 Сервисный центр

Общество с ограниченной ответственностью «Сервисный центр ФЕСКО» (ООО «СЦФ»)

(ОГРН 1127746578024, ИНН 7729715592)

**Сервисный центр FESCO.**

**От классической бухгалтерии до многофункционального центра за 1 год.**

**Сопроводительное письмо.**

**Содержание:**

1. Коротко о Группе Компаний FESCO
2. Сервисный центр FESCO сегодня
3. Предпосылки проекта
4. Сервисный центр FESCO. Локация. Запуск. Функции
5. Результаты трансформации основных функций
6. Почему наш проект лучший
7. Информационные системы Сервисного центра FESCO

Адрес места нахождения: 115035, г. Москва, Садовническая ул., д. 75. Тел.: 8 (800) 23-444-99, [www.fesco.com](http://www.fesco.com/)

**1. Коротко о Группе Компаний FESCO.**

FESCO — одна из крупнейших частных транспортно-логистических компаний в России с активами в сфере портового, железнодорожного и интегрированного ​логистического бизнеса.

FESCO является одним из лидеров контейнерных перевозок через Дальний Восток РФ по внешнеторговым морским линиям в/из стран Азии, по каботажным морским линиям и по железной дороге, а также одним из крупнейших портовых контейнерных операторов Дальневосточного региона.

Группе FESCO принадлежит ПАО «Владивостокский морской торговый порт» c ежегодной пропускной способностью 3,9 млн тонн генеральных грузов и нефтепродуктов, 150 тыс. единиц автомобилей и колесной техники и свыше 600 тысяч контейнерных грузов.

FESCO занимается перевозкой таких грузов, как контейнеризированные, насыпные и навалочные, наливные, опасные, тарно-штучные, металлоконструкции и т.д.

**2. Сервисный центр FESCO сегодня.**

На базе ООО «Сервисный центр FESCO» разработана и внедрена модель

целевых бизнес-процессов многофункционального общего центра обслуживания группы компаний FESCO.

Помимо ядра ОЦО FESCO, расположенных в Москве и во Владивостоке, в рамках проекта созданы фронт-офисы ОЦО в основных локациях формирования и обработки документов: Москва, Владивосток, Санкт-Петербург, Магадан, Новосибирск, Новороссийск, Хабаровск, Корсаков, Петропавловск-Камчатский, Находка (п. Восточный).

Общая численность сотрудников - 339 или 15% от численности обслуживаемых компаний;

4-я по численности персонала компания в ТГ FESCO, 3-я по численности административного персонала;

На обслуживании:

* + - 1. 20 компаний (все бизнесы, кроме портового)
      2. Оборот более 60 млрд. рублей
      3. 2.3 тыс. сотрудников

Планируется принять на обслуживание:

1. 10 компаний (компании портового дивизиона)
2. Оборот около 14 млрд. рублей
3. 2.2 тыс. сотрудников

Сформирован центр унификации методологии всех видов учета:

* + - 1. Бухгалтерский;
      2. Налоговой;
      3. Кадровый.

Обеспечен 2-хкратный рост количества клиентов ТГ FESCO, работающих через операторов ЮЗДО. На сегодняшний день доля ЮЗДО составляет 35%. До конца 2019 года планируется увеличить долю ЮЗДО до 50%. До конца 2020 года – до 90%.

Опыт проектной команды, возможность оценивать проекты сквозь призму оптимизации процессов позволила ОЦО стать партнером бизнеса по инновациям. ОЦО FESCO – сервисная компания, ориентированная на новые технологические решения. Мы укрепляем сотрудничество между компаниями Группы.

**3. Предпосылки проекта.**

Решение о необходимости реорганизации бэк-офисных функций в ТГ FESCO обсуждалось на уровне Правления и Совета Директоров в течение нескольких лет с 2014 года. Основные предпосылки для реализации проекта можно разделить на внешние факторы и внутренние ограничения.

