



управляем  
предприятием



# **УНИВЕРСАЛЬНЫЙ КЛЮЧ К УСПЕХУ**

**Опыт «Трансмашхолдинга»**

Михаил  
Глинников

Обозреватель  
журнала  
«Управляем  
предприятием»

## РЕЗЮМЕ ПРОГРАММЫ ПРОЕКТОВ

Построена корпоративная информационная система крупнейшего машиностроительного холдинга (ЗАО «Трансмашхолдинг») на 13 000 рабочих мест.

В рамках проектов созданы централизованные системы управления бюджетами и финансовыми потоками, материально-технического обеспечения, реализации готовой продукции и система для формирования корпоративной отчетности по МСФО. В ходе проекта разработан корпоративный шаблон информационной системы, который реплицирован на предприятия холдинга. Корпоративная информационная система построена на платформе «1С:Предприятие 8» и на базе типовых систем «1С:Управление производственным предприятием 8», «1С:Управление Торговлей 8», «1С:Документооборот 8» и «1С:Консолидация 8».

## ПОРТРЕТ КОМПАНИИ-ЗАКАЗЧИКА

**«Трансмашхолдинг»** — крупнейшая российская группа компаний, которая специализируется на транспортном машиностроении. Холдинг включает 12 заводов, выпускающих пассажирские вагоны для поездов дальнего следования, поезда метро, грузовые и пассажирские тепловозы, электропоезда и рельсовые автобусы, грузовые вагоны, грузовые и пассажирские электровозы. Продукция предприятий холдинга эксплуатируется в десятках стран мира. Годовой объем реализации продукции — 138 млрд руб., число работающих — 49 тыс. человек. Холдинг стремится к тому, чтобы сохранить более чем столетние традиции российского транспортного машиностроения и обеспечить его динамичное развитие.

## ПОРТРЕТ КОМПАНИИ-ПОСТАВЩИКА БАЗОВЫХ РЕШЕНИЙ

В качестве поставщика базовых решений корпоративной информационной системы выступает компания **«1С»**. Она 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». Партнерская сеть «1С» включает более 10 000 постоянных партнеров в 600 городах 23 стран. Около 6500 предприятий сертифицированы фирмой «1С» на оказание комплексных услуг по автоматизации управления и учета на базе программных продуктов «1С».

### Начало построения корпоративной ИС

История развития информационной системы «Трансмашхолдинга» неразрывно связана с историей самого холдинга. «Построение ИС на основе продуктов «1С» началось еще в 2006 году, — вспоминает заместитель руководителя департамента ИТ ЗАО «Трансмашхолдинг» Анатолий Ушаков, — когда сам холдинг был только-только сформирован и в него вошли основные производственные активы».

Первый опыт — это переход с системы «1С:Бухгалтерия 7.7» на «1С:Управление производственным предприятием 8» на Демиховском машиностроительном и Тверском вагоностроительном заводах. Система эта тогда была совсем новая, и переход на нее был связан с определенным риском. Но производительность работы предыдущего продукта уже настолько снизилась, что другого варианта просто не оставалось. Кроме того, проект проходил под шефским надзором фирмы «1С», что существенно снижало риски. Сейчас понятно, что это решение заложило основу для всей будущей корпоративной информационной системы — на основе «1С:Управление производственным предприятием 8» в последствии был разработан единый корпоративный шаблон.

### Этапы большого пути

**Принцип жесткого внедрения.** «Первое внедрение системы «1С:Управление производственным предприятием 8» на Демиховском машиностроительном заводе в 2005 году, — отмечает Анатолий Ушаков, — помогло нам получить ценный опыт того, как надо внедрять новую информационную систему. Процесс внедрения шел при непосредственном контроле со стороны руководителей предприятий. Один из принципов, который мы вынесли из этой непростой работы, — это принцип жесткого внедрения, когда после принятия решения о переходе на новую систему старая система отключается, несмотря на многочисленные просьбы о параллельной работе на старой и на новой системах для снижения рисков».

