***Время больших перемен***

***Недавно коллектив ОАО «Стерлитамакский завод строительных машин» отпраздновал свое семидесятилетие. Пережив за всю историю немало и трудных, и успешных периодов, сейчас завод как никогда готов к переменам, которые позволят ему перейти на качественно новый уровень существования.***

***В январе 2014 года было решено внести ряд кардинальных изменений в работу всего предприятия, в связи с чем начался активный процесс внедрения информационной системы ERP от компании IT-Enterprise***

***Что собой представляет эта система? Какие возможности она открывает перед ОАО «Строймаш»? Почему возникла необходимость такого шага, и о каких результатах можно говорить спустя почти год от начала ее использования?***

***Ответить на эти и другие вопросы мы попросили директора по IT Алексея Лисицина. Дополнив его интервью мнением руководителей ключевых подразделений нашего предприятия, мы постарались максимально полно раскрыть суть ситуации.***

***Почему возникла необходимость внедрения ERP-системы?***

Проблемы всех промышленных предприятий России приблизительно одинаковы. Приходится с сожалением констатировать, что сегодня мы отстаем и технологически и, прежде всего, организационно от мировых производителей, с которыми приходится конкурировать. В таких условиях становится понятным, что выжить и «удержаться на плаву» смогут лишь те, кто научится динамично адаптироваться к современному рынку, уделяя внимание в первую очередь таким вопросам, как себестоимость, качество, сервис. Сегодня такая задача крайне остро стоит и перед ОАО «Строймаш».

**Мнение**: **Неводничек Александр Владимирович**

*«Сегодня сложно представить действующий в свободной рыночной экономике бизнес, который не приносит прибыли или просто работает в 0. Технологии не стоят на месте, а вслед за ними и клиенты требуют к себе большего внимания и продукта, отвечающего потребностям: надежного, простого, современного. Во времена плановой экономики себестоимостью продукции занимались считанные единицы предприятий, суть процессов развития заключалась в производстве средств производства, а не удовлетворении нужд потребителя. Сейчас же сложилась потребность (даже необходимость) в знании того, как и по какой стоимости мы производим – это основное рыночное правило и если мы не знаем ответа на эти вопросы, то будем вынуждены уйти с рынка».*

Главной нашей проблемой до недавнего времени было отсутствие эффективного инструмента управления предприятием в части себестоимости и планирования выпуска продукции. А вследствие этого – невозможность осуществления оперативного контроля над затратами и отсутствие сквозного планирования от продукции до закупаемого материала. Производственные же процессы - это основа нашего предприятия, поэтому, даже такой показатель, как наличие в планировании потребности на момент расчета, четко продемонстрировал, что выстроенная за прежние годы система теперь оказалась непригодной для решения первоочередных задач оперативного управления бизнесом.

Учитывая квалификацию наших специалистов и возможности оборудования, было неразумно позволить организационным недоработкам отрицательно влиять на эффективность производства, а мириться с текущей ситуацией означало оставить предприятие без будущего. Таким образом, пришло осознание необходимости внесения кардинальных изменений в процессы управления предприятием.

**Мнение: Прядильников Сергей, ведущий программист**

*«Любой бизнес имеет свойство расти, развиваться, а иногда меняться кардинально. В соответствии с этим необходимо пересматривать стратегию, цели, критерии их достижения, бизнес-процессы и способ их автоматизации».*

Рассматривая различные варианты решения стоящих перед нами управленческих и производственных задач, мы пришли к выводу, что оптимальной системой, которая бы позволила скорректировать бизнес-процессы, усовершенствовать методы планирования и учета, а также улучшить организационную структуру управления предприятием, является ERP-система. С этого и началось сотрудничество предприятия ОАО «Строймаш» и IT-Enterprise.

