



## МОДЕРНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ. МИНИМИЗАЦИЯ РИСКОВ

Б.Л. Меленевский

(Business Management Systems)

*Приводятся общие рекомендации по выбору ERP-системы для предприятия и проведению модернизации или внедрения АСУП.*

Пожалуй, все мы уже смирились с тем, что автоматизация управления предприятием/компанией неизбежна. Утверждение о том, что без автоматизации не выдержать конкурентной борьбы, давно доказано опытом западного бизнеса и стало банальностью. Современная информационная система предприятия включает большое число разноплановых задач и блоков. На многих российских предприятиях руководство явно говорит о необходимости модернизации существующей системы управления, применении современных информационных технологий для решения задач управления. Однако, в большинстве случаев, возникают вопросы как усовершенствовать управление бизнес-процессами предприятия в кратчайшие сроки и с минимальными затратами. Руководство компаний хочет минимизировать риски, которые возникают в процессе изменения системы управления. Попробуем рассмотреть наиболее часто встречающиеся проблемы проекта автоматизации предприятий и механизмы страхования рисков, основываясь на многолетнем опыте реализации проектов как на российских, так и западных предприятиях.

Сначала определим, что же такое информационная система предприятия? По мнению автора информационная система предприятия есть инструмент управления, принадлежащий руководству компании. Следовательно, руководство компании (директор, президент, вице-президенты и т.д.) должны уметь им пользоваться. По данным многих аналитических обзоров, проводимых разными консалтинговыми компаниями, большинство проблем внедрения возникает в случаях недостаточного внимания к проекту со стороны высшего руководства компании. Руководство компании должно принимать самое активное участие в процессе модернизации системы управления, начиная с выбора информационной системы. При автоматизации, как и при выборе системы, необходимо понять свои потребности, возможности, предпочтения и только после этого заниматься сопоставлением вариантов.

Исторически сложилось несколько путей, которыми ERP-системы попадают на предприятия.

Путь первый — через собственные отделы АСУ, через отделы информационных технологий и т. п. Если такая организационная единица в компании

сильна и многолюдна, то она заинтересована увеличить собственную влияние. Оправдывая свое существование, она вносит посильный вклад в удорожание и усложнение технологической инфраструктуры. При таком развитии событий директор изначально считает внедренческий проект делом "АСУшников" и даже не думает вникать в него. Те, в свою очередь, обращают больше внимания на технологические изыски, чем на требования бизнеса. Итог предугадать нетрудно.

Второй путь — через продавцов систем, которые каким-то образом выходят на руководителей компании и рассказывают им красивые истории успеха. Нельзя сказать, чтобы продавец всегда лукавил, но его цель — продать, а думать, нужно это компании или нет, — не его забота. В ситуации, когда рынок только формируется, многие продавцы ради получения клиентов действуют достаточно беспринципно. Подчас же, в силу неопытности, они просто не в состоянии даже выделить основные бизнес-процессы предприятия.

Наконец, третий путь — внедрение системы по рекомендации консультантов. Преимущество независимых консультантов в том, что при внедрении системы вам все равно не избежать общения с ними. Если же вы наняли консультантов, может быть вам удастся избежать необдуманного приобретения системы. Однако и приглашение консультанта не может стать гарантией успеха. Дело консультантов — предложить варианты, окончательное решение все равно должны принимать руководители предприятия, ведь в конечном счете им пользоваться системой, иначе это будут выброшенные деньги.

В любом случае необходимо формировать собственную команду бизнес-аналитиков, которые будут участвовать в проекте от начала и до конца. Процесс изменений бизнес-условий непрерывен, а, следовательно, в любой момент времени предприятие должно будет иметь механизмы отражения этих изменений в информационной системе. Эта группа, конечно, должна включать специалистов из отдела информационных технологий предприятия, но костяк группы должны составлять специалисты, которые понимают бизнес компании и могут формулировать задачи и расставлять приоритеты их решения.

