

ERP-ПРОДУКТ ОТ «ОМСКОГО БЕКОНА»

Евгений ДРЯХЛОВ

О том, как реализовывался проект, какие проблемы пришлось решать разработчикам и внедренцам, мы узнали из беседы с **Игорем Рыбаловым**, руководителем проекта в период с 2002 по 2005 год (компания «Коммед»), и сотрудниками омского филиала «ПРО-ДО-Менеджмент» **Яковом Янценом** (начальник управления ИТ), **Владимиром Романовым** (начальник отдела ПО, руководитель проекта с 2005 года), **Людмилой Зобниной** (ведущий специалист, архитектор проекта с 2002 года).

На уровне

К моменту старта проекта по внедрению ERP-системы холдинг объединял в себе четыре крупных предприятия, а также склады готовой продукции и сбытовую сеть. Учитывая столь сложную инфраструктуру, встал вопрос — с какого уровня начинать внедрение? Яков Янцен рассказывает: «Наведение порядка в производстве занимает очень много времени, требует больших физических и материальных усилий, однако при этом все проводимые мероприятия остаются практически незаметными для руководства. Мы понимали, что руководству нужно показать результаты быстрее. При этом самим акционерам холдинга первоначально было важно обеспечить прозрачность финансового управления на всех предприятиях и во всех подразделениях холдинга». Соответственно, своей главной задачей разработчики сочли консолидацию финансово-экономической отчетности и выбрали построение системы сверху, начав с финансового блока.

«Когда мы в течение двух лет сумели навести порядок в учете, дать целостную информацию о том, что происходит на предприятии, и показали возникающие проблемы, у нас появилась серьезная поддержка со стороны руководства. Хотя она и так была с самого начала, но с первыми результатами нам стали больше доверять, больше помогать при

Работа по внедрению информационной системы управления в группе компаний «Омский бекон» стартовала в 2001 году. В промышленную эксплуатацию система управления финансовым блоком была введена осенью 2005 года. По признанию руководства ГК, в сравнении с временными затратами, финансовые оказались относительно скромными и даже ниже запланированных. При этом главным эффектом внедрения на предприятии считают получение «абсолютно прозрачной учетной системы».



внедрении изменений. А это важно, поскольку на данном этапе главной была уже не техническая сторона, а шло изменение технологии работы достаточно большого количества людей», — комментирует Игорь Рыбалов.

Следует сказать, что на предприятиях, входящих в холдинг, уже на момент начала работ по внедрению ERP-системы эксплуатировались собственные специализированные программные продукты (где-то учет велся с помощью системы «Интегратор», на других площадках использовались самописные программные продукты), обеспечивающие производственный учет. Данные из разных систем предприятий на бумажных носителях поступали в главную книгу учета. При этом проверить актуальность собираемых таким образом данных было практически невозможно. Поэтому основными посылками для начала работ по комплексной информатизации процессов финансового управления на «Омском беконе» стали:

- ликвидация задержек в получении информации о результатах деятельности группы предприятий за период;
- заблаговременное получение информации об их возможном отклонении от запланированных показателей;

- обеспечение закрытия отчетного периода не позже чем через десять дней после его окончания;
- устранение фактов несвоевременного и неправильного начисления налогов из-за недостоверности или неполноты информации;
- ускорение оборачиваемости всех видов запасов группы предприятий (сырье, вспомогательные материалы, готовая продукция);
- согласование производственной программы с планом продаж и существующим рыночным спросом.

Перед интеграторами, принявшими участие в процессе постановки информационной системы, были поставлены задачи по разработке методологии обследования и учета, созданию финансового модуля, обучению персонала.

