



# Создание централизованной системы ведения НСИ МТР «Группы ГАЗ»

история успеха

*«Когда начинался проект, внедрений систем НСИ на автомобилестроительных заводах не было ни у кого. Мы отдавали себе отчет в том, что нам предстоит брать на себя все риски, первыми в отрасли начинать процесс централизации НСИ»*

## С. Мальков

заместитель председателя правления «Группы ГАЗ»  
по ИТ и бизнес-процессам

## КРАТКИЙ ОБЗОР

### Название компании

«Группа ГАЗ»

[www.gazgroup.ru](http://www.gazgroup.ru)

### Индустрия

Машиностроение

### Цели проекта

Создание общекорпоративной технологии ведения и использования нормативно-справочной информации и разработка на ее основе Единого справочника и классификатора материально-технических ресурсов «Группы ГАЗ»

### Используемое решение

Ontologic 4.5

### Генеральный подрядчик

НЦИТ «ИНТЕРТЕХ»

[www.intertech.ru](http://www.intertech.ru)

### Результаты

- Повышение эффективности управления холдингом
- Стандартизация и унификация нормативной базы и принципов ведения НСИ
- Обеспечение интеграционных механизмов взаимодействия НСИ и прикладных систем
- Подключение 100 рабочих мест бизнес-пользователей, администраторов БД, а также экспертов НСИ

## ГРУППА КОМПАНИЙ «ГАЗ»

**«Группа ГАЗ» — крупнейший автомобилестроительный холдинг России. Год создания — 2005. Холдинг образован в результате реструктуризации производственных активов существовавшего с 2001 года ОАО «РусПромАвто». Сегодня это 18 предприятий автомобилестроения и машиностроения в 10 регионах России и в Великобритании. Выручка от реализации в 2007 году — свыше 154 млрд руб.**

Основные предприятия «Группы ГАЗ»:

- ОАО «ГАЗ» и его дочерние предприятия, включая ООО «Автомобильный завод «ГАЗ»,
- ООО «Павловский автобусный завод»,
- ОАО «Голицынский автобусный завод»,
- ООО «Канашский автоагрегатный завод»,
- ОАО «Саранский завод автосамосвалов»,
- ОАО «Ярославский завод дизельной аппаратуры»,
- ОАО «Ярославский завод топливной аппаратуры»,
- ООО «Ликийский автобусный завод»,
- ООО «Курганский автобусный завод»,
- ОАО «Автодизель» и др.





### Владимир Капустин

директор департамента внедрения информационных систем «Группы ГАЗ»:

*«Те, кто отвечают за централизованные справочники, несут ответственность за всю информацию, которая в них попадает»*

## Нормативно-справочная информация

— это те данные, на которых основывается процесс формирования электронных документов в прикладных автоматизированных системах. От их качества и полноты в значительной степени зависит оперативность и объективность информации, используемой для принятия эффективных управленческих решений.

## Постановка задачи

В машиностроении актуальность оптимизации возможных затрат, пристальный контроль за снабжением производства материалами и изделиями усиливается тем обстоятельством, что приобретение комплектующих и материалов является одной из основных статей себестоимости продукции. Например, в автомобильной промышленности их доля составляет до 80% совокупных затрат на изготовление изделия.

Автопромышленный холдинг «Группа ГАЗ» насчитывает более двадцати промышленных предприятий. Очевидно, что в случае организации централизованных процессов закупки достигается «эффект масштаба» — экономия за счет того, что различные предприятия приобретают одну и ту же номенклатуру у заранее определенных производителей по выгодным оптовым ценам.

«Прежде чем централизовать закупки, необходимо обогатить разумность этой инициативы, ее потенциальную выгоду, — считает Сергей Мальков, заместитель председателя правления «Группы ГАЗ» по ИТ и бизнес-процессам. — В холдинге много разных предприятий, и у них могут быть совершенно специфические требования к только им

одним необходимым компонентам. Например, предприятиям строительного-дорожной техники может быть необходима специализированная гидравлика. Нет смысла эту уникальную позицию проводить через централизованные закупки, это узкая компонентная база, которая необходима одному-двум предприятиям, никакого позитивного эффекта от централизации закупок в этом случае не будет».

