



Инструмент определяется функцией

На вопросы Intelligent Enterprise о проблемах использования ИТ в экономической и финансовой службах современного российского предприятия отвечает Владимир Монастырев, начальник планово-экономического управления ОАО «Мостотрест».

Intelligent Enterprise: *Часто приходится слышать, что финансовый директор — чуть ли не основной потребитель информационных технологий на любом предприятии. Но автоматизированные инструменты, которые предлагаются на рынке для поддержки финансовой деятельности предприятия, весьма различны. Какого рода инструменты востребованы в вашем случае?*

Владимир Монастырев:

На этот вопрос проще всего ответить, рассказав, как развивалась наша ИТ-инфраструктура в последние годы. Три с лишним года назад у нас произошли изменения в структуре управления — сменились и финансовый директор, и генеральный. Была поставлена задача: усилить руководящую роль аппарата генерального директора. Это означало изменение определенных взаимоотношений, сложившихся в нашей филиальной системе, которая сформировалась очень и очень давно. Здесь нужно заметить, что «Мостотрест» за свою 80-летнюю историю накопил очень неплохой опыт в сфере экономики

строительства, и этот опыт нам ни в коем случае нельзя было терять. Соответственно мы хотели использовать сложившиеся информационные потоки и трансформировать их так, чтобы сохранить все то хорошее, что у нас было к тому моменту. И требовалось решить, какой информацией управлять, какие инструменты для этого применять и как вообще подходить к взаимоотношениям с филиалами.

Мы взяли за базу все наши внутренние наработки и сначала сделали акцент на управлении финансами, построив систему бюджетирования. Разумеется, у нас и раньше существовало планирование, но наши внутренние плановые документы мало использовались в оперативной работе — они исполняли скорее регламентирующую функцию. Так что систему бюджетирования нужно было, так сказать, приспособить непосредственно для жизни — для принятия решений, для каждодневного планирования платежей и т. д. Мы взяли за основу ту методику управленческого учета, которая у нас

существовала, расширили ее, углубили, описали методологию и стали целенаправленно внедрять получившуюся методику в наших филиалах. Поначалу обслуживание информации происходило в Excel и требовало очень высоких трудозатрат. В какой-то момент мы поняли, что настала пора переходить на более мощное средство, которое избавит нас, экономистов, от постоянного выполнения рутинных операций и позволит нам вернуться в ту область, для которой мы предназначены. С моей точки зрения, это прежде всего аналитика.

Для план-фактного анализа мы используем систему SAP BusinessObjects. В ней у нас реализован целый блок аналитической информации, как внутреннего пользования, так и для внешних потребителей информации. Эта информация служит основой для принятия оперативных решений здесь, в аппарате генерального директора, и на ее базе мы осуществляем управленческое воздействие на наши территориальные компании — филиалы. Система позволяет нам в процессе

анализа проблемы спускаться до сколь угодно глубокого уровня представления информации, вплоть до первичных данных. Таким образом, с помощью SAP BusinessObjects мы организовали довольно стройный план-фактный анализ по принципу «сверху вниз».

Вы рассматриваете SAP BusinessObjects скорее как инструмент индивидуального пользования, предназначенный для финансового директора, или как систему для использования всеми специалистами организации, так или иначе связанными с финансами?

Исторически сложилось так, что вся информация в «Мостотресте» — а ее у нас очень много — стекалась в центр, в аппарат генерального директора. Мы, безусловно, устраивали и продолжаем устраивать рассылки «вниз», в филиалы, стараемся информировать наши отделы, но эта деятельность носила не совсем системный характер. С появлением единого хранилища данных, организованного посредством SAP BusinessObjects Data Integrator, нам стало гораздо проще. Хранилище — это и важнейший инструмент работы экономических служб здесь, в аппарате, и уникальная возможность сделать информационную базу доступной для всех наших пользователей, всех мостоотрядов.

К сожалению, уровень грамотности — и компьютерной, и экономической — в филиалах не всегда на высоте, и хранилище как инструмент доступа к общему большому массиву информации позволит им восполнить недостаток знаний, чтобы более качественно выполнять свои функции. Что касается принятия решений, то оно, конечно, во многом зависит от стиля руководства, но если центр и здесь сумеет помочь филиалам, это будет замечательно. Мы делали и дальше собираемся делать особый акцент на аналитической функции экономического блока, а без обладания массивом информации анализ в принципе невозможен.

Еще одно замечание: «Мостотрест» очень интересно устроен в плане внутренней конкуренции.

К нему относится 12 мостоотрядов, которые на выходе выдают, так сказать, типовой продукт — квадратные метры моста, — и все бизнес-процессы у них очень схожи. Поэтому возможность узнать ситуацию у соседа должна очень позитивно сказаться на результатах труда. А хранилище данных совместно с функциями обработки и представления информации, организованными средствами семейства продуктов BusinessObjects, как раз и обеспечивает доступ к такой информации. Раньше мы обменивались опытом, ездили друг к другу. Сейчас на это остается все меньше времени — мы слишком загружены работой и новыми задачами, и объемы работ в денежном и в натуральном выражении продолжают расти. Единое хранилище данных позволяет отчасти скомпенсировать недостаток непосредственного личного общения — по крайней мере, обмен информацией между филиалами происходит. Так что хранилище — инструмент не одного, двух, трех человек, а более широкий.

Сейчас многие говорят о том, что благодаря хранилищу сумели объединить разрозненные данные. А что это означает в вашем случае? Какие именно данные вы объединили?