Среди внешних факторов необходимо отметить:

* 1. Восстановление импортного грузооборота на ДВ РФ после кризиса 2014-2015 гг. при сохранении низких фрахтовых ставок;
  2. Отраслевой тренд на транспортном рынке – конкуренция по издержкам. Конкурентное преимущество имеет игрок с самой низкой себестоимостью. Возможность участников рынка управлять фрахтовыми ставками ограничивается значительной конкуренцией между участниками рынка, различными вариантами маршрутов транспортировки, разными видами транспорта.
  3. Глобальная «диджитализация» транспортных операторов за рубежом началась более 5-ти лет назад. Значительная географическая распределенность глобальных игроков, необходимость поддерживать уровень качества сервиса и стандарты, сложность документооборота в транспортной цепочке с одной стороны и проникновение интернета, увеличение мобильности, снижение стоимости ИТ технологий с другой стороны, привели к массовому внедрению инструментов электронного ведения бизнеса и началу глобальной «оцифровки» отрасли.

Внутренние ограничения бэк-офисных функций были типичными для российских компаний:

* 1. Низкая производительность труда;
  2. Высокие расходы на избыточный офисный персонал;
  3. Низкий уровень автоматизации бэк-офисных процессов;
  4. Низкая эффективность контрольных процедур;
  5. Неудовлетворительное качество диалога с бизнесом;
  6. Низкая скорость подготовки отчетности.

В процессе реализации проекта велась работа над ошибками по всем направлениям:

1) Тщательно отбирали команду со стороны консультанта (отбор CV, интервью),

2) Упорядочили процедуры предоставления доступа: инвентаризация ролей, шаблоны заявок, формализация согласования, закрепление владельцев систем,

3) Перераспределили полномочия между региональными SD,

4) Запустили регулярные встречи в режиме «вопрос – ответ» (ежемесячные, еженедельные),

5) В рамках регулярных встреч ведется разъяснительная работа

сотрудниками,

6) В новом офисе ОЦО предусмотрели: Collaboration зону для общения; Класс-трансформер для обучения,

7) Выделили категории персонала в транзакционном блоке, которым предъявляются меньшие требования по квалификации.

В периметр проекта были включены три основные функции:

* + Бухгалтерия;
  + Казначейство;
  + Кадровое администрирование и расчеты с персоналом.

Совет Директоров поставил задачу реализовать реорганизацию бэк-офисных функций со снижением численности персонала и экономией не менее 20% стоимости функций, подлежащих реорганизации.

В течение 2017 года был принят ряд решений, который расширил объем функций, передаваемых в ОЦО. Так, по решению Правления в периметр была включена функция акцепта производственных расходов по перевозке (контроля производственных расходов) для одного из крупнейших внутренних заказчиков в ТГ FESCO. А также было принято принципиальное решение полностью передать в бухгалтерию функцию подбора отгрузочных документов для подтверждения применения ставки НДС 0% (коносаменты, ж/д накладные, смгс, ттн и другие). Масштаб задачи – обеспечить подбор более 50 тыс. документов в течение квартала. В связи с внедрением большого количества информационных систем на платформе 1С и отсутствием в ТГ FESCO полноценной службы поддержки ИС на платформе 1С проектная команда приняла решение создавать группу поддержки на ДВ РФ.

В 2018 году периметр функций ОЦО продолжил расширяться. Во 2-ом квартале было принято решение о централизации юридической службы на ДВ

РФ на базе сервисной компании. В 3-ем квартале 2018 года Советом Директоров перед проектной командой была поставлена еще одна дополнительная задача провести реорганизацию более 10 сервисных функций Управляющей компании, включая ИТ, планово-экономическую, юридическую и другие службы. Основной причиной для принятия этого решения была неудовлетворенность внутренних заказчиков качеством работы сервисных служб, которые базировались в Управляющей компании. Проектной команде поставлена задача перевода всех служб на единые принципы работы с внутренними заказчиками по SLA и оптимизация расходов на эти службы за счет перевода функционала на ДВ РФ.

**4. Сервисный центр FESCO. Локация. Запуск. Функции.**

С учетом концентрации активов ТГ FESCO на ДВ РФ, наличия собственных офисных площадей, наличия достаточного количества молодых и опытных специалистов, концентрации собственной экспертизы на ДВ РФ, ОЦО было решено создавать во Владивостоке.