При более детальном изучении этого вопроса выяснилось, что до последнего времени выявить область пересечения закупок было просто невозможно — в компании отсутствовало понятие уникальности того или иного комплектующего изделия или компонента, каждое предприятие работало со своими справочниками и классификаторами. «В этой ситуации можно было бы вычленив какую-то отдельную товарную позицию (например, «указатель поворота») и проанализировать, кто и за сколько его покупает, — комментирует Владимир Капустин, директор департамента внедрения информационных систем «Группы ГАЗ». — Это вполне приемлемо по одной товарной позиции, но таких позиций на основном производстве у нас более 50 тысяч».

В той ситуации, которая существовала на предприятии, организовать унификацию материалов и сделать поиск альтернативных поставщиков на более выгодных условиях было невозможно. «Когда на каждом предприятии практически для одного и того же материала с одними и теми же свойствами появляются разные коды и специфические маркировки, то непонятно, как в отсутствие четкой классификации выяснить, это одно и то же или нет. Также непонятно, как выбирать альтернативного поставщика. Иногда само наименование изделия в классификаторах уже определяло поставщика, поскольку на многих предприятиях при вводе компонентов в коде «название» использовали название поставщика, — вспоминает Мальков. — Очевидно, что подобная ситуация не могла считаться нормальной».

## Проработка концепции

Начало проекта пришлось на март 2006 года, после того как бизнес поставил перед ИТ задачу оптимизировать снабжение. На первом этапе была выработана концепция единого справочника-классификатора материально-технических ресурсов (МТР) предприятий «Группы ГАЗ». Для его разработки была создана рабочая группа, в которую вошли как представители ИТ и службы снабжения управляющей компании, так и представители наиболее передовых ИТ-служб предприятий холдинга. Рабочая группа подготовила общие положения концепции, на основе которых предстояло выстроить базовые принципы классификации и проработать вопросы ведения централизованных справочников.





**Андрей Гребнев**  
вице-президент НЦИТ «ИНТЕРТЕХ»:

*«Мы помогаем компаниям на основе научных подходов, с учетом лучшего мирового и российского опыта построить систему управления НСИ, учитывающую специфику отраслевого бизнеса»*

«Концепция послужила по сути основой требований к выбору программного обеспечения для реализации систем централизованного ведения нормативно-справочной информации (НСИ) и в том числе единого справочника-классификатора МТР. В ходе выбора консультанта по внедрению оценивалось несколько предложений и решений, но остановились на предложении компании НЦИТ «Интертех». Это была единственная на тот момент компания, которая имела опыт внедрений на промышленных предприятиях. «Внедрений на автомобилестроительных заводах не было тогда ни у кого, — вспоминает Мальков. — Мы отдавали себе отчет в том, что нам предстоит брать на себя все риски, первыми в отрасли начинать процесс централизации НСИ».

## Внедрение на ГАЗ

Несмотря на то, что проект курировал ИТ-департамент, первым требованием стало решение задач методологического характера. Необходимо было проанализировать бизнес-процессы, тщательно продумать, как будут работать новые справочники совместно с имеющимся программным обеспечением, и отразить изменения во всех методиках и регламентах.

«Поскольку у нас уже имелась устоявшаяся концепция работы со справочниками, то определение требований к системе не потребовало больших дополнительных усилий. Эта концепция и вытекающие из нее требования легли в основу технического задания, которое мы передали на реализацию нашим партнерам-консультантам. Все их предложения по цене, срокам, функциям и логике системы должны были опираться на то, что изложено в нашей концепции», — отмечает Мальков.

Программно-техническая часть работ по проекту в управляющей компании «Группы ГАЗ» началась в сентябре 2006 года. Развертывание программно-технической платформы централизованного ведения НСИ МТР на основе продукта Ontologic проводилось на ключевых объектах проекта. Обеспечивать доступ к системе остальных предприятий «Группы ГАЗ» должна была дирекция по ИТ. Самое серьезное внимание было уделено обучению, которое «Интертех» провел для бизнес-пользователей, системных администраторов программного обеспечения, а также экспертов НСИ по программе «Методика практической работы по нормализации МТР единой системы НСИ» и по программе РАГС при Президенте РФ «Единая система НСИ в задачах корпоративного и государственного управления». Весной 2007 года готовое решение передали в тестовую эксплуатацию. Одновременно началось развертывание системы и клиентских рабочих мест на предприятиях «Группы ГАЗ». Оно продолжалось меньше месяца.

## Создание службы ведения НСИ

«В концепции справочников мы зафиксировали необходимость создать в дирекции по снабжению специальную службу, которая должна отвечать за ведение централизованных справочников. Информация в них вносится только после визирования в этой службе, — поясняет Мальков. — У этой службы на каждом предприятии есть свои «контрагенты» — как правило, это рабочие группы по ведению централизованных справочников НСИ».

