

АВТОМАТИЗАЦИЮ ДОЛЖЕН ПРЕДВАРЯТЬ КОНСАЛТИНГ

Шагжин Булат, Группа компаний BSGroups Ltd

Автоматизация деятельности предприятий сегодня представляет собой сложный процесс, требующий от внедренческих компаний не только комплексного подхода к решению задач, но и наличие у специалистов консалтинговых компетенций и глубокой отраслевой экспертизы.

Среди основных тенденций современности можно отметить стремление предприятий увеличить эффективность своей работы, что предполагает снижение затрат и управление себестоимостью продукции, а также склонность к решению финансово-экономических задач исключительно с помощью автоматизации — внедрением информационной системы. Именно в этом многие предприятия видят инновационность своей деятельности.

Вероятно, это связано с тем, что руководители и владельцы многих бизнесов понимают, что вполне возможен очередной экономический кризис, и хотят вложить имеющиеся

средства в автоматизацию, чтобы получить максимальную отдачу в тот период, когда появятся сложности.

Однако внедрение информационной системы требует, по крайней мере, формализации бизнес-процессов, оптимизации бизнес-схем расчета себестоимости и управления ею. Решить эти задачи эффективно можно, в первую очередь, через консалтинг, а уже во вторую очередь — через автоматизацию.

Однако эти процессы взаимосвязаны между собой. Чтобы где-то оптимизировать что-то на 1%, где-то — на 10%, надо пересмотреть всё производство, заняться управлением затратами. А для этого необходимо

очень серьезно подойти к математическому инструменту и выбору информационной системы.

Вот пример из личной практики. Руководство одной из компаний решило перевести работу своих сотрудников в новую информационную систему, допустим, это будет программный продукт по управлению производственным предприятием, условная стоимость которого составляла N денежных единиц.

Планировалось, что сначала сотрудники начнут работать в информационной системе и «попривыкнут» к ней. Потом компания проведет некоторый консалтинг и уже после него, если понадобится, проведет реорганизацию каких-то бизнес-процессов.

Компании было предложено сначала провести консалтинг, чтобы консультанты помогли ей сформулировать цели деятельности, рассчитать экономические показатели, которые можно получить за счёт достижения этих целей, и подготовить соответствующие рекомендации, т.е. провести консалтинг.

В процессе консалтинга у компании появилось новое видение организации бизнеса и его процессов, возникло много новых индивидуальных требований к информационной системе. Доработка информационной системы соответственно новым требованиям увеличила её стоимость в несколько раз, по сравнению с первоначальной.

Если задача повышения эффективности деятельности компании решается с точки зрения оптимизации, то тут речь идет уже не о внедрении информационной системы, а об увеличении прибыли компании, изменении организационной и финансовой систем управления.

Руководители компании были заинтересованы в том, чтобы все подразделения нормально работали, и чтобы программный продукт не был дорогим. Увеличение стоимости программного продукта для автоматизации обновленных процессов не вызывало восторгов.

Однако, если задача повышения эффективности деятельности компании решается с точки зрения оптимизации, то тут речь идет уже не о внедрении информационной системы, а об увеличении прибыли компании, изменении организационной и финансовой систем управления. Автоматизация в этом случае вторична. Тут можно говорить об экономии расходов компании, допустим, до 5% за счёт определённого ряда мероприятий.

Допустим, компания зарабатывает за год 1 млрд руб. прибыли. Внедрение новых технологий управления позволит ей сэкономить денежных средств на сумму, в несколько раз превышающую «обновленную» стоимость информационной системы.

Сопоставив стоимость информационной системы и получаемую экономию и поняв, что срок окупаемости кон-

салтинга и автоматизации составляет 4–5 месяцев, руководство компании восприняло автоматизацию как инвестиции в будущее, которые обеспечат бизнесу не только дополнительную прибыль, но и возможность эффективного развития.

Такой подход к внедрению информационных систем для нашего рынка является инновационным. Обычно только после того, как сотрудники компании увидят систему в действии, у них у появляется желание что-то изменить и в системе, и в своей деятельности. Поэтому автоматизацию, которая предваряется консалтингом, можно рассматривать как инновацию. Консалтинговые компании, в первую очередь, крупные компании и компании «большой четвёрки», проводя свои проекты в России, стремятся к автоматизации. Консультантам необходимо, чтобы их проекты не оставались пухлыми отчетами с рекомендациями по улучшению деятельности своих клиентов, а реализовывались с помощью информационных систем.

А партнеры фирмы «1С», наоборот, владея технологиями автоматизации, пытаются предварять свои проекты консалтингом. Для реализации комплексного подхода к решению задач предприятий создано специализированное направление развития партнерской сети «1С:Консалтинг». Хотя имеются примеры успешных комплексных проектов, существует и проблема специализированных кадров. Хорошие консультанты не появля-

ются просто так из ниоткуда. Как правило, это либо бывшие бизнесмены, либо люди с большим практическим опытом, высококлассные специалисты предприятий, которые заняты своей непосредственной работой, и их отвлечение на проект автоматизации далеко не всегда целесообразно и выгодно.

Поэтому необходимо такие кадры выращивать, обучать, развивать консалтинг, ориентированный на оказание методической помощи предприятиям в увеличении их эффективности на базе продуктов фирмы «1С».

В деятельности предприятий в течение двух–трех последних лет намечилось, можно считать, инновационное направление — развитие бережливого производства. Задача — не просто успеть сделать всё в срок, но и сократить при этом производственные циклы. Многие компании решают ее организационно, а некоторые с помощью зарубежного оборудования, т.е. проводят техническую модернизацию. Сейчас, к тому же, созданы неплохие условия для лизинга.

Однако техническая модернизация на современном этапе пока не коснулась интеграции производственного оборудования и программных средств. Компании покупают дорогое иностранное

Хорошие консультанты не появляются просто так из ниоткуда. Как правило, это либо бывшие бизнесмены, либо люди с большим практическим опытом.

оборудование с мощным программным обеспечением, но не интегрируют его с информационными системами учета и управления. Вместо этого, продолжают вести свой учет в своих бумажных журналах, вручную, не используют возможности автоматизации. Из-за этого на предприятиях отсутствует единое информационное пространство достоверных данных.

Так, например, программные системы, установленные на оборудовании, точно «знают», сколько единиц продукции произведено за смену, например, 20. А начальник участка говорит, что изго-

товлено всего 10 единиц, согласно имеющимся у него первичным документам. Получается, невозможно отследить реальные данные, тем более, оперативно. Для этого необходима интеграция производственных систем с информационными системами. Решение интеграционных задач также требует подготовки квалифицированных консультантов.

В консалтинговом бизнесе, если консультант не из «большой четвёрки», запоминаются не столько названия компаний, сколько имена консультантов — лидеров, «звезд» консалтинга. Пришло время «зажигать звезды».