

обязательных требования к системе — способность создавать своевременные аналитические отчеты, единообразные для всех офисов компании, и обеспечение большой вовлеченности офисных подразделений в процесс инициации затрат. ERP-система должна была автоматизировать не только финансовый и договорной учет, но и процессы бюджетирования и финансового планирования.

В соответствие с планом Натальи Барсегиан, ставшей куратором и внутренним спонсором проекта (названного «Совершенствование и автоматизация системы финансово-экономического управления»), работа началась с разработки новой методологии финансово-учетной политики ресторанный холдинга (внедрять ERP, минуя эту фазу, не имело смысла). Проект стартовал в марте 2005 года. Для его реализации были приглашены управленческие консультанты компании IBS. К февралю 2006 года финансово-учетная методология была готова, и начался выбор ERP-системы и IT-компании для ее внедрения.

В то же время холдинг начал готовиться к выходу на биржу: для дальнейшего развития нужны были новые ресурсы (первое среди российских ресторанных компаний IPO состоялось летом 2007 года). Снова был поднят вопрос о смене IT-системы. «С выходом на биржу увеличивается частота подготовки международной отчетности, а также возрастает потребность в более оперативном финансовом анализе и планировании», — говорит IT-директор.

В закрытом тендере, организованном при участии компании Accenture, приняли участие несколько крупных системных интеграторов, большинство из них имели опыт работы с тремя ERP-системами: SAP, Oracle и Microsoft. Из семи заявок две пришли на внедрение SAP, пять — на внедрение Microsoft. Систему SAP отвергли почти сразу. «Тендерный комитет решил, что для такого динамичного бизнеса SAP не подойдет, — объясняет Александр Анисимов. — Во-первых, это не самая дешевая система: она потребовала бы затрат в два-три раза больше, чем Microsoft Dynamics AX (до 2006 года она называлась Microsoft Axapta). Кроме того, специального решения для ресторанный бизнеса у SAP нет, поэтому систему пришлось бы дописыва-

вать. Учитывая дороговизну специалистов по SAP, нетрудно догадаться, что доработка увеличила бы бюджет проекта на колоссальную и притом непредсказуемую сумму».

Таким образом, выбор пал на систему Microsoft. Оставалось решить, кто будет ее внедрять. Accenture помогла составить оценочную матрицу поставщиков, куда вошли семь крупных игроков этого рынка. Максимальный итоговый балл, начисляемый по совокупности критериев, получила входящая в холдинг НКК компании «Анд Проджект». «Лицензии на софт все равно у кого покупать, — комментирует господин Анисимов. — Важнее понять, какую систему на его основе разработать. По этому показателю «Анд» идеально нам подошла». Контракт был подписан в мае 2006 года.

Тем не менее, в Ахарта не было требуемого аналитического функционала для построения системы бюджетирования. На его доработку требовалось целых полгода, поэтому было принято решение внедрять Ахарта в связке с системой бюджетирования Cognos. Но поскольку с Cognos «Анд Проджект» не работала, ее внедрение передали на субподряд компании Columbus IT Partner.

Разработка прототипа информационной системы длилась несколько месяцев. Осенью 2006 года началось ее внедрение, тогда как консультанты Columbus параллельно работали над системой бюджетирования Cognos. С последней, однако, сразу же возникли проблемы. Дело в том, что компания часто открывает новые точки по принципу «комбо», т.е. второй ресторан достраивается на территории первого. В результате возникает два центра финансовой ответственности вместо одного. Cognos такие тонкости оказалась не под силу, поскольку учет в ней ведется отдельно по каждому ресторану и каждому офисному подразделению. Инсталляция ERP-системы шла более успешно, и в ноябре она охватила первые пять ресторанов «Ростик'с-KFC».

