www.fesco.com

ФАБРИКА ТРАНЗАКЦИЙ
трансформация учетной функции

Кондратьева Елена
Заместитель генерального директора
Сервисный центр FESCO

04.2023 \ Москва

28 ТРАНСПОРТНЫХ СУДОВ

ТОРГОВЫЙ ПОРТ ВО ВЛАДИВОСТОКЕ

142 года

на пути к большему

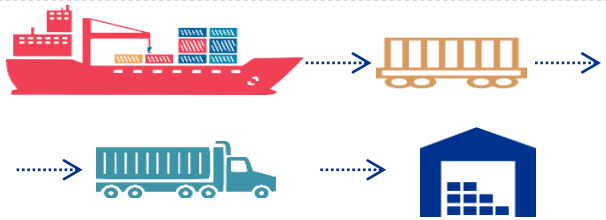
10 тыс.+ ПЛАТФОРМ

110 тыс.TEU+ КОНТЕЙНЕРОВ

Место Сервисного Центра FESCO на Корпоративной карте

Управляющая компания

Морской Дивизион



Линейно-логистический Дивизион

Железнодорожный Дивизион

Портовый Дивизион

Сервисный центр FESCO – ОЦО ТГ FESCO

12 Функций \ направлений сервиса

1052 Численность работников СЦФ

Городов присутствия **15+**

Компаний на обслуживании **42**

Пользователи сервисов \ Сотрудники БЕ **6000**

ОЦО – это «Фабрика» транзакций

www.fesco.com

Сопутствующие бэк-офисные процессы - для ОЦО это основной производственный процесс

«Сырье» к переработке:
документы \ данные \ запросы \ вопросы

Предпосылки трансформации. Начало 2021г.

www.fesco.com

Исторически сложившаяся функциональная модель «Бухгалтер по Компании Х»

- Локализация экспертизы Бухгалтера на деятельности одной Компании
- Отсутствие взаимозаменяемости и инструментов балансировки нагрузки
- Отсутствие горизонтальной поддержки экспертизы, взаимных консультаций
- Начальник отдела - «узкое горлышко». Решение вопросов и проблем затягивается
- У начальника отдела нет времени и ресурсов заниматься развитием персонала и вопросами эффективности процессов
- Отсутствие системы наставничества и карьерного роста

Замкнутый круг и «воронка истощения»

www.fesco.com

- Неравномерная нагрузка на сотрудников
- Отсутствие оперативной взаимозаменяемости на период отсутствия сотрудника
- Начальник отдела не может выделить достаточно времени на коммуникации с подчиненными и стабилизацию процессов

- Отсутствие эффективной системы адаптации новичков
- Карьерный путь затуманен, условия карьерного роста не прогнозируемы
- Отсутствие справедливого распределения должностей и вознаграждений между сотрудниками
- Нарастание внутренних конфликтов между сотрудниками

- Нарастающий кадровый голод
- Локализация экспертизы специфики обслуживаемой компании в конкретных людях
- Неконтролируемая зависимость СЦФ от настроя сотрудников
- Отсутствие ресурсов на контроль качества

- Отрицательный HR-бренд в сфере Бухгалтерский учет
- Модель «бухгалтер-универсал» требует высоких компетенций на старте
- Ограничение бюджета ФОТа ставит рекрутмент в условия подбора высококвалифицированных бухгалтеров за относительно невысокие ставки

