



Некомпетентность – основная причина неудач

Едва ли сегодня можно сомневаться в необходимости внедрения систем автоматизации на предприятиях, вне зависимости от профиля их деятельности. Уже немало было сказано о том, какие преимущества дают бизнесу решения, повышающие эффективность производства, работы с клиентами и управления компанией. Однако все это справедливо лишь в том случае, если внедрение подобных систем прошло удачно, оправдав возложенные на такой проект надежды. О причинах возможного фиаско и о том, как его избежать, если вы решили усовершенствовать IT-инфраструктуру своего предприятия, мы беседуем с исполнительным директором компании «Фронтстеп СНГ» Сергеем Питеркиным.

– Сергей Владимирович, как оценить эффективность внедрения той или иной системы автоматизации? Насколько в результате могут измениться прибыли предприятия?

Экономический эффект посчитать можно не всегда. Средние цифры, по нашему опыту, очень сильно связаны с состоянием предприятия. Если областей улучшения много: «пробелы» в управлении производством, материальными и финансовыми потоками – можно ожидать весьма ощутимых изменений. Единомоментное снижение запасов может составить 30% при том же объеме выпуска. Несложно посчитать, как это отразится на прибыли.

Как правило, появляется возможность повысить и «пропускную способность» (выработку) предприятия. Один из наших заказчиков, Свердловский завод трансформаторов тока, увеличил выпуск своей продукции примерно вдвое, не наращивая мощностей. Только за счет оптимизации системы планирования. Другой заказчик, челябинская промышленная группа «Метран», смог повысить уровень обслуживания клиентов – почти на треть возросло число заказов, выполняемых в обещанный срок. Цифры говорят сами за себя.

Что касается сроков, то запасы, как правило, уменьшаются всего за полгода. Уровень обслуживания клиентов повышается примерно за 12 месяцев. Вся система окупается за один, максимум два года.

– Не получается ли так, что консалтинговые компании навязывают руководству предприятий однобокое видение различных аспектов внедрения системы, подгоняя его под те решения, которые сами же и предлагают? Не лучше ли нанять независимую консалтинговую компанию, не заинтересованную во внедрении того или иного решения?

Хороший вопрос. Если у предприятия есть серьезный управленческий потенциал и

профессиональные кадры, оно может сделать выбор осознанно и самостоятельно. Но если внутренних ресурсов для этого недостаточно, можно нанять такую компанию. Проблема в том, что высококвалифицированных консалтинговых компаний очень мало. За последние годы нам довелось встретить только две компании, которые сумели грамотно провести тендер по выбору ERP-системы.

Другими словами, трудно выбрать тех, кто будет делать выбор.

– Возникает естественный вопрос: как же следует подходить к внедрению систем автоматизации?

Действительно, очень важно понять, почему проваливаются некоторые проекты, и как сделать, чтобы этого не происходило?

Если говорить о внедрении управленческих решений и поддерживающих информационных систем, то, по нашему мнению, основной проблемой является некомпетентность людей, которые внедряют проекты, т. е. консультантов компании-поставщика. Все остальные проблемы, такие как неготовность предприятия и отсутствие поддержки высшего руководства, являются вторичными.

В моей практике не было случаев, чтобы кто-то покупал сис-

тему «просто так». Предприятия платят деньги и хотят получить результат. Задача консультантов — его обеспечить. Поэтому первая причина неудач — некомпетентность консультантов.

Хорошая консалтинговая компания должна управлять всеми аспектами проекта. Подчас проект заходит в тупик из-за того, что руководство не оказывает необходимого давления на персонал, непосредственно занятый в проекте. Консультанты при этом начинают жаловаться, что им не помогли или даже мешали. Возникает вполне резонный встречный вопрос: «Ведение проектов — ваш бизнес. Почему же вы не сказали об этом раньше?» Другими словами, хороший консультант обязан постоянно контролировать ситуацию на предприятии, отслеживать и вовремя устранять, в том числе и с помощью высшего руководства компании, возможные риски. Компании, работающие на этом рынке, при анализе причин неудач редко, что называется, «начинают с себя». Наш опыт успешных внедрений делает эту роскошь позволительной. Мы делаем ставку на кадры: обучаем, в том числе за рубежом, талантливых молодых специалистов, которые остаются у нас работать после жесткого отбора.