Для сотрудников, вовлеченных в проект, начались нелегкие времена. Наибольший стресс испытывали бухгалтеры, которым в течение нескольких месяцев приходилось проделывать двойную работу, ведя учет в старой и новой системах одновременно. Испытывали сложности и инициаторы платежей, стиль работы которых кардинально изме-

нился. Если раньше они почти не имели дело со старой IT-системой, фиксируя все расходы в файлах Excel (затем они вручную обрабатывались, а на их основе формировался платежный календарь), то с появлением ERP их заставили вводить всю информацию напрямую в систему. Поначалу они под разными предлогами от этого отказывались, и IT-директор решил пойти на хитрость. По его инициативе на использование Excel в компании наложили табу: платежные графики, сделанные в этой программе, просто перестали принимать. «Оказавшись в безвыходной ситуации, пользователь вздыхает и садится за изучение системы, — говорит Николай Буров. — Впрочем, я не сторонник экстрима. Проще сесть с бунтарем рядом и поговорить по душам. Но на всех меня не хватает, поэтому мы готовим будущих тренеров, как говорят американцы. Например, старших бухгалтеров, которые потом учат своих подчиненных».

В ходе внедрения и тестовой эксплуатации ERP-система неоднократно дорабатывалась. Первоначально финучет велся по каждой мелкой позиции, включая даже вилки, но потом было решено вести его по товарным категориям. «Поначалу девушки, работающие в бухгалтерии, вели этот учет в конце месяца, буквально плача от перегрузок, — приводит еще один пример IT-директор. — Теперь же, когда работа распределяется равномерно в течение всего периода, вопрос «закрытия» месяца не такой болезненный». В свою очередь подбодрившие бухгалтеры стали больше доверять ERP-системе, тогда как поначалу они перепроверяли все сделанные расчеты на калькуляторе. По всей вероятности, сказывался негативный опыт работы со старой IT-системой.

ДЕЛО ПРИВЫЧКИ С 1 января 2007 года ERP-система была официально запущена в промышленную эксплуатацию в сети ресторанов быстрого обслуживания «Ростик'с-KFC». Началась вторая часть проекта — автоматизация на основе Ахарта бизнеса сети casual-ресторанов. На этот раз сотрудники компании восприняли введение новой системы гораздо спокойнее. Более того, по своей инициативе они составили список пожеланий к системе и представили его IT-директору.

БЛИЦ-ВНЕДРЕНИЕ

Масштабная реформа естественно монополиста РАО ЕЭС приводит к постоянным изменениям его бизнеса и структуры. Одной из дочерних компаний, вынужденной оперативно реагировать на новые реалии и стандарты, оказалось ОАО ФСК ЕЭС. В рекордно короткие сроки — всего за восемь месяцев — компания реализовала крупнейший проект внедрения интегрированной системы управления на базе ERP-системы SAP.

УСТАРЕВШИЙ 1С

До недавнего времени на всех предприятиях ОАО ФСК ЕЭС использовалась система на базе прикладного решения «1С: Энерго». Она была предназначена для обеспечения учетных функций на предприятиях малого и среднего бизнеса. Это не соответствовало масштабам компании, которая обеспечивает единство технологического управления всей электроэнергетической отрасли России (управляет Единой национальной электрической сетью). Дополнительные трудности создавало то, что каждое предприятие использовало свою систему 1С. В результате топ-менеджерам поступала некачественная информация, что негативно отра-

жалось на управлении и контроле за бизнес-процессами. Для решения проблемы руководство ФСК выбрало более подходящую для управления современным крупным предприятием интегрированную систему на платформе SAP Business Suite (предназначенной для бухгалтерского учета и финансовой отчетности с элементами управленческого учета). Внедрение системы стало частью работы по созданию корпоративной информационной системы управления (КИСУ) ОАО ФСК ЕЭС. Генеральным подрядчиком выступило ООО «БДО Юникон Консалтинг».

