

Внедрение ERP-системы на базе Oracle E-Business Suite в межрегиональных компаниях ОАО «Связьинвест»



Внедрение ERP-системы на базе OEBS повышает эффективность управления предприятием за счет создания единой базы данных и унификации учетных систем во всех аспектах деятельности компании. Руководство компании получает максимально полную информацию о деятельности своего предприятия, что позволяет ему принимать верные и обоснованные решения, повышать прибыльность и конкурентоспособность компании на рынке.

ЗАКАЗЧИК

ОАО «Связьинвест» – один из крупнейших телекоммуникационных холдингов в мире. В структуру группы «Связьинвест» входят 7 крупных межрегиональных компаний (МПК), 4 открытых акционерных общества электросвязи, не вошедших в межрегиональные объединения, ОАО «Гипросвязь» и крупнейший оператор междугородной и международной связи ОАО «Ростелеком». Компании холдинга владеют лицензиями на оказание услуг местной, междугородной и международной телефонной связи, передачи данных; оказывают услуги ISDN, беспроводного абонентского доступа и мобильной связи в стандартах GSM, NMT450, AMPS и DAMPS.

НЕОБХОДИМОСТЬ

В 2002 году ОАО «Связьинвест» завершило процесс объединения 72 региональных операторов электросвязи в 7 межрегиональных компаний, объединенных по признаку принадлежности к федеральному округу.

С тех пор основное внимание топ-менеджмента холдинга было сосредоточено на реализации программы корпоративной реструктуризации, цель которой – создать в МПК системы управления, способные обеспечить эффективное функционирование и динамичное развитие объединенных операторов электросвязи.

Важнейшим и основополагающим элементом плана корпоративной реструктуризации является реализация проектов, связанных с внедрением в межрегиональных компаниях информационных систем.

Масштабность межрегиональных компаний «Связьинвеста», по своим размерам не уступающих национальным операторам европейских стран и предоставляющих услуги связи в 12 часовых поясах – от Калининграда до Камчатки, поставила руководство холдинга перед необходимостью внедрения во всех МПК и их филиалах единой системы планирования и управления ресурсами предприятия (ERP), которая позволит унифицировать все бизнес-процессы компаний, выработать стандарты для ведения разнообразной документации и сбора поступающей из регионов информации, оперативно принимать адекватные управленческие решения.

Правление холдинга остановило свой выбор на ERP-системе на базе Oracle E-Business Suite.

ЗАДАЧА

- Разработать централизованное решение – мастер-систему на основе преднастроенной функциональности ERP-системы Oracle E-Business Suite, учитывающую все требования, бизнес-процессы и специфику отрасли, в которой работают 7 МПК.
- Внедрить разработанное централизованное решение – мастер-систему.
- Построить техническую архитектуру, необходимую для запуска и последующей эксплуатации ERP-системы.
- Создать систему дистанционного обучения пользователей ERP-системы и провести обучение сотрудников заказчика работе с системой во всех 7 МПК.
- Обеспечить централизованную поддержку внедряемой ERP-системы и ее дальнейшее развитие, создав Глобальный и 7 Локальных центров компетенций, осуществляющих сопровождение пользователей по всем вопросам, касающимся работы с новой системой.
- Обеспечить координацию управления Программой внедрения ERP-системы в 7 МПК.

РЕШЕНИЕ

В роли генерального подрядчика и координатора работ Программы внедрения ERP-системы Oracle E-Business Suite выступила компания Открытые Технологии, официальный партнер Oracle в России. Компания является лидером российской системной интеграции и имеет богатый опыт реализации проектов внедрения бизнес-приложений на предприятиях различных секторов экономики. Бизнес-консультантом проекта стала компания Accenture.

Внедрение ERP-системы проходило в следующих компаниях холдинга «Связьинвест»:

- ОАО «Центральная телекоммуникационная компания»;
- ОАО «Северо-Западный Телеком»;
- ОАО «ВолгаТелеком»;
- ОАО «Южная телекоммуникационная компания»;
- ОАО «Уралсвязьинформ»;
- ОАО «Сибирьтелеком»;
- ОАО «Дальневосточная компания электросвязи».

В программе внедрения ERP-системы отсутствовала привычная в таких случаях пилотная зона. В связи с этим был реализован подход, предполагающий разработку преднастроенной мастер-системы, которая на этапе внедрения должна быть адаптирована под конкретные требования межрегиональных фирм. Такой подход являлся единственно верным еще и потому, что на момент запуска программы у МПК отсутствовала инфраструктура центров обработки данных и резервных центров, транзитных узлов для распределения нагрузки на сеть, самой сети корпоративной передачи данных и системы информационной безопасности.

Для реализации проекта внедрения ERP-системы на базе Oracle E-Business Suite заказчику и исполнителю потребовалось решить множество организационных задач: определить процедуры финансирования, привлечения сотрудников в рабочие команды, сформировать структуру управления проектом.

Весь набор внедряемого функционала Oracle был разделен между релизами. Каждый релиз объединял самостоятельную группу бизнес-процессов и функций.

Функциональное наполнение первого релиза составляло примерно четверть всего функционала внедряемого ERP-решения. Он включал в себя модули управления основными средствами, управления персоналом в отношении табельного и кадрового учета.

Функционал второго релиза гораздо шире. Он включает в себя те же направления (финансы, управление персоналом) и добавляет третье – управление логистикой. Во втором релизе можно говорить о задействовании почти всей функциональности Oracle E-Business Suite по направлению «Финансы». По персоналу добавится учет заработной платы в полном объеме и управление обучением, а в отношении логистики включаются модули, связанные с управлением закупками, материальными запасами и проектами.

