

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

ЭФФЕКТИВНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ВНЕДРЕНИЯ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ

Бурнейко Олег,
директор ООО «Геософт-Консалт»

Практика внедрения комплексных информационных систем управления, подчиняясь в общем случае правилам проектной технологии, обогащается опытом и методологиями консалтинговых и информационно-технологических компаний. Сравнительно небольшой срок внедрения больших комплексных систем, по сравнению с внедрением программ, решающих отдельные функциональные задачи, не позволяет пока регламентировать все новации в полной мере. Но положительный опыт есть и его можно применять.

Цикл управления

Каждое предприятие разрабатывает стратегию деятельности и на ее основе строит оперативные планы. Как правило, горизонт планирования не превышает год, а чаще — квартал или месяц. Переводя натуральные показатели плана в стоимостные, получают бюджет. За исполнением бюджета следят экономисты предприятия, они же проводят анализ плановых и фактических показателей. По результатам такого анализа управленцы предприятия принимают управленческие решения.

Следует отметить, что некоторые компании принимают решения на основе бухгалтерской отчетности. В этом случае анализ различных показателей проводится на основе фактических данных текущего периода и фактических данных прошлого периода. И в этом заключается принципиальное отличие управленческих отчетов от бухгалтерских, поскольку в управленческой отчетности мы сравниваем план и факт и на основе план-фактных отклонений руководителями принимаются управленческие решения в соответствии с циклом управления (схема 1).

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ



Схема 1. Цикл управления

Схема функциональных областей предприятия

В деятельности практически каждого предприятия сегодня присутствуют 2 направления — производство, понимаемое в широком смысле этого термина, и торговля — продажа произведенной продукции, работ или услуг. Каждое направление деятельности и решение функциональных задач предприятия должны поддерживаться соответствующим информационно-технологическим инструментарием — прикладными информационными системами.

Так, когда на предприятие обращается клиент, с ним обычно вступают во взаимодействие службы продаж предприятия. Их задача заключить с клиентом договор на покупку продукции или выполнения работ, или оказания услуг, оформить заказ. Сведения передаются в бухгалтерию, где формируются, возможно, и такие документы как, например, счет, расходная накладная, акт. Однако не всегда обращения клиентов доходят до формирования заказа. В этом случае необходимо понять причины этого, сделать клиенту другие предложения, продолжить с ним взаимодействие. Деятельность такого рода поддерживают информационные системы, называемые системами управления взаимоотношениями с клиентами (Customers Relationship Management, CRM).

Функциональная деятельность других подразделений предприятия в зависимости от ее специфики сопряжена с учетом и контролем различных ресурсов и поддерживается соответствующими программными продуктами. Если предприятие производственное, нужны нормы расходов материалов, спецификации и технологические карты на изготовление. Необходима оценка состояния производственных и основных фондов, их учет. Если это машиностроительный завод, то необходимы одни производственные фонды, если пошивочная мастерская —

Информационные технологии | Управление проектами | Принятие решений | Контроль и анализ | Планирование | Исполнение | 1С:Управление производственным предприятием 8

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

другие. Информационная система должна позволять учитывать эту специфику. Необходимо также управлять складскими запасами, пополнять их через службы снабжения, в зависимости от производственной программы управлять закупками. Поскольку всю функциональную деятельность осуществляют люди, им надо платить вознаграждение за труд.

В целом, эта часть деятельности предприятия представляет собой контур оперативного учета и управления имеющимися ресурсами, который зависит от отраслевой специфики.

Далее информация из оперативного контура собирается в бухгалтерском и налоговом контуре, главная задача которого — формирование отчетности для государственных органов.

Но для построения эффективного управления всего этого мало. Предприятию нужна еще система планирования, как минимум, финансового или система бюджетирования, а также — производственного планирования. Нужен еще один вид учета — управленческий, который будет давать собственникам и менеджерам информацию для принятия решений (схема 2).

