2010 начали создавать компанию и обслуживать первые предприятия.

В пилотном проекте участвовали сама Госкорпорация «Росатом», наша материнская компания ОАО «Атомэнергпром» и еще



несколько ключевых предприятий. Причем мы сразу начали обслуживать их по обеим базовым функциям МФ ОЦО. Пилотный проект закончился в конце 2010 года, к тому времени мы дополнительно перевели на обслуживание в «Гринатом» еще ряд предприятий (даже больше, чем было запланировано), причем многие из них были переведены, так скажем, «по собственному желанию», то есть по их инициативе. К концу 2010 года мы обслуживали уже более 30 отраслевых предприятий и организаций.

Стоит отметить, что в рамках нашего ТЭО мы анализировали разные города размещения центра: сравнивали удаленность от основных предприятий, транспортную доступность, количество населения и высших учебных заведений и т.п. В перспективе 2015 года с целью еще большего повышения эффективности мы планируем перевести ОЦО из Москвы в один из областных центров. Как вариант это может быть Нижний Новгород, но окончательного решения еще не принято. Мы не стали сразу создавать ОЦО там по одной причине — как выяснилось при анализе, половина наших пользователей находится в Москве и Московской области. Помимо этого объемы учетных операций таковы, что нам требуется более 2000 бухгалтеров и примерно столько же специалистов в ИТ. Ни в одном городе, кроме Москвы, быстро набрать такое количество сотрудников невозможно.

«Приходя на предприятие с целью перевести его к нам на обслуживание, мы проводим анализ стоимости функции информационных технологий».

Мы решили, что в Москве будет гораздо легче настроить и обкатать все процессы, а когда они начнут работать без сбоев и будут внедрены унифицированные системы, можно будет перевозить ОЦО в регион.

На сегодняшний день в МФ ОЦО переведено более 40 предприятий отрасли. Мы производим подготовку налоговой отчетности, расчет заработной платы, учет основных средств и т.п., а также обеспечиваем поддержку более 100 различных информационно-технологических сервисов.

В процессе создания центра не обошлось без трудностей. Поначалу приходилось преодолевать неприятие ОЦО со стороны отдельных организаций. Но с каждым днем его работы все больше отраслевых руководителей понимало необходимость перехода к нам на обслуживание — мы реально снижали расходы предприятий на обеспечение функций. Сейчас многие предприятия просят забрать у них вспомогательные функции. Стоит отметить, что в 2011 году нам предстоит разработать еще два ТЭО на перевод в



ОЦО двух новых функций. Это управление персоналом и закупки непроемчивых товаров. Далее правление Госкорпорации будет принимать решение о целесообразности перевода этих функций в ЗАО «Гринатом».

Еще одна сложность заключалась, как было сказано ранее, в разрозненности информационно-технической инфраструктуры. Ко всему прочему, она достаточно старая. Поэтому в настоящий момент мы заново создаем у себя единый отраслевой центр обработки данных (ЦОД). Плюс к этому выстраиваем корпоративную сеть передачи данных (КСПД) и являемся ее оператором. Мы будем предоставлять всем предприятиям услуги связи посредством этой сети, которая обеспечивает доступ к информационным системам, находящимся в ЦОД. В этом году будет построено около 70 узлов связи, в будущем сеть будет развиваться дальше.

Каким образом мы измеряем эффективность работы? Приходя на предприятие с целью перевести его к нам на обслуживание, мы проводим анализ стоимости функции информационных технологий. Для этого разработана специальная методика.

Специалисты «Гринатом» строят план повышения эффективности по каждому предприятию на несколько лет. Наша цель — повысить эффективность обеспечивающих функций. Здесь имеется в виду сокращение стоимости затрат, которые предприятия не-

сут на обеспечение функции информационных технологий или функции бухгалтерского учета. В соответствии с планом перевода предприятия мы анализируем, как и за счет чего можно этого показателя достичь. Это может быть внедрение той или иной информационной системы, в рамках программы трансформации ИТ, полученная синергия за счет объединения работников по одним и тем же направлениям ИТ-поддержки, реструктуризация и внедрение ИТ-процессов.