О выборе ERP-продукта

Работа по описанию всех основных бизнес-процессов на предприятии вылилась в шесть томов — более чем 2000 страниц — итогового документа. На основании полученных результатов стали искать информационную систему, способную поддержать управление таким большим хозяйством. Главными

критериями выбора выступили полнота функционального набора, соотношение цена/качество и скорость внедрения. От крупных систем, таких как SAP и Oracle, отказались сразу, поскольку они изначально не вписывались в планируемые стоимость внедрения и, особенно, затраты на техническое сопровождение. Выбирать стали из систем среднего класса: SytelLine, Renaissance, Microsoft Dynamics AX и Microsoft Dynamics NAV. Здесь важным фактором стало наличие развитого функционального набора по трем направлениям: управленческого учета, бухгалтерского учета и управления производством. Оценивали присутствие сильного финансового модуля и производственного функционала одновременно. «Жесткие требования мы предъявили и в отношении вводимых данных, — рассказывает Игорь Рыбалов. — Во-первых, после ввода данные должны „жить“ в системе. Во-вторых, после ввода никто не должен иметь возможности их откорректировать, поскольку это вредно для системы. В-третьих, система в конечном итоге должна позволить заниматься планированием производства».

В результате выбор был сделан в пользу ERP-продукта Microsoft Dynamics NAV, который устроил разработчиков не только финансовым, но и производственным модулем, возможностями которого было запланировано воспользоваться в будущем. Впоследствии, когда производились настройки новой информационной системы, было проведено и тестирование работы функциональных модулей логистики и производства. Производственный модуль опробовали на ограниченном ассортименте, на последних переделах, и убедились, что система, выбранная в качестве базисного IT-решения, в этой части удовлетворяет всем требованиям.

Восток — Запад

Идеологи проекта понимали, что, по сути, внедрению подлежит западная система, разработанная с учетом западной же специфики построения отчетности, которая не совпадает с российскими требованиями. Чтобы сбалансировать баланс между бухгалтерским и управленческим учетом, по ходу требовалось вносить необходимые изменения. «На Западе учет ведут специалисты-менеджеры, которые занимаются закупками, производством и продажами. У нас этим занимаются бухгалтеры, — поясняет Людмила Зобнина. — Поэтому система должна быть построена таким образом, чтобы в ней были показаны все

основные процессы производства и сбыта, оформленные соответствующими документами, которые должны отвечать нормативам нашего бухгалтерского учета. Главное, чем мы занимались около года, — это приведение в соответствие экономической модели предприятия и отображение этой модели внутри системы. Мы разработали аналитику и стали ее увязывать с реальными учетными процессами, которые происходили в подразделениях».

Для этого на протяжении четырех месяцев по определенному графику приглашали всех бухгалтеров и экономистов подразделений, которые в присутствии директора по финансам и главного экономиста открывали друг для друга массу интересных вещей. Оказалось, например, что бухгалтеры учитывали то, что от них не требовалось. Экономисты же не получали той информации, которая им была в первую очередь нужна.

В итоге, пройдя по всем подразделениям, разработчики договорились в присутствии всех заинтересованных лиц о том, что необходимо учитывать и когда учитывать, в каком разрезе и с какой степенью детализации. И получилось, что с бухгалтеров была снята часть работы, при этом, правда, была добавлена работа другого характера. А для того чтобы удовлетворить довольно серьезные требования бухгалтеров, пришлось написать порядка 100 форм отчетов. Здесь учли психоло-



гический момент — привычку российских бухгалтеров работать с бумагой. В IT-системе вся информация представлена в электронном виде и подразумевает, что на бумаге необходимо получать только те документы, на которых нужно ставить подпись. В итоге в системе для бухгалтеров была реализована требуемая отчетность.