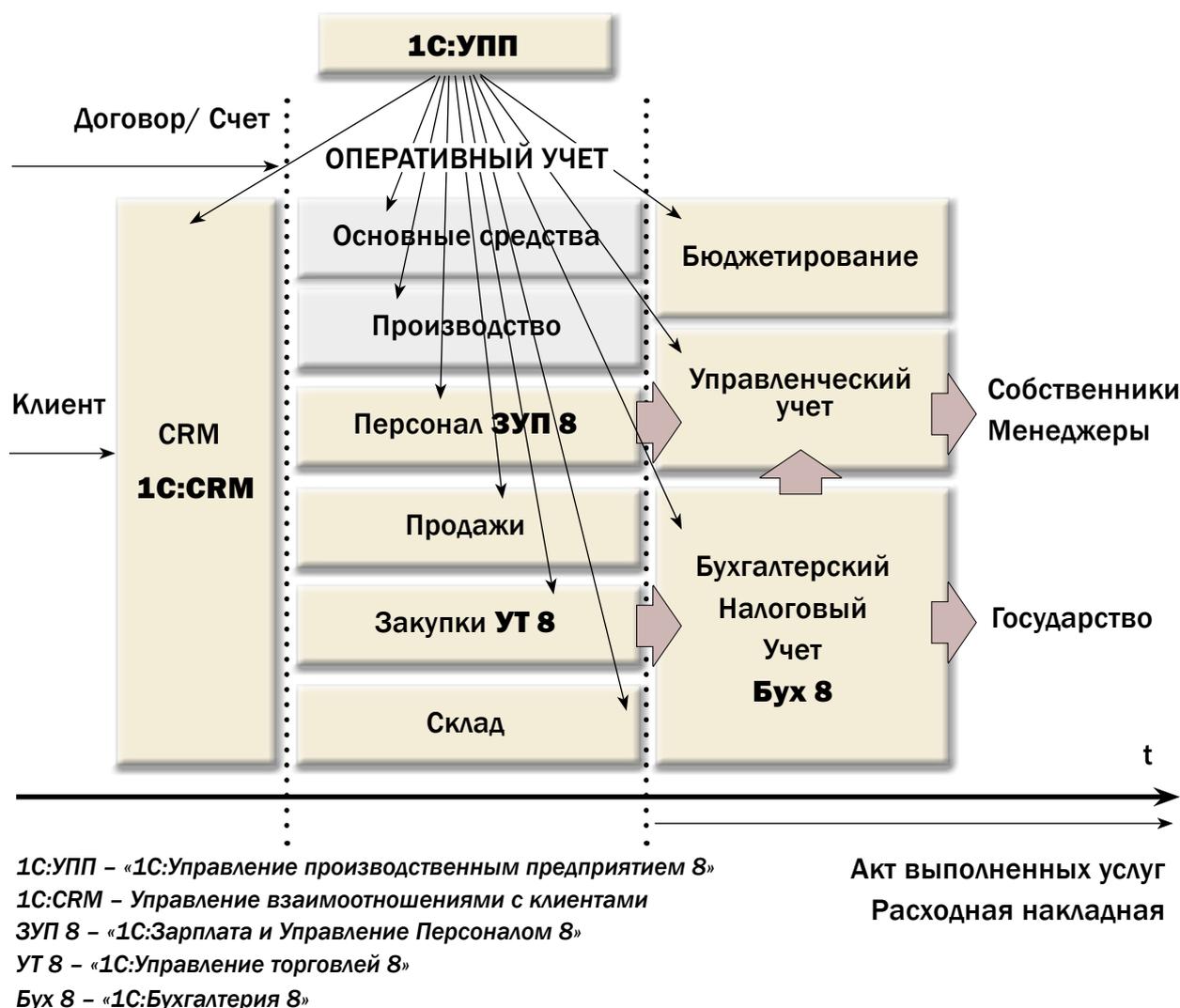


Схема 2. Функциональные области предприятия

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

Все эти функциональные области предприятия могут быть автоматизированы локальными прикладными решениями. Например, программные продукты фирмы «1С» решают различные функциональные задачи:

- ведение бухгалтерского и налогового учета — «1С:Бухгалтерия 8»;
- кадровый учет и расчет зарплаты — «1С:Зарплата и Управление Персоналом 8»
- учет и контроль торговых операций — «1С:Управление торговлей 8» и др.

Решать функциональные задачи в комплексе помогает система «1С:Управление производственным предприятием 8».

Каждое предприятие само определяет стратегию автоматизации своей деятельности. Будет ли это лоскутная автоматизация, когда разные программные продукты решают соответствующие функциональные задачи, и тогда необходимо обеспечить между ними связь, либо это будет внедрение комплексной информационной системы.

Потребности в управлении

В любом случае предстоит ответить на вопрос, как проводить автоматизацию, как внедрять программный продукт? Необходимо принять решение, скорее всего, тактическое.

Часто можно наблюдать следующую картину. Предприятие намерено поддержать свою деятельность комплексной системой «1С:Управление производственным предприятием 8» (УПП) и пытается запустить подсистему бухгалтерского учета. Такой подход к автоматизации может быть нецелесообразным, поскольку бухгалтерский учет в управленческой деятельности вторичен. Вся информация собирается в оперативном производственном контуре. И если же предприятию нужна автоматизация бухгалтерского учета, возможно, ему лучше остановиться на соответствующем локальном программном продукте (таблица 1).

Таблица 1. Типы бизнеса с точки зрения потребностей в управлении, учете и ИТ-технологиях

Тип бизнеса	Количество сотрудников	Количество пользователей	Количество видов деятельности
Малый	до 30	до 10	1
Средний	от 30 до 300	от 10 до 30	более 1
Крупный	более 300	от 30 и более	более 1

Если бизнес малый (до 30 сотрудников и 10 пользователей информационной системы), то учет можно вести в электронных таблицах, но и в этом случае это не всегда удобно.

У среднего бизнеса возникает потребность в управленческом учете, планировании и комплексных информационных системах. Хороший эффект от внедрения системы проявляется тогда, когда в ней имеется возможность не только регистрировать фактические данные, но и планировать деятельность в соответствии с циклом управления.