В «Гринатом» разработаны также КРІ для всех сотрудников. Каждый сотрудник ОЦО должен выполнять определенный объем работы, будь то бухгалтерские операции или поддержка определенного количества пользователей. Все эти показатели постоянно отслеживаются. Мы также имеем четкие оценки того, какое количество сотрудников необходимо для выполнения тех или иных операций. Следование этим показателям позволяет нам набирать сотрудников лишь тогда, когда это действительно необходимо, — в случае изменения объемов операций или увеличения числа обслуживаемых предприятий.

В качестве резюме отмечу, что эффективность мы анализируем постоянно, регулярно оцениваем качество наших услуг, сверяемся с ожиданиями наших клиентов и показателями ТЭО. Это все позволяет уверенно и планомерно добиваться положительного результата. ■



Интеллектуальная система KPI для ОЦО

В компании «РЖД» проект Центра корпоративного учета и отчетности стартовал в 2006 году. В то время бухгалтерия огромного акционерного общества представляла собой множество независимых бухгалтерий более сотни филиалов ОАО «РЖД», осуществляющих разные виды деятельности. Каждая из них, по сути, была центром бухгалтерского учета во главе с главным бухгалтером. Благодаря внедряемой автоматизированной системе KPI компания планирует повысить эффективность учетной функции.

Текст: **Борис Аксёнов**,

заместитель начальника департамента бухгалтерского учета ОАО «РЖД»

На сегодняшний день все бухгалтерии организованы в единый филиал, в состав которого входят 15 центров, распределенных по территориям железных дорог (здесь играет роль обширная география компании). При этом сократился общий штат сотрудников, сегодня он составляет порядка 20 тысяч бухгалтеров. Конечно, все равно это целая «армия». С другой стороны, РЖД объединяет в себе большое количество видов бизнеса, что транслируется в десятки миллионов хозяйственных операций ежемесячно. Очевидно, что таким документооборотом необходимо качественно управлять, а также правильно измерять производительность сотрудников и связывать ее с их мотивацией для достижения максимального эффекта. Для этого сейчас в компании реализуется проект внедрения автоматизированной системы оценки производительности (KPI).

Основная цель создания такой системы заключалась в анализе динамики трудоемкости операций (во времени) в разрезе разделов учета, видов деятельности и т.д. Для этого в систему закладываются показатели, основанные на сравнительном анализе эффективности однородных подразделений учета между собой. Они призваны формировать саморазвивающуюся систему мотивации. Кроме того, в качестве дополнитель-

ного эффекта, система позволяет выявлять нетиповые операции, что может служить дополнительным инструментом для системы внутреннего контроля качества.

Общий подход к формированию такой системы состоял из нескольких этапов.

Сначала мы проанализировали, как распределяется нагрузка на сотрудников разных разделов учета, а также подразделений учета (приемка первичной документации, её обработка, формирование отчетности и прочее) в течение рабочего дня. Для получения примерной картины по выбранным подразделениям бухгалтерии составлялась карта дня. Это позволило в целом оценить структуру рабочего дня бухгалтеров разных подразделений. По результатам анализа мы составили нормативы расчета численности бухгалтерии. В частности, прямой норматив, основанный на количестве объектов учета и документообороте подразделения, и косвенный норматив — подготовка разных форм отчетности, организация ведения учета.

В то же время мы понимали, что существующим способом управлять эффективностью нельзя. Нормативы работают только тогда, когда они актуализируются на основе оценок изменения их составляющих и системы мотивации. Наша задача — разработать и внедрить интеллектуальную систему

КРІ на принципах менеджмента качества, которая в первую очередь была бы нацелена на саморазвитие.

Поскольку бухгалтерия такого предприятия, как ОАО «РЖД», выступает центром затрат, основная цель управления в данном случае — это повышение операционной эффективности, а именно: непрерывный анализ учетных бизнес-процессов и их оптимизация.

Поэтому вторым этапом построения системы стала разработка методики оценки эффективности на основе КРІ, которая закрепила показатели эффективности и порядок их расчета.



В основе показателей эффективности заложены два основных коэффициента:

- показатель КРІ 1: количество проводок по разделам учета, приходящихся на одного учетного работника;
- показатель КРІ 2: количество активов и обязательств, приходящихся на одного учетного работника.

Кроме того, рассчитывается коэффициент трудоемкости, который отражает количество транзакций в единицу времени по разделам учета в разрезе балансовых единиц. Должен отметить, что крайне важно оценивать производительность учетной системы, которая часто ограничивает повышение эффективности. В частности, некоторые операции могут обрабатываться машинной до 40 минут, а формирование сводных отчетов может занимать более суток, что существенно снижает производительность бухгалтерии.

