


**ЕВГЕНИЙ  
ВЕРГАЗОВ**

директор по информационным системам, руководитель отдела внедрения компании «Интарис»

# Автоматизация: как избежать ошибок

*Проблематика темы внедрения информационных технологий не теряет своей актуальности уже многие годы. Практически каждая компания, решившая внедрить систему автоматизации, столкнулась с типичными проблемами адаптации сложных технических решений под свои специфические бизнес-процессы.*

В предыдущих номерах «Тюльского Бизнес-журнала» шла речь о принципах построения системы управления современным предприятием. И вот, наконец, цели поставлены, процессы запущены, весь управленческий цикл работает четко и без сбоев. Но процесс совершенствования системы управления на этом отнюдь не заканчивается. Далее наступает очередь информационных технологий или, как зачастую говорят, автоматизации.

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПОТОКИ

В каких же случаях возникает необходимость автоматизации? Для ответа на этот вопрос проанализируем основные этапы развития любой компании с точки зрения объемов внутренних потоков информации.

На начальном этапе количество сотрудников в компании является относительно небольшим, поэтому все данные о состоянии дел в бизнесе достаточно легко получить через регулярное взаимодействие с сотрудниками. С течением времени размер компании увеличивается, появляются структурные подразделения. И через некоторое время оперативное получение точной информации о реальном состоянии дел становится практически невозможным, поскольку сведения, предоставляемые руководителями структурных подразделений, обычно разрознены, возможно, тенденциозны и, зачастую, противоречивы. Кроме того, процедура обработки поступающей информации начинает занимать слишком большое количество времени. Если к этому добавить типичные проблемы роста, появление новых направлений, новых людей, то ситуация может стать просто неуправляемой. Заваленные документами сотрудники, потерянные заявки, просроченные счета и т. п. — это первый признак необходимости автоматизации.

## Участники и цели

Основная цель автоматизации в целом — это всегда возможность для руководителей иметь полную и точную картину

бизнеса, своевременно получая достоверную информацию и оптимизируя трудозатраты. А система автоматизации — лишь инструмент достижения этой цели. Но в каждой компании — свои проблемы и задачи. Они должны быть заранее выявлены и формализованы, чтобы все участники проекта по автоматизации с самого начала понимали, что именно планируется получить в результате. В противном случае понимание ожидаемых результатов каждым участником проекта почти наверняка не будет согласовываться с пониманием всех остальных его участников. Это может привести к конфликтам интересов, а иногда — и к подмене изначальных целей проекта. Например, если целью проекта будет принята давняя мечта бухгалтера — «наконец поставить «1С», то и результатом проекта будет установленная некая «1С», а не консолидированный учет или планирование производства, как это на самом деле может быть нужно руководителям.

Более того, важность самой идентификации всех заинтересованных лиц на проекте трудно переоценить. Это необходимо для того, чтобы изначально учесть все интересы и снизить риск конфликтов и внештатных ситуаций. Представим вымышленную ситуацию: на проекте по автоматизации сети строящихся супермаркетов был установлен срок окончания работ — март. Половина работ по проекту уже была выполнена, когда вдруг возникает новый срок — декабрь. Появляется вопрос: что это за новый участник, который как заинтересованное лицо диктует свои интересы на проекте? Оказывается, это мэр города, у которого просто в глазах мелькает акция: подарок горожанам к Новому году — новый супермаркет в центре города. Таким образом, проявляется неизвестный «участник» проекта, которого никто не ждал и о котором никто не догадывался. И он действительно начинает «участвовать» в проекте и активно влиять на него.

Как только выявлены все участники проекта и их потребности, сформулиро-

ваны цели проекта, можно переходить к определению его границ. Другими словами, необходимо определить те процессы, которых коснется автоматизация. А на основании этого уже можно делать выбор в пользу той или иной информационной системы, точнее, базового программного обеспечения или платформы для автоматизации.

## СИСТЕМНЫЕ ОШИБКИ

К сожалению, очень распространена ситуация, когда директор предприятия, получив хвалебный отзыв о какой-либо системе от своих друзей, знакомых или других доверенных людей, решает купить «коробку» с модной программой, даже не получив данные предварительного анализа о соответствии этой программы его бизнес-процессам. В результате компания сначала приобретает программный продукт, а потом уже начинает думать, что ей теперь делать с этой системой. Довольно быстро приходит осознание того, что купленная программа не вполне подходит для ее бизнеса, однако деньги на «коробку» уже потрачены. Вслед за этим часто выясняется, что попытка решить задачи компании с помощью купленной системы обойдется ей в весьма крупную сумму денег, намного превышающую годовой IT-бюджет. В результате оказывается, что подорвана репутация как продавца этой «коробки» (что совершенно справедливо), так и самого программного продукта.

Несколько лет назад друзья директора одного тульского предприятия посоветовали ему внедрить у себя информационную систему на базе SAP R/3, рассказав ему о том, как хорошо работает этот программный комплекс на одном из московских холдингов. Компания «напрягла» бюджеты и приобрела лицензии. После установки новой системы выяснилось, что сама по себе программа работать не желает, а сотрудники, воспитанные на «1С: Бухгалтерии 7.7», разобраться в ней самостоятельно не смогли. В бухгалтерии, на которую пришлось основная нагрузка

ка, росло недовольство. Для проведения обучения пришлось приглашать консультантов из Москвы. Консультанты, оценив ситуацию, посоветовали директору выполнить проект внедрения информационной системы, однако стоимость проекта никак не укладывалась в бюджет организации. Масла в огонь подлили все те же друзья, между прочим сообщившие директору, что, оказывается, бухгалтерский учет на том самом холдинге ведется с использованием программного продукта «1С: Бухгалтерия 8». Через 3 месяца мытарств директор официально объявил SAP R/3 бесполезным программным продуктом, а сто тысяч долларов оказались выброшенными на ветер.

