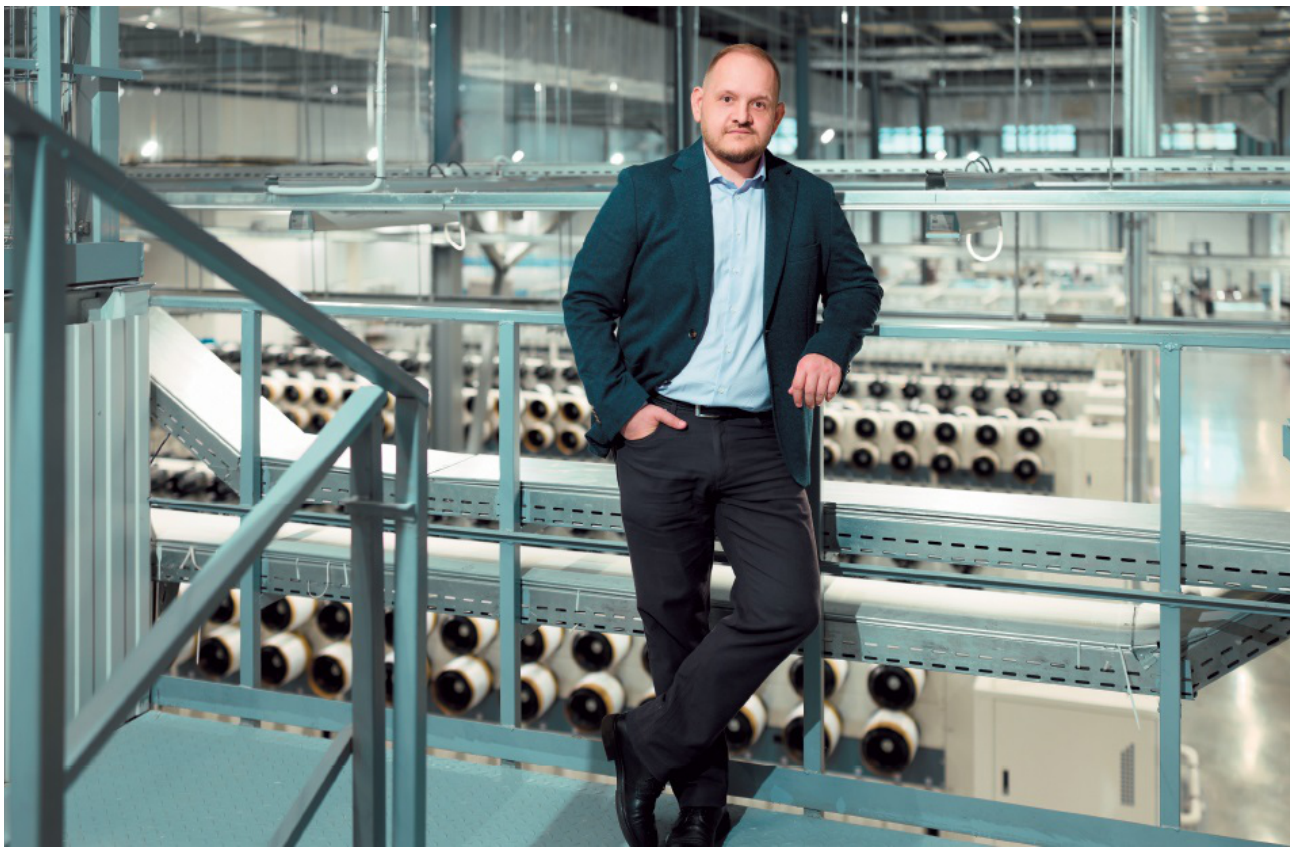
ФД № 6 июнь 2026

Перевели на ERP многопередельное производство всего за 9 месяцев: «НПО Стеклопластик»

Кирилл Максимов, заместитель генерального директора по финансам «НПО Стеклопластик», лауреат премии «Финансовый директор года. 2025», о том, как управлять внедрением ERP, чтобы уложиться в сроки и не выйти за рамки бюджета, где на самом деле возникают сложности и почему главный риск не в системе, а в людях.



Беседовала Александра Кульчитская, заместитель главного редактора

Интервью опубликовано в журнале «Финансовый директор», № 6, июнь 2026.

Кирилл, Вы стали лауреатом номинации «Самый впечатляющий результат внедрения ERP». Ваша команда перешла на ERP всего за девять месяцев. Как удалось в столь короткие сроки реализовать такой глобальный проект?

Ключевым требованием было сохранить базовую логику компании и максимально использовать типовой функционал ERP. Доработки изначально ограничивали: система не должна «переписываться под нас». Такой подход уже показал свою эффективность — благодаря ему «1С:УПП», на которой мы работали до перехода на ERP, стабильно действовала более 15 лет.

