**Работать в убыток нельзя**

**Автор: Елена Некрасова**

**"CIO", Опубликовано 28 июля 2003 года**

|  |  |
| --- | --- |
| http://is-pro.ru/pic/CIO1.jpg | **Что нужно хлебопеку, чтобы хлеб был вкусным, покупатели — сытыми и благодарными, а сам он не оставался внакладе? Хлебопеку нужны качественные продукты, надежные печи, быстрые машины и хорошая зарплата, ибо и хлебопек не хлебом единым сыт. А чтобы все это было — в нужном количестве и в нужное время — нужна корпоративная информационная система. О том, как создавалась корпоративная информационная система Подольского хлебокомбината, мы беседуем с главным бухгалтером комбината Инной Николаевной ЛАНДИНОЙ и директором ООО «Системы управления БЭСТ» Виктором Алексеевичем МОСТЕПАНОВЫМ.** |

Подольский хлебокомбинат выпускает сегодня 50 тонн хлебобулочных изделий в сутки: черный хлеб, белый, выпечка, сушки и кондитерские изделия. Это достаточно крупное производство. На комбинате функционируют пять цехов, собственный автопарк, есть свой торговый дом, который в Подольске представляют одиннадцать магазинов. Около 600 контрагентов. Продукция комбината, помимо Подольска, реализуется в московской области и в Москве.

В прошлом году комбинат занял первое место по московской области по темпам роста. Когда завод вошел в структуру холдинга, он выпускал 36 тонн изделий в сутки, на сегодняшний день объем выпуска увеличился до 50 тонн. В планах руководства — довести выпуск до 80 тонн в сутки. Работает комбинат в условиях довольно жесткой региональной конкуренции: накормить региональный рынок стремятся хлебокомбинаты близлежащих районных центров.

**Изменим жизнь к лучшему**

В советские времена существовала система Мособлхлеба, которая включала в себя предприятия Москвы и Московской области. Разработкой отдела АСУ Мособлхлеба была программа «Хлебопек». Состояла она из нескольких «неровно сшитых кусков» и автоматизировала некоторые бухгалтерские операции и процесс отгрузки готовой продукции. Все данные, полученные из этих отдельных «кусков», сводились вручную. Этот «Хлебопек» и функционировал у подольских хлебопеков. Со временем назрела «революционная ситуация»: «верхи», т. е. руководство, не могли больше мириться с отсутствием оперативных данных, необходимых для принятия управленческих решений, а «низы», т. е. сотрудники, работающие с программой, не хотели дальше играть роль «периферийного устройства» при компьютере, выполняя за него часть операций. Вплотную встал вопрос о создании единой полнофункциональной информационной системы. «Имея оперативный учет в реальном времени, — считает Инна Ландина, — можно в любой момент времени повлиять на ситуацию. Если вы видите, что реализация упала, нужно срочно принимать меры, причем быстро, а не ждать, пока бухгалтерия сведет баланс и объявит: «Просчитались». Работать в убыток нельзя; а для того, чтобы зарабатывать деньги, надо ясно видеть перспективу и состояние на данный момент». Ясное видение может дать только анализ и оперативное управление.

К моменту принятия решения о необходимости внедрения, на нескольких предприятиях холдинга уже успешно функционировала программа «БЭСТ». Со специалистами, которые ее внедряли, сложились добрые отношения и взаимопонимание, а это очень важно — «когда в товарищах согласья нет, на лад их дело не пойдет».

|  |  |
| --- | --- |
| http://is-pro.ru/pic/CIO2.jpg | «Требования к программному комплексу, — вспоминает Инна Ландина, — были простыми. Во-первых, из-за ограниченных средств он не должен был быть дорогим; во-вторых, он должен обладать всей необходимой полнотой функциональности. «БЭСТ-ПРО», на наш взгляд, был оптимальным решением по соотношению цены и качества». Кроме того, важным критерием отбора была простота эксплуатации. К сожалению, ахиллесовой пятой российской провинции по сей день остается нехватка квалифицированных кадров, поэтому система должна была обладать гибким настроечным аппаратом, чтобы свести влияние человеческого фактора к минимуму. |

В сентябре 2001 года с ООО «Системы управления БЭСТ», официальным дилером компании «Интеллект-сервис», был заключен договор на внедрение системы «БЭСТ-ПРО». А спустя всего два месяца, в начале января 2002 года, с началом нового финансового года, полный функционал системы был пущен в эксплуатацию.

