

ПОДХОДЫ К ВНЕДРЕНИЮ ИНФОРМАЦИОННО-УПРАВЛЯЮЩИХ СИСТЕМ В ДОЧЕРНИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ И ФИЛИАЛАХ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ И ХОЛДИНГОВ

А. ЕРМАКОВ (НИИ Корпоративного и проектного управления)

В статье сформированы стратегические цели информатизации предприятий. Рассмотрены методологические и технологические задачи реализации бизнес-процессов в информационно-управляющих системах. Рассмотрено несколько примеров реализации процесса внедрения информационно-управляющих систем для филиалов и дочерних обществ головной компании, дан анализ нескольких подходов и определены преимущества и недостатки каждого.

Современный уровень научно-технического прогресса и совокупные процессы конкурентной борьбы и развития социальной ответственности, регулирующие мировой экономический рынок, требуют от крупнейших предприятий топливно-энергетического комплекса быстрых темпов информатизации бизнеса.

Информатизация связана с построением телекоммуникационной инфраструктуры, объединяющей все территориально распределенные филиалы и дочерние общества предприятий, чтобы обеспечить повышение прозрачности финансово-хозяйственной деятельности отдельных филиалов, а вместе с этим оптимизировать корпоративные управленческие расходы.

Исходя из вышеизложенного, можно сформировать стратегические цели информатизации предприятий:

- оптимизация управленческих процессов проведения анализа текущей деятельности и подготовки отчетности совместно с созданием информационной базы, необходимой для принятия оперативных и тактических управленческих решений;
- создание единой информационно-интегрированной структуры производственной деятельности предприятий для выявления потребности в техническом перевооружении в целях исполнения мировых экологических стандартов;
- получение предприятиями конкурентных преимуществ на внутреннем и мировом рынках.

В целом процесс информатизации можно разделить на три больших блока: подготовка помещений и зданий для развертывания серверов и прокладки необходимых кабельных сетей, создание системно-технической инфраструктуры, включающей в себя развертывание серверов и рабочих станций пользователей, реализацию бизнес-процессов дочерних обществ и филиалов посредством разработки и/или настройку соответствующего программного обеспечения.

Выполнение всех блоков находится в тесной взаимосвязи друг с другом, однако перед информатизацией поставлена цель повысить эффективность управления дочерними обществами и филиалами путем создания источника оперативной, непротиворечивой и достоверной информации, необходимой для принятия управленческих решений как на корпоративном уровне управления, так и на уровне самих филиалов и дочерних обществ. Исходя из этого, первичным, конечно же, является реализация бизнес-процессов в информационно-управляющих системах, которая декомпозируется на следующие методологические и технологические задачи:

- разработка единой методологии функциональных бизнес-процессов дочерних обществ, отвечающей требованиям законодательства Российской Федерации, корпоративных нормативных документов и международных стандартов;
- унификация технических решений по автоматизации функциональных бизнес-процессов;

Таблица 1. Внедрение систем производится отдельными проектными командами в каждом отдельном дочернем обществе

№ п/п	Наименование работ	Длительность, год	Примерная стоимость, тыс. руб.
1	Внедрение проекта в первом филиале/ДО	2	4 000 000
2	Внедрение проекта в последующих 16-ти филиалах/ДО при условии привлечения новой проектной команды	1,5	3 500 000
	Итого:	26	60 000 000

- реализация функциональной и технологической интеграции бизнес-процессов на уровне дочернего общества и филиала и на корпоративном уровне руководства крупной компании.

Для большинства филиалов и дочерних обществ функциональный объем внедряемых информационно-управляющих систем состоит из следующих блоков:

- бухгалтерский и налоговый учет;
- управленческий учет;
- управление имуществом;
- управление инвестициями;
- управление персоналом;
- управление финансами;
- управление материально-техническим обеспечением;
- управление техническим обслуживанием, ремонтом и техническим перевооружением;
- управление охраной окружающей среды;
- делопроизводство и документооборот;
- диспетчерское управление.

На практике существует несколько вариантов проведения информатизации всех дочерних обществ и филиалов компании. В целом, проведение частичной информатизации, то есть когда ряд филиалов выполняет работы в информационно-управляющих системах, а оставшиеся проводят работы без комплексных средств автоматизации, приводит к тому, что значительно увеличивается время подготовки отчетных форм для руководства головной компании, так как требуется проведение работ по сопоставлению данных и их выверке. Как следствие, снижается темп подготовки информационной базы для принятия тактических и стратегических управленческих решений. Но данный этап является неизбежным ввиду того, что сроки реализации проектов внедрения информационно-управляющих систем в отдельных филиалах и дочерних обществах

являются значительными (от одного года до 2-х – 3-х лет в зависимости от размеров предприятия), а провести проекты внедрения информационно-управляющих систем во всех филиалах одновременно практически не представляется возможным. Таким образом, одной из целей процесса внедрения систем является минимизация данного периода.

В качестве наглядного примера реализации процесса внедрения информационно-управляющих систем для филиалов и дочерних обществ головной компании рассмотрим несколько подходов и определим преимущества и недостатки каждого. Исходными данными для упрощения модели сравнения определим следующие приближения:

- реализация проектов внедрения осуществляется последовательно в каждом филиале и дочернем обществе;
- количество филиалов и дочерних обществ – 17;
- стоимости выполнения работ являются примерными.