Как выбирали подрядчика?

Многие крупные интеграторы предлагали классический Waterfall: полное обследование, детальное описание процессов, разработка моделей. Нам этот формат не подходил. Мы исходили из того, что хорошо понимаем свои процессы, и ждали от подрядчика другой роли — помочь корректно переложить нашу модель на типовой функционал ERP без существенных изменений системы. Таких компаний оказалось немного, и это сразу сузило пул кандидатов.

Также оценивали реализованные проекты именно в ERP и именно в производственных компаниях. Это было важно, так как у нас многопередельное производство со своей спецификой. Проводили встречи с техническими специалистами, обсуждали конкретные сценарии. Смотрели, насколько команда понимает наши задачи и говорит с нами на одном языке.

Кто со стороны компании занимался проектом?

Руководителем проекта назначили начальника отдела управленческого учета и автоматизации, я курировал процесс, а генеральный директор выступал заказчиком.

С какими сложностями столкнулись на этапе реализации проекта?

Первая группа сложностей — пользовательская. В ERP изменился подход к отражению операций. Если в «1С:УПП» пользователь мог выбрать счет затрат «на лету», то в ERP ключевую роль играет предварительная настройка, например через группу финансового учета, привязанную к договору. Это потребовало более глубокой классификации операций и унификации действий пользователей. Многие настройки делаются один раз, поэтому важно было сразу задать корректную логику.

Вторая группа сложностей — организационная. Внедрение повлияло на распределение функций между подразделениями. Часть задач сместилась: у одних сотрудников появилась новая зона ответственности, у других сократился объем рутинных операций. Это коснулось не только финансовой функции, но и производственных подразделений. Например, бухгалтерия частично отошла от ввода первичных данных, которые начали формироваться ближе к месту возникновения операций.

Третья и самая сложная часть — отражение производственных процессов. У компании многопередельное производство: до 9 переделов, более 10 производственных подразделений, включая обслуживающие мощности. В одном юридическом лице объединены также функции теплоснабжения, водоснабжения и энергоснабжения, которые распределяются на все производственные переделы.

Дополнительно усложняют модель встречные услуги между подразделениями, большое количество полуфабрикатов с разветвленной структурой использования и географически распределенные производственные площадки: в Московской и Владимирской областях и Великом Новгороде.

Также существенная часть сложностей была связана с перестройкой процесса закупок и смежных функций.



БЕСЕДОВАЛА

Александра Кульчитская
заместитель главного редактора

Досье

Образование

Инженер по управлению и информатике в технических системах, Владимирский государственный университет.

Окончил ВЗФЭИ по направлению «Финансы и кредит».

Магистр по психоанализу и психоаналитическому бизнес-консультированию, НИУ ВШЭ.

Опыт

Более 20 лет в финансах.

В чем они заключались?

В ERP закупочный цикл выстроен сквозным образом от заказа поставщику. Нам нужно было расширить эту модель и добавить этап инициации закупки со стороны подразделений. Для этого ввели в систему дополнительный документ «Заявка на закупку». Он не влияет на учет напрямую, но встроен в цепочку документов и решает задачи отдела закупок и логистики: фиксирует инициатора, позволяет отслеживать статус заявки и дает дополнительную аналитику для внутреннего контроля.

Доработку сделали по минимуму, чтобы не ломать типовую логику ERP. Однако это изменение повлияло на бизнес-процессы. Отдел закупок и логистики начал формировать заказы поставщикам в системе, а значит, работать со справочником номенклатуры. Возникло две задачи: первичное наполнение справочника и выстраивание регулярного администрирования.

Для сотрудников это была новая нагрузка и изменение привычных инструментов. Пришлось отдельно прорабатывать с руководителем функции и командой ценность изменений: отказ от Excel и промежуточных файлов, единая база данных, прозрачность процессов.

В итоге вам удалось обойтись без существенных доработок?

Да, удалось, хотя в какой-то момент внешний подрядчик заявил, что реализовать модель в текущей логике невозможно, и предложил изменить подход. Мы взяли паузу, проработали сценарий внутри команды и предложили альтернативное решение. В результате удалось реализовать модель в ERP без изменения системы — за счет нетипичного, но корректного использования стандартного функционала.

Что именно вы придумали?

В ERP заложен достаточно жесткий алгоритм отражения выпуска продукции. Он связан с типовой аналитикой, доступностью ресурсов, последовательностью документов и определенной детализацией учета.

Для классического сборочного производства это рабочая логика, но у нас процессно-дискретное производство и у каждого участка и передела свои требования к аналитике. Поэтому мы решили не дорабатывать типовые документы, ненужные для нашего учета, чтобы пользователям не пришлось потом их создавать в большом количестве. Вместо этого создали собственные АРМы и настроили аналитику для производственного учета в отдельной подсистеме. Опирались на существующие наработки в «1С:УПП».

