



## SAP И СТРОИТЕЛЬНЫЙ КОНЦЕРН «МОНАРХ»: ПРОЧНАЯ СИСТЕМА ДЛЯ КАПИТАЛЬНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА

«Строителям стоит сделать серьезную ставку на внедрение ERP-систем, сознательно инвестируя денежные средства в развитие сегодня, чтобы выиграть завтра».

**Сергей Александрович Амбарцумян,**  
Генеральный директор концерна МонАрх



Концерн МонАрх



**Innology**  
Innovations & Technologies

### КРАТКИЙ ОБЗОР

#### Название компании

- ОАО «Концерн «МонАрх»

#### Местоположение

- Россия, Москва

#### Интернет адрес

[www.mon-arch.ru](http://www.mon-arch.ru)

#### Отрасль

- Строительство

#### Используемые решения и сервисы

- SAP ERP, включая модули управленческого и бухгалтерского учета, бюджетирования и управленческой отчетности, управления проектами, сбытом, материальными потоками, управления производством и оборудованием. ServiceDesk/HelpDesk и др.
- Консалтинговые услуги (в том числе в области стратегического бизнес-консалтинга)
- Обучение пользователей
- Техническая поддержка и сопровождение внедренных решений SAP

#### Особенности внедрения

- Внедрено полнофункциональное решение для поддержки полного проектного цикла строительной отрасли (Инвестор/Застройщик-Заказчик-Подрядчик)
- Масштабное решение на базе SAP для пользователей всех уровней – от главного офиса до стройплощадок
- Одновременный старт проекта на более чем 10 стройплощадках, с участием более 200 пользователей.

#### Результаты проекта

- Внедрение сквозного управления инвестиционно-строительными проектами;
- Инновационное для предприятия и отрасли в целом включение в структуру Концерна нового типа сотрудников – профессиональных управляющих проектами
- «Компьютеризация» строительных объектов и установление строгого контроля над потоками материальных ресурсов. Проведение всех логистических операций в системе SAP ERP в режиме on-line непосредственно на стройках.
- Внедрение и одновременное использование двух параллельных контуров управления – проектного и бюджетного.
- Возможность получения по ходу строительства проекта фактических данных и контроль выполнения объемов строительных работ в ежедневном режиме

#### Цели проекта

- объединить все компании концерна МонАрх в единое информационное пространство
- обеспечить поддержку сквозного проектного управления
- контролировать и при необходимости оперативно корректировать ключевые бизнес-процессы, в первую очередь – управление проектами
- создать инструменты анализа и планирования взаимодействия с клиентами и поставщиками

#### Партнер по внедрению

- Компания Innology.
- Компания Innology является сертифицированным партнером SAP и работает в разных городах России и стран СНГ.

«Строительный концерн «МонАрх»  
История успеха клиента SAP



# SAP И СТРОИТЕЛЬНЫЙ КОНЦЕРН «МОНАРХ»: ПРОЧНАЯ СИСТЕМА ДЛЯ КАПИТАЛЬНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА



Многофункциональный комплекс МонАрх Центр

## О концерне МонАрх

Строительный концерн «МонАрх» («Монолитная Архитектура») – одна из ведущих строительных компаний Москвы, специализирующаяся на индивидуальном монолитном домостроении. Концерн образован в 1994 году. В настоящее время в его состав входят 10 генподрядных, специализированных и проектных организаций. Число сотрудников концерна составляет 4000 человек. Специалисты концерна спроектировали и построили жилье, общественные здания, объекты образования, здравоохранения и другого назначения в Москве, Беслане (Северная Осетия), Ереване (Армения). Концерн «МонАрх» сертифицирован по системе Менеджмента качества в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Годовой оборот концерна «МонАрх» составляет 15 млрд. рублей.

## Ситуация до внедрения

Концерн «МонАрх» объединяет предприятия строительной отрасли с разной спецификой и масштабом деятельности. Одним из важнейших факторов, обеспечивающих стабильное лидирующее положение концерна «МонАрх» на высококонкурентном рынке строительства, является сбалансированное развитие всех предприятий в составе концерна.

Однако к началу 2007 года концерн «МонАрх», по оценке его владельцев, столкнулся с серьезными трудностями в сфере управления ростом и развитием бизнеса. Старые методы управления утратили свою эффективность и ограничивали возможности развития компании.

