



Целлюлозно-бумажная промышленность

Сыктывкарский лесопромышленный комплекс основан в 1969 году и расположен на территории Республики Коми.

В настоящее время предприятие является крупнейшим, современным производителем бумаги и картона в России.

На предприятии производится офсетная, газетная бумага; картон для упаковки молочных и продовольственных товаров.

Половина производимой продукции экспортируется.

Объем производства продукции предприятия в 1999 г. составил 500 тыс. тонн, а объем реализации 4 460 млн. рублей.

На предприятии работает 5 300 человек. В 1996 г. началась стратегическая реструктуризация предприятия, которая помогла создать компанию с прогрессивной динамикой экспорта, постоянно обновляющейся продукцией и четко налаженным бухгалтерским учетом.



СЫКТЫВКАРСКИЙ
ЛЕСОПРОМЫШЛЕННЫЙ
КОМПЛЕКС

СЫКТЫВКАРСКИЙ ЛЕСОПРОМЫШЛЕННЫЙ КОМПЛЕКС



ПРЕДПОСЫЛКИ

В связи с приобретением самостоятельности в условиях рыночной экономики и одновременно полной ответственности за дальнейшее развитие предприятия жестко встал вопрос организации точного, оперативного учета происходящих процессов и отражения реального финансового состояния для принятия грамотных и объективных управленческих решений.

Методы учета, базирующиеся на действующей в то время АСУ, не обеспечивали необходимой оперативности, точности и комплексности информации. АСУ предприятия была построена на централизованных методах обработки информации, когда все документы поступали на обработку в вычислительный центр, многие из документов обрабатывались только раз в месяц. Все это вызывало существенный разбег между полученной от АСУ информацией и реальным состоянием предприятия в конкретный момент времени. Так результаты работы пред-

приятия за прошедший месяц и в первую очередь бухгалтерский баланс получали после 20 числа следующего месяца.

Кроме того, существующая система АСУ охватывала только отдельные участки деятельности предприятия, планирования и учета и не обеспечивала комплексного представления информации о всех сферах деятельности предприятия. Весь сводный бухгалтерский учет выполнялся практически вручную. Техническая база системы управления, основанная на больших ЕС-ЭВМ, физически и морально устарела.

Для представления баланса и другой отчетности иностранным партнерам приходилось делать перекладку баланса, привлекая для этого западные аудиторские компании. Это стоило немалых денег, занимало много времени и не обеспечивало необходимой оперативности. Такое положение дел не могло не сказываться на престиже предприятия, в том числе и на западном рынке.

Во втором полугодии 1995 г. компания





«Для эффективной работы предприятия в условиях перехода к рыночной экономике нам была необходима передовая информационная технология, обеспечивающая качественно новый уровень в организации учета всех аспектов деятельности предприятия для принятия на основе достоверной и своевременной информации оптимальных решений. Мы выбрали систему R/3, других достойных альтернатив не было».

Генеральный директор
ОАО «Сыктывкарский ЛПК»
Михаил Юрьевич Магий

«Артур Андерсен» провела обследование системы управления предприятием и выдала рекомендации по ее совершенствованию.

В качестве корпоративной системы управления было предложено несколько систем, в том числе и система R/3.

Руководством предприятия было принято решение о выборе системы R/3 как не имеющей других равноценных альтернатив.

ПРЕИМУЩЕСТВА R/3

Выбор R/3 обусловлен наличием следующих преимуществ:

Высокая степень интеграции. Фундаментальными характеристиками системы являются постоянный контроль деловых процессов и интеграция потоков данных вне зависимости от границ структурных подразделений.

Различные сферы предприятия, будь то бухгалтерия, кадры, производство или сбыт, рассматриваются взаимосвязано: изменение в какой-либо одной структуре вызывает соответствующую трансформацию во всех остальных.

В системе обеспечено тесное взаимодействие всех модулей и обмен данными между ними, оперативный и однократный ввод информации в систему в момент совершения хозяйственной операции, одновременное формирование бухгалтерских проводок в главную книгу, что позволяет в любой момент получить исчерпывающую информацию о состоянии предприятия.

Многовалютность системы обеспечивает

учет как в рублях, так и в любой другой валюте, что позволяет формировать отчетность и давать оценку работе предприятия с точки зрения международных стандартов учета.

Разнообразный инструментарий QUERY, Report-Writer, система формуляров, EIS (Executive Information System) позволяют без знаний языка программирования создавать разнообразные отчеты, формуляры выходных документов, базы данных по различным аспектам работы предприятия. Объектно-ориентированный язык АВАР/4 позволяет разрабатывать целые модули и системы, специфические для данного предприятия и не вошедшие в функциональность R/3.

ВНЕДРЕНИЕ

В декабре 1995 г. подписывается контракт с SAP AG на поставку системы, консалтинг и обучение.

В феврале 1996 г. выполнена первая инсталляция системы R/3 версии 2.2.

С февраля по август 1996 г. осуществлено обучение специалистов АСУ и функциональных служб в Москве. Одновременно совместными усилиями компаний «Артур Андерсен», SAP и СЛПК выполняется настройка системы и подготовка к ее тестированию.

С сентября 1996 г. специалисты СЛПК взяли на себя организацию всех дальнейших работ по настройке и внедрению, привлекая уже только по мере необходимости для консультаций своих партнеров.



В сентябре—декабре 1996 г. проведена опытная эксплуатация отдельных модулей системы.