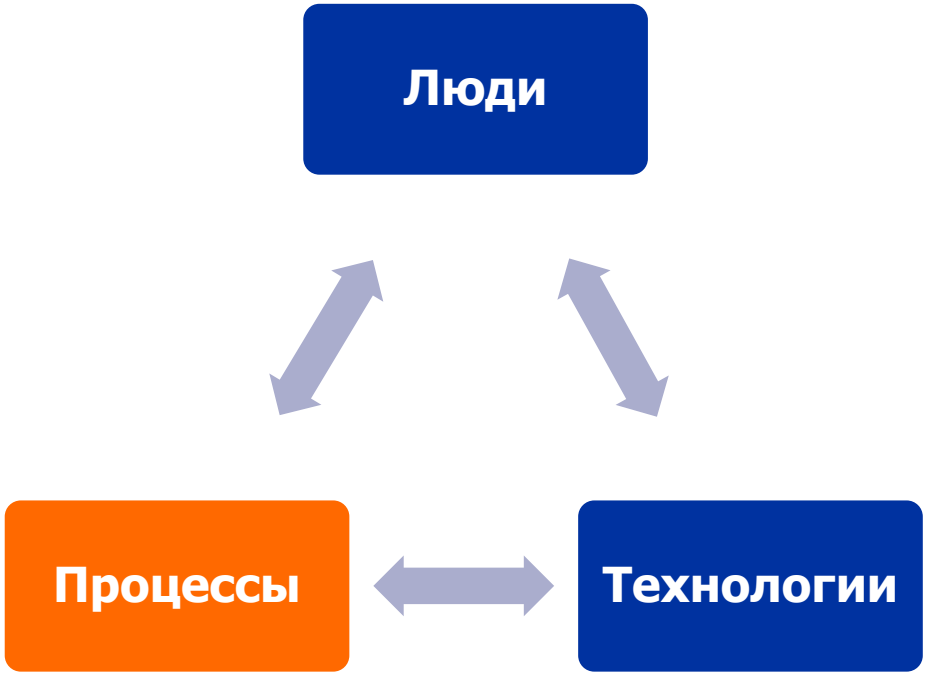
20 – 40 % вакансий в отделах
5 увольнений в одном отделе за 2 недели

Управление эффективностью деятельности
сбалансированное развитие трех составляющих

www.fesco.com

Как делает (способ, правила)

- Корпоративные политики и стратегии
- Модели бизнес-процессов
- Функциональные модели
- ЛНА, Методологии
- Карты сервисов и Стандартные операционные процедуры
- Локальные операционные и пользовательские инструкции



Кто делает (человеческий капитал)

- Могу делать
  - Hard skills
  - Soft skills
- Хочу делать
  - Цель
  - Мотивация

С помощью чего делает (инструменты, технологии)

- Информационные системы
- Дополнительно ПО
- Техника и оснащение рабочего места

Трансформация процессов и функциональной модели

Шаг 1. Кризис-менеджмент

Цель:
не потерять оставшийся штат и не остановить производственный процесс

Мероприятия:

- Режим кризис-менеджмента (приоритеты, риски, включение в операционку)
- Кабинет психологической разгрузки для линейного персонала
- «Своих детей могу ругать только я». Дать штату передышку от негатива и претензий
- Кардинальные решения относительно операционного менеджмента

Шаг 2. Проектирование «конвейера»

Цель:
проектирование системы бесперебойной переработки «сырья» при сохранении качества и учета особых требований модификаций продуктов

Мероприятия:

- Обследование, систематизация и типизация всех выполняемых отделом типов работ
- Описание действий в виде Стандартных операционных процедур (СОП)
- Донастройка цифрового трекинга всех транзакционных работ на базе BPMS
- Ранжирование работ по уровням компетенций (сложности)
- Оценка компетенций сотрудников и распределение по ролям

Шаг 3. Внедрение изменений

Цель:
Стабилизация и закрепление новой модели (предотвратить откат назад)

Мероприятия:

- Настройка новой маршрутизации в BPMS
- («вынужденный») обмен компетенциями и экспертизой между сотрудниками
- Ежедневный мониторинг динамики ключевых метрик:
  - срок отражения документов в учете
  - текучка кадров
  - отклонение от графика закрытия

Функционально-ролевая модель отделов УБУ

www.fesco.com

Уровень 3. Анализ отклонений. Самоорганизация и принятие решений. Проактивная работа. Поддержка ур. 2. Нарезка по Дивизионам

Ведущий бухгалтер

ЛЛД | ЖДД | МД | ТД | ПД | ВД

- **мониторинг полноты и качества транзакций по дивизиону;**
- **выявление системных проблем и корневых причин;**
- **проработка корректирующих и упреждающих мероприятий;**
- **закрытие периода**

Полнота отражения в учете. Метрика – доля расхождений сальдо на конец периода с фактическими \ эталонными данными

Вопросы Проблемы

Решения Консалтинг

Качество отражения в учете

Метрика – кол-во ошибок, выявленных после закрытия участка

Уровень 2. Алгоритмы. Самостоятельность. Поддержка уровня 1

Старший бухгалтер

Сектор обработки первичной и корректировочной документации (переданные с 1-го уровня)

