



управляем
предприятием



СОЗДАНИЕ ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ НА БАЗЕ ERP-СИСТЕМЫ ЗА 6 МЕСЯЦЕВ

Рынок производства стройматериалов, в том числе цемента, отличается высокой конкуренцией. А строительная отрасль — одна из первых, на которой сказывается влияние кризиса. Чтобы эффективно работать на рынке в столь непростых условиях, необходимо иметь возможность управлять показателями работы компании в режиме онлайн, иметь исчерпывающую информацию, чтобы грамотно и своевременно принимать управленческие решения. Инструментом, дающим такую возможность, является информационная система. В статье мы расскажем о построении системы управления заводом «Азия Цемент» на основе продуктов «1С:ERP Управление предприятием 2.0» и «1С:Документооборот». Этот проект тем более интересен, что он вошел в список лучших проектов на основе «1С:ERP Управление предприятием 2.0».



Михаил
Глинников

Обозреватель
журнала
«Управляем
предприятием»

РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

Создан инструмент оперативного управления бизнесом компании «Азия Цемент».

Автоматизированы все бизнес-процессы предприятия и создано единое информационное пространство для всех служб предприятия. Успешно внедрены 13 подсистем: 11 на базе «1С:ERP Управление предприятием 2.0» и две на базе «1С:Документооборот». Решение этой задачи потребовало реинжиниринга бизнес-процессов, позволило сократить сроки формирования управленческой отчетности в 2 раза и оптимизировать численность управленческого персонала на 10 %. Проект вошел в список лучших на системе «1С:ERP Управление предприятием 2.0».

ПОРТРЕТ КОМПАНИИ-ЗАКАЗЧИКА

«Азия Цемент» — молодая компания, строительство нового завода было завершено в 2013 году. В 2014 году предприятие вышло на полную производственную мощность — 1 860 000 тонн цемента в год. «Азия Цемент» имеет собственный карьер по добыче сырья для производства цемента. Предприятие занимает долю рынка по производству цемента в РФ порядка 2,5 %. В компании работает 540 человек. Предприятие расположено в Пензенской области.

ПОРТРЕТ КОМПАНИИ-ПОДРЯДЧИКА

Компания **«Максофт Оптима»** — ведущая компания Пензы в сфере поставок программного обеспечения, компьютерного оборудования и оказания ИТ-услуг. Компания предоставляет услуги по установке, внедрению и сопровождению продуктов на базе платформы «1С:Предприятие», а также оказывает услуги в смежных отраслях: системная интеграция, поставка компьютерного, серверного, сетевого и торгового оборудования, разработка оригинальных информационных систем на платформе «1С:Предприятие 8». а.

Предпосылки к осуществлению проекта

Завод компании «Азия Цемент» был построен и обеспечен современным оборудованием в 2013 году. «При выходе компании на операционную стадию акционеры приняли решение приобрести ERP-систему западного производителя, — начала свой рассказ Елена Архипова, финансовый директор компании «Азия Цемент». — Ее начали внедрять в сентябре 2013 года».

Однако специалисты «Азия Цемент» сразу столкнулись с рядом трудностей. С одной стороны, компания была молодая и бизнес-процессы еще не были отлажены. С другой — ERP-система западного производителя оказалась довольно сложной для внедрения. И уже к середине 2014 года на предприятии встал вопрос о целесообразности дальнейшей работы на этой ERP-системе. А к концу лета 2014 года начался поиск альтернативы.

И в ноябре 2014 года решили перейти с ERP-системы западного производителя на отечественную систему «1С:ERP Управление предприятием 2.0» по следующим причинам:

- высокая стоимость лицензий и обслуживания западной системы;
- сложность полноценной адаптации программного продукта под бизнес-процессы компании;
- отсутствие механизма быстрой актуализации системы в соответствии с изменениями законодательства РФ.

«Когда мы напряженно работали по внесению данных в западную систему, — вспоминает Елена Архипова, — то у нас было такое чувство, что не система работает на нас, а мы на систему. Обратного эффекта от нее мы не получали — запрашивать аналитические показатели и управлять процессом в оперативном режиме мы не могли».

