

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ИНДИВИДУАЛЬНОМУ РЕШЕНИЮ

Марина Слесаренко, руководитель методического отдела.,
Валерия Шлеенкова, руководитель группы корпоративных проектов,
фирма «1С»

Информационно-технологические проекты в крупных компаниях (холдингах) отличаются большими проектными командами, сложными взаимодействиями, тяжелыми интеграционными схемами. Поэтому существует мнение, что такие проекты всегда уникальны и требуют индивидуальных подходов и решений. Однако опыт работы фирмы «1С» на рынке автоматизации деятельности крупных компаний свидетельствует о том, что и для холдингов применимы индустриальные подходы к выполнению ИТ-проектов.

На рынке автоматизации холдингов (на уровне управляющих компаний), а также госструктур (на уровне ведомств — распорядителей бюджетных средств), то есть, на так называемом на корпоративном рынке, в последнее время проявился ряд заметных тенденций. Их необходимо учитывать при проведении крупных ИТ-проектов.

Так, в условиях быстроменяющегося законодательства не только на коммерческом рынке, но и в государственном секторе меняются требования к информационным системам и к задачам, решаемым с их помощью (табл. 1)

Таблица 1. Задачи автоматизации в быстроизменяющихся условиях.

Задачи Госструктур	Задачи Корпораций, холдингов
• формирование и контроль расходов бюджета, учет и планирование бюджетных средств; • финансовый менеджмент, анализ эффективности расходования бюджетных средств, • совершенствование системы мониторинга, контроля и оценки результативности государственной поддержки, системы принятия решения.	• централизованное оперативное управление учетной и управленческой информацией, активами; • централизованное и оперативное управление финансами по всем компаниям группы с целью обеспечения финансовой прозрачности и контроля (централизованное казначейство, бюджетирование, бухгалтерский учет); • централизованный сбор затрат, управление их снижением и повышением эффективности, надежности и безопасности компаний; • регулярный и оперативный сбор и консолидация информации по всем компаниям группы с целью мониторинга, анализа и повышения эффективности управления деятельностью компаний в целом.

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

И тенденции, и задачи обоих секторов корпоративного рынка очень похожи — централизованный контроль и управление. Специфика, безусловно, имеется, но цели и задачи одни.

Вне зависимости от сектора — крупные компании или госструктуры — можно выделить и общие тенденции. В первую очередь это — централизация потоков данных. Поэтому информацию, которую необходимо централизованно учитывать и контролировать, все чаще (частично или полностью) передают на обработку в центры обработки данных (ЦОД).

Очень важное направление среди тенденций — создание корпоративных шаблонов, то есть типовых решений для автоматизированного учета и управления компаниями группы. По сути, это — тиражное решение в рамках холдинга, которое распространяется впоследствии на все его предприятия.

Следует отметить также требование унификации процессов и бизнес-процессов, централизацию бухгалтерий и централизацию задач поддержки принятия решений, что предполагает сбор и консолидацию информации по всем компаниям группы. К тому же, сами бизнес-процессы очень быстро меняются, приобретаются новые активы, требующие оперативного управления и контроля со стороны материнской компании.

И в таких сложных условиях разворачиваются и запускаются комплексные проекты, характеризующиеся беспрецедентными скоростями и большим числом интеграционных связей и выполняемые большими командами со сложным управлением.

Если сравнивать эти проекты с аналогичными проектами в других странах, то скорости в России гораздо выше. Бизнес в России молодой, активно идет его становление и развитие. У нас все должно делаться быстрее, необходимо успевать не только за изменением законодательства, но и требованиями собственников бизнеса. И это при том, что сложность интеграционных и организационных связей внутри предприятия очень высока. Проект требует сопровождения в нескольких структурных единицах компании, часто территориально удаленных друг от друга, но по единым планам и с единой целью. Отсюда — высокая управленческая сложность. Проекты идут, как правило, в дивизионной структуре с наличием множества противоречий между дивизионами и управляющей компанией, плюс противоречия между сотрудниками и интересами различных групп.

Проекты на корпоративном рынке автоматизации отличаются еще и большим количеством вовлеченных в проектную команду сотрудников и рабочих мест, что свидетельствует о масштабах, повышающих сложность выполняемых работ и требующих использования новых технологий и средств для проведения различного рода совещаний и согласований.

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

Все это подтверждает сложившееся мнение, что такие проекты достаточно сложны. Остается выяснить, насколько они уникальны.

Как в малом, так и в великом

Как следует из «Изумрудной скрижали» Гермеса Трисмегиста: «То, что находится внизу, аналогично тому, что находится наверху». В другом переводе это звучит так: «Как в малом, так и в великом».

