

КРУПНОМУ ХОЛДИНГУ — ЕДИНУЮ СИСТЕМУ

Всегда интересно рассматривать способы решения задач автоматизации в крупных территориально распределенных холдингах. И вдвойне интереснее, если это машиностроительный холдинг. Ведь на каждом машиностроительном заводе есть своя специфика. О подробностях автоматизации в Группе «Объединенные машиностроительные заводы» мы поговорили и с заказчиком проекта — главным бухгалтером ОМЗ Натальей Полевой, и с исполнителями — генеральным директором «ОМЗ — Информационные технологии» Павлом Мышкиным и генеральным директором компании «Галфинд» Владимиром Есиповым.



«Управляем предприятием»

**Михаил
Глинников,**
обозреватель
журнала
«Управляем
предприятием»,
член Союза
журналистов
России

РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

Автоматизация бухгалтерского, налогового и производственного учета, консолидация отчетности по стандартам МСФО в Группе ОМЗ.

Особенностью проекта стал его масштаб — холдинг территориально-распределен и объединяет более 60 предприятий. Для автоматизации требовалось провести большую методологическую работу, привести все предприятия к единой методологии учета. В качестве инструмента использовались «1С:Управление производственным предприятием 8» и «1С:Консолидация 8».

ПОРТРЕТ КОМПАНИИ-ЗАКАЗЧИКА

Объединенные машиностроительные заводы (Группа ОМЗ) — интегрированный и высокодиверсифицированный инжиниринговый и научно-производственный холдинг в области тяжелого машиностроения. В холдинг входят 13 крупных производственных и инжиниринговых предприятий, всего он объединяет более 60 компаний. Наиболее крупные заводы, входящие в Группу ОМЗ, — это «Ижорские заводы», «ОМЗ-Спецсталь», «Уралмашзавод», «Уралхиммаш», «Уралэнергомонтаж», «Криогенмаш», «НПФ «ЦКБА» и др., а также предприятие Skoda JS A.S. (Чехия). Предприятия холдинга производят крупное машиностроительное оборудование: карьерные экскаваторы, корпуса атомных реакторов, нефтехимические сосуды, заготовки для валов. Тип производства — позаказное. Общее число сотрудников в холдинге — около 21 тыс. человек. Головная компания холдинга находится в Москве. Одна из дочерних компаний холдинга — «ОМЗ — Информационные технологии».

ПОРТРЕТ КОМПАНИИ-ПОДРЯДЧИКА

Компания «Галфинд» специализируется на предоставлении услуг в области ИТ-консалтинга, управленческого консалтинга, доработки, адаптации, внедрения автоматизированных систем управления производственной деятельностью и финансами, а также бухгалтерского, налогового, кадрового учета, расчета заработной платы, учёта по стандартам МСФО. Компания является официальным партнером компании 1С и имеет статус «1С:Центр компетенции по ERP-решениям».

Предпосылки проекта

«В настоящее время ситуация в отрасли тяжелого машиностроения не такая благоприятная, как хотелось бы, — начал разговор Павел Мышкин, генеральный директор «ОМЗ — Информационные технологии». — Сдвинулись сроки федеральной целевой программы по строительству атомных станций; соответственно, сдвинулись и заказы под эту программу». С другой стороны, появились положительные тенденции по импортозамещению: холдинг начал поставки крупногабаритных корпусов реактора для переработки нефти, а также установок по очистке газа.

«Рыночные условия требовали повысить эффективность, точность и оперативность учета, — отметила Наталья Полевая, главный бухгалтер ОМЗ. — Тем более что, помимо задачи получения прибыли, на холдинге лежит и высокая социальная ответственность. Ведь многие производства очень трудоемкие, и холдинг дает рабочие места почти 21 тысяче человек».

Один из способов повысить эффективность и точность учета — введение единой методологии учета по всей Группе ОМЗ. Но унифицировать решение учетных задач оказалось непросто, так как на различных предприятиях Группы ОМЗ (а их более 60-ти) учет был автоматизирован с помощью систем разных производителей. Да и сама степень их автоматизации была различной. К тому же на предприятиях разнились сами подходы к бухгалтерскому и налоговому учету, существовал различный документооборот, что затрудняло процесс формирования единой отчетности, требуемой руководством ОМЗ. Управляющая компания получала информацию в разной форме и с различным уровнем детализации. В результате было очень сложно консолидировать отчетность в соответствии со стандартами МСФО без потери данных.

