

ЗАКУПОЧНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ДРАЙВЕР ИННОВАЦИЙ

Е.В. Дацко (АО «ОХК «УРАЛХИМ»)

Рассмотрен проект создания современной цифровой экосистемы в области закупок в АО «ОХК «УРАЛХИМ» на базе SAP Arriba. Описана архитектура решения. Указаны сложности, с которыми пришлось столкнуться в ходе выполнения проекта. Сформулированы итоги внедрения и перспективы развития экосистемы.

Ключевые слова: цифровая экосистема, закупочные процедуры, поставщики, интеграция, роботизация бизнес-процессов.

Введение

АО «ОХК «Уралхим» (Объединенная химическая компания «Уралхим») — одна из крупнейших компаний на рынке минеральных удобрений в РФ, СНГ и Восточной Европе. Компания специализируется на производстве азотных и фосфорных удобрений. Производительность организации — > 6 млн. тонн продукции в год. Численность компании — 10 тыс. сотрудников. АО «ОХК «Уралхим» включает четыре завода, которые находятся в Московской и Кировской областях, в Пермском крае, два портовых терминала в Прибалтике и железнодорожную логистическую компанию «Уралхимтранс». Компания экспортирует продукцию в разные страны и практически на все континенты. Основным потребителем удобрений является аграрная отрасль. АО «ОХК «Уралхим» — это современная компания, которая непрерывно эволюционирует. Действующая стратегия предполагает интенсивное развитие по направлению цифровизации.

В компании разработана и реализуется детальная стратегия трансформации снабжения до 2025 г. Основные ее направления: категорийный менеджмент¹, цифровизация процесса снабжения, фокус на заказчика, оборотный капитал, сотрудники. Стратегия утверждена советом директоров и ежегодно актуализируется и обновляется.

В соответствии с этой стратегией в настоящее время на АО «ОХК «Уралхим» создается современная цифровая экосистема в области закупок, которая должна обеспечить прозрачность закупок для менеджмента и совета директоров, развитие конкурентной среды, рост эффективности, автоматизацию сквозного процесса от поступления заявки до поставки продукции и максимальную минимизацию человеческого фактора. В рамках создания цифровой экосистемы реализовано самое масштабное внедрение SAP Arriba в России.

Реализация закупочных процедур до внедрения

До внедрения SAP Arriba проведение закупочных процедур на АО «ОХК «Уралхим» осуществлялось при помощи Microsoft Excel и Microsoft Outlook. Были попытки использования открытых Internet площадок. Но они не давали возможности интеграции с другими производственными системами предприятия.

Архитектура экосистемы закупок

АО «ОХК «Уралхим» провело всесторонний анализ системы материально-технического обеспечения, включая функции снабжения. Исходя из проведенной экспертизы ПО Arriba подходила лучше всего, так как основывалась на проектном подходе² к организации закупок. SAP Arriba — комплексный инструмент для повышения эффективности закупок и взаимодействия с поставщиками через бизнес-сеть Arriba Network, оборот которой составляет более 1 трл. долл. США и охватывает 2 млн. поставщиков по всему миру.

Проведя анализ действующих на предприятии процессов, компания Уралхим приняла решение сначала внедрить модули: автоматизации процессов консолидации заявок на закупку (SAP Arriba P2P Demand Aggregation), управления поставщиками (SAP Arriba SIPM) и автоматизации процессов управления закупками (SAP Arriba Sourcing) (рис. 1).



Рис. 1. Объем проекта в АО «ОХК «Уралхим»

¹ Категорийный менеджмент — концепция управления торговым пространством и ассортиментом, согласно которой ассортимент делится на группы схожих продуктов.

² Проектный подход — новое направление в управлении бизнесом, в котором базовой единицей является понятие проекта. Стратегия развития предприятия подразумевает наличие конкретных стратегических задач (проектов развития). Для каждого проекта выделяется руководитель, который несет ответственность за конечный результат проекта.

