

Создание преимуществ в бизнесе

Проект разработки и внедрения
интегрированной системы учета
и отчетности на платформе
mySAP Business Suite
на предприятиях Группы СУАЛ



БДО Юникон Консалтинг
Бизнес и Технологии



Решение о начале Проекта

С момента создания в 1996 году, Компания была нацелена на завоевание ведущих позиций на российском и мировом рынках. Стратегические цели требовали серьезного изменения подходов к управлению предприятиями Группы.

Задача по совершенствованию системы учета и отчетности была решена в ОАО «СУАЛ», объединяющем алюминиевые и глиноземные производства Группы, путем реинжиниринга всех информационных систем.

Компания всегда стремилась соответствовать международным стандартам корпоративного управления, предполагающим информационную открытость – высокую прозрачность и достоверность информации на всех уровнях управления. Существовала потребность в создании интегрированной системы, которая позволила бы сократить сроки формирования корпоративной отчетности, снизить затраты на поддержку использованных разрозненных информационных систем, устранить необходимость большого объема ручной выверки данных, обусловленную отсутствием единой системы нормативно-справочной информации различных подразделений и предприятий ОАО «СУАЛ».

В рамках усовершенствования информационного обеспечения бизнеса компании пилотный Проект по

внедрению корпоративной информационной системы на базе SAP R/3 был успешно реализован на Иркутском алюминиевом заводе (ИрКАЗ), филиале ОАО «СУАЛ».

Необходимость получения отчетности, соответствующей требованиям для выхода на международные рынки капитала, создания технологий для формирования отчетности в ускоренном режиме, стремление к унификации налогового и бухгалтерского учета привели к принципиальному решению о начале масштабного проекта разработки и внедрения системы учета и отчетности на платформе mySAP Business Suite на предприятиях Группы СУАЛ.

Генеральным подрядчиком проекта по созданию системы учета и отчетности ОАО «СУАЛ» на платформе mySAP Business Suite была выбрана компания БДО Юникон Консалтинг.

В начале 2004 года на встречах со всеми генеральными директорами заводов ОАО «СУАЛ» были проработаны цели, задачи, объем, порядок реализации Проекта, структура управления Проектом, ответственность руководителей и специалистов предприятий, потенциальные проблемы и риски Проекта. Были получены одобрение и поддержка Проекта от всех генеральных директоров филиалов ОАО «СУАЛ».

Группа СУАЛ – вертикально интегрированная компания, входит в десятку крупнейших мировых производителей алюминия, объединяет предприятия по добыче бокситов, производству глинозема, кремния, алюминиевых полуфабрикатов и готовой продукции. Предприятия Группы СУАЛ в год добывают более 5 млн. тонн бокситов, производят около 2,1 млн. тонн глинозема, более 920 тыс. тонн первичного алюминия, около 60 тыс. тонн кремния и свыше 135 тыс. тонн продукции из алюминия.



Генеральный директор филиала «ИркАЗ-СУАЛ», Член Совета директоров ОАО «СУАЛ-Холдинг», Председатель Управляющего совета Проекта И.С. Гринберг:

«Начиная проект, мы знали, на что идем. Положительный опыт наших специалистов и консультантов БДО Юникон Консалтинг, полученный при внедрении ERP-системы на Иркутском алюминиевом заводе, позволил нам предусмотреть основные трудности и избежать ряда проблем при создании системы для ОАО «СУАЛ». Отдача от инвестиций в систему не проявляется моментально при переводе системы в промышленную эксплуатацию. Главный эффект от внедрения системы – интеграция бизнес-процессов, позволяющая каждому заводу реально почувствовать свой вклад в результаты работы Компании и концентрировать усилия на достижении общих целей».

Цели и задачи Проекта

Целью проекта являлось реформирование базовых процессов бухгалтерского учета и отчетности компании для быстрого предоставления точной и полной финансовой информации, отвечающей всем необходимым требованиям управленческой отчетности и отчетности по международным стандартам.

ПЕРВООЧЕРЕДНЫЕ ЗАДАЧИ, КОТОРЫЕ РЕШАЛИСЬ В ХОДЕ ПРОЕКТА:

- внедрение единого плана счетов и корпоративной учетной политики, максимально приближенных к требованиям МСФО;
- оптимизация бухгалтерских процедур и документооборота, графика ежемесячного закрытия периода;
- автоматизация и централизация процессов учета в системе mySAP Business Suite;
- обучение сотрудников учетных служб компании новым процессам и процедурам.



