№1
2015

3 С чего начинается Новый год предприятия

Анализ системы менеджмента качества

9 Как отойти от дел?

Передача управления как проект

управляем предприятием

21 Как удержать сотрудников в период кризиса?

СОДЕРЖАНИЕ

№1 2015

3 **С чего начинается новый год предприятия. Анализ системы менеджмента качества.**

С чего следует начать год предприятию? Стандарты ISO серии 9000 дают однозначный ответ: пора провести анализ системы менеджмента качества (СМК) со стороны руководства. Такой анализ позволяет подвести итоги прошлого года, посмотреть, что сделано, что нет.

9 **Как отойти от дел? Выход собственника из оперативного управления. Часть 4. Передача управления как проект: основные этапы и результаты.**

В этой части статьи мы поговорим о том из каких этапов состоит проект передачи управления наемному менеджеру и какие результаты должны быть на каждом из этапов.

21 **Как удержать сотрудников в период кризиса? Опыт простой нематериальной мотивации.**

В этой статье автор делится опытом удержания сотрудников и простейшими способами нематериальной мотивации, которые может позволить себе любая компания.

27 **Управление движением денежных средств в холдинге?**

Разработка методологии оперативного (месячного) и текущего (ежедневного) управления денежными средствами в рамках холдинга. Внедрение системы планирования движения денежных средств и казначейского исполнения бюджетов в компании ГК «Автомир». Создание уникального механизма оптимизации внутренних перечислений с учетом массы ограничений и условий.

35 **1С:ERP Управление предприятием 2.0. Первопроходцы**

Обеспечение поддержки процессов во всех основных областях деятельности Цифрового центра ИОН и построение единой информационной системы предприятия на базе системы «1С:ERP Управление предприятием 2.0».

43 **«На этом проекте всем будет очень тяжело, зато интересно»**

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

Главный редактор Константин Зимин
Редактор Михаил Глинников
Литературное редактирование
Татьяна Кодаченко
Оформление Марина Барыкина

По всем вопросам и предложениям обращайтесь на почту upr@1C.ru

Управляем предприятием © 2015
Все права защищены.

Ни одна часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме, если на это нет письменного разрешения

управляем предприятием

С ЧЕГО НАЧИНАЕТСЯ НОВЫЙ ГОД ПРЕДПРИЯТИЯ. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Константин Сыпало

Независимый эксперт в области построения систем управления компаний полного цикла, имеет опыт внедрения стандартов ISO, управленческого консалтинга, стратегического планирования, реинжиниринга, описания и автоматизации бизнес-процессов на базе продуктов компании «1С».

Куранты пробили 12, Рождество прошло, начался новый 2015 год. С чего следует начать год предприятию? Стандарты ISO серии 9000 дают однозначный ответ: пора провести анализ системы менеджмента качества (СМК) со стороны руководства. Такой анализ позволяет подвести итоги прошлого года, посмотреть, что сделано, что нет, что удалось исправить, что следует продолжать исправлять, пересмотреть цели, установить новые целевые показатели и начать двигаться в заданном направлении.

С чего предприятию начать новый календарный год? Стандарт ГОСТ Р ISO 9000 — 2011 утверждает: «Одна из задач высшего руководства — проведение регулярного систематического оценивания пригодности, адекватности, результативности и эффективности системы менеджмента качества с учетом политики и целей в области качества».

Напомню, что СМК — это система стратегического и оперативного управления организацией, ставящая во главу угла качество товаров и услуг и полное удовлетворение требований потребителя. По сути СМК — это и есть система управления организацией. И начало года — отличный повод, чтобы провести анализ системы управления и задуматься над ее улучшением.

Пункт «5.6. Анализ со стороны руководства» стандарта ГОСТ Р ИСО 9001:2008 «Система менеджмента качества. Требования» дает однозначное определение процедуры анализа СМК: «Анализ СМК компании и ее результативности является функцией высшего руководства предприятия. При проведении анализа используются результаты мониторинга и измерений. Решения, вынесенные в ходе анализа, являются основанием для разработки планов корректирующих и предупреждающих действий». Цели, целевые показатели предприятия и действия, направленные на достижение этих целей, должны быть зафиксированы в начале года, чтобы сотрудники знали, куда идет предприятие в целом, за какие целевые показатели отвечает каждый сотрудник, каков его вклад в достижение общих целей.

Анализ СМК — это совещание с участием топ-менеджмента, где анализируются данные прошлого года, определяются цели, действия, направленные на достижение целей, назначаются ответственные за достижение целевых показателей.

Проще говоря, анализ СМК — это совещание с участием топ-менеджмента, где анализируются данные прошлого года, определяются цели, действия, направленные на достижение целей, назначаются ответственные за достижение целевых показателей.

Анализ всегда проводится руководством, однако, если предприятие еще не перешло на практику работы, рекомендованную серией стандартов ГОСТ Р ИСО 9000, общее совещание обычно не проводится — ограничиваются отдельными совещаниями со специалистами отдела продаж, производства, логистики, с маркетологами, с финансистами. Все совещания проходят в разных местах в разное время. Результаты и решения обычно фиксируются бессистемно, обычно в текстовом формате. Как правило, топ-менеджеры надеются на память. Чтобы полноценно проанализировать СМК, необходимо:

1) провести одно совещание с участием всех владельцев процессов, чтобы противоречия, которые могут возникать в ходе обсуждения целей, выработки решений и действий, направленных на достижение целей, решались сразу, а не в процессе достижения целей;
2) решения, которые будут выработаны на совещании, следует оформить в виде протокола, поручения должны быть выданы ответственным за выполнение лицам, поставлены ответственными сотрудниками на контроль, сроки выполнения поручений должны быть соблюдены.

План совещания по анализу СМК

Подобные совещания достаточно сильно регламентируются стандартом ГОСТ Р ИСО 9001:2008, в частности, пунктами 5.6.2 и пунктами 5.6.3.

5.6.2. Входные данные для анализа со стороны руководства должны включать в себя следующую информацию:

a) результаты аудитов (проверок);

b) обратную связь от потребителей;

c) функционирование процессов и соответствие продукции;

d) статус корректирующих и предупреждающих действий;

e) последующие действия, вытекающие из предыдущих анализов со стороны руководства;

f) изменения, которые могли бы повлиять на систему менеджмента качества;

g) рекомендации по улучшению.

Пункт 5.6.2 стандарта ГОСТ Р ИСО 9001:2008 указывает, о чем надо не забыть при подготовке к совещанию: обсудить, что было сделано, что могло быть сделано, что следует сделать, чтобы предприятие вышло на новые показатели в следующем году. Содержание этого пункта можно непосредственно занести в план совещания.

Другими словами, этот пункт стандарта указывает, о чем надо не забыть при подготовке к совещанию: обсудить, что было сделано, что могло быть сделано, что следует сделать, чтобы предприятие вышло на новые показатели в следующем году. К совещанию необходимо запросить соответствующие материалы. Обычно ответственным за сбор данных выступает директор по качеству или представитель руководства СМК.

На мой взгляд, содержание пункта 5.6.2 стандарта можно непосредственно занести в план совещания и определить ответственных (одного или нескольких). План может быть расширен, но требования стандарта должны обязательно присутствовать. Обязательный план совещания обычно включает:

a) **результаты аудитов (проверок) СМК,** то есть как сработала система менеджмента предприятия: что выявлено, что устранено, что в процессе, что следует еще устранить;

b) **обратная связь от потребителей:** насколько потребители удовлетворены деятельностью предприятия, как они оценивают его как поставщика, как партнера; что следует сделать, чтобы оценка была выше, на что нужно обратить внимание;

c) **функционирование процессов и соответствие продукции требуемым характеристикам:** какие процессы предприятия сработали хорошо; какие лучше или хуже и почему; что помешало или что позволило превысить плановые показатели выполнения процессов и выпуска продукции. Если предприятие использует ИС (например, «1С ERP: Управление производственным предприятием 2.0»), то показатели деятельности необходимо получить из системы;

d) **статус корректирующих и предупреждающих действий** — любая проверка, аудит предполагает не только устранение (коррекцию) несоответствий, но и устранение первопричины несоответствия, то есть действия, направленные на предупреждение появления будущих проблем на предприятии в подобных ситуациях. Соответственно, выполнение планов корректирующих и предупреждающих действий следует показать на данном совещании;

e) **последующие действия, вытекающие из предыдущих анализов СМК со стороны руководства** (включая текущий анализ): куда следует двигаться; следует ли изменить курс предприятия, определить новые цели, показатели; какие цели и показатели стали неактуальными;

f) **изменения, которые могли бы повлиять на систему менеджмента качества:** какие организационные изменения следует произвести, чтобы система менеджмента стала более совершенной и позволила выйти на новые цели или помогла достигнуть целевых показателей;

g) **рекомендации по улучшению эффективности и результативности деятельности предприятия** — ответы на вопрос: что делать, чтобы стало лучше (в соответствии с целями предприятия); как упрочнить позиции компании на рынке; как увеличить значения главных целевых показателей.

Само совещание можно проводить, когда данные по этим подпунктам собраны, участники ознакомлены со всеми материалами. На совещании обсуждаются собранные данные и предлагаемые решения, генерируются и выбираются лучшие решения, которые позволят предприятию достичь значительных показателей.

Результаты совещания по анализу СМК

Результаты работы топ-менеджеров на совещании также регламентируются пунктом 5.6.3 стандарта ГОСТ Р ИСО 9001:2008.

5.6.3 Выходные данные анализа со стороны руководства должны включать в себя все решения и действия, относящиеся:

a) к повышению результативности системы менеджмента качества и ее процессов;

b) к улучшению продукции по отношению к требованиям потребителя;

c) к потребностям в ресурсах.

То есть стандарт требует постоянного улучшения значений показателей; соответственно, требует, чтобы предприятие постоянно развивалось – показатели должны всегда быть напряженными; требует, чтобы потребитель был постоянно удовлетворен. И самое главное — на осуществление этих планов должны быть выделены ресурсы.

Есть поговорка: «Как начнешь год, так его и проведешь». Необходимо определить цели, показатели, ответственных за показатели, спланировать действия, направленные на достижение целей и на совершенствование системы менеджмента качества предприятия, и выделить под эти планы ресурсы.