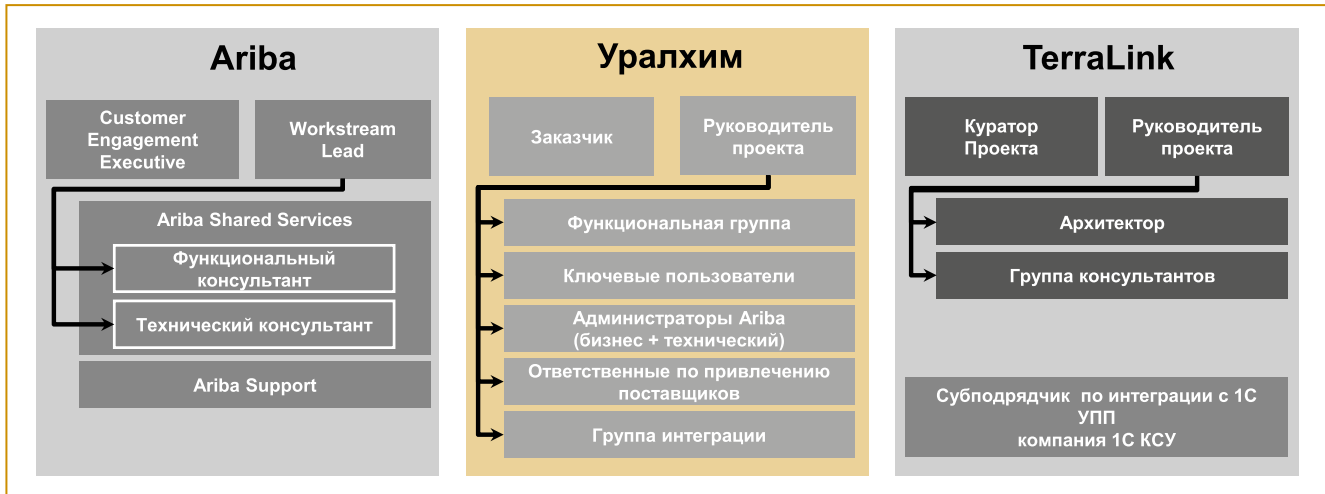


Рис. 2. Проектная команда

Целью автоматизации закупочных процессов являлось создание сквозного процесса закупок, включающее интеграцию с шестью ERP-системами на базе 1С, так как каждый завод имеет отдельную ERP-систему. Позднее была проделана работа по интеграции систем управления договорами. Для этого осуществлен переход на модуль управления договорами SAP Ariba Contract Management.

На первом этапе проекта требовалось решить — с внедрения какой системы следует начать. И здесь была принята неправильная стратегия. В ожидании быстрых побед все силы были брошены на внедрение модуля автоматизации процессов управления закупками — SAP Ariba Sourcing. При этом не была учтена ограниченная функциональность SAP Ariba Sourcing по саморегистрации и анкетированию поставщиков. Поэтому до внедрения SAP Ariba SIPM поставщики не могли самостоятельно заводить свои данные в систему и оценить преимущества цифровизации.

В настоящий момент реализуется перевод в Ariba функции согласования договоров. Работы выполняются уже на последнем заводе — логистической компании «Уралхимтранс». От внедрения ожидается существенное снижение сроков согласования договоров и создания основы для дальнейшей цифровизации закупок в части автоматизации исполнения договоров. Для достижения этих целей необходимо наличие в SAP работы с квалифицированной цифровой подписью в соответствии с требованиями законодательства РФ. Компания SAP работает над этим вопросом.

Проектная команда

Команда проекта состояла из глобальных консультантов Ariba, системного интегратора — компании TerraLink и внутренней команды заказчика (рис. 2). Благодаря слаженной работе проектной команды, несмотря на множество проблемных вопросов, на первый взгляд казавшихся неразрешимыми, проект был выполнен в срок и уложился в бюджет.

В АО «ОХК «Уралхим» мощный профессиональный ИТ-отдел, специалисты которого помогли в решении многих вопросов. Так тиражирование внедрения автоматизированной системы управления договорами на различные заводы предприятия выполнялось силами ИТ-отдела.

Про интеграцию

Очень сложной оказалась задача интеграции, которая до сих пор требует отдельных доработок. Требования по интеграции, которые были сформулированы заказчиком, с одной стороны, сделали проект максимально сложным и рискованным, а с другой — заложили твердую основу на перспективу, обеспечив возможность его полноценной цифровизации в будущем (рис. 3). По результатам выполненного проекта сделан вывод о необходимости внимательно проверять целевой процесс на возможность специфики интеграционного обмена. Так, например, в АО «ОХК «Уралхим» на старте не была учтена некоторая особенность обмена информацией, содержащейся в отдельных полях документов, между модулями. В результате, в ходе реализации проекта было потеряно много времени на поиск выхода из сложившейся ситуации.

Для устранения таких проблем необходимо заранее разработать четкий нормализованный справочник, чтобы все категории закупаемого товара были унифицированы, чтобы была однозначная привязка категорийного менеджмента к закупаемому товару. Не следует подстраиваться под бизнес-процессы предприятия, а также под возможности внедряемой системы. Необходимо создать процесс «мечты», и двигаться к его реализации двунаправлено, изменяя бизнес-процессы и дорабатывая возможности системы.

В ходе выполнения проекта в АО «ОХК «Уралхим» создана собственная интеграционная шина на базе 1С. Отметим, что многие интеграционные проблемы были реализованы с помощью программных роботов (RPA — роботизация бизнес-процессов). Также RPA используются для автоматического переноса инфор-

