



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

Часть 1.

Цели, команда и этапы проекта



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

Михаил Глинников

Ситуация до старта проекта

До старта проекта ИТ-ландшафт группы компаний «Ай Ди Эс» напоминал лоскутное одеяло. Существовало много различных систем, которые были слабо связаны друг с другом: бухгалтерия, управленческий учет и бюджетирование, производственная система, система документооборота. Одной из главных задач было объединить их все на одной платформе.

Проблема заключалась в том, что первичная информация по хозяйственным операциям заносилась в систему не инициаторами бизнес-процессов или проектов, а бухгалтерией, причем с опозданием от одного до трех месяцев. Так как взаимодействие между компаниями группы очень тесное, то получалось, что документы, отражающие взаимные операции, вводились дважды – в компании-источнике и в компании-получателе. Дублирование ввода данных в систему

Резюме проекта

Компания «Ай Ди Эс менеджмент» создала единую информационную систему. Система построена на основе решений «1С:ERP Управление предприятием», «1С:Зарплата и управление персоналом» и «1С:Документооборот». Особенность проекта – сложная организационная структура и географическая распределенность группы, а также сжатые сроки (весь функционал комплексной системы был внедрен за 12 месяцев). В результате объемы материальных запасов снижены на 5%, оборачиваемость складских запасов выросла на 10%, обработка заказов ускорилась на 20%, сроки исполнения заказов/оказания услуг сокращены на 3%, себестоимость продукции / услуг снизилась на 5%, а операционные и административные расходы сокращены на 5%.

Цели и задачи проекта

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

повышало вероятность ошибок – требовались дополнительные сверки, поиск расхождений.

Большая часть управленческого учета и бюджетирование были неавтоматизированы. Отсутствовал оперативный контроль закупок, а основная часть бизнес-процессов была не формализована.

Также встала задача учета по стандарту МСФО. Все более сложно было делать в Excel корректировки, необходимые для учета по стандарту МСФО. Чтобы исключить ошибки и эффективно сформировать полный комплект отчетности по МСФО, необходима информационная подсистема.

Однако главным стимулом старта проекта стал быстрый рост группы IDS. В последние пять лет выручка группы ежегодно растет на 50-100%. В связи с такими темпами роста бизнеса потребовались другие, более современные инструменты управления. Руководство приняло решение создать новую информационную систему и с ее помощью изменить подходы к управлению группой.

Цели и задачи проекта

Цели проекта:

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

Если говорить более детально, то проект должен был решить следующие задачи:

1. **В области финансов и казначейства** – сокращение трудозатрат и повышение качества оперативных отчетов, контроль за платежами по коммерческим заказам, выработка регламента управления авансовыми и прочими платежами.
2. **В области закупок** – контроль и согласование потребности до принятия обязательств, отслеживание своевременной оплаты поэтапных/авансовых платежей, формализация процесса контроля закупочных цен, отслеживание незакрытых заказов на предмет не отражения расходов в управленческом и регламентированном учете (для целей быстрого закрытия).
3. **В области складского учета** – оперативное информирование о складских остатках, нормализация и классификация справочников ТМЦ, автоматизация определения статей затрат по номенклатуре (или его виду).
4. **В области производства** – формирование прямой себестоимости по заказам, автоматическое формирование актов КС-2, КС-3, отслеживание движения производственных бригад и их сотрудников для учета времени и точного распределения затрат, автоматическое формирование потребности в услугах подрядчиков согласно спецификации для заказа.

5. **В области технического обслуживания и ремонтов** – формализация принципов и процессов управления состоянием бурового и телеметрического оборудования, обеспечение контроля и согласования потребности в ремонтах и обслуживании, а также глубокая детализация для статистики и планирования бюджетов ремонтных работ.
6. **Регламентированный учет** – обеспечение быстрого закрытия, сокращение трудозатрат бухгалтерии, хранение скан-образов первичных документов для ускорения прохождения проверок.
7. **В области зарплаты и управления персоналом** – сокращение трудозатрат на расчет заработной платы; интеграция с системой «Управление буровыми работами» для онлайн-табелирования, автоматический расчет премий производственных подразделений, обеспечение соответствия процесса управления кадрами, расчета заработной платы и отчетности требованиям законодательства.
8. **В области управления документами** – согласование заказов, договоров и дополнительных соглашений, претензий клиентов, кадровых документов, хранение скан-образов всех регламентированных первичных документов.
9. **В области НСИ** – поддержка единых справочников, назначение их владельцев, введение регламентов их управления, интеграция с внешними источниками.

