

# **«НА ЭТОМ ПРОЕКТЕ ВСЕМ БУДЕТ ОЧЕНЬ ТЯЖЕЛО, ЗАТО ИНТЕРЕСНО»**

«Никогда не узнаешь глубины лужи, пока не попадешь в нее», — гласит народная мудрость. Так и в проектах: казалось бы, все продумано, спланировано, просчитано. И вдруг мы неожиданно уходим под воду или вязнем в болоте. В проекте, о котором пойдет речь в статье, внезапно возникшие трудности были успешно преодолены.



**«Управляем предприятием»**

Михаил  
Глинников

Обозреватель  
журнала  
«Управляем  
предприятием»

### РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

Для обеспечения поддержки и автоматизации процессов девелопмента и управления недвижимостью холдинга RBI была выбрана ERP-система «1С:Девелопмент и управление недвижимостью».

Руководство холдинга RBI уделяет огромное внимание инновациям, поэтому изменения происходят постоянно. Требовалась система, позволяющая управлять ими оперативно и эффективно. Стоял вопрос и о том, что делать с вводом не всегда корректных исторических данных о работе компании, для чего фактически пришлось провести отдельный подпроект. В результате при переходе на новую платформу в холдинге повысилась скорость обработки бизнес-процессов, расширились возможности по аналитике.

### ПОРТРЕТ КОМПАНИИ-ЗАКАЗЧИКА

Инвестиционно-строительный холдинг **RBI** работает в сегментах жилой (элитный и комфорт-класс), загородной и коммерческой недвижимости с 1993 г. За 21 год работы холдингом RBI построено 59 зданий общей площадью свыше 1 млн кв. м, в которых живут более 9 000 семей. В стадии строительства и проектирования находятся более 900 тыс. кв. м. Число сотрудников – 200. Компанию отличает прогрессивный менеджмент, развитая корпоративная культура и инновационность.

### ПОРТРЕТ КОМПАНИИ-ПОДРЯДЧИКА

Компания **ITLand** специализируется на разработке и запуске комплексных систем для автоматизации проектного управления. Основные виды деятельности: формализация и систематизация бизнес-процессов; автоматизация проектного управления на платформе «1С»; экспертиза, ориентированная на оптимизацию бизнеса. ITLand является официальным Центром разработки тиражных решений на платформе «1С:Предприятие 8». Основные продукты: «1С:ERP+PM Управление проектной организацией 2.0», «1С:Управление проектной организацией», «1С:Управление проектным офисом», «1С:Девелопмент и управление недвижимостью». Компания также обладает статусами Центр компетенции по производству (ЦКП) и «1С:Центр компетенции по ERP-решениям». Система менеджмента качества ITLand соответствует международному стандарту ISO 9001:2008.

### Ситуация до проекта

Причины запуска проекта построения новой информационной системы были вполне традиционными. «В холдинге RBI существовала информационная система на базе продуктов «1С», — начал свой рассказ Сергей Мельниченко, вице-президент по корпоративным вопросам холдинга RBI. —

Но за семь лет эксплуатации эта система была настолько модифицирована, что стала похожа на лоскутное одеяло. Она перестала нас удовлетворять и по скорости работы, а объем доработок оказался столь велик, что даже просто поддерживать работоспособность старой системы стало весьма проблематично».

Серьезный объем доработок в старой системе привел и к тому, что «изнутри» ее знали всего два специалиста RBI. И, если возникали проблемы, справиться с ними могли только они. Требовалось не только сменить информационную систему, но и поменять сам подход к ее сопровождению, получить внешний альтернативный способ поддержки и консультирования.

Второй важнейшей причиной поиска новой системы стал рост масштабов деятельности холдинга RBI. Сейчас на этапах строительства и проектирования у холдинга находятся свыше 900 тыс. кв. м. Растет число сотрудников, усложняются проекты, увеличивается число бизнес-процессов. Появилась необходимость автоматизировать расширенный спектр задач и изменить логику прежнего функционала. Все эти факторы потребовали новой информационной системы, соответствующей динамике и масштабам бизнеса холдинга RBI.

### Описание процессов и выбор системы

Проект стартовал фактически еще до проведения тендера — компания своими силами подробно спроектировала будущие процессы и функционал системы. «Почти все участники проектной команды со стороны RBI уже имели опыт внедрения ERP-систем. Мы твердо решили идти по тендерному пути, — отмечает Сергей Мельниченко. — Уровень описания бизнес-процессов в компании весьма высокий, с учетом этого мы смогли подробно прописать все требования, причем не только «как есть», но и «как должно быть».