СОЗДАНИЕ НОВОЙ СИСТЕМЫ УЧЕТА И ОТЧЕТНОСТИ БЫЛО ОРИЕНТИРОВАНО НА ДОСТИЖЕНИЕ СЛЕДУЮЩИХ РЕЗУЛЬТАТОВ:

- оптимизация и унификация бизнес-процессов в филиалах ОАО «СУАЛ»;
- интегрированность и сравнимость информации по аналитическим разрезам и филиалам в целом;
- взаимодействие подразделений различных уровней в режиме реального времени, увеличение скорости обмена информацией и обновления данных;
- удовлетворение информационных потребностей руководителей предприятий при анализе производственной деятельности: контроль затрат по местам возникновения, исполнение финансового плана в реальном времени и т.д.;
- прозрачность информации сверху донизу, обеспечение доступа к информации по бизнес-процессам любого уровня (внутри филиала, филиал-филиал, филиал-аппарат управления);
- повышение качества управленческих решений при проявлении сильных и слабых сторон бизнеса, выгод и угроз;
- получение существенных преимуществ при выходе на западные рынки капитала.

Первый Вице-президент по финансам ОАО «СУАЛ-Холдинг», заместитель Председателя Управляющего совета Проекта И.А. Бакалейник:

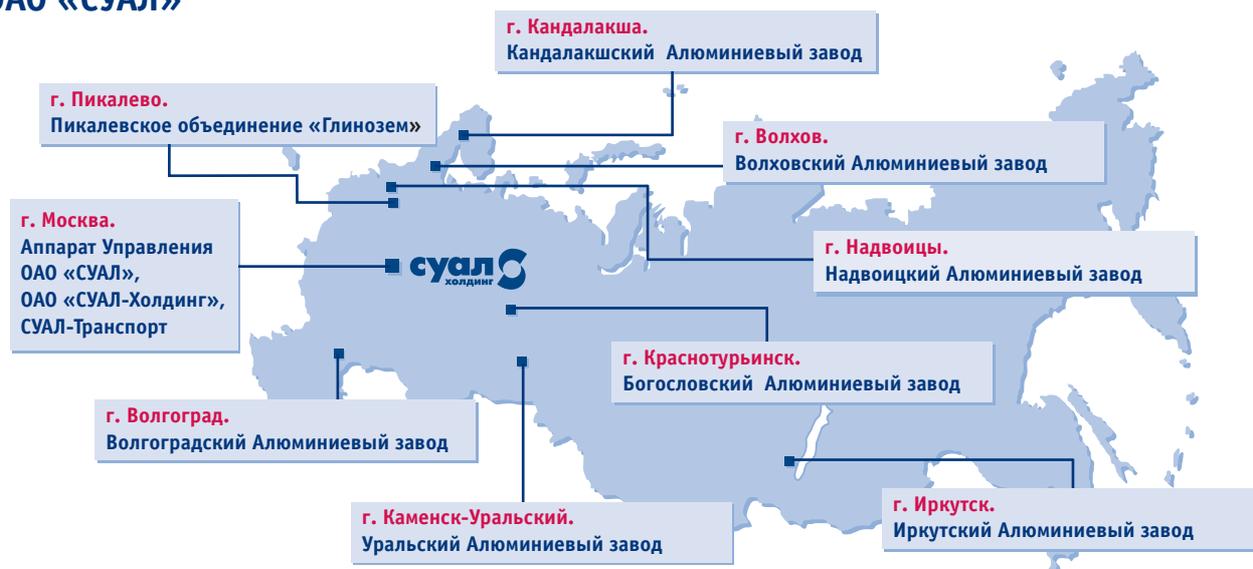
«Для упрочения позиций Группы СУАЛ на мировом рынке чрезвычайно важно внедрение международных стандартов корпоративного управления, повышение прозрачности бизнеса и информационной открытости Компании. Внедрение ERP-системы позволяет достичь синергетического эффекта – выгода от использования единой информационной системы многократно превышает сумму всех локальных улучшений от автоматизации отдельных операций».