В этой ситуации все усилия пользователя фокусируются на работе именно в новой системе, на ее изучении и обеспечении ее работоспособности. Данный принцип стал ключевым, именно он использовался в «Трансмашхолдинге» в течение последующих девяти лет и будет использоваться в дальнейшем. «Считаю, что это один из ключевых факторов, который обеспечил успешность внедрения», — подчеркнул Анатолий Ушаков.

**Управление бюджетами и финансовыми потоками.** В 2006 году перед холдингом встала задача централизованного управления бюджетами и финансовыми потоками, появилась необходимость создать систему управления казначейством. Эта система была создана на основе «1С:Управление производственным предприятием 8.0», программисты

### ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОГРАММЫ ПРОЕКТОВ

**Цель:** — построить корпоративную информационную систему машиностроительного холдинга как инструмент решения текущих бизнес-задач и перспективного совершенствования процессов управления.

#### Задачи:

- ▶ спроектировать и построить единое информационное пространство холдинга;
- ▶ провести стандартизацию учетных систем предприятий;
- ▶ унифицировать нормативно-справочную информацию;
- ▶ создать единую систему управления бюджетами и финансовыми потоками и казначейством;
- ▶ обеспечить централизованное управление сбытом и обязательствами;
- ▶ создать единую систему управления материально-техническим обеспечением;
- ▶ обеспечить подготовку и сдачу консолидированной отчетности по МФСО и консолидированной управленческой отчетности.

департамента информационных технологий холдинга разработали свое решение. Оно охватило:

- планирование движения денежных средств, рассмотрения и обработки заявок на проведение платежей всех предприятий холдинга, многоуровневое согласование, казначейство;
- ведение БДДС холдинга (план/факт/отчеты);
- ведение БДР холдинга (план/факт/отчеты);
- управление инвестициями и инвестиционными проектами.

По всему холдингу платежная дисциплина была взята под контроль в рамках этой единой информационной системы, которая уже на тот момент охватывала 450 пользователей.

«Надо признать, что платформа «1С» не сразу приобрела корпоративной статус, — вспоминает Анатолий Ушаков. — В 2006 году казалось, что решения от «1С» — лишь промежуточные, а на самом деле такому крупному холдингу нужно переходить на «тяжелые» системы. Однако в итоге решения по финансированию внедрения «тяжелой» платформы автоматизации так и не было принято».

**Управление материально-техническим обеспечением и унификация НСИ.** В 2007 году в холдинге начались процессы по централизации материально-технического обеспечения. Соответственно, потребовалось консолидировать сведения о потребностях предприятий холдинга в материально-технических ресурсах. Специалисты департамента информационных технологий взяли уже знакомую им платформу «1С:Управление производственным предприятием 8» и на ее основе создали централизованную систему управления материально-техническим обеспечением холдинга.

Основные функции системы:

- формирование ежемесячных и квартальных планов закупок предприятий и контроль их исполнения;
- поддержка процесса согласования планов закупок в рамках заявочной кампании;
- контроль соблюдения регламентов согласования;
- ведение договоров и спецификаций материально-технического обеспечения;
- планирование оперативных платежей;
- регламентированный учет оператора централизованного материально-технического обеспечения холдинга.

Алгоритм работы следующий: предприятия ежемесячно формируют заявки в системе управления материально-техническим снабжением холдинга.

Принцип жесткого внедрения использовался в «Трансмашхолдинге» в течение девяти лет и будет использоваться в дальнейшем. Это один из ключевых факторов, который обеспечил успешность внедрения.



Они консолидируются и обрабатываются централизованной службой. Определяется, что будет поставляться на каждое предприятие централизованно, а что — децентрализованно. В соответствии с этими данными осуществляется материально-техническое обеспечение предприятий. В этой системе на тот момент работали 500 пользователей.