***Почему выбор пал именно на ERP IT-Enterprise?***

Прежде всего, ERP  (от англ. **Enterprise Resource Planning -** планирование ресурсов предприятия) - это комплекс программных приложений - информационная система, которая автоматизирует менеджмент и решает все основные вопросы, связанные с планированием, выполнением, контролем и анализом бизнес-процессов в масштабах предприятия. Все перечисленные задачи разбиты в ERP-системах на функциональные подзадачи, к примеру, задача планирования разбивается на планирование сырья и материалов, финансовых ресурсов, кадровых ресурсов и т.д.

Таким образом, применение ERP-систем объединяет в себе все ключевые аспекты деятельности предприятия: финансы, бухгалтерию, запасы, кадры, производство, снабжение и сбыт. Это дает возможность руководству получать в реальном времени наиболее полную и развернутую информацию для анализа и принятия оперативных управленческих решений. Кроме того, ERP позволяют создавать удобную базу для обмена данными между подразделениями и быстрого реагирования на запросы не только поставщиков, но и потребителей.

**Мнение**: **Неводничек Александр Владимирович**

*«Совокупность информации в ИТ-системе позволит нам анализировать изменения себестоимости продукта в онлайн-режиме, планировать и оптимизировать складские запасы, создавать и осуществлять производственные планы, находить слабые места в конструкторской и технологической документации. Только зная все это, мы сможем управлять себестоимостью продукта – основой всей жизнедеятельности предприятия, а на основании этих знаний мы сможем принимать решения о рыночной политике и стратегии развития предприятия в будущем»*

Другими словами, эта система дает возможность планировать потребности в материалах и комплектующих (решает проблему накопления неликвидных запасов и неплановых закупок), сроки и объёмы поставок для выполнения плана производства продукции. Позволяет регулировать наличие продукции (излишки, дефицит), снижая издержки на ее хранение, а также регулировать процесс производства, своевременно реагируя на изменение спроса. Повышает эффективность ценообразования.

**Мнение: Прядильников Сергей, ведущий программист**

*«Внедрение ERP позволяет добиться оптимизации ресурсов и повышения эффективности бизнеса, дает возможности быстрее реагировать на новые потребности в отрасли. Все эти достижения смогут стать лишь началом положительных изменений в организации, если ИТ-решения, запускаемые в компании, будут изначально восприниматься как драйвер роста бизнеса, средство для достижения стратегических целей».*

На момент принятия решения о внедрении ERP на ОАО «Строймаш» другое предприятия холдинга, ОАО «Стройдормаш», с IT-Enterprise уже проработало семь лет. На ОАО «Стройдормаш» IT-Enterprise эксплуатируется с 2007 года, оптимизируя практически все бизнес-процессы: от документооборота до внутрицехового управления производством. Исходя из успешного опыта эксплуатации IT-Enterprise и очевидных качественных улучшений работы предприятия, система управления для ОАО «Строймаш» была выбрана, как говорится, по умолчанию.

С этого и началось сотрудничество предприятия ОАО «Строймаш» и IT-Enterprise.

***Как происходило внедрение системы?***

Перед нами стояла трудная задача – запустить систему в кратчайшие сроки. Подготовка завода началась с июля 2013 года, а запуск планировался на январь 2014 года. В связи с тем, что на «Стройдормаш» все бизнес-процессы были уже оптимизированы, у нас была удобная возможность использования лучших бизнес-практик и отработанных промышленных решений для машиностроительного предприятия. То есть речь шла о тиражировании лучшего опыта внутри нашего холдинга. Таким образом, все это позволило эффективно, с меньшими затратами, большей отдачей и в кратчайшие сроки ввести систему IT-Enterprise в эксплуатацию.

**Мнение: Киселева Людмила Николаевна, начальник управления закупок и логистики**

*«Конечно, как и всему новому, мы отнеслись к этому с настороженностью, но «глаза бояться, руки делают». Методом проб и ошибок мы учимся работать».*

Мы также понимали, что с момента ввода системы в эксплуатацию на ОАО «Строймаш», станет возможным объединение двух производственных площадок в одной корпоративной производственной бизнес-среде. А работа в одном корпоративном облаке обеспечит консолидацию информации от наших предприятий в рамках единой базы данных. При этом станет возможной полная согласованность деятельности всех предприятий холдинговой структуры, а также сокращение издержек на обслуживание одинаковых операций по бизнес-процессам.