Текущие контрольные процедуры (алгоритмизированные)

Сектор обработки нетиповых транзакций

Сектор сверки расчетов

Срок отражения в учете

Метрика – отклонение среднего времени от SLA по группам задач не более 5%

Вопросы Проблемы

Решения Консалтинг

Уровень 1. Инструкции. Норматив производительности. Мобильность. Нарезка по типам работ

Бухгалтер

Сектор обработки первичной документации (основной для отдела)

Сектор обработки корректировочной документации (типовая корректировка)

Сектор сверки расчетов (простые АС)

Норматив выработки

Установленное кол-во единиц работ в день

Функционально-ролевая модель транзакционных отделов

www.fesco.com

Модель управления задачами 1-й линии через матрицу персональной приоритезации

- Каждый сотрудник работает на всех секторах (ролях) своей линии в соответствии с индивидуальными приоритетами
- На каждом секторе (роли) всегда есть взаимозаменяемость сотрудников
- Оперативное подключение дополнительных ресурсов со 2-й и 3-й линии в ситуации перегрузки сектора
- Для начальника отдела создан инструмент распределения сотрудников по ролям в BPMS

Сотрудник	Сектор (роль)		
	1.1	1.2	1.3
ФИО 1	1 (приоритет)	2	3
ФИО 2	3	1	2
ФИО 3	2	3	1
ФИО N	1	3	2

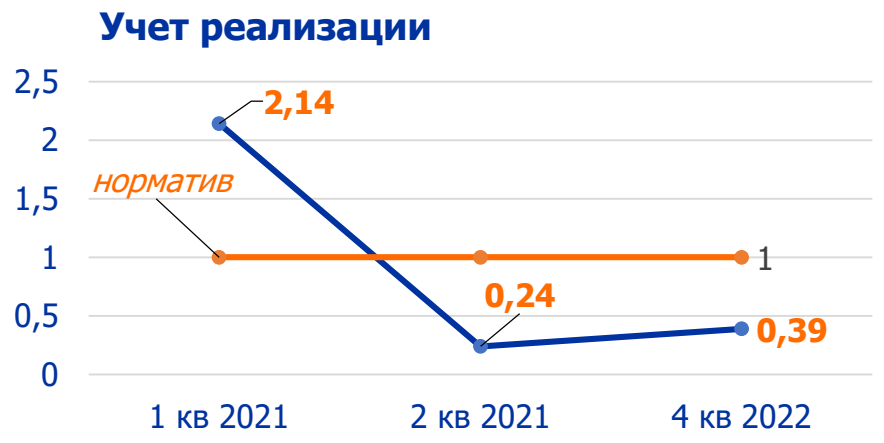
Картирование сервисов и стандартизация процессов

