



Дмитрий Голиков: Путь развития не может быть простым

Часть 2.
Я бы все сделал по-другому



Платформа «1С:Предприятие 8» популярна, многие российские компании разрабатывают свои решения именно на ней. Однако только Дмитрию Голикову, генеральному директору компании «Абсолют Софт», удалось создать инновационный продукт международного уровня MESbyMEAT. Он получил признание за новаторские разработки в области пищевых технологий и выиграл награду International FoodTec Award 2018. Мы беседуем с Дмитрием Голиковым о том, как создаются инновационные решения и в чем секрет успеха таких стартап-проектов.

Управляем предприятием: В продолжение темы давайте поговорим об использовании нового продукта и новой MES-системы. Новый продукт уже приносит доход? Вам удалось окупить его разработку?

Дмитрий Голиков: По направлению, связанному с системой MESbyMEAT, мы вышли на положительный баланс только в 4-м квартале 2018 года. Средств, которые мы получаем от продажи, честно говоря, с трудом хватает на то, чтобы осуществлять поддержку системы. Об окупаемости инвестиций пока речи нет, поскольку имеются связанные с проектом долги и кредиты. Оценить затраты на разработку продукта такого масштаба очень сложно. Мы первопроходцы и не знали, сколько могут стоить такие проекты, объем затрат был слабо прогнозируемым

– А как обстояли дела с первыми проектами по внедрению новой MES-системы?

– Когда мы делали первые проекты внедрения новой системы, все они оказались для компании убыточными. Ни один из проектов не окупил наших затрат. Поначалу нам казалось, что проекты обойдутся недорого, так как все было разработано, нужно было лишь немного настроить систему, однако на деле это оказалось не так. Систему мы разрабатывали на базе нашего первого проекта, но это отнюдь не означает, что у других компаний понимание управления производством будет таким же. А если в ходе внедрения MES-системы не учесть все нюансы управления производством конкретной компании, успех проекта будет под очень большим вопросом. К сожалению, сделать это до старта проекта практически невозможно, если аналогов таких проектов ранее не было.

– Какие уроки Вы вынесли из убыточных проектов? Многие поставщики услуг внедрения при работе с новыми системами оказываются в аналогичных ситуациях. Поделитесь, пожалуйста, хотя бы несколькими.



– **Первый урок – необходимость составления детального технического задания.** Поначалу мы не придавали должного значения такому документу, как «Техническое задание». Мы считали, что на других предприятиях мясной промышленности производство похоже на то, на базе которого мы разрабатывали систему, и достаточно ее поставить и настроить. Но после того как мы сделали несколько крупных проектов и получили практический опыт на разных предприятиях, изменили подход. Мы разработали уникальную методику составления технического задания, где под-

Мы разработали уникальную методику составления технического задания, где подробно описывается всё: какие склады и направления выпуска используются, какие материалы применяются, полностью описывается процесс на каждой контрольной точке, какие будут получаться печатные формы, отчеты и т.д.

робно описывается всё: какие склады и направления выпуска используются, какие материалы применяются, полностью описывается процесс на каждой контрольной точке, какие будут получаться печатные формы, какие отчеты будут использоваться и т.д.

Например, если мы создаем систему учета и управления на мясном производстве, то она состоит из 5-7 блоков, и «Техническое задание» на каждый блок составляет не менее 90 страниц – это очень подробно. «Техническое задание» формируют наш методолог и технический архитектор, но мы призываем заказчиков активно участвовать в его создании.

Дальше техническое задание передается заказчикам, консультанту, программистам, и они уже используют ту информацию, которая есть в техническом задании, ее достаточно для их работы. Если заказчик хочет что-то изменить или дополнить – за это ему придется доплатить.

Второй урок – продуманная подготовка к опытной эксплуатации. На первых проектах мы недостаточно внимательно относились к подготовке системы к опытной эксплуатации. Сейчас у нас разработан специальный чек-лист, в котором прописано, какая номенклатура и НСИ должны быть введены для опытной эксплуатации системы. Мы помогаем клиенту эти данные вводить, всё проверяем, и, когда мы убедимся, что данные готовы, тогда уже переходим к опытной эксплуатации.