Применительно к автоматизации, то, что происходит на массовом рынке малых предприятий, должно быть аналогично корпоративному рынку.

На первый взгляд кажется, что автоматизация малых предприятий — все очень просто. По сравнению с крупными компаниями, их задачи не столь сложны. С одной стороны, это справедливо.

Но с другой стороны для разработчика программного обеспечения, — массовый рынок, его создание и поддержка информационных систем малых предприятий требуют индустриального подхода и высоких технологий управления. По сути, качественные решения для массового рынка — высокотехнологичный индустриальный бизнес.

На корпоративном рынке, как и на массовом только индустриальные технологии могут обеспечить устойчивый результат прогнозируемого качества.

Проекты автоматизации, которые проводят управляющие компании крупных холдингов и корпораций для своих структурных единиц, очень похожи на технологии, применяемые на массовом рынке. Выбирается тиражное решение вендора, дорабатывается под требования корпоративной методологии, подробно документируется. Практически создается корпоративное типовое решение для холдинга, отражающие специфику, как правило, различных направлений деятельности компаний холдинга. С одной стороны, это решение уникально, но с другой стороны, это тиражное решение для предприятий холдинга. Оно требует при разработке, внедрении и сопровождении индустриальные технологии, методы и подходы. Иначе получить заведомо высокое качество невозможно.

Для получения высокого качества необходимы три составляющие:

- продукт, соответствующий потребностям корпоративного рынка;
- партнерская сеть, оказывающая услуги по внедрению продукта;
- технологии внедрения и сопровождения продукта.

К СВЕДЕНИЮ

Изумрудная скрижаль

(лат. tabula smaragdina) — документ, который согласно легенде был оставлен Гермесом Трисмегистом на пластине из изумруда в недрах египетского храма или найденный на могиле Гермеса Аполлонием Тианским (3 до н. э.— 97 н. э.). Одна из распространённых версий толкования надписей «Изумрудной скрижали» гласит, что на ней записан рецепт алхимического Великого Делания, то есть рецепт получения философского камня.

Источник: <http://ru.wikipedia.org/>

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

Требования к продуктам и технологиям

Исходя из этих предпосылок, для удовлетворения потребностей корпоративного рынка появляются требования к программным продуктам, на базе которых разворачиваются информационные системы (табл. 2).

Таблица 2. Требования к современным программным продуктам и технологиям.

Требование к программным продуктам, на базе которых разворачиваются информационные системы	• способность к изменению «на ходу» без ухудшения архитектуры ИС, гибкость, открытость; • способность удовлетворять высокие требования по производительности, масштабируемости и надежности, безопасности; • мультиплатформенность и мультиязычность; • удобство эксплуатации в ЦОДе, удобство администрирования; • способность к быстрой и эффективной интеграции; • поддержка стандартов обмена...
Требования к технологиям внедрения	• технологии внедрения, которые способны прозрачно и быстро привести к осязаемым результатам для бизнеса; • технологии проектирования, тестирования, доработки с учетом производительности и масштабируемости
Требования к технологиям сопровождения	• регулярный, надежный качественный гарантированный сервис

Большое значение на корпоративном рынке приобретает требование масштабируемости. Технологии проектирования, тестирования и доработки должны применяться с учетом обеспечения производительности и масштабируемости систем. На массовом рынке, где автоматизируются небольшие отдельные предприятия, на масштабируемость можно не обращать внимания, там она осуществляется централизованно через сами внедряемые решения.

Для крупных компаний, чтобы они были высокотехнологичны, масштабируемость программных решений необходимо обеспечивать целенаправленно. Об этом надо всегда помнить и закладывать в бюджет соответствующие средства.

Партнерская сеть

Для выполнения проектов на корпоративном рынке мало быть специалистами только в области информационных технологий. Необходимо владеть компетенциями консультантов по управлению. Для приобретения и овладения такими компетенциями также необходимы индустриальные технологии, которые реализуются через создание отраслевых центров компетенции в сети консалтинга. Такие центры уже созданы по производству, торговле, строительству, образованию и т.д.

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

К руководителям корпоративных проектов предъявляются очень высокие требования по сдаче экзаменов на сертификацию. Можно сказать, что сегодня уже имеется армия специально обученных специалистов, состоящих из команд спецназа и регулярных войск.

Регулярные войска — это специалисты, владеющие управленческими и проектными компетенциями по отраслям. Под спецназом надо понимать специалистов высокого уровня квалификации, экспертов по технологическим вопросам, поскольку для крупных компаний решение технологических задач — это еще вопрос надежности и безопасности в будущем.

К выбору партнера необходимо всегда подходить серьезно, узнать, какие проекты он выполнил и с какими результатами, проследить его рейтинг.