Карта сервиса

СОП

Результаты проекта

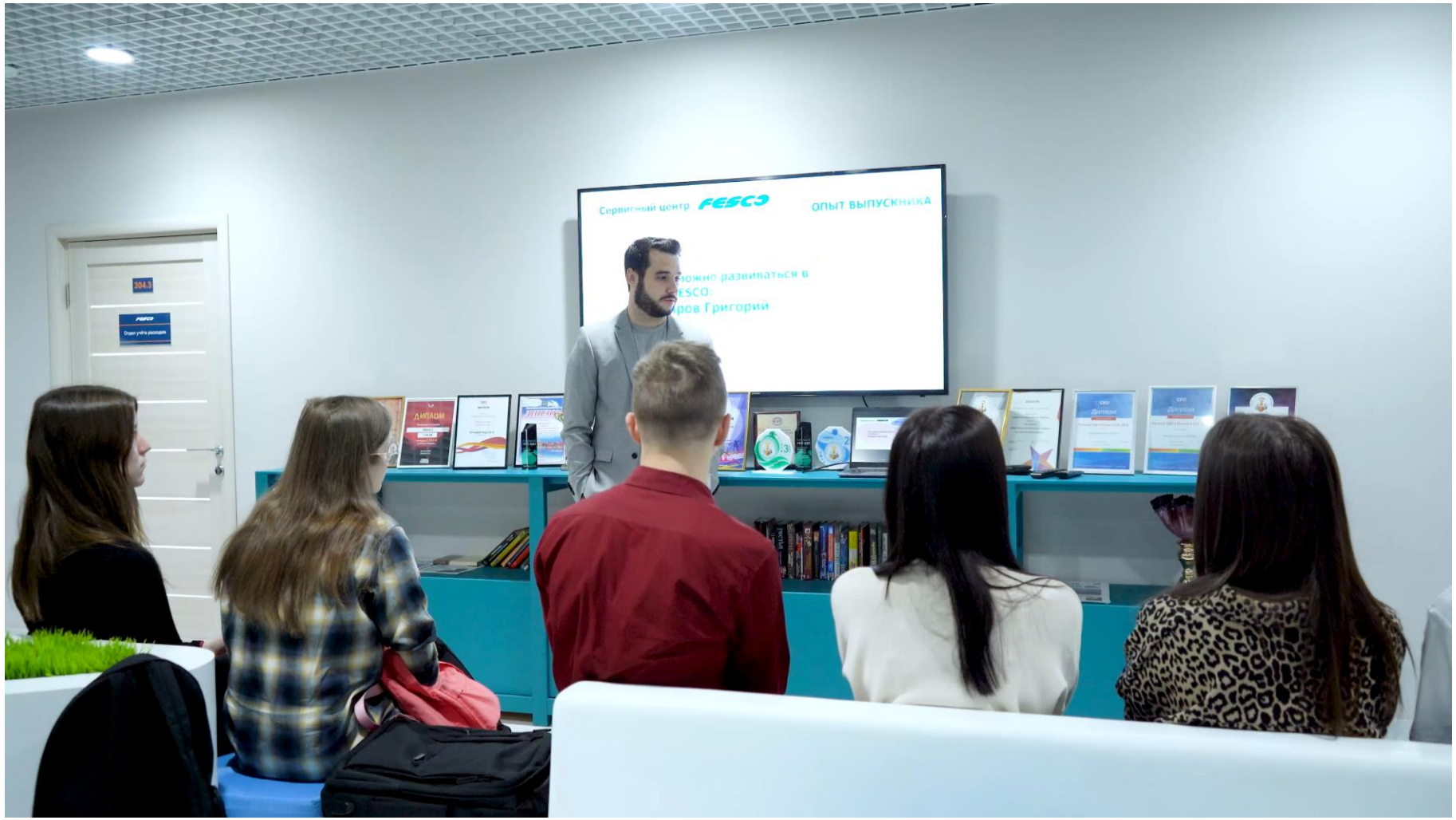
Срок отражения документов в учете, раб.дни



- ✓ 74% продукта «Учет реализации» выпускается без участия бухгалтера
- ✓ Повышение качества и сокращение сроков адаптации новых сотрудников
- ✓ 8 юр.лиц принято на обслуживание без расширения штатного расписания
- ✓ Взаимозаменяемость и оперативная миграция ресурсов
- ✓ Менее 10% вакансий в транзакционных отделах
- ✓ Сформирована прозрачная и понятная сотрудникам карьерная траектория

Грамотные кадры для грамотных процессов

www.fesco.com



ПРИЛОЖЕНИЕ

Электронный архив BPM в корпоративном ИТ ландшафте

www.fesco.com

Производственные системы Дивизионов

BPM Электронный архив (ЭЛАР)

Хранение документов

Управление задачами

СЭД

ОРД

Договорной д\об

Финансовые системы

Контролинг

Управление закупками

Бухгалтерский и Управленческий учет

ЛК Сотрудника

ЛК Клиента MYFESCO

Операторы ЭДО

СБИС

контур.диадок

СБЕР КОРУС
ранее КОРУС Консалтинг СНГ

1С Электронный архив BPM (ЭЛАР) – две системы в одной

www.fesco.com

BPM система

Каталог моделей процессов

Каталоги условий обработки событий

Ролевая модель

Задание \ экземпляр процесса

- Исполнители задач
- Предметы этапа работы
- История работы с заданием
- Атрибутика задания и метаданные

✓ Любой предмет задания: документ системы \ файл \ без предмета

✓ Модели процессов (настройки) и Каталог типов документов – параллельные самостоятельные сущности, взаимодействующие в различной комбинаторике в зависимости от ситуации

