



управляем  
предприятием



# ПОСТРОЕНИЕ УНИКАЛЬНОЙ ПО ОХВАТУ, МАСШТАБУ И РЕШЕНИЯМ ERP-СИСТЕМЫ

## Часть 1

### Цели и направления изменений

Уникальный масштаб проекта: система обеспечивает возможности работы более 3 500 пользователей, выполнено ~ 10 000 инсталляций функциональных модулей; уникальный функциональный охват: 19 функциональных модулей, интегрированных в единую ERP-систему; уникальная архитектура: ERP-система целиком построена на платформе «1С:Предприятие 8» и состоит из 14 отдельных систем с глубокой интеграцией; уникальный подход к инжинирингу бизнес-процессов — всё это проект унификации, стандартизации и автоматизации бизнес-процессов компании «БЭСК». Что способствовало успеху столь масштабного проекта?

Константин  
Зимин

Главный редактор  
журнала  
«Управляем  
предприятием»

## РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

Проект унификации, стандартизации и автоматизации всех бизнес-процессов компании «БЭСК» стал одним из ключевых этапов программы совершенствования системы управления предприятием.

Единая ERP-система охватывает всю деятельность компании, планируемое количество функциональных модулей ERP-системы – 19. Из них на сегодня в промышленной эксплуатации находятся 16 модулей. Комплексная ERP-система «БЭСК» построена на платформе «1С:Предприятие 8» из 14 отдельных систем и максимально использует возможности типовых продуктов фирмы «1С». При этом обеспечена глубокая интеграция всех модулей. В ERP-системе работает более 3500 пользователей. Один пользователь может использовать один и более функциональных модулей системы, общее количество таких использований (автоматизированное рабочее место, АРМ) – более 10 000 штук. Проект уникален не только среди существующих примеров автоматизации на платформе «1С», но и среди ERP-решений в целом. Он выделяется по глубине охвата автоматизируемых функций, синергии от продуманной интеграции модулей системы и использования инструментов управления бизнес-процессами. Проект победил в конкурсе «Проект года» портала Global CIO в номинации «Лучшее решение в предметной области» в категории «ERP-система».

## ПОРТРЕТ КОМПАНИИ-ЗАКАЗЧИКА

**Группа «БЭСК»** – крупная региональная электросетевая компания России. Сфера деятельности компании – надежное электроснабжение и своевременное технологическое присоединение к электрическим сетям. В группу входят 4 компании: «БЭСК» – управляющая компания, «Башкирэнерго» – распределительные сети, «Башкирская сетевая компания» – магистральные сети и новая компания «БЭСК инжиниринг». Группа компаний «БЭСК» занимает доминирующее положение на рынке передачи электроэнергии на территории Республики Башкортостан. Она владеет магистральными и распределительными электрическими сетями общей протяженностью более 87 тыс. км, 592 подстанциями разной мощности, 22 000 трансформаторных пунктов. В компании работает 7500 человек.

## ПОРТРЕТ КОМПАНИИ-ПОДРЯДЧИКА

Группа компаний **«Софт-портал Онлайн»** – ведущий поставщик решений «1С» в регионе, специализируется на отраслевых решениях в области электрических сетей, тепловых сетей, водоканалов. Компания имеет статусы партнера «1С»: «Центр компетенции 1С:КОРП», «Центр компетенции 1С: ERP», «Центр компетенции по документообороту», «Центр корпоративной технологической поддержки», «Центр сертифицированного обучения «1С» и др. Процессы компании сертифицированы на соответствие стандарту ISO 9001:2008.

### Ситуация до старта проекта

Группа компаний «БЭСК» активно развивается, и вместе с ростом компании в области ИТ встают новые задачи: поддержка новых процессов и функций, повышение эффективности деятельности и производительности труда сотрудников, предоставление руководству все более глубокой и всеобъемлющей информации о работе компании. На момент старта проекта основные бизнес-процессы компании не были автоматизированы или были частично автоматизированы локальными программами. Это приводило к тому, что:

- бизнес-процессы разных структурных подразделений компании выполнялись в разных программах или вообще вручную, что существенно затрудняло их контроль;
- подготовка отчетности, особенно консолидированной, по данным разных функциональных блоков требовала длительного времени;
- отсутствовала интеграция данных между разными бизнес-процессами, что приводило к многократному вводу одной и той же информации в разных программах и как следствие — к ошибкам и искажению информации в отчетности.