Технологии внедрения и сопровождения

В условиях быстрого изменения бизнес-процессов и оперативной их адаптации к деятельности компании целесообразно рассматривать использование отраслевого решения как корпоративного шаблона. Тогда технологии разработки, тиражирования, разворачивания и сопровождения корпоративного шаблона в крупных компаниях аналогичны технологиям массового рынка. Необходимо выстраивать эти процессы внутри корпорации как регулярные и заниматься ими серьезно, если компания заинтересована в том, чтобы информационно-технологическое решение жило долго, эффективно развивалось и соответствовало сегодняшним требованиям бизнеса с прицелом на завтра.

Самостоятельная разработка различных технологий требует больших трудозатрат и времени. Для автоматизации крупных предприятий можно вполне эффективно использовать технологии управления проектами, разработанными фирмой «1С» для индустриального использования партнерами:

- технология быстрого результата;
- технология корпоративного внедрения.

Технология быстрых результатов позволяет очень быстро в условиях постоянных изменений решать бизнес-задачи, сохраняя качественные результаты. Это технология гибкого планирования работ, ресурсов и затрат, обеспечивающая внесение, что называется, «на лету», практически ежедневно, если это необходимо, изменений в работающую систему и в ходе проекта реализовывать потребности, возникшие в результате изменений в бизнесе и окружении. Технология быстрых результатов снижает транзакционные издержки на все возможные неэффективные действия и результаты. Ценность этой технологии и в том, что она может сопрягаться с корпоративными стандартами проектного управления, имеющимися и используемыми в холдинге.

Технология позволяет оперативно вести проектные работы с параллельным сопровождением. Управляя проектными работами, управляют и процессом сопровождения. Целесообраз-

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

но на старте проекта развернуть информационную систему и в соответствии с регламентом фиксировать несоответствия и запросы на изменения, расставлять приоритеты, получать обратную связь по срокам исправления и информирование о внесении исправлений. Такова специфика технологии быстрого результата.

Важно, чтобы проекты автоматизации на корпоративном рынке по своей реализации были комфортны и для заказчика, и для исполнителя. Выполнение проектов должно быть всем понятно и технологично.

Итак, существует два подхода к реализации ИТ-проектов: индивидуальная разработка и индустриальный подход к разработке унифицированного решения.

Противоречия между ними нет. Потребности крупных предприятий на корпоративном рынке уникальны, крупные сложные проекты для больших компаний, холдингов — это всегда эксклюзив. Сложные взаимодействия на проекте, большие команды, тяжелые интеграционные схемы — это тоже всегда уникально. Уникальны также выстраивание человеческих отношений и интересов в проекте, определение приоритетов, подстройка под юридические отделы и отделы безопасности, под внутренние регламенты компании и т.д.

Но все что уникально — это, как правило, дорого и непредсказуемо.

Поэтому индустриальный подход, который выработан и успешно апробирован при разработке тиражных решений целесообразен на корпоративном рынке при автоматизации групп компаний. Сочетание 2-х подходов — разработка унифицированного решения для группы компаний и его внедрение и сопровождение с использованием индустриальных технологий — эффективный метод проведения ИТ-проектов на корпоративном рынке. Индустриальный подход для разработки уникального решения.

Корпоративный шаблон

Как на массовом, так и на корпоративном рынке можно выделить типовой ИТ-проект. Для крупных компаний основная цель проекта формулируется обычно как повышение эффективности и качества управления предприятиями холдинга.

Достижение этой цели предполагает оптимизацию:

- управления активами предприятий холдинга;
- внутреннего контроля сохранности имущества;
- финансовых потоков;
- оперативности подготовки отчетности и повышение ее качества;
- затрат на информационную поддержку учетных процессов;
- выполнения требований безопасности информационного обмена между организациями и пр.

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

Это все, как правило, приводит к созданию некоего корпоративного шаблона, то есть, разработке и внедрению в холдинге унифицированной системы управления ресурсами предприятия, соответствующей единой учетной политике. Здесь ключевое слово — «унифицированной».

При обсуждении вопроса, уникальна это разработка или индустриальное решение, очевидно, что создание унифицированного решения для тиражирования его на предприятиях холдинга имеет признаки и того, и другого.

При реализации проекта нужно двигаться от частного к общему, постоянно поводить анализ и синтез (схема 1), детализировать цели по этапам проекта, подробно описывать процессы «как есть», проводить их унификацию, тщательно прорабатывать функциональные разрывы.