управляем предприятием

ИСТОРИИ УСПЕХА

СОВЕТЫ ЭКСПЕРТОВ

ПРОВЕРЕННЫЕ МЕТОДЫ

ОПЫТ ПРОФЕССИОНАЛОВ

МАСТЕР-КЛАССЫ

ИНТЕРЕСНЫЕ КОНЦЕПЦИИ

http://www.consulting.1c.ru/e-journal

УСПЕШНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

управляем предприятием

КАК ОТОЙТИ ОТ ДЕЛ? ВЫХОД СОБСТВЕННИКА ИЗ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Часть 4

Передача управления как проект: основные этапы и результаты

Елена Буравлева

Независимый консультант по управлению и организационному развитию, активно работающий в данной области с 1997 года. Основная специализация — структурирование детальности предприятий, постановка процессов управления и контроля, повышение операционной эффективности, организация управления на основе KPI. Отдельной сферой профессиональной деятельности является помощь собственниками в выстраивании оптимальной для них модели управления. Сайт: http://www.cons-dir.ru

Многие предприниматели, дойдя до определенного уровня развития собственной компании, начинают задумываться о выходе из оперативного управления. Для кого-то попытка передать управление заканчивалась неудачей и возвратом к старой модели, а иногда даже приводила к потере бизнеса. Цель статьи — разобраться, каковы основные формы взаимодействия между собственником и наемным менеджером, в чем заключаются «подводные камни» передачи управления и какие механизмы необходимы, чтобы получить желаемый эффект. В этой части статьи мы поговорим о том из каких этапов состоит проект передачи управления наемному менеджеру и какие результаты должны быть на каждом из этапов.

Как и любое серьезное изменение, передача управления — сложный и высокорисковый проект. Поэтому и проводить его необходимо с применением правил проектного управления:

1. Должны быть определены цели проекта и ключевые результаты после его завершения.
2. Определены основные этапы выполнения проекта и результаты каждого этапа.
3. Установлены итоговые сроки завершения всего проекта и сроки завершения каждого этапа.
4. Определены ключевые условия перехода на каждый последующий этап.
5. Описаны задачи, выполняемые сторонами на каждом этапе, и ответственность сторон.
6. Назначен руководитель проекта. Если собственник владеет компанией единолично руководителем данного проекта будет являться он сам. Если же собственников несколько, необходимо выбрать и утвердить одного, кто будет отвечать за координацию всех процессов по вводу наемного директора в должность.

Цели и ключевые результаты передачи управления

Цели и результаты передачи управления будут зависеть от выбранной Вами модели управления. Охват моделей управления развитием и инвестициями показан на рис.1 и 2. Целями передачи управления (естественно, речь идет об объективных целях) могут быть:

Как и любое серьезное изменение, передача управления — сложный и высокорисковый проект, и проводить его необходимо с применением правил проектного управления.

а) для **модели управления развитием:**

- полный выход собственников из оперативного управления;
- достижение наемным менеджером стратегических целей и показателей, утвержденных собственниками;

б) для **модели управления инвестициями:**

- достижение в заданные сроки финансовых показателей корпоративного уровня, установленных собственниками для данного бизнеса.

Результатами проекта передачи управления наемному менеджеру являются:

- зафиксированный круг обязанностей, полномочий и ответственности обеих сторон (собственника и наемного директора), соблюдение принятого распределения обеими сторонами;
- утвержденные собственником показатели оценки результативности работы наемного директора, достижение директором этих показателей или приближение к ним в среднесрочной перспективе (в течении года);

- утвержденный состав и показатели отчетности директора перед собственником, регулярное предоставление этой отчетности и прозрачность содержания отчетов для собственника;
- согласованные, принятые и соблюдаемые обеими сторонами правила взаимодействия: процедуры согласования и утверждения решений, сроки и периодичность отчетности и регулярного информирования, и т.п.;
- согласованная система мотивации наёмного менеджера за достижение утвержденных показателей, соблюдение утвержденных правил премирования.

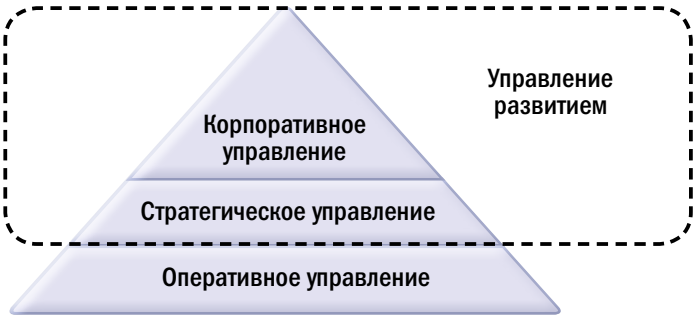


Рис. 1. Охват модели управления развитием.

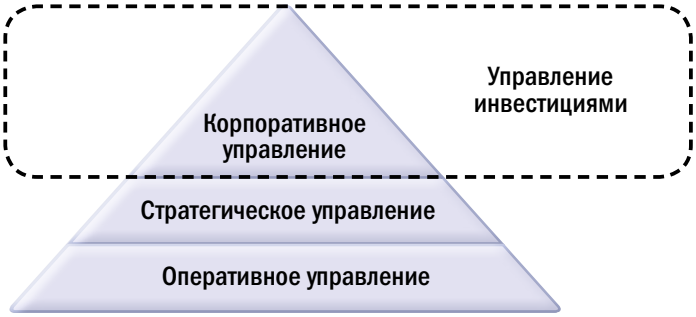


Рис. 2. Охват модели управления инвестициями.

Можно выделить несколько основных этапов, которые необходимо пройти собственнику совместно с наемным директором при передаче управления. Эти этапы, а также главные действующие лица, показаны на рис. 3.

Этап 1. Подготовительный

Первым шагом владельцу бизнеса необходимо утвердиться в выбранной модели управления и формализовать ее в виде желаемых правил и регламентов взаимодействия с новым управляющим. Такие правила включают в себя обязанности и полномочия директора, зоны ответственности, структуру отчетов и их периодичность, основные показатели, которые должны предоставляться собственнику, процедуры принятия решений и утверждения предложений, предоставляемых наемным менеджером на утверждение собственнику.

Отдельным пунктом должны быть описаны полномочия и ответственность управляющего органа (в лице собственника или группы собственников, полностью или частично вышедших из управления). Этот тонкий момент позволяет обеспечить равновесие сторон и определенные партнерские отношения между профессиональным руководителем и владельцами, передающими управление бизнесом.

Результатом данного этапа будут описанные регламенты взаимодействия между будущим наемным руководителем и собственником.

Этап 2. Определение требований к наемному директору

Важным моментом при передаче управления является профессиональное и личностное соответствие управляющего той модели управления, которую выбрал собственник. Если модель управления выбрана и осознанно принята собственником, то именно второй этап является наиболее рисковым для успеха проекта.

В практике мне приходилось сталкиваться с двумя крайностями, обе из которых были критичными и приводили к неудаче.

Первая заключалась в том, что владельцы, выбирая **модель управления развитием,** предъявляли завышенные требования к профессиональному уровню и личностной самодостаточности директора. Они хотели видеть высокого профессионала, способного самостоятельно решать все задачи. Естественным следствием таких требований являлась высокая автономность и хорошие лидерские качества наемного управляющего. Он сразу же пытался расширить предложенные рамки и взять на себя полное управление бизнесом, включая и стратегическое развитие. Т.е. реализовать модель управления инвестициями. Результатом становилась борьба за полномочия и неудовлетворенность обеих сторон.

Вторая крайность выглядела обратным образом. Склоняясь к **модели управления инвестициями,** собственник выбирал наемного директора по принципу «доверия» и «личной симпатии». Зачастую, из своих знакомых, по рекомендации друзей, кого-то из собственных руководителей, «подающих надежды». Как правило, такой специалист не обладал достаточной автономией и харизмой, чтобы полностью и самостоятельно реализовывать свою волю. Он был склонен советоваться с собственником, откладывать сложные решения. Особенно критичным такой подход становился в ситуации, когда наемный руководитель брался на антикризисное управление убыточным или низкоэффективным бизнесом. Следствие такой ошибки — вовлечение собственника в управление (от которого он так хотел отойти) либо потеря бизнеса из-за убытков/не принятых вовремя решений.

Результат этого этапа — описанный профиль требований к наемному директору[1].

[1] О том, каким критериям должен соответствовать управляющий в зависимости от выбранной модели управления и целей собственника будет посвящена отдельная статья.

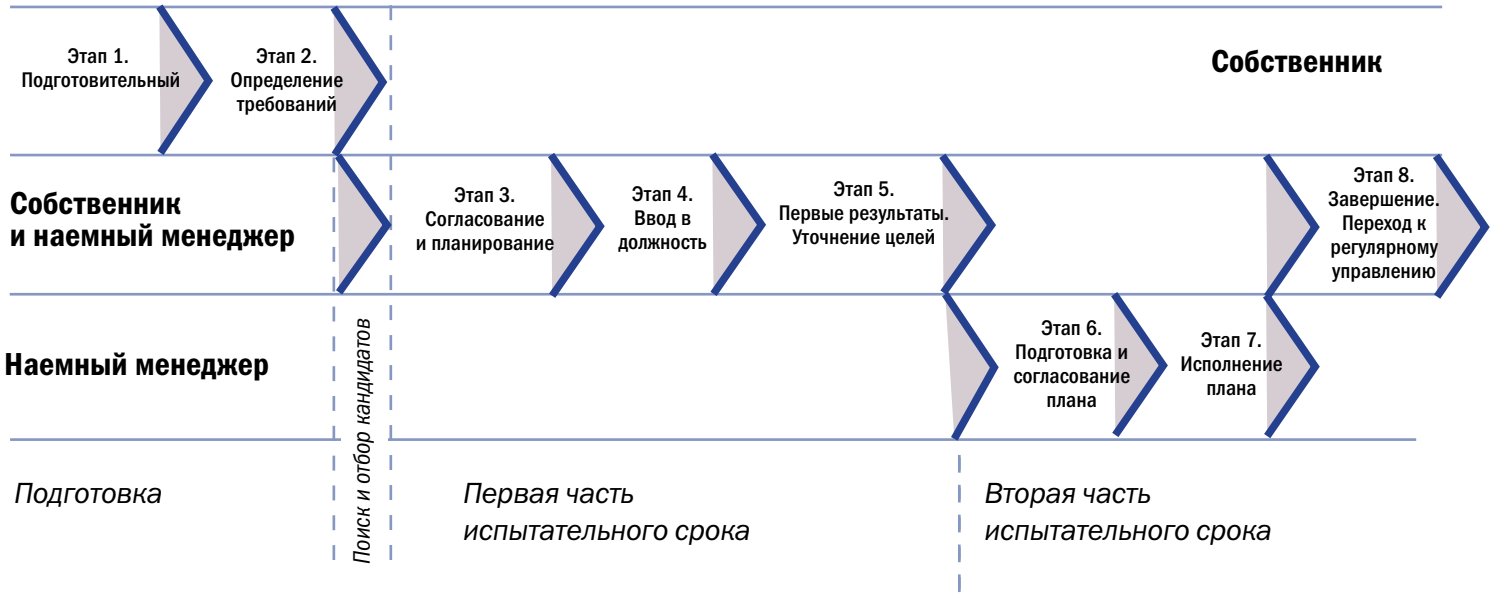


Рис. 3. Основные этапы проекта по передаче управления собственнику наемному директору.