«Очень важным в системе материально-технического снабжения является то, — отмечает Анатолий Ушаков, — что на ее основе был построен единый справочник нормативно-справочной информации». На сегодня вся номенклатура унифицирована, создан единый справочник НСИ всего холдинга. Созданная система является хранителем мастер-данных — части Единого номенклатурного справочника-классификатора (ЕНСК) холдинга, которая относится к закупаем ТМЦ.

**Управление сбытом продукции.** В 2008 году, после того как успешно внедрили централизованное управление снабжением, был запущен проект централизованного управления сбытом. Сбыт в холдинге тоже частично централизован: примерно половину продукции заводы реализуют самостоятельно, а другую половину — через централизованные сбытовые компании «Трансмашхолдинга».

«Так как номенклатура продукции весьма обширна, особенно это относится к запчастям, — поясняет Анатолий Ушаков, — то часто случались транзакционные ошибки, когда заводу заказывается перечень запчастей, потом в этом перечне что-то путают, и заказчику присылают не те запчасти, которые требовались. Это приводило к реальным проблемам, приходилось срочно находить и исправлять ошибки в поставках». Для того чтобы все описанные выше риски исключить, в холдинге была внедрена централизованная система управления сбытом. Ее основные функции:

- формирование годового бизнес-плана реализации продукции холдинга;
- формирование ежемесячного бюджета и отчета по реализации продукции;
- поддержка процесса согласования документов бизнес-планирования реализации продукции, контроль регламентов;
- ведение договоров и спецификаций реализации продукции холдинга;
- оперативный контроль «внешней» дебиторской задолженности предприятий холдинга;
- бизнес-планирование выпуска продукции взаимосвязано с реализацией.

Кроме того, созданная система является хранителем мастер-данных — части Единого номенклатурного справочника-классификатора (ЕНСК)

При создании системы материально-технического снабжения был построен единый справочник нормативно-справочной информации. Вся номенклатура унифицирована, создан единый справочник НСИ всего холдинга.

холдинга в части реализации продукции. Система управления сбытом продукции была построена на основе тиражной системы «1С:Управление Торговлей 8», и в ней работало 450 пользователей.

Позднее, в 2008 году, в «Трансмашхолдинге» была создана система централизованного управления дебиторской задолженностью, что сыграло серьезную положительную роль во время кризиса.

## Единая корпоративная учетная политика и корпоративный шаблон

С 2010 года, когда в холдинге появились иностранные акционеры, возникла необходимость готовить и сдавать отчетность по стандартам МСФО. Первая подготовка отчетности в формате МСФО происходила в электронных таблицах и поначалу выполнялась усилиями внешней компании-консультанта. Потом для решения этой задачи в «Трансмашхолдинге» создали собственное подразделение, и потребовался новый инструмент.

«Это был крайне трудоемкий процесс, — вспоминает Анатолий Ушаков, — потому что львиная доля усилий по консолидации отчетности уходила на трансформацию стандартов представления данных различных предприятий. Политика учета на всех предприятиях была разной, и все данные очень сложно было сводить в единую ведомость. Плюс к тому случалось, что предприятия закрывались или зачастую изменяли свои данные, причем уже после предоставления их в формате электронных таблиц в централизованную группу консолидации».

Выход из этой ситуации виделся один: разработать единую корпоративную учетную политику, на основе которой заняться унификацией всех стандартов предприятия. Однако никакая корпоративная учетная политика не станет жизнеспособной, если она не будет закреплена в информационной системе. Поэтому в качестве средства реализации и контроля исполнения корпоративной политики в холдинге запустили проект по созданию унифицированной информационной системы — корпоративного шаблона, который затем предполагалось внедрить на всех предприятиях. Цель проекта формулировалась так: обеспечить быстрое закрытие периодов отчетности предприятий, повысить достоверность, прозрачность и однозначность отчетности предприятий.

В отличие от других организаций, которые внедряли унифицированные информационные системы, в «Трансмашхолдинге» используется децентрализованная организационная модель, при которой системы остаются на заводах без вынесения в общий центр обслуживания; бухгалтерские функции оставались на предприятиях. Вместо этого были стандартизованы учетные системы на основе единого корпоративного шаблона.

