

# «ОБЛАЧНЫЕ» ПЕРВОПРОХОДЦЫ

**Медынский Роман**, ГК «Форус»,  
**Селезнёв Артём**, ГК «Форус»

Проекты внедрения информационных систем приобретают новые качества, которые выражаются в наличии консалтинговой составляющей. Сегодня все больше внедренческих компаний подтверждают компетенции своих специалистов не только и не столько в области информационных технологий, сколько как методологов в решении учетных и управленческих задач.

Проект обеспечения прозрачности деятельности и управляемости муниципальных унитарных предприятий (МУП) Иркутска был инициирован заместителем мэра, председателем комитета жилищно-коммунального хозяйства. Первоначально задача состояла в том, чтобы собрать отчетность МУП и на ее основе сформировать консолидированный отчет.

Традиционно МУП формировали свои отчеты из бухгалтерских данных в бумажном виде и сдавали их в комитет по ЖКХ. В силу того, что в каждом МУП имелась своя информационная система, то отчеты сдавались в раз-

ных форматах, представляли собой объемные стопки бумаг, в которых, во-первых, было очень сложно разобраться, а во-вторых, сдавались они не в срок, с задержкой. Более того, выбирались определенные показатели и по факсу, а позже в электронном виде передавались в мэрию.

## Единая методология управленческого учета

Решение, казалось бы, было очевидным. Надо в каждом МУП установить одну и ту же информационную систему, подключить ее к информационной

системе консолидированной отчетности (мы называем ее «ИСКО»), которая и будет собирать данные из информационных баз МУП и передавать их на сервер комитета ЖКХ в мэрию в формализованном виде, который удобен для работы специалистам комитета.

Однако парадокс заключался в том, что те консолидированные отчеты и данные, которые необходимы комитету ЖКХ, должны быть управленческими, а не бухгалтерскими. Поэтому — основная задача, которую требовалось решить, сводилась к тому, чтобы научиться строить управленческие отчеты на базе бухгалтерских данных.

Задача осложнялась еще тем, что каждый МУП вел бухгалтерский учет исключительно с целью отчитаться перед налоговыми органами. Не смотря на то, что в МУП преимущественно использовались учетные системы фирмы «1С», ведение бухгалтерского учета не соответствовало фактически никаким ее рекомендациям, даже базовым. Никто не ставил бухгалтерам МУП задачу нормально вести учет.

Тогда совместно с наиболее квалифицированными главными бухгалтерами некоторых МУП, которые обладали к тому же компетенциями в управленческом учете, сформировали методический совет и построили общую методологию решения поставленной задачи. Методический совет вырабатывал рекомендации, как, что и в

каком виде должно быть представлено.

Договаривались, например, вот, пояснительная записка, которую МУП ежеквартально формирует и сдает в бумажном виде в комитет ЖКХ. Теперь, давайте, предоставлять ее в комитет в электронном виде. Совместными усилиями разработали стандарты и регламенты по подготовке управленческой отчетности на основе данных из бухгалтерской базы, хотя для этого существуют специализированные продукты фирмы «1С».

В результате получилось, что каждый шаг вперед — это какое-либо внедрение: внедрение специализированного продукта по бюджетированию, финансовому планированию. При этом следует учесть, что МУП — организации, имеющие подотчётные ограниченные бюджеты. И каждый раз реализовать масштабное внедрение той или иной специализированной информационно системы не всегда получается. Поэтому мы и занимались методической работой на базе бухучета, и вместе с главными бухгалтерами этих МУП готовили методологическую базу ведения учета для всех остальных. В ходе этой работы пришлось решать также

Не смотря на то, что в МУП преимущественно использовались учетные системы фирмы «1С», ведение бухгалтерского учета не соответствовало фактически никаким ее рекомендациям, даже базовым.

множество организационных вопросов. Так, необходимо было «причесать» все МУП под единый стандарт.

### Технологическая составляющая

Хотя комитет ЖКХ выступил инициатором проекта, обеспечить реализацию идеи прозрачности и управляемости МУП призван был департамент информационных технологий администрации Иркутска под руководством Алексея Щербакова. То есть, предоставить сервера, каналы связи, администрировать информационную систему. А подрядчик, в данном случае — компания «Форус» решает задачу по консолидированию информации на сервере администрации, чтобы комитет ЖКХ видел все данные — прозрачные и оперативные.

Чтобы решить эту задачу, можно было идти несколькими путями. Первый путь — сразу создать «облако» — купить «облачное» программное обеспечение, установить его на сервере администрации, и бухгалтеры МУП тут же начинают работать в этом частном облаке. Однако технологически сделать это сразу было сложно, непонятно и с точки зрения бюрократии, кто заказчик, откуда деньги. Дело в том, что комитет ЖКХ не обладает собственными финансовыми ресурсами, он только управляет МУП. Деньги же в общем случае находятся у департамента инфор-

матизации. Но чтобы они там реально появились, должен быть заказ на «облачное» программное обеспечение от комитета ЖКХ, нужно еще этот бюджет утвердить и т. п. Заказа на создание частного облака на тот момент у ИТ-департамента не было.

Поэтому выбрали другой путь. В МУП оставили все те информационные системы, которые там работали. А в администрации установили самое недорогое программное обеспечение, которое передает отфильтрованную по определенным стандартам информацию в мэрию. Хотя комитет ЖКХ получает консолидированную информацию, но это еще не благодаря «облачным» технологиям, это просто консолидация данных. Настоящее «облако» будет, скорее всего, следующим шагом. Теперь — технологический этап.

Уже провели организационный и методологический этапы. Пока каждое муниципальное унитарное предприятие работает в своей базе и на своей технике. Однако методология их работы уже совершенно другая. К центральной базе уже подключено 8 МУП.