Этап 3. Согласование правил работы и планирование входа в компанию

После завершения этапа 2 стартует процесс поиска и отбора кандидатов, который я осознанно опускаю, так как это не является целью данной статьи. После того, как выбран наемный руководитель, необходимо согласовать с ним регламенты и правила взаимодействия. По сути, на этом этапе происходит окончательный прием директора на работу, заключение с ним «внутреннего контракта» – согласование правил работы и получение согласия работать в этой модели управления и по этим правилам.

Кроме того на данном этапе:

1. Проговариваются цели, которые собственник ставит перед наемным менеджером в долгосрочной перспективе (расширение рынка, увеличение прибыли, рост оборотов или сокращение издержек и т.п.), и оговаривается последовательность действий, которые необходимо выполнить директору для составления плана по достижению целей.
2. Составляется совместный план по вводу наемного директора в должность, определяются ключевые результаты каждого этапа, сроки, точки контроля, степень вовлеченности собственника, ресурсы и информация, необходимые с его стороны. Этот процесс требует обоюдного участия и согласования сторон, поскольку личные особенности, прошлый опыт и знания директора потребуют разных технологий и тактики взаимодействия в адаптационном процессе.
3. Разграничиваются полномочия, ответственность, доступ к информации, и фиксируются ожидаемые результаты от наемного директора на период испытательного срока. Для должности такого уровня испытательный срок может быть разбит на две части:

- в течение первой части (которая может длиться от нескольких месяцев до полугода) важно убедиться, что по своим знаниям, личностным и морально-этическим качествам управляющий соответствует требованиям бизнеса и ему в принципе можно доверять.
- во второй части проверяются бизнес навыки наемного руководителя, способность эффективно применять свои знания и достигать поставленных собственником результатов.

Важным моментом при передаче управления является профессиональное и личностное соответствие управляющего той модели управления, которую выбрал собственник.

Уровень полномочий и ответственности, права наемного директора на разных фазах должны быть разными и передаваться постепенно. Это позволит снизить риски при выходе собственника из управления бизнесом.

Результатом данного этапа будет внутренний контракт между собственником и наемным руководителем на период испытательного срока и после его окончания.

Этап 4. Ввод в должность

Этот, на первый взгляд, простой момент, играет решающую роль в проекте передачи управления. И именно здесь происходит первая проверка собственника на его истинную готовность передать часть управления другому человеку. Ввод в должность предполагает выполнение ряда действий:

- оформление статуса наемного директора (заключение с ним договора, регистрация его в соответствующих юридических документах и т.п.)
- представление нового руководителя сотрудникам компании
- обеспечение доступа управляющему ко всем необходимым документам, помещениям, отчетности и пр., передача оперативных контактов с бизнес-партнерами компании

Оформление статуса наемного директора. Здесь могут возникать различные коллизии. Например, владелец компании, опасаясь передачи власти, оставляет в регистрационных документах в должности директора фирмы себя либо своего родственника (близкого друга и т.п.). Как следствие, наемный директор, обладая декларируемыми полномочиями, остается «на коротком поводке» и со связанными руками. Любое значимое решение, требующее генеральной подписи, приводит к целому ритуалу. Передача управления формально происходит, фактически же мало что меняется.

При вводе в должность происходит первая проверка собственника на его истинную готовность передать часть управления другому человеку.

Чтобы снизить риски для собственника и при этом передать реальные полномочия необходимо еще на этапе планирования определиться:

- в какое юридическое лицо (если их несколько) будет оптимально зарегистрировать наемного директора;
- когда наемный директор будет внесен в регистрационные документы: сразу, по истечении испытательного срока, при достижении определенных промежуточных целей и пр.

Представление нового управляющего сотрудникам компании – еще один важный момент ввода в должность. Если собственник считает достаточным издать приказ о назначении генерального директора и познакомить его с несколькими ключевыми руководителями — это глубокое заблуждение. Необходимо обеспечить принятие и признание наемного управляющего всеми ключевыми сотрудниками компании. В первую очередь — основными руководителями и основными специалистами. Поддержка со стороны собственника, личное представление нового директора с описанием его полномочий придает дополнительный вес и значимость происходящим изменениям, повышает внимание персонала к будущим решениям управляющего.

Процедуры представления могут быть различными: от общего собрания руководителей, до персонального знакомства. Ключевым условием является личное участие собственника (или основных собственников), трансляция им поддержки в отношении наемного директора, подтверждение передаваемых полномочий и статуса.

Обеспечение собственником доступа ко всем документам, информации, контактам (в соответствии с тем, как это было определено в модели управления и согласованных правилах взаимодействия) – третье условие полноценного ввода управляющего в должность. Например, необходимо позаботиться о том, чтобы:

Если собственник считает достаточным издать приказ о назначении генерального директора и познакомить его с несколькими ключевыми руководителями — это глубокое заблуждение.

- руководитель был зарегистрирован в информационной системе с правом доступа необходимым бизнес- процессам и отчетам. Возможно, на период испытательного срока, часть информации будет закрыта или представлена не полностью (это вполне понятно и объяснимо), но те данные, которые нужны директору для понимания ситуации и достижения поставленных целей, должны быть ему доступны;
- у него была полная информация о том, где и у кого можно получить требуемые документы и отчеты, сотрудники были проинформированы о необходимости предоставлять их по требованию нового директора;
- и т.п.

Также важно позаботиться о том, чтобы у наемного управляющего был отдельный полноценный кабинет, соответствующий его статусу. Особенно если собственник выбрал модель управления развитием и продолжает регулярно присутствовать в офисе.

Эти на первый взгляд простые задачи часто упускаются из виду или решаются в момент, когда наемный руководитель сталкивается с ними, как с проблемой. Последствия такого упущения — потеря имиджа и статуса нового руководителя в глазах сотрудников, отсутствие его лояльности. Того самого фактора, который многие собственники формулируют как «быть частью компании».

Результат этого этапа сложно измеряем, но его можно сформулировать как «принятие наемного директора сотрудниками».

Этап 5. Первые результаты. Уточнение целей

Опыт показывает, что после того, как новый управляющий приступил к работе, у него возникает собственное видение того, как нужно развивать компанию. И зачастую оно отличается от видения собственника. Именно поэтому необходимо выделение специального этапа, для их анализа и корректировки договоренностей.

Наиболее частые претензии к наемному директору, возникающие у владельцев после выхода из оперативного управления, звучат следующим образом «он делает не то, принимает не те решения, не в тех направлениях и пр.», «я ожидал других результатов». Зачастую, причина таких несоответствий не в низком профессионализме руководителя и даже не в его индивидуальных особенностях и картине мира. Просто, изучая работу компании изнутри, он получает дополнительную информацию о ее проблемах,

особенностях выполнения бизнес-процессов и пр., которая вносит коррективы в изначально согласованные с собственником цели, планы и показатели.

Для устранения этого противоречия необходимо повторное согласование целей, которые ставит владелец перед наемным директором, и ожиданий от его работы после того, как директор познакомится с компанией изнутри.

Изучение работы компании на практике и формирование предложений по достижению целей, озвученных собственником изначально, или внесение корректировок/изменение целей — задача, которая может являться результатом первой части испытательного срока для наемного менеджера. Она позволяет собственнику еще раз перепроверить, насколько видение ситуации, цели и приоритеты, нового директора соответствуют его личной системе координат. С другой стороны, наемный руководитель также перепроверяет, насколько его взгляд на управление данной компанией принимается собственником.

После того, как новый управляющий приступил к работе, у него возникает собственное видение того, как нужно развивать компанию. И зачастую оно отличается от видения собственника.

В случае серьезных противоречий, возможно обе стороны честно признаются в том, что просто не подходят друг другу, и спокойно разойдутся. И это будет гораздо более эффективно, нежели накопление взаимных претензий, переходящее в острый или затяжной конфликт.

Результатом этого этапа могут быть либо утвержденные обеими сторонами цели, поставленные собственником перед наемным управляющим, либо расторжение контракта.

Этап 6. Подготовка и согласование плана мероприятий для достижения поставленных собственником целей

Первая часть испытательного срока окончена и этот этап является началом полноценной работы наёмного руководителя в новой роли. Здесь проверяется то, насколько директор соответствует поставленным задачам по своим профессиональным навыкам:

- способность оценить адекватность поставленных собственником целей текущей ситуации в компании, имеющимся ресурсам, внешнему окружению;
- умение определить перечень и выстроить последовательность внешних и внутриорганизационных мероприятий, которые нужно реализовать для достижения целей;
- способность взять на себя ответственность за принятие серьезных бизнес-решений.

На этом этапе происходит проверка и того, насколько собственник готов следовать принятой им модели управления: отдать полномочия, позволить проводить вмешательство и корректировки в существующую модель бизнеса. И если у собственника возникает сопротивление предлагаемому плану или недоверие, тому может быть две причины:

- субъективная причина — собственник не готов передавать управление и недоверие — это первый сигнал к тому, чтобы перепроверить себя: а действительно ли я готов передать управление?