В течение 2017 года была сформирована проектная команда, привлечены консультанты Big4, реализованы фазы обследования и формирования целевых процессов. В начале 2018 года началась работа всех функций, первоначально заявленных в периметре проекта: Бухгалтерия, Казначейство, Кадровое администрирование. В третьем квартале 2018 года был запущен сервис юридического обслуживания на ДВ РФ. В четвертом квартале 2018 года – была завершена реорганизация сервисных функций Управляющей компании. Таким образом, первые транзакции ОЦО обработал в самом начале 2018 года, а в конце года Сервисный центр оказывал уже более 20 видов услуг внутренним заказчикам и насчитывал почти 340 ПШЕ численности. Функции Сервисного центра проектная команда условно разделила на 2 категории:

* Сервисные функции. Эти функции работают по договорам SLA, имеют понятные и измеримые критерии оценки результата. В основном — это функции, по сути, транзакционные. Численность персонала сервисных функций 270 ПШЕ.
* Экспертные функции. Эти функции также работают по сервисным договорам. Но критерии оценки результат этих функций в основном качественные, основанные на экспертных качествах. В составе этих функций есть транзакционные задачи. Именно, эти задачи в первую очередь будут передаваться на ДВ РФ. Численность персонала экспертных функций 69 ПШЕ.

Ниже приводится перечень функций Сервисного центра FESCO:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Сервисные функции** |  | **Экспертные функции** |
| 1 | Бухгалтерия | 8 | Центр экспертизы по бухгалтерскому и налоговому учету |
| 2 | Кадровое администрирование и расчеты с персоналом | 9 | Планово-экономическая служба, вкл. функции консолидации упр. отчетности |
| 3 | Казначейство | 10 | Формирование отчетности по международным стандартам |
| 4 | Юридическое сопровождение | 11 | Оценка инвестиционных проектов и разработка стратегии |
| 5 | ИТ сопровождение | 12 | Управление корпоративных финансов |
| 6 | Подбор персонала | 13 | Организация закупок |
| 7 | Оцифровка отгрузочных документов | 14 | Консультирование в области охраны труда |
|  |  | 15 | Консультации в области ИБ |
|  |  | 16 | Переход на ЮЗДО |

**5. Результаты трансформации основных функций.**

В данном разделе рассмотрим основные достижения по результатам реорганизации функций:

1. Трансформация бухгалтерской функции.

* + - 1. Численность бухгалтерской функции 146 ПШЕ, включая отдел контроля расходов и фронт-офис.
      2. Оцифровка более 20 тыс. первичных документов в неделю;
      3. Более 200 заданий на 1 сотрудника в неделю обрабатывают транзакционные отделы;
      4. Численность бухгалтерии (включая штатных сотрудников фронт-офиса) сокращена на 15% при расчете на сопоставимой базе. С момента расчета целевого количества сотрудников объем бизнеса увеличился более чем на 40%.
      5. За счет ускорения подбора отгрузочных документов удалось высвободить более 300 млн. рублей из оборотного капитала. Есть потенциал увеличить данный показатель до 600 млн. рублей.
      6. Архив за 2 предыдущих года оцифрован на 85%.
      7. Разработана единая методология бухгалтерского учета для всех 20 обслуживаемых юридических лиц. Начат проект по внедрению единой учетной системы, обеспечивающей замену более 10 конфигураций, используемых сегодня.

2. Оцифровка транспортных документов.