В настоящий момент второй этап подходит к завершению, и мы приступаем к анализу полученных данных для последующего перевода системы в промышленную эксплуатацию.

В первое время мы планируем установить оценочные показатели эффективности. Затем на основе данных, получаемых из системы, мы будем смотреть, насколько установленные КРІ отражают действительность и близки к нормативу. По окончании определенного периода мы будем анализировать и пересматривать целевые показатели.

КРІ формируются на год, но анализ данных будет проводиться на ежеквартальной основе для принятия — при необходимости — управляющего воздействия. В результате мы планируем прийти к системе оценок, основанной на средних показателях в целом для всех центров учета и анализе отклонений от средних показателей с возможностью детализации по каждому работнику для установления причины отклонения.

Предпосылками для создания такой системы послужила предварительно проведенная работа по стандартизации всех учетных процессов. Соответственно оценки по всем центрам учета не должны отличаться.

На основе первых полученных данных мы увидели, что по некоторым показателям, в частности по количеству проводок по разделам учета на одного работника, нагрузка на сотрудников в разных центрах учета отличается в разы. Возможно, еще потребуется уточнение весовых коэффициентов, входящих в КРІ, но в любом случае мы понимаем, что таких больших отклонений быть не должно.

Замечу, что систему оценки отдельные сотрудники бухгалтерии увидят и почувствуют не сразу. Сначала данные будут анализироваться по центрам учета в целом. На уровень учетного работника она будет спускаться по мере того, как мы поймем, насколько точны и релевантны рассчитанные КРІ. ■



Heineken: автоматизация обработки счетов на закупку

Консолидация финансовых функций в общий центр обслуживания и внедрение системы Basware для автоматизации обработки счетов к оплате позволили пивному гиганту существенно сократить затраты и высвободить временные ресурсы. Теперь свыше 90% счетов на закупку в компании Heineken сопоставляется автоматически.

В 2004 году Heineken Нидерланды приняла решение объединить все свои IT-, HR- и финансовые службы в общий центр обслуживания (ОЦО), призванный поддерживать 25 производственных и торговых подразделений по всей стране.

Главная цель состояла в том, чтобы повысить эффективность департамента по работе с кредиторской задолженностью, ежегодно обрабатывающего порядка 430

Бесшовная интеграция с существующими ERP-системами

После тщательного анализа имеющихся на рынке решений Heineken выбрала для повышения уровня контроля и эффективности в департаменте по работе с кредиторской задолженностью систему Basware Invoice Automation. Это решение наилучшим образом соответствовало потребностям компании в двух ключевых областях. Во-первых, оно гарантировало легкую интеграцию со всеми 5

«Главная сложность состояла в том, чтобы найти решение, способное быстро и без проблем интегрироваться с нашей существующей ИТ-инфраструктурой».



Эд Принс,
менеджер отдела финансовых услуг Heineken

тысяч счетов на оплату, многие из которых поступали в бумажном виде. Требовалось снизить количество времени и других ресурсов, необходимых для ручной обработки этих счетов, и создать сквозное автоматизированное решение, охватывающее весь процесс от сканирования документов и сопоставления заказов до ведения архива.

«Главная сложность состояла в том, чтобы найти решение, способное быстро и без проблем интегрироваться с нашей существующей ИТ-инфраструктурой, которая включает в себя 5 различных ERP-систем, установленных в 5 различных бизнес-единицах», - вспоминает Эд Принс, менеджер отдела финансовых услуг Heineken.

ERP-системами, работающими в Heineken. Во-вторых, наличие функции сопоставления повышало оперативность и надежность процесса обработки счетов, обеспечивая тем самым слаженное и бесперебойное функционирование департамента по работе с кредиторской задолженностью.

Сегодня решение Basware обращается к 5 различным ERP-системам и находит заказы на закупку, после чего сопоставляет входящие счета на оплату с ранее одобренными заказами. В результате отпадает необходимость в дальнейших процедурах согласования, благодаря чему высвобождаются временные и

финансовые ресурсы. После сопоставления счета и заказа система автоматически копирует из заказа аналитические данные и историю согласования в счет и направляет его в ERP-систему для оплаты.

