



**Группа компаний IDS построила
единую информационную систему
производственного, управленческого
и регламентированного учета**

**Часть 2.
Особенности и результаты проекта**



За последние пять лет выручка группы компаний IDS ежегодно растет на 50–100%. В связи с такими темпами роста бизнеса потребовались другие, более современные инструменты управления. Руководство приняло решение создать новую информационную систему и с ее помощью изменить подходы к управлению. Проект проходил непросто, объем функционала был большой, а сроки очень ограниченными. О том, как проходил это проект, мы расскажем в статье.

Михаил Глинников

Особенности проекта

Как мы уже отмечали, типовые решения пришлось кастомизировать и доработать для учета специфики группы IDS.

Специфика бизнеса группы компаний IDS заключается в большом количестве командировок буровиков. В год приобретается порядка двух тысяч билетов, каждый месяц одна вахта уезжает домой, ее сменяет новая. В ходе проекта автоматизирован учет части массовых операций (билеты, лизинг, питание сотрудников). Была проведена интеграция с сервисной системой, где эти билеты массово приобретаются, они появляются в информационной системе группы автоматически, по ним формируются документы, которые автоматически попадают в бухгалтерскую отчетность, в НДС, «книгу покупок» и т.д.

Еще одна особенность компании – работа по лизинговым схемам, оборудование компании на 80-90% находится в лизинге, оно очень дорогостоящее, и здесь важен четкий контроль и своевременная оплата по договорам. Договора по лизингу (это порядка тысячи документов в год) заключаются на различный срок, обычно 3-5 лет, за это время оборудование, в соответствии с договорами, постепенно выкупается и становится собственностью IDS Group. Добавим, что для доработки типовых систем использовался специальный продукт компании «1С» – «Система проектирования прикладных решений».

Особенности проекта

Первая особенность проекта – сложная организационная структура группы. Группа компаний IDS является крупнейшей на рынке капитального строительства и ремонта нефтегазовых скважин: в нее входят управляющая компания и 6 дочерних.

Кроме организационной была еще и географическая распределенность – предприятия группы расположены в Центральном, Уральском, Сибирском и Дальневосточном федеральных округах РФ. Важнейшая особенность проекта – сжатые сроки, весь функционал был внедрен за 12 месяцев, первые рабочие модули были запущены через полгода после старта проекта. При этом, проект велся собственными силами компании IDS и набор команды проекта проходил параллельно с обследованием и разработкой функционала системы. Еще одна особенность проекта – расширение масштаба и охвата проекта по ходу его развития

Цели и задачи проекта

Первая особенность проекта – сложная организационная структура группы. Группа компаний IDS является крупнейшей на рынке капитального строительства и ремонта нефтегазовых скважин: в нее входят управляющая компания и 6 дочерних.

- *Создание единой информационной системы производственного, управленческого и регламентированного учета в группе компаний IDS;*
- *организация эффективного взаимодействия компаний группы;*
- *организация системы внутреннего контроля;*
- *оперативное формирование корпоративной управленческой отчетности, повышение качества информации;*
- *сокращение трудозатрат на ведение учета;*
- *быстрое закрытие периода по бухгалтерскому учету и МСФО.*

Выше мы уже отмечали, что важнейшая особенность проекта – сжатые сроки, весь функционал был внедрен за 12 месяцев, первые рабочие модули были запущены через полгода после старта проекта. Поскольку внедрение системы было проведено очень быстро, то документирование и формализацию методологии и процессов пришлось временно отложить. Только в июле-августе 2018 года проектной команде удалось найти время и полностью описать методологию учета затрат, контроля ввода данных и т.п. Распределение затрат, контроллинг, правила расчета себестоимости, схемы и проекты решений – все это было описано и документировано.

Еще одна особенность проекта – увеличение масштаба и расширение охвата проекта по его ходу, что привело к ряду проблем. Если бы проект делался заново, - делятся опытом участники проектной команды, мы в некоторых местах сократили бы масштабы функционала и обучения сотрудников. Но на старте проекта не было 100-процентной ясности, каков же будет необходимый объем функционала, какое число сотрудников придется обучить работе с новой системой и насколько они будут обучаемы.

Еще одна особенность – различный опыт работы с ИТ-инструментами в разных компаниях группы. У IDS Group есть более развитые в области ИТ компании, например «Системы навигации» и у них требования к системе выше, чем у других компаний. Сказывается различие процессов и степени квалификации сотрудников – отсюда и разная степень вовлечения сотрудников в проект и особенности реализации системы.

Наконец, в IDS Group компании даже с одинаковыми видами бизнеса в разных регионах имеют разную структуру. И в ходе проекта удалось минимизировать изменения организационной структуры группы.

Проблемы и уроки проекта

Первый урок проекта – необходима эффективная команда. Поскольку проект велся собственными силами, наиболее сложным оказалось быстро набрать команду профессионалов и оперативно обеспечить ее слаженную работу.