Плюс к тому, в начале проекта было закуплено только 50 лицензий (причем довольно дорогостоящих); соответственно, нельзя было предоставить доступ в систему всем пользователям, начиная со специалистов среднего звена, с тем чтобы они, каждый на своем рабочем месте, непосредственно занимались учетом, планированием, план-фактным анализом своих бизнес-процессов.

Учитывая всё это, на предприятии сформулировали следующие ключевые требования к новой системе:

- она должна автоматизировать все бизнес-процессы предприятия;
- должна стать рабочим инструментом управления совместной деятельностью сотрудников;
- управленческая отчетность должна формироваться непосредственно из системы;
- бухгалтерская и налоговая отчетность должны формироваться в автоматизированном режиме;

ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТА

Цель:

Цель проекта — построить инструмент оперативно-го управления бизнесом компании.

Задачи:

- ▶ автоматизация всех бизнес-процессов предприятия и создание единого информационного пространства для всех служб предприятия;
- ▶ оперативное получение аналитических показателей по деятельности предприятия;
- ▶ формирование управленческой отчетности непосредственно из системы;
- ▶ формирование бухгалтерской и налоговой отчетности в автоматизированном режиме;
- ▶ получение данных из автоматизированных систем и подключенного весового оборудования напрямую, минуя операторов.

- информация из автоматизированной системы управления производственными процессами и подключенного весового оборудования должна поступать в систему напрямую, минуя операторов;
- система должна обеспечить единое информационное пространство для всех служб предприятия.

На основании этих требований в ноябре 2014 года была выбрана система «1С:ERP Управление предприятием 2.0». При этом уже с 1 января 2015 года планировалось перейти на работу в новой системе. Таким образом, времени на полноценную проектную стадию просто не оставалось.

«Сейчас можно сказать, что решение о переходе на систему «1С:ERP Управление предприятием 2.0» было правильным, — отмечает Елена Архипова, — хотя этот год для нас был напряженным, трудным. Нам помогло то, что практически все сотрудники просто устали от отсутствия полноценного автоматизированного учета. Их желание получить наконец инструмент для автоматизации бизнес-процессов, за которые они отвечают, стало одним из факторов успеха проекта».

Автоматизация продаж

Первый блок, с которого началась автоматизация, — это продажи, учет которых до этого велся в Microsoft Excel. Сейчас в единой подсистеме продаж работают менеджер по продажам, специалист по логистике, диспетчер и приемо-сдатчик. Бизнес-цепочка показана на рис. 1. Менеджер по продажам формирует в системе заказы клиентов. Это происходит в рамках составления оперативного плана, который формируется на месяц укрупненно по клиентам. И, соответственно, заказы клиентов — это уже заказы на конкретные отгрузки в рамках месячного плана. Дальше этот реестр заказов поступает к специалистам по логистике. Они назначают перевозчика на этот заказ. После обработки данных диспетчер сразу видит всю информацию: реестр заказчиков, покупателей, назначенных перевозчиков, конкретный вес.

Таким образом, процесс продаж полностью автоматизирован.

Вес заказа автоматически поступает непосредственно с весов — для этого сделана интеграция системы с весовым оборудованием. «В результате автоматизации процесса продаж мы получаем массу аналитических, управленческих отчетов, — поясняет Елена Архипова, — и имеем возможность анализировать и отслеживать в режиме реального времени полную картину по заказам: какие отгружены, а какие еще нет; видим отчеты по выполнению планов продаж, по дебиторской задолженности клиентов, аналитику по регионам и т. д. Можно сказать, что этот бизнес-процесс у нас на 100 % реализован в системе «1С:ERP Управление предприятием 2.0».

ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТА

Первоначально компания «Азия Цемент» ориентировалась на западную ERP-систему. Однако эта система оказалась слишком дорогой и довольно сложной для внедрения. В результате компания решила перейти с ERP-системы западного производителя на отечественную систему «1С:ERP Управление предприятием 2.0».

Системы «1С:ERP Управление предприятием 2.0» и «1С:Документооборот» полностью покрывают бизнес-процессы предприятия (исключая производственные процессы). Задействована большая часть функционала систем «1С:ERP Управление предприятием 2.0» (11 подсистем) и «1С:Документооборот» (2 подсистемы). Проект проходил в сжатые сроки. «Особенно впечатлили сроки ввода системы в эксплуатацию — 6 месяцев!» — отметила Елена Архипова, финансовый директор компании «Азия Цемент».