***О каких результатах от внедрения IT-Enterprise можно говорить сегодня?***

Мы приступили к проекту, когда у нас на «Строймаше» комплексной системы учета как таковой не было, а службы предприятия работали с разрозненными программными продуктами. Это создавало множество проблем, ведь среди нескольких гигабайт информации очень трудно найти актуальную версию нужного документа. Тем более зачастую документы дублировались. Это еще больше усложняло поиск, отнимая много рабочего времени сотрудников и понижая продуктивность их труда. Также острой была проблема несоответствия планового производства фактическому.

Поэтому в 2013 году руководство завода ОАО «Строймаш» инициировал проект тиражирования системы IT-Enterprise на предприятии. Основной целью стартовавшего проекта являлось построения системы планирования и учета в производстве, а первым шагом для достижения цели стала техническая подготовка производства. Этот этап внедрения предусматривал создание и интеграцию полной базы конструкторской, технологической информации и ее выгрузку в IT-Enterprise.

Особенностью конструкторско-технологической документации на ОАО «Строймаш» является, заимствованная у ОАО «Стройдормаш», методика проектирования изделий на базе программного решения Windchill. На момент старта проекта на предприятии не было актуальной технической документации, и силами отделов главного конструктора и главного технолога в кратчайшие сроки эта работа была проведена.

С помощью IT-Enterprise регламентированы техпроцессы по основным продуктам компании, повышен уровень контроля и, соответственно, полнота и качество производственных составов изделий.

По состоянию на январь 2014 года на предприятии введен в промышленную эксплуатацию складской, производственный бухгалтерский учет. Основная функция производственного учета – это обеспечение контроля отклонений фактической выработки от плановой и нормативной, бухгалтерский же учет отвечает за контроль финансовой стороны деятельности предприятия. Так, в производственной части мы получили возможность объемного планирования производства с оценкой выполняемости планов по мощностям, оперативное планирование продаж и выпуска с прогнозированием срока выполнения заказов.

**Мнение: Михаил Дмитриевич Гусев, директор по производству**

*С января этого года наше предприятие начало работать с системой ERP. На данный момент наша цель - организовать серьезное, грамотное и ответственное ее внедрение. Несмотря на то, что еще имеются некоторые трудности, связанные с переходным периодом, уже сейчас заметны ее очевидные плюсы. Первое – в производстве появилась возможность планирования и создания акта выработки, который собирает всю машину подетально, не упуская ни одной мелочи, после чего машина формируется в программе, и мы четко видим ее реальную себестоимость. Это дает большую гибкость в ценообразовании. Мы можем идти навстречу клиенту и успешнее конкурировать с другими производителями, увеличивая количество продаж. В свою очередь это приводит к увеличению объемов производства, появлению необходимости в новых рабочих местах. На предприятии появляются дополнительные деньги, которые могут быть направлены на развитие производства.*

*Второй плюс. Раньше для закупов все просчитывалось вручную. Возьмут спецификацию конструкторскую и вручную высчитывают. Данная программа нам позволяет автоматизировать план закупа. Это очень важно, в том числе, для снабжения. Не секрет, что из-за несовершенства прежних систем на наших складах скопилось большое количество неликвидов, особенно на складе покупных материалов. В данный момент такие ошибки уже можно будет практически полностью исключить.*

*Третий плюс - это то, что у нас появляется возможность планирования на рабочее место (не на конкретного рабочего, а на рабочее место). Когда планируется на рабочее место очень легко управлять производством, потому что исключаются срывы планов производства по причинам, связанным с отсутствием этого рабочего. Начальник потока может без опасения составлять план.*