Эти группы производят первичный отсев информации: они принимают заявки от пользователей своего предприятия о введении той или иной позиции в централизованный справочник, анализируют позицию по свойствам, убеждаются, что эта позиция в справочнике отсутствует, и только после этого направляют запрос на создание новой записи, который приходит в центральную службу, где и принимается окончательное решение о внесении этой позиции в справочник. Максимальный плановый срок для внесения информации в справочник составляет три рабочих дня.

«Раньше на очень многих наших предприятиях не было сотрудника или службы, которая отвечала бы за ведение справочников. Были курьезы, когда информацию в справочник мог внести любой из сотен сотрудников предприятия, имевший к ним доступ. С введением в строй централизованной системы НСИ появились серьезные ограничения. Уже нельзя просто так ввести позицию, которая должна попасть в централизованные справочники. Для этого надо присвоить ей централизованный код, обратившись к ответственным за НСИ на своем предприятии. Те, кто отвечает за централизованные справочники, несут





### **Сергей Мальков**

заместитель председателя правления «Группы ГАЗ»  
по ИТ и бизнес-процессам:

*«Мы настаивали на введении содержательного кода по подготовленной нами системе классификации и кодирования»*

ответственность за всю информацию, которая в них попадает. Через этих сотрудников проходит ввод каждой новой позиции», — добавляет Капустин, отмечая, что первичное вычищение справочников сотрудники «Группы ГАЗ» проводили самостоятельно, принимая во внимание методологические предложения партнеров-консультантов.

К специфике автомобилестроения стоит отнести еще одну особенность созданной системы централизованного ведения НСИ — в ней не предусмотрены «бесмысленные» коды. «Компании, которые занимаются ремонтом и эксплуатацией, часто используют «бесмысленный» код, который не несет в себе ничего содержательного, кроме номера записи в базе данных. Поддержка кода номенклатурной позиции, в котором содержится информация о базовых классификационных свойствах продукта, была одной из тяжелых доработок, которые пришлось выполнять консультантам, реализуя наши требования. Мы настаивали на введении содержательного кода по подготовленной нами системе классификации и кодирования для «Группы ГАЗ», — рассказывает Мальков.

По сути было разработано главное классификационное дерево основных видов позиций. В результате код изделия теперь содержит не все свойства, а путь по дереву, то есть только те данные, которые идентифицируют ту или иную позицию. Код дает возможность понять, что это за группа, а подробности, разъясняющие отличия, определяет номер в своем классе изделий. Когда сотрудники работают с такими содержательными кодами, то постепенно они начинают их запоминать.

### **Развитие системы на предприятиях ГАЗ**

Изначально эталонный справочник НСИ был сделан на базе номенклатуры централизованного снабжения, затем к нему была присоединена на аналогичных принципах номенклатура основной снабжающей компании «Группы ГАЗ» в Нижнем Новгороде. Соответственно, те позиции, которые пересекались, были унифицированы.

Но пилотный справочник не охватывал номенклатуры всех предприятий. Этот эталонный справочник был сделан для ограниченного объема номенклатуры и по формату и по покрытию номенклатурными позициями охватывал примерно 70–80% всей номенклатуры предприятий «Группы ГАЗ». Поэтому в процессе внедрения системы была поставлена задача классифицировать все номенклатурные позиции, которые содержатся в информационных системах отдельных предприятий.

Результаты от реализации проекта в «Группе ГАЗ» ожидают получить позже, но считают, что уже сейчас на основе анализа НСИ вполне реально выявлять позиции, по которым есть возможность централизовать закупки и контролировать эффективность этих закупок. Как только завершится полная классификация справочников по всем предприятиям, можно будет анализировать 100% закупаемых позиций. У централизованной службы при этом объем работ по наполнению и сопровождению НСИ не увеличился, так как на каждом предприятии появилась своя служба, которая отвечает за ведение централизованной НСИ ■

*«Директор ИС» №5/2008*

Статья перепечатана с разрешения  
издательства «Открытые системы»  
Права сохранены



### **ЗАО НЦИТ «ИНТЕРТЕХ»**

119991, Москва, Ленинский пр-т, д. 6  
Телефон: +7 (495) 737-73-83  
Факс: +7 (495) 737-73-82  
E-mail: mail@intertech.ru  
www.intertech.ru

