



## Опыт внедрения корпоративных информационных систем на российских предприятиях

**Б.Л. Меленевский**  
(Business Management Systems)

*Высказываются общие рекомендации по внедрению корпоративных информационных систем (КИС) на отечественных предприятиях.*

Опыт внедрения КИС на российских предприятиях показал, что простая закупка новых технологий не гарантирует качественных улучшений в управлении. Реальный эффект в немалой степени зависит от уровня проработки проекта и от рационального структурирования инвестиций.

На наш взгляд, правильным подходом к внедрению на предприятии КИС будет инвестиционный подход: проект рассматривается с точки зрения инвестирования средств в модернизацию информационно-управленческой инфраструктуры предприятия с целью их возврата в будущем. На начальном этапе работы, после определения целей и предполагаемых масштабов проекта, необходимо выбрать компанию, которая будет осуществлять консалтинг, и определить для себя класс систем. Ситуация, когда в одном тендере участвуют системы, представляющие собой в определенном смысле полярные решения, однозначно указывает на потенциальные проблемы при внедрении информационной системы на предприятии.

КИС является инструментом управления в руках руководства компании. Поэтому внедрить систему, то есть использовать ее в реальной жизни для принятия управленческих решений, может только само предприятие. Слова типа "решение под ключ" вообще неприменимы к процессу внедрения КИС. В любой полнофункциональной системе необходимо объективно учитывать разные интересы отдельных групп управления на предприятии. Процесс перехода к новой информационной системе приводит к перераспределению функций, выполняемых конкретными людьми, поэтому внедрение подразумевает целый блок организационных изменений в компании, которые могут быть выполнены только менеджерами самого предприятия. Вместе с тем, успешное внедрение системы исключительно собственными силами крайне маловероятно: для выработки более эффективных моделей управления конкретным предприятием необходимо знание предприятия с одной стороны и реальный опыт построения эффективных схем управления с другой. Методологически наиболее правильно создание рабочей группы из работников предприятия и компании-подрядчика и наделение ее необходимыми полномочиями.

Любой информационный проект, будь то проект по разработке собственной системы или внедрению

стандартной информационной системы, сопряжен с известными рисками. Часть из них общеизвестна и очевидна. Как результат — после многих месяцев работы система либо не работает вообще, либо работает так, что не нужна никому в компании. Как же этого избежать?

В первую очередь нужно четко представлять перспективу развития предприятия, чтобы исключить разночтения между подходом людей, внедряющих информационную систему, и видением будущего бизнеса его руководителями. Из этого следует необходимость определения финансовых и прочих критериев успеха проекта, методов измерения этих показателей. Они помогут привязать осуществление проекта к общему ходу развития бизнеса компании.

Большую опасность несет в себе попытка решить разом все задачи, поставленные руководством. Такой проект может захлебнуться в потоке часто противоречивых требований многочисленных менеджеров компании. Либо же проект растянется на годы и все забудут, зачем его вообще начинали, и единственное, что будет постоянно напоминать о нем — крупная расходная статья в бюджете. Необходимо расставить приоритеты среди многих задач и использовать практику постоянных, пусть и минимальных успехов. В начале проекта нужно четко очертить круг первоочередных задач. Этот круг может быть достаточно узким, однако решение поставленных задач должно принести компании ощутимую пользу, в противном случае первая фаза проекта окажется и последней, даже будучи успешной. Ведь разовые стартовые затраты (на лицензии, закупку и установку оборудования, обеспечение надежных каналов связи) будут достаточно велики, а следовательно, необходимо показать руководству реальную выгоду от внедренной системы.

Большой проект по внедрению КИС имеет смысл начать с так называемого пилотного внедрения. Это дает возможность снизить риски проекта, связанные с выбором информационной системы, уменьшить финансовые риски и проверить правильность бюджетных расчетов, наработать методику внедрения и создать сильную проектную группу.

Продолжительность первого этапа крупного проекта не должна превышать нескольких месяцев. Это

тот психологический рубеж, после которого падает интенсивность труда проектной группы. После успешного окончания стартового этапа проекта нужно дать сотрудникам компании время привыкнуть к системе и, главное, сделать ее необходимым инструментом в повседневной работе. Это требует детального анализа ежедневных рутинных отчетов, запросов и справок, которые готовят пользователи системы. Практика показывает, что нельзя переходить к планированию в случае, если точность учетной информации составляет менее 95%.