Локальные, неунифицированные решения и отсутствие единой методологии учета вызывали целый ряд проблем:

- был сильно затруднен, а во многих случаях невозможен контроль над выполнением предприятиями ОМЗ текущих требований законодательства по учетным функциям и по формам первичных документов;
- практически невозможно контролировать правильность формирования единой консолидированной корпоративной отчетности;
- приходилось решать отдельно для каждого предприятия задачи обмена данными с прочими информационными системами, что усложняло управление изменениями;
- сопровождение нескольких локальных версий программного обеспечения приводило к серьезным затратам;
- каждое предприятие вынуждено было самостоятельно решать вопросы поддержки и обновления своих учетных систем, зачастую имеющих ограниченную функциональность, недостаточную для предоставления отчетных данных управляющей компании. Возникали проблемы со сроками обновления и поддержки программного обеспечения.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТА

Цель проекта:

постановка и автоматизация бухгалтерского, налогового и производственного учета, консолидация отчетности по стандартам МСФО в Группе ОМЗ.

Задачи проекта:

- ▶ обеспечение единой методологии учета по всей Группе ОМЗ, поддержка специфики учета на предприятиях тяжелого машиностроения;
- ▶ сокращение времени формирования и трансформации отчетности по МСФО;
- ▶ повышение качества и прозрачности данных как в рамках отдельной единицы — компании холдинга, так и в Группе ОМЗ в целом;
- ▶ снижение трудозатрат на ведение учета и освобождение персонала для решения новых задач;
- ▶ сокращение затрат на сопровождение системы бухгалтерского, налогового и производственного учета.

Вдобавок ситуацию с унификацией учетных задач усложняла специфика бухгалтерского и налогового учета в тяжелом машиностроении, а также управленческого учета в ОМЗ, в том числе и требование формирования себестоимости в разрезе заказов с учетом переделов.

Руководство холдинга поставило задачу: создать в рамках холдинга единую методологию учета и автоматизированную систему, масштабируемую с точки зрения бухгалтерского, налогового и оперативного учета. «Требовалось автоматизировать бухгалтерский, налоговый и производственный учет, а также провести консолидацию отчетности по стандартам МСФО в рамках всей Группы ОМЗ, — пояснила Наталья Полевая. — В создаваемую систему необходимо было заложить единые учетные принципы и стандарты по основным направлениям бухгалтерского и налогового учета, которые должны были автоматизироваться в ходе проекта (например, закупки, продажи, управления складскими запасами и т. д.). Система должна обеспечить единое ведение учета, интеграцию данных со всех уровней управления холдинга, а также содержать единую нормативно-справочную информацию, в том числе с целью обеспечения автоматизации процесса трансформации и консолидации отчетности холдинга по МСФО».

При необходимости эта система должна помогать решать задачи и на производственных предприятиях. Однако, производственные предприятия холдинга очень разнятся между собой, поэтому не ставилась задача полной автоматизации производственного учета в рамках Группы ОМЗ.

Критерии выбора партнера и системы

«Основные критерии выбора партнеров на проект — надежность и компетентность, — пояснила Наталья Полевая. — Плюс к тому отличное понимание внешним партнером поставленных целей и задач». Поясню, что на проекте работало два партнера: дочернее предприятие ОМЗ — ООО «ОМЗ — Информационные технологии» и внешний партнер — компания «Галфинд». «Хотя дочернее ИТ-предприятие холдинга обладает определенным штатом специалистов, — отмечает Павел Мышкин, генеральный директор «ОМЗ — Информационные технологии», — учитывая масштабность проекта, мы осознавали, что своими силами не справимся. И внешнего партнера искали среди тех компаний, с кем уже работали и кому могли доверять. Исходя из этого и выбрали компанию «Галфинд».

На одном из предприятий холдинга уже работала конфигурация «1С:Управление производственным предприятием 8», внедренная компанией «Галфинд» в результате предыдущего проекта. «За время первого проекта мы наработали опыт ведения документированного учета не только в управляющей, но и в производственной компании холдинга», — поясняет Владимир Есипов, генеральный директор «Галфинд». На базе этого опыта в холдинге было решено строить систему на основе продуктов «1С:Управление производственным предприятием 8» и «1С:Консолидация 8».

ХАРАКТЕРИСТИКА ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ

- ▶ Система на базе «1С:Управление производственным предприятием 8» в управляющей компании и типовое решение, тиражированное на предприятия холдинга.
- ▶ Система на базе «1С: Консолидация 8».
- ▶ Количество АРМ в управляющей компании — более 100.