Вомскую региональную группу ООО «ПРОДО-Менеджмент» входят: ОАО «Омский бекон» с крупнейшим в России свинооткормочным комплексом (258 тыс. голов); ОАО «Мясокомбинат "Омский"» (150 тонн готовой продукции в сутки); ОАО «Птицефабрика "Сибирская"» (1,2 млн голов); ОАО «Лузинский комбикормовый завод» (630 тонн продукции в сутки). Компания имеет собственные и арендуемые сельхозугодья, в том числе пахотные земли (62 тыс. га), комплекс крупнорогатого скота (3,8 тыс. голов). Ассортиментный перечень компании насчитывает более 400 наименований продукции торговых марок «Омский бекон», «Мясокомбинат "Омский"», «Птицефабрика "Сибирская"» разного ценового сегмента. Рынком сбыта являются 8 регионов Западной и Восточной Сибири, Свердловская область, Казахстан. С целью создания благоприятных условий для оптовых потребителей в 2005 году запущен в эксплуатацию Центральный склад готовой продукции емкостью 754 тонны единовременного хранения продукции.

Сохранить ядро

В результате ввода в эксплуатацию новой системы, адаптированной под особенности ведения учета на предприятиях группы «Омский бекон», были автоматизированы следующие бизнес-процессы:

- управление финансовыми потоками;
- экономика и управленческий учет;
- бухгалтерский учет;
- учет ТМЦ и логистика.

Для того чтобы максимально учесть все особенности бизнес-процессов предприятия, потребовалось разработать такие модули системы, как: учет договоров, учет векселей, управление финансовыми обязательствами, модуль интеграции с системами «Клиент-Банк», интеграция с внешней системой «Интегратор», а также альбом бухгалтерской и управленческой отчетности (более 100 документов). В силу специфики товарных потоков на предприятии также пришлось отказаться от стандартного использования средней себестоимости в расходных операциях и периодического расчета коррекции себестоимости, и расчет себестоимости единицы товара теперь производится в момент регистрации расходной операции.

«Что касается доработок в системе, то в самом начале мы поставили перед собой цель — в ядро сильно не влезать, так как в противном случае впоследствии усложняется сопровождение, —

НОВОСИБИРСКИЙ ФОРУМ MICROSOFT

18 апреля 2006 года в Новосибирске прошла многоотраслевая конференция, организованная подразделением Microsoft Business Solutions компании Microsoft при поддержке московских и региональных партнеров компании. В ходе Microsoft Business Forum обсуждались результаты внедрения современных информационных систем управления, отраслевых особенностей организации управления различными бизнес-процессами предприятия, а также стратегии Microsoft в области разработки и развития решений для управления бизнесом. В рамках конференции были представлены такие решения, как Microsoft Dynamics AX, а также новые версии систем Microsoft Dynamics NAV v.4.0 и Microsoft Dynamics CRM v. 3.0.

Крупнейшие системные интеграторы и представители промышленных предприятий представили ряд докладов, посвященных успешному опыту внедрения информационных систем на базе продуктов Microsoft на ряде предприятий Сибири, в числе которых мясоперерабатывающие

предприятия — ОАО «Омский бекон» и группа компаний «Рики». Несмотря на многопрофильный характер конференции, абсолютно все доклады в обеих отраслевых секциях собирали огромное количество слушателей, что, несомненно, свидетельствует о росте интереса к возможностям информационных технологий и продуктов в части оптимизации бизнеса. Сыграл свою роль и традиционно высокий уровень организации мероприятий Microsoft.

Кроме того, участники конференции имели возможность в перерывах между докладами ознакомиться с новейшими решениями для создания эффективной системы управления бизнесом в экспозиции, организованной в фойе комплекса «Планета Кино». На компактных стендах крупнейших системных интеграторов и консалтинговых компаний — партнеров Microsoft — посетители конференции могли получить ответы на все интересующие вопросы, предварительную консультацию, обменяться накопленным опытом.

Соб. инф.

рассказывает Людмила Зобнина. — Поэтому доработки представляли собой небольшие модификации, выполненные всегда где-то сбоку от ядра, формировались стандартные данные и передавались в стандартный журнал. Учетные процессы мы оставили практически неизменными». Единственной существенной правкой ядра стало создание дополнительного поля, позволяющего вести учет животных как в головах, так и в килограммах.