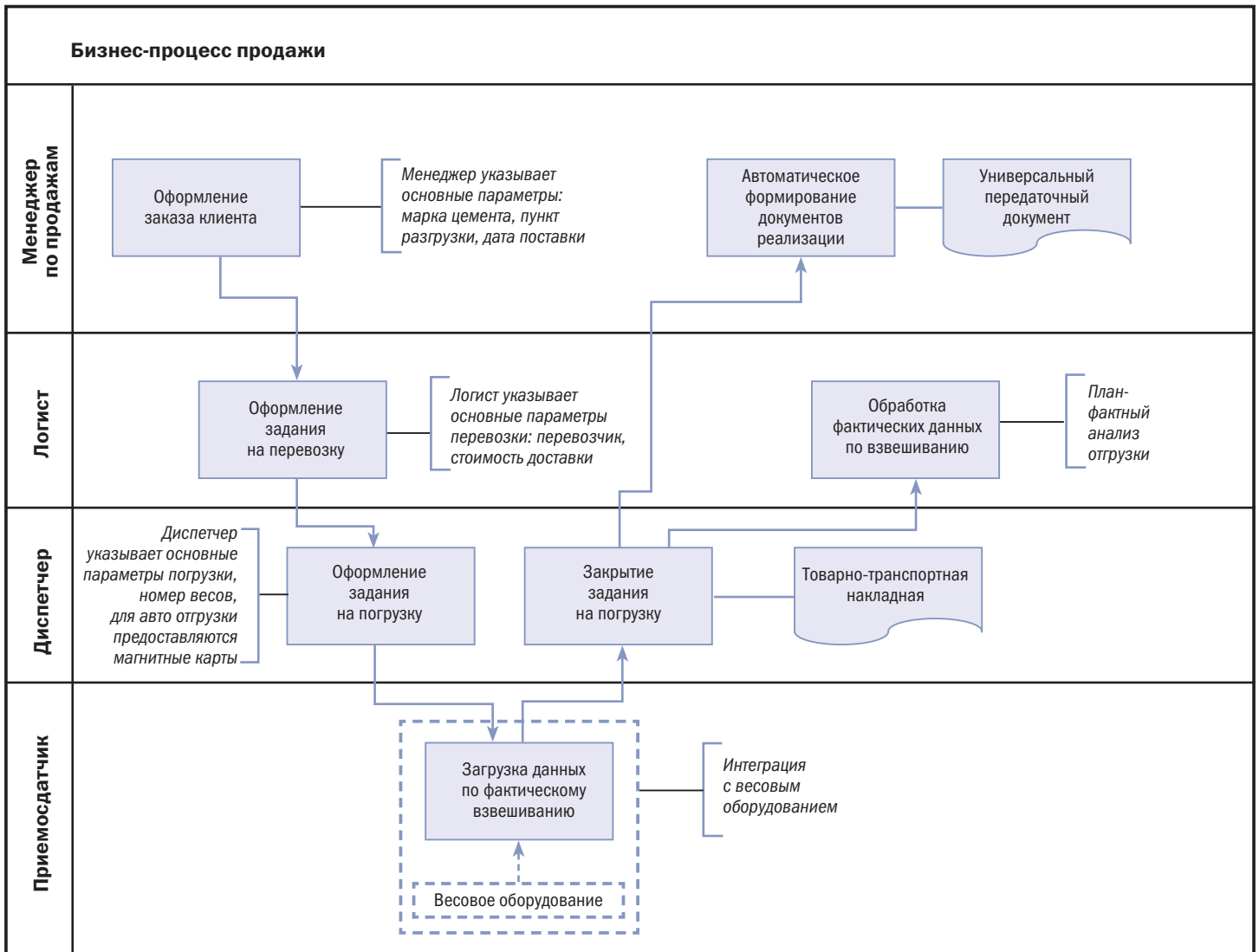


Рис. 1. Процесс продажи.