Разработка первого релиза ERP-системы завершилась в декабре 2004 года, после чего и началось его внедрение параллельно во всех 7 МПК.

Проект внедрения мастер-системы включал в себя следующие обязательные фазы:

- планирование проекта – определение объема работ, формирование устава проекта и детального плана работ на базе методологических шаблонов, создание проектной среды (ресурсы команд, материально-техническая база, инфраструктура, роли и обязанности, контракты);
- анализ приложения – ознакомление МРК с бизнес-процессами, заложенными в мастер-систему, согласование данных бизнес-процессов, требований к ним;
- проектирование приложения – выявление уникальных требований к мастер-системе, применимых конкретно к операционной деятельности отдельно взятой МРК; уточнение требований к приложению, модели бизнес-процессов, конфигурации системы и прочее;
- тестирование приложения – проведение тестирования мастер-системы, выявление, документирование и устранение дефектов, проверка системы на соответствие всем требованиям к приложению;
- развертывание приложения – проведение последних подготовительных мероприятий перед началом эксплуатации новой мастер-системы в каждой МРК и непосредственное начало этой эксплуатации – проведение организационных изменений, обучение пользователей, тестирование готовности к эксплуатации, передача знаний и технической архитектуры Локальному центру компетенций, осуществление поддержки системы и пользователей, оптимизация работы системы.

Наибольшую сложность проектов внедрения мастер-системы в МРК представляло решение задачи перехода к промышленной эксплуатации. Это обуславливалось высокой численностью персонала межрегиональных компаний. Именно поэтому развертывание приложения осуществлялось в несколько этапов, носящих название «волны». В разных МРК развертывание осуществлялось в две или три волны.

Все управление Программой внедрения ERP-системы осуществлялось специально созданным органом управления – Координационным центром Программы, в который входили как специалисты компании Открытые Технологии, так и представители заказчика. Координационный центр контролировал и координировал выполнение работ 11 организаций-субподрядчиков, реализовывал единую технологию поддержки управления, обеспечивал комплексную консолидацию информации для целей анализа и управления.

Для оперативной поддержки пользователей ERP-системы был создан Глобальный центр компетенций и 7 Локальных центров компетенций.

Параллельно с работой по внедрению мастер-системы создавалась необходимая для запуска ERP-системы техническая архитектура и проводилось обучение пользователей работе с новой системой.

Специалисты компании Открытые Технологии выполнили весь комплекс работ по разработке и внедрению ERP-системы на базе технологий Oracle E-Business Suite в ОАО «Связьинвест».

На всех этапах процесса внедрения ERP-системы работала комбинированная проектная группа, объединяющая опытных руководителей и профессиональных консультантов компании Открытые Технологии, руководителей и ключевых пользователей компании-заказчика. От компании Открытые Технологии проекты в 7 МРК вели руководители проекта – специалисты, имеющие большой опыт работы, на профессиональном уровне владеющие современными методиками управления проектами, умеющие грамотно организовать командную работу.

За два года с начала Программы внедрения ERP-системы было разработано два релиза мастер-системы.

Во всех 7 МРК был внедрен первый релиз ERP-системы, включающий в себя автоматизацию учета основных средств и управление персоналом в части табельного и кадрового учета. Его пользователями стали более 17 500 человек.

Внедрение первого релиза позволило добиться следующих результатов:

- повысить качество управления активами за счет сокращения трудоемкости операций и агрегирования информации о наличии активов;

- снизить трудоемкость и повысить оперативность в области управления персоналом (один источник данных – множество потребителей).

Одним из самых важных факторов успешного внедрения первого релиза мастер-системы было активное участие руководства ОАО «Связьинвест» и 7 МРК на всех этапах проекта, начиная с постановки цели и завершая согласованием приемки результатов. Немаловажную роль сыграл и факт успешного формирования единого профессионального коллектива, состоящего из специалистов заказчика и консультантов компании – системного интегратора.

В ходе работ по проекту были запущены Глобальный и 7 Локальных центров компетенций, осуществляющих всестороннюю поддержку работоспособности системы после начала ее эксплуатации и поддержку пользователей (предоставление консультаций, проведение обучения). К работе в Локальных центрах компетенций были привлечены ИТ-специалисты и функциональные специалисты из числа штатных сотрудников функциональных подразделений (бухгалтерии, финансов, управления персоналом и т.д.) межрегиональных компаний. Большинство из них принимали активное участие во внедрении мастер-системы и получили основные знания в процессе работ. Центры компетенций явились связующим звеном между проектной деятельностью, связанной с внедрением мастер-системы на базе Oracle E-Business Suite, и процессом эксплуатации. Они позволили обеспечить максимально эффективное использование и развитие внедренной системы и гарантировать возврат вложенных инвестиций.

Во всех 7 МРК был создан отказо- и катастрофоустойчивый технический комплекс, необходимый для запуска ERP-системы. Он включал в себя центры обработки данных, резервные центры обработки данных, транзитные узлы, комплекс средств информационной безопасности, VPN.

Пользователи ERP были обучены работе с новой системой. Обучение проводилось с использованием разработанных специалистами компании Открытые Технологии СBT-курсов (Computer Based Training) – технического решения, предусматривающего установку обучающих курсов непосредственно на рабочие места пользователей.

ТЕХНОЛОГИИ ERP-система на базе Oracle E-Business Suite, методология Accenture.