

**ВНЕДРЕНИЕ ERP-СИСТЕМЫ — СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ ОБЩЕГО ПЛАНА ПО РАЗВЕРТЫВАНИЮ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА**



Борис Захарченко:  
«Предприятие движется к более точному планированию сроков изготовления заказов»

Корневский завод низковольтной аппаратуры перешел на промышленную эксплуатацию первых из внедренных на предприятии модулей ERP-системы SyteLine, продукта компании Frontstep. Начав автоматизацию почти с нуля, предприятие сумело добиться высоких результатов в этом направлении. На мой взгляд, основные причины успеха — решимость высшего руководства реорганизовать систему менеджмента предприятия и активное участие топ-менеджеров в процессах автоматизации.

В конце ноября состоялся круглый стол, организованный компанией Frontstep СНГ, в ходе которого руководители Корневского завода поделились опытом внедрения ERP-системы с представителями других российских предприятий.

**«Градообразующее» предприятие**

В 1945 году в поселке Корнево, что в Курской области, был основан завод низковольтной аппаратуры. Сейчас это вполне успешное предприятие. Согласно прогнозам, его оборот в нынешнем году достигнет 100 млн. руб.

Основная продукция завода — так называемая низковольтная аппаратура: выключатели-разъединители, переключатели-разъединители, предохранители, ящики для установки электрооборудования и пр. Продукцию завода закупают свыше 520 активных клиентов, среди которых предприятия России, стран СНГ, а также Германии, Индии. В Белоруссии развитием бизнеса занимается дочерняя компания Корневского завода.

Предприятие играет очень важную роль в экономике поселка и района. Завод обеспечивает 42% поступлений в бюджет района и дает работу 655 жителям поселка.

**Курс — на систему качества**

Примерно два года назад руководство предприятия приняло решение о создании системы качества и подготовке к сертификации по стандарту ISO 9000. Это было необходимо, чтобы обеспечить конкурентоспособность продукции завода как на внутреннем, так и на внешнем рынке. По словам его генерального директора Сергея Рухлина, в настоящее время подготовка к сертификации входит в заключительную фазу.

Принятие решения о создании системы качества повлекло за собой реорганизацию работы предприятия, в том числе и изменение системы менеджмента. Как рассказал Станислав Петров, главный инженер завода, в рамках подготовки к сертификации по ISO 9000 предприятие, изучив опыт российских и зарубежных коллег, осуществило целый ряд изменений. Была проведена замена некоторых высокопоставленных менеджеров предприятия (в том числе директора по производству), диспетчеров в цехах, кладовщиков и др.

Планово-экономический отдел, группа, занимавшаяся расчетом заработной платы, и подразделение, отвечающее за организацию труда, были слиты в один отдел. Разрабатываются внутренние стандарты предприятия. Планируется проведение аттестации рабочих мест, а также ряд других мероприятий.

Параллельно была разработана программа технического перевооружения предприятия сроком до 2005 года. Создание и развитие информационной системы завода — составная часть этой программы.

**Автоматизация накануне внедрения**

По признанию руководителей предприятия, два года назад, накануне больших перемен, уровень автоматизации на предприятии был близок к нулевому. Подразделения АСУ на заводе не было вовсе, компьютеры имелись лишь в нескольких подразделениях, но использовались от случая к случаю, к тому же работа с компьютером не являлась обязательной для сотрудников «автоматизированных» подразделений. Наиболее «продвинутыми» отделами были бухгалтерия, где стоял продукт «1С», и отдел сбыта, где компьютер использовался для решения задач учета и выписки товаров со склада. Практически весь документооборот на предприятии был исключительно бумажным.

После принятия решения о создании системы качества руководство завода всерьез взялось за совершенствование системы менеджмента. Интегрированная система управления предприятием должна была стать ключевым инструментом руководителей различного уровня и рабочим инструментом ответственных сотрудников. Был взят курс на всеобщее приобщение персонала к компьютерной технике. (Кстати, нежелание или неспособность осваивать новый инструментарий управления стали одними из основных причин кадровых замен на заводе.) Примечательная деталь: чтобы руководители подразделений быстрее освоили новые средства управления, используя для этого свободное от работы время, предприятие пошло даже на то, чтобы установить компьютеры у них дома. По мнению Петрова, этот шаг оказался вполне эффективным.

**Производство — в первую очередь**

В качестве первоочередной задачи, которую следовало реализовать с помощью интегрированной системы управления предприятием, руководство завода определило автоматизацию производственных процессов, поэтому при выборе системы особое внимание уделялось именно возможностям управления производством. В результате выбор пал на систему SyteLine — разработку компании Symix, впоследствии Frontstep.