SAP СЕБЕ РЕЖИССЕР

Тиражирование типового проектного решения (ТПР) было запущено в июне 2006 года. Процесс охватил все предприятия компании, расположенные в регионах РФ, а также 101 предприятие «Электросетьсервиса» (подразделение ФСК). Главной задачей проекта стала реформа базовых процессов учета и отчетности ОАО ФСК ЕЭС, для того чтобы появилась возможность быстро предоставлять полную и точную финансово-экономическую информацию, отвечающую современным требованиям РСБУ, налогового и управленческого учета. Важно было привести к единой форме

методы и процедуры учета и отчетности. Реализуя эту задачу, специалисты ООО «БДО Юникон Консалтинг» разработали учетную политику для бухгалтерии и налогообложения, корпоративные стандарты, аналитические справочники и пр.

Тиражирование ТПР осуществлялось по двум направлениям (двум подпроектам) — расширение функциональности и внедрение. Учитывались организационные аспекты и география, требования РСБУ и адаптация единой методологии учета под функциональность SAP Business Suite. Также до конца 2006 года шло концептуальное проектирование, обучение групп тренеров и ключевых пользователей, настройка системы и ее интеграционное тестирование в Москве, Екатеринбурге и Красноярске.

Кроме того, для того, чтобы облегчить работу пользователей с новой для них системой при закрытии первого, второго и третьего отчетного месяцев, были разработаны специальные технологии запуска системы и регламента закрытия отчетных периодов, заранее развернута система централизованной поддержки пользователей Help Desk, а также сформированы группы функциональной поддержки в регионах.

В итоге подготовка единой системы бухгалтерского и налогового учета и отчет-

ности на базе SAP Business Suite к запуску в эксплуатацию была осуществлена менее чем за восемь месяцев. И отчетность по РСБУ за первый квартал 2007 года была получена из системы своевременно.

ПРЕОДОЛЕНИЕ ВРЕМЕНИ

Несмотря на мощную предварительную подготовку, проект не мог не столкнуться с чисто техническими проблемами. Первая и главная из них — это географический масштаб. Проект задействовал более 1500 пользователей системы SAP на 101 предприятии в 50 населенных пунктах, расположенных в восьми часовых поясах страны. Александр Чернов, директор по информатизации — начальник департамента информатизации ОАО ФСК ЕЭС, отмечает, что сложность проекта заключалась в восьмичасовой разнице между наиболее удаленными пользователями, наличии жестких сроков и необходимости в процессе внедрения оперативно отражать в системе реальные изменения внутри компании. «Нам потребовались огромные усилия для успешного решения всех поставленных задач».

Несмотря на трудности, все поставленные задачи были успешно решены. Были унифицированы, централизованы и авто-

внедрение ERP продолжается до сих пор. Одновременно происходит ее интеграция с другими системами, используемыми в компании — прежде всего с операционными кассовыми, которые сообщают в «центр» данные о выручке. Пока уровень интеграции IT-директора не удовлетворяет, и он планирует установить middleware — связующее ПО, позволяющее стандартизировать интерфейс обмена данными между системами.

В течение 2008 года предстоит распространить Ахарта на региональные офисы — во многих из них до сих пор работает российское решение 1С. Николай Буров признает, что внедрение ERP в компании затянулось и потребовало больших затрат, чем планировалось сначала. На данном этапе реализация проекта проходит в менее напряженном режиме. «Мои подчиненные ностальгируют по тем временам, когда они работали без выходных, — говорит IT-директор. — Привыкли к тяжелой работе, привыкли получать за нее премии. Некоторые даже полшутя грозят уволиться».

Экономический эффект от внедрения ERP-системы Николай Буров оценивает так: «Наш рынок растет на 20% в год, а мы растем быстрее рынка. Открываем по два ресторана в месяц. В наших условиях все расчеты — профанация. Но это не значит, что мы автоматизируем бизнес, не задумываясь. Эффект выражается в росте операционной эффективности. Если раньше на создание всего цикла отчетности нам требовалось три-четыре недели, то сегодня этот срок гораздо меньше. Сократились и суммы авансовых платежей за продукты. И главное, появилась связь между товарами, оприходованными в ресторанах, и оплатами, инициированными в центральном офисе».