Третий урок – особое внимание к подключению внешнего оборудования. Может показаться, что при подключении к MES-системе внешнего оборудования достаточно установить нужные драйверы. Но бывает по-разному – можно сделать все быстро, а иногда на это уходит целая неделя. Пока в чек-листе не будет представлено, что все внешнее оборудование нормально работает с системой, мы не переходим к этапу опытной эксплуатации. Раньше мы этого не делали, и нередко на разных участках возникали проблемы.

Четвертый урок – ежедневная работа сотрудников предприятия в системе на этапе тестовой эксплуатации. На этом этапе полтора-два часа в день сотрудники предприятия должны работать в новой системе и по всем задействованным участкам без исключений. За 30 календарных дней тестовой эксплуатации сотрудники привыкнут работать в новой системе и будут учтены их пожелания.

– Какова ситуация с внедрением системы на сегодняшний день? Как вы сейчас оцениваете стоимость проектов внедрения?

– Сейчас мы уже совсем в другой ситуации, чем та, что была ранее. Проработка продукта находится на значительно более высоком уровне, мы научились его внедрять, и даже базовая версия системы позволяет делать многие вещи без программирования с помощью широкого спектра настроек.

Плюс, клиенту мы предлагаем очень понятную технологию внедрения. Делаем сначала экспресс-проектирование, составляем схему контрольных точек и сырьевых потоков, моделируем работу производства предприятия. На основе этих согласованных данных мы рассчитываем стоимость проекта. Причем не только рассчитываем стоимость проекта, но можем предоставить информацию по методике

Причем не только рассчитываем стоимость проекта, но можем предоставить информацию по методике расчета заказчику, чтобы он сам мог рассчитать стоимость своего проекта. И принять решение – работать с нами или нет.

расчета заказчику, чтобы он сам мог рассчитать стоимость своего проекта. И принять решение – работать с нами или нет. Мы можем передавать клиенту интересующую его информацию. Если что-то в системе меняется (например, убираются какие-то контрольные точки) – цена проекта, понятным образом, меняется тоже. Раз в три месяца мы пересматриваем стоимость работ, потому что система где-то упрощается, а где-то, наоборот, усложняется.

Сейчас при внедрении MES-системы мы следуем по четкой цепочке: сначала делаем экспресс-проектирование, затем проектный договор (страниц на 70 со всеми нюансами – как будет делаться проект, регламент выполнения работ, все ограничения в проекте, цели проекта), далее составляем техническое задание – разбиваем задачу на этапы, которые можно внедрять отдельно или последовательно.

– Давайте попробуем обобщить полученный Вами опыт. Что бы Вы сделали по-другому, если бы Вам предоставили возможность начать проект заново?

– Я бы все сделал по-другому. Фактически, я понял, как в принципе такие системы разрабатывать и как внедрять, только к июню 2018 года. Появилось понимание, как правильно все делать, то есть спустя два года, как я запустил этот стартап-проект. Мне понадобилось два года, чтобы прийти к тем решениям и подходам, которые мы развиваем сейчас.

Если бы я попал в прошлое, я бы пришел сам к себе и все подробно рассказал: надо работать не как ты сейчас, вот такая должна быть методика разработки, так нужно контролировать сотрудников, которые разрабатывают систему, внедрять систему у заказчиков нужно вот так, оценку стоимости проекта нужно делать так. Если бы все эти вещи я рассказал себе два года назад, сейчас я был бы уже на другом уровне, период вложения денег сократился бы значительно. Я считаю, что за два года активной разработки 70% бюджета потрачено не самым эффективным образом. Потому что в то время еще не было понимания, как правильно вложить средства, в результате неправильно подобраны люди, приняты неверные решения и т.д.

Только к концу второго года стартап-проекта, когда почти 10 проектов прошли в минус или оказались на грани рентабельности, на них мы адаптировали и нашу систему, и методику ее внедрения. Когда накопилась определенная статистика и стал возможен анализ этой статистики, стало понятно, как делать такие стартап-проекты.

– Поделитесь опытом – что необходимо, на Ваш взгляд, для успеха подобных стартап-проектов?