Выбор системы

Критериев выбора базового продукта для создания информационной системы производственного, управленческого и регламентированного учета было несколько:

- достаточная зрелость ERP-системы (ключевой критерий);
- относительно невысокая стоимость владения системой, включая ее сопровождение;
- достаточная гибкость системы, возможности кастомизации, а также ее стоимость. На момент старта проекта менеджеры не знали еще всех процессов, и требовался гибкий инструмент по доработке системы.

В результате специалисты компании выбрали систему «1С:ERP Управление предприятием 2». Руководители компании понимали, что в индустрии, где работает IDS Group, еще не накоплен достаточный опыт внедрений системы

Портрет компании-заказчика и исполнителя

Группа компаний «Ай Ди Эс» (IDS) – ведущая российская нефтесервисная группа, оснащенная современным оборудованием. Ключевым направлением деятельности группы IDS является нефтесервис, она работает с крупнейшими нефтяными компаниями: «Газпром», «Лукойл», «Роснефть», «Новотек». Эти услуги составляют примерно 70% бизнеса группы компаний IDS. Второе направление, которое активно развивает группа IDS – эксплуатационное бурение скважин, сейчас это примерно 15% бизнеса. Есть еще ряд направлений бизнеса, связанных с основным: телеметрия, сопровождение буровыми растворами и т.д. Кроме того, в компании работают внутренние сервисы, обеспечивающие нефтесервис, например транспорт. В группу IDS входят: «Ай Ди Эс менеджмент», «Интеллект Дриллинг Сервисиз», «Новоуренгойское управление буровых работ», «Ай Ди Эс навигатор», «Ай Ди Эс Дриллинг», «МТК» и «ТРАНСМИЛ». Численность сотрудников группы компаний – более 5000 человек.

«1С:ERP Управление предприятием 2». Однако, системы западных производителей не обладали достаточной гибкостью, а «1С:ERP Управление предприятием 2» позволяла находить гибкие решения, и именно это, по их словам, и было важнейшим фактором при принятии решения о выборе системы.

Исполнитель и команда проекта

На тендер по выбору исполнителя были приглашены несколько компаний-партнеров «1С». Однако сроки поставлены очень жесткие: тендер проводился летом 2017 года, а запуск проекта руководство ожидало с 1 января 2018 года. Первоначальный объем проекта был достаточно велик, а риски высоки, так как у исполнителей не хватало опыта проектов в этой отрасли. В результате при выборе исполнителя возникла заминка – компаниям было непросто определиться, входить или не входить в столь масштабный проект, а время было очень дорого.

В данной ситуации руководство компании стало обдумывать выполнение проекта собственными силами. В этом решении были свои плюсы – внешнему исполнителю нужно было четко определить рамки (объем работ и стоимость), тогда как с внутренней командой можно было делать проект достаточно гибко – по agile-методологии управления проектом, когда есть понимание, какие приоритетные задачи будут решаться в ближайшую неделю или две. После анализа руководство группы компаний IDS приняло решение выполнять проект собственными силами.

Была собрана команда специалистов, которые уже внедряли «1С:ERP Управление предприятием», пусть и в других отраслях. Отдельно сформировали команду по внедрению «1С:Зарплата и Управление персоналом» из специалистов, у которых уже имелись за плечами крупные проекты. Общая численность проектной команды составила 20 человек, равное число аналитиков и программистов, большую часть из которых удалось найти на открытом рынке.

Руководитель группы отмечают, что на рынке очень трудно отобрать высокой квалификации специалистов по внедрению крупных систем «1С», рынок специалистов такого уровня очень тесен. Поиск таких людей начали осенью 2017-го, но полностью укомплектовать команду проекта к моменту запуска первых функциональных блоков системы (1 января 2018 года) не успели. Целиком сформировать команду проекта смогли только в апреле 2018 года, в момент запуска системы в промышленную эксплуатацию.

Естественно, в проект были вовлечены многие сотрудники группы. Регулярно проводились совместные встречи руководителей функциональных направлений, руководства проекта и группы компаний, анализировались различные статусы, подсистемы, процессы, и все самые тяжелые и проблемные моменты разрешались в ходе таких встреч.

Архитектура решения и масштаб проекта

Единая информационная система построена на базе решений «1С:ERP Управление предприятием 2» вер. 2.4, «1С:Зарплата и управление персоналом 8 КОРП» вер. 3.1,

«1С:Документооборот» вер. 2.1. Информационная система и вошедшие в нее продукты охватили следующие предметные области:

«1С:ERP Управление предприятием 2.4»:

- финансовый и управленческий учет;
- казначейство;
- учет материальных ресурсов, склад;
- оперативное управление производством и ремонтами;
- управление закупками;
- управление продажами;
- регламентированный учет;
- управление буровыми работами.

«1С:Зарплата и управление персоналом 8 КОРП»:

- кадровый учет;
- расчет заработной платы.

