



текст: Александр Михайлов



## «Талина» начала с самого сложного — с процессного производства

**Сергей Стрельников**

директор департамента по экономике и финансам холдинга «Талина»

Недавно несколько предприятий агрохолдинга «Талина» начали опытную эксплуатацию системы Microsoft Dynamix AX. О проделанной работе и дальнейших планах холдинга, предусматривающих автоматизацию рабочих процессов, рассказывает директор департамента «Талины» по экономике и финансам **Сергей Стрельников**.

Агрохолдинг «Талина» представляет собой структуру, в состав которой входят современные динамичные предприятия. Для успешной деятельности на рынке нам приходится учитывать постоянно повышающиеся требования клиентов и партнеров к качеству продукции и уровню обслуживания, к срокам вывода новых продуктов на рынок. Удовлетворение таких запросов возможно только при построении четкой и отлаженной системы управления производством, быстром решении стоящих перед нами сложных задач. Всего этого можно добиться только благодаря применению современных информационных технологий. В том числе автоматизированных систем, в которых реализованы стандарты MRP II, наиболее подходящие для сложных многоступенчатых производств. Это так называемое процессное производство, которое и лежит в основе деятельности предприятий «Талины».

Прежде мы использовали программные решения фирмы «1С» — «1С:Предприятие» различных версий, «1С:Бухгалтерия». Кро-

ме того, в холдинге имеется своя команда программистов — именно они и настраивали это ПО под текущие задачи компании. Но всем известны недостатки разработок, которые не являются полноценными ERP-системами. Основные же требования к последним: чтобы все данные вводились на местах их образования, чтобы вся информация была в системе и в ней отражались все шаги и процессы, протекающие на предприятии. Иначе говоря, появлению бумажного документа должно предшествовать создание электронного в информационной системе. Ну и, соответственно, реализация в информационной системе стандартов MRP II. По мере развития «Талины» и ее предприятий остро встал вопрос об использовании соответствующих современных решений — учетной системы и системы стратегического управления.

### Почему «Талина» выбрала в качестве учетной системы именно Microsoft Dynamix AX?

Изначально в линейке продуктов Microsoft не было решений, предназначенных для процессного производства. Такое ПО разработала на основе Dynamix AX компания «МЦФР-консалтинг». Причем не просто решение для процессного производства, а именно для мясопереработки. Этот вид производства является для холдинга одним из основных. По ходу внедрения ПО

на наших предприятиях, а это продолжалось приблизительно год, компания-разработчик согласовала с Microsoft вопросы лицензирования данного решения. И сейчас оно включено в линейку продуктов американской фирмы.

### Рассматривала ли компания возможность использования других программных продуктов?

Нет, этого не пришлось делать. Конечно, можно было бы обратиться за более сложными и «тяжелыми» решениями, например, SAP R3. Но мы не стали делать из соображений экономии и сроков внедрения. Все-таки Dynamix AX полечче, и сама по себе, и по внедрению.

### Какое ПО «Талина» предпочла для создания системы стратегического управления?

Разработку фирмы SAS Institute — систему Strategic performing management (SPM), входящую в линейку продуктов Corporate performing management. Компания выбрала это решение потому, что оно максимально соответствует нашим требованиям, реализует методологию, которую мы хотим использовать для мониторинга и управления стратегией. Кроме того, это ПО не отягощено функциями псевдобюджетирования и заточено под методологию системы сбалансированных показателей.

## справка

Агрохолдинг «Талина» образован в 1998 году. Сегодня в его состав входят 15 компаний и предприятий, занимающихся животноводством, мясопереработкой и продажей соответствующей продукции. Подразделения холдинга работают на территории восьми регионов РФ. Кроме того, более чем в 10 субъектах РФ «Талина» имеет свои представительства. Общая численность сотрудников холдинга — свыше 5 тыс. человек.

Для нас очень важно и то, что в SPM имеется веб-интерфейс, что позволяет любому из топ-менеджеров компании, независимо от того, где он находится, подключаться к серверу SAS и видеть, как идут дела в его «епархии», делать какие-то замечания, общаться с другими руководителями. То есть система позволяет автоматизировать весь стратегический документооборот, все процессы, связанные с обсуждением и доработкой стратегии. Ведь стратегия — она как живая, должна постоянно корректироваться в соответствии с внешними и внутренними изменениями.