В течение полугода до старта проекта сотрудники RBI составили подробное описание функционала новой единой информационной системы, в котором охватывались все основные области деятельности: управление продажами, управление предпроизводственной, производственной и внепроизводственной деятельностью (маркетинговые и агентские затраты); учет общефирменных расходов, управление платежами, кредитами, займами, депозитами. Полнота соответствия информационной системы областям деятельности в компании всегда была на довольно высоком уровне.

### ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТА

**Цель проекта** — повышение эффективности, обеспечение поддержки и автоматизация процессов девелопмента и управления недвижимостью холдинга RBI. Информационная система холдинга RBI должна была поддерживать широкий спектр задач, специфичных для компаний, работающих в области девелопмента:

- ▶ прогнозирование продаж объектов недвижимости;
- ▶ управление ценами на помещения;
- ▶ продажа помещений;
- ▶ управление предпроизводственными и производственными расходами;
- ▶ управление внепроизводственными расходами (маркетинг и т. д.);
- ▶ прогнозирование и учет деятельности по отделке помещений;
- ▶ учет общефирменных расходов (зарплата, офисные расходы);
- ▶ прогнозирование и учет прочих доходов.

Помимо этого, система поддерживает традиционные функциональные области: планирование и учет финансов, казначейство, регламентированную отчетность.

В результате проведенной работы получился объемный документ, который содержал подробные функциональные требования к новой системе.

И только после этого был проведен тендер. На тендер пригласили шесть участников, но двое из них практически сразу отсеялись. Холдинг продолжил работу с оставшимися четырьмя претендентами, сотрудники RBI дали участникам тендера сценарии и предложили подготовить по ним кейсы.

По результатам проведенного тендера подрядчиком по реализации поставленных задач была выбрана компания ITLand. Ее специалисты предложили решение на основе отраслевого решения «1С:Девелопмент и управление недвижимостью», разработанного специалистами ITLand на платформе «1С: Предприятие 8», которое наиболее полно отвечало отраслевой специализации и сформулированному техническому заданию. ERP-система «1С:Девелопмент и управление недвижимостью» автоматизирует управление отраслевых процессов девелопмента, начиная с финансирования проекта и далее. При этом поддерживается сквозное управление каждым проектом, то есть все данные сохраняются и используются в дальнейшем для аналитики. Кроме того, предложение ITLand выгодно отличало наличие квалифицированной и доступной технической поддержки (выше мы отмечали, что это было важным требованием к новой системе), внедрение по технологии СМК (ISO 9001:2008), легкая масштабируемость системы, высокая производительность, возможность «бесшовной» интеграции с другими компонентами информационной системы холдинга RBI, конкурентное ценовое предложение и положительные отзывы клиентов компании ITLand при референс-визитах.

«Одним словом, по итогам тендера как сама компания ITLand, так и предлагаемая ими система показали нам значительно более убедительными, чем их конкуренты», — рассказывает Павел Федоров, директор по ИТ и организационному развитию холдинга RBI.

## Управление изменениями в ходе проекта

«Мы честно предупредили потенциальных подрядчиков, — вспоминает Сергей Мельниченко, — что на этом проекте всем будет очень тяжело, зато интересно». Так и произошло.

Для реализации проекта была создана рабочая группа, в которую вошли представители компании ITLand и холдинга RBI. Руководители проекта со стороны компании четко понимали, что, если не оторвать сотрудников на проект на 100 %, а оставить их выполнять свои обычные функции, проект не будет выполнен. Опираясь на полученные детальные требования к системе, разработчики ITLand описали архитектурные сценарии реализации бизнес-процессов и разработали поэтапную методику перехода от старой системы к новой для исключения простоев.

## ХАРАКТЕРИСТИКА ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ

- ▶ Значительно доработанное отраслевое решение «1С:Девелопмент и управление недвижимостью» на базе платформы «1С: Предприятие 8».
- ▶ Интеграция с внешними системами: с системой аналитики, построенной на OLAP-кубах, с CRM-системой и внутрикорпоративной Intranet-системой.
- ▶ В системе работает 50 сотрудников.

