

УДК 33.6.121

А.Н.Горяев (5 курс, каф. ЭММ), И.И.Погл (асп., каф. ЭММ), В.В.Кобзев, д.э.н., проф.

АНАЛИЗ ИЗМЕНЕНИЙ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ В РЕЗУЛЬТАТЕ ВНЕДРЕНИЯ АСУП

В настоящее время многие российские предприятия внедряют или планируют внедрить АСУП. Для понимания изменений в процессах управления предприятия, которые произойдут в результате внедрения АСУП, рассмотрим следующие факторы: цели внедрения; слабые и сильные стороны управления российских предприятий; внешнюю среду (программный продукт, консалтинговые компании, тенденции рынка); потенциал служб управления (способность служб управления изменяться в соответствии с поставленными целями).

Для целей анализа выделим три большие группы предприятий:

1. Молодые, быстро развивающиеся компании. Увеличение размеров бизнеса сопровождается повышением сложности процесса управления, снижением прозрачности бизнеса и увеличением конкурентной борьбы на рынке. В данном случае система автоматизированного управления оказывает неоценимую помощь, т.к. она позволяет организовать предприятие в соответствии с лучшими мировыми стандартами и быстро поставлять информацию о текущей ситуации. Молодость персонала и быстрый рост бизнеса компании может привести к тому, что консультанты, настраивающие информационную систему, могут найти не оптимальное решение организации бизнес-процессов для данного предприятия. Для избежания данного риска необходимо привлечение консультантов по организации бизнеса для построения проекта организации бизнес-процессов. А затем на основе данного проекта организации бизнес-процессов должна быть проведена настройка информационной структуры.

2. Старые (советские) предприятия, которые пережили трудные годы становления России и сейчас находятся на этапе роста (восстановления утраченных позиций). Для них внедрение информационной системы это возможность перейти от старых методов организации бизнеса к новым методам. Здесь менеджментом осознано, что существующие с советских времен информационные системы морально устарели, а их дальнейшее усовершенствование требует больших капиталовложений и более рискованно, чем покупка готового решения. Преимуществом является то, что консультанты многое могут взять из существующей структуры и правил. Основной риск – это неэффективное применение старыми структурами новых инструментов (информационной системы).

3. Дочерние предприятия западных компаний. Такие предприятия имеют высококвалифицированный персонал, само предприятие организовано в соответствии с международными стандартами. Основной недостаток для данных предприятий состоит в ограничении выбора методов управления и программного продукта, теми, что приняты в материнской компании. Основная проблема - это совмещение требований международных (материнская компания) и российских стандартов. Это требование ведет к значительному удорожанию проекта, т.к. строятся практически две системы одна в соответствии с российскими стандартами, а другая в соответствии с международными.

Разработка автоматизированной системы управления предприятием в настоящее время требует больших денежных и людских ресурсов. Поэтому большинство предприятий при внедрении информационной системы останавливают свой выбор на стандартных

информационных системах. Крупнейшими мировыми разработчиками стандартных АСУП являются такие компании, как SAP, Oracle, Peoplesoft, Navision, Siebel, BAAN. Данные системы разрабатываются на основе международных, национальных и отраслевых стандартов с реализацией различных вариантов организации системы.

Единая информационная система предприятия строится путем выбора того или иного варианта реализации бизнес-процесса, подпроцесса, операции и интеграции их между собой. При этом необходимо учесть, что программный продукт базируется на стандартах и, в случае значительного отличия в организации бизнеса предприятия от общепринятого, потребуются огромные затраты на изменение программного продукта. Поэтому такие бизнес-процессы предприятия чаще всего перестраиваются под стандарт.

Затраты предприятия на внедрение делятся на три больших блока: Затраты на покупку стандартного программного продукта, затраты на покупку оборудования, затраты на настройку АСУП в соответствии с организацией бизнес-процессов на предприятии. При этом затраты на настройку, как правило, составляют более половины всех затрат на внедрение. Стоимость внедрения в расчете на одно рабочее место может составлять от нескольких сотен до десятков тысяч долларов. Это зависит от класса системы, качества оборудования, объема внедряемой функциональности и классности консультантов.

Настройка системы осуществляется обычно внешними консультационными фирмами. Связано это с большим объемом работ при внедрении системы, нехваткой опыта и специалистов у предприятия. Компании – разработчики АСУП имеют крупные консалтинговые подразделения по внедрению собственного программного продукта. Кроме этого, существует ряд компаний, которые сами не занимаются разработкой АСУП, а предоставляют консультационные услуги по их внедрению. Основное преимущество данных компаний в том, что они могут объективно оценить, какой из существующих программных продуктов наилучшим образом подходит предприятию. Наиболее известными консалтинговыми фирмами в области внедрения АСУП являются CSC Ploenzke, SAP Gemini Erns & Yong, Accenture, Price Waterhouse Coopers, T-Systems, IBM, KPMG.

В настоящее время наиболее важными для российских предприятий являются следующие задачи автоматизации: бухгалтерского учета, материального учета, продажи, закупки, планирование производства, построение бюджетов (бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, бюджет продаж и закупок), интеграция процессов управления. На Западе 3-4 из вышеперечисленных задач автоматизации требуют для их реализации в среднем шесть месяцев. В России для реализации такого же комплекса задач требуется в два-три раза больше времени.

В результате внедрения АСУП уменьшаются затраты по вводу, обработке, передаче и представлению информации и увеличивается качество и скорость получения информации. Это повышает эффективность и конкурентоспособность предприятия, увеличивается качество информации и процесса управления, уменьшаются затраты на изменение организации бизнес-процесса, увеличивается прозрачность бизнеса, интегрированная система позволяет использовать один раз введенную информацию всем пользователям. От этого выигрывают практически все службы предприятия. Но более всего те службы, которые получают возможность пользоваться информацией без необходимости ее ввода, т.е. руководство предприятия и аналитики. Кроме этого, внедрение АСУП выгодно самим специалистам и компаниям по внедрению данных программ.

Однако необходимо понимать, за счет чего это достигается. Работа с АСУП требует затрат на ее поддержание. Следовательно вырастут затраты на обслуживание, обновление программного продукта и оборудование (компьютеры, сеть и т.д.). Потребуется более высокий уровень квалификации персонала, следовательно, увеличатся и затраты на персонал. Уменьшается гибкость той или иной операции, т.к. в системе реализовано

ограниченное число бизнес-процессов, а их перенастройка требует времени и затрат. Эффективность управления предприятием попадает в зависимость от эффективности данного программного продукта и квалификации специалистов по обслуживанию АСУП как в настоящее время, так и в будущем.