

ERP для производства: Готовое решение или разработки?

Количество внедрений ERP-систем в России год от года растет. Интерес к таким системам и рост числа предприятий, отважившихся на их внедрение, зачастую обусловлены теми посулами, на которые не скупятся поставщики систем: сокращение времени выполнения заказов, лучшее управление оборотными средствами за счет уменьшения уровня запасов, оптимизация производственных операций, лучшее планирование закупок материалов, точность прогнозирования и т.д.

Однако вопреки обещаниям проекты по внедрению ERP-систем не всегда завершаются успешно. Одна из причин - недостаток или отсутствие опыта эксплуатации информационных систем в процессе управления, причем отсутствие необходимых знаний часто имеет место не только у предприятий, пытающихся использовать системы, но и у консультантов, эти системы внедряющих.

Выбор системы следует начинать с определения наиболее подходящего для предприятия инструмента. Ввиду большого количества ERP-систем, предлагаемых в настоящее время на российском рынке, предприятиям, делающим выбор, нелегко определиться с системой, наилучшим образом отвечающей их специфике. Тем более что зачастую поставщики одну и ту же систему внедряют в компаниях самого разного профиля, самостоятельно дорабатывая необходимую функциональность и пренебрегая ориентацией системы на ту или иную специфику бизнеса. В результате сроки и бюджет проекта внедрения увеличиваются, а предприятие обрекается на постоянные доработки в системе. Поэтому, очевидно, оптимальный путь для промышленных предприятий - поиск специализированных ERP-систем, заточенных под тот или иной тип производства, что значительно сужает круг систем и облегчает их выбор.

Системы производственного управления охватывают все функции планирования и управления и решают, прежде всего, задачи методологической и информационной поддержки процессов:

- планирования потребностей предприятия в ресурсах и оценки возможностей удовлетворения потребностей рынка;
- обеспечения быстрого приема заказа с учетом, конфигурации, стоимости и сроков исполнения;
- планирования своевременных поставок материалов в количествах, реально необходимых для удовлетворения спроса;
- обеспечения оптимального использования оборудования и людских ресурсов;
- поддержки необходимых запасов материалов, незавершенного производства и готовой продукции - в нужных количествах и в нужных местах;
- составления производственных заданий и графиков с учетом технологических требований и наличия производственных ресурсов;
- поддержки отношений с поставщиками и клиентами как при выполнении отдельных заказов, так и в долгосрочной перспективе;
- формирования информации для финансового управления компанией.

Хотелось бы отметить, что качество использования системы зависит не только от заложенных в нее методов (хотя это и важно) и не от функциональности системы (что не менее важно), а от качества внедрения. И с этой точки зрения компетенция и квалификация консультантов, внедряющих систему, становятся основополагающими. Только при наличии у консультанта знания проблемных областей, понимания путей и способов решения возникающих проблем и, самое главное, опыта успешных внедрений на предприятиях подобной специфики возможно результативное внедрение.

Чтобы успешно внедрить и использовать ERP-систему на промышленном предприятии, необходимо учесть следующие моменты.

Выбирая полнофункциональную систему, поддерживающую не только финансы, бухгалтерию, но и производство, снабжение, сбыт, управление материалами, убедитесь, что она предназначена именно и только (универсальность здесь вредит) для производственных предприятий. Это требование распространяется и на функциональную, и на программно-аппаратную платформу. Техническое обеспечение и СУБД должны стабильно работать не только в офисе руководителя, который раз в день анализирует

КОРПОРАТИВНЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ

результаты с помощью красивого графика, но и в цехах, на складах и в службе сбыта, где интенсивность ввода информации может достигать сотен транзакций в минуту. Клиент не будет ждать, пока ваша "зависшая" операционная система вернется к жизни. Чем лучше система «подходит» под ваши операции, тем меньше времени и средств вы потратите на модификацию, и тем удобнее будет с системой работать.

Обязательно привлеките основной операционный персонал к проекту внедрения. Это снизит риск неудачи проекта и позволит создать инструмент для управления предприятием, используемый для работы всем персоналом, а не "непонятную систему для ввода данных с неясной целью". Только так можно создать систему управления, не только чего-то требующую от рабочих и управленцев, но и дающую им реальные рычаги для повышения эффективности рабочих процессов.

Тщательно выбирайте внедренцев: ERP-консультант будет вести вас через весь процесс внедрения. «Если у вас из инструментов есть только молоток, то со всем, что вам надо сделать, вы будете поступать как с гвоздями». Это же правило можно применить к консультантам, которые внедряют ERP систему, жестко следуя заложенной в ней идеологии, вместо того чтобы понять, что действительно необходимо именно вашему предприятию. Если у вас промышленное предприятие - найдите консультантов, которые хорошо знают производство.

Внедрение корпоративной системы, не поддерживающей функции управления производством и основными операциями, для производственного предприятия подобно установке дорогой стереосистемы на автомобиль, у которого никогда не меняют масло в двигателе. Не останавливайтесь на системе, основное предназначение которой управление документооборотом и бухгалтерской отчетностью. Документооборот и бухгалтерская отчетность - безусловно, полезные свойства, но они не помогут вам в конкурентной борьбе за клиентов. То, что вам необходимо - это оперативная и достоверная информация о себестоимости, производственных заданиях выполняемых заказов клиентов, сроках оплаты поставщикам, фактах поставок материалов и т. д. Ведь именно эта информация повысит эффективность вашего предприятия.

Одним из лидеров среди поставщиков комплексных ERP-решений в России для управления

производственными предприятиями является компания "Фронтстеп СНГ", представительство американской корпорации MAPICS (до ноября 2002 года - Frontstep Inc.) Программное обеспечение Frontstep основано на 20-летнем опыте промышленной эксплуатации на более чем 10 000 предприятиях во всем мире и включает системы планирования и управления ресурсами промышленного предприятия - SyteLine ERP, управления поставками и цепочками поставок (SCM), управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), средства финансово-экономического анализа и бюджетирования.

Программное обеспечение Frontstep полностью локализовано для российского рынка и внедряется на российских предприятиях с 1996 года. Специалисты компании «Фронтстеп СНГ» имеют исключительную компетенцию в области управления промышленным производством, что подтверждается результатами успешных внедрений в различных отраслях промышленности. Сотрудничество с компаниями, осуществляющими сертификацию систем качества, внедрение систем конструкторско-технологической подготовки производства (CAD CAM/CAE PDM) и оперативного управления технологическими процессами (АСУТП) позволяет предложить заказчику инструмент управления, максимально адаптированный к особенностям организации производственного процесса. Сейчас в России программное обеспечение Frontstep используют такие известные предприятия, как "ВАЗинтерСервис". Самарская кабельная компания, "Иркутсккабель" ' КРАНЭКС, Корневский завод низковольтной аппаратуры, ПГ «Метран» и другие.

В заключение хочется подчеркнуть, что проект внедрения ERP-системы - это не просто закупка и инсталляция программного обеспечения. Это масштабное мероприятие, включающее полную реорганизацию предприятия, открытие новых производственных площадок и т.п., и подходить к нему необходимо соответственно - с выделением необходимых ресурсов, привлечением топ-менеджмента, с тщательной проработкой всех деталей. И только в этом случае можно быть уверенным в его успехе.

Мария Бочкарева, компания "Фронтстеп СНГ"

Компания Фронтстеп СНГ"

117647, Москва, ул. Профсоюзная, д. 125, офис

ВЗ тел. /факс (095) 926-1950

[http // www.frontstep.ru](http://www.frontstep.ru), www.frontstep.com