Автоматизация закупок

Следующим автоматизировали процесс закупок. Здесь также создана цепочка АРМ, и сотрудники работают в ней по тому же принципу, как и в отделе продаж (рис. 2). Процесс закупок начинается с того, что какой-то инициатор потребности, например отдел главного механика, создает заявку на внутреннее потребление: например, формирует потребность на приобретение определенного набора запчастей. Далее заявка проходит этап согласования, сверяется с бюджетом, согласовывается с финансовой службой и т. д. Согласованные со всеми подразделениями заявки попадают к руководителю отдела закупок. Руководитель отдела закупок видит все заявки в виде реестра, распределяет их по менеджерам, которые

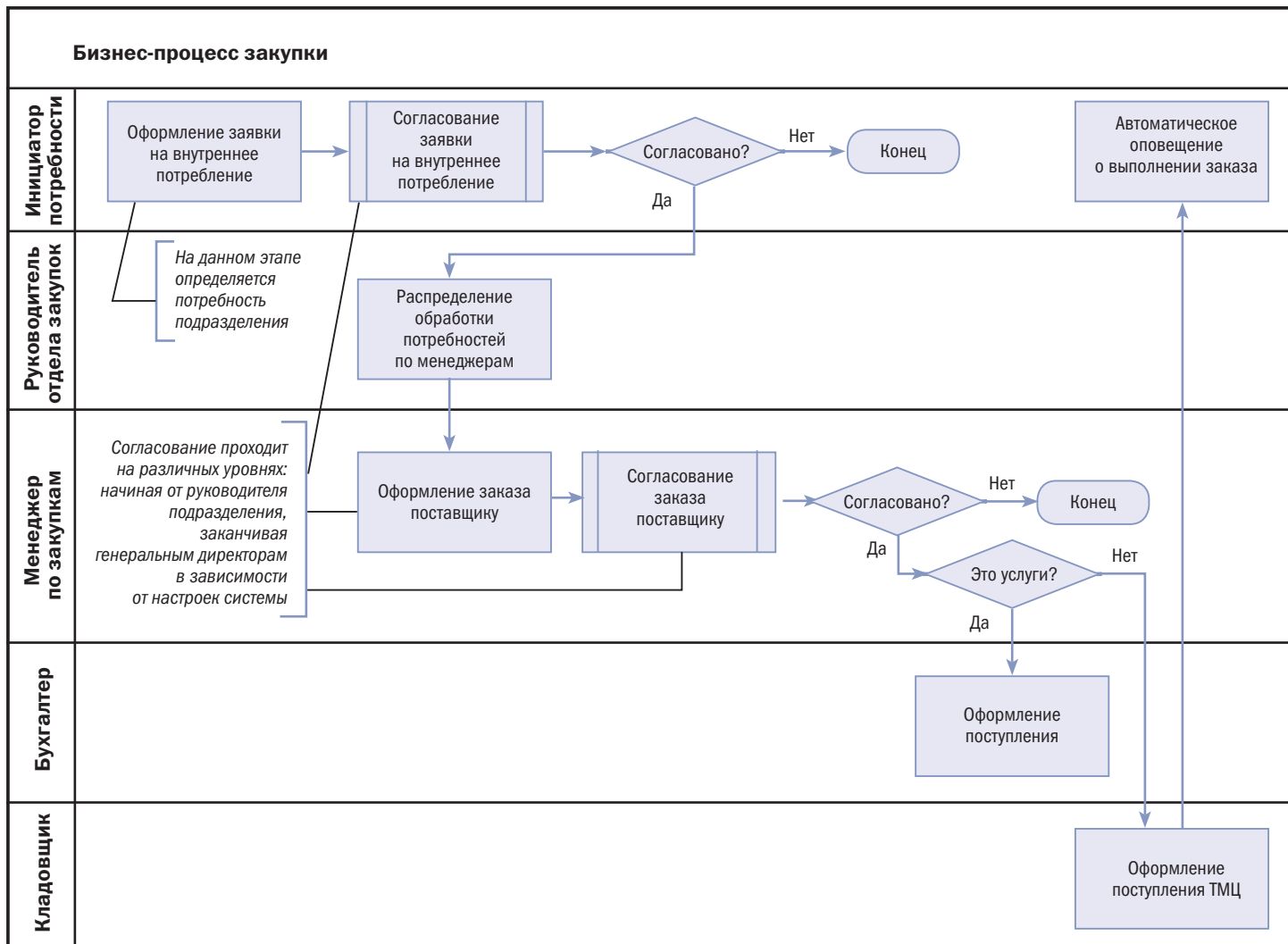


Рис. 2. Процесс закупки.

