

Автономальный SAP

Два месяца назад в рамках обзора «ИТ в металлургии» мы уже писали о проекте SAP на ОАО «Белебеевский завод «Автономаль». Однако статья получилась реферативной, в то время как проект можно смело назвать одним из самых интересных за прошедший год, поэтому сразу после суетной выставки «Металл-Экспо» мы отправились в спокойный город Белебей, чтобы ознакомиться с проектом поподробнее. Рассказать о нем мы попросили **А. Сабадаша**, председателя Совета директоров, и **В. Иванову**, руководителя отдела информационных технологий предприятия.





Алексей Владиславович, расскажите нам о том, что послужило основным мотивом внедрения новой информационной системы?

Нам очень важно сейчас понимать, в каком направлении движется все предприятие. Рынок требует от нас четких и быстрых решений, которые бы основывались не на приблизительных, а на точных данных, получаемых не через неделю кро-

потливой работы аналитиков, а в режиме он-лайн. Рынок требует жесткого контроля за движением материальных и финансовых потоков внутри предприятия, и поэтому было принято решение о создании единой информационной системы, покрывающей как можно большее количество бизнес-процессов предприятия, позволяющей контролировать, управлять и планировать производство. Только в единой интегрированной среде, обладающей высоким уровнем актуальности и оперативности, мы можем располагать точными данными обо всех ресурсах, прогнозировать будущее, выбирать и принимать объективные и взвешенные управленческие решения.

На что вы ориентировались, выбирая поставщика решения?

Для того чтобы иметь такую среду, недостаточна установка современных программно-технических комплексов. Необходимо подвергнуть бизнес серьезному анализу, поменять менталитет руководителей и персонала. Нужно создать систему управления, способную сделать бизнес устойчивым и результативным. Специалисты отдела информационных технологий очень тщательно ознакомились с такими системами, как MAX, Ахарта, Oracle E-Business Suite, с пакетами управления цехом: ФОБОС и Фанчейн. Посетили предприятия, где имелся опыт внедрения этих систем, провели несколько презентаций для специалистов нашей компании. После всестороннего анализа существующих на рынке решений для управления бизнесом предпочтение было отдано продукту немецкой компании SAP AG. Возможности решений SAP наиболее полно соответствовали цели создания интегрированной и прозрачной среды в рамках всего предприятия. Мы выбрали решения SAP для того,



чтобы успешно реализовать цель компании — полностью удовлетворить запросы потребителей, соответствуя мировым достижениям в стандартах качества.

Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи:

- пересмотреть и оптимизировать существующие на предприятии бизнес-процессы;
- реализовать полную автоматизацию бухгалтерского учета (от баланса до форм внешней отчетности);
- усовершенствовать систему планирования и учета затрат;
- систематизировать и оптимизировать информационные потоки.

Для внедрения такого типа проектов, как правило, требуется 2—2,5 года. Таким временем мы не располагали. Было принято решение начать работы по реализации проекта с января 2005 г. и запустить в промышленную эксплуатацию 1 января 2006 г.

Из множества фирм, предлагавших свои консалтинговые услуги, наш выбор выпал на АСАП Консалтинг во главе с генеральным директором В. Воробьевым. И мы остались довольны своим выбором — консультанты оказались такими же одержимыми, как и ИТ-сотрудники в стремлении внедрения системы.

Какие основные бизнес-процессы затрагивает система?

В ходе проекта были внедрены пять основных функциональных модулей управления:

- управление материальными потоками (ММ);
- планирование и управление основным производством (РР);
- управление сбытом (SD);
- управление затратами и формирование фактической себестоимости (CO);
- финансовая бухгалтерия (FI).

И еще один технологический модуль — техническая и системная поддержка проекта (BC).

Собираетесь ли вы развивать проект?

В рамках проекта автоматизирована вся цепочка создания добавленной стоимости — от планирования производства до исполнения производственных заказов и отгрузки готовой продукции. Наш завод получил интегрированную информационную систему, позволяющую в реальном режиме времени обеспечивать качество производства и качество решений на всех уровнях управления.

Система обеспечивает как менеджеров, так и специалистов полной и достоверной информацией, повышая эффективность их работы.

Но нужно четко понимать, что внедрение информационной системы, поддерживающей бизнес-процессы предприятия, — не разовый проект, а непрерывная программа действий. Интересоваться, когда информационная система будет совсем готова, так же неправильно, как спрашивать: когда мы прекратим разрабатывать новые продукты и расширять производство? Информационная система будет развиваться вместе с совершенствованием бизнес-процессов, развитием производства. Необходимо, чтобы программа продолжала двигаться по пути совершенствования.

С. Скворцова Директор по экономике и финансам

Внедрение решения SAP позволило предприятию не только качественно улучшить ключевые бизнес-процессы, но и повысить информированность и заинтересованность сотрудников подразделений, сделать их взаимодействие согласованным и эффективным. Возросла ответственность персонала основного производства за конечные результаты деятельности предприятия за счет делегирования полномочий на оперативный уровень управления. Внедрение проекта позволило определить уровень профессионального потенциала работников предприятия, еще раз оценить и правильно использовать этот потенциал.



Валентина Дмитриевна, расскажите, как проходило внедрение?

Согласно методологии внедрения, разработанной фирмой АСАП Консалтинг, реализация проекта прошла по семи этапам.

На первом этапе был образован проектный офис, разработан устав проекта. Он позволил всем участникам понять ожидаемые результаты внедрения и определить, что входит в рамки проекта,

а что осталось за его пределами.