Сложность оказалась в том, что изменения в холдинге RBI происходят постоянно. Руководство холдинга считает инновации в работе важнейшим фактором успеха компании и всячески их поощряет. По словам Сергея Мельниченко, в компании есть специальные функции, ориентированные на выработку и оценку потенциальных инноваций. «В холдинге RBI создана уникальная корпоративная атмосфера, которая поощряет и рождает инновации, — делится впечатлениями Сергей Лебедев, руководитель компании ITLand. — И это только часть корпоративной культуры. Когда я увидел в реальности, не на словах, работающие столь передовые подходы к управлению, это произвело очень сильное впечатление».

«Мы тут попадаем в клещи, — поясняет Павел Федоров. — Первый путь — делать проект компактным и в сжатые сроки, чтобы изменения не успели произойти. Однако это возможно только в случае внедрения типового коробочного продукта, а холдинг RBI — инновационный, в нем динамично идут изменения, и поэтому никакой коробочный продукт нам не подходит. Учет всех изменений в работе увеличивает сроки и уводит от коробочного решения. Однако отражение непрерывных изменений в системе делает проект бесконечным». «Поэтому нам и пришлось искать золотую середину, находить сложный баланс между желанием все автоматизировать и рамками проекта», — резюмирует Сергей Мельниченко.

Каким образом находился этот баланс? «В проекте работала группа бизнес-аналитиков от нашей компании (три-четыре специалиста по финансам и сотрудники ИТ-департамента), — отмечает Павел Федоров, — и мы крайне редко допускали наших подрядчиков непосредственно до функциональных менеджеров. Если в ходе проекта возникали какие-то вопросы, они решались нашей группой бизнес-аналитиков». Областей бизнес-функций в холдинге RBI очень много, и они взаимосвязаны, поэтому, предлагая что-то, функциональный менеджер, как правило, не во всей полноте представлял, насколько его предложение затронет функции других подразделений. Именно поэтому был принят такой порядок работы: предложение нового функционала и его согласование внутренняя группа бизнес-аналитиков взяла на себя.

Работа холдинга RBI отличается от других компаний в области девелопмента. Поэтому, несмотря на использование отраслевой системы «1С:Девелопмент и управление недвижимостью», доработки были весьма большие. «Мы хотели, насколько это возможно, вернуться к коробочному решению, — отметил Павел Федоров. — Правда, это получилось лишь наполовину. Но если бы функциональным менеджерам был открыт доступ к внесению изменений в проект, тогда и говорить о возврате вообще бы не пришлось».

Сложность в том, что изменения в холдинге RBI происходят постоянно. Руководство холдинга считает инновации в работе важнейшим фактором успеха компании и всячески их поощряет.

В результате получилась частично уникальная система, степень изменения типового решения при настройке составила 50 %. Однако стандартные механизмы предложенных решений остались, и финансовые менеджеры холдинга RBI используют эти механизмы и отчетные формы.

### Наиболее важные функции информационной системы

Ключевой функционал новой информационной системы в холдинге RBI покрывает широкий спектр задач в области девелопмента:

- **прогнозирование продаж.** Это наиболее сложный и инновационный процесс. Продажи имеют сезонный характер, они в значительной степени зависят от множества факторов: местоположения, особенностей проектов, конъюнктуры рынка, субъективных причин (например, недалеко от вашего объекта недвижимости ведет строительство недвижимости ваш конкурент). Все это необходимо учитывать для построения качественного прогноза продаж на разные периоды. По словам Сергея Мельниченко, в результате проекта удалось решить эту весьма сложную задачу и существенно автоматизировать планирование продаж. Используемые при этом подходы и алгоритмы являются ноу-хау компании, обеспечивающие ей конкурентное преимущество на рынке;
- **ввод номенклатуры продаваемых помещений.** Система позволяет вводить полную номенклатуру помещений, которые строит холдинг: квартиры, коммерческие помещения и паркинги;
- **управление ценами помещений.** Цена квартиры или коммерческого помещения зависит от множества факторов: планировка, этаж, вид из окна, наличие и вид отделки и т. д., каждый из которых необходимо оперативно учитывать, причем на все это еще накладывается динамика рынка и коэффициент, отражающий строительную готовность;
- **продажа помещений.** Система помогает осуществлять подбор помещений по основным характеристикам: площадь, количество квадратных метров, цена, или напрямую выбрать помещение из плоского представления: «развертки» дома (так называемой «шахматки»);
- **управление предпроизводственными и производственными расходами.** Предпроизводственные расходы — это все затраты, начиная от подбора и покупки земельного участка до начала строительства. Производственные расходы — это проектирование и строительство. Теперь у руководства холдинга есть удобные средства для контроля, анализа и управления этими расходами;

В результате проекта удалось решить весьма сложную задачу качественного прогноза продаж на разные периоды и существенно автоматизировать планирование продаж. Используемые при этом подходы и алгоритмы являются ноу-хау компании, обеспечивающие ей конкурентное преимущество на рынке.