Второй из извлеченных уроков касается владельцев процессов. В некоторых случаях руководители проектной команды принимали решение по старому принципу – «я сделаю процесс быстрее и лучше, чем кто-либо другой». Руководители проекта отмечают, что это было ошибкой – следовало бы по каждое из этих решений оставить на усмотрение владельца процесса. Если владелец процесса хотя бы на один шаг отстает от скорости развития системы, то его тяжело будет вернуть обратно. Напротив, необходимо вовлекать владельцев процессов в проект как можно глубже. Из ключевых владельцев процессов в проект глубоко вовлекались экономисты, бухгалтеры, однако с производственниками дело было сложнее.

Еще одна проблема – управление ожиданиями и развитие сотрудников группы параллельно с ходом проекта. Проект делался очень быстро, но люди не могут развиваться так быстро и учет изменений практик работы сотрудников, вызванный новой системой – важный аспект проекта. Руководители компании отмечают, что что-то в этой области получилось, но все-таки компетенции большей части сотрудников отставали от возможностей системы. С самого начала в проекте не были предусмотрены работы по расширению знаний и компетенций сотрудников, закладывалось только обучение работе в новых системах. Но с вводом новой системы появились новые возможности – сотрудники получили возможность следить за затратами и анализировать их. Этим изменениям практик работы, которые должны идти с самого верха и до низу, не было уделено должного внимания. Изменения идут, однако не достаточно быстро, «надо дождаться, пока сотрудники «догонят» систему», говорит один из руководителей проекта.

Результаты проекта

Создано единое интегрированное информационное пространство производственного, управленческого и регламентированного учета в группе компаний IDS, что позволило решить целый ряд управленческих задач. Например, все кураторы договоров, инициаторы процессов, которые должны создавать кредиторскую задолженность, пользуются единой системой. Теперь все сотрудники знакомы с правилами работы, процессы формирования заявок и платежей автоматизированы. При анализе кредиторской задолженности по срокам, по статьям все работают по единому стандарту. В конечном итоге это приводит к четкой управленческой отчетности и возможностям финансового анализа.

Ранее просрочка по оплате при работе с претензиями клиентов допускалась, сейчас же «человеческий фактор» практически исключен. У группы компаний сформирован непрерывный процесс от потребности до оплаты, то есть – потребность, закупка, поставка, кредиторская задолженность, включение ее в казначейский процесс и оплата – ранее этого непрерывного процесса не было. Теперь можно проследить все его этапы, проконтролировать сроки исполнения и т.д. В системе есть условие по договору, когда группа предприятий должна заплатить, и система уже автоматически формирует заявки на расход денежных средств. Казначей все это видят в своих оперативных планах, они могут поменять дату, когда они заплатят, и автоматически формируется реестр платежей. Таким образом, исключен значительный объем рутинной работы.

Экономический эффект от создания комплексной информационной системы следующий:

- снижение объемов материальных запасов на 5%;
- сокращение операционных и административных расходов на 5%;
- рост оборачиваемости складских запасов на 10%;
- сокращение сроков исполнения заказов / оказания услуг на 3%;
- снижение себестоимости продукции / услуг на 3%;
- рост прибыли на 5%;
- ускорение обработки заказов на 20%;
- сокращение трудозатрат на ведение учета в подразделениях 10%;
- ускорение получения управленческой отчетности на 100%;
- ускорение получения регламентированной отчетности на 80%.

Перспективы развития информационной системы

Несмотря на успех, группа компаний IDS не намерена останавливаться на достигнутом и обязательно продолжит свое развитие.

Сейчас не прекращаются работы по учету массовых операций и реализации использования электронного документооборота с контрагентами. Менеджеры группы отмечают, что все еще существуют проблемы регламентации взаимодействия подразделений группы. Данная задача будет решаться уже в другом проекте – по созданию системы управления качеством. Также продолжается работа по регламентации процесса закрытия отчетного периода.

Специалисты IDS Group ведут интеграцию построенной информационной системы с системой стандарта GLONASS, так как 90% техники группы компаний и ее подрядчиков работает в этой навигационной системе. Это даст возможность автоматического формирования путевых листов, которых очень много.

Важное развитие системы – создание подсистемы учета по МСФО. На подготовку отчета по МСФО сегодня тратится значительное время и ресурсы. Но так как у группы компаний уже организован управленческий учет, оперативный учет и быстрое закрытие периода, разумно было бы получать отчетность по МСФО так же быстро, как и отчетность по РСБУ. По мнению руководства IDS Group, управленческий учет ближе к международному, чем российский бухгалтерский, и задача заключается в том, чтобы получать данные по финансовому результату не при закрытии периода в бухгалтерском учете, а непосредственно из управленческого учета на любой день. В связи с этим появляются новые процессы, например, параллельный учет основных средств, целый ряд документов, которых нет в российском бухгалтерском учете. Подсистему учета МСФО, которую планируется запустить в первой половине 2019 года.

Более дальние перспективы развития комплексной информационной системы группы – интеграция с нижним уровнем производства – с MES-системами. Планируется включить в единую информационную систему ту информацию, которую производственники получают с датчиков буровых установок.