Система вариативных настроек управления процессами и документами

Система отчетности

Карточка документа

- Скан \ XML + визуализация
- Реквизиты документа
- Дополнительная атрибутика, в т.ч. из связанных объектов
- Метаданные

Документы

«Умная цифровая сеть»
- множественная система связей

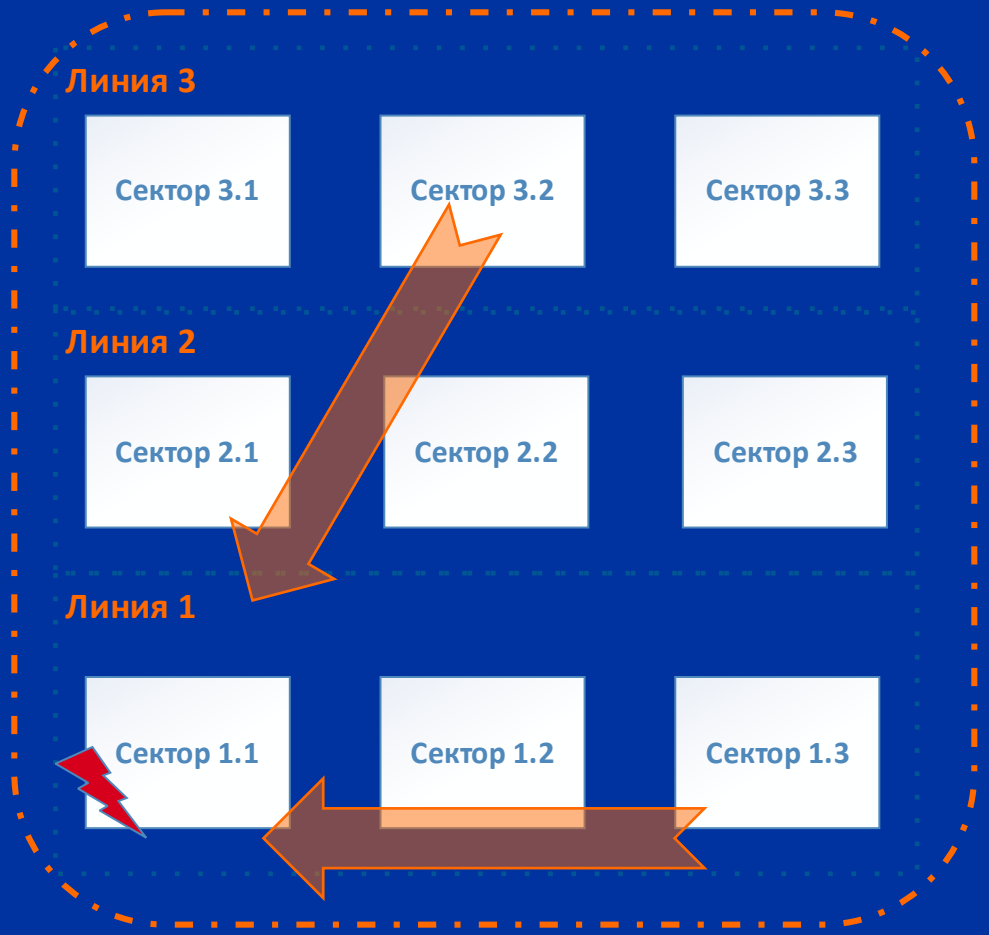
- Прямые и косвенные связи
- Вычисление логических связей через атрибутику и события
- Между двумя документами не ограниченное кол-во связей различной типологии