Организация проекта

Фактически проект состоял из двух крупных подпроектов:

- создание единой системы бухгалтерского и налогового учета для предприятия холдинга на базе «1С:Управление производственным предприятием 8» и тиражирование ее на все предприятия холдинга;
- создание системы консолидации отчетности и трансформации ее в МСФО на базе «1С: Консолидация 8».

Эти подпроекты взаимосвязаны, и имеют одну основную цель — унификацию учета, сокращение сроков сдачи и обеспечение прозрачности кон-

солидированной финансовой отчетности холдинга. При этом, когда формировали требования для разработки системы и определяли ее функциональность, учитывали требования и центрального офиса и производственных предприятий.

«По первой части проекта мы решили, что будем внедрять единую корпоративную методологию бухгалтерского и налогового учета на предприятиях холдинга на базе автоматизированной системе, — пояснила Наталья Полевая. — А во вторую часть проекта выделили задачу подготовки консолидированной финансовой

отчетности по стандартам МСФО. Ведь мы публичная компания и обязаны на регулярной основе выпускать и раскрывать консолидированную финансовую отчетность по МСФО».

«Если бы представилась возможность повторить проект заново, я бы усилила проектную группу, увеличила число участников со стороны функционального заказчика — как идеологов, так и кураторов и методологов», — говорит Наталья Полевая.

Особенности проекта

Главные особенности проекта связаны с его масштабом и территориальной распределенностью холдинга. «В рамках проекта, — отметила Наталья Полевая, — требовалось решить задачу автоматизации процесса подготовки машиностроительного сегмента консолидированной финансовой отчетности для акционера ОМЗ — Газпромбанка — в установленных им форматах — от начала ее формирования до момента выгрузки в систему Газпромбанка. А также обеспечить гибкость системы к изменениям сроков и формата подготовки отчетности, устанавливаемых акционером».

Пилотный проект запустили сразу на двух предприятиях — в управляющей компании холдинга ОАО ОМЗ и на производственном предприятии «Уральский металлургический завод». На Уральском металлургическом заводе, где не было производственной учетной системы, полностью автоматизировали блок производственного учета на основе «1С:Управление производственным предприятием 8». Этот проект шел параллельно и курировался

представителями управляющей компании. Затем провели бесшовную интеграцию этого блока с системой головного офиса.

«Наиболее активным участником и идеологом проекта со стороны управляющей компании стал главный бухгалтер, — отметил Павел Мышкин. — Она подключила к процессу все заинтересованные структуры, которые связаны с бизнес-процессами подготовки управленческой, бухгалтерской и финансовой отчетности — экономистов, финансистов, производителей, закупщиков и т. д.». Акционер и руководители холдинга понимали необходимость данного проекта и на всех этапах оказывали активную поддержку.

Создать команду, способную решать поставленные задачи в масштабах холдинга, оказалось непросто. Но еще труднее было заинтересовать ис-

РАБОТЫ, ВЫПОЛНЕННЫЕ В РАМКАХ ПРОЕКТА

В рамках проекта внедрены единая корпоративная методология, стандарты бухгалтерского, налогового и оперативного учета (изменен типовой план счетов) и поддерживающая их система. Также был решен целый ряд специальных задач:

1. разработка более гибкой, по сравнению с типовым функционалом «1С:Управление производственным предприятием 8», системы аналитического учета финансовых вложений, в том числе расчета процента по ценным бумагам и выданным займам;
 2. формирование дебиторской и кредиторской задолженности с учетом деления на долгосрочную и краткосрочную задолженности по условиям договора;
 3. ведение аналитического учета выданной спецодежды и (или) спецоснастки в разрезе подразделений;
 4. расчет транспортно-заготовительных расходов по доставке материальных ценностей;
 5. реализация проведения межфилиальных расчетов;
 6. расчет налога на прибыль по обособленным подразделениям;
 7. восстановление НДС по косвенным расходам с учетом методологии предприятия;
 8. расчеты с комитентом/комиссионером по услугам;
 9. разработка механизмов проверки для формирования отчетности по утвержденной модели МСФО;
 10. разработка автоматических процедур элиминации внутригрупповых операций с автоматическим формированием отчета сверки и выявленных при сверке расхождений по сверяющимся обществам;
 11. автоматизация формирования консолидационных корректировок, согласованных с заказчиком;
 12. разработка автоматического отчета о движении денежных средств;
 13. формирование отчетности по сегментам.
- Кроме того, разработан альбом первичных документов в соответствии с корпоративной учетной политикой.