Следует отметить, что в полном объеме это решение внедряется в России впервые. Ряд компаний, которые ранее выбирали для себя SAS CPM, задействовали не весь функционал, а только, скажем, функции мониторинга и отслеживания главных показателей эффективности. Так поступили, например, «Мобильные ТелеСистемы». То есть с помощью данного ПО решались вопросы, связанные с определением показателей эффективности, с мотивацией, завязанной на них и т. п. Но весь функционал — CPM в полном объеме — внедряется только у нас.

Еще одной важной причиной выбора именно этой системы стало то, что она позволяет выстроить систему показателей, которая будет описывать состояние дел как во всей компании, так и на ее предприятиях. А это очень важно для «Талины». Ведь бизнес агрохолдинга состоит из взаимозависимых процессов, а при вертикальной интеграции, принятой у нас, от успехов в одной

части цепочки создания стоимости зависит успех в другой.

### Какие работы по внедрению названных систем уже выполнены в «Талине»?

Проект стартовал в самом начале 2007 года. Внедрение учетной системы было поручено «МЦФР-Консалтингу», и сегодня мы вместе подошли к этапу опытной эксплуатации. Я бы сказал, что внедрение развернуто на опытных участках, которые компания решила автоматизировать в первую очередь. В настоящее время начата опытная эксплуатация Microsoft Dynamix AX на трех мясокомбинатах и в двух торговых домах, работающих в различных регионах России. На этих площадках с помощью ПО Microsoft автоматизированы процессы внутрихолдингового планирования, планирования закупок и продаж, формирования производственных заказов и их реализация — словом все, что связано с закупками, производством и продажами. При этом управляющая компания одновременно выступает в качестве центра по оперативному планированию и логистического центра.

Надо отметить, что мы специально начали с автоматизации самого сложного. С того, что в российской практике еще не было автоматизировано — с процессного производства на мясопереработке. Это сделано для того, чтобы потом, после выполнения данной фазы проекта, мы могли не спеша и не отвлекаясь на более сложные задачи установить у себя достаточно стандартные, проверенные и реализованные на многих предприятиях решения. Например, тот же финансовый блок. Главное, чтобы с новой системой заработала та часть бизнеса, относительно которой у нас не было полной уверенности в том, что удастся ее автоматизировать правильным образом. Как нам необходимо. Поскольку этот этап успешно пройден, мы можем приступить к расширению проекта и заняться внедрением системы на других предприятиях агрохолдинга, включать в ее состав новые модули. В частности, модули управления персоналом, управления качеством, финансовый блок системы, блок CRM. Кстати, сначала мы хотели внедрить у себя систему Microsoft CRM. Но потом пришли к выводу, что будет

достаточно блока CRM, предусмотренного в Microsoft Dynamix AX. То есть мы намерены распространить это ПО на все бизнес-процессы предприятий холдинга — начиная от процессов свиноводства и производства комбикорма до бухгалтерии. Таким образом планируем создать единую учетную систему по всему холдингу.

Что касается ПО SAS, то, как известно, российское представительство этой фирмы только продает программные продукты и не занимается его внедрением. В качестве исполнителя проекта компания порекомендовала нам одного из своих партнеров — фирму Business & Design. Она работает с SAS по проектам в РЖД, в нефтяных компаниях, в МТС.

### Когда «Талина» рассчитывает завершить проект?

Если говорить о сроках, то я бы отметил несколько моментов. Основной — внедрение учетной системы на всех предприятиях холдинга. Эти работы, по нашей оценке, затянутся как минимум на весь 2009 год. К тому времени системой планируется охватить 15 достаточно крупных предприятий. К настоящему моменту, то есть на первом этапе проекта, закуплено около 100 лицензий на решение Microsoft. В целом же компания собирается приобрести 400–500 лицензий.

### Какие средства агрохолдинг выделил на свою автоматизацию?

Бюджет всех наших IT-проектов составляет \$4,5 млн. Эти деньги пойдут и на проекты, и на сопутствующие консалтинговые работы по созданию информационных систем. Для нас важно, что названные средства «Талина» не будет выплачивать единовременно. То есть, например, лицензионная политика компаний-разработчиков ПО такова, что деньги за их программные продукты вносятся не сразу, а идут в виде ежегодных платежей. Также в указанную сумму включена цена новых программных продуктов из линейки SAS CPM, которые «Талина» рассчитывает использовать. Речь идет о ПО, предназначенном для автоматизации управления по различными направлениями нашей деятельности.