В числе ключевых проблем были названы:

- неадекватная уровню развития концерна неформализованная организационная структура, отсутствие корпоративных стандартов управления, неопределенные формы хозяйственно-экономических отношений между бизнес-единицами
- непрозрачность материальных потоков: закупка материалов на объекты без контроля нормативов, списание материалов на себестоимость вне связи с выполненными объемами, предоставление информации по запасам материалов только по данным бухгалтерского учета с опозданием на месяц, а, значит, невозможность ее использования в управленческих целях с целью контроля запасов
- отсутствие адекватного производственного и управленческого учета, применение котлового метода производственного учета как в части списываемого на себестоимость материала, так и затрат на труд рабочих и затрат производственной техники и, как следствие, невозможность получения достоверной информации о понесенных затратах на строительство в разрезе объектов, о рентабельности строительных проектов
- недоразвитость системы бюджетирования, отсутствие регламентов и процедур бюджетирования, отсутствие связи плановых данных с учетной системой, и, как следствие, реального контроля и планфактного анализа исполнения бюджета
- отставание уровня развития информационной системы от уровня развития бизнеса, низкий уровень

компьютерной грамотности персонала, нежелание использовать электронную почту

Становилось очевидным, что такое состояние дел в управлении бизнесом не могло удовлетворять собственников концерна.

### Решение

Для сохранения положительной динамики развития бизнеса акционеры концерна МонАрх приняли решение о необходимости проведения серьезных преобразований.

В качестве основных задач были названы переход к проектному управлению на уровне концерна и создание единой корпоративной информационной системы для его поддержки. Для решения этих задач требовалась информационная система, позволяющая:

- обеспечить полный контроль над затратами и формированием фактической себестоимости как по отдельным объектам строительства, так и по концерну целом;
- автоматизировать функции календарно-ресурсного планирования и контроля хода выполнения строительства на всех этапах выполнения работ по проектам;
- предоставить руководителям на всех уровнях организационной структуры компании эффективный инструмент для бюджетирования и контроля исполнения бюджетов на всех уровнях (от отдельного строительного проекта до группы компаний)

- создавать и вести единые нормативные справочники по каждому виду материалов, услуг, работ, подрядчикам и контрагентам
- своевременно, полно и достоверно отражать фактические расходы в различных аналитических разрезах (по видам затрат, по учитываемым объектам и т. д.).
- автоматизировать подготовку технико-экономических расчетов, укрупненных планов и бюджетов строительства новых объектов с учетом экспертных оценок, исторических данных и нормативно-справочной информации.

В результате проведенного тендера был сделан выбор в пользу системы SAP ERP. Для создания единой информационной системы концерна «МонАрх» было использовано отраслевое решение SAP для сферы строительства и проектирования (SAP Engineering, Construction&Operation).

Внедрение системы осуществляла санкт-петербургская компания INNOLOGY – партнер корпорации SAP.

### Проект

Внедрение системы началось в марте 2007 года. На начальной стадии проекта было проведено обследование бизнес-процессов концерна в целом и предприятий, входящих в его состав. На основании результатов обследования консультанты SAP выработали рекомендации по изменению организационной структуры, совершенствованию системы управления и постановке основ проектного управления.

# SAP И СТРОИТЕЛЬНЫЙ КОНЦЕРН «МОНАРХ»: ПРОЧНАЯ СИСТЕМА ДЛЯ КАПИТАЛЬНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА

С учетом этих рекомендаций в течение следующих 9 месяцев велось внедрение системы в генподрядных организациях, входящих в концерн «МонАрх», и в управляющей компании концерна. 1 июня 2008 года система была запущена в промышленную эксплуатацию. Второй этап проекта, с января по июль 2009 года, включал в себя развертывание системы в сервисных компаниях концерна.

При реализации проекта необходимо было учесть несколько факторов: сложность структуры концерна, разнородность предприятий, входящих в его состав, масштаб внедрения, первоначальное неприятие проекта сотрудниками компании. Необходимо было создать для концерна единую корпоративную базу данных по всему спектру строительно-монтажных работ на базе актуальной нормативно-справочной информации. Для поддержки проекта ключевыми пользователями необходимо было не просто провести обучение работе с системой, но и проинформировать о целях проекта и положительном эффекте от внедрения системы. Также необходимо было обеспечить одновременный запуск системы сразу на нескольких строительных площадках в разных районах Москвы, и привлечь достаточно большое количество ресурсов для поддержки старта.