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

Технология контрольных примеров

Технология внедрения комплексных информационных систем и технология их продажи отличаются от соответствующих технологий, используемых на массовом рынке программного обеспечения.

На массовом рынке автоматизации отдельных функциональных задач предприятие приглашает подрядчика показать ему программу, знакомится с ее функциональными возможностями и, если они соответствуют запросу, покупает программу. Желая сэкономить деньги на внедрении, сотрудники предприятия проходят обучение на типовых курсах и пытаются самостоятельно внедрить купленную информационную систему. Однако специалисты, обладающие достаточными для этого компетенциями, работают далеко не на каждом предприятии. Интернет пестрит объявлениями — «Ищем программиста на внедрение УПП». Даже самому «идеальному» программисту часто сложно проводить доработку комплексной системы без методологии и технического задания.

Подобные сложные продукты, во-первых, эффективно внедряются не программистами, а командами специалистов. Если на предприятии есть своя команда специалистов по финансам, производству, свои квалифицированные программисты, то тогда проект будет успешен. Но так бывает не всегда.

Во-вторых, как свидетельствует многолетний опыт, чтобы успешно внедрить сложный программный продукт, нужно сначала максимально выжать из него все, что заложено в него разработчиками, попытаться воспользоваться его бизнес-логикой.

Для этих целей нужно провести аудит существующей системы управленческого учета на предприятии, провести маркетинговый анализ цен на соответствующие программные продукты, посмотреть разные программы, посоветоваться со специалистами. Далее надо определить, сколько денег предприятие намерено потратить на внедрение и, прежде чем покупать информационную систему, выполнить контрольный пример на выбранной программе.

Контрольный пример выполняется методистами-консультантами с использованием типовой программы на данных предприятия. Так, методисты берут у предприятия, заключившего договор на автоматизацию, спецификации заказов нескольких изделий и прогоняют сквозную задачу через весь функционал комплексной системы УПП. То есть, создают демонстрационную базу для конкретного предприятия.

Как правило, контрольные примеры создаются для производственного учета, производственного планирования и управления финансами, редко когда клиента интересует контрольный пример по бухгалтерскому учету, хотя бывают и такие проекты.

Дополнительно к контрольному примеру создается в обязательном порядке инструкция, по которой специалисты предприятия могут посмотреть, как строится в программе документооборот. По сути, создание контрольного примера объединяет в себе одновременно обследование предприятия и первый этап проекта внедрения информационной системы.

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

Существенные факторы

Рассмотрим чем принципиально технология контрольных примеров отличается от стандартной проектной технологии.

Стандартная технология внедрения информационной системы управления предполагает выполнение следующих основных этапов (укрупнено):

- обследование деятельности предприятия с выдачей отчета;
- разработку технического задания;
- доработку программного кода;
- тестирование;
- обучение пользователей;
- опытную эксплуатацию системы;
- промышленную эксплуатацию.

При реализации стандартной технологии автоматизации специалисты предприятия видят модель системы управления на своих данных только на этапе тестирования. А при реализации технологии контрольного примера она появляется уже на первом этапе, что приводит, кроме всего прочего, к сокращению объема технического задания на доработку системы. Иногда можно вообще обойтись без него, если необходимые предприятию задачи с успехом решаются в типовом продукте. В любом случае сокращаются сроки и бюджет проекта, по сравнению с использованием стандартной технологии.

Среди преимуществ технологии контрольных примеров можно еще отметить минимизацию риска ошибочного выбора информационной системы. Выполнение контрольного примера на разных программных продуктах позволяет специалистам предприятия более точно выбрать наиболее подходящий из них, отказавшись от доработки системы из-за ее ненужности.

Еще один существенный фактор. Часто проекты внедрения информационных систем на предприятиях курируют финансовые руководители, поскольку именно они отвечают перед своими генеральными директорами за реальные управленческие данные и должны быть заинтересованы в создании управленческой информационной системы. Непосредственное участие в проекте финансовых руководителей способствует повышению эффективности проекта, более глубокому знакомству с бизнес-процессами предприятия и более точному их сопряжению с функциональными возможностями типовой системы управления.

Следует отметить, что контрольные примеры можно выполнять на любой информационной системе. Эта технология универсальна и не зависит от программного продукта. Однако наиболее эффективна она для проектов внедрения управленческого и производственного учета и решения отраслевых специфических задач, т.е. ответа на вопрос насколько конкретный программный продукт решает отраслевые задачи учета и управления.

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

Сегодня эта технология наиболее актуальна для предприятий среднего бизнеса.

На крупных предприятиях проекты автоматизации обычно предваряет работа консультантов, которые помогают формализовать и прописать основные бизнес-процессы и технологии управления. В среднем бизнесе, как правило, ничего этого нет, а управлять надо. Построение системы управления через решение сквозного контрольного примера с помощью типовой информационной системы помогает более эффективно по срокам и затратам запустить в эксплуатацию комплексную информационную систему, выстроить цикл управления и принимать управленческие решения на основе анализа плановых и фактических показателей.

Так что, преимущества такой технологии — очевидны.