

Формирование портфеля ИТ-проектов в рамках внедрения ERP-системы. Как избежать типичных ошибок?

По оценкам аналитиков, на мировом авиационном рынке, как в сегменте перевозок, так и самолетостроения, с 2011-ого года начался период роста, что позволяет с определенной долей оптимизма оценивать перспективы дальнейшей автоматизации отрасли. Именно сейчас важно обеспечить технологические условия для повышения конкурентоспособности отечественных авиастроительных компаний и новые возможности роста для бизнеса в этой сфере. Очевидно, что без качественно описанных, прозрачных бизнес-процессов и постоянной работы над их отладкой тренд роста может приобрести обратный знак. Ведь если развитие бизнеса не опирается на соответствующий технологический фундамент, то рано или поздно компания может столкнуться с серьезной проблемой потери контроля и качества управления, что в итоге неизбежно приведет к пересмотру всех процессов с нуля.

При принятии решения о внедрении таких “тяжелых” ИТ-систем, как ERP, важно четко понимать, какие именно бизнес-процессы это затронет. Стремление автоматизировать и бюрократизировать “все и вся” никогда не приведет к желаемым результатам. Единственный верный путь – оценка реальных трендов развития компании и аккуратный подбор тех или иных инструментов автоматизации в строгом соответствии с реальными бизнес-потребностями на текущий момент и в перспективе. Причем комплекс предпроектных работ должен быть абсолютно прозрачен для топ-менеджмента: именно на этапе старта проекта под-

держка со стороны руководства и понимание необходимости изменений, которые неминуемо привнесут с собой новые ИТ, является одним из ключевых факторов успеха ERP-проекта.

Срез проблем

Существует ряд базовых проблем, с которыми в своей практике может столкнуться любая компания:

- ▶ разрыв между стратегическим и оперативными планированием;
- ▶ слабая интеграция разнородных ИТ-систем;
- ▶ двойной ввод информации (дублирование данных, ошибки при ручном вводе, наличие “мертвых”, не используемых в работе данных и др.);
- ▶ ошибки в учете в силу так называемого “человеческого фактора” и системных причин;
- ▶ малоэффективная отчетность и отсутствие средств сквозного анализа данных.

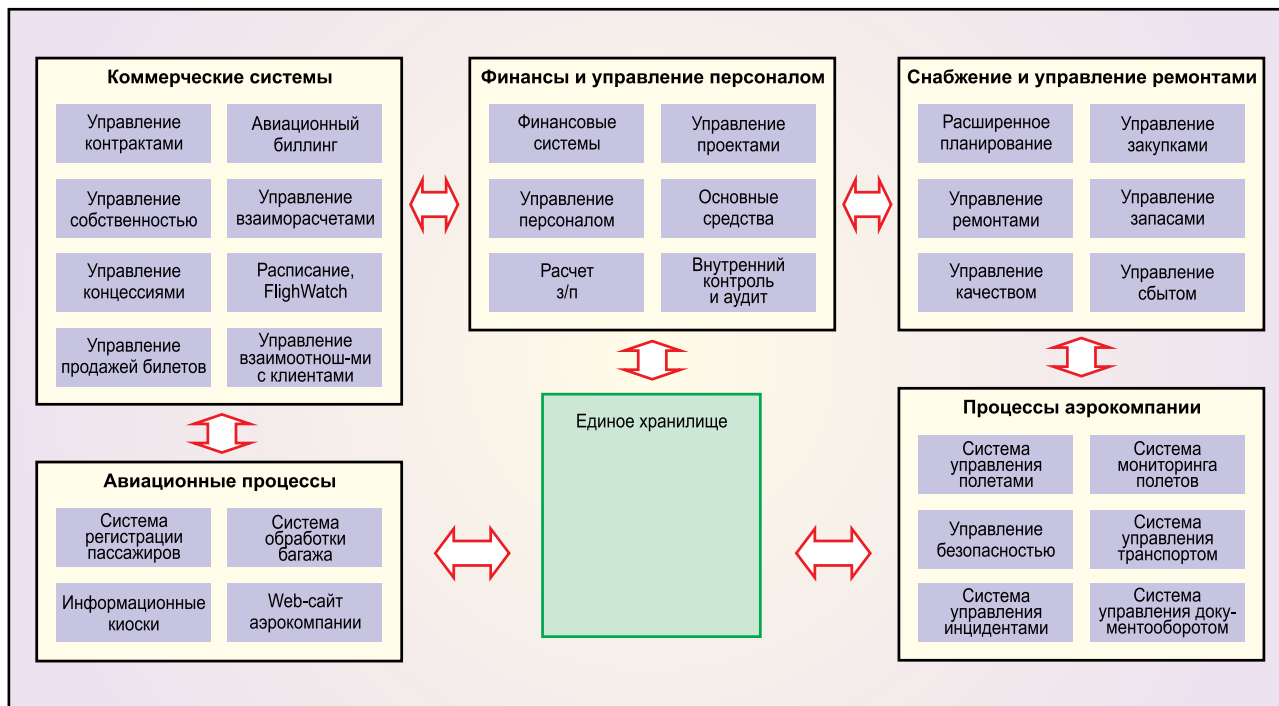
Перечисленные top-5 проблем, строго говоря, представляют собой замкнутый круг, так как каждый последующий пункт имеет причинно-следственную связь с предыдущим. Простой пример: несвязанные процессы планирования приводят к отсутствию взаимопонимания между ИТ и бизнесом. Разница в оценке тех или иных процессов ведет к двойному вводу данных. Вкупе с человеческим фактором и неполной интеграцией функционирующих в ИТ-среде систем двойной ввод приводит к ошибкам в учете. На выходе – низкоэффективная отчетность и несвязанные процессы планирования. Круг замыкается.