В ERP данные передаются с определенной периодичностью в том объеме, который нужен для типового учета, расчета себестоимости и закрытия периода.

А пришлось подстраивать какие-то процессы под логику ERP?

Да, в частности, это касается унификации методологии учета расчетов с поставщиками. Исторически в компании существовали разные подходы: в разрезе договоров, заявок, счетов, накладных.

В ERP заложены типовые варианты ведения взаиморасчетов, их пришлось принять как базу. Для этого разработали понятный инструмент — таблицу-правило, которая помогает пользователю определить тип договора и соответствующий способ учета. Сотрудников дополнительно обучили этому.

Каковы были основные этапы внедрения?

Сначала прорабатывали модель расчета себестоимости. Это был базовый блок: пока мы не понимали, как отразим производственную модель в ERP, двигаться дальше было рискованно. Параллельно готовили справочники и данные к переносу.

Когда структуру модели подтвердили, начали запускать те участки, которые нужны в первую очередь: операции с покупателями, банк и кассу, закупки, бухгалтерские процессы.

Как вам удалось выдержать заявленные сроки внедрения?

Мы заранее определили, какие команды в какие периоды подключаются к проекту, и отслеживали движение по трем ключевым потокам: методология, перенос справочников и остатков, обучение пользователей. Этапы проекта не были жестко закреплены в договоре. Мы сознательно оставили максимум ответственности внутри компании. Подрядчик предложил предварительный график, оценил объем работ и трудозатраты в часах. На этой основе сформировали смету внедрения.

О компании

Год основания
1946

Сфера деятельности
Научно-производственный центр в области создания стекловолокнистых материалов и композитов на их основе.

Личные темы

Как Вы восстанавливаете силы?

Бокс два раза в неделю, церковный хор, кулинария, виноделие, работа на земле, время с семьей и друзьями.

Что посоветовали бы прочитать коллегам?

«Работа без страха» Эми Эдмондсон и «Внутри рабочей среды» Ларри Хиршхорна.

Кем бы Вы стали, если бы не пошли в финансы?

Организационным консультантом в работе с руководителями и командами.



Ключевой задачей было перейти на новую систему из-за окончания поддержки «1С:УПП».

Стоимость договора была фиксированная или использовали почасовую оплату?

Почасовую. Для нашего проекта это оказалось оптимально, потому что мы хорошо понимали, какую экспертизу покупаем и какие задачи оставляем за собой. Взаимодействие с программистами, руководителем проекта и экспертами подрядчика было прозрачным, поэтому мы могли оценивать обоснованность трудозатрат.

Часть интеграторов не соглашались с таким подходом и предлагали фиксированную стоимость. Но фиксированные предложения были в два-три раза выше фактических затрат по почасовой модели. Мы изначально договорились с подрядчиком: внешняя команда дает экспертизу по ERP, а значительную часть организационной и методологической работы берет на себя внутренняя команда.

Какие эффекты получила финансовая функция от внедрения ERP?

Изначально проект не ставил амбициозных KPI — ключевой задачей было перейти на новую систему из-за окончания поддержки «1С:УПП». Однако по факту внедрение дало ощутимые управленческие эффекты.

Как восстанавливать силы

«Уже более трех лет два раза в неделю по утрам хожу на бокс. Спорт — самый рабочий способ поддерживать тонус, энергию и хорошее настроение».

«Пою в церковном хоре — это возможность внутренне собраться и настроиться на главное».

«Люблю готовить, занимаюсь виноделием, немного работаю на земле. Важная часть моей жизни — семья».

Ключевой задачей было перейти на новую систему из-за окончания поддержки «1С:УПП».

Во-первых, удалось унифицировать процессы и повысить дисциплину учета. Это особенно заметно в части ведения справочников: к работе подключилось больше сотрудников, пришлось выстроить правила администрирования, исключить дубли и закрепить ответственность. В результате качество данных и управляемость выросли.

Во-вторых, усилили функцию закупок. Появились инструменты, которые позволили централизовать процесс. Если раньше подразделения частично закупали ТМЦ самостоятельно, то сейчас закупки проходят через единый контур. В результате снизилась нагрузка на финансовую функцию при согласовании закупок, при этом повысилась прозрачность работы с поставщиками.

Третий эффект — поддержка роста бизнеса. Компания нарастила объемы производства, и текущая система позволила обслужить этот рост без существенных организационных сбоев. Автоматизация закупок и учетных процессов сыграла здесь ключевую роль.

Отдельно стоит отметить развитие налогового и регламентированного учета. В ERP больше встроенных механизмов для формирования отчетности, в том числе в части гособоронзаказа и налоговых деклараций. Это позволило собрать данные для налогового учета в одной системе, повысить корректность расчетов по налогам и автоматизировать формирование отчетности. Ранее часть этих задач решалась фрагментарно и не была полностью автоматизирована.