**Дело мастера боится**

|  |  |
| --- | --- |
| http://is-pro.ru/pic/CIO3.jpg | В сроки, кажущиеся на первый взгляд фантастическими, удалось уложиться во многом благодаря профессионализму специалистов компании-интегратора, имевших на тот момент большой опыт по внедрению системы на подобных предприятиях. «В отрасли хлебопечения и заготовки зерна мы работали достаточно долго, — рассказывает Виктор Мостепанов, — и имели большой опыт настроек программ с учетом особенностей производства, хранения и реализации хлебопродуктов. У нас были разработаны подробные схемы учета, производства, отчетности и методики настройки программного комплекса: «кубики», из которых и складывается отраслевое решение. Причем они существуют не только в головах отдельных специалистов, они строго задокументированы. Поэтому разговор со специалистами заказчика шел на равных, мы понимали друг друга буквально с полуслова, и порой после рассмотрения вариантов какого-то решения заказчик выбирал не свой, а наш вариант». |

Проект по внедрению начался с детального описания всех бизнес-процессов комбината, к которому были привлечены все ведущие специалисты комбината и (одна голова хорошо, а две лучше) приглашенные специалисты консалтинговой компании. Описанием, однако, дело не ограничилось — был проведен тщательный анализ бизнес-процессов и выявлены все слабые места. По мнению Виктора Мостепанова, «когда вы ставите задачу внедрения системы, вы не можете слепо следовать за производством — вы должны диктовать условия». Иногда такая постановка вопроса воспринимается заказчиком как необоснованное желание интегратора «прогнуть» уникальное производство под шаблон программы. На самом деле в большинстве случаев выясняется, что уникальность заключается в неоптимальной организации бизнес-процессов, в то время как программный продукт создается с учетом best practice данной отрасли, а учесть индивидуальные особенности помогает гибкий настроечный аппарат.

Работа по внедрению фактически велась двадцать четыре часа в сутки. Одновременно производилась серьезная реорганизация компьютерного парка. Был произведен апгрейд имеющейся техники, закуплена партия новой, приобретены два сервера, проложена сеть (предприятие раскинулось на территории пяти с половиной гектар). Поскольку было решено одномоментно вводить в эксплуатацию полный функционал информационной системы, вся инфраструктура под него создавалась сразу. Критерий выбора поставщика техники, по словам Инны Ландиной, был «простой и ясный — поскольку у компании-интегратора есть очень хороший специалист по технике, было решено работать с одним поставщиком и заключить договор о покупке, установке и настройке всей техники с компанией-интегратором. Практика показала, что это правильное решение — лучше работать с людьми, которым доверяешь».

«Когда компания отвечает за комплексное внедрение, включая и технические работы, — делится опытом Виктор Мостепанов, — ей впоследствии не на кого кивать в случае сбоев в системе, поэтому она заинтересована в том, чтобы выполнить свою работу качественно».

**Мы строили-строили, и наконец, построили!**

На сегодняшний день парк компьютеров насчитывает 45 единиц, однако пользователей в системе в несколько раз больше — работа на комбинате идет круглосуточно.

Прежде, когда компьютеров было вдвое меньше, сотрудники были вынуждены работать по очереди. Теперь этой проблемы не существует.