- объективная причина — недостаточный профессионализм управляющего — нечеткость или нелогичность представленного плана, неспособность аргументировать те или иные действия.

На этапе подготовки и согласования плана мероприятий происходит проверка и того, насколько собственник готов следовать принятой им модели управления: отдать полномочия, позволить проводить вмешательство и корректировки в существующую модель бизнеса.

Важно разобраться в ситуации и понять, на самом деле лежит в основе сопротивления. Если причина в первом, возможно имеет смысл отказаться на время от передачи управления или делать это более постепенно, через подготовку преемника. Но это уже совсем другая история.

Результаты данного этапа:

- утвержденный собственником или группой собственников план мероприятий и бюджет на его реализацию (в случае модели управления развитием);
- только бюджет (если речь идет о модели управления инвестициями).

Этап 7. Исполнение плана

Как это ни парадоксально, но начало исполнения директором утвержденного плана является продолжением проекта по передаче управления. На этом этапе происходит полноценный выход собственника из управления бизнесом и вхождение в управление со стороны наемного руководителя.

Здесь перепроверяется:

- способность собственника соблюдать принятые договоренности и не вмешиваться в те сферы работы бизнеса, которые он передал управляющему;
- способность наёмного директора соблюдать принятые регламенты и процедуры, своевременно информировать собственника, предоставлять отчеты по утвержденной форме и пр.;
- способность наемного директора достигать поставленных промежуточных целей и показателей, утвержденных собственником. По сути, его соответствие профессиональным требованиям;
- умение управляющего установить полноценный контакт с компанией: выстроить адекватное взаимодействие с руководителями и ключевыми специалистами, завоевать авторитет.

Происходит «притирка» наёмного директора и компании.

Результатом этого этапа является взаимная удовлетворенность сторон:

- собственника — соответствием управляющего его ожиданиям и поставленным задачам;
- директора — соблюдением договоренностей, которые были ему озвучены на входе.

Этап 8. Завершение проекта и переход к регулярному управлению

Проект по передаче управления наемному менеджеру необходимо закрыть, и этому посвящен последний этап. В ходе него окончательно подтверждается (или не подтверждается) доверие собственника к профессионализму наемного менеджера и происходит завершение второй части испытательного срока. Когда это делать — каждый раз решается индивидуально, исходя из конкретной ситуации. Успешным завершением проекта по передаче управления можно считать одновременное выполнение нескольких условий:

- достижение или частичное достижение наемным директором целей и задач, утвержденных в плане;
- удовлетворенность обеих сторон (собственника и управляющего) сотрудничеством;
- соответствие показателей отчетности, предоставляемой наемным руководителем, реальному положению дел в компании. Это проверяется через процедуру управленческого аудита, которая была описана ранее.

Как это ни парадоксально, но начало исполнения директором утвержденного плана является продолжением проекта по передаче управления.

Заключение, а что же дальше?

В четырех статьях цикла мы описали основные подходы и проблемы, которые возникают у собственников, при передаче управления наемному менеджеру. Проблем и трудностей на этом пути не мало. Однако вспомним, что потребность в полной или частичной передаче управления возникает у собственников на определенном этапе развития их бизнеса и на основе изменения их собственных целей и интересов.

Как любое серьезное изменение, передача управления может дать компании много новых возможностей, открыть «второе дыхание» и новые горизонты. Ряд консультантов даже рекомендуют периодически вливать «новую кровь» в систему управления компанией. Важно определиться, действительно ли нужно передавать управление компанией наемному руководителю, что это может дать Вашей компании и Вам лично, а что Вы можете потерять.

Но если передача управления успешно состоялась, необходимо развивать успех — продолжать поддерживать ту модель управления, которую собственник выбрал для себя, реализовывать новые возможности, которые у него появились. И при этом не забывать про систему регулярного независимого контроля о которой мы писали в 3 части статьи.

Успешного вам бизнеса!

управляем предприятием

ИСТОРИИ УСПЕХА

СОВЕТЫ ЭКСПЕРТОВ

ПРОВЕРЕННЫЕ МЕТОДЫ

ОПЫТ ПРОФЕССИОНАЛОВ

МАСТЕР-КЛАССЫ

ИНТЕРЕСНЫЕ КОНЦЕПЦИИ

http://www.consulting.1c.ru/e-journal

УСПЕШНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

управляем предприятием

КАК УДЕРЖАТЬ СОТРУДНИКОВ В ПЕРИОД КРИЗИСА?

Опыт простой нематериальной мотивации

Николай Бекетов

Руководитель компании МИКО

Компания МИКО — молодая небольшая по численности (до 20 человек) фирма франчайзи «1С». Большую часть ее сотрудников составляют бывшие студенты. Офис компании находится в Зеленограде, в 20 км от Москвы, — и в этом ее главный минус. Чем же можно попробовать удержать сотрудника, когда рядом — столица, где зарплаты на 30 % выше? В результате большинство обученных нами вчерашних студентов быстро разбегалось — кто к клиентам, кто в другие фирмы-франчайзи. В этой статье я поделюсь опытом удержания сотрудников и простейшими способами нематериальной мотивации, которые может позволить себе любая компания.

Материальная мотивация

Самая простая форма мотивации — материальная. Всем хорошо знакома пирамида потребностей Маслоу (рис. 1), где есть такая важная ступень, как потребность в безопасности и социальной защищенности. Распространенная в бизнес-среде почасовая оплата не дает чувства уверенности, поэтому мы ввели окладную и премиальную составляющие для каждой категории сотрудников. Одновременно с ростом оклада для сотрудника устанавливается определенный размер минимально обязательной выработки. Причем эту планку каждый сотрудник выбирает для себя сам, а свободу выбора ему обеспечивает наличие определенного количества сертификатов и история объемов собственной выработки.

Такая саморегулируемая система материальной мотивации работает у нас уже более 3-х лет и прекрасна себя зарекомендовала. Она одновременно стимулирует сотрудников к повышению своей квалификации (получению сертификатов), выстраиванию долгосрочных отношений с клиентами и в то же время понятна сотрудникам. Этот важный момент — понятная и прозрачная схема оплаты труда — повышает лояльность сотрудников к компании.

Рис. 1.
Пирамида потребностей Маслоу.

Лояльность или мотивированность на результат

Естественно, одной материальной мотивации недостаточно — надо вводить нематериальную мотивацию. Начну с примера.

Какое-то время у меня работал молодой человек, который был крайне мотивирован на результат. Он «рвал и метал», продавал дорогие проекты и часть из них вполне успешно выполнял, но был абсолютно не лоялен к нашей компании. Мы были для него лишь короткой ступенькой на его длинном жизненном пути. Конечно, я понимал, что при первой возможности он покинет компанию, что однажды и произошло.

С другой стороны, у нас уже много лет работает специалист, который не мотивирован «сдвинуть горы», но в то же время он крайне лоялен к компании. Ему комфортно у нас работать, он может выполнить любую задачу и сделает это в соответствии с устоявшимися корпоративными стандартами и правилами.

Почему первый специалист быстро ушел из компании, а второй лоялен и не стремится зарабатывать большие деньги? Почему последний доставляет гораздо меньше проблем и в общем итоге приносит большую прибыль? Ответ, на мой взгляд, прост: второму специалисту комфортно, удобно. Чтобы перейти в другую компанию, ему придется выйти из зоны комфорта, к чему он не готов. Он ценит комфорт и спокойствие больше, чем деньги. По-моему, в этом-то и кроется залог лояльности к компании.

> Комфорт и спокойствие, нередко ценится больше, чем деньги. На мой взгляд, это и есть самый первичный источник лояльности к компании.

Конечно, каждый руководитель должен сам для себя выбрать, какие специалисты ему ближе — мотивированные на результат или лояльные к компании. (Безусловно идеальный вариант — лояльный и мотивированный на результат в одном лице, но таких я не встречал). Лично мне интереснее лояльные к компании сотрудники — с ними можно сделать больше, решать более сложные задачи, делать интересные проекты. Мне удобно работать с сотрудниками, лояльными к компании, нежели с сильно мотивированными, которые стремятся все сделать быстрее и чаще всего по-своему.

Нематериальная мотивация — комфортные условия для работы

В итоге я пришел к идее спокойного эволюционного роста компании за счет отбора наиболее лояльных сотрудников и создания для них комфортных условий работы.
Создание комфортных условий работы, на мой взгляд, находится между вторым и третьим уровнями пирамиды потребностей Маслоу. Оно отчасти связано с обеспечением безопасности, отчасти — с принадлежностью к «особому сообществу».

Существует множество вариантов, как сделать условия работы сотрудников более комфортными. Три наименее сложных в реализации и недорогих, которые я успешно использовал, описаны ниже.

1. **Высокотехнологичный офис.** Исторически сложилось так, что у нас в офисе почти нет компьютеров. На рабочих местах установлены тонкие клиенты, и сотрудники могут подключаться с любого рабочего места — даже из дома. Сотрудникам эта технология нравится: после работы некоторые программисты с удовольствием работают из дома, консультанты запускают тяжелые операции ночами и вечерами. У нас нет проблемы жужжащих кулеров, не надо чистить пыль, нет раздражающих гудящих звуков, которые мешают сосредоточиться. Мы без проблем достаточно дешево можем увеличивать количество рабочих мест, и такая схема очень проста в администрировании. Кроме того, эта технология решила ряд проблем с безопасностью.

   Мне кажется, это очень сильный мотивирующий фактор для сотрудников: они чувствуют себя настоящими профессионалами, работая с такими современными инструментами. Согласитесь, что на старом «раздолбанном» компьютере, у которого запутаны провода и все они в пыли, много не наработаешь.

2. **Удобное рабочее пространство.** В какой-то момент мы двинулись дальше и начали покупать для сотрудников удобные кресла. Покупали их для лучших сотрудников,

которые отличились по выработке или по продажам. Причем каждое новое кресло мы вручали как подарок, торжественно его собирали, и потом сотрудник гордо сидел на нем. Казалось бы, мелочь — более удобное кресло, но в реальности это работало на повышение лояльности к компании.

