

21 июля, 2005 г. | # 12-13 (122)
Интервью

Консолидируй это

Найти реальные примеры внедрения аналитических приложений в России не очень просто. Большинство компаний только подходят к решению задач такого рода. На этом пути холдинг "РусПромАвто" продвинулся дальше других. О том, как и почему это было сделано, рассказывает Игорь Кульган, директор по управлению бизнес-процессами и информационными системами холдинга.

Досье проекта

Проект предусматривал установку нескольких модулей SAP SEM — «планирование и моделирование бизнеса (SEM—BPS)», «бизнес-консолидация (SEM BCS)» и инструментария SAP-BW. Цель проекта — поддержка процессов оперативного планирования и управления предприятием на основе консолидированной отчетности. При этом важно отметить, что системы класса ERP в «РусПромАвто» нет, используются только указанные модули.

Проект стартовал в апреле прошлого года и проходил в три этапа: первый — анализ бизнес-процессов, настройка и внедрение решения, второй этап (май—июнь) — опытно-промышленное тестирование и третий — запуск системы в продуктивную эксплуатацию, начавшийся в ноябре 2004 года. Проект реализован группой специалистов SAP, IBS и «Руспромавто».

Intelligent Enterprise: О выполненном у вас в компании проекте внедрения модулей SAP SEM говорят как о примере полноценного использования аналитического приложения. В какой мере это справедливо?



Игорь Кульган: Я был бы осторожен с высказыванием, что у нас на сегодняшний день развернута продвинутая система бизнес-аналитики. Мы построили систему консолидации данных и анализа этих данных, может быть, уникальную с точки зрения количества консолидированных организаций и объема информации. Модуль, который мы используем, позволяет проводить действительно глубокие аналитические исследования бизнеса. Но реальный акцент на первом этапе был, честно говоря, более утилитарный - научиться правильно собирать и "складывать по полочкам", структурированно хранить имеющиеся у нас данные. Я вижу, какие перспективы с точки зрения анализа этих данных сейчас возникают перед нами, но это будет только второй-третий этап работы по проекту. Мы создали, в первую очередь, систему, которая позволяет анализировать данные. А теперь от техники нужно перейти к людям, которым была бы необходима эта аналитика, которые работали бы с этими данными более активно. По идее при внедрении крупных проектов нужно идти от потребностей бизнеса, но часто бывает, что сам бизнес не может сформулировать свои нужды: если лучше, чем

Excel, менеджер ничего еще не видел, то он и представить себе не может другой уровень. Именно так обстоит дело и у нас. В общем случае, и в этом конкретном проекте тоже, если инициатива со стороны бизнеса запаздывает; мы начинаем с понятного функциональным менеджерам элемента. После этого открываются новые возможности.

Как возник и развивался этот проект?

Холдингов нашего масштаба в России немного: 18 крупных заводов, несколько десятков юридических лиц. Холдинг молодой, организован в 2000 году. Такие заводы, как ГАЗ, "Ярославский дизель", существовали очень давно, со своими традициями, возможностями, трудностями. Возникает вопрос, с чего начинать наведение порядка. И всегда перед ИТ-службой стояла альтернатива: пытаться довести

до совершенства те данные, которые имеет завод, а потом их как-то анализировать, или сначала навести порядок на уровне существующих и налаженных потоков данных с заводов. Мы пошли именно вторым путем. Может быть, в нашем решении есть нелогичность, но ответ - в сопоставлении сроков и стоимости проекта. Сколько стоит нормальный ERP-проект на заводе масштаба ГАЗа, где несколько десятков тысяч сотрудников? Учет и сложность производства. Ведь у нас не просто машиностроение, большая часть заводов - это предприятия полного цикла. Проект может занять около пяти лет и обойдется в несколько десятков миллионов долларов. Альтернативный путь, по которому мы пошли, предполагает сроки в полгода, и бюджет в разы меньше.

Создав холдинг, мы начали собирать и консолидировать данные с заводов, и тут же поняли, что мы складываем "ежей с ужами". Когда мы задаем вопрос типа "представьте размер собственного капитала", то каждый финансовый директор высказывает свое собственное оригинальное мнение о том, что есть этот капитал. Для большинства цифр, которые мы собирали, ошибки были на уровне интерпретации. Мы просим одно, на заводах понимают другое, а присылают что-то третье. Общий объем материалов - примерно 4000 файлов Excel в месяц. "Снизу вверх" ежегодно высылалось около 1400 отчетов. Консолидировалось все вручную. Полагаться на результат такого процесса было невозможно - ошибки возникали на всех уровнях, от понимания требований до ручного ввода конечного результата.

Отсюда и возник проект, "спонсором" которого был финансовый директор корпоративного центра, то есть управляющей компании холдинга. Мы хотели этим проектом решить две проблемы: уйти от Excel и принципиально повысить достоверность данных, что и было сделано.

