

ОАО «Концерн ЦНИИ „Электроприбор”» – ведущий разработчик и производитель приборов электроники и точной электромеханики, применяемых в навигации и радиосвязи. Основной заказчик – Военно-морские силы России. Инновационное предприятие не могло обойтись без современной системы управления бизнес-процессами предприятия. Недавно в компании закончился очередной этап внедрения полномасштабной ERP-системы «Галактика». Работы выполняют специалисты северо-западного регионального отделения корпорации «Галактика» (г. Санкт-Петербург). О том, как было принято решение о внедрении этой системы, как был преодолен консерватизм рядовых сотрудников и каковы первые результаты работы, рассказали заместитель генерального директора по развитию информационных технологий Игорь Евгеньевич Гутнер и заместитель генерального директора по экономике и финансам Александр Борисович Попов.

– Когда вы задумались о внедрении ERP-системы? Какие управленческие задачи стояли перед вами?

И. Г.: В 2004 году наш генеральный директор Владимир Григорьевич Пешехонов принял решение о переходе от фрагментарной автоматизации к единой интегрированной системе управления производственными процессами. Для этого было создано специальное ИТ-подразделение, которому поручили объединить автоматизированные процессы в единую систему. Толчком к принятию такого решения стало увеличение количества заказов и, как следствие, рост объемов производимых работ и документации, которые превысили некоторую критическую отметку. Графики выполнения работ, поставки и финансовые потоки стало затруднительно контролировать вручную или с использованием средств малой автоматизации.

Директора беспокоило, что большое количество идущих одновременно работ над заказами привело к непрозрачности ряда процессов, в том числе процессов снабжения комплектующими и материалами, к накоплению запасов и сложности планирования финансовых потоков на предприятии. Поэтому система должна была повысить прозрачность в использовании ресурсов и движении средств и представлять большой набор инструментов планирования.

– Какие системы автоматизации вы использовали до этого?

И. Г.: Примерно в 1994 году мы начали автоматизировать процесс проектирования, стали планомерно приобретать автоматизированные рабочие места конструкторов. Мы приобрели ряд лицензий САПР Pro/Engineer. Для того чтобы установить САПР, отвечающую нашим потребностям, возможностей персональных ПК не хватало, и мы приобретали специализированные вычислительные платформы. Стоит отметить, что девяностые – это было тяжелое время для многих компаний, и наша не была исключением. И все-таки руководство изыскало средства на приобретение программной и аппаратной частей для автоматизации сначала нескольких рабочих мест проектировщиков. Мы обучили и перевели на автоматизированные рабочие места ключевых конструкторов, впоследствии Pro/Engineer стал внутренним стандартом нашего предприятия при выполнении конструкторских работ. При этом мы не исключали использования еще ряда САПР для решения отдельных задач.

Тогда же мы начали строить локальные сети. Стоит отметить, что у нашего института, который правильнее называть научно-производственным предприятием, несколько площадок в Санкт-Петербурге и одна в Москве. Мы развивали локальные сети на каждой площадке, а в 2006 году был завершен проект по объединению всех сетей компании в единую корпоративную сеть. Это было интересный процесс, который позволил сблизить участников проектирования и изготовления продукции и дал нам много полезного опыта для дальнейшей автоматизации

На рубеже столетий, в 2000 году, было принято решение автоматизировать производство. Оно было продиктовано ростом количества заказов после «тяжелых 90-х», и руководство было заинтересовано в развитии центральной и удаленных производственных площадок. Все они участвуют в одном производственном цикле, управлять которым без автоматизации было, мягко говоря, тяжело. В тот период мы начали использовать «самописную» АСУ производства (АСУПР). В течение нескольких лет до 2004 года эта система была полностью внедрена на центральной площадке, а после 2004-го и на остальных производствах. АСУПР автоматизировала работу технологов, складов и диспетчеризацию процессов в производственных подразделениях. Но связь с бухгалтерией и плановой службой осуществлялась через бумажные носители. Бухгалтерия была автоматизирована частично даже в масштабах отдела, естественно, прозрачности финансовым потокам это не добавляло.

– Какие системы вы рассматривали кроме «Галактики»?

И. Г.: Запланировали приобрести и внедрить две информационные системы. Одна из них – PLM, для наведения порядка при планировании и выполнении работ по

проектированию, организации документооборота технической и офисной документации, электронных архивов и информационного сопровождения продукции. Впоследствии рамки сопровождения должны были быть расширены на все этапы жизненного цикла продукции. Мы не просто выпускаем изделия, но и заключаем договоры на их обслуживание, и эта деятельность приносит значительную часть доходов. Кроме того, необходимо было внедрить полноценную ERP-систему. АСУПР хорошо себя показала, но она, можно сказать, являлась частью полноценной ERP. Кроме того, за ней стояло всего несколько человек, которые были носителями идей системы и основными разработчиками, что было недостаточно для развития системы. Соответственно, для создания своей полноценной ERP-системы необходимо было увеличить штат специалистов.