Реализация Проекта

Специалисты БДО Юникон Консалтинг совместно с Центром разработки и внедрения филиала ИркАЗ-СУАЛ приступили к реализации Проекта в апреле 2004 года. Были охвачены управляющая компания «СУАЛ-Холдинг» и пять филиалов ОАО «СУАЛ». Через три месяца после начала Проекта, в июле 2004 года, в связи с присоединением к ОАО «СУАЛ» еще трех заводов, объем проекта был увеличен, и в итоге охватывал финансовые, бухгалтерские и экономические службы восьми предприятий ОАО «СУАЛ».

ОАО «СУАЛ»



ЗА ДЕВЯТЬ МЕСЯЦЕВ 2004 ГОДА (С АПРЕЛЯ ПО ДЕКАБРЬ 2004 ГОДА) БЫЛА СПРОЕКТИРОВАНА И РЕАЛИЗОВАНА СИСТЕМА, ОХВАТЫВАЮЩАЯ КЛЮЧЕВЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ:

- управление материально-техническим снабжением (модуль MM mySAP.com);
- учет затрат и формирования себестоимости продукции и услуг (модуль CO и PS mySAP.com);
- бухгалтерский учет хозяйственных операций (модуль FI mySAP.com);
- учет основных средств (модуль FI-AA mySAP.com);
- управление сбытом готовой продукции и услуг (модуль SD mySAP.com);
- управление финансами и казначейские операции (модуль FM mySAP.com);
- налоговый учет в соответствии с 25 гл. НК и ПБУ 18/2.



**Заместитель Вице-президента по учету и налогам ОАО «СУАЛ-Холдинг»,
руководитель службы Заказчика (руководитель Проекта на стадии запуска
в промышленную эксплуатацию) А.Е. Караваяев:**

«Мы сделали значимый, но далеко не последний шаг на пути повышения эффективности системы управления ОАО «СУАЛ». Совершенствование нормативно-методологической базы, унификация учетных процедур в ходе Проекта заложили основу для использования в Компании международных стандартов ведения бизнеса».

Для интеграции со смежными системами были разработаны специальные интерфейсы (с программами банк-клиент, расчет заработной платы и др.).

Параллельно с проектированием и настройками системы, специалистами БДО Юникон Консалтинг и Департамента методологии ОАО «СУАЛ-Холдинг» проведены работы по совершенствованию методологической базы системы учета и отчетности, выполнен реинжиниринг ряда бизнес-процессов. Разработаны и внедрены новые единый план счетов и корпоративная учетная политика, максимально приближенные к требованиям МСФО.

Важной составляющей проектных работ было создание единой системы нормативно-справочной информации (НСИ) Компании. Основная работа в этом направлении была выполнена собственной командой внедрения – Центром разработки и внедрения филиала ИркАЗ-СУАЛ. В ходе этого подпроекта были сформированы

порядка 60 различных справочников и классификаторов, регламентированы централизованные и децентрализованные процедуры управления нормативно-справочной информацией. К моменту запуска системы в эксплуатацию единый номенклатурный справочник материально-технических ресурсов содержал около 100 000 записей, справочник основных фондов (внеоборотных активов) – более 290 000 записей. В системе было классифицировано около 10 000 структурных единиц (мест возникновения затрат) предприятий ОАО «СУАЛ» и примерно 10 000 наименований продукции и услуг. В настоящее время в системе формируется аналитика по 50 000 контрагентам Компании (порядка 13 000 договоров). Подготовка НСИ системы осуществлялась практически с момента старта Проекта.

**ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ
УСПЕХА ПРОЕКТА:**

- безусловная поддержка Проекта топ-менеджерами Группы СУАЛ;
- ресурсная поддержка Проекта. Участие в команде Проекта сотрудников финансовых, планово-экономических служб и службы ИТ;
- использование опыта, технологий и работающих решений пилотного Проекта, выполненного на ИркАЗе;
- своевременное формирование службы Заказчика из ключевых специалистов служб. Совместное формирование специалистами Заказчика и Генерального подрядчика требований к системе;
- обеспечение технической и организационной поддержки Проекта;
- постоянное управление качеством работ по Проекту.



