

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

АВТОМАТИЗАЦИЯ РАДИ АВТОМАТИЗАЦИИ — НЕБЕЗОПАСНОЕ ДЕЛО

Кислов Алексей, фирма «1С»

Автоматизация предприятия, внедрение информационной системы — не есть самоцель, поскольку основная задача бизнеса — генерация и увеличение прибыли. А информационные системы могут только способствовать повышению эффективности деятельности предприятия, помогая оперативно принимать взвешенные управленческие решения. Казалось бы, эти тезисы давно стали «прописной истиной», тем не менее, до сих пор приходится о них напоминать многим отечественным предприятиям.

Если компания устанавливает даже лучшую из лучших информационных систем, то не начинает сразу же работать эффективнее. 80% успеха проекта внедрения информационной системы заключается в подготовке компании к нему, правильной организации бизнес-процессов, применении грамотных методов управления.

Проекты внедрения комплексных информационных систем зачастую сопровождаются проектами по оптимизации и совершенствованию механизмов управления предприятием. Все больше предприятий стремится получить консультационные услуги в области управления, учета и налогообложения, хозяйственного права в совокупности с услугами по автоматизации, все услуги из одних рук.

При проведении проекта автоматизации руководителям компаний обычно нет нужды детально разбираться в технических и методических деталях самой информационной системы. Для успеха проекта им необходимо и достаточно знать, какая информация ежедневно и еже часно нужна им для принятия решений и оперативного управления. В противном случае высока степень риска получить инструмент, который невозможно использовать для решения поставленных задач.

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

Как показывает практика, наиболее успешны проекты автоматизации, которые были инициированы и осознанно поддержаны генеральными директорами предприятий.

Шаг за шагом

Начиная проект по внедрению системы автоматизации предприятия, необходимо, прежде всего, оценить текущее состояние дел, готовность компании к модернизации и совершенствованию.

Следующий шаг — это выбор информационной системы и компании, которая будет выполнять работы по внедрению решения.

Еще шаг — формирование проектной команды. Для большинства предприятий целесообразно для выполнения проектных работ сочетать услуги внешней фирмы и работу внутренней службы автоматизации. Очень важно включить в команду проекта ключевых сотрудников предприятия, которые смогут сформировать набор требований к системе по функциональным задачам, активно участвовать в тестировании и приемке системы. Эти люди выступают «индикаторами» адекватности реализуемого решения по поставленным задачам. В числе таких ключевых сотрудников могут быть линейные руководители, ведущие специалисты, носители уникальных знаний по особенностям организации деятельности компании и др.

Процесс образования единой проектной команды не такой простой, как может казаться. Линейные руководители могут быть так называемыми «локальными царьками», которые будут отстаивать интересы своего направления, областей полномочия. Поэтому следует посмотреть на все задачи сверху, оценить их с точки зрения предприятия в целом. Лучше всех это может сделать генеральный директор, он может быть судьей и принять окончательное решение по всем спорам с точки зрения целесообразности тех или иных задач для бизнеса в проекте автоматизации.

Выбор системы

Это очень ответственный момент. Важно выбрать систему не просто по громкому названию, а руководствоваться опытом использования и отзывами других предприятий. Например, ERP-систему «1С:Управление производственным предприятием» выбрали и успешно используют в повседневной работе для учета и управления более 12 000 компаний различных отраслей и масштаба, отзывы их руководителей и специалистов общедоступны на сайте фирмы «1С».

Кроме того, при выборе системы важно оценить не только стоимость программного продукта, но и стоимость его владения, в которую включаются затраты на его сопровождение и обновление в соответствии с меняющимися требованиями законодательства и прочее.

Иногда специалисты информационно-технологических подразделений предприятий активно пропагандируют мысль о целесообразности разработки и написания собственной инфор-

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

мационной системы, что называется, с нуля. В ряде случаев для автоматизации некоторых уникальных задач такое решение может быть оправдано. Но когда речь идет о единой комплексной системе масштаба предприятия, то, как показывает практика, это тупиковый путь. Стоимость разработки и сопровождения уникальной системы будет в разы больше, чем доработка типового продукта. При этом следует определить и риски. Как будет работать разрабатываемая уникальная система еще неизвестно, а функционирование типовой системы, которую успешно используют тысячи предприятий с необходимыми им доработками, можно оценить по опыту других компаний.

Надо признать, что спор между «разрабатывать с нуля уникальную систему или внедрять и адаптировать типовые решения» длится годами. Столько же может разрабатываться уникальное решение для автоматизации предприятия.

Стоит еще отметить, что предприятия обычно хотят получить первый эффект от внедрения информационной системы уже через несколько недель, а через несколько месяцев — реальную финансовую отдачу. При этом предприятиям важно, чтобы в дальнейшем система могла успешно развиваться и совершенствоваться. Все это говорит о явном преимуществе адаптации типового решения к специфике деятельности каждого предприятия. Кроме того, запуск в эксплуатацию типового решения, по сравнению с уникальным, требует, как правило, меньше времени, и это существенно — экономится оплата услуг внедренца. К тому же, менеджеры и ключевые сотрудники предприятия будут меньше отвлекаться от своей основной работы.