«1С:Документооборот 2.1»

- управление документами.

Системы интегрированы в единое информационное пространство. С «1С:ERP Управление предприятием 2» интегрирована система «Управление буровыми работами» (собственная разработка на базе «1С:Библиотека стандартных подсистем»), а также система управления транспортом. Интеграция с системой управления транспортом позволила формировать затраты (в том числе по агентской схеме) и учитывать выручку в разрезе транспортных средств.

В настоящее время в группе компаний IDS система «1С:ERP Управление предприятием 2» установлена на 600 рабочих местах. Если учесть пользователей систем «1С:Зарплата и Управление персоналом» и «1С:Документооборот», то всего в ИТ-ландшафте на основе платформы «1С:Предприятие» сейчас установлено 1000 рабочих мест.

Этапы проекта

1. Март – декабрь 2016 года – был проведен подготовительный этап: первичное обследование, «кликбез» владельцев процессов по целевой операционной модели, совместная «прорисовка» процессов и увязка их между собой.
2. Июль – сентябрь 2017 года – выбор прикладного решения, а также проведение тендера по выбору исполнителя проекта.
3. Октябрь – ноябрь 2017 года – планирование проекта и ресурсов (кто и как будет занят в каскаде проектов), набор команды и определение ответственных за базовые модули системы.
4. Ноябрь 2017 года – первая попытка запуска достаточно сложных модулей – ТОиР и МТО. Руководители группы признают, что они пошли на определенный риск, так как эти модули были непростыми, поэтому сразу запустить их не получилось.
5. Декабрь 2017 года – активная подготовка к запуску блоков «Бухгалтерия» и

«Казначейство». В информационной системе IDS Group «Казначейство» – это достаточно сложный блок, так как в нем используются активные финансовые инструменты, и типовый функционал «1С:ERP Управление предприятием 2» здесь оказался недостаточен. Типовая система была кастомизирована к условиям работы IDS Group, а функционал доработан. Также продолжалось формирование команды проекта.

6. Январь 2018 года – произведен запуск первых функциональных модулей системы в опытную эксплуатацию. Однако, фактически вводить данные стали не с самого начала месяца, потому что все производство компании расположено в регионах и потребовалось время на обучение сотрудников. Поскольку команда проекта была не до конца укомплектована, практически все члены команды разъехались по различным подразделениям и в течение двух недель в довольно плотном режиме обучали работников на местах. Первая группа обученных работе в новой системе специалистов составила 150 человек. Параллельно с этим шла доработка модулей, которые были критичны для работы системы, прежде всего по складскому учету и производству (управлению буровыми работами).
7. Апрель 2018 года – автоматизирован контур управления буровыми работами и ведения производственного учета (в системе «1С:ERP Управление предприятием 2»), а также закупками материально-технических ресурсов, настроены новые процессы согласования (в системе «1С:Документооборот»). Началась промышленная эксплуатация и произошел полный переход группы на новую информационную систему. Запуск нового функционала привел к резкому росту пользователей системы и команда проекта продолжила обучение специалистов. Также в апреле 2018 года было проведено закрытие первого квартала по бухгалтерскому учету. Это было непростое время: команда проекта вынуждена была работать в течение месяца без выходных. Тем не менее, отчетность была сдана вовремя.
8. Июль 2018 года – закрытие полугодичного периода, которое потребовало лишь двух недель работы. Новая информационная система достойно выдержала первые месяцы промышленной эксплуатации, более того ее использование вышло на новый уровень. Если раньше ставилась, прежде всего, задача регистрации в системе первичной информации, то теперь службы начали анализировать финансово-экономические показатели деятельности, обращаясь за данными к системе. А это означало, что в систему поверили.

В дальнейшем развитие функционала системы было продолжено: автоматизирована отчетность по блоку «Казначейство», развита отчетность по производству и анализу эффективности, запущена система контроля работы с претензиями клиентов, автоматизировано ведение реквизитов контрагентов, договоров и соглашений, создана подсистема управления безналичными денежными средствами. Реализовано автоматическое формирование актов КС-2, КС-3¹. Дальнейшее развитие получила система контроля закупок, списаний, полностью автоматизирован процесс начислений и оплаты и согласование этих процессов в системе «1С:Документооборот».

В следующей части статьи мы расскажем об особенностях и результатах проекта.

¹ Поясним, что КС-2 и КС-3 – официальные государственные формы для сдачи работ по капитальному строительству. Это документы, которые подписывает заказчик, для которого предприятие IDS Group строят объекты. Комплект КС-2 более детальный, с разбивкой по работам, а КС-3 – укрупненный, это сводные формы по группе сданных объектов.