Руководство решило пойти по пути аутсорсинга, то есть либо покупка и консалтинг, либо заказная разработка. Соответственно, были предъявлены и требования к исполнителю, это должна была быть компания, которая уже имеет опыт, авторитет и долгосрочную стратегию развития своих услуг в области ERP-систем. Сами понимаете, наше предприятие заинтересовано в долгосрочном сотрудничестве. В течение года мы провели исследование, можно сказать, «кастинг» среди компаний, которые были готовы предложить свои услуги по внедрению ERP и PLM. В итоге выбрали PLM систему Windchill и ERP-систему «Галактика», по каждому направлению выбирали примерно из пяти-шести систем. «Галактика» подошла по функционалу, кроме того, она вписывалась в среду, состоящую в перспективе из трех систем: PLM Windchill, ERP, и АСУПР, которую мы планировали оставить.

–□ *Как происходил сам процесс внедрения?*

И. Г.: В первую очередь под управление «Галактики» передали от АСУПР склады, потом на основе ERP автоматизировали процессы управления персоналом и бухгалтерию. Следовало учитывать, что при необходимости «Галактика» способна полностью взять на себя весь функционал по автоматизации управления производством. Это один из доводов в пользу «Галактики», Второй, очень важный довод состоит в том, что «Галактика» – это отечественная разработка и оперативно поддерживает изменения российского законодательства. Третьим доводом стало знакомство с компанией – было видно, что в компании «Галактика» отлично выстроены бизнес-процессы, как вы понимаете, в таких масштабах верить в «сапожника без сапог» не стоит. Отвергли компании, которые предлагали внедрение ERP-системы вахтовым методом, так как в Санкт-Петербурге не было специалистов по конкретной системе, которые могли бы провести такое масштабное внедрение, и отвергли компании, которые были, по нашему мнению, хуже организованы. Не последнюю роль сыграла и цена: внедрение некоторых ERP оказалось просто неподъемным для нашего предприятия.

Базовое внедрение уже закончено, с помощью системы «Галактика» решаются задачи управления персоналом, складами, финансами, бухгалтерии. В настоящее время мы готовим несколько процессов, связанных с бюджетированием. Буквально сейчас заканчивается базовое внедрение, идет «тонкая подгонка» системы под требования специфики работы отделов. Некоторые пожелания «с мест» мы отвергаем как каприз, некоторые удовлетворяем.

– У вас были трудности в процессе внедрения? Как вы их преодолевали? (отвечает Александр Борисович Попов)

А. Б.: Трудности, конечно, были. Прежде всего, пришлось решать ряд задач, связанных с определенным консерватизмом персонала. Это относится как к сформировавшимся за многие годы навыкам работы, так и к необходимости более широкого использования компьютерных технологий. Методы решения данной проблемы традиционны – это убеждение, обучение людей и время. В результате уже через два-три месяца после начала работы с «Галактикой» какие-либо недовольства со стороны сотрудников практически исчезают.

Вторая главная проблема – специфика нашего предприятия. ОАО «Концерн ЦНИИ „Электроприбор“» – это, с одной стороны, предприятие оборонно-промышленного комплекса, а с другой – научная организация. Все это привносит свои особенности в систему учета предприятия, прежде всего бухгалтерского. Как следствие, специалистам «Галактики» совместно с сотрудниками нашего предприятия приходилось иногда затрачивать достаточно сил и времени для решения нестандартных задач.

– Сейчас проект закончен и уже дает первые плоды. Как вы оцениваете результаты проекта?

И. Г.: Как вы знаете, автоматизация хороша для компании в целом, для топ-менеджмента. Но рядовые сотрудники иногда тяжело воспринимают изменения на своих рабочих местах. Сейчас квалификация сотрудников при работе с ERP растет.

Повысилась достоверность и доступность информации. Как и во всех глобальных системах – реализован принцип однократного ввода. Директор признает, что

результаты внедрения есть и они видны. Естественно, результатом была и формализация многих бизнес-процессов. Хотелось бы подчеркнуть, что автоматизация в первую очередь дает огромный набор инструментов менеджменту высшего и среднего звена, а если она проведена грамотно, то позволяет не только увеличить производительность труда рядовых сотрудников, но и сделать их рабочий процесс более комфортным. Собственно, именно это мы сейчас и наблюдаем.

— Изменилось ли положение компании в связи с кризисом? Как? Перестраиваете ли вы управленческие процессы, в том числе взаимодействие с ERP-системой?

А. Б.: Конечно, кризис отразился на предприятии. Прежде всего это выразилось в серьезных неплатежах со стороны наших заказчиков в начале текущего года. Однако благодаря поддержке со стороны государства всего оборонно-промышленного комплекса в целом положение предприятия в последние месяцы заметно изменилось. Сейчас его можно охарактеризовать как стабильное. Более того, после спада в 2008 году в этом году у нас будет рост объемов работ по сравнению с прошлым годом, и, скорее всего, объем работ 2009 года достигнет уровня 2007 года, а выработка на одного работающего увеличится на 18–19%.

Говорить о перестройке управленческих процессов нужно в том аспекте, что после внедрения системы «Галактика» качество управленческих решений и скорость их принятия значительно возросли. Положительную роль сыграла и формализация бизнес-процессов, которая неизбежна в процессе внедрения ERP-системы. Кризис всех заставил экономить, жить по средствам. И в решении этой задачи позитивная роль ERP-системы очевидна.

Источник:

[Эксперт-онлайн](#)