Главный бухгалтер ОАО «СУАЛ» И.Г. Трошкин:

«Первые ощутимые результаты от внедрения интегрированной системы проявились практически сразу – уже при закрытии первого отчетного периода в системе центральная бухгалтерия ОАО «СУАЛ» получила возможность контроля учетных операций до уровня первичных документов на всех филиалах компании, значительно повысилась ответственность специалистов учетных служб».

Первый заместитель Генерального директора БДО Юникон Консалтинг, член Управляющего совета Проекта, Директор Проекта от Генерального подрядчика А.С. Слесаренко:

«Продуманная позиция руководства компании, высокая квалификация персонала ОАО «СУАЛ», а также знания и опыт специалистов БДО Юникон Консалтинг позволили нам совместно в короткие сроки выполнить проект мирового уровня, не имеющий аналогов в России по масштабам географического и функционального охвата, срокам реализации и количеству пользователей системы».



Пользователи информационной системы прошли несколько этапов обучения новым функциям и процедурам ИСУ. На базе Центра разработки и внедрения был создан собственный учебный центр для пользователей системы SAP R/3. После проведения обучения была организована аттестация пользователей и допуск их к работе в системе. Для более эффективной адаптации пользователей к работе в новой системе и снижения стрессовой нагрузки на них в периоды обучения, интеграционного тестирования и запуска системы в эксплуатацию были проведены специальные психологические тренинги.

Для обеспечения функционирования системы на всех заводах ОАО «СУАЛ» и в ОАО «СУАЛ-Холдинг» была создана соответствующая программно-техническая и коммуникационная инфраструктура, обеспечивающая одновременную работу в системе около 1000 пользователей.

К реализации проекта на разных фазах работ привлекалось около 400 сотрудников функциональных и IT-служб предприятий ОАО «СУАЛ» и управляющей компании «СУАЛ-Холдинг» и до 120 консультантов БДО Юникон Консалтинг. Трудно переоценить роль собственной команды внедрения, насчитывающей порядка 40 высококвалифицированных специалистов, получивших опыт внедрения SAP R/3 в пилотном Проекте на ИркАЗе.

С 1 января 2005 года система запущена в продуктивную эксплуатацию, после проведения специальных мероприятий по подготовке ее к запуску. В течение первых трех месяцев эксплуатации наблюдалось уверенное снижение сроков формирования отчетности. Бухгалтерская и налоговая отчетность за I-й квартал 2005 года была сформирована автоматически в новой информационной системе.



Директор Департамента Бизнес-решений SAP, Директор по управлению качеством реализации Проекта со стороны БДО Юникон Консалтинг Б.М. Коцовский:

«Управление рисками и качеством работ для такого масштабного и жесткого по срокам Проекта являлось жизненно необходимым. Мероприятия по предотвращению рисков и контролю качества проектных решений и разработок осуществлялись в тесном взаимодействии со службой Заказчика, ключевыми пользователями и проектными группами ОАО «СУАЛ» и обеспечили оптимальное сочетание между требованиями бизнеса и законодательства, ожиданиями пользователей, функциональными стандартами и возможностями системы mySAP Business Suite. Благодаря оперативности согласования и принятия оптимальных решений по Проекту, правильной расстановке специалистов, а также качественному обучению пользователей запуск системы в продуктивную эксплуатацию состоялся через восемь месяцев с момента начала работ».





Руководитель Проекта от БДО Юникон Консалтинг И.В. Непорада:

«Управление Проектом потребовало принятия нетривиальных решений по организации работ, привлечению большого количества специалистов в разных областях, мобилизации ресурсов субподрядных фирм. Успешная реализация этого Проекта подтверждает потенциал БДО Юникон Консалтинг в качестве Генерального подрядчика при внедрении сложных информационных систем для крупных промышленных холдингов».

Результаты Проекта

В РЕЗУЛЬТАТЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА:

- увеличилась прозрачность информации по всем основным бизнес-процессам;
- повысилась детализация информации, представленной в единой информационной системе;
- повысилось качество получаемой сводной отчетности;
- у сотрудников управляющей компании существенно увеличились возможности контроля исполнения учетной политики ОАО «СУАЛ» филиалами ОАО «СУАЛ»;
- увеличилась оперативность получения информации (данных) по основным бизнес-процессам ОАО «СУАЛ»;
- унифицированы бизнес-процессы филиалов по отражению хозяйственных операций в бухгалтерском (РСБУ, МСФО) и налоговом учете;
- в ОАО «СУАЛ» оценка основных средств, материалов, нематериальных активов, полуфабрикатов, готовой продукции, выручки для целей бухгалтерского (РСБУ, МСФО) и налогового учета ведется в трех ракурсах.