3. **Атмосфера.** Я говорю о ней не в переносном смысле, а в прямом — о воздухе. В современном офисе, где работает много людей, есть опасность отравления углекислым газом. Это, конечно, не приводит к летальному исходу, но резко снижает трудоспособность. Многие, наверное, замечали дикую усталость к концу рабочего дня, хроническую апатию и депрессию. Откуда у офисных сотрудников возникает такое физическое истощение? Оказывается, этому есть научное объяснение: повышение уровня углекислого газа и приводит к сонливости, головной боли и слабости (рис. 2). Когда я решил проверить действие этого фактора и поставил газоанализатор, то был в шоке от того, какие показатели он нам выдавал — уровень углекислого газа был выше 1000! А ведь эта проблема решается простым проветриванием и настройкой вентиляции. Сейчас мы постоянно контролируем состав атмосферы в офисе, и каждому новому сотруднику я показываю газоанализатор и рассказываю, как он работает.

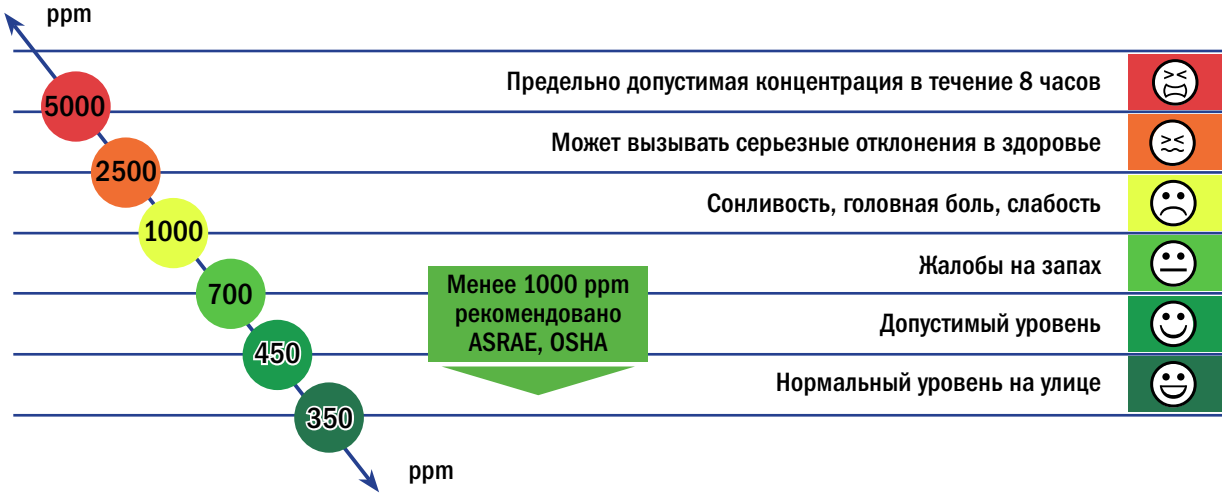


Рис. 2. **Последствия повышения уровня углекислого газа в помещении.**

Тесный контакт с сотрудниками

Одним из самых эффективных способов нематериальной мотивации я считаю общение с сотрудниками. Многих конфликтов и увольнений можно избежать простым доверительным разговором. Приведу только один пример.

Замечаю, что сотрудник подавлен и уже несколько дней ходит сам не свой. Приглашаю на приватную беседу. Выясняется, что родители посоветовали ему уволиться, поскольку он уже который год работает, а все еще остается в должности менеджера по продажам.

— Как же так? — говорю ему. — Ты и то делаешь, и это. Вон за год сколько разных интересных вещей мы вместе придумали. Ведь должность — это всего лишь название в трудовой и больше ничего.

— Да, — отвечает, — я понимаю, но родителям стыдно, и я ничего не могу объяснить.

— Хорошо, выбирай себе должность, любую, какую придумаешь, а если реально будешь выполнять все по должностной инструкции, будем поднимать оплату труда.

В итоге у меня появился руководитель департамента. Родители гордятся, человек доволен. Схема оплаты труда не поменялась, но растет естественным образом. То есть можно значительно повысить лояльность персонала и создать зону комфорта, из которой сотрудникам будет трудно выходить.

Лидерство

Последнее важнейшее условие мотивации и повышения лояльности сотрудников – наличие в компании лидера. На руководителе лежит немалая доля ответственности за успех компании. Сбить лидерский настрой руководителя компании могут два приведенных ниже фактора.

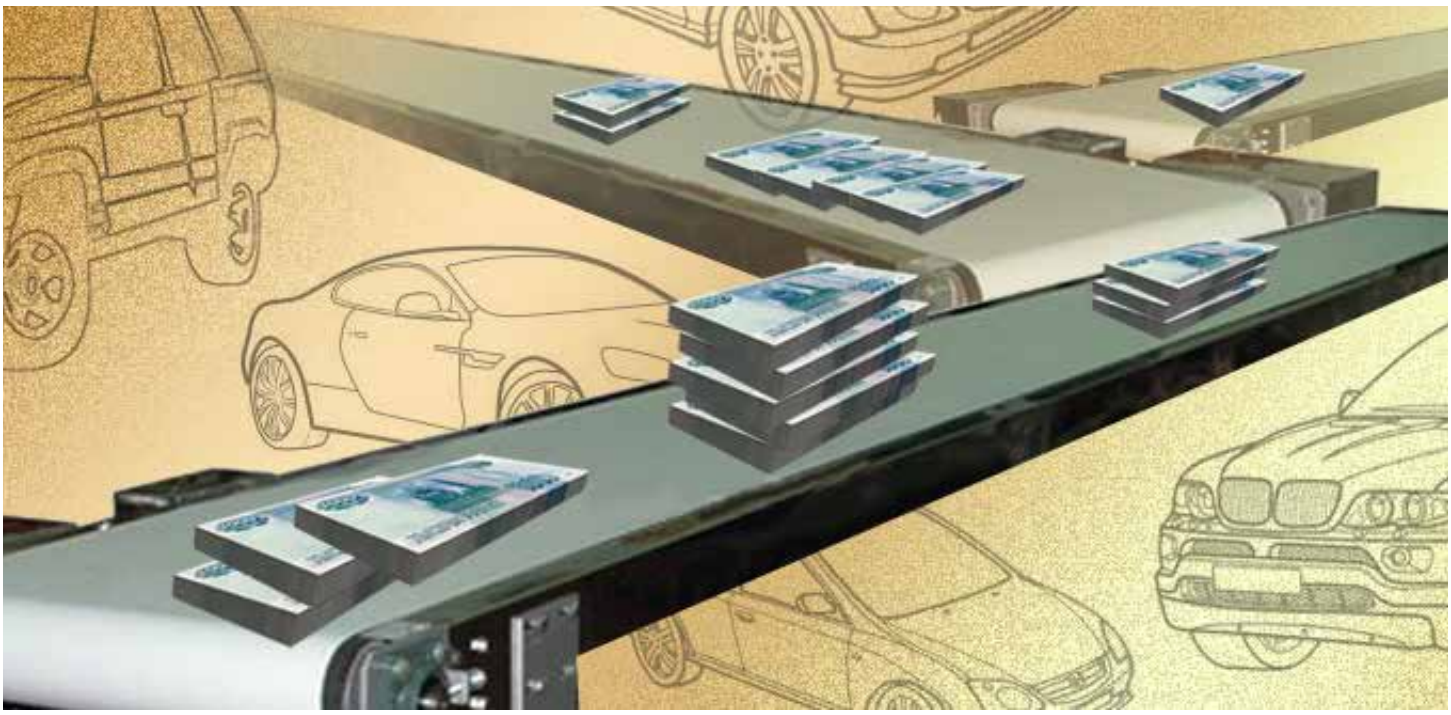
1. **Проблемы во взаимоотношениях собственников.** Наверно, в каждой компании случается такое смутное время, когда происходит разлад во взаимоотношениях с другими собственниками компании. Для меня это был тяжелый период, все свои силы я бросил на выяснение отношений. Естественно, это чувствуется в коллективе, и нужно стараться как можно быстрее пройти этот этап, иначе вы рискуете многое потерять.

> Горящие глаза у лидера — это лучшая мотивация для персонала! Идеи, вера в них, желание преодолевать трудности и быть частью этого — вот чего ждут от руководителей сотрудники.

2. **Перегорание.** Перегорание сотрудника не так страшно для компании и как-то может быть решено, а вот перегорание руководителя способно полностью разрушить бизнес. Вы угасаете, вам становится неинтересно заниматься компанией, текущим бизнесом. Вы просто ходите на работу, и с каждым днем делать это становится все труднее. В свое время я столкнулся с такой ситуацией — это страшнее любого кризиса. Что делать в таком случае? Нужно переключаться. Я смог передать все контуры управления своему коллеге, делегировал все, что можно было делегировать. И начал новый проект по разработке тиражных решений. Стало интересно, загорелись глаза, появилась куча идей, я почувствовал огромный приток энергии и готовность делиться ею с командой и партнерами.

Горящие глаза у лидера — это лучшая мотивация для персонала. Тогда можно горы свернуть! Идеи, вера в их исполнение, желание преодолевать трудности и что-то создавать, быть частью этого процесса — вот чего ждут от нас сотрудники. На самом деле, не так важно, что вы делаете; важно как вы это делаете. Делайте с энтузиазмом, с блеском в глазах и достигайте успехов!

управляем
предприятием



УПРАВЛЕНИЕ ДВИЖЕНИЕМ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ В ХОЛДИНГЕ

Сергей Дроздов

Заместитель генерального директора «Галфинд». Отвечает за методологию и архитектуру проектов в области управленческого учета и бюджетирования. Получил квалификацию CIMA P1 в 2014 году. Автор нескольких конфигураций на платформе «1С» в области бюджетирования и казначейства.

РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

Разработка методологии оперативного (месячного) и текущего (ежедневного) управления денежными средствами в рамках холдинга.

Внедрение системы планирования движения денежных средств и казначейского исполнения бюджетов в компании ГК «Автомир». Создание уникального механизма оптимизации внутренних перечислений с учетом массы ограничений и условий.