уже на основании этих заявок создают заказы поставщикам, определяя конкретную цену, срок поставки и т. д.

И далее, когда товар приходит на склад, создается документ поступления, опять же на основании заказа поставщику. Таким образом, реализована единая цепочка по бизнес-процессам закупки. Соответственно, все управленческие отчеты, которые необходимы для определения статуса заявки, также формируются в этом блоке.

Автоматизация производства

В ходе проекта был полностью автоматизирован бизнес-процесс выпуска полуфабрикатов и готовой продукции (рис. 3). В режиме онлайн руководство видит рапорт горного цеха, где есть сведения о добытом сырье, ра-

Создание инструмента управления бизнесом

порт цеха производства цемента и полную информацию о выпуске всех полуфабрикатов и готовой продукции. В единой системе сделана интеграция с весовым оборудованием (весами на карьере). Кроме того, система «1С:ERP Управление предприятием 2.0» интегрирована с автоматической системой управления производством: производственники контролируют данные, поступившие в ERP-систему, и при необходимости вносят корректировки, если есть сбои в работе датчиков.

«В результате мы имеем полную картину по энергоносителям, получаем отчеты по объемам выпуска, план-факт по работе основного оборудования, видим коэффициенты использования оборудования, — подытожила Елена Архипова. — Руководитель производства контролирует все эти показатели в режиме онлайн». Имея блок планирования производства и учет фактических данных, руководство предприятия теперь может отслеживать прямые расходы практически каждый день.