Конфликт интересов

Процесс внедрения оказался, по признанию самих участников, не из легких. На «Омском беконе» в то время работало полсотни основных пользователей системы — бухгалтеров. Непосредственно проект внедрения шел три года — с начала 2003 по конец 2005 года. Если 2003 год характеризовался перестройкой учета, то в мае 2004 года был начат запуск системы в эксплуатацию. В процессе запуска пришли к заключению, что необходимо произвести выверку в бухгалтерском учете. В результате на бухгалтеров легла большая нагрузка, поскольку им пришлось вести учет сразу в двух системах — новой и старой до полной отладки внедряемой системы. В течение 15 месяцев продолжалась выверка бухгалтерских данных и исправление «исторических» ошибок в бухгалтерском учете. Этот процесс, естественно,

вызывал недовольство со стороны бухгалтеров, так как нагрузка на них увеличилась, и многие отказывались понимать, зачем нужны все эти мучения.

Но, когда ко второй половине 2005 года все данные были выверены, произошли два знаковых события, окончательно доказавших жизненную необходимость проделанной работы. Сначала сотрудники контролирующей организации попросили предоставить нестандартный отчет. А кроме того, пришел запрос из управляющей компании на приведение данных к международному стандарту финансового учета. Вот тогда всем, в том числе бухгалтерам, сразу стало очевидно, что предоставить необходимые данные и в первом и во втором случае старая система была не способна. В свою очередь, новая система, в которой были собраны данные с мая 2004 года, позволила в течение получаса обработать каждый из запросов и предоставить достоверные данные в требуемом виде.

Впрочем, для того чтобы научиться работать по-новому — осваивать продвинутый поиск различных данных в системе, накладывать фильтры и т. д. — требуется определенное время, и, как признают разработчики, даже сейчас нельзя утверждать, что бухгалтерия полностью овладела навыками работы в системе.

Между тем экономисты получили возможность без каких-то дополнительных усилий простым нажатием

кнопки с помощью специально сформулированных отчетов получать непосредственно из системы любую необходимую информацию, которая им нужна для реального контроля над бюджетом и затратами подразделений, в режиме реального времени. А это, собственно, и требовалось: бухгалтерский учет ведется в соответствии с требованиями экономистов, на основе единой модели, и все подразделения используют единый подход к учету. При этом гарантирована достоверность данных.

«Если ошибка где-то и закрадывается, то только по вине бухгалтера, производящего интерпретацию данных, — комментирует Владимир Романов. — Сама система только беспристрастно их обрабатывает. Экономисты также получили возможность отслеживать, всю ли аналитику указывают бухгалтеры при вводе первичных данных. Ведь существуют определенные зависимости между данными, которые в отчетах хорошо отслеживаются. Видя, что данные „не бьются“, экономисты с помощью аналитического блока вычисляют происхождение неверно подкрепленных данных до того бухгалтера, который их вводил».

О результатах и новых планах

«Главным полезным эффектом от внедрения стало построение абсолютно прозрачной учетной системы, — считает Владимир Романов. — И по функциональному набору, и по затратам проект можно считать успешным». (Стоимость программного обеспечения и консультационных услуг составила порядка 250 тыс. долл.). Впрочем, как признают сами разработчики, не удалось уложиться в первоначально намеченные сроки. Слишком уж сложной оказалась организация бизнеса на предприятии. Правда, здесь есть и другое объяснение. В 2001 году на этапе планирования разработчики посчитали, что реально на осуществление проекта в установленных функциональных рамках и бюджете потребуется 1000 рабочих дней, или 5 лет. Этот срок не мог быть приемлемым для руководства предприятия, поэтому, запараллелив ряд процессов, пришли к оптимистичному сроку в 3 года. Но проект все равно растянулся на 5 лет. Если в начале проекта ежемесячно в системе отработывалось порядка 20 тыс. операций, то сейчас их отработывается уже более 70 тыс. на ОАО «Омский бекон» и около 60 тыс. на ОАО «Мясокомбинат „Омский“». В ближайших планах компании — в течение текущего года доработать и внедрить модули логистики и производственного учета. 