

Всё как у людей, НО ПО-СВОЕМУ

Ольга Мельник

Внедрение ERP-системы на заводе «Кроностар» сами заказчики считают очень удачным, но выполнено оно было весьма нетривиальным путем. Это действительно типовое решение в том смысле, что конфигурации и настройки, реализованные здесь, уже были опробованы, отлажены и проверены на других аналогичных предприятиях и именно эта «мастер-система» была взята за основу. То же самое решение тиражируется и дальше, на другие заводы концерна Swiss Krono Group, однако на каждом вносятся собственные изменения.



Swiss Krono Group владеет предприятиями во многих странах мира, в том числе в Восточной Европе и на Украине. В России у компании один завод — «Кроностар», расположенный в городе Шарья Костромской области, где производят древесно-стружечные плиты для корпусной мебели, стеновые панели, ламинат. Как рассказывает директор по экономике и финансам «Кроностара» Ольга Корнаушенко, все заводы концерна ведут управленческий и бухгалтерский учет как по локальным стандартам своих стран, так и по внутреннему стандарту концерна — SWISS GAAP. Предприятия концерна активно взаимодействуют друг с другом, есть взаимные продажи сырья, материалов, готовой продукции. «Почти каждый день приходится координировать работу как между заводами, так и между подразделениями, а для этого необходима оперативная ежедневная, еженедельная и ежемесячная отчетность», — говорит Ольга Корнаушенко.

Вопроса о том, какую именно транзакционную систему внедрять, не возникало. Генрих Кванц, бывший генеральный директор «Кроностара», рассказывает: «В своем выборе мы руководствовались требованиями унификации, стандартизации и стремительно идущей глобализации во всем бизнес-мире, а также возможностью сокращения стоимости внедрения информационной системы за счет использования единого для концерна шаблона на базе решения SAP». Почти на всех заводах Swiss Krono Group в Западной Европе используется SAP R/3, поэтому решение было очевидным. Но там на каждом предприятии это локальная установка, функционирующая и развивающаяся независимо от других. Для заводов Восточной Европы было решено всю отчетность интегрировать и использовать единую ERP-систему, работать в одном информационном пространстве, а со временем интегрировать и системы заводов Западной и Восточной Европы.

«Польская» система для России

Алексей Новиков, руководитель ИТ-отдела «Кроностара», рассказывает,

что самое лучшее, уже много лет используемое решение ERP, как считают в концерне, было сделано на польском заводе «Кронополь», с которым российский «Кроностар» взаимодействует тесней всего. Ввиду этих двух обстоятельств на российском предприятии решили использовать именно польскую систему.

Однако вести ли независимые версии ERP-системы для каждого завода или же использовать централизованную систему для всех восточноевропейских предприятий, было большим вопросом, который долго и тщательно анализировался. «Минусы единого решения очевидны, — считает Алексей Новиков. — Это большая разница в работе предприятий в разных странах, когда даже одинаковые с точки зрения организации процессы в системе должны быть отражены по-разному. Кроме того, не надо забывать, что в таком случае значительно возрастает риск повредить общую систему при настройке локальных бизнес-процессов, и это в свою очередь требует большой и кропотливой работы совместных команд при тестировании». Однако огромным преимуществом централизованного решения, по его мнению, является стандартизация всех бизнес-процессов в системе и уменьшение затрат, связанных с внедрением дополнительной функциональности, которая, будучи разработанной однократно, в дальнейшем может использоваться другими предприятиями. Снижается и общая стоимость поддержки системы за счет уменьшения численности обслуживающих её команд на заводах и создания единого центра компетенции. «В итоге был принят план стартовать в единой системе с уже работающим заводом в Польше, — вспоминает Алексей Новиков. — Тестового периода по сути не было, и работу мы начали практически одновременно. Цена ошибки была высока, и не до конца ясно было, как процессы, разработанные для нашего завода, скажутся на польском предприятии». Несмотря на то, что базовая конфигурация была «польской», потребовались серьезные доработки и изменения. Хотя в основном они касались российского законодательства, налоговых и бухгалтерских правил, а также специфики бизнес-процессов, объем этих доработок был существенным. Кстати, точно так же работают и вновь подключаемые украинские предприятия, поэтому время от времени все заводы проводят общую перекрестную проверку: как изменение процессов, принятое на одном из них, повлияло на другие.

Ход проекта

Проект начался в феврале 2005 года, а ввод SAP R/3 Enterprise v 6.40 в промышленную эксплуатацию состоялся первого января

2006-го, менее чем через десять месяцев. Были внедрены модули управления финансами, учета основных средств, контроллинга и учета затрат, сбыта, управления материальными потоками, планирования производства. Параллельно был оптимизирован ряд бизнес-процессов — управление складскими запасами, операциями закупок ТМЦ и планированием производства, оборот платежных документов, управленческий учет и финансовое планирование. Сейчас в системе 150 рабочих мест.

Три первых месяца после старта оказались самыми сложными, поскольку приходилось на ходу поправлять всё, что нуждалось в коррекции, в том числе учитывая взаимодействие с предприятиями концерна. При этом тестовой версии, где полностью сохранялись бы данные «боевой» системы на такой-то период времени, у «Кроностар» не было. Тестовая инсталляция системы подразумевала просто некий набор данных, более-менее похожих на реальные, на которых и проводилось тестирование.

