

Притча о желтой коробке и большой красной кнопке*.

Эпизод 2

* Большая красная кнопка – магический предмет обладание которым, согласно легенде, превращает обычного человека в эффективного топ-менеджера. На рубеже XX и XXI веков в поисках «большой красной кнопки» люди стали объединяться в культовые секты. Одной из самых могущественных стала секта служителей культа «желтых коробок»...

ПРЕДИСЛОВИЕ

2011 год. Семинар партнеров «1С»

На одном из семинаров партнеров «1С» выступил молодой человек – представитель Европейского банка реконструкции и развития с небольшим сообщением о программе поддержки местных консультантов.

Суть сообщения сводилась к простому тезису о том, что ЕБРР дает безвозвратную финансовую помощь (гранты) предприятиям для покупки различных консалтинговых услуг. В том числе услуг по автоматизации. Это выглядело настолько фантастично, что после семинара, я поехал в Киев, в офис ЕБРР чтобы убедиться во всем своими глазами

Я выяснил, что к предприятию, которое претендует на получение гранта предъявляются определенные требования, но они в принципе выполнимы:

- ❖ Штат до 250 человек*
- ❖ Реальный рыночный субъект (не бюджет, не гос, не коммуналка)*
- ❖ Принадлежит физическим лицам – украинским резидентам*

Максимальный размер гранта - 10000 EUR, что должно составлять не более 75% всего проекта.

ПРЕДИСЛОВИЕ

2012 год.

Обычный клиент

Небольшое производственное предприятие – общий штат 50 человек, несложный производственный процесс - режут скотч, получают большие рулоны, режут на маленькие, фасуют в коробки, развозят клиентам. Что может быть банальнее скотча ?

Обычный запрос

Перейти с 7.7. на 8.2. Инициатором проекта выступала бухгалтерия. Собственник смотрел на это очень скептически – иметь новую форму реестра налоговой накладной - это конечно «очень важно», но неужели на это нужно потратить столько денег ?

Необычный проект

Видя колебания клиента мы вспомнили о программе ЕБРР и предложили ему воспользоваться этим грантом. Собственник предприятия сильно заинтересовался и отправил в ЕБРР заявку. Банк отреагировал очень быстро, через несколько дней приехал представитель, посмотрел производство, поговорил с директором, с собственником, с учетчиками и попросил письменно ответить на простой вопрос.

А зачем Вам это нужно ?

И тут выяснилось - ответ «чтобы перейти с 7.7. на 8.2.» выглядит совершенно неубедительно. Как говорится: «... Миша, шо ты бормочешь? Тебе ж так никто денег не даст...» .

Так начался этот проект – проект автоматизации управленческого учета.

ЧТО В УКРАИНЕ ПОНИМАЮТ ПОД ТЕРМИНОМ «УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ» ?

Вариант №1. Учет хозяйственных операций, которые не отражаются в «фискальном» учете.

То есть это обычный бухгалтерский учет, но его данные не участвуют в формировании фискальной отчетности.

Вариант №2. Учет намерений, заявок и планов, а также фактов исполнения к ним.

Например, финансовый план, заявки на расходование денежных средств, резервирование, снятие с резерва и проч.

Вариант №3. Управленческая отчетность и методики расчета аналитических показателей.

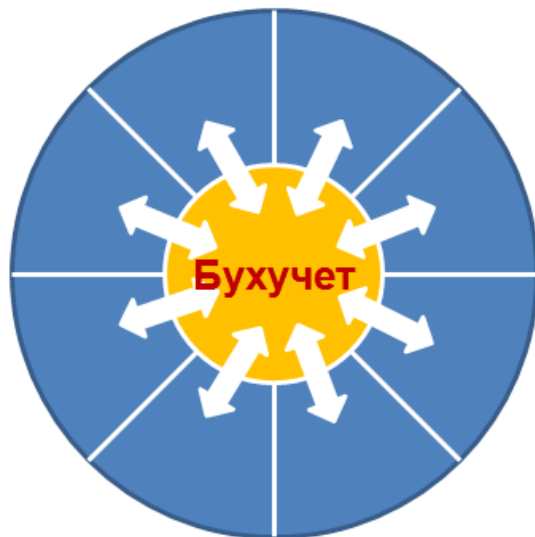
Этот учет, в реальности выглядит, как некая барышня, которая из разрозненных источников данных, как правило, в форме таблиц, собирает другие таблицы в которые смотрит собственник. Тут поле деятельности различных финансовых консультантов и «шаманства» со схемами распределения затрат.

