

От отражения результатов к планированию и прогнозированию

Трудно представить себе современное производственное предприятие, не уделяющее должного внимания таким важным аспектам деятельности, как стратегическое планирование и управление ресурсами. Однако, в условиях жесткой конкуренции и высокой динамики развития бизнеса, для оценки целевых показателей необходимы эффективные инструменты, которые позволяют оперативно получать достоверную информацию, отражающую промежуточные финансовые и производственные результаты работы компании в режиме реального времени. Для этих целей на предприятиях разного профиля и отраслевой принадлежности уже давно, с разным успехом, применяются интегрированные системы управления финансово-экономической деятельностью класса ERP. Настоящий материал посвящен особенностям и результатам внедрения комплексной информационной системы Microsoft Dynamics AX на известном предприятии машиностроительной отрасли.

ОАО "Калужский двигатель" (ОАО "КАДВИ") специализируется в одном из наиболее сложных направлений машиностроения – разработке и выпуске наукоемкого механического и электрического оборудования. ОАО "КАДВИ" – современное многопрофильное предприятие, обладающее внушительным парком автоматизированного оборудования и имеющее более чем 40-летний опыт производства. Предприятие выпускает газотурбинные двигатели малой мощности для применения в наземных энергетических установках, газотурбинные электростанции, мини теплоэлектростанции и газотурбинные автономные средства электроснабжения, а также целый ряд товаров народного потребления (бензиновые электроагрегаты, станки, бытовые приборы, мотоблоки и т.д.).

До весны 2004 года в качестве основного управленческого инструмента на ОАО "КАДВИ" использовались бухгалтерская система отечественной разработки и ряд автоматизированных рабочих мест, настроенных под решение конкретных узкоспециализированных задач (расшифровка бухгалтерских проводок, кадровый учет, расчет заработной платы и другие). Однако с ростом масштаба предприятия и увеличением объема работ по ведению бухгалтерского учета, составлению налоговой отчетности, контролю движения денежных средств и товарно-материальных ценностей и по другим направлениям финансово-хозяйственной деятельности существующие инструменты управления перестали справляться со своей задачей, что побудило руководство предприятия принять решение о внедрении на ОАО "КАДВИ" современной интегрированной ERP-системы.

Обычно на крупном машиностроительном предприятии функционал системы проходит предварительную оценку в нескольких службах, ответственных за те или иные бизнес-процессы. По результатам предварительного тестирования каждая из таких служб дает свое заключение, и чем яснее ее специалисты увидят отражение операций своего бизнес-процесса в предлагаемом решении, тем более точную оценку его функционала они смогут дать, и благодаря этому, возможно, ускорят принятие решения о внедрении конкретно взятой системы. При тестировании стандартного функционала системы у каждого предприятия обязательно возникает потребность в его доработке под свои особенности, вслед за чем формулируется техническое задание, отражающее дополнительные требования заказчика, которые, в свою очередь, влекут за собой реализацию доработок решения со стороны разработчиков и новое тестирование. Все это приводит к увеличению сроков и затрат на внедрение системы.

Выход из положения предлагают отраслевые вертикальные решения, в которых уже учтены ключевые особенности каждой отдельно взятой области промышленности. К тому же, выбирая такие решения, потенциальные заказчики могут познакомиться с опытом их внедрения и эффективностью функционирования на других предприятиях соответствующей отрасли.

Определить поставщика системы помогают конкурсы, позволяющие предприятиям, отталкиваясь от собственных потребностей и возможностей, выявить золотую середину среди имеющихся на рынке предложений. В 2004 году ОАО "КАДВИ" провело закрытый тендер, в ходе которого рассматривались несколько отечественных и зарубежных ERP-систем и их поставщиков. Основными определяющими факторами в данном случае являлись опыт использования системы в машиностроительной отрасли и наличие успешно завершенных внедрений. По итогам тендера руководство предприятия остановило свой выбор на компании "АНД Проджект", предложившей решение на базе Microsoft Dynamics AX. В пользу выбора услуг "АНД Проджект" сыграло также наличие у компании специализированного решения для машиностроения, включающего модуль интеграции Microsoft Dynamics AX с системами CAD/CAM/PDM, который обеспечивает создание непрерывного конструкторско-производственного цикла на предприятии. Немаловажное значение имела широкая функциональность и гибкость системы Microsoft Dynamics

AX, возможность дальнейшего развития системы управления предприятием на ее платформе, а также оптимальное соотношение "цена/качество".

Основной задачей проекта в ОАО "КАДВИ" являлось внедрение единой информационной системы управления предприятием. На первом этапе автоматизировалась система управления финансами, включая бухгалтерский и налоговый учет и отчетность, бюджетирование и управление логистикой. Работы по внедрению финансово-логистического контура системы завершились в мае 2005 года. По результатам первого этапа проекта предприятие получило возможность вести в системе комплексный бухгалтерский учет: оперативно формировать бухгалтерскую, налоговую и управленческую отчетность, осуществлять бухгалтерский и налоговый учет основных средств и нематериальных активов, вести бюджет движения денежных средств и бюджет доходов и расходов, осуществлять учет товарно-материальных ценностей, отслеживать ведение операций с контрагентами, своевременно получать информацию по состоянию финансово-хозяйственной деятельности. Как считают IT-специалисты предприятия, благодаря Microsoft Dynamics AX стал возможен переход от простого отражения результатов фактической работы разных бизнес-процессов к планированию процессов в системе и управлению ими.

Для эффективной организации сбытовой, производственной и снабженческой деятельности предприятия на ОАО "Калужский двигатель" автоматизированы бизнес-процессы по формированию планов продаж в разрезе товарных групп, нормативно-плановой калькуляции товарной и другой продукции в разрезе статей затрат и производственных подразделений, планов возвратных отходов (металлолома), страховых запасов по материалам, комплектующим, деталям и сборочным единицам на центральных складах и в цеховых кладовых.

На предприятии реализован механизм учета затрат вследствие брака и технологических потерь в соответствии с требованиями бухгалтерского учета, а также механизм учета прямой производственной себестоимости готовой продукции и полуфабрикатов собственного изготовления в разрезе двух субсчетов: по нормативной себестоимости и по отклонению фактической себестоимости от нормативной. Управление производственным заказом в режиме реального времени осуществляется работниками планово-распорядительного бюро цеха или завода на основе доступа к соответствующим функциям и производственным журналам цеха, а также на основании расцеховки и настроек управления элементами производственного заказа.

Проект ОАО "КАДВИ" является иллюстрацией того факта, что в последнее время в подходе к взаимодействию поставщиков IT-решений и их клиентов происходят качественные изменения. Сегодня и тех и других интересует не кратковременное сотрудничество, ограниченное сроком внедрения проекта, а длительные партнерские отношения. Заказчику это особенно важно, поскольку он получает уверенность в том, что приобретенная автоматизированная система будет развиваться в ногу со временем, а в случае возникновения в процессе ее использования вопросов на них будут оперативно найдены все ответы.

Татьяна Власова