Однако при этом нельзя для удобства нескольких пользователей менять основополагающие решения по дизайну системы, и здесь от менеджера проекта часто требуется жесткость в отстаивании позиции проектной группы. Вместе с тем, необходимо фиксировать исключительно все запросы на изменение в информационной системе. Это позволит в дальнейшем убедить пользователя в "дружелюбности" системы и самого проекта.

Другим очень важным аспектом внедрения КИС на предприятии является подготовка нормативно-справочной информации (НСИ), необходимой для реализации проекта. Решение вопросов кодификации и классификации объектов, ведения НСИ является задачей самого предприятия. В большинстве случаев в компании создается группа по ведению НСИ и решение этого вопроса занимает очень продолжительное время. Не стоит также стараться полностью повторить в новой интегрированной системе (ИС) все функциональные особенности замещаемой системы. Подчас это требует существенных усилий, направленных на решение незначительной локальной задачи, в то время как ценность повторяемой функциональности может оказаться совершенно непропорциональной затратам. Гораздо выгоднее изменить бизнес-процесс, принимая во внимание заложенные в ERP-системе модели.

Адекватное финансирование является, безусловно, одним из важнейших факторов успеха внедрения КИС. Очень часто процесс затягивается в силу того, что фирма, купившая систему, не может выделить достаточно средств на консалтинг и каждая следующая часть работы делается по мере появления возможности заплатить за нее. Если нет уверенности, что компания будет придерживаться запланированного бюджета, то имеет смысл отложить внедрение до лучших времен. Попытки на ходу изменить объемы работ, реализуемую функциональность системы, закупаемое обо-

рудование и прочие вынужденные шаги обходятся весьма дорого и, как правило, не дают существенной экономии по сравнению с плановыми затратами. Такая ситуация связана с природой современных интегрированных систем — каждый модуль может работать самостоятельно, но требует достаточно много данных от других модулей. Как следствие, возможны два подхода при частичном внедрении системы (а поэтапно внедряется большинство известных ERP-систем): "обрубать" функциональность модуля, запуская его в независимом режиме или изначально подготавливать последующее развитие проекта.

В первом случае система будет работать с ограниченной функциональностью при существенно меньших, по сравнению с полным внедрением, затратах. При таком подходе затраты на внедрение финансовых модулей интегрированной системы вполне сопоставимы с затратами на внедрение хорошей бухгалтерской системы, но у компании есть возможность впоследствии двинуться дальше и начать более полно использовать ИС.

Но когда продолжатся работы по внедрению остальных модулей, некоторые настройки придется изменить для обеспечения интеграции модулей, т. е. дважды понести затраты на некоторые процедуры.

При втором подходе первоначальные затраты на внедрение определенных модулей выше, поскольку в плане работ уже заложена привязка к модулям, запуск которых запланирован на более поздние сроки. Однако в этом случае не придется переделывать работу, сделанную на ранних стадиях проекта. Какой из этих вариантов больше подходит компании, нужно решать, исходя из конкретной финансово-хозяйственной ситуации. Если сначала внедряется некая стартовая группа модулей, а затем функциональность системы постепенно наращивается, то первых результатов можно добиться достаточно быстро. При этом на получение результатов, аналогичных обеспечиваемым более простыми системами, затрачивается времени ненамного больше, чем требуется на внедрение этих систем (в основном бухгалтерских). Однако полная отдача от КИС возможна только тогда, когда комплексно автоматизируются все стороны бизнеса компании. Кроме того, увязка внедряемой ERP-системы и прочих систем может занять столько же времени, сколько внедрение отдельных модулей с соответствующей функциональностью.

В заключение хотелось бы пожелать всем компаниям, планирующим внедрить КИС, успеха и терпения.

*Меленевский Борис Леонидович — компания "Business Management Systems".  
Контактный телефон (095) 330-26-59.*

*Оформить подписку на журнал "Автоматизация в промышленности" на 2001 и 2002 гг. Вы можете:*

- В любом почтовом отделении*  
Индексы в каталоге "Роспечать" — 81874,  
в Объединенном каталоге "Пресса России" — 39206
- В редакции или*
- Сети Интернет по адресу: [www.ipu.ru/avtprom](http://www.ipu.ru/avtprom)*