Непосредственное активное участие в проекте первых лиц концерна, проводивших постоянный контроль хода проекта и разъяснение его целей и задач менеджерам и сотрудникам, вовлечение в проект молодых специалистов концерна с должным уровнем их мотивации,

Одним из важнейших факторов, обеспечивающих стабильное лидирующее положение концерна «МонАрх» на высококонкурентном рынке строительства, является сбалансированное развитие всех предприятий в составе концерна

позволили единой команде проекта, в которую входили как консультанты INNOLOGY, так и сотрудники концерна, успешно решить все задачи внедрения системы.

Структура внедренного решения, основанного на интегрированных функциональных модулях системы SAP, позволяет реализовать весь цикл управления инвестиционно-строительной деятельностью в концерне МонАрх.

■ Функциональный модуль «Управление инвестициями» обеспечивает сбор и анализ информации, необходимой для формирования инвестиционной политики, формирования и утверждения инвестиционных программ, бюджетирования и контроля их реализации.

- Модуль «Управление проектами» позволяет формировать планы реализации инвестиционно-строительных проектов и расчеты необходимых для их реализации ресурсов как автоматически (на основании имеющихся в системе шаблонов проектов), так и вручную. Использование функциональности «Управление наличностью по проекту» позволяет планировать и отслеживать фактическое исполнение всех денежных потоков – входящих и исходящих платежей – возникающих по ходу выполнения проекта.
- Функциональный модуль «Управление материальными потоками» позволяет вести учет договоров с поставщиками и подрядчиками, контроль поставок, учет материалов по местам хранения, контроль расчетов с поставщиками и подрядчиками и аналитику по этим операциям.
- Функциональный модуль «Сбыт» позволяет формировать бюджетную оценку стоимости реализации проекта, контролировать фактическое закрытие работ, сдачу выполненных работ Заказчику с предоставлением необходимой отчетности, получать данные для построения планов финансирования проектов и бюджетов движения денежных средств в целом по компании.
- Модуль «Производство» обеспечивает планирование производства бетона и бетонных смесей, нормирование, формирование технологических рецептур и спецификаций, контроль за производством
- Функциональный модуль «Управление строительной техникой и оборудо-

ванием» производит учет строительной техники и оборудования, планирует и учитывает арендные операции по оборудованию, производит расчет арендной платы по итогам работы оборудования у арендатора за период

- Функциональный модуль «Контроллинг» поддерживает функции учета по видам затрат и выручки по различным объектам учета (места возникновения затрат, проекты, и т.д.).
- Функциональный модуль «Финансовый учет» поддерживает все основные финансовые учетные процедуры.
- Модуль «Управление ликвидностью» позволяет прогнозировать потоки платежей и оптимизировать процесс движения денежных средств, управлять внутригрупповыми расчетами, а также составлять консолидированный бюджет движения денежных средств и сбалансировать все поступления и выплаты денежных средств с учетом корпоративных регламентов по приоритетности платежей, прогноза по необходимым кредитам.

## Результаты проекта

Проведенная в ходе проекта внедрения системы управления SAP ERP реструктуризация бизнеса качественно перестроила принципы жизни концерна МонАрх, позволила активно использовать современные методы сквозного проектного управления, и обеспечила концерн инструментами управления затратами строительного производства, чрезвычайно актуальными в условиях кризиса.

Сегодня в концерне МонАрх сформирован принципиально новый для концерна тип управленцев – руководителей строительных проектов, наделенных соответственными полномочиями и ответственностью за качество, сроки строительства объекта, выполнение показателей строительного проекта. Для этого система SAP предоставила руководителю проекта все необходимые инструменты.

Теперь руководитель проекта уже на стадии инициации проекта, которая характеризуется отсутствием точной и подробной информацией, может оперативно сформировать в системе SAP-структуру и перечень основных работ строительного проекта, провести укрупненную оцен-

ку временных и стоимостных параметров проекта, сформировать целевой бюджет строительного проекта и оценить его эффективность и реализуемость.