– Во-первых, **необходимо иметь финансовое обеспечение и свободные финансовые средства**. Стартап можно сравнить со строительством дома в первый раз. Должен быть запас денег, который бы позволил хотя бы полгода работать без привлечения денежных средств.

Во-вторых, **чтобы руководитель стартапа глубоко погружался в работу, сам ездил к клиентам, вникал и контролировал разработку**. Вникал даже в мелочи. Иначе средства будут расходоваться на 70% неэффективно и расходы на проект значительно возрастут. То есть руководитель должен все контролировать и как можно быстрее реагировать на изменения. Если возникает проблема, надо как можно быстрее принимать решения, делать упреждающие действия.

Проектами внедрения системы я занимаюсь сам, курирую каждый. Это требует времени, причем нельзя забывать и про мои обязанности как руководителя, их никто не отменял. Но я считаю важным вникать во все проекты. Это позволяет мне иметь целостную картину развития нашей MES-системы вплоть до конечного использования и правильно ее развивать.

В-третьих, **очень важно вести учет своих денежных потоков**. Я сам написал в нашей информационной системе отчет по управлению денежными потоками, который показывает приход денег, их расход, позволяет анализировать, на что потрачены деньги, и планировать их поток вперед.

В-четвертых, **очень важно контролировать загрузку сотрудников**. Не должно быть запасов по людям. Персонал не должен простаивать, так как это не только съедает бюджет, но и демотивирует сотрудников. Набрать сотрудников не сложно,

но важно организовать работу так, чтобы они эффективно работали. Поэтому нужно четко планировать, контролировать свои расходы и загрузку людей, работа должна быть эффективной.

Я ежедневно, приходя на работу, открываю календарь визуализации работы сотрудника и контролирую, кто, что делает. Я вижу, что он сделал вчера и что будет делать завтра. Этот контроль должен быть оперативным, и только благодаря такому подходу можно поддерживать эффективность работы.

В-пятых, **необходимо иметь детальный план проекта и следовать ему**. У нас, например, план проекта внедрения системы в одном цехе расписан по дням до апреля 2020 года. И мы следуем ему изо дня в день.

За два года активной разработки 70% бюджета потрачены не самым эффективным образом. В то время еще не было понимания, как правильно вложить средства.

Сейчас мы все делаем правильно, но работы много и расслабляться пока рано. За последние полгода мы внесли в систему немало новшеств, реализовали их во всей производственной цепочке. Однако если посмотреть в целом, то это лишь первые шаги и мы находимся в самом начале инновационного пути. Наша долгосрочная цель – стать полноценным центром разработки современной продвинутой информационной системы международного уровня.

– Каковы Ваши дальнейшие планы?

– Фирма «1С» сейчас активно выходит на западный рынок, и мы со своим продуктом хорошо вписываемся в эту тенденцию. При разработке системы задача была поставлена так, чтобы создать продукт для международного рынка. И у нас в планах представить полностью англоязычную версию, с программным кодом и интерфейсом на английском языке. В конце лета мы должны начать вторую ветку программного продукта, которая будет уже полностью англоязычной. Конечно, это опять затраты, но теперь я знаю, что и как правильно делать.

Мы планируем продвигать англоязычную версию через зарубежных партнеров «1С», основной упор станет делаться на местные компании. Стоимость нашего продукта за рубежом будет значительно превышать его стоимость на российском рынке. В результате, я надеюсь, наш инновационный продукт будет приносить заметный доход и мы сможем его активнее развивать.

– В заключение, что Вы можете пожелать тем нашим читателям, которые задумываются о стартапах?

– Путь развития не может быть простым. Все, что уже изобретено и используется, – всегда проще. Людей энергичных я призываю искать и ставить интересные и большие цели – не те, которые можно сделать в течение полугода, а на десять лет вперед. Стремитесь, находите в себе силы для инновационных прорывов, и тогда у России будут шансы развиваться, а не стоять на месте, несмотря ни на какие барьеры.

Любой стартап – это очень большой риск, это, как минимум, нужно осознавать, а как максимум – минимизировать риски.

Стремитесь, находите в себе силы для инновационных прорывов, и тогда у России будут шансы развиваться, а не стоять на месте, несмотря ни на какие барьеры.