ЭХД

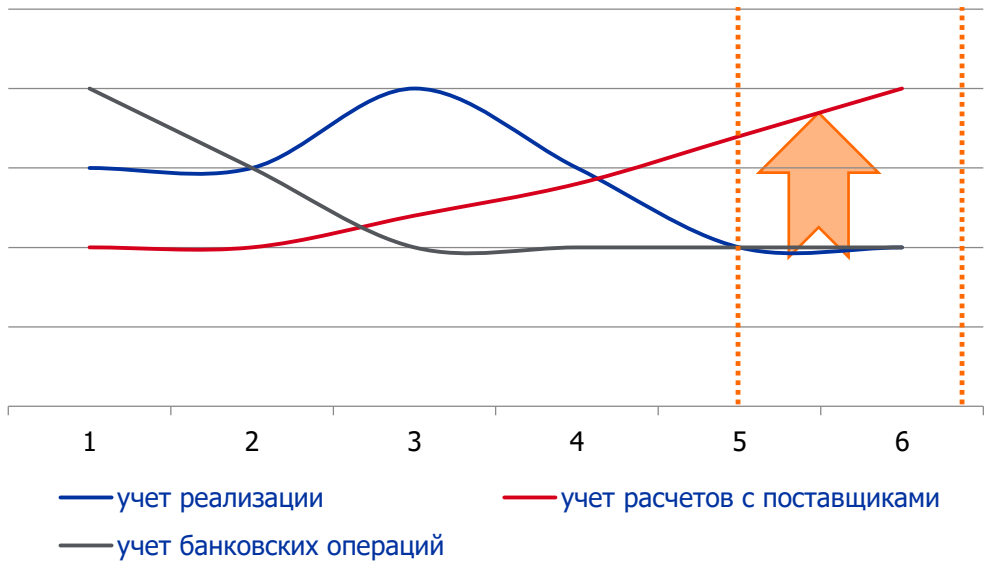
Мобильность и кросс-функциональность

www.fesco.com

Оперативная **переброска** и координация **ресурсов внутри отдела** для разбора локальной пиковой нагрузки



Кратковременная **миграция ресурсов между отделами** позволяет балансировать нагрузку в период закрытия



Карьерная траектория в СЦ FESCO

www.fesco.com

Управление отчетности (УО)

- Отдел бухгалтерской отчетности
- Отдел налоговой отчетности

Управление бухгалтерского учета (УБУ)

- 3-й уровень Ведущий бухгалтер
- Старший бухгалтер 2-й уровень
- Старший бухгалтер 2-й уровень
- Бухгалтер Учет доходов 1-й уровень
- Бухгалтер Учет расходов 1-й уровень
- Бухгалтер Учет ОС, ТМЦ 1-й уровень

Управление документооборота (УДО) – фронт-офис

- Сектор обработки исходящей документации
- Сектор обработки входящей документации