Унификация бизнес-процессов и централизованная архитектура повысили контролируемость деятельности филиалов Компании:

- экспорт продукции контролируется управляющей компанией «СУАЛ-Холдинг» за счет централизованного ввода заказов и сбытовой номенклатуры;
- капитальные вложения осуществляются только после авторизации объектов Инвестиционным департаментом и т.д.

С момента запуска системы в эксплуатацию на всех предприятиях ОАО «СУАЛ» одновременно была введена новая учетная политика с использованием единых методик учета, схем проводок, документального оформления хозяйственной деятельности. Было централизовано управление учетными политиками, процедурами и документооборотом, появились принципиально новые возможности внутреннего контроля и ревизии деятельности филиалов и аппарата управления.

При внедрении системы были интегрированы процессы обработки платежных документов, – прекратился двойной ввод информации финансовой службой и бухгалтерией. Коммерческие и бухгалтерские службы ОАО «СУАЛ-Холдинг» и филиалов ОАО «СУАЛ» перешли на единую сквозную систему документооборота по отгрузкам и снабжению.

Структуры служб сбыта и закупок в филиалах были оптимизированы.

Внедрение интегрированной системы учета и отчетности значительно улучшило процессы формирования корпоративной отчетности:

- сокращена трудоемкость трансформации отчетности в соответствии с МСФО;
- сократилась трудоемкость получения управленческой отчетности (анализ план-факт). Единая база данных радикально повышает достоверность управленческой отчетности.

БДО Юникон Консалтинг – ведущая национальная консультационная компания, оказывающая услуги в области управленческого консалтинга и информационных технологий. Создана в 1989 году.

БДО Юникон Консалтинг входит в десятку крупнейших консалтинговых компаний России, предоставляя полный комплекс услуг – от разработки стратегии и бизнес-архитектуры, совершенствования бизнес-процессов до создания информационных систем управления на базе ERP-систем. Услуги компании БДО Юникон Консалтинг сертифицированы на соответствие международному стандарту качества ISO 9001.

Практика SAP развивается в компании с 1996 года, и в настоящее время насчитывает более 115 консультантов. По направлению mySAP Business Suite БДО Юникон Консалтинг имеет высший статус партнера SAP AG: mySAP Local Alliance Partner.

Специалистами БДО Юникон Консалтинг создана Библиотека разработок, аккумулирующая опыт внедрения технологий mySAP Business Suite (более 300 проектных решений).

Опытная команда и накопленные решения позволяют БДО Юникон Консалтинг успешно осуществлять

внедрение масштабных комплексных проектов создания информационных систем на базе SAP. Реализовано 25 продуктивных проектов по внедрению решений SAP. Опыт внедрения охватывает практически все аспекты управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятий: управление финансами и казначейскими операциями, сбытовую и закупочную логистику, бухгалтерский и налоговый учет, учет по международным стандартам, управленческую отчетность на базе хранилищ данных, бюджетирование, управление персоналом. SAP и БДО Юникон Консалтинг совместно разработали Типовое проектное решение по реализации требований гл.25 НК РФ в системе R/3.

Среди практики SAP БДО Юникон Консалтинг – АК «АЛРОСА», ГАЗПРОМ, Геойлбент, Калужская пивоваренная компания, РЖД, СУАЛ, Сибур, Сургутнефтегаз, Таркетт, ТНК-ВР, ТрансМарк (SAB), Фесто и другие.

Число продуктивных пользователей решений SAP в проектах БДО Юникон Консалтинг – более 5500 человек.

Офисы компании: Москва, 115054, Павелецкая Плаза, Павелецкая пл., 2, стр.2
Москва, 117545, Варшавское шоссе, 125, тел.: (095) 797 5665, факс: (095) 319 5909
e-mail: reception@bdo.ru, <http://www.unicon-ms.ru>