**Мнение: Лучкина Екатерина Александовна**

*«Одним из основных достоинств данной программы считаю подетальный учет процесса производства, а именно акты выработки. Этот тип процесса позволяет подетально увидеть, то, что вошло в фактическую себестоимость. Ведь себестоимость - один из важных показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия. От себестоимости продукции зависит прибыль, рентабельность предприятия. Себестоимость – база установления цен. И на сегодняшний день благодаря этой программе, мы актуализировали себестоимость на «Мачты копровые». Отдел маркетинга провели исследование рынка по данной продукции. И совместными усилиями мы смогли значительно снизить цены на данный продукт и тем самым войти в рынок цен. На этом мы не останавливаемся и у нас по плану актуализировать себестоимость, и тем самым скорректировать цены на всю продукцию, выпускаемую «Заводом Строймаш».*

*Следующим этапом является внедрение «автоматизации бюджетирования в системе IT-Enterprise». Как известно бюджет для любого предприятия является важнейшим финансовым документом. Бюджет позволяет сопоставить все понесенные затраты и полученные результаты за определенный период времени.*

*Ещё хотелось бы отметить, что в данной программе идет полный контроль цен отгрузки на продукцию. Процесс оплаты заявок на платежи очень удобен, можно увидеть кому, какую сумму и когда был произведен платеж».*

**Мнение: Киселева Людмила Николаевна, начальник управления закупок и логистики**

*В процессе работы в ERP системе уже на первых порах внедрения удалось выявить ряд преимуществ, которые в ближайшем будущем позволят выйти на качественно новый уровень работы, а именно, максимально исключить необходимость выписывания и визирования в кабинетах руководителей накладных и требований учета ТМЦ, полуфабрикатов и готовой продукции, как внутри каждого подразделения, так и в процессе внутреннего перемещения. История движения и изменение состояния каждого конкретного объекта учета позволит максимально четко следить за остатками в начале каждого месяца и остатками зарезервированной отгрузки. Это очень важный момент в случае планирования закупок и изготовления продукции, для пополнения нормативных запасов на складах.*

*Организация структуры складского хозяйства с выделением зон склада и зон размещения, выдачи ивнутренних перемещений запасов, позволит построить управление полным складским циклом в режиме реального времени.*

*Все это в итоге позволит сократить время выполнения складских операций, оптимизировать складские ресурсы и ускорить оборачиваемость запасов.*

**Мнение: Олег Накиев, начальник отдела продаж**

*«Нужно отметить, что основным достоинством программы IT-Enterprise является сформированный банк информации. Программа охватывает весь процесс производства, начиная с закупки деталей для производства и завершая процесс расчетом себестоимости продукции и установки рыночных цен.*

*Благодаря, мобильности информации и прозрачности всех процессов в производстве, появилась возможность пересмотра цен на конечный продукт. Совместно с отделом контроллинга и финансов, была значительно снижена себестоимость продукта «Мачты копровые», в дальнейшем этот процесс коснется всей линейки продуктов ОАО «Завод Строймаш». Изменение цен повлечет за собой увеличение объема продаж, а так же позволит повысить конкурентоспособность нашего предприятия на рынке строительной техники».*

**Мнение: Штыхно Наталья Яковлевна, начальник ПДО**

*«Всем отделом мы начинали осваивать программу IT - Еnterprisе и до сих пор пока еще изучаем и узнаем много нового. В штате ПДО работают четыре диспетчера, которые занимаются в программе IT - Еnterprisе ведением учета и контроля движения деталей по технологическому маршруту в каждом закрепленном за ними потоку. Слаженная работа диспетчеров ПДО позволяет своевременно создавать акты выработки на ДСЕ, оформлять накладные на сдачу готовой продукции, запасных частей и наряд-заказов на склад СГП. Хотя в штате ПДО недавно произошли изменения, пришли новые сотрудники и они также старательно изучают и осваивают новую программу.*

*Благодаря внедрения в работу ПДО программы IT- Еnterprisе мы получили широкий спектр возможностей:*

*- планирование в программе IT выпуска продукции дает возможность получить задание на изготовление продукции с учетом остатков незавершенного производства НЗП, выдачу лимитных карт для получения комплектующих и материалов на складах СЦ и СМ по потокам на план текущего месяца, выявление дефицита материалов и комплектующих, своевременно принимать решение по устранению недостатков;*