ОСОБЕННОСТИ ПРЕДМЕТНОЙ ОБЛАСТИ

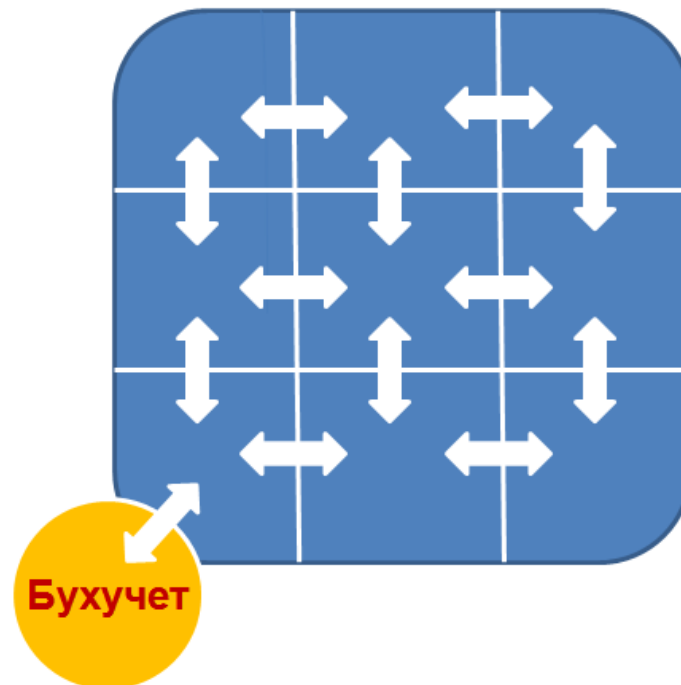
Возможно, кому-то это утверждение покажется спорным, но мы в «ПРОКОМе» пришли к выводу, что 1С:Управление производственным предприятием 8 – отличный инструмент для автоматизации именно управленческого учета и именно на небольших производственных предприятиях. Есть конечно сложности, но преодолимые. Это скорее особенности.

Особенность №1. КОНСТРУКЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПОДСИСТЕМ В УПП

1С:УПП



НЕ «1С»



ОСОБЕННОСТИ ПРЕДМЕТНОЙ ОБЛАСТИ

Особенность №2. А КТО ГЛАВНЫЙ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ УЧЕТУ ?

При запуске бухгалтерского учета мы, как правило, имеем дело с хорошо организованной командой специалистов под руководством Главного бухгалтера вооруженных стройной методологией. При запуске управленческого учета, как правило, нет ни того ни другого. Да, все понимают, что главный – собственник, но он сам учет не ведет и даже не знает, как это делать – ему нужен результат этого учета.

Особенность №3. НЕТ КРИТИЧНЫХ ДАТ

При запуске бухгалтерского учета есть, как правило, точные сроки получения конкретных результатов. Например, декларация НДС должна быть сдана 20 числа. Это создает определенную жесткость. При запуске управленческого учета, как правило, такой жесткости нет. В зависимости от того какой смысл вкладывает Заказчик в сам термин «управленческий учет» даты и сроки могут иметь различную степень условности.

Впрочем это последнее обстоятельство имеет и позитивное влияние – это позволяет выстраивать совсем другой график запуска . Об этом дальше.

ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТА

НОВЫЙ ГРАФИК

В отличие от сценария автоматизации бухгалтерского учета - проводить опытную эксплуатацию и сравнивать данные в старой и новой системах, как правило, не нужно. Причина проста. Потребность в автоматизации управленческого учета всегда внутренняя, то есть это потребность самого предприятия, а не необходимость продиктованная налоговым законодательством. И если управленческий учет нужно автоматизировать, то это значит, что он еще не автоматизирован (во всяком случае в том виде, который мы вкладываем в термин «автоматизация»). Отсюда совсем другой подход к графику.

Содержание этапа	Недели								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Этап 1. Моделирование, выбор технического решения.	■	■							
Этап 2. Обучение пользователей			■	■	■				
Этап 3. Подготовка к промышленной эксплуатации				■	■				
Этап 4. Сопровождение в течение первого месяца						■	■	■	■

Как внедренец с 20-ти летним стажем могу сказать, что план этот совершенно невыполним в обычных украинских условиях. Но условия были необычные. Об этом дальше.