Для этого руководитель проекта использует «защитные» в систему иерархические каталоги строительных работ и услуг, производимых в концерне МонАрх, а также стоимостные и временные параметры уже построенных аналогичных объектов (метод аналогов) или создавать модели калькуляций затрат для укрупненных работ и конструктивов (ресурсный метод упрощенного расчета затрат). Использование этих инструментов позволяет проводить расчет в упрощенном порядке, в сжатые сроки и с достаточно высокой степенью точности, при необходимости



Московская государственная академия акварели и изящных искусств Сергея Андрияки

# SAP И СТРОИТЕЛЬНЫЙ КОНЦЕРН «МОНАРХ»: ПРОЧНАЯ СИСТЕМА ДЛЯ КАПИТАЛЬНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА



Центр боевых искусств на Варшавском шоссе

моделируя различные варианты реализации проекта с учетом возможных ограничений – при жестких временных или ресурсных ограничениях.

Затем, по мере поступления рабочей документации в системе SAP формируется версия детального расчета затрат проекта, уточняется и детализируется структура проекта, состав работ, контролируется календарный график строительства. Если раньше на внесение изменений в план производства работ на объекте требовались 3-5 дней, то сейчас любые изменения проектной документации вносятся в оперативный план проекта в системе в реальном времени. Появилась возможность ежедневно получать информацию по плановым затратам и контролировать фактические расходы.

Работа в системе SAP в концерне МонАрх ведется непосредственно на строительных объектах. Сегодня возражения, что строители – люди, далекие от компьютера, и «затея» с установкой компьютеров на стройке «не пройдет», не принимаются. Результатом «компьютеризации» строительных объектов концерна МонАрх стала возможность осуществления контрольных функций над строительством в режиме, близком к реальному времени. В настоящее время проведение всех логистических операций в системе SAP ERP в режиме on-line непосредственно на стройках МонАрх – это уже объективная реальность, которая установила строгий и оперативный контроль над потоками ресурсов и свела возможность злоупотреблений и избыточному потреблению материалов к минимуму.

После внедрения системы SAP в концерне МонАрх заказ и поставка материалов на строительные объекты осуществляется исходя из запланированной потребности и к заданному строку. Таким образом, удалось обеспечить снижение запасов и излишков материалов, которые образуются на объекте и, соответственно, высвободить денежные ресурсы, ранее замороженные в запасах, на 15–20%. Планирование строительных машин и механизмов к сроку и только под потребности строительных объектов также позволило сэкономить на сокращении простоев техники и внепроизводственных потерях до 10–15%.

Еще один важный участок в автоматизации строительства – управление субподрядными договорами. Задачи планирования, учета и контроля выполнения субподрядных работ, ведения договорных отношений с субподрядчиками, приемки выполнения работ и услуг по субподрядным договорам в объемных и денежных измерителях, контроля финансовых расчетов с субподрядчиками – в МонАрхе покрываются решением, реализованным в системе SAP. Использование системы позволило сократить затраты на выполнение субподрядных работ на 10–15% за счет своевременного планирования привлечения субподрядчиков.

Следующим важнейшим решением стала возможность получения по ходу строительства проекта фактических данных и проведение оперативного контроля, причем в режиме, близком к реальному времени. Вместе с вне-

дрением системы SAP закончилась эра «посмертной» бухгалтерской отчетности, полученной через месяц после свершившегося факта. Данные по выполненным объемам и использованным для их выполнения материалам руководители концерна МонАрх получают ежедневно, в конце каждого рабочего дня. Система SAP позволяет оценить последствия отклонений факта от плана, вовремя отреагировать на отклонения, откорректировать действия. На этом этапе система выявляет свои лучшие качества: она живет вместе с проектом и помогает действительно управлять строительством.

Проектное управление в инвестиционно-строительной отрасли накладывает свои ограничения на традиционные методы бюджетирования, что всегда являлось проблемой для финансистов и экономистов строительных компаний. Теперь, используя возможности системы SAP, сотрудники финансово-экономических служб гибко используют два параллельных вида бюджетирования – проектное и традиционное, по компании в целом. Аналитические функции системы SAP позволяют формировать в концерне МонАрх различные бюджеты как по проектам, так и в целом по компании, как в укрупненном формате, так и для целей детального оперативного управления. Финансовый директор концерна всегда имеет под рукой оперативные данные о понесенных затратах и источниках их возникновения, о наличии денежных средств и сроках их получения, о прибыльности всей компании в целом и по каждому из направлений и проектов.