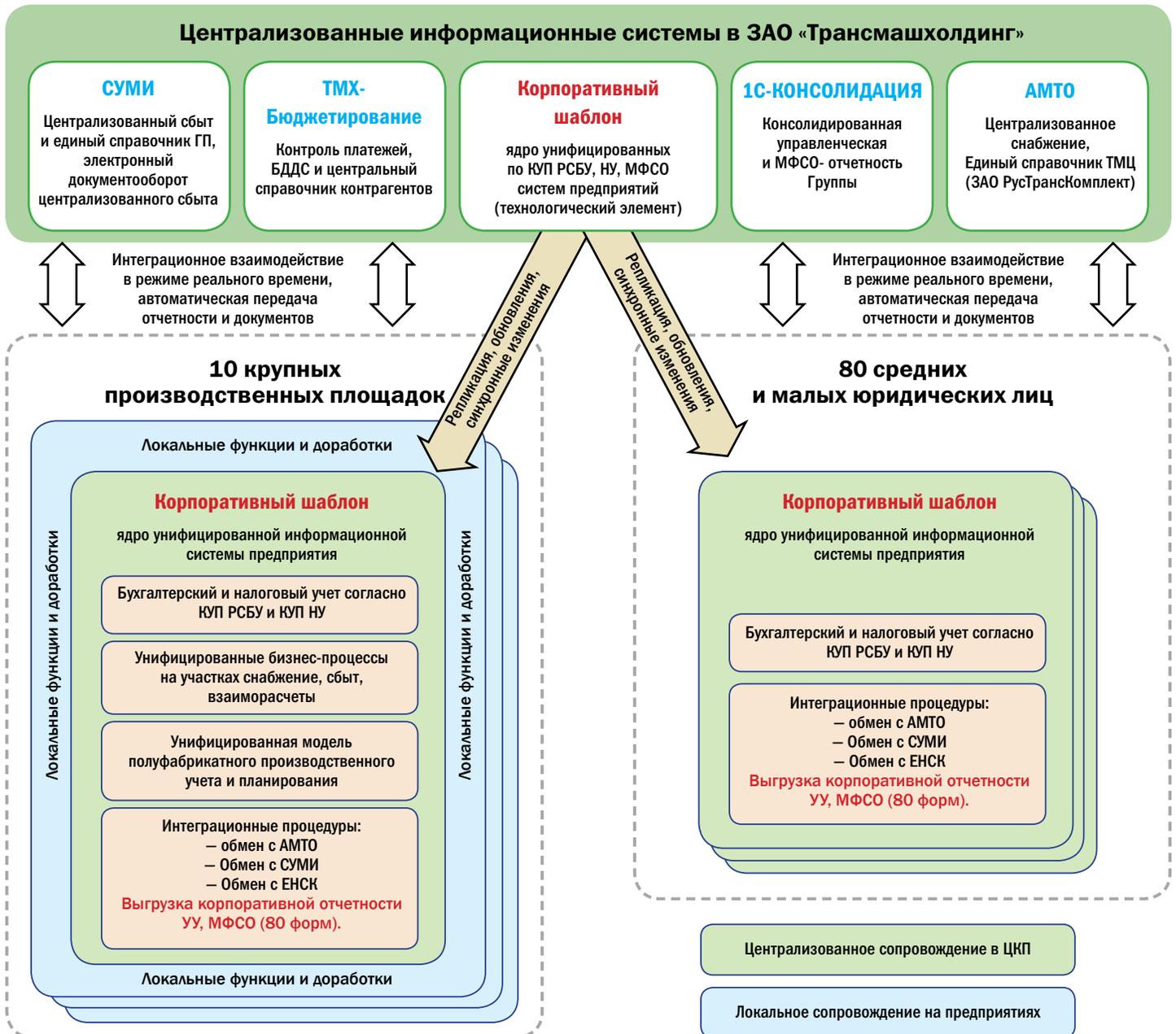
«Когда перед нами поставили задачу разработать подходы к созданию такого корпоративного шаблона, — вспоминает Анатолий Ушаков, —

