

АНТИКРИЗИСНЫЙ КОНТРОЛЛИНГ



В ПЕРИОД КРИЗИСА МНОГИХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ВОЛНУЕТ ВОПРОС СНИЖЕНИЯ ЗАТРАТ. ОДНАКО ПРЕЖДЕ ЧЕМ ЧТО-ТО СОКРАЩАТЬ, НУЖНО БЫТЬ УВЕРЕННЫМ В ТОМ, ЧТО ЭТО СОКРАЩЕНИЕ НЕ ПОВЛИЯЕТ НА КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ И СРОКИ ЕЕ ИЗГОТОВЛЕНИЯ. ОСУЩЕСТВЛЯТЬ ОПТИМИЗАЦИЮ МОЖНО ЛИШЬ В ТОМ СЛУЧАЕ, ЕСЛИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ХОРОШО ОТЛАЖЕН КОНТРОЛЛИНГ И УЧЕТ ЗАТРАТ. МЫ ВСТРЕТИЛИСЬ С **В. САТУНКИНЫМ**, ДИРЕКТОРОМ ПО ИТ ООО «ТОЛ'ЯТТИНСКИЙ ТРАНСФОРМАТОР», ГДЕ В АПРЕЛЕ ЭТОГО ГОДА КОМПАНИЕЙ ASAP CONSULTING БЫЛ УСПЕШНО ВНЕДРЕН МОДУЛЬ «КОНТРОЛЛИНГ», И ПОГОВОРИЛИ О ТОМ, КАК ЭТОТ ПРОЕКТ ПОМОГАЕТ ПРЕОДОЛЕВАТЬ КРИЗИС.



ASAP Consulting работает на рынке консалтинговых услуг с 2004 г. Основным направлением деятельности является внедрение продуктов компании SAP. Успех ASAP Consulting обеспечивают высококвалифицированные специалисты, за плечами которых более 45 успешно реализованных проектов и опыт работы в ведущих консалтинговых, крупных производственных и торговых компаниях России.

Третий год подряд ASAP Consulting имеет статус преференциального партнера САП СНГ в такой отрасли внедрения SAP ERP, как дискретное производство.

Среди выполненных в 2009 г. проектов (и/или запущенных в продуктивную эксплуатацию) хочется отметить Петербургский тракторный завод, Промсвязьбанк, Уралтрансгаз, развитие проекта на БелЗАНе (управление ремонтами и основными средствами). На сайте www.asarcs.com можно более подробно ознакомиться с достижениями компании.

Валерий Николаевич, ваше предприятие является одним из потребителей металлопродукции. Расскажите, пожалуйста, о специфике предприятия с точки зрения информационных технологий.

Действительно, наше предприятие является одним из крупнейших на постсоветском пространстве производителем силовых высоковольтных трансформаторов с установленной производственной мощностью до 30000000 кВА. В процессе производства мы используем в том числе и металл, в первую очередь электротехническую сталь, цветной провод и черный прокат.

Завод обеспечивает полный жизненный цикл изделия, начиная от его проектирования и разработки опытных образцов и заканчивая гарантийным обслуживанием и утилизацией. Поэтому мы стараемся осуществлять комплексный подход, ведь все процессы тесно взаимосвязаны друг с другом, нельзя развивать что-то одно, при этом не меняя другого.

В этих условиях необходима достаточно серьезная интегрированная

корпоративная система, которая бы учитывала все условия производства, помогала выявлять «узкие места» и быстро принимать решения.

С чего начинался проект по внедрению модуля «Контроллинг»?

С 2004 г. 80% инвестиций шло на модернизацию производства, а остальные 20% — на развитие системы управления, в том числе и на внедрение SAP.

Нам было очень важно владеть информацией о составе изделия, о запасах на складах, о финансовых потоках, себестоимости и пр. Раньше для решения всех этих задач использовались различные гетерогенные системы, сбор данных отнимал много времени, и иногда они становились неактуальными и даже ненужными для принятия решения, то есть работа шла в корзину. Поэтому построение единой системы управления являлось для нас первостепенной задачей.

Сейчас уровень инвестиций в развитие системы управления начал снижаться, так как большая часть функционала уже внедрена и широко используется, отсутствуют затраты на инфраструктуру,

лицензии и т.д. Мы перешли к реализации «точечных» проектов, и внедрение модуля «Контроллинг» — одна из наиболее важных частей общего проекта по созданию интегрированной системы управления.

Как кризис повлиял на развитие проекта?

Когда наступил кризис, мы были к нему более-менее готовы. Появившаяся необходимость сократить затраты тянула за собой вопросы, связанные с эффективностью, идентификацией мест возникновения затрат, сбором и контролем за качеством получаемой информации. Поэтому внедрение модуля «Контроллинг» пришлось очень кстати.

Контроллинг и вообще стратегическая отчетность — это те элементы, без которых внедрять любую систему управления просто бессмысленно. Они являются «тянущими» системами, показывают, какие существуют недостатки на оперативном уровне управления.

К примеру, на нашем предприятии внедрение контроллинга сразу же показало, что существует достаточно много несоответствий в данных на всех уровнях, начиная от оперативного и заканчивая стратегическим. Неточности в нормативно-справочной информации, неверное отражение операций и другие «мелочи» в самом низу приводят к большим расхождениям в плановых и фактических расчетах в самом вершине этой информационной пирамиды, что, несомненно, мешало предприятию развиваться должным образом, а руководству — принимать более объективные и взвешенные решения.