Совместная программа СЦФ и ДВФУ

www.fesco.com

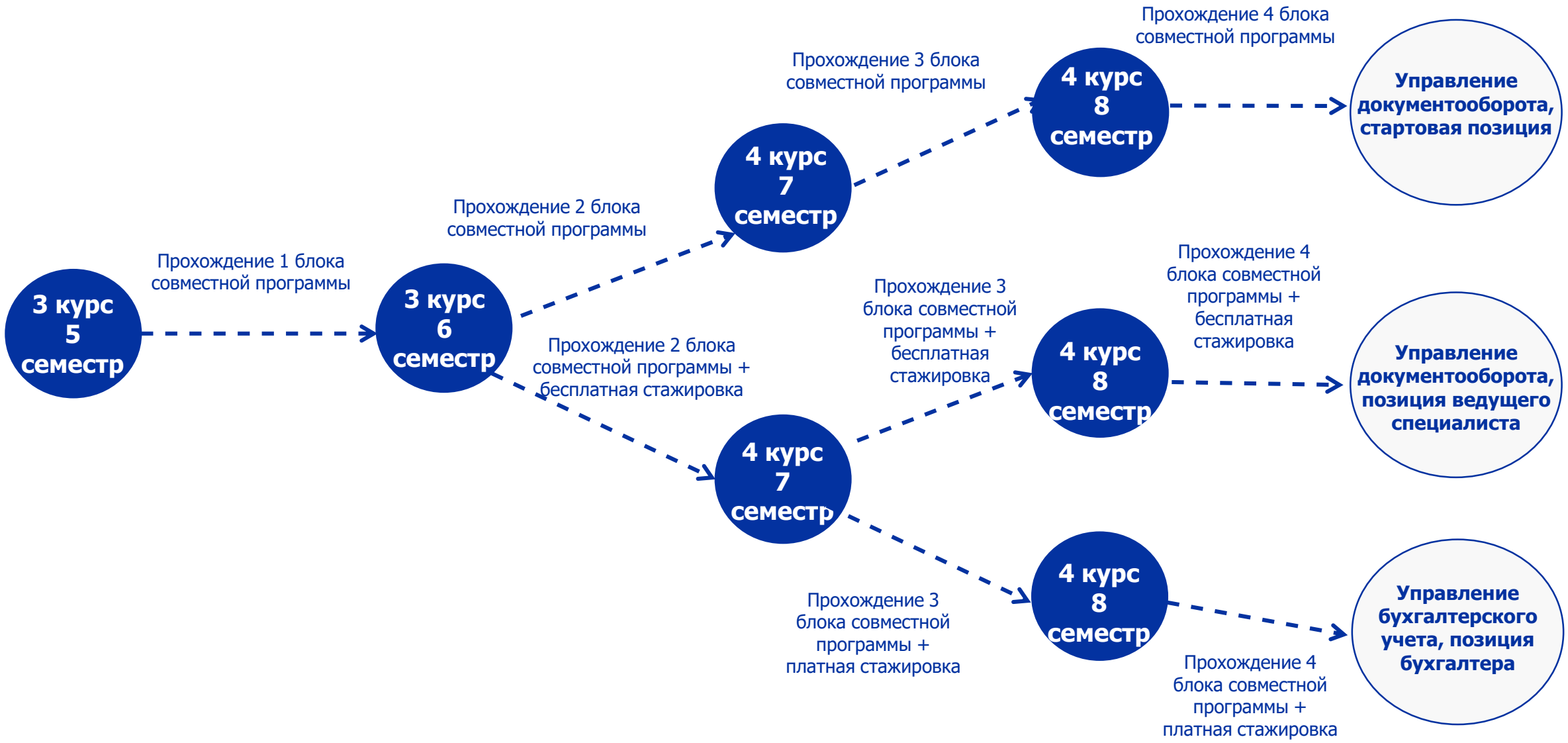
Длительность: 2 года

Для кого: студенты модуля Бухгалтерский учет

Кто ведет: действующие практики, занимающие руководящие должности в компании, а также методисты из группы методологии и организации документооборота.

Карьерный трек студента совместной программы

www.fesco.com



Совместная программа СЦФ и ДВФУ

www.fesco.com

1 блок (3 курс 5 семестр)

- Получение базовых знаний про ТГ Феско и роль СЦФ в ТГ Феско
- Обучение работе в системе 1С
- Изучение специфики отрасли Транспорт и логистика,
- Изучение перевозочной документацию и ее процесса обработки в СЦФ

2 блок (3 курс 6 семестр)

- Изучение первичной учетной документации по участкам бухгалтерского учета
- Изучение основополагающих нормативных актов
- Получение навыков обработки и регистрации первичной учетной документации
- Получение навыков работы в Единой учетной системе

3 блок (4 курс 7 семестр)

- Изучение специфики ведения бухгалтерского и налогового учета в зависимости от деятельности бизнес-актива группы
- Изучение порядка проведения сверки расчетов с контрагентом

4 блок (4 курс 8 семестр)

- Знакомство с организацией процесса прохождения аудиторских проверок в СЦФ
- Изучение организации системы внутреннего контроля в СЦФ

Бесплатные стажировки в рамках совместной программы

www.fesco.com

Прохождение 1 блока совместной программы →

Бесплатная стажировка в управлении документооборота

Вариант 1

Архивация документов

Вариант 2

Ввод основных реквизитов документов в 1С

Прохождение 2 блока совместной программы →

Бесплатная стажировка в управлении документооборота

Вариант 1

Обработка запросов по корпоративной почте

Вариант 2

Обработка входящей документации

Вариант 3

Обработка исходящей документации

Прохождение 3 блока совместной программы →

Бесплатная стажировка в управлении бухгалтерского учета

Программа платной стажировки в Управлении Бухгалтерского учета

www.fesco.com

Для студентов 4 курса направления «Бухгалтерский учет» или магистрантов

- Опыт стажировки в Управлении документооборота не менее 2 месяцев совокупно, положительные рекомендации
- Продолжительность стажировки – не менее 7 месяцев
- Реальная работа с задачами бухгалтерии под наставничеством штатных сотрудников
- Работа в пяти отделах Бухгалтерии, охват всех транзакционных участков
- Современный офис, цифровая бухгалтерия
- Гибкий график, но не менее 16 часов в неделю
- Ежемесячная оплата по факту отработанных часов из расчета ставки бухгалтера