Сразу после старта этот проект инициировал ряд других, часто не связанных прямо с ИТ, например унификацию учетной политики, создание систем удаленного и терминального доступа. Это все шло параллельно, иначе не было бы никакого смысла. Мы не писали ПО с нуля, не работали с "конструктором", мы взяли систему, которую надо всего лишь настраивать. Если учесть это, работ, непосредственно связанных с ИТ, в проекте оказалось всего около 10%. Все остальное связано с функциями финансистов, аналитиков, сотрудников отдела методологии.

До начала проекта мы на самом деле не могли верно оценить всю сложность задачи. В первую очередь, это большое количество юридических лиц (более 90), огромные объемы поступающей информации. Другая, не менее важная часть - сама консолидация данных, перевод данных из одного бухгалтерского стандарта в другой, из российского в МФСО. Количество настраиваемых в системе параметров составляет несколько тысяч. Сама процедура консолидации состоит из 60 шагов, алгоритмизировать все это - очень трудоемкий процесс. В частности, предусмотрены многочисленные проверки вводимой информации - и на попадание в определенные диапазоны, и на непротиворечивость, на соответствие одних данных другим. Без этого ни о какой достоверности информации не могло бы идти и речи. В итоге мы построили систему, которая сократила процесс консолидации с нескольких недель до нескольких дней. Я мог бы сказать "до нескольких секунд", поскольку быстрое действие удалось обеспечить очень хорошее, но реально речь идет о днях, так как мы не можем полностью уйти от ручных корректировок. Некоторый элемент субъективизма, вмешательства человека все же присутствует. Часть решений о том, как отразить те или иные данные, принимают наши финансовые специалисты. Постепенно мы уйдем от этого. Даже если какие-то функции сложны для автоматизации, требуют проверки множества условий, все же все они принципиально алгоритмизации поддаются, и мы будем двигаться в этом направлении.

Постепенно мы уходим и от того количества отчетов, которые составлялись ранее. Каждую такую отчетную форму мы проверяем: нужна ли она вообще? Если нужна, вводим такой отчет в модуль SAP (что занимает один-два рабочих дня, и он сразу доступен сотрудникам всех предприятий). Однако требуется четкое обоснование: где он нужен, кому, для чего. Если это неизвестно - прекращаем делать такие отчеты.

Как восприняли сотрудники работу в новой системе отчетности?

В этом проекте мы жестко придерживались методологии SAP, а она предусматривает обучение функциональных пользователей. Это и было сделано. В результате те, кто уже обучился новым технологиям (около 15 человек), являются носителями новых идей. Внутри финансового департамента есть какое-то количество обученных сотрудников, которые знают о появившихся возможностях, понимают, для чего их можно использовать, и объясняют другим. Кроме того, бывает, что кто-то из функциональных подразделений приходит к нам с проблемой, и мы понимаем, что она решается средствами ИТ. А у этого человека есть блеск в глазах, и понятно, что, зная новые инструменты лучше, он бы смог решить эту проблему. Тогда мы отправляем на обучение и его. После первого дня

обучения он возвращается из SAP несколько пришибленный и подавленный, но к концу курса мы уже говорим с ним на одном языке, и он тоже становится носителем и проводником информации.

Кроме того, у нас есть несколько "продвинутых" в области ИТ предприятий, например, УралАЗ, где внедрена ERP-система BAAN. Проект там развивается уже давно, все руководство завода с идеологией ERP-системы хорошо знакомо. Если у нас возникает проблема или идея, к которой непонятно, как и подступиться, мы обращаемся на УралАЗ, который практически стал в рамках холдинга центром компетенции по ERP.

Как долго шел проект по внедрению модулей SAP SEM?

Проект продолжался полгода, и еще какое-то время мы формально не закрывали проект - до окончания очередного квартала. Обнаружили несколько ошибок, именно на уровне самой системы SAP, некорректно обрабатывались некоторые операции. Это было подтверждено протоколом, согласовано на уровне европейской штаб-квартиры вендора, и разработчики устранили ошибки. Часть ошибок, правда, обещают исправить только в следующей версии модулей. А с нового года наши акционеры потребовали ежемесячного закрытия периода, что было бы технически невозможно в отсутствие данной системы.

Что можно сказать об оценке эффективности этого проекта?

В основном проект связан, конечно, с повышением управляемости бизнеса в целом, но есть и конкретные параметры эффективности, которые можно учесть прямо. В том числе уменьшение числа людей, которые заняты консолидацией данных, сокращением ее сроков, экономия на аппаратных средствах как следствие централизации решения. Но изначально не стояла задача детально рассчитывать эффективность.

Copyright 2003 CMP Media LLC. All rights reserved. Do not duplicate or redistribute in any form.