Особенно остро стояли вопросы унификации учета. Как в управлении, так и в филиалах функционировала отдельная, не связанная с другими система, как правило, «1С: Бухгалтерия 7.7». Обмен данными между ними отсутствовал, были различия в методологии учета. В управлении и филиалах имелись собственные НСИ, модели учета затрат, отличались уровни аналитики и порядок отнесения затрат в себестоимость. Даже зарплата иногда считалась по-разному. Необходимо было обеспечить методологическое и информационное единство регламентированного учёта в организации.

Проблемы управления отражались и на клиентах. Бывали случаи, когда сроки утверждения договоров затягивались, возникала путаница с суммами и даже терялись договоры! Все это имело отрицательные последствия для компании.

В 2012 году в компанию пришли новые руководители, которые инициировали программу совершенствования системы управления предприятием. Они определили основные векторы развития системы управления:

- централизация ключевых функций;
- развитие проектного управления;
- развитие процессного управления;
- создание инструментов объединенных коммуникаций.

Первый шаг — это организация проектного офиса и управляющего комитета проектов, куда вошли топ-менеджеры компании. «Именно организация проектного офиса и создание единой методологии управления проектами позволили проводить масштабные изменения в компании, — отметил Юрий Горбачев. «Управляющий комитет решал и решает все важ-

### ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТА

**Цель:** реализация программы совершенствования системы управления компании «БЭСК» путем внедрения ERP-системы.

**Задачи:**

- ▶ унификация и стандартизация бизнес-процессов во всех подразделениях компании;
- ▶ автоматизация сбора и расчета показателей «здоровья» бизнес-процессов компании;
- ▶ автоматизация сбора и расчета показателей эффективности деятельности сотрудников, участвующих в бизнес-процессах;
- ▶ повышение эффективности выполнения бизнес-процессов за счет максимальной автоматизации и интеграции всех участков учета.

нейшие вопросы проектов изменения системы управления, — добавляет Галина Заводчикова, начальник департамента бизнес-систем. — Развитие культуры проектного управления позволило выполнить проект создания ERP-системы без существенных отклонений от плановых сроков и бюджетов».

Затем стартовала программа совершенствования системы управления предприятием, которая включала три главных направления изменений (рис. 1.).

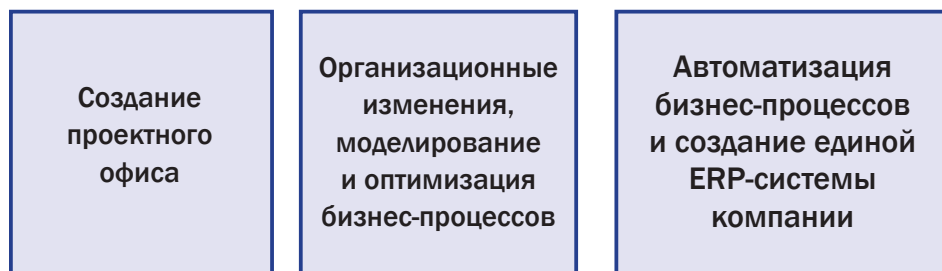


Рис. 1. Три главных направления изменений системы управления.

«Заказчиком программы совершенствования системы управления предприятием выступило первое лицо компании, — рассказывает Юрий Горбачев, член правления и директор по организационному развитию и информационным технологиям компании «БЭСК». — Проект создания ERP-системы, обеспечивающей автоматизацию всех бизнес-процессов холдинга в едином пространстве, стал одним из ключевых этапов программы совершенствования системы управления».

## Цель и задачи проекта построения ERP-системы компании

Проект построения единой ERP-системы стартовал в феврале 2012 года и стал важнейшей частью программы совершенствования системы управления «БЭСК». Этот проект решал следующие основные задачи:

- унификация и стандартизация бизнес-процессов во всех подразделениях компании;
- автоматизация сбора и расчета показателей «здоровья» бизнес-процессов компании;
- автоматизация сбора и расчета показателей эффективности деятельности сотрудников, участвующих в бизнес-процессах;
- повышение эффективности выполнения бизнес-процессов за счет максимальной автоматизации и интеграции всех участков учета.

## ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТА

**Первая особенность** – рамки проекта. Единая ERP-система охватывает всю деятельность компании: два основных вида деятельности – транспорт электроэнергии и технологические присоединения, а также бухгалтерский и налоговый учет, казначейство, зарплату и управление персоналом, отчетность по МФСО, МТО, документооборот, управление автотранспортом и недвижимым имуществом и др.