Наши данные с самого начала не были разрозненными. Все они находились здесь, в управлении, причем в довольно концентрированном виде — на отдельных пользовательских рабочих местах. Таким образом, задача построения хранилища сводится к тому, чтобы извлечь эту информацию с индивидуальных рабочих мест и сделать общедоступной. В нашем архиве информация в бумажном виде хранится три — пять лет, а электронный массив информации значительно обширнее. И конечную цель работ по хранилищу я вижу в том, чтобы все эти данные извлечь, скомпоновать в одном месте и научиться ими пользоваться для анализа динамики за ряд лет.

То есть нас интересует не объем информации — чем больше, тем лучше, — а ее прикладные свойства. Мы четко знаем, что переносим в

хранилище информацию, которая скопилась у наших пользователей приблизительно за последние десять лет, и понимаем, зачем это нам нужно.

Что для вас значит аналитическая система, какого рода вопросы решаются с ее помощью? Часто

••• Система позволяет нам в процессе анализа проблемы спускаться до сколь угодно глубокого уровня представления информации, вплоть до первичных данных

такая система ассоциируется с отчетностью — как правило, нерегламентированной.

Прежде всего: мы не пытаемся взваливать на информационные системы не свойственные им функции. Аналитическая система — наш помощник в оперативной работе, мы вовсе не ждем от нее ответов на все вопросы нашей хозяйственной деятельности. Она помогает нам получить информацию, обработать ее, может быть, где-то толкнуть — формой подачи информации — на определенный вывод, и я считаю, что система исполняет свои функции. А уж как применить то, что она нам показывает, — это наша задача. Ведь зачастую одни и те же данные при различном представлении, даже графическом, заставляют прийти к совершенно разным выводам. А в

BusinessObjects эти возможности очень хорошо развиты, там множество типов разных графиков, диаграмм и т. д. Но с этими представлениями должны работать наши специалисты — это обязательное условие, одно дополняется другим.

Какие специалисты работают с BusinessObjects?

Инженеры, экономисты наших территориальных фирм и аппарата гендиректора. Все они используют систему, чтобы выявлять проблемы и изучать пути их решения. BusinessObjects позволяет анализировать самые разные проблемы, касающиеся и основного производства, и вспомогательного производства, и обслуживающего хозяйства. Нужно просто «раскрутить» проблему до причин, ее вызвавших, а анализ причины и всё последующее — это функция человека, а не машины. Машина только показывает проблему.

● ● ● Мы
запланировали
создание
информационных
панелей с самого
начала проекта
как один из его
ключительных
этапов ● ● ●

Поэтому я как раз считаю, что все участники процесса, как люди, так и машины, должны выполнять свои функции. BusinessObjects — система поддержки принятия решений, а решения принимают люди.

Строительство мостов — производство проектного типа, с очень

длительным циклом осуществления работ. А сказывается ли эта специфика на способах применения аналитических инструментов?

Поясню, как у нас строится процедура анализа. Прежде всего, она имеет сегментную, филиальную структуру. Филиал — это, по сути, самостоятельное подразделение, выполняющее весь цикл работ. Далее, у каждого филиала есть набор строительных объектов, которые, как вы правильно сказали, имеют длительный цикл, целый ряд сложностей, нюансов и т. д. Поэтому основные принципы бюджетирования и анализа у нас схожи с другими организациями, у которых структура построена по филиальному принципу. Наше традиционное устройство организации позволяет нам работать с типовыми решениями, которые есть в BusinessObjects, что, кстати, описано всеми нашими регламентирующими документами.

Насколько важную роль играет в ваших процессах нормативно-справочная информация? Как задача ее обработки и использования коррелирует с задачами построения единого хранилища и обеспечения качества данных?

Все наши системы используют общую базу нормативной информации, которая реализована в «1С». Мы построили ее в рамках проекта по унификации бухгалтерского учета. Справочная информация включает простые сведения, такие как наименование объекта строительства, наименования контрагентов и все, что с этим связано. А потребители этой информации — системы планирования, где фигурируют те же самые объекты, и системы анализа, как оперативного, так и ежеквартального (ежегодного) в рамках традиционной отчетности. Необходимо, чтобы везде использовался один и тот же формат данных — это обязательное условие, иначе не избежать проблем со стыковкой информационных потоков из разных систем и трудоемкой выверки. Мы это хорошо понимаем, поэтому относимся к нормативной информации и ее качеству очень серьезно.

Принято считать, что аналитические системы — инструмент для руководителей высшего звена. А кто еще является его пользователем?

Мы запланировали создание информационных панелей для разных типов потребителей с самого начала проекта как один из его заключительных этапов. Сейчас они реализованы средствами SAP BusinessObjects Xcelsius 2008. Мы начали с наполнения хранилища данных, затем провели структурирование, далее научились получать традиционную аналитику в гораздо более качественном и, так сказать, наглядном виде, расширили эту аналитику. Теперь уже можно говорить и о формах представления этой аналитики для руководителей различного уровня: генеральному директору финансовые показатели интересны в достаточно обобщенном виде, финансовому — в более подробном, начальнику планово-экономического управления нужен полный срез информации. Так же обстоит дело и в наших филиалах. Поэтому в данный момент мы находимся на стадии согласования состава и количества таких показателей, формы их предоставления для различных уровней управления. Все эти разнообразные функции реализуются в рамках проекта по внедрению в нашей организации аналитического инструмента SAP BusinessObjects.

Совершенно точно, что аппетит приходит во время еды. Уже сейчас люди из смежных подразделений, которые узнали об этом проекте, тоже начали проявлять интерес к получению аналитической информации, причем это не только экономисты и финансисты, но и сотрудники производственных служб, управленческих подразделений на местах, службы главного механика. Поэтому я думаю, что количество пользователей с каждым днем будет увеличиваться, как только мы начнем получать первые результаты. Вообще сейчас все наши работники стремятся знать как можно больше о хозяйственной деятельности организации, причем им нужна не узконаправленная, а именно комплексная информация.