С января 1997 г. система введена в продуктивную эксплуатацию в составе модулей FI (Финансы), CO (Контроллинг), MM (Управление материальными потоками), SD (Сбыт).

В июле 1997 г. в системе была задействована функция автоматического контроля лимита кредитования, что позволило исключить отгрузку продукции при отсутствии предоплаты, а отгрузку в кредит осуществлять в объеме лимита, установленного руководством предприятия для каждой конкретной организации.

В августе—октябре 1997 г. все центральные склады управления материально-технического снабжения и управления комплектации оборудования были подключены к системе R/3. Поступление и отпуск материалов по центральным складам стали осуществляться в реальном режиме времени с одновременным формированием документов в системе. Это позволило иметь четкую картину оперативного наличия запасов на складах и их движения.

Во втором полугодии выполнена настройка и организован учет и формирование финансовых отчетов в соответствии с международными стандартами бухгалтерского учета. Это позволило получать баланс и отчет о прибылях и убытках в валюте для инвесторов и для анализа эффективности работы предприятия с точки зрения западного учета.



С февраля 1998 г. введен в эксплуатацию модуль AM (Учет основных средств).

С октября 1998 г. все платежи кредиторам осуществляются только через систему R/3. Расчеты с кредиторами через R/3 стимулируют функциональные отделы предприятия своевременно получать от поставщиков расчетные документы за полученные материалы, обеспечивают жесткий контроль и блокируют необоснованные платежи (без договора, выставленных счетов-фактур и т.п.). Четко регламентирована процедура получения разрешения и проведения предоплат по отдельным договорам.

С января 1999 г. в продуктивную эксплуатацию введен учет кадров и штатных долж-

ностей в рамках модуля HR (Управления персоналом).

С сентября по декабрь 1999 г. проводилось поэтапное (по цехам) подключение к продуктивной эксплуатации расчетов заработной платы в рамках модуля HR. С декабря 1999 г. введен в эксплуатацию модуль PP (Планирование производства), обеспечивающий формирование календарного плана-графика производства продукции на бумагоделательных машинах (БДМ), картоноделательных машинах (КДМ), а также расчет потребности в компонентах на производственную программу.

Кроме внедрения стандартных функций системы R/3 специалисты предприятия разработали с использованием инструментария системы и внедрили следующую функциональность:

- Рулонный учет готовой продукции на складах с идентификацией рулонов по штрихкоду и использованием радиотерминалов компании TEKLOGIX.
- Оперативный учет поступления древесного сырья.

Наряду с внедрением чисто прикладных функций системы на предприятии проводится большая работа по упорядочению и реорганизации бизнес-процедур. Как



правило, внедрение каждого модуля сопровождается разработкой и введением в действие положения по порядку выполнения функций в условиях функционирования R/3. В положениях закрепляется распределение функциональных обязанностей между отделами и исполнителями, определяется документооборот, устанавливается порядок и последовательность выполнения всех операций, определяющих тот или иной процесс.

НАШИ ПАРТНЕРЫ

Артур Андерсен — обследование системы управления, настройка и тестирование системы.

SAP Consult CHG — консультации, настройка и тестирование системы.

Hewlett-Packard — комплексные решения по аппаратно-техническим средствам.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ

В результате внедрения системы R/3:

- имеем единую интегрированную систему, обеспечивающую учет и контроль всех хозяйственных операций;
- хозяйственные операции, связанные с материальными потоками, регистрируются в системе в момент их совершения;
- учет и формирование финансовой отчетности осуществляется в соответствии с требованиями российской и международной систем учета и отчетности;
- управляем уровнем дебиторской задолженности, блокируются попытки создания заказов и поставок продукции клиентам при отсутствии предоплаты;
- контролируем кредиторскую задолженность, все платежи осуществляются строго в соответствии с полученными материалами и выставленными счетами-фактурами поставщиков;
- контролируем лимиты отпуска мате-



риалов в производство, управляем себестоимостью в части цеховых затрат;

- предотвращаем несанкционированный вывоз с территории материалов и продукции, служба безопасности выпускает транспорт с территории только при регистрации операции отпуска в системе;
- более оптимально распределены обязанности между сотрудниками внутри подразделений (бухгалтерии, МТО, сбыта, ПЭО, АСУ), что привело к существенному сокращению затрат;
- ликвидированы цеховые склады, отпуск материалов для производственных нужд ведется непосредственно с центральных складов в пределах лимитов, обеспечивающих достижение запланированной себестоимости;
- списание материалов на затраты производства осуществляется в момент отпуска с центрального склада.

ПЕРСПЕКТИВЫ

В 2000 г. планируем внедрить:

- Контроль и регулирование бюджета.
- Консолидацию отчетности дочерних предприятий.

■ Инвестиционный менеджмент.

■ В полной мере задействовать для высшего управленческого состава информационную систему менеджмента (EIS).

С 2001 г. приступим к работам по модулю QM (Управление качеством) и модулю PM (Управление ремонтом).

ПРОГРАММНО-АППАРАТНЫЕ СРЕДСТВА

- R/3 версия **4.0 B** в составе модулей: FI, AM, CO, MM, SD, PP, HR
- Аппаратные средства
Двухузловой несимметричный кластер **HP9000**.
Оборудование **CISCO** для маршрутизации.
Модемы **NOKIA, GDC** для связи с удаленными рабочими местами.
- Операционная система: **UNIX**
- СУБД: **ORACLE**
 - Число пользователей: **166**