В настоящее время единая информационная система на базе решения SAP внедрена во всех подразделениях и компаниях Концерна. В ней работают около 300 человек – сотрудники управляющей компании концерна, пяти генподрядных компаний, четырех сервисных компаний.

«Созданная для концерна информационная система учитывает всю специфику строительной отрасли – многообразие и территориальную разобщенность проектов, взаимодействие с большим количеством поставщиков контрагентов, проверяющих организаций. Мы выбрали решение SAP, чтобы получить систему, полностью соответствующую задачам концерна по развитию и усилению наших конкурентных преимуществ. Наши ожидания полностью оправдались. Я уверен, в строительстве стоит сделать серьезную ставку на внедрение ERP-систем, сознательно инвестируя денежные средства в развитие сегодня, чтобы выиграть завтра», – отметил Сергей Александрович Амбарцумян, генеральный директор концерна «МонАрх».

В дальнейших планах концерна – развитие внедренного решения: расширение функциональности и подключение к системе новых подразделений компаний, входящих в холдинг. Планируемые направления автоматизации:

- управление персоналом, расчет заработной платы
- производственное планирование, технологические карты, калькуляции, нормативы.

## Информация к действию

Позвоните нам прямо сейчас, чтобы завтра быть впереди конкурентов!

Россия: **8 800 200 0128** (звонок бесплатный).

Украина: **8 800 307 2880** (звонок бесплатный).

Казахстан: **8 800 080 0543** (звонок бесплатный).

Мы готовы ответить на ваши вопросы и показать вам, как решения SAP помогут вашей компании оптимизировать все сферы деятельности и создать долгосрочные конкурентные преимущества.

Найти подробную информацию на русском языке о компании SAP, наших решениях и услугах, и задать вопросы можно на нашем интернет-сайте:

[www.sap.ru](http://www.sap.ru)

## Адреса офисов

### Представительство SAP AG в России

РФ, 115054, Москва,  
Космодамианская набер., 52/2.  
Т.: +7 (495) 755-9800.  
Ф.: +7 (495) 755-9801.  
E-mail: [info.cis@sap.com](mailto:info.cis@sap.com)

РФ, 190000, Санкт-Петербург,  
ул. Малая Морская, 23.  
Т.: +7 (812) 448-4103.  
Ф.: +7 (812) 448-4102.  
E-mail: [info.cis@sap.com](mailto:info.cis@sap.com)

РФ, 620026, Екатеринбург,  
ул. Куйбышева, 44,  
Центр Международной Торговли, оф. 411.  
Т./Ф.: +7 (343) 359-6345.

РФ, 630099, Новосибирск,  
пр. Димитрова, 2, оф. 9057.  
Т./Ф.: +7 (383) 335-8382.

РФ, 344002, Ростов-на-Дону,  
ул. Социалистическая, 74 литер А,  
БЦ «Купеческий двор», оф. 510.  
Т./Ф.: +7 (863) 268-9591.  
E-mail: [info.cis@sap.com](mailto:info.cis@sap.com)

### Представительство SAP AG в Украине

Украина, 03150, Киев,  
ул. Димитрова, 5.  
Т.: +38 (044) 490-3391.  
Ф.: +38 (044) 490-3394.  
E-mail: [info.ukraine@sap.com](mailto:info.ukraine@sap.com)

### Представительство SAP AG в Казахстане

Казахстан, 050059,  
Алматы, ул. Фурманова, 240Г.  
Т.: +7 (727) 250-8400.  
Ф.: +7 (727) 250-8401.  
E-mail: [info.kazakhstan@sap.com](mailto:info.kazakhstan@sap.com)

### Представительство ООО «САП СНГ»

#### в Республике Беларусь

РБ, 220114, Минск,  
пр. Независимости, 155, к. 2, оф. 1А.  
Т.: +375 (017) 267-3788.  
E-mail: [info.cis@sap.com](mailto:info.cis@sap.com)

[www.sap.ru](http://www.sap.ru)

Авторское право © 2011 SAP AG.

Все права защищены. SAP, SAP Business Suite, xApps, xApp, SAP NetWeaver и другие упомянутые здесь продукты и услуги SAP, а также соответствующие им логотипы являются торговыми марками SAP AG или торговыми марками SAP AG, зарегистрированными в Германии и в ряде других стран. Названия других продуктов или услуг, встречающиеся в этом документе, являются торговыми марками соответствующих компаний.

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP™