## ХАРАКТЕРИСТИКА ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ

В основу информационной системы предприятий «Трансмашхолдинга» положен единый корпоративный шаблон, созданный на базе системы «1С:Управление производственным предприятием 8». Для консолидации отчетности по холдингу использована система «1С:Консолидация 8», для автоматизации документооборота — «1С:Документооборот 8» (в настоящее время внедряется), а в области управления складом — «1С:WMS Логистика. Управление складом». Все системы интегрированы в единое информационное пространство. В единой информационной системе работает более 13 тыс. пользователей.

мы, естественно, начали с проектирования единого информационного пространства. Ведь если предприятие начинает работать со стандартной системой, необходимо обеспечивать обмен данными и четко понимать, кто с кем и как будет связываться и интегрироваться».

И такая схема единого информационного пространства в 2010 году была построена. На рисунке 1 представлено, как выглядит общее информационное пространство и место корпоративного шаблона в ней.



**Рис. 1. Единое информационно-методическое пространство и корпоративный шаблон ИС.**

## Кадры решают всё

Создание такой сложной и масштабной информационной системы невозможно без слаженной, эффективной и в чем-то самоотверженной работы коллектива. В департаменте информационных технологий удалось собрать высококвалифицированных, ответственных сотрудников, которые уже много лет работают над созданием и развитием корпоративной информационной системы «Трансмашхолдинга». Ядро департамента сформировалось в 2007 г. За прошедшее время коллектив накопил огромный практический опыт как в сфере, непосредственно относящейся к информационным технологиям,

так и областях регламентированного учета, учета затрат, обеспечения подготовки трансформации отчетности по МСФО, оптимизации и построения бизнес-процессов. На сегодня коллектив департамента, безусловно, представляет важнейшую интеллектуальную ценность «Трансмашхолдинга». «Мне кажется, что именно наш коллектив, состоящий исключительно из профессиональных, инициативных и преданных непростому делу внедрения автоматизированных систем сотрудников, и является тем основным фактором, который обеспечил успех всего проекта», — отметил Анатолий Ушаков.



Коллектив сотрудников департамента информационных технологий, работавший на программе проектов.

Основные принципы построения единого информационного пространства холдинга:

- внедрение на всех предприятиях унифицированного корпоративного шаблона информационной системы;
- стандартизация и унификация основных справочников (ТМЦ, продукции, контрагентов, статей затрат и др.);
- обеспечение глубокой и постоянной интеграции всех информационных систем;
- использование корпоративного шаблона для унификации процессов на участках снабжения, сбыта, управления производством в дополнение к унификации процессов бухгалтерского, налогового и коммерческого учета.

Ключевые элементы корпоративного шаблона информационной системы:

- стандартизированный бухгалтерский и налоговый учет (в соответствии с требованиями корпоративной учетной политики);
- автоматизированное формирование регламентированной отчетности (включая пояснения);
- поддержка типовых бизнес-процессов взаимодействия подразделений, ввод первичных документов по местам возникновения;
- оперативный учет движения ТМЦ (до уровня цеховых кладовых), учет выпуска и реализации продукции, управление взаиморасчетами;
- расчет себестоимости в режиме расширенной аналитики учета затрат (РАУЗ);
- инструменты быстрого закрытия (автоматическая блокировка документов), закрытие на 8-й рабочий день;
- развитые механизмы интеграции, формирующие единое информационное пространство.

Использование корпоративного шаблона для унификации процессов – основной инструмент построения единого информационного пространства холдинга.

В качестве основы корпоративного шаблона была взята система «1С:Управление производственным предприятием 8». Основным подрядчиком по внедрению корпоративного шаблона стала компания «Инфотэкс». Но важнейшую роль в успехе проекта сыграли и эксперты компании «1С», курировавшие этот крупный проект.