Выйти из круга

Любой интегратор десять лет назад при соответствующем умении “видеть” проблему, а точнее круг проблем, сразу предлагал “решение” под названием “комплексная автоматизация”, то есть автоматизация всего, что только может быть автоматизировано. Но если на этапе развития отрасли начала 2000-х этот подход мог принести пользу, то сегодня ситуация изменилась. Массовый рынок вышел из периода “каменного века” ИТ-эволюции – стихийной автоматизации – и сделал серьезный шаг вперед. К бизнес-приложениям. Эта тенденция постепенно становится заметна и в авиационной отрасли (один из примеров – Иркутское авиационное производственное объединение (ОАО “ИАПО”), неизменно уделяющее серьезное внимание вопросам управления бизнес-процессами и созданию современной ИТ-инфраструктуры). Иными словами, настало время взглянуть на ситуацию с другой стороны. Автоматизация сама по себе не может быть решением всех проблем. Только задачи бизнеса и направление развития рынков могут диктовать потребности в ИТ. Таким образом, эффективная автоматизация возможна исключительно в условиях постоянного и качественного взаимодействия ИТ и бизнеса.

Классическим примером, демонстрирующим взаимосвязь бизнеса и ИТ, является отраслевая карта процессов, представленная на рисунке.

Приведенная схема, иллюстрирующая внутренние процессы любой авиакомпании, представляет собой тот образец “best-practice”, который в основном и предлагается



Отраслевая карта процессов: взаимосвязь бизнеса и ИТ

теми или иными участниками рынка ИТ. Такой шаблон является необходимым инструментом в практике автоматизации бизнес-процессов любого предприятия, поскольку позволяет существенно сократить ресурсы, необходимые для описания стандартных процессов и их взаимосвязей. Если шаблон не подходит, тогда единственным выходом является разработка карты "с нуля".

По шаблону

По итогам совместного изучения шаблона исполнителем и заказчиком в карту вносятся необходимые корректировки и дополнения, учитывающие специфику бизнеса клиента. На выходе получают высокоуровневую карту описания бизнес-процессов компании-заказчика, после чего наступает очередь ее сверки с ИТ-стратегией (если таковая имеется) и разработки портфеля ИТ-проектов. Это самый ответственный момент предпроектных работ. Увязка с основной ИТ-стратегией компании и создание портфеля проектов могут быть реализованы только в рамках сотрудничества с бизнес-ядром компании-заказчика и при поддержке стратегического комплекса компании. Если бизнес не участвует в разработ-