Более того, выбирая среди типовых информационных систем отраслевые решения, в которых уже учтены особенности отраслевой специфики, и которые практически не требуют доработки, можно еще больше сократить сроки внедрения и сэкономить имеющиеся ресурсы.

Сверху вниз и снизу вверх, вширь и вглубь

При проведении проекта автоматизации используется чаще всего 2 метода: «сверху вниз» и «снизу вверх». В первом случае проект начинается с автоматизации деятельности финансово-управленческих служб, во втором — информационная система разворачивается от производственных подразделений до экономических и управленческих подразделений. Однако нужно подчеркнуть, что любой проект индивидуален и его проведение зависит от конкретного предприятия и задач, поставленных на этапе разработки проекта автоматизации.

Важно выбирать себе в партнеры фирмы и компании, готовые поддержать любой сценарий и владеющие различными технологиями внедрения, в том числе и технологией быстрого результата с использованием прототипирования. Кроме того, специалисты компании-партнера

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

должны обладать знаниями и умениями, необходимыми для обеспечения интеграции внедряемой системы с уже имеющимися и используемыми на предприятии программами и оборудованием (например, контрольно-измерительными приборами или складскими терминалами сбора данных, принтерами и сканерами штрихкодов) на основе общепризнанных открытых стандартов и протоколов передачи данных.

Выбрать компанию-партнера предприятие может по рекомендации тех организаций, которые уже пользовались услугами этих специалистов. Хорошо непосредственно познакомиться с опытом и результатами их работы на схожем по размерам и отраслевой принадлежности предприятии, познакомиться с технологией и службой контроля качества внедрений: есть ли она вообще, кто и когда ее сертифицировал. Кроме того, полезно узнать также, в каких отношениях находятся разработчик решения и внедренческая компания, выбираемая в качестве партнера, есть ли в ее штате специалисты, сертифицированные на внедрение программных систем автоматизации фирмой-производителем, имеет ли компания-партнер какие-либо статусы. Итак, выбирая информационную систему автоматизации деятельности предприятия, необходимо:

- ознакомиться с функционалом и возможностями системы;
- сопоставить возможности системы с требованиями и задачами проекта автоматизации;
- ознакомиться с успешными внедрениями системы на аналогичных или близких по особенностям деятельности предприятиях, оценить сроки внедрений;
- оценить не только стоимость проекта внедрения, но и стоимость владения системой в целом;
- дать оценку надежности поставщика решения, ведь без обновлений под требования законодательства и поддержки эксплуатации в целом не обойтись;
- оценить возможность развития и масштабируемости решения;
- оценить гибкость адаптации решения под задачи предприятия и наличие отраслевых решений;
- оценить количество и квалификацию специалистов, готовых и умеющих внедрять и сопровождать выбираемое решение в регионе нахождения предприятия.

Из одних рук

Повышение эффективности управления невозможно без системного решения задач, актуальных для конкретного предприятия. Автоматизация предприятия позволяет компании достичь максимального эффекта, когда ее предваряет совершенствование и оптимизация механизмов управления предприятием. Именно комплексный подход к системе управления позволит грамотно внедрить информационную систему. Однако рассчитывать на то, что специалисты компании-партнера по проекту решат все имеющиеся задачи на предприятии и дадут исчер-

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

ывающие ответы и консультации в области учета по использованию, к примеру плана счетов, по налогообложению, хозяйственному праву — не стоит. За помощью в решении таких задач необходимо обращаться в специализированные компании — аудиторские или юридические.

Хорошие компании, осуществляющие реализацию проектов автоматизации предприятий, могут и должны проводить так называемый системо-ориентированный консалтинг. Он включает в себя комплекс работ, как правило, на первом этапе обследования, когда оценивается текущее состояние дел на предприятии. Такими работами могут быть, например, описание бизнес-процессов предприятия с целью получить максимально полную картину, как реализуются бизнес-процессы в зоне автоматизации; или анализ используемой на предприятии методологии на предмет ее достаточности и «правильности» для решения поставленных задач и др.

Такие консультации представляют интерес, в первую очередь, для руководителей предприятий, инициировавших проект автоматизации. В результате качественного внедрения современной информационной системы генеральный директор предприятия получит эффективные инструменты для организации системы управления. Он «увидит» бизнес, его структуру — «несущие конструкции», каркас и сможет контролировать именно их без обременительной необходимости ежедневно и ежечасно контролировать все детали.

Потребности в информационных инструментах растут. С одной стороны, предприятия заинтересованы в применении все более функциональных решений, а с другой — данные системы должны быть простыми во внедрении, использовании и сопровождении.

Повышаются требования, связанные с отказоустойчивостью, защитой данных. Комплексная информационная система открывает доступ к внутренним резервам предприятия, обеспечивает возможность снижения затрат, повышая эффективность использования ресурсов.

Информационные системы должны работать, способствуя повышению эффективности деятельности предприятия, помогая оперативно управлять бизнесом в условиях конкурентной борьбы. Разрабатывать собственную информационную систему для автоматизации предприятия и ждать ее завершения, заниматься, по сути, автоматизацией ради автоматизации сегодня — небезопасное дело.