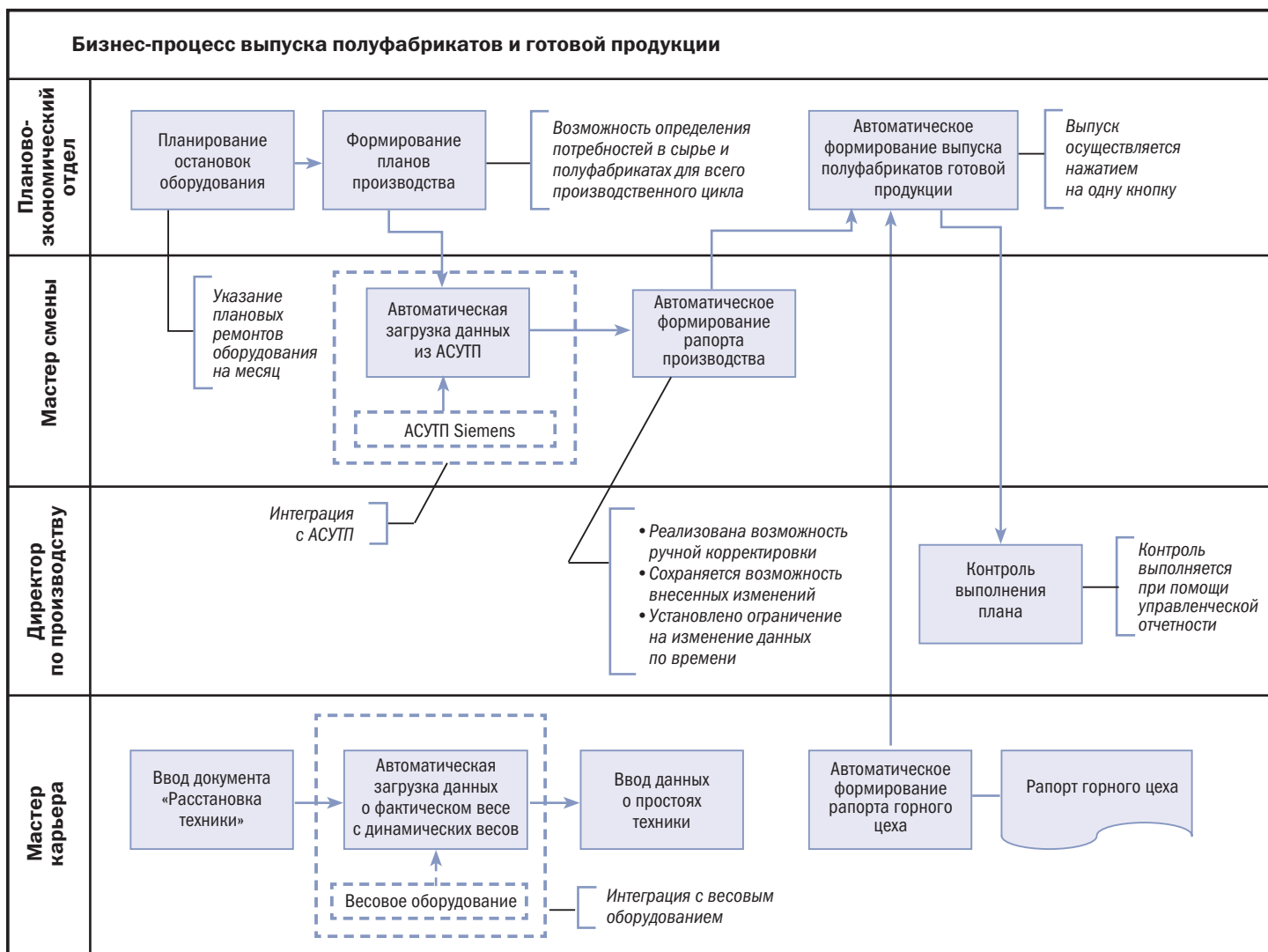


Рис. 3. Процесс производства.



В настоящее время руководство предприятия ежедневно получает из отчетов следующие данные:

- расход основных сырьевых материалов;
- расход энергоресурсов (газ, вода, сжатый воздух, электроэнергия);
- объемы выпуска сырья и готовой продукции;
- показатели работы оборудования.

«15-го числа каждого месяца мы закрываем период и формируем полную себестоимость произведенной продукции, — рассказывает Елена Архипова. — В системе есть отчеты, которые показывают плановую себестоимость, фактическую себестоимость, а также аналитику плановых и фактических показателей».

Бюджетирование, финансы и документооборот

В системе «1С:ERP Управление предприятием 2.0» есть блоки управления финансами и казначейства. Они активно используются в «Азия Цемент». В ERP-системе формируется платежный календарь, куда заносятся доходная и расходная части. Здесь также задействованы такие оперативные бюджеты, как план закупок и план продаж. Планирование денежных поступлений автоматически рассчитывается на основании оперативных планов продаж и с учетом тех условий, которые внесены в карточки договоров. Также есть ряд договоров, планирование по которым идет постоянными суммами, — это договоры лизинга, кредитные договоры. Таким образом, на предприятии платежный календарь работает полноценно и является эффективным инструментом оперативного планирования.