**Вторая особенность** – масштаб: система обеспечивает возможности работы более 3 500 пользователей, выполнено ~ 10 000 инсталляций функциональных модулей, в системе документооборота работают 3000 пользователей. Это одна из самых крупных систем документооборота, созданных на платформе «1С:Предприятие 8».

**Третья особенность** – подход: «Мы автоматизируем не функционал, а бизнес-процессы». Прежде чем приступить к автоматизации, в «БЭСК» описывают бизнес-процессы, при необходимости проводят реинжиниринг и только после этого приступают к автоматизации. Последняя особенность – географическая распределенность системы: она охватывает всю Республику Башкортостан.

### Приоритеты и последовательность проведения изменений

Приоритеты и последовательность моделирования и оптимизации процессов, а также их автоматизации диктовались как организационно-методологическими факторами (степенью отлаженности и формализации процессов), так и насущной необходимостью.

В первую очередь были оптимизированы и автоматизированы процессы в областях:

- управление нормативно-справочной информацией;
- хранилище отсканированных документов;
- бухгалтерский и налоговый учет;
- централизованное казначейство.

«НСИ в филиалах компании различались, что приводило к различию в учете, — комментирует приоритеты Юрий Горбачев. — И нам нужно было сначала привести учетную систему к единым стандартам. Поэтому мы начали с центральных модулей ERP-системы — НСИ и хранилища документов. Бухгалтерский и налоговый учеты строго регламентированы и полностью покрывались типовым функционалом системы «1С:Управление производственным предприятием», поэтому их также автоматизировали в первую очередь». В 2013 году соответствующие модули ERP-системы были введены в промышленную эксплуатацию.

Во вторую очередь оптимизировали и автоматизировали процессы в большинстве областей хозяйственной деятельностью, которые покрывались ERP-системой:

- управление закупками и МТО;
- управление автотранспортом, а также отслеживание маршрутов с помощью системы ГЛОНАСС;
- техническое обслуживание и ремонты (в части систематизированного учёта);
- управление недвижимым имуществом;
- управление инвестиционными проектами;
- управление документами;
- управление доступом пользователей.

В области управления документами автоматизировано три блока:

- организационно-распорядительные документы: входящая и исходящая корреспонденция, служебные записки, приказы, распоряжения;
- согласование договоров;
- корпоративный документооборот — документы, которые связаны с корпоративным управлением.

Кроме того, согласно распоряжению правительства в 2014 году электросетевые компании должны были реализовать «Личные кабинеты» для своих пользователей. Это определило приоритеты по созданию и внедре-

### РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

Создание ERP-системы обеспечило автоматизацию бизнес-процессов компании в едином информационном пространстве и их сквозную интеграцию. Была создана единая информационная база по каждому бизнес-процессу верхнего уровня, что позволило устранить различия в выполнении бизнес-процессов компаниями холдинга. Организован мониторинг состояния бизнес-процессов и научились определять показатели их «здоровья». Автоматизированы процессы деятельности в 16-ти функциональных областях. Реализован и мониторинг эффективности сотрудников.

Наиболее важные эффекты:

- ▶ снижена трудоемкость процесса технологических присоединений; в результате рост объемов техприсоединений до 15 кВт составил 109 %, а свыше 15 кВт – 592 % за 2011–2014 гг.;
- ▶ время создания годовой комплексной программы закупок сократилось до 33 % и теперь составляет 2 месяца вместо 6;
- ▶ сокращено время подготовки заявок в казначействе, время согласования заявок уменьшено с 2–3 дней до нескольких часов;
- ▶ повышена исполнительская дисциплина;
- ▶ увеличился доход от аренды недвижимого имущества.



нию системы «БЭСК: Управление технологическими присоединениями». В 2014 году соответствующие модули ERP-системы были введены в промышленную эксплуатацию.

«В 2013 году были запущены, а в 2015 году завершились два крупных подпроекта, которые были сложны методически и организационно. Это подпроекты в области МСФО и ТОИР, — рассказывает Юрий Горбачев. — Проект МСФО был сложен методически, здесь консультантом выступила фирма «1С», ее специалисты провели основную методологическую работу. ТОИР — это одна из основных сфер деятельности электросетевой компании, в ней задействовано большое количество персонала (около 2000 сотрудников) и большой массив данных (несколько десятков миллионов объектов учета). РЭС, производственные подразделения и управляющая компания работают в единой системе и в единой базе данных».

\*\*\*

Во второй части статьи мы расскажем об организационных преобразованиях, а также о моделировании и оптимизации бизнес-процессов.