- **управление внепроизводственными расходами.** Внепроизводственные проектные расходы — это расходы, не относящиеся к строительству, например, расходы на маркетинг и расчеты с агентствами недвижимости. В новой системе управление этими расходами стало удобным и прозрачным;
- **прогнозирование и учет деятельности по отделке.** Часть квартир в объектах недвижимости холдинга сдается уже с отделкой, в других случаях клиент, купив квартиру, может сам заказать себе отделку. В старой системе эта функциональность вообще не была автоматизирована. В новой системе ведется прогнозирование и планирование работ, учет заказов, учет расчетов с клиентами и с подрядчиками по отделке. Учитывается деятельность как собственной компании «ОтделМастер», так и внешних подрядчиков по отделке помещений;
- **учет общефирменных расходов.** Это все, что связано с деятельностью фирмы: расходы на зарплату, содержание офиса, техники, налоги. В новой системе учет этих расходов стал более удобным;
- **прогнозирование и учет прочих доходов.** В основном, это учет аренды территории до начала строительства;
- **осуществление платежей.** Поддержка централизованной функции казначейства;
- **прогнозирование и учет в области финансов:** работа и учет кредитов, займов, депозитов;
- **закрытие периода финансовой отчетности на основе данных управленческого учета в разрезе предметных областей.**

### Неожиданная проблема: перенос исторических данных

В ходе проекта специалисты проектной группы столкнулись с неожиданной задачей: потребовалось перенести данные с 2005 года. Это объясняется тем, что в холдинге RBI проекты весьма длительные по времени. И даже если проект полностью продан и передан дольщикам, но не закончился гарантийный срок его обслуживания, он продолжается, так как по нему идет контроль, бюджетирование, прогнозирование затрат.

В графике проекта на перенос данных из старой системы в новую отводился месяц, но уложиться в этот срок было невозможно. Когда специалисты проектной команды приступили к переносу данных, то обнаружили, что старая система позволяла слишком свободно работать с данными. Массу управленческих проводок и финансовых операций приходилось возвращать назад с тем, чтобы разобраться: что же, собственно, здесь имелось в виду и каким образом теперь реализовать их в новой системе. Фактически проектной команде пришлось вручную переносить исторические данные за 10 лет работы компании из старой системы в новую.

### РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

- ▶ Создан уникальный механизм прогнозирования продаж.
- ▶ Обеспечено единство ввода информации по внутри-холдинговым операциям.
- ▶ Ускорились процессы прогнозирования и бюджетирования за счет автоматического пересчета показателей по версиям документов.
- ▶ Расширились возможности аналитики учета проектных затрат.
- ▶ В блоке продаж теперь присутствуют все необходимые для отрасли инструменты: «шахматка», автоматический расчет графиков оплат и создания приложений к договорам.
- ▶ Реализован механизм автоматического создания заявок на оплату на основании документов и их многоэтапное согласование.
- ▶ Реализован новый процесс прогнозирования и учета деятельности по отделке помещений.

«Для меня это было ужасающим открытием, — признает Сергей Мельниченко. — Мы вылетели из графика, и даже на примерный вопрос о сроках, ответ был однозначным: сроки непрогнозируемые. Я честно признался акционерам, что мы вошли в неконтролируемый период и лишь когда перейдем это «болото», то вновь сможем контролировать сроки проекта».

А дальше получился порочный круг — ведь чем дольше идет работа над такими непредвиденными вещами, как перенос данных из старой системы в новую, тем больше накапливается доработок. По словам Сергея Мельниченко, только самоотверженная работа, сплав профессионализма и ответственности всех участников команды — и ITLand и RBI — позволили продолжить проект. Это именно тот случай, когда все решили люди — их уникальные личностные качества и профессионализм.