ке и утверждении портфеля ИТ-проектов – значит, в подавляющем большинстве случаев результатом такого внедрения будет то, что бизнес-пользователи получат абсолютно ненужные, избыточные или, наоборот, недостаточно проработанные для выполнения своих функциональных обязанностей ИТ-инструменты. Только сведя к единому знаменателю понимание места компании на рынке на текущий момент и в среднесрочной (или долгосрочной) перспективе, тренды развития отрасли и задачи в области автоматизации ключевых бизнес-процессов, можно прийти к формированию актуального портфеля ИТ-проектов. Шаг в сторону, несогласованность порядка проектов – и вы уже рискуете столкнуться с "top-5" обозначенных выше проблем.

Подводные камни

Вроде бы все просто: полученная карта процессов заполняется вторым слоем тех или иных систем, после чего выставляется порядок реализации проектов. Зачем сверять составленную карту со стратегией? Зачем лишний раз проходить итерацию согласования с бизнесом? Ответ один: эффективность каждого, даже небольшого проек-

та основана на понимании пользы от внедряемых систем для конкретного бизнеса. Только выстраивая вертикаль управления от планирования через исполнение и контроль к учету и отчетности, можно выйти из вышеописанного круга проблем. Автоматизация закупок и логистики решит только одну проблему. Если автоматизировать исключительно сферу бюджетирования, опять таки будет односторонний подход. Если вы автоматизируете только закупки с логистикой и не связываете посредством интеграционной шины в единое информационное пространство систему бюджетирования и систему операционного планирования, вы скатываетесь на путь "кусочно-лоскутной" автоматизации. На начальном этапе ничего плохого в этом как будто нет, но если через год вам нужно достичь определенных показателей, общую картину бизнес-потоков составить будет очень сложно. Решить простейшую задачу по разработке оптимальной цепочки обеспечения без указанной связи вы уже не сможете. Ответить на вопросы "сколько?" (сколько вы можете приобрести), "что?" (что будет в тренде спроса) и "когда?" (когда нужно поставить товар/обеспечить условия для оказания услуги) в разрезе своих возможностей у вас

не получится. При отсутствии вышеуказанных связей рассуждения об эффективном планировании производства лишены всякого смысла.

Выход есть

Классическим выходом из обрисованного выше клубка проблем является автоматизация указанных в полученной карте процессов в порядке выставленных приоритетов. Но каким бы очевидным ни казался этот способ решения всех задач, оптимальным его назвать сложно. Даже если автоматизация будет реализована с помощью продуктовой линейки одного вендора (что в ряде случаев может быть полезно), ваш портфель проектов будет находить-

ся в критической зоне рисков. Одновременно автоматизировать логику, закупки, бюджетирование и планирование – задача трудная, и ее решение почти всегда сопряжено с серьезными рисками. Прежде всего с риском неэффективного внедрения. Основная проблема здесь заключается в том, что организационная структура компании, как правило, не готова к тому, чтобы гладко войти в единое информационное пространство, часто нужно запускать параллельный проект организационных изменений. Путь к реинжинирингу – это длинная дорога. Автоматизация же без изменения внутреннего уклада далеко не всегда приносит желаемый результат. Все вышеуказанные факто-

ры и другие проблемы обязательно должны учитываться в ходе разработки портфеля ИТ-проектов. Более того, если в порядок реализации ИТ-проектов в ходе исполнения не вносятся каких-либо изменений, это знак того, что следует еще раз критически взглянуть на него. Внешняя и внутренняя среда любой компании изменчива, темп бизнеса волатилен, а значит, и процессы автоматизации необходимо постоянно сверять с существующими внутренними, корпоративными, и внешними, рыночными, реалиями.

Дмитрий Ермишин, руководитель ERP-проектов, компания "СИТРОНИКС Информационные Технологии" в России

НОВОСТИ

Windows Azure приходит в Россию

Компания Microsoft расширила свои облачные предложения для российских заказчиков и объявила о доступности облачной платформы Windows Azure в рамках обновленной программы корпоративного лицензирования Enterprise Agreement.