В августе 2000 года завод подписал договор с компанией «Сокап» (позже она стала филиалом Frontstep), и с декабря 2000 года, после завершения предпроектного обследования и планирования проектных работ, началось развертывание информационной системы. «У нас не было опыта автоматизации, и нам не пришлось переучиваться со старых систем», — вспоминает Александр Евтухов, заместитель генерального директора по экономике.

### **Работа над внедренческим проектом**

Приказом генерального директора завода были сформированы рабочие документы внедренческого проекта. Директором проекта был назначен Станислав Петров, а руководителем, которому предстояло почти все свое рабочее время посвятить реализации проекта, — Александр Евтухов. Кроме того, был определен координационный комитет, в который вошли руководители функциональных подразделений, и создана рабочая группа внедрения, которая включала координационный комитет и специалистов подразделений.

Координационный комитет определил цели проекта, их очередность и сроки. В качестве целей были названы уменьшение себестоимости продукции и рост оборотных средств (их следовало достичь за счет оптимизации закупок и производства, упорядочения работы с незавершенными изделиями), а также увеличение объемов продаж (в том числе за счет улучшения работы складов) и повышение производительности функциональных служб.

Первым делом был внедрен модуль управления персоналом и расчета заработной платы, разработанный компанией «АиТ», после чего настал черед системы SyteLine.

Хотя консультанты поставщика решения рекомендовали начать внедрение SyteLine с модулей закупок или продаж, руководители завода предпочли начать с производственных подсистем: модулей управления спецификациями и маршрутами, управления запасами и управления производством.

Члены рабочей группы прошли начальное обучение: получили базовые знания в области стандартов MRP, MRP II, Kanban и пр., представители функциональных подразделений и системный администратор прошли также соответствующую подготовку.

В ходе реализации пилотного проекта были разработаны единые стандарты представления информации: классификация, кодирование материалов, складов, контрагентов. Кроме того, была создана модель бизнес-процессов предприятия. Формализация процедур и правил работы предприятия на базе системы была отложена. Консультанты из Frontstep СНГ считают, что им все же следовало настоять на проведении этих работ еще на стадии пилотного проекта, и сейчас приходится наверстывать упущенное.

При подготовке системы к запуску были проведены обучение конечных пользователей, перенос данных в систему с бумажных носителей (особенно много хлопот доставил перенос чертежей и технологических карт), финальное тестирование с участием всех пользователей, запуск в опытную эксплуатацию. После проведения инвентаризации остатков на складах и в цехах с ноября нынешнего года началась промышленная эксплуатация внедренных модулей SyteLine.

### **Текущее состояние и перспективы**

Таким образом, уже автоматизировано управление производством и управление товарно-материальными потоками внутри предприятия, в том числе учет фактических расходов материальных ресурсов, сравнение нормативных и реальных показателей расхода, а также ведение всех процедур, отражающих работу со спецификациями и маршрутами. Разумеется, было закуплено компьютерное и сетевое оборудование, которого на заводе почти не было, развернута локальная сеть. Около 50 пользователей прошли обучение работе в системе, 35 из них уже начали ее использовать в своей повседневной практике.

«Внедрение системы помогло упорядочить производственные процессы и дало возможность при выработке управленческих решений опираться на объективные данные», — считает Петров. Он высоко оценил работу консультантов, занимавшихся внедрением, особо отметив системный подход, которого они придерживаются.

«Основные проблемы при работе с системой вызваны не недостатками программного продукта, а небрежностью некоторых исполнителей, недостаточно хорошо выверенными нормами расходов и прочими факторами», — добавляет директор по производству Борис Захарченко. — Кроме того, заводу предстоит закупить дополнительное количество компьютерной техники».

Впереди — следующий этап внедрения системы, который предусматривает ввод модулей планирования, управления продажами и закупками. «Предприятие стремится к тому, чтобы более точно планировать сроки изготовления заказов», — комментирует Захарченко. Работы в рамках этого этапа предстоит завершить в апреле 2002 года.

Наконец, на последнем этапе предполагается развернуть модули управления затратами, бухучета и финансового управления. Окончание проекта намечено на январь 2003 года.

Предприятие готовится перейти к более активному использованию информационных технологий в своей производственной деятельности. В частности, уже запланирован переход на САПР компании SolidWorks в качестве инструмента конструирования. Как один из возможных путей развития информационной системы предприятия сейчас обсуждается вопрос о развертывании модулей управления цепочками поставок (SCM) системы SyteLine.