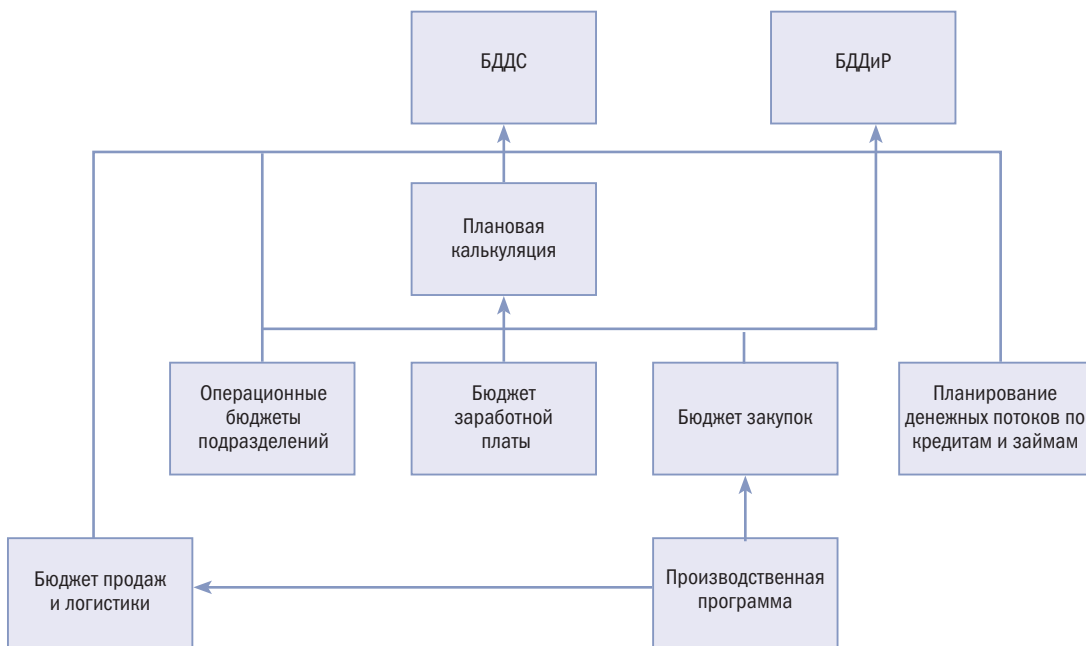


Рис. 4. Структура бюджетов.

В настоящее время завершается внедрение подсистемы «Бюджетирование». Основные, самые крупные бюджеты: бюджет продаж и логистики, производственная программа (рис. 4) — имеют разветвленную структуру, в их расчете задействовано

Главный результат заключается в том, что мы получили возможность управлять показателями работы компании в режиме онлайн и грамотно и своевременно принимать управленческие решения. Таким образом, мы успешно решили задачу по созданию инструмента оперативного управления бизнесом.

довольно много показателей бюджетов более низкого уровня. Есть бюджеты с достаточно простой структурой — это операционные бюджеты небольших подразделений, куда плановые показатели вносятся просто общими суммами. Реализован удобный функционал, посредством которого руководство видит данные по бюджету за прошлый период. Можно планировать цены на основные закупочные материалы, планировать денежные потоки по кредитам и займам. Руководители компании получают из ERP-системы итоговые бюджеты: бюджет движения денежных средств и бюджет доходов и расходов.

«Мы также внедрили систему «1С:Документооборот», — отмечает Елена Архипова. — В ней сейчас идет работа с внутренними документами, договорами, с входящей и исходящей корреспонденцией».

Результаты проекта

Построено единое информационное пространство для всех служб предприятия, информация из автоматизированных систем и подключенного весового оборудования поступает в систему напрямую, минуя операторов. Количество автоматизированных рабочих мест — 150. Всего в информационной системе «Азия Цемент» успешно работает 13 подсистем: 11 на базе «1С:ERP Управление предприятием 2.0» и две на базе «1С:Документооборот». Это большая часть функционала этих систем (рис. 5). Такое полное покрытие процессов предприятия позволяет руководству и сотрудникам успешно выполнять свою работу, а предприятию — возможность эффективно развиваться дальше.

В результате внедрения «1С:ERP Управление предприятием 2.0» на предприятии «Азия Цемент»:

- повысилась оперативность принятия управленческих решений;
- в 2 раза сократились сроки формирования управленческой отчетности;
- численность управленческого персонала оптимизирована на 10 %.

В области документооборота руководство «Азия Цемент» отмечает удобную процедуру согласования договоров, которая сняла целый ряд проблем. Раньше, когда договоры шли на согласование в бумажном виде, зачастую случались ситуации, когда срочный договор «зависал» у кого-то на согласовании. В итоге на совещаниях начинались споры, кто виноват в задержке прохождения договора и по чьей вине сорвалась закупка или продажа. Сейчас лист согласования договора формируется автоматически из системы «1С:Документооборот»; там фиксируется время, когда договор поступил такому-то сотруднику. В соответствии с положением известен плановый срок, когда этот сотрудник должен рассмотреть документ; отмечается



Рис. 5. Состав систем «1С:ERP Управление предприятием 2.0» и «1С:Документооборот» и блоки, внедренные в компании «Азия Цемент».

фактическая дата, когда сотрудник согласовал этот документ. Больше нет трений между сотрудниками и поисков виноватого. Но главное — нет срывов в закупках и продажах из-за нарушения сроков прохождения документов.

Проект вошел в список лучших на системе «1С:Управление предприятием ERP 2.0». «Главный результат заключается в том, что мы получили возможность управлять показателями работы компании в режиме онлайн и на основе той информации, которую дает система, грамотно и своевременно принимать управленческие решения, — подводит итог Елена Архипова. — Таким образом, мы успешно решили задачу по созданию инструмента оперативного управления бизнесом».