Чтобы избежать подобных результатов, выбор базового программного решения необходимо производить только после того, как произведена постановка задачи на автоматизацию, в результате которой сформулированы цели проекта и создана модель информационной системы. На этом этапе уже можно сравнивать возможности существующих программных систем и оценивать уровень их соответствия целям автоматизации и особенностям бизнес-процессов компании. Поэтому вероятность ошибки в выборе будет минимальна.

Важно отметить, что каждый из участников проекта по автоматизации обычно стремится к достижению результата именно в своей предметной области. Это наиболее очевидно при проведении комплексной автоматизации, когда затрагиваются несколько областей учета или управления. Поэтому очень важно, чтобы с самого начала в компании был назначен ответственный за внедрение всей системы в целом — руководитель проекта, заинтересованный в автоматизации всех выбранных процессов и достижении всех установленных целей проекта.

Еще одной распространенной ошибкой является отождествление понятий «информационная система» и «программный продукт, на базе которого осуществляется автоматизация». Если вынести за скобки методологию и соответствие бизнес-процессам, то информационная система — это всегда три составляющие: программный продукт, документация к системе (техническая и пользовательская) и умеющий ее использовать персонал. Про него, к сожалению, очень часто забывают, и именно это становится ключевым фактором провала проекта.

#### Нужна мотивация

Ни одна информационная система не может функционировать сама по себе, без участия обученных сотрудников, способных полноценно ее использовать. Исключение или недостаточное вовлечение сотрудников в проект ведет к отсутствию у них мотивации для освоения новой си-

стемы, а иногда даже — к откровенному саботажу.

Поэтому все ключевые сотрудники, которые участвуют в автоматизируемых бизнес-процессах, должны своевременно вовлекаться в проект автоматизации и понимать, какие изменения ожидаются в их деятельности. Это позволяет избежать естественных при этом стрессов и сопротивления. Кроме того, на некоторых этапах проекта нагрузка на персонал компании существенно возрастает, в связи с чем будет необходима дополнительная мотивация. Например, во время опытной эксплуатации системы от сотрудников может потребоваться выполнение «двойной работы» по вводу фактических данных одновременно и в старую, и новую системы. Вообще, этот аспект весьма важен еще и в связи с тем, что эффективность работы новой системы будет зависеть не только от качества ее реализации или уровня подготовки сотрудников, но и от желания персонала работать с этой системой. Если мнение персонала о ней изначально будет негативным (например, вследствие увеличения объема работы), результат проекта может сильно отличаться от ожидаемого.

#### «Большой взрыв»

Одним из залогов успеха проекта по автоматизации является системный подход. При выполнении проекта он позволяет корректно выполнить постановку задачи, снизить вероятность ошибки при выборе программного продукта, правильно определить сроки и бюджет проекта, заранее оценить возможные риски. Значимыми факторами успеха также являются использование проектных технологий, грамотное планирование ресурсов и управление изменениями.

В заключение стоит отметить важность адекватной расстановки приоритетов и выделения необходимых объемов ресурсов в рамках проекта автоматизации. Достаточно часто возникает ситуация, когда руководство организации хочет автоматизировать все области учета и управления одновременно. В итоге это часто выливается в автоматизацию «методом большого взрыва». Если в данном случае не планировать собственные ресурсы компании, то возникает высокий риск провала проекта. При системном подходе автоматизация выполняется поэтапно, в выбранной последовательности, с учетом установленных приоритетов и содержания этапов (например, не очень правильно автоматизировать планирование продаж, если отсутствует учет их фактических данных). Это позволяет анализировать полученные результаты последовательно, по мере ввода информационной системы в эксплуатацию, оперативно реагируя на выявленные риски и уменьшая при этом нагрузку на сотрудников и менеджмент компании.



## Приглашение на Единый Семинар 1С

7 октября фирма 1С и группа компаний «Интарис» в очередной раз проведут в Туле Единый Семинар для бухгалтеров, финансовых директоров и IT-специалистов.

#### ЭТОЙ ОСЕНЬЮ ОСНОВНЫМИ ТЕМАМИ СЕМИНАРА СТАНУТ:

- Новые формы персонифицированного учета в «зарплатных» решениях «1С:Предприятия»;
- Защита персональных данных при использовании решений «1С» в свете приближающегося вступления в силу всех норм Федерального закона N 152-ФЗ «О персональных данных»;
- Особенности применения бухгалтерского и налогового законодательства в 2010 году: на что обратить внимание при составлении отчетности за 9 месяцев;
- «1С:Бухгалтерия 8» редакция 2.0 — новые возможности этого продукта, которых нет ни в «1С:Бухгалтерия 8» редакции 1.6, ни в «1С:Бухгалтерия 7.7»;
- ИТС ПРОФ — профессиональная информационная система для бухгалтера и руководителя.

#### ВХОД НА СЕМИНАР СВОБОДНЫЙ

**Дата и время:** 07.10.2010, начало семинара в 10:00, открытие регистрации в 9:30,

**Место:** г. Тула, ул. Менделеевская, 1 (Тульский Дом Науки и Техники), 2 этаж, конгресс-зал 200.

**Предварительная регистрация для участия:**

— по телефонам (4872) 36-18-76, 71-41-61

— по электронной почте: sales@intaris.ru.

Реклама