Предложение ориентировано на компании, имеющие подразделения разработки ПО для собственных нужд, и крупные компании-разработчики. Оно обеспечивает прямой доступ ко всем ресурсам публичной облачной платформы (public cloud) Windows Azure, которая позволяет снизить операционные расходы, сократить время на разработку масштабируемых и высокопроизводительных программных решений, их развертывание, поддержку и т.д. Заказчики получают возможность выбирать форму оплаты ресурсов облака, заранее оплачивая планируемый объем потребляемых ресурсов по специальным ценам или рассчитываясь по факту использования ресурса.

«Будущее технологий лежит в сфере облачных вычислений, которые помога-

ют предприятиям обеспечить разумное инвестирование, стабильную производительность, рост бизнеса и окупаемость капиталовложений. Доступность облачной платформы Windows Azure в рамках программы корпоративного лицензирования Enterprise Agreement открывает перед российскими компаниями принципиально новые возможности для решения самого широкого спектра задач, связанного с разработкой самых разных видов ПО, – сказал Александр Ложечкин, директор департамента стратегических технологий, Microsoft в России. – Мы видим большой интерес к нашей облачной платформе со стороны российских компаний. Это подтверждает тот факт, что уже сегодня мы можем объявить о первом заказчике Windows Azure».

Первым заказчиком Windows Azure в рамках программы корпоративного лицензирования Enterprise Agreement стала компания Softline.

«Мы рады новым перспективам сотрудничества с Microsoft. Подписание соглашения Enterprise Agreement открывает дополнительные возможности как для нашего бизнеса, так и для всей

уникальной экосистемы разработчиков в России. Мы уверены в успехе облачной платформы Windows Azure, что подтверждает наш проект Azure.softline.ru, стартовавший в начале лета этого года. За прошедшие неполные три месяца функционирования сервиса, который предоставляет нашим заказчикам полноценный доступ к Windows Azure, и при отсутствии активного продвижения этого проекта мы получили более сотни обращений с вопросами о данной услуге, более 50 клиентов запросили и активировали триальный доступ к Windows Azure и уже более 10 российских компаний начали использовать наш сервис в своей работе, – отметил Руслан Белосусов, генеральный директор компании Softline. – Участие в программе корпоративного лицензирования Enterprise Agreement позволит нам реализовать новые бизнес-модели предоставления сервисов на Windows Azure как для крупных российских компаний, так и для малых и средних организаций».

Windows Azure – это простая в использовании и мощная облачная платформа Microsoft, предоставляемая по модели Плат-

форма как сервис (PaaS). Она предназначена для компаний, которые разрабатывают программные решения и сервисы как для собственных нужд (внутренние отделы разработки), так и для своих заказчиков (компании-разработчики). Windows Azure построена на открытых стандартах с использованием современных технологий, что позволяет ей легко интегрироваться как с платформами Microsoft, например SharePoint 2010 или Windows Phone, так и с платформами других производителей. Windows Azure позволяет решать самый широкий спектр задач в области разработки. Это может быть создание как корпоративных приложений, так и веб-сайтов и мобильных приложений для конечных пользователей. Например, разработчики приложения Hyperclap, созданного для мобильной платформы iOS, которые являются заказчиками Azure.softline.ru, используют SQL Azure для хранения базы данных сервиса, Azure Blob Storage – для хранения фотографий, сделанных пользователями, а также облачный хостинг – для бэкенда, с которым связываются мобильные клиенты.

Microsoft®
tech·ed
Russia | 2011

Microsoft®
Платформа
Новый уровень!

9-10 НОЯБРЯ 2011

МОСКВА

КРОКУС ЭКСПО

ИСТОРИЧЕСКОЕ СОБЫТИЕ, КОТОРОЕ НЕВОЗМОЖНО ПРОПУСТИТЬ

КРУПНЕЙШАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ ТЕХНИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ В РОССИИ И СНГ

TECH·ED RUSSIA 2011 – ЭТО:

- новый уровень развития конференции Microsoft «Платформа. Определяя будущее»
- более 150 докладов и интерактивных сессий
- 3000 участников
- самый большой и представительный состав докладчиков из команд разработки в Редмонде за всю историю конференций Microsoft в России

РЕГИСТРИРУЙСЯ НА MSTECHED.RU