Высокая степень сопоставления дает серьезную экономию

Сегодня решение Basware обрабатывает 230 тысяч электронных и 200 тысяч бумажных счетов. При этом обслуживание 210 тысяч счетов электронных производится в полностью автоматическом режиме — от получения до платежа.

Экономия времени при обработке счетов включает в себя:

- 60% в случае всех бумажных счетов, связанных с закупками;
- 40% в случае всех бумажных счетов, не связанных с закупками;
- 95% в случае любых электронных счетов.

Система была успешно внедрена в ОЦО — с момента тестирования идеи до начала эксплуатации в связке с решениями SAP прошло всего 9 месяцев.

На первой стадии проекта был автоматизирован процесс обработки всех счетов, связанных с заказами на закупку, а это почти 60% от общего числа счетов, начиная с ввода

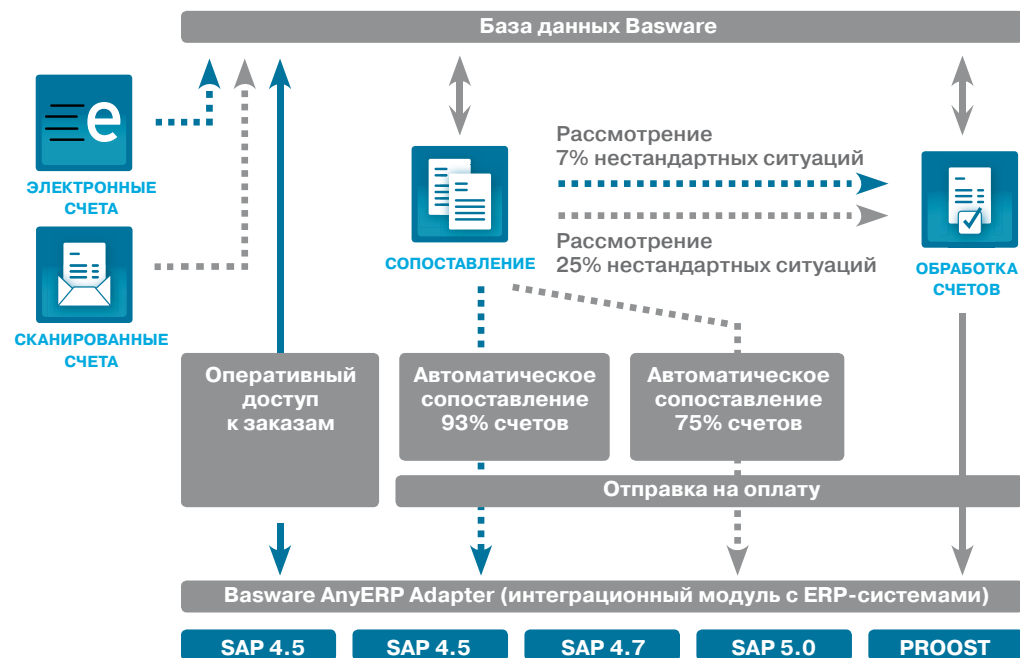
данных и заканчивая проведением платежа. Heineken ожидает, что эта цифра будет расти по мере перехода поставщиков на электронные системы документооборота. Благодаря этому эффективность процесса должна увеличиться еще больше.

«Время, необходимое для согласования и одобрения бумажных и электронных счетов, резко сократилось, что позволило нам направить высвободившиеся ресурсы на решение наших ключевых задач, — рассказывает Эд Принс. — Система Basware автоматически сопоставляет сейчас свыше 90% входящих электронных счетов Heineken, связанных с закупками».

Точность сопоставления была ключевым показателем успешности проекта, и внедренное решение даже превзошло ожидания заказчика.