ПОРТРЕТ КОМПАНИИ-ЗАКАЗЧИКА

Группа компаний **«Автомир»** является крупнейшим автодилером в России и осуществляет свою деятельность уже более 20 лет. Салоны находятся в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Воронеже и других городах РФ. Благодаря широкой сети офисов по стране и оперативному реагированию на потребности клиентов холдинг занял лидирующие позиции в отрасли.

ПОРТРЕТ КОМПАНИИ-ПОДРЯДЧИКА

Компания **«Галфинд»** специализируется на предоставлении услуг в области IT-консалтинга; управленческого консалтинга; доработки, адаптации, внедрения автоматизированных систем управления производственной деятельностью и финансами, бухгалтерского, налогового, кадрового учета, расчёта заработной платы и учёта по стандартам МСФО. Является официальным партнером «1С» по решениям на платформе 8, имеет статус «1С:Центр ERP». Система менеджмента качества компании соответствует требованиям международного стандарта ISO 9001:2008.

Ситуация до старта проекта

Компания «Автомир» имеет холдинговую структуру и территориально удаленные филиалы — торговые и сервисные площадки. Эти филиалы являются отдельными юрлицами, через которые ежедневно проходит поток денежных средств: поступления от продаж и сервиса, выплаты поставщикам за автомобили и административные расходы.

Сложность финансового управления в этой ситуации связана с двумя обстоятельствами.

1. Денежный поток каждого обособленного филиала несбалансирован с точки зрения финансовых разрывов. На практике это приводит к тому, что в каждый банковский день на одном филиале может быть поступление большого объема выручки, в то время как на другом филиале в тот же день возникнет потребность погасить, к примеру, большой кредит. Возможность перечислить денежные средства из филиала в филиал есть, но нет возможности быстро увидеть этот кассовый разрыв и принять решение.
2. Для взвешенного принятия решений о нужных суммах и направлении перечислений надо видеть комплексную картину движения денежных средств по всем филиалам, причем в рамках оперативного контура управления.

Помимо этого, у компании есть филиалы в Казахстане, в связи с чем возникает необходимость мультивалютного учета в рамках холдинга и мультивалютного управления движением денежных средств.

Методология управления денежными средствами на оперативном уровне

Решение перечисленных выше задач строилось на двух «краеугольных камнях»:

- создание методологии оперативного управления денежными средствами в рамках холдинга;
- автоматизация казначейского исполнения и оперативного планирования движения денежных средств.

Автоматизацию казначейского исполнения и оперативного планирования решили реализовывать на платформе «1С:Предприятие 8». Выбор платформы был сделан исходя из следующих аргументов:

1. платформа «1С:Предприятие 8» позволяет организовать работу всего коллектива заказчика в единой базе данных за счет оптимизации приложения и высокого технологического уровня самой платформы;
2. нестандартность задачи не позволяет использовать готовое решение, а возможность доработки на платформе «1С:Предприятие 8» оптимальна с точки зрения необходимых ресурсов и достижимых результатов.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТА

Цель проекта — увеличить качество и скорость принятия решений в области управления денежными потоками группы компаний «Автомир», исключить задержки финансирования и кассовых разрывов. Для решения этой задачи необходимо было провести объединение всего контура финансового планирования и казначейского исполнения в единое информационное пространство, оперативно доступное 24 часа в сутки из любой точки России, заменить бумажные процессы согласования платежей на полностью электронные.

Для реализации проекта привлекли подрядчика, обладающего значительным опытом в автоматизации управления денежными средствами на платформе «1С:Предприятие» на предприятиях холдинговой структуры. Руководство компании остановило свой выбор на компании «Галфинд», специалисты которой совместно с сотрудниками ГК «Автомир» составили эффективную сплоченную проектную команду. «Правильная» команда обеспечила половину успеха проекта.

«Галфинд» выделил на проект самых сильных специалистов, которые так сроднились с проектом, что не отказались от участия в нем даже при переезде в другую страну, — отмечает Юлия Яровенко, заместитель финансового директора ГК «Автомир». — Закончить проект «на высоте» стало для команды делом чести».

Приступив к работе над методологией, проектная команда прежде всего определила понятия, необходимые для структурирования казначейской деятельности в рамках холдинга, а также выработала важнейшие правила работы.

1. **Заявка на платеж** — это осознанная инициатором платежа потребность в перечислении денежных средств контрагенту; она введена в систему в виде специального документа «Заявка». В заявке фиксируются все необходимые данные по выплате, в том числе получатель платежа, назначение платежа, желаемый и критический сроки платежа.
2. **Контур планирования** — выделенная общность юридических лиц (филиалов) и денежных потоков, находящихся в ведении одного управляющего центра. В настоящий момент существует два контура планирования — Россия и Казахстан. Каждый контур имеет свою валюту учета (рубль — для России, тенге — для Казахстана) с возможностью пересчета в единую валюту для анализа денежных средств. Система позволяет производить пересчет по различным курсам, задавая дату нужного курса.

   Создать общий центр управления всеми денежными потоками оказалось невозможно в силу сложности взаимосвязей. А разделение денежных потоков в рамках одного контура позволило разделить ответственность между разными центрами принятия решения, упростив картину. Это был первый шаг по повышению управляемости и прозрачности денежных потоков, улучшения контроля за движением денежных средств. В рамках одного контура введен принцип самодостаточности финансирования, причем возможные кассовые разрывы, возникающие по объективным причинам, должны покрываться не резервами другого контура планирования, а кредитами банков.
3. **Регион** — разделение потоков по признаку территориального расположения. В холдинге выделили определенное количество регионов (Москва, Воронеж и т. д.). Оперативные денежные потоки в рамках региона должны были согласовываться на уровне заявок на расхо-

ХАРАКТЕРИСТИКА ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ

Система реализована на платформе «1С:Предприятие 8.2», база данных централизованная с организацией подключения пользователей всех регионов через терминальные сессии или тонкий клиент платформы «1С:Предприятие 8.2». Все формы были реализованы на управляемом механизме с целью оптимизации трафика и возможности организации доступа через Web-интерфейс. Количество рабочих мест — более 900.

дование денежных средств (оперативное казначейство). Банковские счета различных юридических лиц были привязаны к региону. Благодаря этому специалист казначейства может планировать обеспечение заявки денежными средствами, находящимися на расчетном счете любого юридического лица в рамках каждого региона. При этом регионы независимы, так как, когда в Москве 9 утра, Владивосток уже провел все платежи. «Излишки» денежных средств региона, то есть средства, не потраченные в течение дня на свои платежи, помечаются регионом как свободные и могут быть использованы специалистом казначейства на платежи других регионов.

Таким образом, при недостаточном остатке на расчетном счете, указанном в заявке, специалист казначейства может оперативно «закрыть» нехватку денежными средствами, находящимися, например, на расчетном счете, открытом в другом банке. Данный механизм позволяет значительно сократить временные издержки на выполнение заявок на расход, а оперативность в выполнении денежных операций является одним из основных факторов успешности бизнеса холдинга.

Приступив к работе над методологией, проектная команда прежде всего определила понятия, необходимые для структурирования казначейской деятельности в рамках холдинга, а также выработала важнейшие правила работы.

Практика управления холдингом предполагает три уровня планирования:

- **годовое планирование.** Автоматизация годового планирования финансовых показателей не включена в рамки данного проекта, однако данные этого плана хранятся в другой системе в качестве эталона для сравнения достижения целей. Долгосрочный план актуализируется несколько раз в год и не является окончательным лимитом для контроля финансирования;
- **оперативное (месячное) финансовое планирование.** Оперативный план (или Платежный календарь) составляется исходя из ежемесячных планов, которые готовят менеджеры центров финансовой ответственности и которые содержат данные о прогнозе продаж, а также плановые выплаты в разрезе определенных статей. На данном уровне планирования также фиксируются уточненные ежемесячные выплаты по инвестиционным проектам. Оперативный финансовый план составляется по каждому контуру планирования, но при этом не детализируется по регионам, поскольку перемещение средств между регионами сложный процесс, который нельзя точно спрогнозировать;
- **текущее планирование** — планирование движения денежных средств в рамках одного рабочего дня. Ежедневный план (и лимит по нему) формируется на основании оперативного финансового плана и является, по сути, детализацией оперативного плана на определен-

ную дату. Вся масса заявок на текущий день формирует расходную часть плана, а входящие заявки на продажу в свою очередь формируют прогнозную выручку с точек продаж.

Основная масса оперативных решений по движению денежных средств принимается на этом уровне в режиме реального времени в течение нескольких десятков минут. На этом уровне максимальна и цена ошибки — неверное планирование может повлечь срыв оплаты автомобилей поставщикам и задержку отгрузки, а это прямые убытки бизнеса.

Автоматизация казначейского исполнения и оперативного планирования движения денежных средств

Для автоматизации работы с денежными средствами разработали специальную систему казначейского исполнения на платформе «1С:Предприятие 8» с использованием фрагментов библиотеки «1С:Библиотека стандартных подсистем 8.2». Это позволило организовать единое информационное пространство для более чем 900 пользователей и обеспечить централизованную модель казначейского исполнения, оперативного финансового планирования, банковского обслуживания и отчетности в рамках холдинга.

В созданной системе казначейского исполнения на платформе «1С:Предпричтие 8» для сотрудника казначейства был создан специальный «Пульт управления», в котором видна вся картина по счетам холдинга. В том числе, видны счета:

- на которые пришла выручка;
- на которых были остатки на начало дня;
- с которых есть потребность осуществления платежей.

Те счета, в которых остаток на начало дня и выручка не покрывают поданные инициаторами заявки на платеж, автоматически выделяются для привлечения внимания.

Создан совершенно уникальный механизм, который позволяет наиболее оптимально проводить внутренние перечисления с учетом массы ограничений и условий.
Механизм работает на основании транспортной задачи по методу Фогеля.

Поскольку счетов в разных банках и регионах более 100, наибольшую ценность представляет созданный разработчиками автоматический помощник балансировки денежного потока, который, исходя из описанной выше картины по счетам, предлагает автоматически создать платежи на пополнение дефицитных счетов за счет профицитных. «Наш подрядчик создал совершенно уникальный механизм, который позволяет наиболее оптимально проводить внутренние перечисления с учетом массы ограничений и условий, — отмечает Юлия Яровенко. — Для его этого специалисты подрядчика даже консультировались с профессиональными

математиками! Механизм работает на основании транспортной задачи по методу Фогеля. Мы очень довольны уровнем знаний сотрудников «Галфинд».