Далее... Не все западные методы ведения проектов применимы в России. За рубежом обычно можно с уверенностью судить о сроках внедрения системы и его результате по закупленным «человеко-часам» поставщика и/или консультанта. И у нас многие полагают, что, приобретая «человеко-часы», они уже купили гарантированный результат. К сожалению, это не так.

Если говорить о сложных информационных системах ERP-класса, важно понимать, что системы, разработанные для мелких предприятий, не подходят крупным, а система, предназначенная для дистрибуции, не мо-

жет внедряться в ходе автоматизации производства промышленного предприятия. Наш рынок входит в пору зрелости, но по-прежнему на нем продаются системы, не предназначенные для предприятий, на которых они внедряются. Это вторая серьезная предпосылка для провала проектов.

Третья причина, связанная с предыдущей, это то, что в мощных западных управленческих системах возникают проблемы, подчас даже в тех случаях, когда они поставляются на те предприятия, для которых и создавались. Это связано с российской спецификой. Какой бы эта система ни обладала локализацией, нельзя не учитывать такую особенность отечественных предприятий, как, например, физическая структура. В России они в среднем гораздо крупнее, чем в развитых государствах, где совсем немного предприятий, на которых работает свыше 500 человек.

Сейчас очень «модной новинкой» стали системы класса SCM. Однако успешные проекты с их использованием можно пересчитать по пальцам. Хотя бы потому, что у нас в стране цепочки поставок «работают» несколько иначе, по крайней мере для промышленного сектора.

Поэтому для их успешного внедрения и использования необходимо задействовать довольно оригинальные решения. Например, рассматривать само предприятие как совокупность внутренних цепочек поставок, а каждый цех как отдельную компанию.

Вот, пожалуй, те причины, которые можно выделить как основные.

Если посмотреть на проблему со стороны предприятия, то источником неприятностей может служить неправильная структура группы, которая внедряет систему, или когда этой группе не хватает полномочий или времени для реализации проекта. Очень

важно грамотно определить его цели и подобрать адекватное программное обеспечение. Нельзя слепо копировать чужие решения. Не существует двух идентичных предприятий, и в каждом конкретном случае необходим индивидуальный подход.

— А как обойти «узкие места» самих систем автоматизации?

По нашему мнению, основной недостаток западных систем — локализация, с точки зрения присутствия в системе функции российского бухгалтерского учета. Несмотря на утверждения многих поставщиков, что такая опция присутствует в их решениях, нужно понимать одну простую вещь: российская бухгалтерия не работает в западных ERP-продуктах. Поэтому мы интегрировались с лучшей российской бухгалтерской системой «1С» и, сохраняя классический западный управленческий учет, обеспечиваем качественный российский бухгалтерский учет. Это очень удачный симбиоз.

Кроме того, ERP-системы, внедряемые на предприятиях, имеют недостатки в области алгоритмов планирования. Мы считаем, что алгоритмы планирования класса MRP, задействованные в большинстве зарубежных систем, на наших предприятиях использоваться не могут. Как в силу нестабильности рынка, так и в силу размеров наших предприятий. Кроме того, этот алгоритм попросту устарел, поскольку разрабатывался более 30 лет назад.

— Как защитить инвестиции при внедрении систем автоматизации и последующей их модернизации?

Нужно следить за тем, чтобы стратегия развития продуктов была сформулирована поставщиком на несколько лет вперед, и убедиться в наличии программы клиентской поддержки, при которой заказчику, стоящему на сопровождении, постоянно поставляются новые версии системы..