Следует учесть, что МУП — организации, имеющие подотчётные ограниченные бюджеты. И каждый раз реализовать масштабное внедрение той или иной специализированной информационно системы не всегда получается.

### Организация работы

Этот проект — первый такого рода в Иркутске. Начиная его, сложно было заранее оценить все трудности. Темпы его реализации довольно высоки, но уже четко видны первые результаты, этим он и интересен.

Фактически разработана тиражная система подключения любого муниципального учреждения к общей системе. Наибольших усилий потребовала разработка совместно с бухгалтерами МУП методических рекомендаций — консалтинговая составляющая проекта. Серьезная и ответственная работа проведена и завершена в те сроки, которые планировались. На проекте работали системные аналитики, обладающие знаниями в области бухгалтерии и управленческого учета. Следует еще раз подчеркнуть, что работа созданного в рамках данного проекта методического совета носила коллегиальный характер. Любое предложение рассматривалось, обсуждалось, что-то подтверждалось, что-то опровергалось. И только после совместного утверждения шло внедрение.

Так, например, один из наиболее трудных и важных вопросов — распределение затрат. Всё свести воедино практически невозможно. У каждой организации свой учет, свой метод сбора затрат и расчета себестоимости оказания услуг. В таких случаях крайне необходимо найти взаимопонимание всех сторон и компромиссное решение вопроса.

Мы изначально понимали, что методологический совет нужен, но не знали, как собрать и психологически заинтересовать сотрудников МУП участвовать в нем и поддерживать проект. То, что нам удалось этого добиться, можно рассматривать как положительный фактор, определяющий успех проекта в целом.

### Перспективы

На сегодня создана центральная информационная база на основе «Искон», которая установлена на сервере в администрации. В нее можно перенести всю информацию из МУП, сделав небольшое разграничение прав доступа. Фактически создан задел для перевода МУП в «облако». Понятно, что первая задача была — передавать в комитет ЖКХ всю ему необходимую информацию, а вторая — подвести под это технологическую базу.

В качестве создания основы для подключения МУП к единой информационной базе этот проект очень важен. Но, по сути, это всего лишь небольшой шаг для достижения более глобальной цели — формирование единого информаци-

Мы изначально понимали, что методологический совет нужен, но не знали, как собрать и психологически заинтересовать сотрудников МУП участвовать в нем и поддерживать проект.

онного пространства, единого большого «облака», в котором будут работать специалисты МУП, сотрудники администрации и мэрии.

Опыт этой работы в дальнейшем может быть распространен на другие отрасли. Теперь нам понятно, как демонстрировать и продавать созданное решение, на чем делать упор, в какой срок сможем выполнять аналогичные проекты.

Процесс технологической эволюции идет постоянно, сегодня есть «облако», а завтра, возможно, появится технология с названием «Вселенная». Эволюционируют и предприятия. Сегодня у них десяток сотрудников, а завтра — уже 100, и то «облако», в котором они работают, перестанет их устраивать. Для нас же это реальная возможность сделать готовый инструмент и передать его заказчику, используя при этом современные информационные технологии, которые сейчас в моде и популярны.

### Уроки проекта

Проектная деятельность — не из простых, она сопряжена с различного рода рисками. Но из всех проведенных нами проектов, этот — самый любимый, хотя, надо признать, было некоторое нарушение сроков. Основные задержки выполнения тех или иных работ были обусловлены тем, что любое предложение, прежде чем его принять, необходимо было обсудить со

специалистами МУП, входившими в состав методического совета, ждать их ответов, встречных предложений.

Все это наперед точно просчитать было невозможно, в этом и состояли риски проекта. Но если подключение первых трех МУП занимало довольно длительный период, то сейчас достаточно недели, чтобы подключить к центральной базе очередную организацию.

Есть и негативный опыт. Сотрудники МУП поняли, что если раньше они на бумаге могли «нарисовать» любые цифры, то теперь полная оборотно-сальдовая ведомость попадает напрямую в комитет ЖКХ. С их стороны началось активное сопротивление проекту. Потрачено довольно много времени, которое первоначально тоже было трудно оценить, чтобы заинтересовать работников МУП в прозрачности информации.

Надо признать и тот факт, что до этого проекта у нас не было проектов со значительной управленческой консалтинговой составляющей по консолидации бухгалтерского учета группы МУП. Этот проект можно считать менеджерским проектом, который учит, в первую оче-

Если раньше сотрудники МУП на бумаге могли «нарисовать» любые цифры, то теперь полная оборотно-сальдовая ведомость попадает напрямую в комитет ЖКХ. С их стороны началось активное сопротивление проекту.

редь, гибкости. На нём мы научились и многому другому. Во-первых, он развил нас как управленцев, во-вторых, усовершенствовал технологически. Теперь нам по силам строить облака и для бюджетных организаций, и для коммерческих структур. В-третьих, мы подняли уровень компетенций нашего персонала. Мы поняли, как нужно организовывать методологические комитеты и как в них работать. Этот проект научил нас и тому, что не всё планируемое выполняется, ведь первоначально планировался аутсорсинг бухгалтерских услуг всех МУП.

Мы двигаемся небольшими шагами, но уверенно ведём вперёд этот проект, отработав в нём методологическую, ор-

ганизационную, психологическую компоненты.

Еще один урок этого проекта — умение работать с госорганами. Ведь это масштабный проект на уровне руководителей города.

То, что в городской мэрии есть интерес и воля управленцев, которые действительно хотят внедрить современную методику и получить экономический результат — это, скорее, исключение, чем правило. Уникальность проекта еще и в том, что руководители комитетов, занятых в проекте — настоящие инноваторы. Они смотрят, чем живет сегодняшний мир, и задают себе вопрос, а можем ли мы это у себя использовать. И используют.