Автоматизация управленческих процессов слишком многогранна, чтобы все задачи выстроить в затылок друг другу. Слова "ERP-система" часто сочетаются с задачей управления персоналом и "человеческим фактором". Проблема не только в готовности работников самых разных уровней воспринять технически новое рабочее место. Более болезненно проходит процесс изменения рабочих отношений с коллегами. Как правило, внедрение системы требует обучения, дополнительной работы ведущих сотрудников и эмоционального напряжения. Несмотря на то, что разработаны и применяются самые разные методики, позволяющие смягчить реформы управления персоналом (например, проведение среди сотрудников деловых игр с новыми ролями), нередки случаи, когда внедрение обходится компании в несколько уволенных опытных работников. Поэтому у персонала должен быть некий резерв прочности, иначе предприятие может столкнуться с саботажем и потерять производительность.

Поэтому первое, что необходимо сделать руководителю предприятия это понять цели модернизации, оценить текущее состояние системы управления, имеющиеся ресурсы.

Лишь после таких этапов, как определение целей компании, формирование необходимых управленческих реформ и определение степени готовности к ним, имеет смысл заняться выбором конкретной ERP-системы. Сначала нужно сформулировать некие требования бизнеса к системе. Стратегия развития информационных систем должна поддерживать стратегию развития бизнеса в целом. Руководство должно четко сформулировать стратегические цели и задачи развития компании и видеть, каким будет предприятие через несколько лет. То есть необходимо понять, какие ресурсы и, соответственно, какая информация для управления ими потребуются. Инструменты работы с информацией должны развиваться вместе с развитием бизнеса.

Следующим фактором является правильность выбора стратегии модернизации. Выбор необходимой функциональности и ERP системы. Важно учитывать направленность системы. По этому параметру они упрощенно делятся на системы:

- для дискретного производства (например, для автомобильной промышленности);
- непрерывного производства (нефть или сталь);
- универсальные, покрывающие разные типы бизнес-процессов.

Поскольку изначально системы делались для определенных компаний, у них есть, как правило, четкая отраслевая направленность, т. е. учтены ключевые для предприятий данной отрасли бизнес-процессы.

По функциональности системы делятся на крупные и средние. Грубо оценить соответствие масштаба системы масштабу предприятия можно следующим образом. Крупные рассчитаны на то, что ими будут пользоваться крупные предприятия с оборотом более 50 млн. долл. США и/или предприятия со сложными бизнес-процессами. О таких системах имеет смысл задумываться, если число пользователей системы превысит сто.

Чем сложнее система, тем работы занимают все больший процент в общей стоимости проекта. При этом надо понимать, что любая тиражируемая информационная система не решит все задачи, придется использовать и другие программные продукты, может быть собственные разработки. В большинстве случаев руководители компаний забывают заложить в бюджет проекта дополнительные расходы, связанные с разработкой интерфейсов с другими системами, возможным привлечением экспертов и консультантов и так далее.

Другим важным моментом является умение "терпеть" и медленно идти к своей цели. В большинстве случаев хочется получить результат сразу. Ориентировочный срок внедрения средней системы составляет девять месяцев, с колебаниями от шести месяцев до двух с половиной лет на "Росаре". По крупным системам провести внедрение быстрее, чем за год, вряд ли удастся. Кроме того, в большинстве случаев необходимо учитывать возможные приостановки проектов по разным причинам: отсутствие финансирования, неготовность нормативно-справочной информации, изменение бизнес-целей компании и т. д. Постоянный мониторинг результатов проекта со стороны руководства компании и четко отработанные проектные процедуры позволяют в значительной степени минимизировать риски внедрения. Простой пример: предположим, управляющий совет собирается раз в две недели. Если тот или иной руководитель среднего звена, который в соответствии с проектной процедурой должен подписать материалы по внедрению (например, описание того, как бизнес-процесс будет реализован в системе) в течение трех дней, затягивает эту работу, то вопрос об этом неизбежно возникнет на следующем совете при обсуждении результатов внедрения. Подобный подход позволяет бороться с саботажем проекта со стороны руководителей среднего звена.

Процесс модернизации системы управления сложен и многогранен. Мы затронули только основные риски, которые нужно учитывать в этом процессе. За последние 5 лет наша компания реализовала несколько крупных проектов по внедрению информационных систем как на российских, так и на западных предприятиях. Мы накопили большой опыт в решении задач управления проектами и абсолютно уверены, что, несмотря на опасности, которые подстерегают руководство компаний на пути внедрения современных информационных технологий, другого пути у них нет.

*Меленевский Борис Леонидович — Business Management Systems.  
Контактные телефоны: (095) 330-26-59, 330-06-78.*