Урок из сказанного выше: анализ исторических данных надо проводить на стадии обследования проекта. В данном проекте этот момент был упущен, в результате чего срок увеличился на три квартала.

Только самоотверженная работа, сплав профессионализма и ответственности всех участников команды — и ITLand и RBI — позволили продолжить проект.

## Результаты проекта

В ходе проекта было автоматизировано 50 рабочих мест. В новую систему перенесены все исторические данные компании за последние 10 лет. Все сотрудники обучены работе в системе. С 1 августа 2014 года система запущена в промышленную эксплуатацию, на данный момент она передана на техническое сопровождение компании ITLand. За полгода промышленной эксплуатации в результате работы новой системы получены существенные результаты.

1. Создан уникальный механизм прогнозирования продаж, который обеспечивает конкурентное преимущество холдинга RBI.
2. Обеспечено единство ввода информации по внутрихолдинговым операциям. В результате исключено многочисленное дублирование информации при вводе, существенно возросла скорость подготовки отчетов.
3. Ускорились процессы прогнозирования и бюджетирования за счет автоматического пересчета показателей по версиям документов. Теперь для перепрогнозирования достаточно ввести показатель, например, курс доллара в одном месте, и система автоматически пересчитает с учетом его все остальные показатели. Раньше пересчет в подобной ситуации приходилось каждый раз производить вручную.
4. Расширились возможности аналитики учета проектных затрат. Ранее блок аналитики был вне системы, использовался отдельный инструмент. Теперь он внутри новой системы, и сама аналитика стала более детальной, вплоть до анализа строительных работ.

5. В блоке продаж теперь присутствуют все необходимые для отрасли инструменты: «шахматка», автоматический расчет графиков оплат и создания приложений к договорам.
6. Реализован механизм автоматического создания заявок на оплату на основании документов и их многоэтапное согласование.
7. Реализован новый процесс прогнозирования и учета деятельности по отделке помещений. В ходе развития бизнеса в составе холдинга RBI была создана компания по отделке помещений. Теперь эта компания включена в единое информационное пространство холдинга.

Новая информационная система отличается от старой тем, что в ней удалось развести бюджетные предпосылки и натуральные показатели. Под бюджетными предпосылками в RBI понимают среднюю стоимость квадратного метра, типовой график рассрочки, прогноз изменения рыночной цены, прогноз курса доллара США и т. д. А натуральные показатели — это, например, число квадратных метров определенного вида помещений, продаваемых в конкретном проекте за период.

Что это дает? Например, в настоящий момент есть существенные колебания курсов валют. В старой системе это вело к тому, что нужно было вручную внимательно пересчитывать все прогнозы. Новая система построена таким образом, что можно поменять бюджетную предпосылку в одном месте и автоматически пересчитать с ее учетом все параметры и прогнозы. Сейчас этот расчет делается ежемесячно. «Мы хотели бы значительно ускорить процесс перепрогнозирования, — делится планами Сергей Мельниченко, — но чтобы осуществить это, мы должны выйти на определенный режим работы с системой, и это у нас в перспективе».

В холдинге создана уникальная корпоративная культура. Именно внутренняя корпоративная культура вытянула проект там, где проектный подход рекомендует его останавливать.

## Перспективы

«Переход на новую систему завершен, — отметил Сергей Мельниченко. — Но есть еще задачи на перспективу, наиболее важная — увеличение скорости перепрогнозирования. Прогнозирование делается каждый месяц на период до конца последнего из текущих проектов. И бюджет мы составляем не на год, а до конца последнего проекта. Актуализация прогноза происходит ежемесячно, так же как и контроль исполнения бюджета». Например, на какой-то объект холдинг чуть раньше получил разрешение на строительство, чуть раньше начал строить, в связи с этим изменились затраты, а поскольку в компании параллельно ведется значительное число проектов, то будущие доходы и издержки могут кардинальным образом меняться.

Вновь возвращаясь к началу, хочется еще раз подчеркнуть, что для успеха проекта важна работа слаженной и самоотверженной команды, которая не пасует при внезапно возникающих трудностях. «Именно внутренняя корпоративная культура вытянула нас там, где проектный подход рекомендует останавливать проект, — говорит в заключение Сергей Лебедев. — Когда наступил критический момент с переносом исторических данных, стандартным шагом в такой ситуации было бы просто остановить проект. Однако проектная команда своими силами все-таки вытащила его. И не просто вытащила, но и успешно завершила».