«Система Basware значительно повысила точность и скорость процессов по работе с кредиторской задолженностью. В результате автоматизации нам удалось увеличить в случае электронных счетов точность сопоставления до 97%», — подводит итоги Эд Принс. Одновременно это и большой успех всей компании Heineken, сумевшей наладить эффективное взаимодействие с поставщиками и выстроить четкий процесс получения и оплаты счетов. ■

Процесс сопоставления заказов в Heineken





Компания Basware продемонстрировала интеграцию своих решений с SAP в реальном времени

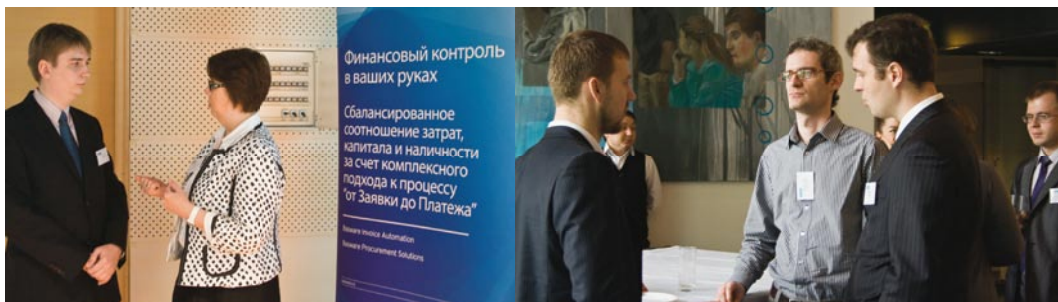
24 мая компания Basware провела семинар «Интеграция решений Basware с SAP». На мероприятии был представлен проект внедрения Basware Contract Lifecycle Management в торговой сети «Стокманн».

Первую часть мероприятия открыли специалисты компании Basware из Финляндии: Ханну Тикканен, менеджер отдела технической поддержки, и Ханну Рииконен, консультант по интерфейсам. Они пошагово продемонстрировали процесс интеграции приложений Basware Invoice Processing и Basware Order Matching с системой SAP в реальном времени.

По словам Ханну Тикканена, еще несколько лет назад автоматизация обработки счетов была не слишком выгодна российским компаниям — многим из них было проще набрать дополнительный персонал для обработки возросшего объема документов. Сейчас же стоимость рабочей силы растет, а вместе с ней растет и привлекательность программного обеспечения, позволяющего автоматизировать обработку, сопоставление, согласование и оплату счетов, а также отслеживание статуса подписания и выполнения договоров.

Во второй части семинара перед собравшимися выступил Сергей Айзин, бизнес-аналитик ЗАО «Стокманн». Он поделился опытом внедрения системы автоматизированного управления контрактами Basware Contract Lifecycle Management (CLM). Инициатором этого проекта стала юридическая служба компании. Через руки юристов ежедневно проходят сотни контрактов, обработка и согласование их бумажных версий до последнего времени была крайне трудозатратна. Внедрение системы CLM позволило упростить и автоматизировать процессы, создать активную электронную библиотеку документов.

При поддержке Iron Mountain, делового партнера компании Basware, в семинаре приняло участие около 20 крупных компаний, таких как «Евросеть», X5 Retail Group, «КПМГ», «Связной банк», «Проктер энд Гэмбл», «ЗМ Россия», «РУСАГРО», «Ренессанс Кредит» и др. ■



Basware – мировой лидер в области автоматизации процесса «от закупки до платежа»

Наша цель — разработка решений, которые полностью отвечают требованиям наших клиентов и способствуют успеху их бизнеса. Компания Basware, основанная в 1985 г., является лидером в данной области — это свыше 1 000 000 конечных пользователей и более чем двадцатилетний опыт разработки финансового программного обеспечения. Более 1500 организаций государственного и частного сектора доверили **Basware** автоматизацию своих финансовых процессов.

Простое в использовании программное обеспечение, оперативное внедрение и эффективная поддержка делают решения **Basware** оптимальным вариантом для автоматизации обработки финансовых операций, критически важных для ведения бизнеса в современных условиях.

Ключевые сведения

- Основана в 1985 году
- Котируется на фондовой бирже NASDAQ OMX Helsinki Ltd с 2000 года
- Головной офис в Финляндии
- 12 дочерних предприятий в Европе, США и Азиатско-Тихоокеанском регионе
- Более 900 сотрудников
- Более 70 партнеров, предоставляющих решения Basware «под ключ» в более чем 30 странах
- 1 000 000 конечных пользователей в более чем 60 странах мира
- Чистая выручка от продаж в 2010 г. – 103 миллиона евро

basware

info.ru@basware.com
www.basware.ru

Россия

119121 Москва 4-й Ростовский пер., д. 1 стр. 2
БЦ «Дом Хельсинки»
тел. (499) 248 16 73
факс (499) 248 06 58