Составной частью устава является организационная структура управления проектом. Проект возглавил председатель Совета директоров Белебеевского завода «Автонормаль» А. Сабадаш. Его заместителем была назначена директор по экономике и финансам С. Скворцова, она же возглавила группу по внесению структурных, организационных, функциональных изменений в проект. В ее комитет входили владельцы бизнес-процессов, то есть сотрудники, которые возглавляли подразделения, например, главный бухгалтер (финансовый учет), начальник планово-экономического отдела (учет затрат и контроля), директор по производству. В состав управляющего совета вошли все директора производств.

Было образовано шесть групп внедрения соответствующим функциональным модулям. В состав групп вошли руководители отделов как собственники бизнес-процессов. Они несли ответственность за реализацию соответствующего процесса в системе со стратегической точки зрения. Ключ-

чевые пользователи — специалисты подразделений, хорошо знающие соответствующие участки функционирования процесса, вошли как оперативные работники. Специалистами по настройке и разработке приложений стали программисты отдела информационных технологий.

На втором этапе реализации проекта было сделано подробное описание и проведен анализ более 250 бизнес-процессов. Прорисована архитектура решений интегрированной системы управления путем наложения схем «как есть» и «как должно быть» согласно стандартам САП.

Третий этап был посвящен разработке проектных решений реализации будущей системы. В этот период на рабочих заседаниях групп внедрения функциональных модулей обсуждались и принимались решения по реализации процессов управления. Эти заседания проходили при самом активном участии собственников бизнес-процессов и ключевых пользователей.

На четвертом и пятом этапах в соответствии с утвержденным концептуальным проектом производилась настройка системы (сначала настраивался прототип, потом происходила его интеграционная доводка), формировались основные данные, производилось первичное тестирование отдельных функциональных модулей, происходила проверка совместимости процессов и осуществлялось интеграционное тестирование.

На шестом этапе были проведены окончательная доводка системы и миграция данных. В этот период осуществлен анализ данных, сформированы инструкции и введены стандарты рабочих процессов в рамках новой информационной системы. Параллельно велось обучение сотрудников проектного офиса и предприятия.

Последний, седьмой этап, был посвящен вводу в эксплуатацию проекта и стабилизации работы системы.

Еще один важный момент: перед запуском системы была организована компетентная комиссия из собственников бизнес-процессов — руководителей ведущих подразделений. Комиссии были представлены на тестирование 122 наиболее важных процесса. Тестирование процессов проводили программисты и ключевые пользователи подразделений предприятия. В результате обсуждения члены группы тестирования единогласно решили рекомендовать сдачу системы в промышленную эксплуатацию с 1 января 2006 г.

Какие факторы успеха вы могли бы выделить?

Во-первых, заинтересованность руководства предприятия в реализации проекта. Мы постоянно чувствовали пристальное внимание к проблемам и задачам проекта со стороны А. Сабадаша, его понимание того, что ИСУП внед-

ряется не для ОИТ, а для управляемости бизнеса. Контроль за внедрением системы привел к положительному результату проекта.

Во-вторых, немаловажным фактором я считаю то, что изначально, когда только разрабатывался концептуальный проект, мы приняли решение не отходить при настройках процессов от стандартного решения SAP. Но при внедрении проекта, для расширения функциональности внедрения и чтобы запуститься, мы вынуждены были в незначительных случаях отойти от стандартных решений. Были дописаны пользовательские интерфейсы, отчеты, формы документов через АВАР разработки.

Теперь, имея опыт внедрения, могу заверить: изменение стандартной настройки функциональности не требуется, система достаточно гибка и настраивается под условия бизнеса предприятия, а там, где это не получается, советую много подумать — может, это и не нужно.

В-третьих, важным моментом было определиться со стратегией запуска. Когда встал вопрос, что делать со старой системой, мы пришли к выводу, что запуск подобного рода систем еще и психологический шок для людей, несмотря на то, что они все прошли обучение. Кроме того, дублирование информации в старой и новой системах только усилит физическую нагрузку и увеличит количество ошибок при вводе, поэтому мы приняли решение сразу переходить на новую систему, не ведя параллельного учета.

И, конечно, надо отметить, что высокий профессионализм команды компании АСАП Консалтинг, которая вместе с нами проходила через все сложности и трудности, ее многолетний опыт были одним из важных факторов успеха.

Как вы планируете развивать проект?

Надо отдавать себе отчет в том, что работа над бизнес-процессами не может носить ограниченного во времени характера, мол, сделаем то-то и все. Эта работа навсегда, потому что она становится образом жизни, стилем деятельности компании. На предприятии существует план перспективных работ, согласно которому в этом году продолжается наша совместная работа с фирмой АСАП Консалтинг. В наших планах — расширение функциональности проекта за счет внедрения таких задач, как:

- управление инструментальным производством;
- управление стеллажно-ячеечными складами;
- ведение налогового учета согласно 25 главе НК и ПБУ №18/2;
- управление наличностью (модуль финансовый менеджмент);
- формирование и выдача сменно-суточного задания.

Кроме этого, мы собираемся с начала будущего года запустить такую функциональность системы mySAP ERP, как аналитическое средство поддержки принятия управленческих решений — создать BW-хранилище. Бизнес-аналитика обеспечит предприятие возможностью проводить многомерный анализ достигнутых результатов, выполняемых с различных точек зрения, позволит прогнозировать направления развития и планировать будущие показатели деятельности предприятия.

Разработан план внедрения функциональности SAP на 2007 г. Предполагается внедрение модуля ТОРО: управление ремонтным обслуживанием технологического оборудования, модулей «Учет основных средств», «Планирование затрат на продукт» и т.д. ■