Поскольку количество пользователей резко возросло, встала проблема обучения персонала. Сначала специалистами компании-интегратора был обучен системный администратор комбината, единственный ИТ-менеджер на комбинате. Дальнейшим обучением персонала занималась в основном она при поддержке интеграторов: были созданы группы, составлено расписание занятий и в соответствии с регламентом, сформированным специалистами интегратора для всех рабочих мест, программа обучения стартовала. Конечно, какая-то часть персонала, в силу субъективных причин, осилила лишь ИТ-мини-мум, необходимый для работы. Однако довольно большая часть сотрудников на достигнутом не остановилась и пополнила ряды квалифицированных пользователей, которые самостоятельно могут найти выход из нестандартных ситуаций. Правда, делают они это, не только опираясь на знания и интуицию, но и в соответствии с подробными инструкциями, составленными компанией-интегратором. К сожалению, бочки меда без ложки дегтя не бывает — с частью персонала, не желавшей работать по новой технологии, пришлось расстаться.

По завершении процесса обучения каждый пользователь получал индивидуальный регламент своего рабочего места. Теперь, если у пользователя возникает вопрос, его решение он начинает с чтения регламента, и только в случае, если возникшая проблема там не описана, обращается к системному администратору или заменяющему его диспетчеру.

Первые два месяца с момента запуска системы данные заносились как в нее, так и в старые программные приложения. По окончании срока тестового периода в одночасье была «переведена стрелка» со старых рельсов на новые, и весь поток данных пошел по ним. Такой резкий переход, согласно мировой статистике, сопровождается наибольшим количеством рисков, зато в случае удачного развития событий приносит заказчику ощутимую выгоду: нет длительного переходного периода — нет и связанных с ним затрат. Подольский хлебокомбинат, благодаря напряженной и профессиональной работе собственных специалистов и специалистов компании-интегратора, пополнил ряды тех предприятий, кому Фортуна улыбнулась.

Данные о состоянии производственного процесса система позволяет получать в режиме реального времени — как только происходит отгрузка, данные расходного ордера заносятся в систему, поэтому в любой момент можно узнать, сколько остатков на складе, какова задолженность клиентов. «Мы можем, — говорит Инна Ландина, — контролировать три ключевых момента: что у нас с материальными запасами, что у нас с деньгами, что у нас с клиентами. Для такого сверхдинамичного производства и реализации это крайне важно».

Поддержку системы осуществляют специалисты компании-интегратора. Техническое обслуживание осуществляется с выездом к клиенту. Для консультаций пользователей и изменений в настройках используются телефонные переговоры, Интернет и электронная почта: по запросам клиента интеграторы моделируют ситуацию у себя, проводят тестирование и отладку новой настройки и затем высылают рекомендации.

Развитие системы безопасности ведется одновременно в двух направлениях: защита данных от несанкционированного доступа и защита данных от физической потери. Первое направление базируется на строгой иерархии прав доступа — с регламентами для каждого пользователя, системой паролей, настройкой меню. Второе направление поддерживается ежесуточным резервным копированием баз данных. Сейчас создается система горячего резервирования на базе дополнительного сервера, предполагающая хранение архива за прошлый день.

**Считаем бублики и дырки**

У консультантов есть такой термин — «саморегулирующие системы». Для Подольского хлебокомбината это не просто термин, а реалия жизни. Имея возможность получать дополнительные отчеты, которые прежде никто не делал (например, никто раньше не считал, сколько километров проехал лоток), можно перестроить систему оплаты труда таким образом, чтобы люди были заинтересованы работать лучше и интенсивнее. «Мы уволили с завода часть экономистов — они просто стали не нужны. Ту работу, которую они выполняли, исходя из усредненных нормативов, стала выполнять система, исходя из реальных данных. Теперь мы точно знаем, сколько у нас стоит каждая булка, сколько в ней зарплаты, затрат, налогов и сколько мы заработали на ней денег. Теперь мы знаем все о каждом изделии». Благодаря постоянному мониторингу ситуации и расчету себестоимости каждой единицы продукции, стало возможным точно планировать реорганизацию производства. Сейчас два цеха комбината закрыты на реконструкцию. До внедрения информационной системы едва ли не основным мотивом к производству баранок было расплывчато-эмоциональное: «Очень вкусные, все их любят». С введением системы оказалось, что в плане прибыли баранки приносили комбинату «дырку от бублика» — их производство оказалось убыточным.