ОСОБЕННОСТИ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТОВ С УЧАСТИЕМ ГРУППЫ ПОДДЕРЖКИ МСБ

Особенность №1. Подготовка на предпроекте

Сразу стало понятно, что подготовка всех документов для получения поддержки сама по себе является консалтинговым проектом. У нашего клиента (и я думаю, что это справедливо для любого среднестатистического малого предприятия) просто некому было написать ТЗ (документ особой формы, примерно 10 страниц, включает в себя бизнес-цели Заказчика, план проекта, и описание результатов проекта на каждом этапе), согласовать его с Группой поддержки перевести его на английский язык и потом обеспечить всю необходимую отчетность по проекту..

Особенность №2. Внешний контроль

Стимул в виде гранта ЕБРР создает совершенно особенную управленческую ситуацию на проекте. Банк реально контролирует исполнение согласованного сторонами графика. Обычная ситуация – пользователи не успевают создать «нормативку» и ввести начальные остатки – решается необычным образом – вместо того чтобы насилловать подрядчика и растягивать сроки проекта не увеличивая бюджет, руководство тратит свою энергию на стимулирование своих подчиненных и добивается того чтобы успеть в срок.

ОСОБЕННОСТИ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТОВ С УЧАСТИЕМ ГРУППЫ ПОДДЕРЖКИ МСБ

Особенность №3. ОТЧЕТНОСТЬ ПО ЭТАПАМ

Одной из серьезных проблем при подготовке ТЗ по проекту стало требование «материализации» результатов выполнения каждого этапа. Вот к каким решениям мы пришли:

Обучение

Это было для нас несложно, так мы ЦСО. Таблица посещаемости занятий, тестирование по результатам курса, результаты тестов все это у нас уже было. И это было принято в качестве результатов этапа.

Доработки типового программного кода

Процесс документирования всех доработок программного кода существовал у нас и раньше, но только в ходе проекта с участием Группы поддержки МСБ стало понятно, что собственно разработка постановки задачи, согласование ее с Заказчиком и есть консалтинговая услуга (в отличие от программирования).

Сопровождение в ходе промышленной эксплуатации

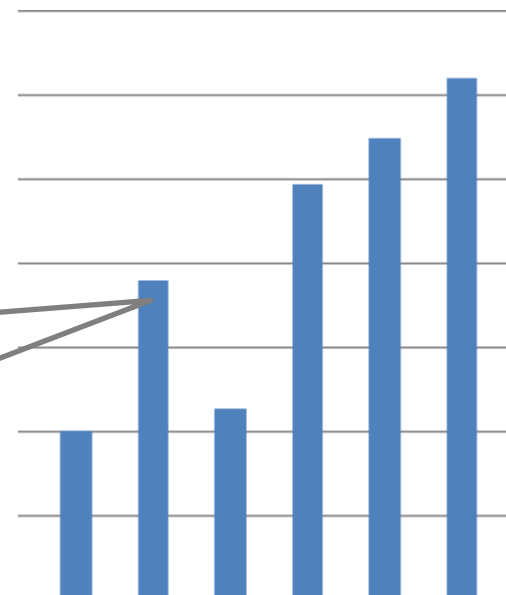
С этим получилось сложнее всего. В ходе опытной эксплуатации появляется:

- ❖ во-первых, информационная база в которой пользователи набирали документы,*
- ❖ во-вторых, пришлось заставить пользователей серьезные замечания описывать письменно на специальных бланках (сами придумали), а консультантов, после устранения замечаний собирать отметки пользователей о том, что замечания устранены,*
- ❖ в-третьих, все встречи с руководством по ходу проекта обязательно составлялись протоколы .*

ВСЕ ДОВОЛЬНЫ

Предприятие получило «толчок» в своем развитии. Цитата из бизнес-обоснования проекта: «...увеличить объем производства и реализации на 20% ... ». По факту получилось следующее:

В течении квартала, следующего за кварталом в котором клиент начал работать, продажи удвоились и произошла распродажа большей части складского запаса так, что даже возник дефицит. После чего начался планомерный рост продаж.



Причем банк компенсировал предприятию примерно 65% всей стоимости проекта, включая стоимость самой «желтой коробки».



**СПАСИБО ЗА
ВНИМАНИЕ !**

ООО «ПРОКОМ»

г.Запорожье, ул.Победы, 97а

(+380612)343222, 330244

Эту презентацию вы можете скачать на сайте учебного центра:

cso.procom.zp.ua

Сергей Бутенко, sergey@procom.zp.ua