Типовые бизнес-процессы движения товарно-материальных ценностей были автоматизированы, то есть при внедрении учетной политики в холдинге сразу запускали и управленческие процессы складского учета. В ходе автоматизации оперативный складской учет был доведен до уровня цеховой кладовой. Таким образом, большая часть материального потока была взята под контроль информационной системы.

«Себестоимость мы считаем в условиях, когда транзакционная нагрузка очень высока, — отмечает Анатолий Ушаков. — В одной базе по результатам месяца может быть 30–40 тысяч документов, а строк в документах в среднем в 3–4 раза больше, чем самих документов. И это без учета производства — только движение ТМЦ по складам. Нам очень помогли наладить расчет себестоимости специалисты «1С», и сейчас себестоимость считается во вполне приемлемые сроки».

Кроме того, корпоративный шаблон обеспечил быстрое закрытие периода. В нём с учетом корпоративной политики холдинга полностью автоматизировано формирование всех форм регламентированной отчетности. В результате удалось добиться того, что предприятиям практически ничего не надо делать самостоятельно вручную при подготовке отчетности.

Проект внедрения корпоративного шаблона в «Трансмашхолдинге» занял около четырех лет. Основные подходы к внедрению корпоративного шаблона следующие:

- переход на новую информационную систему с 1 января нового года;
- жесткий запрет на ввод каких-либо данных нового года в старую информационную систему;
- консультанты и методисты, разрабатывавшие корпоративную учетную политику, дорабатывали методологию по результатам практического внедрения на местах;
- изменения типовой системы «1С:Управление производственным предприятием 8» минимизировались, внесение изменений в типовой блок учета затрат было категорически запрещено;

## Корпоративный шаблон — не застывшая система

«Важно понимать, что корпоративный шаблон — не застывшая система, — отмечает Анатолий Ушаков. — В холдинге сейчас идет работа по развитию корпоративного шаблона в части управления производственным планированием». Например, специалисты ИТ-департамента холдинга существенно расширили типовой модуль производственного планирования тиражной системы «1С:Управление производственным предприятием 8» для поддержки потоко-ритмичного управления производством. В настоящее время в среде корпоративного шаблона унифицированной информационной системы реализуется проект автоматизации производственного планирования с учетом материальных потребностей. Также сейчас

идет перевод предприятий «Трансмашхолдинга» на систему «1С: Документооборот 8».

В планах холдинга также дальнейшее развитие и унификация подсистемы материально-производственного планирования. На предприятии «Метровагонмаш» внедрение этой подсистемы находится на завершающей стадии, на Демихинском машиностроительном заводе и Новочеркасском электровозостроительном заводе идет репликация, на остальных предприятиях «Трансмашхолдинга» ведутся подготовительные работы. Другая интересная задумка — внедрение юридически значимого электронного обмена счетами-фактурами с компаниями холдинга и внешними контрагентами.

- все методологические требования рассматривались с точки зрения сложности реализации в типовой системе и дальнейшего сопровождения; группа, представляющая департамент информационных технологий, имела право решающего голоса в этом вопросе.

Процесс внедрения шел последовательно, все предприятия холдинга разделили на четыре очереди.

Предприятия первой очереди внедрялись в 2010–2011 годах. Корпоративную учетную политику описывали внешние консультанты одной из компаний «большой четверки», и сразу же, по мере того как отдельные разделы учетной политики были готовы, тут же передавали результаты на реализацию в корпоративный шаблон. Затем, с небольшой задержкой, запускали корпоративный шаблон на предприятиях первой очереди.

«С 1 января 2011 года мы запустили первое пилотное внедрение на Демиховском машиностроительном заводе и Коломенском заводе, не дожидаясь настройки полной функциональности системы, — вспоминает Анатолий Ушаков. — В ней был реализован только банк и управление взаиморасчетами. Себестоимость уже доделывали по ходу проекта. Тем не менее мы успели провести внедрение в установленные сроки и сдать отчетность по этому предприятию».