* + - 1. Численность участка оцифровка достигает 10 ПШЕ.
      2. Изначально сервис был составляющей бухгалтерской функции и формировался в целях подбора подтверждающих документов для реализации со ставкой НДС 0%.
      3. В целях более оперативного подтверждения НДС 0% проектная команда организовала работу по сканированию отгрузочных документов в течение нескольких недель с даты отгрузки.
      4. В рамках создания сервиса по online предоставлению сканов первичных документов в Личном Кабинете Клиента (клиенты бизнеса) были также размещены отгрузочные документы. Сервис на столько сильно востребован бизнесом, что был выделен в отдельный сервис в каталоге.
      5. Сегодня установлен SLA по сканированию отгрузочных документов в течение 5-ти дней с даты отгрузки.
      6. Для ускорения обработки ЖД накладных принято решение о внедрении робота на этом участке. Ожидаемый SLA – оцифровка документов в день отгрузки.
      7. Сегодня система ЭЛАР стала основным источником отгрузочных документов на основных направлениях импортных перевозок

(полностью отказались от электронной почты, сетевых хранилищ и т.д.).

3.Трансформация казначейской функции

* + 1. Численность казначейства - 18 ПШЕ, в двух локациях Москва и Владивосток.
    2. Казначейство разделено на участки и состоит из участка обработки заявок, участка рублевых платежей, участка обработки валютных платежей.
    3. Обрабатывается более 3 тыс. заявок на оплату в неделю. Из них формируется более 1,5 платежных поручений.
    4. Более 600 заявок обрабатывает один сотрудник в неделю. Согласование заявки казначейством занимает около 4,5 минут, что соответствует лучшим отраслевым практикам.
    5. В согласовании заявки на стороне бизнеса участвует всего 4 роли, что обеспечивает максимальную эффективность и оперативность согласования;
    6. Идет внедрение технологии Direct Bank с крупнейшим банком, обслуживающим ТГ FESCO.

1. Трансформация службы кадрового администрирования и расчетов с персоналом
   * 1. Обслуживаются более 2.3 тыс. сотрудников;
     2. Обрабатывается более 2,5 тыс. запросов кадрового администрирования в месяц.
     3. Численность отдела кадрового администрирования – 11 ПШЕ, отдела расчетов с персоналом – 9 ПШЕ.
     4. Более 300 заданий обрабатывает один сотрудник отдела кадрового администрирования в месяц.
     5. На одного сотрудника отдела расчетов с персоналом приходится более 250 сотрудников обслуживаемых компаний.
     6. 100% потока кадровых документов оцифровано и проходит через BPM-систему.
     7. Руководством функции инициирована работа по унификации системы оплаты труда и социальных гарантий. Проект находится на стадии реализации
2. Трансформация ИТ поддержки
   * 1. На момент запуска проекта в службе поддержки ИС на платформе 1С было всего 3 человека, базировавшихся в Москве.
     2. Техническая (инфраструктурная) поддержка была в значительной степени привязана к локации. Сотрудники во Владивостоке не работали с серверами, сетевыми ресурсами и прочими сервисами, расположенными в Москве и других локациях.
     3. В рамках проекта по реорганизации разработан единый сервисно-ориентированный каталог услуг ИТ;
     4. Пересмотрены регламенты взаимодействия технической поддержки в разных локациях в целях обеспечения максимальной доступности ИТ сервисов.
     5. Более 70% заявок на поддержку 1С переведено в web-интерфейс системы Service Desk (отказываемся от телефона и почты). Более 50% заявок не техническую поддержку подается через web. Показатели относительно начала 2018 года улучшились более 5ти раз.
     6. Среднее время выполнения заявки на поддержку 1С снизилось более чем в 3 раза до 3,5 дней, в части предоставления доступа до 4-х часов. Среднее время выполнения заявки на техническую поддержку снизилось с 4-х до 1,5 дней.
     7. Организован регулярный мониторинг показателей эффективности и производительности групп поддержки.
     8. В Москве сформирована команда архитекторов и высоко квалифицированных разработчиков, обеспечивающих проектирование и разработку на самых сложных проектах, а также команда управления ИТ проектами.
     9. На сегодняшний день численность службы поддержки ИС на платформе 1С составляет 18 ПШЕ, группа развития ИС – 6 ПШЕ, служба технической поддержки – 22 человека (включая системных и сетевых администраторов).
3. Юридическая служба
   * + 1. Произведено объединение юридической службы на ДВ РФ.
       2. Следующим шагом реализовано объединение юридической службы на ДВ РФ с ранее централизованной юридической службой центрального региона.
       3. Разработан регламент оказания юридических услуг, определяющий основные принципы оказания услуг, а также закрепляющий ответственность и сроки выполнения каждой категории юридических задач.
       4. В результате реорганизации обеспечена специализация юристов:
          1. Поддержка бизнеса и консультации по применению законодательства;
          2. Договорная работа;
          3. Претензионная и судебно-исковая работа;
          4. Корпоративная работа;
          5. Юридическое сопровождение проектов, т.ч. проектов по финансированию.
          6. Юридическая служба обрабатывает более:

300 проектов договоров в месяц;

100 запросов на консультации;

Таможенные вопросы

Работа с объектами недвижимого имущества

На сегодняшний день численность юридической службы составляет 30 ПШЕ.

**6. Почему наш проект лучший:**

* + 1. Первый центр формата ОЦО на ДВ РФ;
    2. Срок от первой проводки до 16 функций – 1 год.
    3. Минимальная команда внедрения до 10 человек:

- Проектный офис – 6 человек;

- Консультанты – 3 человека;

4. Минимальные расходы на внедрение. Общая сумма расходов на проект, включая вознаграждение проектного офиса, расходы на консалтинг, инвестиции во внедрение ПО, - составила не более 100 млн. рублей.

**7. Информационные системы Сервисного центра FESCO.**

Сотрудники сервисного центра FESCO работают во всех системах производственного и бухгалтерского учета обслуживаемых компаний. При этом

в рамках проекта по созданию ОЦО было внедрено 3 очень крупных Информационных системы:

* 1. Электронный Архив (BPM). Система:
     1. реализована на платформе 1С Документооборот.
     2. управляет задачами фронт-офиса, бухгалтерской и кадровой функций от получения бумажного документа до обработки в соответствующей службе и передаче в архив.
     3. интегрирована по справочникам, а также некоторым объектам и событиям с основными производственными и учетными системами обслуживаемых компаний.
     4. содержит «нейросеть» обеспечивающую связи между транспортными документами и первичными документами по идентификаторам заявки, контейнера, вагона, рейса, судна, первичных и транспортных документов. Эта функция обеспечивает максимально оперативный и эффективный поиск документов.
     5. обрабатывает около 40 видов документов. 9 видов документов распознаются при помощи ПО ABBYY Flexy Capture. Карточки для остальных видов документов создаются специалистами фронт-офиса (группа верификации).
     6. Среднее время верификации в ЭЛАР1 документа около 2,5 минут.
  2. Личный кабинет сотрудника и единая система КАиРСП.
     1. Реализована на платформе 1С ЗУП + 1С Документооборот.
     2. Автоматизированы 10 самых массовых процессов кадрового администрирования, а также процессы приема (от заявки на подбор) и увольнения сотрудников;
     3. Неавтоматизированные процессы инициируются на основании обращения сотрудника в ФО с заявлением на бумажном носителе и обрабатываются также в Системе.
     4. Система поддерживает организационную и функциональную матричную структуру при согласовании.
     5. Создан терминал самообслуживания для производственного персонала, у которого нет рабочего места, оборудованного персональным компьютером.
     6. Идет проект по созданию сервиса самообслуживания по заказу билетов и гостиниц для командировок.
  3. Контроллинг и единое казначейство.
     1. Реализована на платформе 1С Управление Холдингом.
     2. Первоначально проектировалась как система управления исполнением бюджета расходов.
     3. Создана сквозная единая финансовая структура ТГ FESCO.
     4. Реализован единый подход к управлению бюджетными лимитами для всех компаний.
     5. Система позволяет управлять бюджетом расходов с учетом принципов функциональной матричной структуры.
     6. Количество участников согласования заявки на стороне бизнеса минимизировано до 4х ролей: инициатор, руководитель инициатора, распорядитель бюджета, бюджетный контроллер.
     7. Единое рабочее место Казначейства всех основных активов ТГ FESCO. В системе работает, как Казначейство ОЦО, так и Казначейство компаний, еще не принятых на обслуживание.