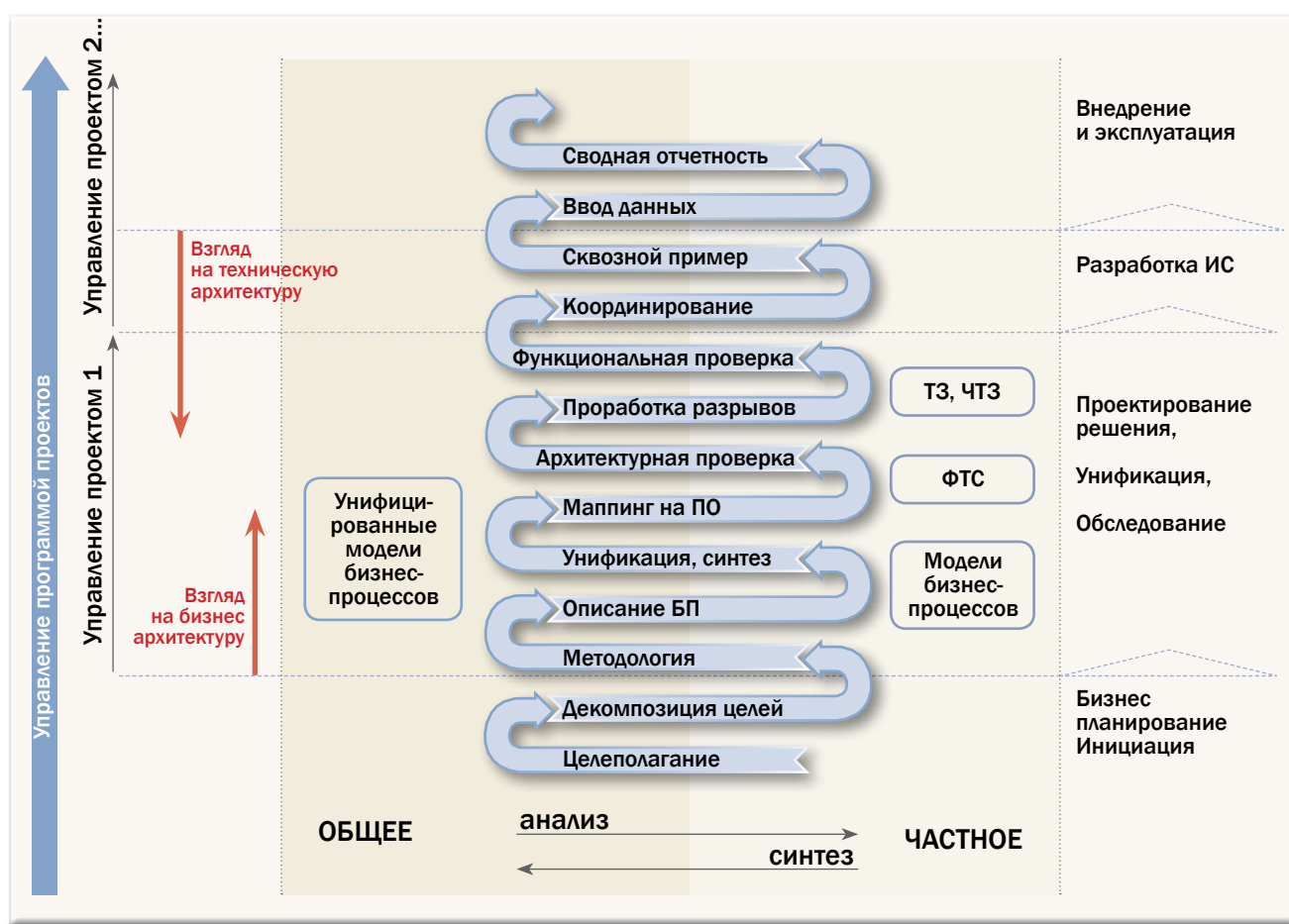


Схема 1. Подходы к реализации проекта

И совсем не на первом месте — отображение необходимых функций в программном обеспечении и его подбор.

Для того чтобы снизить объем кастомизации универсальной комплексной информационной системы целесообразно рассматривать возможность использования в качестве прототипа отраслевого решения. В дальнейшем оно позволит снизить затраты на сопровождение (схема 2).

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА



Схема 2. Комплексное решение для управляющей компании корпорации

Очень важно в корпоративные проекты вовлекать специалистов, которые прежде практически не участвовали в проектах на массовом рынке.

Это технические архитекторы, отвечающие за корректность проектных решений и работоспособность системы в будущем. В их сферу внимания входит и ИТ-ландшафт с большим количеством точек интеграции и с надежной их обработкой.

Не малую роль в корпоративных проектах исполняют и бизнес-архитекторы, несущие ответственность за корректность описания бизнес-процесов и методологию их выполнения.

Тесное сотрудничество этих специалистов обеспечивает такую разработку архитектуры системы, которую можно тиражировать во все предприятия холдинга, обновлять и развивать с минимальными затратами.