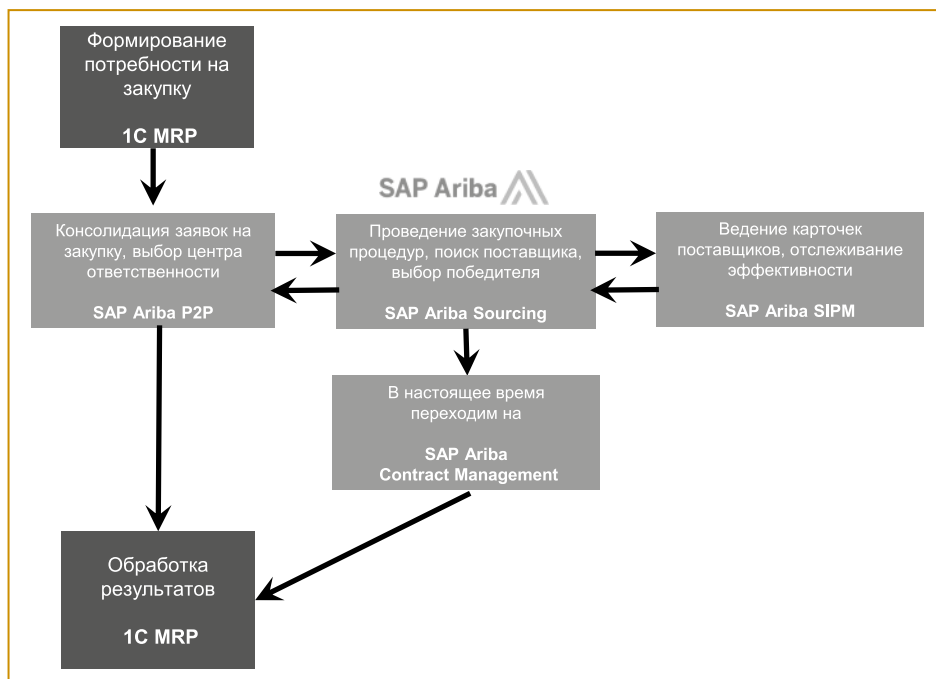


Рис. 3. Интегрированный подход к автоматизации закупок

мации, заполнения полей (цена, объем и т. д.), то есть операций, которые ранее выполнялись вручную.

Вопросы и ответы

SAP Arriba — облачная платформа. На старте проекта изучался вопрос: допустимо ли для промышленного непрерывного и опасного производства иметь облачный сервис в закупках? Решение было принято в пользу создания облачной экосистемы, которая и была построена. Существенный плюс облачной структуры — возможность при необходимости оперативно перейти на новую конкурентоспособную платформу. При этом на предприятии не останется никаких неликвидных ИТ-активов.

На старте проекта возникали вопросы: будут ли работать с новой системой поставщики, не обернется ли проект потерей наработанных контрагентов. Для по-

ставщиков, которые ориентированы на результат и которые ценят прозрачность и непредвзятость в сфере закупок, проблем не возникло. АО «ОХК «Уралхим» не только потеряло действующую базу контрагентов, но и утратило ее. Но такой прирост поставщиков стал возможен также благодаря организации в объединенном центре обслуживания г. Пермь горячей линии, которая эффективно функционирует и по сей день.

Итоги и перспективы

В АО «ОХК «Уралхим» сформированы планы по развитию созданной экосистемы до 2025 г. Имеются намерения о реализации на всех заводах единой ERP-системы. Такой подход устранил ряд интеграционных задач.

В результате выполнения проекта компания получила качественный скачок развития системы закупок. Благодаря реализованному проекту АО «УРАЛХИМ» смогло заложить основу для дальнейшего развития функциональности снабжения, повысить эффективность и прозрачность закупочной деятельности, а также автоматизировать сотрудничество с поставщиками. Результатом стал трехкратный рост базы данных потенциальных поставщиков и, соответственно, конкурентной среды, сокращение в 3...4 раза времени на рутинные операции и последующее снижение закупочных цен на 4...7%. Инвестиции окупались за 6 мес.

Справедливости ради, отметим, что Arriba, имеет множество нерешенных на сегодняшний день проблем. Однако компания SAP имеет четкую концепцию развития этого ПО и успешно ее реализует.

Дацко Евгений Владимирович — директор по закупкам АО «ОХК «УРАЛХИМ».

Контактный телефон (495) 721-89-89.

Http://uralchem.ru

Новая версия программы АСОМИ для метрологических бизнес-процессов

ООО «Новософт развитие» выпустило обновленную версию популярного решения АСОМИ для автоматизации и контроля метрологических работ на предприятии. В новой версии учтены пожелания пользователей, длительное время эксплуатирующих ПО АСОМИ в различных отраслях промышленности, а также современные государственные и отраслевые стандарты. Упрощенно взаимодействие решения с другим программным обеспечением, в том числе с федеральной информационной системой учёта средств измерений ФГИС «АРШИН».

В новой версии ПО АСОМИ улучшена функциональность интерфейса, добавлены новые поля в учётные карточки средств измерений (СИ) в соответствии с пожеланиями заказчиков и требованиями совместимости с другими информационными системами. Новая версия поддерживает работу на серверах под управлением ОС Windows и Linux, а также может быть развернута в специальном виртуальном облаке. В целях улучшения совместимости программа поддерживает СУБД Oracle для версий старше Oracle 12g. Усовершенствованы такие процедуры, как учет запасных частей и расходных материалов для СИ, а также создание карточки эталона СИ.

<http://www.novosoft.ru>