Изредка возникает ситуация дефицита денежных средств в рамках контура планирования, когда не остается счетов-«доноров» с положительными остатками от пришедшей выручки, а платить надо. В этом случае разработаны два эшелона принятия решений:

1. кредитование — возможность оперативного привлечения из кредитной линии с учетом заданных ограничений. Исходя из специфики кредитования (например, кредит не привлекается для покрытия ранее полученного кредита) в системе учтены специальные ограничения, позволяющие определять соответствие статей кредитным линиям (целевое использование). Благодаря такому дополнительному контролю до открытия кредитной линии производится оценка соответствия заявок возможным кредитным линиям и подбирается наиболее оптимальный вариант;
2. перенос срока или аннулирование заявки: в случае невозможности получения кредита для заявки специалист казначейства согласовывает с ее куратором (менеджером ЦФО) возможность переноса заявки на другой день, либо аннулирования заявки.

Для быстрого выполнения указанных операций создано рабочее место для удобного выбора кредитного продукта с учетом возможного целевого использования. Второй функцией рабочего места стала возможность аналитического отбора планируемых платежей по заданным критериям с последующим переносом их на другой день или аннулированием. При массовом аннулировании инициатору направляется по электронной почте сообщение с указанием причины аннулирования.

«Хочу отметить крайне важный нюанс: созданный продукт работает в рамках операционного дня банков, а у ГК «Автомир» не один обслуживающий банк, — говорит Юлия Яровенко. — И все это в условиях, когда по основной массе платежей за товары заявки создаются и согласуются день в день. Надеемся, что при дальнейшем увеличении платежей и функций системы уровень производительности не пострадает».

Результаты проекта

В ходе проекта специалисты «Галфинд» и ГК «Автомир» разработали методологию и автоматизировали участки казначейского исполнения, оперативного финансового планирования, банковского обслуживания. В результате внедрения в общее информационное пространство включились около 900 рабочих мест, что позволило значительно сократить трудозатраты компании.

РЕЗУЛЬТАТЫ ПЕРВОГО ЭТАПА ПРОЕКТА

- обеспечено планирование и прозрачный учет движения денежных средств в рамках всех юридических лиц холдинга;
- бумажные процессы согласования платежей заменены на электронные, повышена эффективность выполнении казначейских функций;
- исключен ряд ошибок при проведении платежей, возникающих из-за человеческого фактора;
- появилась возможность принимать взвешенные и обдуманные решения в форс-мажорных ситуациях при возникновении потребности в неплановых крупных платежах, а также в связи с изменением условий кредитных линий банков.

«Наши инициаторы платежей получили общее информационное пространство по движению денег по своим платежам, например, местонахождение заявки в процессе согласования теперь не является для них «черным ящиком», — подытожила Юлия Яровенко. — Серьезно возросли возможности контроля. И в очень многих моментах мы снизили зависимость от человеческого фактора, включая функционал планирования движения денежных средств между нашими компаниями и банками».

После внедрения руководство группы компаний «Автомир» приняло решение развивать и дальше программный продукт силами «Галфинд» с целью совершенствования уровня автоматизации планирования и казначейской работы.

управляем предприятием

1С:ERP УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ 2.0. ПЕРВОПРОХОДЦЫ

Идти первым, пробивать для других тропу всегда непросто. Но все равно кто-то должен быть первым — и в походе, и в науке, и в ИТ-индустрии. А для последней характерно еще и то, что первых всегда двое: один — создает новый инструмент, а другой — решается опробовать его на себе. Но опробовать новое, необкатанное, всегда рискованно. Конечно, разработчик старается создать все условия для того, чтобы риск был минимальным и первый блин не вышел комом. В статье мы опишем как раз такую ситуацию, когда первый блин получился весьма удачным. Речь пойдет о построении системы управления на базе «1С:ERP Управление предприятием 2.0» в компании «Цифровой центр ИОН».

Михаил Глинников

Обозреватель журнала «Управляем предприятием», член Союза журналистов России

РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

Обеспечение поддержки процессов во всех основных областях деятельности Цифрового центра ИОН и построение единой информационной системы предприятия на базе системы «1С:ERP Управление предприятием 2.0».

Проект подтвердил, что методики и функциональность системы хорошо (на 80—90 %) удовлетворяют все требования со стороны заказчика — компании «Цифровой центр ИОН». Завершен первый этап построения единой информационной системы предприятия. Запущены подсистемы «Казначейство», «Управление закупками и планирование продаж и закупок» и «Регламентированный учет».

ПОРТРЕТ КОМПАНИИ-ЗАКАЗЧИКА

Компания основана в 1994 году под названием «Мобильные советы». С ее развитием в 2004 году появился бренд **ИОН**. В 2011 году Цифровой центр ИОН получил международную премию «Бренд года». В 2013-м компания ИОН заключила договор с «Билайн» о строительстве розничной федеральной сети магазинов под брендом «НОУ-ХАУ». Компания имеет более 100 магазинов цифровой техники в Москве, Подмосковье, Рязанской и Тверской областях. Особенность бизнеса Цифрового центра ИОН — быстрая смена номенклатуры товаров в магазинах.

ПОРТРЕТ КОМПАНИИ-ПОДРЯДЧИКА

Партнером по внедрению системы выступила сама компания **«1С»**. Российская фирма «1С» основана в 1991 г. и специализируется на разработке, дистрибуции, издании и поддержке компьютерных программ делового и домашнего назначения. Из разработок фирмы «1С» наиболее известны программы системы «1С:Предприятие». Около 6500 предприятий сертифицированы фирмой «1С» на оказание комплексных услуг по автоматизации управления и учета на базе программных продуктов «1С». «1С:ERP Управление предприятием 2.0» — флагманский продукт компании «1С». Поскольку внедрение в Цифровом центре ИОН — это одно из первых внедрений системы «1С:ERP Управление предприятием 2.0», подрядчиком проекта выступила фирма «1С».

Ситуация до внедрения

Информационная система в компании «Цифровой центр ИОН» базировалась на собственных разработках и создавалась в основном программистами самой компании. В результате такого подхода основные подсистемы существовали разрозненно, и требовались дополнительные усилия по верификации передаваемых между ними данных. Управленческие отчеты для руководства по работе компании запаздывали примерно на две недели. Планирование и бюджетирование велось в файлах Excel.

К концу 2013 года такая информационная система окончательно перестала устраивать компанию. «Нам требовалось построить единую информационную систему, — отмечает Алексей Зайцев, директор по ИТ Цифрового центра ИОН, — которая бы включала в себя управленческий учет, регламентированный учет, кадровый учет, логистику, оперативный учет и аналитическую отчетность, с тем чтобы на основе полученных данных формировать бюджет, осуществлять планирование и готовить отчетность по МСФО».

Выбор системы и этапы проекта

Специалисты Цифрового центра ИОН разработали следующие критерии выбора программного обеспечения:

- возможность реализовать различные виды учета (управленческий, регламентированный, оперативный) на базе одного продукта;
- наличие функций бюджетирования, планирования, кадрового учета и блока МСФО;
- простота освоения системы пользователями;
- невысокая совокупная стоимость владения системой, которая складывается из стоимости ПО, стоимости внедрения и поддержки созданного решения;
- совместимость с оборудованием и другим ПО, которое уже использовалось в Цифровом центре ИОН.

«Как наиболее оптимально подходящее по этим критериям, — отмечает Алексей Зайцев, — мы выбрали новое решение «1С:ERP Управление предприятием 2.0» фирмы «1С». Кроме того, был составлен план создания информационной системы компании, который включал три этапа».

I этап (середина 2014 года — конец 2014 года) — создание информационной системы для функциональных блоков «Казначейство», «Управление закупками и планирование продаж и закупок» и «Регламентированный учет». Более подробно о ходе построения ИС этих блоков мы расскажем ниже.

II этап (с 2014 по 2015 год) — создание информационной системы для функциональных блоков «Оперативный учет» (включая расчет себестоимости и учет брака и складских операций) и «Бюджетирование».

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТА

Цель: построить единую информационную систему предприятия, обеспечить поддержку процессов во всех основных областях деятельности Цифрового центра ИОН, а также сократить трудозатраты и временные параметры по выполнению процессов.

Задачи:

I этап — повысить эффективность работы и построить информационную систему для функциональных областей «Казначейство», «Управление закупками», «Планирование продаж и закупок» и «Регламентированный учет».

II этап — повысить эффективность работы и построить информационную систему для функциональных областей «Оперативный учет» и «Бюджетирование».

III этап — повысить эффективность работы и построить информационную систему для службы маркетинга, улучшить работу компании в области взаимоотношений с клиентами (CRM) и обеспечить формирование отчетности по МСФО.

III этап (2015 — конец 2016 года) — создание ИС в области маркетинга, взаимоотношений с клиентами (CRM) и обеспечение формирования отчетности по МСФО. Сдача отчетности по МСФО и должна стать последним шагом в реализации проекта.

Первый этап проекта

В настоящее время уже завершен процесс опытной эксплуатации. Тестирование в реальных условиях прошли следующие подсистемы: «Казначейство», «Управление закупками и планирование продаж и закупок», «Регламентированный учет», а также подсистема «Оперативный учет».

Рассмотрим подробнее результаты опытной эксплуатации каждой из подсистем и остановимся на основных проблемах, которые она выявила, и на том, как они преодолевались.

Подсистема «Казначейство». Блок «Казначейство» тестировало 15 пользователей, количество документов — около 300 в день (среднее число строк в документе — 250). В ходе тестирования подсистемы «Казначейство» специалисты компании «Цифровой центр ИОН» отметили следующие положительные моменты:

- гибкая система настроек отражения «Платежного календаря»;
- контроль выполнения платежей по заявкам уже в платежном календаре;
- возможность учета кредитов, депозитов;
- широкие возможности для анализа и аудита по движениям денежных средств;
- возможность применения всех настроек в пользовательском режиме, что значительно упрощает работу пользователей.

