

«ХЛЕБПРОМ» ПОСТРОИЛ ОБЛАЧНУЮ СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ

ОАО «Хлебпром» – один из крупнейших российских производителей кондитерских изделий – в результате масштабного ИТ-проекта полностью модернизировал управление компанией. О новой ERP-системе, связавшей все региональные структуры холдинга, и о том, как в два раза сократить сроки сбора оперативных данных по продажам и сэкономить до миллиона рублей в месяц только на одной отчетности, мы беседуем с ИТ-директором ОАО «Хлебпром» Ярославом Шадырей.



– Уважаемый Ярослав, расскажите, пожалуйста, подробнее о Вашей компании.

– ОАО «Хлебпром» — один из крупнейших отечественных производителей кондитерских изделий. Холдинг имеет 4 производственные площадки и 18 сбытовых подразделений по всей России и осуществляет экспортные поставки на рынки СНГ, США и Европы. Нам принадлежат такие широко известные бренды, как Mirel, Мой, «Частная галерея», «Русская нива», Dr. Körner, «Усладов», Merba, ElMarinoi LaKukuruza, продукция которых реализуется во всех крупнейших торговых сетях страны.

– Скажите, а чем была вызвана необходимость введения новой системы?

– Недостаточная оперативность получения агрегированной информа-

ции, низкое ее качество и децентрализованное ведение нормативно-справочной базы затрудняли принятие управленческих решений. Старые информационные системы в головном офисе и территориальных подразделениях просто изжили себя. Объем бизнеса нашей компании вырос за последние годы в разы, изменился рынок и оперативность в управлении стала для нас одним из важнейших факторов развития в условиях жесткой конкуренции. Внедрение единой ERP-системы призваны перевести управленческие процессы в компании на новый уровень.

В каждом обособленном подразделении холдинга использовались собственные ИТ-решения, что позволяло подразделениям работать даже при отсутствии связи с центральным офисом, но усложняло обмен информацией, ее консолидацию и последующий анализ, а самое главное – не давало руководству централизованной системы управления бизнесом. Из-за неизбежно возникающих задержек в процессах внедрения изменений производитель не имел возможности оперативно реагировать на вызовы рынка и адаптировать текущие бизнес-процессы, что послужило основанием для замены существующих решений единой для всего холдинга ERP-системой.

– Ярослав, расскажите, как была осуществлена работа по внедрению системы.

– В качестве платформы для автоматизации была выбрана Microsoft

Dynamics AX 2009, а исполнителем стал системный интегратор Navicon. В рамках внедрения предстояло заменить около двадцати автономных решений, использовавшихся на предприятиях холдинга, включая разработанную в холдинге самостоятельно систему «Сбыт», а также «1С Бухгалтерию 7.7» и «1С Торговлю 8». Новая ERP-система должна была автоматизировать бизнес-процессы, связанные с управлением компанией и ее региональными структурами, продажами и логистикой, а также существенно снизить расходы на эксплуатацию ИТ-инфраструктуры.

Любая новая система в наших подразделениях может запускаться только с первого числа календарного месяца, иначе у бухгалтерии возникнут сложности с закрытием финансового периода. Мы также предполагали, что бизнес-процессы в разных подразделениях очень близки, но организация работы в них оказалась различной, и регламент запуска пришлось пересмотреть, добавив в него анализ состояния бизнес-процессов и доработку конфигурации при необходимости. Кроме того, учитывался сезонный фактор: всплеск продаж нашей продукции приходится на зимние месяцы, а весной и летом потребление кондитерских изделий падает, что приводит к уменьшению нагрузки на бизнес-пользователей. Лето – оптимальное время для внедрения новых систем и проведения организационных изменений в холдинге, когда можно заложить определенные вре-

менные резервы на предварительное обучение пользователей и привыкание к новой системе».

В ОАО «Хлебпром» есть обособленные подразделения разных типов, отличающиеся объемами отгрузок, наличием собственного производства и т. д. Поскольку техническая архитектура используемых в них систем была обособленной, она имела и разный уровень автоматизации процессов резервирования товара, работы с контрагентами и транспортной логистики. По ходу внедрения также возникло множество мелких нюансов, связанных с локальными особенностями, – даже условия работы с первичными формами в разных филиалах одной крупной розничной сети могут быть различными, и все это приходилось учитывать в период запуска новой ИТ-системы.

Системный интегратор непосредственно участвовал в первых и наиболее сложных внедрениях, параллельно обучая команду заказчика. Такой подход позволил специалистам компании «Хлебпром» запустить ERP-систему в большей части подразделений самостоятельно. Мы сумели организовать эффективное удаленное взаимодействие и фактически пересекались только на запусках.

– Каких результатов удалось добиться за счет внедрения системы?

– Проект длился несколько лет и завершился в мае 2016 года внедрением системы в обособленном подразделении Санкт-Петербурга и Северо-Западного федерального округа. Все подразделения ОАО «Хлебпром» были подключены к функциональным модулям ERP, автоматизирующим продажи, формирование отчетности, складской учет готовой продукции и транспортную логистику. Обмен документами с контрагентами был автоматизирован средствами технологии электронного документооборота EDI, также была проведена интеграция ERP с интернет-магазином и системой мобильной торговли.

С помощью единой системы на платформе Microsoft Dynamics AX



2009 ОАО «Хлебпром» ежедневно осуществляет более 10 тысяч отгрузок продукции по всей России и планирует более 500 рейсов корпоративного и наемного транспорта. Внедрение более чем в два раза сократило сроки отражения оперативных данных по продажам, а для построения сводной отчетности по всем подразделениям компании теперь требуется не более полутора часов. Экономия только за счет отказа от непрофильной работы сотрудников по сбору и составлению отчетности составляет около 1 миллиона рублей в месяц.

Единая ERP-система помогла нам решить и ряд управленческих задач – с ее помощью удалось повысить оперативность получения агрегированных данных, своевременно находить и анализировать управленческую информацию и, как следствие, строить более точные и взвешенные прогнозы и планы. Другим важным элементом внедрения стала поддержка пользователей. Работа каждого сбытового филиала холдинга протекает в режиме 24x7. Команда внедрения организовала круглосуточную поддержку пользователей с учетом нескольких часовых поясов.

– И, наконец, каковы перспективы вашей работы в этом направлении?

– Первоначально планировалось, что ERP-системы в территориаль-

ных подразделениях будут работать автономно из-за недостаточной пропускной способности и стабильности каналов связи в регионах. В последние годы ситуация изменилась, что позволило объединить множество разрозненных баз данных в несколько баз данных, с каждой из которых работает от двух и более территориальных подразделений холдинга. Это не потребовало существенного изменения подходов к внедрению и уменьшило количество инсталляций системы, а также административные и сервисные издержки на поддержку распределенной инфраструктуры. Система запущена в промышленную эксплуатацию, но процесс модернизации еще не закончен – самые крупные подразделения мы начали объединять в общую базу данных в 2015 г. В конечном счете, вместо 18-ти баз данных будет около 4-х, что существенно сократит расходы на обслуживание и повысит оперативность обмена информацией. Частное облако позволяет уменьшить расходы на инфраструктуру (системы хранения данных и т. д.). Мы уже сейчас активно используем услуги коммерческих центров обработки данных ЦОД'ов, и это снижает размер прямых инвестиций, а, кроме того, серьезно упрощает и удешевляет процессы сопровождения систем. ●

Публикацию подготовила
Виктория Фоменко