Риски такого подхода в некоторой степени снижали сами члены команды. Сотрудники польского завода, уже проделавшие такую работу у себя, в это время на базе «Кронополя» создали общий для концерна центр компетенции по SAP R/3. Курировала внедрение на российском заводе швейцарская консалтинговая компания «IMG», которая постоянно работает с польским заводом «Кронополь» и знает все бизнес-процессы этого предприятия. Генеральным подрядчиком в России стала компания «АСАП Консалтинг», чей опыт и неформальное отношение к проекту, по словам Алексея Новикова, позволили нивелировать все существенные проектные риски. Специалисты подрядчика выполнили всю настройку системы, провели адаптацию процессов к российской специфике



Время от времени все заводы проводят общую перекрестную проверку: как изменение процессов, предпринятое на одном из них, повлияло на другие.

и осуществили перевод предприятия в продуктивный режим. Руководителем проекта внедрения был назначен начальник ИТ-отдела Алексей Новиков.

«Если польский центр компетенции дал нам основу, все базовые процессы и конфигурации, то “АСАП Консалтинг” предлагал альтернативные или адаптированные решения», — подчеркнула Ольга Корнаушенко. Самые активные представители различных подразделений «Кроностара» образовали внутреннюю команду. «Именно они адаптировали бизнес-процессы, которые были взяты за основу с польского завода. Специфики у поляков много, поэтому команде сложно было решить, какие изменения необходимо внести на нашем производстве», — рассказывает финансовый директор «Кроностара». Вот эти люди и стали ключевыми пользователями системы, постепенно обучавшими своих коллег.

Конечно, вся внутренняя проектная команда прошла обучение, приобретает компетенции нового уровня. Рабочим языком проекта был английский. Это нелегкое для сотрудников шарьинского завода испытание смягчил переводчик, через которого шла вся переписка, документация, переговоры и общение. В результате, по словам Ольги Корнаушенко, завод получил прекрасно подготовленного ключевого пользователя SAP R/3.

Результаты

Несмотря на то что какая-то часть ключевых пользователей после продуктивного старта предпочла строить свою карьеру на других предприятиях, общие результаты проекта оказались весьма обнадеживающими. «Работа в одной системе приводит к тому, что бизнес-процессы стандартизируются, а компетенции сохраняются», — считает Ольга Корнаушенко. — Вновь приходящие сотрудники работают по уже существующим и заданным правилам». Принципиально, что решены стратегические задачи, в том числе информационный обмен между компаниями концерна Swiss Krono Group и штаб-квартирой в Швейцарии, доступ к общим базам данных, прозрачный и эффективный корпоративный контроллинг и представление отчетности.

Другим серьезным успехом Ольга Корнаушенко считает сокращение времени закрытия периода. «Теперь мы представляем управленческую отчетность в головную компанию к десятому числу каждого месяца, — подводит она итог. — К шестому числу делаем и бухгалтерский, и управленческий баланс, и у нас готовы цифры НДС. Учет по GAAP реализован для основных средств. Это самая часто запрашиваемая из штаб-квартиры информация». Руководству завода хотелось бы еще быстрее подводить итоги — не к шестому, а к третьему числу, и для концер-

на это очень важно. Но есть проблема, сильно тормозящая дело, — расчет зарплаты, процесс настолько трудоемкий, что заметно ускорить его пока не получается.

Еще один факт, который радует финансистов, — возможность контролировать дебиторскую и кредиторскую задолженность. «“Выравнивание” производится ежедневно, для этой процедуры мы используем стандартную функциональность SAP R/3, и у нас нет проблемы отслеживания задолженности по договорам. Мы отслеживаем дебиторскую задолженность по видам продукции и ежедневно контролируем просроченную задолженность, — поясняет Ольга Корнаушенко. — На момент закрытия периода многие поставки находятся в пути, и у нас есть инструмент, которым мы контролируем документы, проведенные позже отчетного периода. И это тоже успех».

Юрий Шевелев, руководитель направления «строительные материалы» ООО «Кроностар», считает, что наиболее значимым итогом стало повышение оперативности в отслеживании клиентской базы с учетом задолженности (в том числе и просроченной). «Сейчас любой менеджер подразделения в режиме реального времени может не только отслеживать остатки готовой продукции на складе (в разрезе ассортимента), но и знакомиться с ближайшими планами производства, а также формировать различные отчеты с необходимой аналитикой», — утверждает он. В итоге значительно снижается временной интервал между оформлением заказа и отгрузкой продукции потребителю, возрастает удовлетворенность клиентов, снижается дебиторская задолженность. «Это всё и есть, на мой взгляд, прямое следствие эффективности управления ресурсами компании посредством информационной системы», — резюмирует Юрий Шевелев.

Теперь финансовые службы завода работают над анализом ликвидных и неликвидных складских запасов. «Для нас это сейчас самый острый вопрос», — подчеркивает Ольга Корнаушенко. Для этого будет внедряться отдельный инструмент. На очереди — модуль управления стеллажно-ячеистыми складами. По ее словам, внедрение системы SAP R/3 для «Кроностара» — это не имиджевый ход и даже не возможность увеличить стоимость бизнеса. Это инвестиционный проект, который себя уже окупил. «И в заключение, — добавляет Ольга Корнаушенко, — хочется поблагодарить компанию “АСАП Консалтинг”, которая не только взяла на себя существенную часть работ по внедрению совместно с ключевыми пользователями “Кроностара”, но и продолжает нас поддерживать, оперативно откликаясь на все возникающие вопросы, проводя своевременное обучение, внося необходимые настройки, отражающие новые требования бизнеса, и в конечном итоге создавая чувство уверенности и комфорта при работе с системой SAP R/3».