Недавно IT-директору позвонил один из вице-президентов холдинга и трагически произнес: «Николай, у нас проблема. ERP-система не работает». Выяснилось, что ему по ошибке принесли отчет, распечатанный в Excel, и он предположил, что все полтора года, потраченные IT-департаментом на внедрение Ахарта, прошли впустую. «Когда я увидел этот злосчастный отчет, — шутит Буров, — подумал, что попал в XIX век». ■

матризованы процессы учета и отчетности с учетом требований управленческого учета, выполнена унификация методологии и процедур учета и отчетности, централизованно ведение справочной информации, администрирование и сопровождение системы, обучен персонал. Также была создана база актуальных фактических данных для поддержки контроля и анализа результатов деятельности и принятия эффективных управленческих решений. По словам Александра Слесаренко, старшего исполнительного партнера «БДО Юникон Консалтинг», проект позволил сделать учетные процессы на предприятии более прозрачными, а также создать надежную основу для дальнейшего развития корпоративной интегрированной системы управления.

Теперь у ОАО ФСК ЕЭС появилась реальная возможность осуществить ряд перспективных проектов. В частности, в ходе реализации проекта была заложена основа для развития КИСУ по таким направлениям, как управление закупками с учетом планирования потребности материалов и услуг, управление финансами и казначейскими операциями, технический учет, управление инвестициями и имуществом и многим другим.

КЛАВДИЯ ЩУР

ПРОЕКТ ВНЕДРЕНИЯ ERP-СИСТЕМЫ НА ФСК ЕЭС ЗАДЕЙСТВОВАЛ БОЛЕЕ 1500 ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ SAP НА 101 ПРЕДПРИЯТИИ В 50 НАСЕЛЕННЫХ ПУНКТАХ, РАСПОЛОЖЕННЫХ В ВОСЬМИ ЧАСОВЫХ ПОЯСАХ СТРАНЫ

БЛИЖЕ К НЕБУ

Компания Bell Integrator построила одно из крупнейших единых платежных пространств в России для своего эксклюзивного стратегического партнера по информационным технологиям Sky Express, первого российского бюджетного (low-cost) авиаперевозчика. Билеты авиакомпании Sky Express теперь можно приобрести в 56 тыс. точек оплаты в России, даже в тех городах, куда

авиакомпания не совершает рейсов. Заказать и купить билеты можно через интернет, по телефону или в пунктах приема платежей партнеров системы — «Почты России», «Евросети», Русславбанка, ВТБ и банков системы Contact. Платежная система постоянно растет и масштабируется, обеспечивая независимость IT-инфраструктуры Sky Express от числа точек оплаты и прироста пассажиропотока.

Это стало возможным благодаря ERP-системе Navitaire, внедренной еще до начала полетов Sky Express. Олег Лещенко, IT-менеджер Sky Express, рассказал BG, что сейчас напрямую в компании билеты бронирует около 65% всех пассажиров и примерно половина из них делает это через интернет. «В результате Sky Express тратит меньше на содержание персонала и оплату услуг сторонних аген-

тов, экономя до 15% операционных затрат. Ежемесячные расходы авиакомпании на поддержание IT оцениваются нами примерно в \$120 тыс. Окупить инвестиции в информационные технологии мы рассчитываем уже к весне 2008 года», — отметил он. По словам генерального директора компании Bell Integrator Андрея Коробицына, сотрудничество со Sky Express интересно прежде всего непосред-

ственным участием в построении бизнеса компании: «Мы видим в этом отражение мировых тенденций на высокотехнологичных рынках — непрофильную деятельность отдавать на аутсорсинг и по максимуму использовать информационные технологии для прямого увеличения прибыли».