Контроллинг помогает, если оперировать медицинскими терминами, поставить более точный диагноз. Как в случае с человеческим организмом — иногда бывает недостаточно градусника, необходима рентгенография, чтобы идентифицировать болезнь.

И кризис в данном случае подтвердил правильность нашей стратегии. Модуль «Контроллинг» помогает вести более точ-



ный учет прямых затрат (на всех переделах и по всем направлениям, начиная от брака и заканчивая затратами на гарантийный и негарантийный ремонт), косвенных затрат, формировать фактическую себестоимость продукции и т.д.

Благодаря ему нам удалось найти «узкие места» в производстве, реорганизовать портфель заказов (отказаться от некоторых, оказавшихся нерентабельными позиций и, наоборот, добавить более прибыльные), повысить эффективность производства и значительно сократить затраты.

Какие советы вы хотели бы дать вашим коллегам?

Прежде всего хотелось бы отметить то, что с самого начала необходимо точно определить стратегию развития. Когда есть единая цель, которая сохраняется на протяжении всего проекта, и проработанная стратегия, как к этой цели стоит идти, снимается большая часть вопросов.

Во-вторых, необходимо помирить видение бухгалтеров и экономистов. У каждого из них своя точка зрения, свое видение проблем, свои запросы, поэтому сплотить их в единую команду — это, пожалуй, самая важная задача для тех, кто внедряет контроллинг.

В-третьих, внедрять контроллинг следует не в конце, а параллельно с остальными проектами, чтобы он не давал «уйти» в сторону и сместить баланс интересов.

В-четвертых, внедряя контроллинг, необходимо серьезное внимание уделить нормативно-справочным данным. Это существенно влияет на их достоверность. Если данные не привести в порядок в самом начале, то исправлять полученные ошибки в конце будет очень и очень сложно.

И, наконец, не могу не отметить высокую компетенцию сотрудников компании ASAP Consulting, благодаря которым нам удалось быстро и качественно внедрить контроллинг и осуществить необходимую межмодульную интеграцию в нашей компании. Мы продолжаем сотрудничать с ASAP Consulting и планируем совместно расширять и развивать наш проект. Работа с высококомпетентными и опытными консультантами/экспертами — необходимое условие для успешной реализации проекта.

Спасибо! ■

ИНТЕРВЬЮ ПОДГОТОВИЛ ДАНИЛ ДЕХКАНОВ



Г. СУВОРОВ

Начальник отдела, ASAP CONSULTING

Проект получился довольно интересным. На его внедрение отводилось сравнительно мало времени. За четыре месяца необходимо было внедрить и запустить в продуктивную эксплуатацию модуль «Контроллинг» и позаботиться о его интеграции с уже действующими модулями системы SAP ERP. Согласно плану проекта, на каждый этап отводилось не более четырех календарных недель.

Функциональный объем, подлежащий реализации, также включал все основные бизнес-процессы по учету затрат:

- планирование затрат и выручки;
- оперативный учет затрат;
- закрытие периода и расчет фактической себестоимости производимой готовой продукции и полуфабрикатов;
- анализ затрат и выручки.

Специфика предприятия, выпускающего промышленные трансформаторы, заключается в том, что весьма сложной является как организационная структура, так и внутренние операции между подразделениями. Ведь помимо периодического производства, при котором выпуск продукции осуществляется на склад, существует и производство продукции под заказ клиента, и срок изготовления этой продукции может варьироваться от месяца до более года. Поэтому детальный аналитический учет производства и запасов, растянутые по времени затраты, большие объемы незавершенного производства добавили в проект множество интересных задач, которые мы успешно решили.

Также было реализовано оригинальное решение по учету трудозатрат по основному и вспомогательному производству в разрезе разрядов и условий труда. Данный механизм в дальнейшем позволит с меньшими трудозатратами перейти на расчет заработной платы непосредственно средствами SAP.

Еще одной особенностью проекта является большая номенклатура выпускаемой готовой продукции и полуфабрикатов собственного производства (около 200 тыс. номенклатурных единиц), что значительно усложняет процедуру закрытия отчетного периода, которая выполняется ежемесячно, а не раз в квартал, как это было до реализации в системе SAP. Приведу пример: процедура закрытия в модуле «Контроллинг» представляет собой ежемесячное последовательное выполнение 28 регламентных операций. Несмотря на это, нам удалось добиться того, что на данном этапе закрытие периода занимает не более трех суток от начала проверки введенных данных до передачи рассчитанных данных в главную книгу. Соответственно, топ-менеджеры благодаря своевременно полученной информации могут более гибко и точно управлять предприятием.

В рамках реализации проекта также был решен и ряд организационных задач, основные из которых:

- доработка и регламентирование действующих правил ввода оперативной информации в систему по всем смежным функциональным модулям;
- согласование и утверждение регламента закрытия периода, методов и сроков внесения исправлений;
- вовлечение бухгалтерских служб в проверку вводимой в систему оперативной информации и процедуру закрытия периода.

Успеху проекта, несомненно, способствовала большая заинтересованность руководства, а также уже существующая на предприятии сплоченная команда специалистов по SAP ERP. Кроме того, сами ключевые пользователи были заинтересованы в этом проекте. Все это, вместе с высококвалифицированным консалтингом, и позволило реализовать данный проект качественно и в сжатые сроки.