Первым является подход, когда внедрение систем производится *отдельными проектными командами в каждом отдельном дочернем обществе* (таблица 1).

При реализации проекта в головной организации накапливается определенная база компетенций, то есть подготавливаются шаблоны документов, которые могут быть использованы впоследствии. Вместе с этим накапливается опыт проведения договорной работы в случае привлечения подрядных организаций и поставщиков консультационных услуг. Данными факторами объясняется сокращение времени реализации проекта в отдельном дочернем обществе или филиале.

Вторым подходом, логически следующим из первого, является *использование компетенций, накопленных проектной командой во время*

Таблица 2. Использование компетенций, накопленных проектной командой во время внедрения первого проекта

№ п/п	Наименование работ	Длительность, год	Примерная стоимость, тыс. руб.
1	Внедрение проекта в первом филиале/ДО	2	4 000 000
2	Внедрение проекта в последующих 16-ти филиалах/ДО при условии привлечения проектной команды из первого проекта	1,5	2 000 000
	Итого:	26	36 000 000

внедрения первого проекта (таблица 2). Таким образом, предполагается сокращение стоимости на организацию проектного офиса как важного фактора успешной реализации проекта. Информация о стоимости реализации подобного подхода представлена в таблице 2.

Исходя из данной информации, видно, что затраты на реализацию всей информатизации сокращаются практически вдвое по сравнению с подходом, когда внедрением проекта занимается каждый раз новый коллектив. Но практически реализовать второй подход довольно сложно ввиду того, что рынок оказания ИТ-услуг является в значительной степени ликвидным, и кадровые изменения в данных условиях являются неизбежными. В целях реализации второго подхода со стороны головной компании требуется налаживание партнерских отношений с исполнителями работ в целях проведения определенных процедур стимулирования для сохранения единой проектной команды.

В целях исключения недостатков первых двух рассмотренных подходов предлагается создание определенного единого шаблонного решения, которое впоследствии можно было бы тиражировать на отдельные филиалы и дочерние общества (таблица 3). Необходимо отметить, что перед внедрением шаблонного решения в конкретном филиале требуется проведение работ по его актуализации и уточнению на предмет изменений, вноси-

мых утвержденными корпоративными документами или государственными нормативно-правовыми актами.

Анализ представленной информации о третьем подходе демонстрирует сокращения стоимости и сроков в целом.

Конкретизируем преимущества и недостатки каждого из рассмотренных выше подходов.

Первый подход "Информатизация путем внедрения отдельных проектов":

Преимущества:

- возможность одновременной реализации проектов во всех дочерних обществах и филиалах;
- отсутствие зависимости от конкретных партнеров и поставщиков.

Недостатки:

- высокая совокупная стоимость;
- вероятность появления различий в регламентно-методологической базе реализации бизнес-процессов.

Второй подход "Информатизация путем внедрения отдельных проектов при привлечении одной проектной команды":

Преимущества:

- сокращение совокупной стоимости по сравнению с первым подходом;

Таблица 3. Создание определенного единого шаблонного решения

№ п/п	Наименование работ	Длительность, год	Примерная стоимость, тыс. руб.
1	Разработка шаблонного решения и внедрение шаблона в филиале/ДО, выбранном за шаблон	2,5	6 000 000
2	Уточнение шаблонного решения	0,2	150 000
3	Тиражирование шаблонного решения первого филиала/ДО	1	1 000 000
	Итого:	21,7	24 400 000

- внедрение типизированной регламентно-методологической базы бизнес-процессов;
- налаживание партнерских отношений с исполнителями работ.

Недостатки:

- необходимость сохранения проектной команды.

Третий подход "Создание типового решения и его тиражирование":

Преимущества:

- создание единой регламентно-методологической базы реализации бизнес-процессов;
- низкий уровень совокупной стоимости;
- отсутствие необходимости сохранения единой проектной команды.

Недостатки:

- необходимость детальной проработки типового решения в целях исключения недочетов в рамках тиражирования;
- необходимость проведения дополнительных работ по уточнению типовых решений.

Таким образом, по результатам анализа преимуществ и недостатков наиболее эффективным и современным является подход при формировании типового решения и дальнейшего его тиражирования на дочерние общества и филиалы. Подобный подход зачастую реализуется крупными компаниями, однако в зависимости от условий, в которых функционирует головная организация и филиалы с дочерними обществами возможно применение и других подходов.

Александр Ермаков – начальник информационно-аналитического центра НИИ КПУ, руководитель Центра инновационного сопровождения НИИ КПУ.



Энергия становится видимой



Прибор для измерения показателей качества электрической энергии и электроэнергетических величин

по ГОСТ Р 54149-2010;
ГОСТ Р 51317.4.30-2008, класс А и S;
ГОСТ Р 51317.4.7-2008

Назначение:

- Сертификация электрической энергии;
- Определение условий присоединения;
- Регистрация аварийных событий;
- Выявление источников искажений и потерь электроэнергии;
- Энергетические обследования;
- Определение класса энергоэффективности



Энерготестер ПКЭ-А

Гос. реестр СИ № 53602-13

(812) 327-21-11

(812) 309-03-56

mail@mars-energo.ru

www.mars-energo.ru