*- контролировать учет и движение изготовления деталей от заготовки до полного изготовления изделия, входимость в сборочные узлы и готовую продукцию, прослеживать весь маршрут технологического процесса, выявлять причины отклонения от технологического маршрута и своевременно устранять их;*

*- вести учет остатков незавершенного производства, на всех операциях технологического маршрута, анализировать с фактами , выявлять причины несоответствия, принимать конкретные решения.*

*Оперативная работа ПДО с отделами ОКиФ и ОП в системе IT- Еnterprisе позволяет заключать договора с покупателями, просчитывать стоимость прямых затрат, согласовывать с заказчиками ,изготавливать продукцию согласно установленных сроков , своевременно оформлять сдачу готовой продукции на склад СГП и производить отгрузку покупателю».*

***Что вы можете сказать о планах расширения проекта?***

ОАО «Строймаш» как и любой живой организм уникален, имеет свои особенности и главное - при внедрение сохранить эту уникальность. В течение года мы будет адаптировать систему под требования предприятия. Пытаться совместно с группой руководителей наиболее оптимально выстроить процессы.

Сегодня самый трудный этап внедрения. Это некорректность и несовершенство конструкторской и технологической документации. Это трудность и нежелание воспринимать изменения. Незнание системы… Но я верю в коллектив предприятия, в его целеустремленность и умение добиваться результатов.

***Заключение***

***Итоги нашего разговора об эпохе больших перемен на ОАО «Строймаш», мы попросили подвести исполнительного директора предприятия Константина Владимировича Смирных.***

Кардинальные изменения на заводе продолжаются, и процесс этот еще далек от завершения. Мы двигаемся, развиваемся, идем вперед. Все, что было сделано с момента нашего прихода - это только малая часть предстоящих перемен. Каждый уже ощутил на себе и еще почувствует, что изменятся необходимо – цели определены, точка невозврата пройдена, необходимо работать с максимально полной отдачей. Повышение эффективности всех процессов на заводе - это общая и главная задача для всех сотрудников предприятия.

Со своей стороны, реализуя поручения Генерального директора, я так же с полной отдачей буду требовать с каждого работника, начиная от служащих и заканчивая руководителей высшего звена, не только выполнения поручений по внедрению и развитию ERP-системы, но и более глубокого осознанного изучения всех вопросов и тонкостей, с ней связанных. Поскольку для нас это не только учетная система – это важнейший инструмент, который позволяет нам развиваться и идти в ногу с рынком. В процессе же работы всегда четко прослеживается, какие усилия прикладывает тот или иной работник для выполнения своих задач. По результатам будут делаться выводы и приниматься соответствующие решения. Уже данный этап потребовал от нас произвести ряд кадровых изменений, причем не всегда положительных для сотрудников (в ПДО, Центральном складе).

*Еще раз подчеркну, ситуация на современном рынке диктует свои условия и требует подчас жестких решений, поэтому только те сотрудники, которые стремятся развиваться вместе с предприятием, а также эффективно выполнять все поставленные задачи, смогут остаться в команде и получить возможность самореализации и карьерного роста. С другими же, к сожалению, придется расстаться.*

ERP - это система, новая для всех нас. Под нее необходимо подстраивать значительную часть процессов. Самым проблемным на сегодня вопросом (который необходимо решить до конца текущего года) является формирование прямой себестоимости продукции. В данном вопросе задействованы все службы – снабжение, кладовщики, ПДО, технологи, конструктора, начальники потоков и т.д. Своевременное и точное списание материалов на продукцию позволит нам видеть фактическую себестоимость продукции выпускаемой на заводе. Пример с мачтами копровыми уже доказал эффективность таких процессов.

Внедрение ERP-системы на предприятиях масштаба «Строймаш» - процесс длительный и непростой, но результаты, которых мы ожидаем, того стоят. Сегодня назначены основные идеологи – сотрудники, которые досконально разбираются в сути каждого процесса и вносят необходимые поправки. Они отвечают за основные направления работы в ИТ системе и получили для этого все необходимые полномочия и ресурсы.