Конечно, это был рискованный шаг. Но такой подход позволил четко синхронизировать работу консультантов и реальный ход внедрения. А учетную политику удалось полностью очистить от массы нереализуемых требований, что свело на нет риск вообще не перейти на новую учетную политику.

На предприятиях холдинга второй очереди — Новочеркасском электровозостроительном заводе, «Метровагонмаше», Тверском вагоностроительном заводе и Брянском машиностроительном заводе — корпоративный шаблон был внедрен в 2011–2012 годах. Средняя длительность внедрения корпоративного шаблона на предприятии сократилась до 5–6 месяцев. Был преодолен психологический барьер, и сотрудники предприятий научились работать в существенно обновленной программно-методической среде, учитывающей корпоративные требования.

На предприятиях третьей очереди — «Пензадизельмаше», «Центросвармаше», Бежицком сталелитейном заводе и Октябрьском электровагоноремонтном заводе — корпоративный шаблон был внедрен на рубеже 2012–2013 годов. Здесь каких-то существенных проблем уже не было. И наконец, в рамках последней, четвертой, очереди, включающей оставшиеся предприятия, корпоративный шаблон был внедрен с 2013 по 2014 год.

По мере того как отдельные разделы учетной политики были готовы, их сразу же передавали на реализацию в корпоративный шаблон, а затем, с небольшой задержкой, запускали этот шаблон на предприятиях первой очереди.

После того как в «Трансмашхолдинге» на всех предприятиях внедрили корпоративный шаблон, в системе «1С:Управление производственным предприятием 8» работало около 9 тысяч пользователей. В настоящее время на предприятиях холдинга в этой системе уже около 10 тысяч пользователей, плюс в центральной системе управления холдингом — более 3 тысяч. Таким образом, всего в информационной системе холдинга теперь более 13 тысяч пользователей.

## Формирование сводной корпоративной отчетности и отчетности по МСФО

После того как на предприятиях «Трансмашхолдинга» была построена платформа стандартизированного учета на основе корпоративного шаблона на базе «1С:Управление производственным предприятием 8», в холдинге развернули систему «1С:Консолидация 8». Она и решила основную задачу по подготовке консолидированной отчетности в соответствии с требованиями МСФО. Подрядчиком по внедрению системы «1С:Консолидация 8» стала компания «Инфотэкс». Основные функции системы:

- автоматизированный сбор первичных данных унифицированных учетных систем;
- сбор типовых форм с данными неунифицированных учетных систем;
- проверка поступающих первичных данных по системе контролей;
- трансформация данных к требованиям МСФО, исключение ВГО;
- формирование корпоративной отчетности по УУ, РСБУ, МСФО;
- управление разблокировкой документов на закрытии периодов отчетности;
- сверка ВГО с автозагрузкой данных из АСУ предприятий;
- централизованный реестр основных средств, учет ОС-МСФО.

«На сегодняшний день сборка отчетности начинается с формирования пакета из 55-ти электронных таблиц, — отмечает Анатолий Ушаков. — Эти таблицы автоматически выгружаются в «1С:Управление производственным предприятием 8». А затем с очень высокой степенью автоматизации все эти данные преобразуются, трансформируются и в результате консолидируются в итоговую отчетность холдинга. С учетом быстрого закрытия периода отчетности при внедрении корпоративного шаблона мы сократили срок закрытия отчетности по предприятию с 20 до 8 рабочих дней».

## Реорганизация и оптимизация складского хозяйства

Параллельно с основными в «Трансмашхолдинге» шел еще целый ряд проектов. Так, на ряде предприятий холдинга («Метровагонмаш» и Тверской вагоностроительный завод) была проведена реорганизация и оптимизация складского хозяйства и внедрение системы «1С:WMS Логистика. Управление складом».

### Основные задачи проекта:

- оптимизировать складское хозяйство, повысить эффективность использования складских площадей и стеллажного оборудования;
- снизить зависимость от персонала;
- повысить точность учета;
- сократить затраты на обработку запасов;
- сократить потери от пересортицы.