У компании очень велико число банковских документов: документооборот с банками достигает 100 операций в день по каждому расчетному счету, составляется множество платежных документов. Для автоматизации банковского документооборота были разработаны шаблоны платежных поручений. При заполнении документа проверяются правила заполнения из шаблона, и если эти правила выполняются, то документ заполняется. Этот шаг сразу позволил снизить трудоемкость на данном участке: если раньше с банками работали три бухгалтера, то теперь с тем же объемом работ справляются два.

При переносе данных в новую систему возникла проблема ввода большого количества контрагентов. Здесь практически невозможно было полностью избежать ошибок. Эту проблему решили по договоренности с банками: они предоставили компании базу ее контрагентов, которую загрузили в систему.

Еще один важный аспект — работа по схеме факторинга. С некоторыми поставщиками компания работает по такому договору, когда за поставку

ХАРАКТЕРИСТИКА ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ

- Система на базе «1С:ERP Управление предприятием 2.0».
- Интеграция с «1С: Зарплата и управление персоналом 2.5» и «1С:Бухгалтерия 3.0».
- Количество рабочих мест — около 60.

товара она должна заплатить не поставщику, а третьей организации. Это не было предусмотрено в предыдущей версии системы «1С:ERP Управление предприятием 2.0». Однако специалисты Цифрового центра ИОН оперативно доработали форму документа, добавили дополнительные реквизиты, которые заполняются поставщиком при составлении соглашения, после чего цепочка необходимых документов стала формироваться автоматически (теперь эта функциональность включена в типовую конфигурацию системы).

По оценкам специалистов Цифрового центра ИОН, соответствие типового функционала системы «1С:ERP Управление предприятием 2.0» требованиям, предъявляемым подсистеме «Казначейство», составило примерно 80%.

Подсистема «Управление закупками и планирование продаж и закупок». «Этот блок на предприятии вообще не был автоматизирован, — отмечает Алексей Зайцев. — Данные собирались и сводились вручную с помощью электронных таблиц». В тестировании участвовало 15 пользователей. По результатам тестирования этой подсистемы работники Цифрового центра ИОН отметили следующие положительные моменты:

- возможность оформления заказов поставщикам и контроль их исполнения;
- контроль и анализ обеспечения потребностей в номенклатуре.

«Основной проблемой здесь стал ввод в систему статистики по продажам за большой промежуток времени для обеспечения планирования», — вспоминает Алексей Зайцев. Номенклатура в компании составляет порядка 10 000 позиций, причем эта номенклатура очень быстро меняется. И сами мобильные телефоны, и аксессуары к ним меняются чуть ли не каждую неделю. В систему «1С:ERP Управление предприятием 2.0» загрузили все данные за два года, и быстродействие системы вполне устроило специалистов Цифрового центра ИОН.

Главный итог первого этапа: методики и функциональность системы «1С:ERP Управление предприятием 2.0» хорошо покрывают требования к информационной системе Цифрового центра ИОН.

В ходе тестирования также выявилось неполное соответствие имеющегося АРМ менеджера по закупкам требованиям компании и неполное соответствие алгоритма расчета закупок в системе собственному алгоритму расчета, используемому в компании. Пожелания заказчика оперативно учли, разработчики «1С» доработали АРМ менеджера по закупкам, внесли дополнения в существующий алгоритм расчета закупок с учетом данных поставщика и создали альтернативную группировку товаров по товарным группам.

Подсистема «Регламентированный учет». Подсистема «Регламентируемый учет» тестировалась при условии одновременной работы восьми пользователей, количество документов товарооборота — 2000 в день (среднее количество строк в документе — 400).

Здесь специалисты компании «Цифровой центр ИОН» положительно оценили следующее:

- использование единого плана счетов налогового и бухгалтерского учета;
- гибкая настройка правил отражения хозяйственных операций для групп финансового учета;
- привычный интерфейс и функционал для бухгалтера.

Итог тестирования сотрудниками Цифрового центра ИОН: функционал типовой системы «1С:ERP Управление предприятием 2.0» соответствует требованиям, предъявляемым подсистеме, на 90 %.

Подсистема «Оперативный учет». Кроме того, в рамках первого этапа была протестирована подсистема оперативного учета, которую планируется внедрять на втором этапе. Подсистему «Оперативный учет» тестировали 20 пользователей, количество документов товарооборота составляло 2000 в день (среднее число строк в документе — 400). В ходе тестирования подсистемы «Оперативный учет» специалистам Цифрового центра ИОН понравилось:

- наличие функционала по эквайринговым операциям;
- оперативный количественный учет ТМЦ.

Соответствие функционала системы «1С:ERP Управление предприятием 2.0» ожиданиям по блоку «Оперативный учет» специалисты Цифрового центра ИОН оценили в 90 %. «Функционал продаж в системе «1С:ERP Управление предприятием 2.0» нас устраивает, — комментирует Алексей Зайцев. — Появилась возможность отслеживать операции эквайринга. Сейчас в наших магазинах стоит самописное ПО, где эквайринговые операции не поддерживаются, и мы не можем отследить номера карт, чтобы затем загрузить их в систему и получить уже из банка конкретную операцию по конкретной карте. Правда, в системе нет решения для отображения розничных продаж в кредит. Сейчас это решение дорабатывается, и мы надеемся, что оно в ближайшее время появится в конфигурации».

Степень соответствия функционала системы «1С:ERP Управление предприятием 2.0» требованиям компании «Цифровой центр ИОН»:

- «Казначейство» — 80%;
- «Управление закупками и планирование продаж и закупок» — 80 %;
- «Регламентированный учет» — 90 %;
- «Оперативный учет»–90%.

Кроме того, в ходе тестирования был проверен обмен данными между конфигурациями «1С: Зарплата и управление персоналом 2.5», «1С:Бухгалтерия 3.0» и «1С:ERP Управление предприятием 2.0». «Система, в целом, понравилась всем нашим специалистам, — подчеркивает Алексей Зайцев. — Ответы на их запросы в системе формируются в течение нескольких секунд. Также в системе уже существует множество сценариев работы, что позволяет пользователям действовать пошагово».

В то же время тестирование показало, что система сложная и требует множества настроек. В связи с этим, по мнению Алексея Зайцева, целесообразно сразу, уже на первом этапе, проводить обучение пользователей и настраивать АРМ. Причем все рабочие места нужно настраивать индивидуально под каждого пользователя.

Итоги первого этапа проекта

Главный итог первого этапа проекта: методики и функциональность системы «1С:ERP Управление предприятием 2.0» хорошо покрывают все требования к информационной системе Цифрового центра ИОН. Запуск подсистем «Казначейство», «Управление закупками и планирование продаж и закупок» и «Регламентированный учет» в промышленную эксплуатацию позволил уже на первом этапе внедрения:

- высвободить ресурсы: сократить количество рабочих мест на участке работы с банковскими документами с трех до двух;
- увеличить скорость обработки информации и получать оперативные данные, которые используются для принятия управленческих решений, так что для планирования закупок теперь требуется 1—2 часа вместо необходимых ранее 6—8;
- получать информацию из единой системы, не используя различные программные продукты.

Сейчас в подсистеме «Управление закупками и планирование продаж и закупок» ведется оперативное планирование (по текущим данным на краткосрочные периоды) и стратегическое (по сегментам номенклатуры на длительные периоды).

Перспективы

Дальнейшие планы компании «Цифровой центр ИОН» — осуществить два оставшихся этапа проекта, о которых говорилось выше. С начала 2015 года будет запущен второй этап проекта, в ходе которого автоматизируются функциональные блоки «Оперативный учет» (включая учет складских операций и расчет себестоимости) и «Бюджетирование». «Прежде всего нам необходим оперативный учет, — отмечает Алексей Зайцев. — Это поможет создать замкнутую целостную систему, в которой будут собраны все данные по работе компании. И сразу запустим систему бюджетирования — без данных оперативного учета мы не можем полноценно использовать ее.

Ожидаем, что внедрение подсистемы «Оперативный учет» позволит нам сократить расходы на контроль данных. У нас было много разных подсистем для ведения оперативного учета, а когда мы перейдем на единую централизованную систему, это позволит уменьшить количество

РЕЗУЛЬТАТЫ ПЕРВОГО ЭТАПА ПРОЕКТА

Главный итог первого этапа: методики и функциональность системы «1С:ERP Управление предприятием 2.0» хорошо покрывают требования к информационной системе Цифрового центра ИОН.
По итогам опытной эксплуатации определена степень соответствия функционала системы «1С:ERP Управление предприятием 2.0» требованиям компании «Цифровой центр ИОН»:

- «Казначейство» — 80%;
- «Управление закупками и планирование продаж и закупок» — 80 %;
- «Регламентированный учет» — 90 %;
- «Оперативный учет»–90%.

Уже на начальном этапе внедрения:

- число сотрудников на участке работы с банковскими документами сократилось с трех до двух;
- увеличилась скорость получения данных для принятия управленческих решений: для планирования закупок теперь требуется 1—2 часа вместо необходимых ранее 6—8.

точек контроля данных и более оперативно получать аналитическую информацию о деятельности компании».

У компании есть бонусная программа: клиентам выдают карты, на которые накапливаются бонусы, и потом клиент может расплачиваться этими же бонусами. Это задача на перспективу — планируется реализовать ее на третьем этапе в подсистеме управления взаимоотношениями с клиентами.

«Цифровой центр ИОН — это группа компаний, и в дальнейшем планируется объединений компаний в одно юридическое лицо, — заключает Алексей Зайцев. — В этом проекте мы уже объединяем системы всех компаний в одну. Поэтапный процесс построения единого информационного пространства компании должен завершиться сдачей отчетности по МСФО в 2016 году».

Да, первыми быть непросто. Но тем ценнее опыт, полученный в результате таких пилотных внедрений. Уверен, что следующей компании, которая решится воспользоваться этим новым программным продуктом, будет уже легче использовать его в качестве инструмента автоматизации своего бизнеса.

управляем предприятием

«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.

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 поддержать 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 показались 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.

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

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».

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. Использующиеся 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. Использующиеся 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 дольщиками, 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 внутрихолдинговым 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 внутрення 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».