В целом ERP дала более прозрачную и управляемую систему учета — это, пожалуй, главный эффект для финансовой функции.

Какова была Ваша роль в проекте?

Раньше я сам вел такие проекты как руководитель: разбирался в методологии, объяснял учетные решения, мог что-то настроить, перенести остатки, вручную ввести данные. Тогда нужно было с нуля создать систему, и я вкладывался в нее лично. Сейчас моя роль изменилась. В команде выросли люди, которым важно самим получить опыт, взять ответственность и увидеть результат своей работы. Поэтому в проекте ERP я был куратором: помогал там, где у команды не хватало статуса или полномочий, чтобы договориться с другими подразделениями. Моей задачей было работать с сопротивлением руководителей служб: объяснить пользу, снизить тревогу, договориться о новых правилах, а иногда и достаточно четко их обозначить.

Давайте теперь поговорим о Вашем пути в профессии. С чего Вы начинали?

По первому образованию я инженер по управлению и информатике в технических системах. Еще во время учебы начал работать инженером-программистом и в этой роли проработал около трех лет.

Дальше специализация сместилась в сторону «1С». Я участвовал в проекте перехода с версии 6 на версию 7 — по сути, это была глубокая переработка системы под задачи предприятия. Мы значительно расширяли аналитику, в том числе по расчетам с абонентами, добавляли учетные разрезы, дорабатывали документы. Это был первый опыт погружения в связку «IT — учет — бизнес-процессы».

Параллельно я получил второе образование по направлению «Финансы и кредит». Экономика и финансы стали более осознанным выбором, чем первое образование.

Первую позицию финансового директора я получил сразу после перехода из IT — в производственной компании. Далее перешел в компанию с иностранным участием, где занимался запуском производства — от заключения контрактов на оборудование до старта операционной деятельности. После завершения этого этапа присоединился к текущей компании: сначала на позиции заместителя руководителя ПЭО, а уже через год стал заместителем генерального директора по финансам.

9 месяцев ушло у Кирилла Максимова и его команды на переход из «1С:УПП» в ERP

Управленческий эффект

Единые правила ведения справочников.

Централизация закупок.

Поддержка роста производства.

Автоматизация налогового и регламентированного учета.

Насколько я знаю, сейчас Вы пробуете себя еще в одном направлении.

Да, я получил образование в области психоаналитического бизнес-консультирования. Для меня это продолжение управленческого и предпринимательского опыта. В бизнесе результат зависит не только от процессов, цифр и информационных систем, но и от того, как команда выдерживает напряжение, обсуждает сложные вопросы, распределяет ответственность и принимает решения.

За последние годы моя роль во многом вышла за рамки финансовой функции: я занимался организационными изменениями, развитием команды, настройкой взаимодействия между подразделениями. Кроме того, я был предпринимателем, соучредителем в нескольких компаниях, а также ментором для руководителей.

Сейчас мне особенно интересно соединять опыт в финансах, экономике, управлении и предпринимательстве с инструментами бизнес-психологии. Я вижу для себя дальнейшее развитие на стыке стратегии, экономики, процессов и людей, в работе с командами, первыми лицами и организационными изменениями.

Как бы Вы сформулировали свои принципы управления?

Главный принцип — развивать людей. Я поддерживаю сотрудников, которые хотят учиться, расти и брать новые задачи. Если человек готов профессионально развиваться, он получит такую возможность. Если он пытается только отсидеться и избегает ответственности, мы, скорее всего, не сработаемся.

Второй принцип — делегирование. Я стараюсь не концентрировать на себе все задачи и не превращаться в единственную точку принятия решений. В ежедневной операционной работе в основном за мной остается только согласование платежей. Все остальное должно работать через команду и понятные зоны ответственности.

Третий принцип — обратная связь. Я стараюсь давать ее регулярно: и положительную, и критическую. Если у сотрудника падает результативность, сначала разбираюсь, что за этим стоит. Иногда причина не в отсутствии желания работать, а в перегрузке, тревоге или непонимании задачи.

В целом мой подход — растить людей рядом с собой. Мне важно, чтобы команда не просто закрывала текущие задачи, а становилась сильнее как в профессии, так и в коммуникациях и организационных вопросах.

От редакции. *Кирилл Максимов стал лауреатом Премии «Финансовый директор года» 2025 года в номинации «Самый впечатляющий результат внедрения ERP».*

Источник: журнал «Финансовый директор», № 6, июнь 2026. Оформление восстановлено по журнальной версии; полный текст сверстан по мобильной версии публикации.

Принципы управления

01 **Развивать людей**

02 **Делегировать**

03 **Давать обратную связь**

> «Мой подход — растить людей рядом с собой».