### Подрядчиком по этому проекту выступила компания AXELOT. Особенности проекта:

- переход с карточного «бумажного» склада на электронный адресный склад;
- оптимизация физического складского пространства (стеллажи, ячейки, проходы);
- расширение аналитичности учета (партии, сроки годности);
- реорганизация и внедрение системы без остановки складских процессов.

«Мы очень позитивно относимся к внедрению адресного склада, — отметил Анатолий Ушаков, — потому что это позволяет поднять на новый уровень складской учет и логистику внутри склада. Хотя «Трансмашхолдинг» —

## ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОГРАММЫ ПРОЕКТОВ:

1. Сформировано единое информационно-методическое пространство и внедрен общий корпоративный шаблон информационной системы на платформе «1С:Предприятие 8».
2. Построена информационная система управления бюджетами и финансовыми потоками.
3. Стандартизированы и унифицированы бизнес-процессы и модели учета.
4. Существенно повышена прозрачность и обоснованность отчетных данных, упрощены процедуры аудита отчетности.
5. Срок закрытия отчетности по предприятию сократился с 20 до 8 рабочих дней.

6. Создана централизованная система материально-технического обеспечения.
7. Создана информационная система управления реализацией продукции.
8. Создана информационная система для формирования сводной корпоративной отчетности по МСФО. Срок формирования отчетности по МСФО сократился с полугода до полутора месяцев.
9. Единая информационная система представляет собой инструмент оптимизации и перспективного совершенствования процессов управления.

В итоге построения единой информационной системы «Трансмашхолдинга»:

- ▶ эффект от внедрения централизованного модуля справедливой оценки МСФО — около 2 млрд руб.;
- ▶ эффект от внедрения централизованной системы контроля дебиторской задолженности — около 1 млрд руб.;
- ▶ эффект от внедрения подсистемы выявления и контроля малооборачиваемых материальных активов — около 1,5 млрд руб.

это машиностроительная, а не логистическая компания, но даже на логистике в дискретном производстве вся проведенная автоматизация отражается очень позитивно». Кроме того, была проведена сквозная интеграция с унифицированным корпоративным шаблоном. В результате проекта появилась возможность отслеживать полный «жизненный цикл» ТМЦ от поступления на склад до передачи на производство и контролировать остатки товара по партиям и ячейкам хранения в режиме онлайн.

Рис. Коллектив сотрудников департамента информационных технологий, работавший на программе проектов.

## Наиболее важные результаты программы проектов

После завершения работ более 13 тыс. человек работает в едином корпоративном шаблоне, а всего в информационных системах предприятий зарегистрировано около 90 тыс. учетных записей пользователей. Ключевые результаты программы проектов построения полномасштабной корпоративной информационной системы:

- все важнейшие участки учета охвачены информационными системами на платформе «1С:Предприятие 8»;
- существенно повышена прозрачность и обоснованность отчетных данных, упрощены процедуры аудита отчетности;
- унифицированная информационная система — мощное средство стандартизации и совершенствования бизнес-процессов;
- сроки закрытия отчетности сокращены с 20 до 8 рабочих дней;
- кардинально сократились сроки подготовки отчетности по МСФО — примерно с полугода по полутора месяцев.

Известно, что эффект от внедрения информационных систем посчитать очень сложно и этот эффект весьма многогранен. «Я приведу только те цифры, — отметил Анатолий Ушаков, — которые были тем или иным образом подтверждены соответствующими документами:

- эффект от внедрения унифицированного модуля оценки МСФО в 2006 г. составил примерно 2 млрд руб.;
- контроль дебиторской задолженности в 2008 г. принес в кризис 1 млрд руб.;
- запуск систем контроля движения ТМЦ и реализация довольно сложных алгоритмов выявления недвижимых (связанных) ТМЦ позволили сократить их запасы примерно на 1,5 млрд руб.».

Кроме того, основная информационная система — корпоративный шаблон — стала основой, на базе которой специалисты ИТ-департамента могут дальше развивать информационное пространство холдинга, обеспечивая бизнес всё новыми инструментами.