На предприятии была построена не просто система бухгалтерского учета, а система экономического учета, система учета затрат — как общих, так и по каждому конкретному виду продукции. В конце каждого месяца после расчета всех себестоимостей становится известна производственная себестоимость по каждому виду изделий. Зная себестоимость, руководство может оценить рентабельность изделий при продаже и вовремя переориентировать производство на выпуск рентабельной продукции. При ассортименте в 330 наименований такую возможность трудно переоценить. Прежняя система экономических расчетов, доставшаяся предприятию в наследство от советской экономики, работала только с общей прибылью и была просто не в состоянии показать, какие изделия прибыльны, а какие являются «слабым звеном» и существуют за счет более рентабельных собратьев.

На момент принятия решения о внедрении системы численность персонала на комбинате была 470 человек, на сегодняшний день она сократилась до 396. «Сокращение — неизбежное следствие процесса внедрения, хотя об этом и не принято говорить, — считает Инна Ландина. — В том числе были уволены люди, занятые учетно-расчетными операциями — сотрудники бухгалтерии и люди, занятые на процессе отгрузки».

Эффективность системы, по мнению Инны Ландиной, состоит в оптимизации производственных процессов и экономии: «Никто толком незнает, сколько хлеба выпекается из килограмма муки, поскольку как расход муки, так и выход конечного продукта зависит от качества муки и прочих компонентов. Если не будет автоматизированного учета на всех этапах производства, то у вас половину хлеба попросту вывезут за ворота. И в отчетности все сойдется. Правда, качество продукции ухудшится. Это специфика пищевой промышленности. Еще Карамзин обозначил состояние дел в России одним словом: «Воруют!». Два века прошло, а ничего не изменилось. В колбасу, например, можно положить сою, а в тесто — налить побольше воды. Проверить процесс производства на соблюдение технологических норм можно, только имея автоматизированный многоаспектный учет на всех его этапах. Я сравниваю полученный результат с ожидаемым, задаю прямой вопрос. Люди краснеют. Результат улучшается».

**Нет предела совершенству**

В настоящий момент на комбинате работает полнофункциональная корпоративная информационная система. Но специалисты комбината считают, что это не предел, а только этап в процессе совершенствования производства. Так, сейчас ведется совместная работа специалистов комбината и разработчиков программного комплекса по приведению модуля CRM в полное соответствие с особенностями производства. «Специфика, которую мы дорабатываем, — говорит Виктор Мостепанов, — заключается в том, что ежедневно должно быть обработано множество заказов — как в плане их выполнения, так и в плане доставки готовой продукции».

Одновременно идет совершенствование аналитического модуля — и в плане многоаспектности анализа, и в возможности генерации различных форм отчетов. Бухгалтерии нужны одни отчеты, инвесторам, желающим видеть всю картину в целом — другие. В будущем аналитический модуль будет собирать данные из любой точки системы и сводить их в наглядные отчеты, пока же составление части отчетов ведется в табличном процессоре на основе данных, полученных из системы.

Совершенствуется и программа маршрутизации. Необходимо организовать развозку готовой продукции в соответствии с заказами по оптимальному маршруту с минимальными затратами. Этим каждую ночь занимается диспетчер, в перспективе предполагается снять с него основную нагрузку по составлению маршрутов.

**[Читать оригинал статьи](http://www.cio-world.ru/casestudy/24054/" \o "" \t "_blank)**