полнителей на заводах, показать, какую выгоду принесет этот проект непосредственно им. Сопротивление преодолевали и убеждением, и принуждением. Задействовали и материальную мотивацию.

Компании-исполнители — «ОМЗ — Информационные технологии» и компания «Галфинд» — работали на проекте в одной связке, дополняя друг друга, поскольку понимали, что в дальнейшем им придется вместе сопровождать этот проект. Специалисты внедренческой команды четко представляли себе, что сконцентрироваться на учете специфики предприятий и отказаться от типовой конфигурации — значит, в будущем увеличить затраты на ее поддержку. Приходилось постоянно придумывать «обходные пути», чтобы и типовую конфигурацию не сломать, и обеспечить необходимую функциональность в системе. В итоге сегодня обновление конфигурации проводится в очень жесткие сроки — не более недели.

Результаты и уроки проекта

В ходе проекта создана единая методология и система бухгалтерского и налогового учета. Система на базе «1С:Консолидация 8» охватила все предприятия холдинга. Типовая система налогового и бухгалтерского учета на базе «1С:Управление производственным предприятием 8» внедрена на Уральском металлургическом заводе, ОМЗ, Уралхиммаше, на всех дочерних предприятиях Уралмашзавода. На данный момент на финальной стадии внедрение типовой системы налогового и бухгалтерского учета на самом Уралмашзаводе, и в ряде производственных предприятий в Санкт-Петербурге. Количественные результаты проекта приведены во врезке.

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

- ▶ Обеспечено единство методологии учета по всей Группе ОМЗ.
- ▶ Повысилась степень достоверности и прозрачности данных.
- ▶ Существенно сократились сроки подготовки консолидированной финансовой отчетности Группы ОМЗ. Время раскрытия сформированной консолидированной отчетности сократилось в 5 раз.
- ▶ Время формирования консолидированной отчетности по МСФО сократилось на 25 %.
- ▶ Унифицирован метод отображения трансформационных корректировок при трансформации данных бухгалтерского учета в МСФО, этот процесс ускорен в 3 раза.
- ▶ Затраты на самую учетную функцию по холдингу сократились на 20 %.
- ▶ Отчет по сверке внутригрупповых оборотов сейчас делается в системе за три минуты, раньше он занимал два часа.
- ▶ Унифицирован справочник контрагентов и договоров в рамках всей Группы ОМЗ. Все предприятия холдинга теперь работают в едином справочнике почти на 15 000 контрагентов.

Участники проекта назвали три фактора его успеха:

1. заинтересованность заказчика, четкое понимание им целей и задач, которые он хочет решить на данном проекте;
2. в проектной команде не было равнодушных людей;
3. грамотный подход к подбору тех компаний, которые будут заниматься внедрением.

«Если бы представилась возможность повторить проект заново, — рассуждает Наталья Полевая, — я бы усилила проектную группу, увеличила число участников со стороны функционального заказчика — как идеологов, так и кураторов и методологов. А в целом считаю проект успешным и эффективным».

Генеральный директор «ОМЗ — Информационные технологии» Павел Мышкин тоже отметил некоторые уроки проекта: «Мы бы заранее заложили более серьезные ресурсы под столь масштабный проект, причем как людские, так и финансовые. Специалист, который вел проект с нашей стороны, недооценил масштаб проекта, и, когда начался процесс тиражирования, у нас не хватило консультантов и программистов. Пришлось оперативно увеличивать штат, учить людей, вовлекать их в проект. В итоге сдвинулись сроки проекта». «Но, с другой стороны, нехватка ресурсов сплотила нас, — продолжает Наталья Полевая, — так как времени на разногласия у нас просто не оставалось».

Перспективы

Сейчас продолжается тиражирование созданного типового решения на предприятия холдинга. Кроме того, в настоящее время на заводе Уралмаш идет проект по внедрению системы бюджетирования на новой системе «1С:ERP Управление предприятием 2.0». В перспективе по результатам этого проекта предполагается тиражирование созданного решения на другие предприятия Группы ОМЗ. В дальнейшем планируется определить перечень задач, сходных для всех предприятий (например, «Казначейство»), и встроить их в единую типовую систему для предприятий холдинга, построить план-фактный анализ как в рамках бюджетирования, так и по МСФО. В более дальней перспективе обсуждается использование мобильных решений для доступа руководства Группы ОМЗ к данным системы.