

- провести мероприятия по обучению персонала.

Для предприятий легкой промышленности информационная база CRM-системы имеет свои особенности: кроме стандартных данных ведется по клиентам сбор следующей информации:

- предпочтительный товарный портфель клиента в разрезе товарных групп;
- торговые/складские площади;
- целевые сегменты клиента (его покупатели);
- практика закупок (средний объем, периодичность);
- предпочтительные схемы оплаты.

Возможность получить, сохранить и обработать полную историю взаимодействия клиента с компанией дает массу преимуществ. Предприятие может, в частности, предсказать, чего клиент захочет пожелать в будущем, провести сегментацию аудитории, проанализировать эффективность работы конкретного канала сбыта или успешность рекламной компании, оптимально загрузить свою сбытовую и сервисную сеть и т.д.

Модуль CRM-системы позволяет повысить качество обслуживания клиентов: ни одно из пожеланий не пропускается и не остается без внимания. По мере накопления большей базы данных по клиентам работа CRM-системы становится эффективнее.

Взаимная увязка проведения реинжиниринга бизнес-процессов и внедрения CRM-технологии на предприятии позволяет использовать реинжиниринг бизнес-процессов и CRM-технологии одной и той же бизнес-модели предприятия, построенной на этапе его информационного обследования одной и той же информационной системы, и повышает эффективность ее работы. По мнению экспертов, это сокращает время внедрения CRM-технологии, реинжиниринга бизнес-процессов и создания поддерживающей их информационной системы (до 50 %), повышает эффективность работы всех систем (до 80 %), уменьшает время выхода систем на проектную мощность и сокращает срок окупаемости систем (до 50 %).

*Мовшович А.В., канд. техн. наук, доцент
Филиал УО «МИТСО» (Гомель)*

*Мовшович С.М., канд. техн. наук, доцент
УО «БТЭУ ПК» (Гомель)*

РЕИНЖИНИРИНГ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ERP-СИСТЕМ

Успех процесса внедрения корпоративных информационных систем (КИС), реализованных на основе стандарта ERP, во многом определяется позицией руководства предприятия. Если при внедрении локальных АРМ основная нагрузка специалистов-пользователей приходится на этапы составления технического задания и опытной эксплуатации, то при внедрении КИС требуется постоянная совместная работа руководства предприятия и специалистов-пользователей с консультантами и настройщиками системы на всех этапах это-

го процесса. Дело в том, что целью создания АРМ специалиста является повышение эффективности труда отдельного специалиста, а внедрение КИС ставит своей целью оперативное получение руководством достоверной информации о всех бизнес-процессах предприятия.

Основное содержание процесса внедрения ERP-системы состоит в настройке модулей системы на действующее законодательство и принятые на предприятии нормативные акты. Поскольку, как правило, ERP-система не разрабатывается, а приобретает, то часто возникает ситуация противоречия действующих норм бизнес-процессов стандартам международной практики, реализованным в КИС. Такая ситуация является поводом к проведению бизнес-реинжиниринга, т.е. изменению структуры системы управления предприятия, информационных ресурсов, технологии документооборота, должностных обязанностей специалистов и т.д.

Для конкретизации моментов принятия решений о проведении бизнес-реинжиниринга рассмотрим процесс внедрения КИС на предприятии. Как бы не был организован этот процесс, он должен включать в себя определенные этапы, несколько отличающиеся от типовых этапов внедрения традиционных автоматизированных информационных систем, представленных комплексом АРМ.

На первой стадии "Обследование информационных потоков предприятия" мы выделяем три этапа:

- 1) определение объектов автоматизации предприятия (крупных бизнес-процессов); на этом этапе выполняются следующие виды работ: организация рабочей группы обследования предприятия и утверждение регламента ее работы, получение стандарта документооборота предприятия, определение целей и задач автоматизации предприятия. Отметим, что в рабочую группу включают руководителей структурных подразделений предприятий, консультантов (представителей консалтинговой фирмы) и настройщиков (специалистов по управлению информационными ресурсами);

- 2) составление концепции внедрения каждого объекта (составление реестра конечных документов, определение регламента получения документов, определение функциональности системы, необходимой для заданного регламента);

- 3) выработка предложений по изменению процессов управления предприятием (анализ существующих подсистем АСУ предприятия, устранение противоречий существующих подсистем АСУП, разработка предложений по изменению структуры управления предприятием, разработка предложений по изменению должностных обязанностей, подготовка нового стандарта предприятия по документообороту, определение источников получения данных для общезаводских справочников).

Вторая стадия "Технический проект" включает в себя четыре этапа:

- 1) предварительная настройка варьируемых параметров интегрированной системы с учетом специфики производственных и управленческих процессов (определение общих параметров настройки, определение параметров настройки для каждого модуля). Выполнение данного этапа часто приводит к необходимости принятия решений по бизнес-реинжинирингу;

2) определение рабочих мест системы (определение рабочих мест ввода оперативной информации в систему, определение рабочих мест ведения НСИ, определение рабочих мест потребителей информации). На этом этапе также принимают решения по бизнес-реинжинирингу;

3) создание проекта компьютерной сети предприятия (анализ существующей компьютерной сети, анализ существующего комплекса компьютеров, анализ существующего системного программного обеспечения, разработка технического задания на компьютерную сеть предприятия, разработка проекта новой компьютерной сети предприятия);

4) разработка плана инсталляции системы (организация рабочих групп внедрения по объектам внедрения и утверждение регламента их работы, определение этапов внедрения, утверждение плана-графика внедрения).

На заключительной третьей стадии "Инсталляция системы" можно выделить два основных этапа:

1) закупка и установка оборудования и программного обеспечения (закупка оборудования и программного обеспечения, установка или модернизация компьютерной сети предприятия, установка оборудования и программного обеспечения на серверах, установка оборудования на рабочих местах, установка программного обеспечения на рабочих местах);

2) ввод в эксплуатацию:

- общая настройка системы;
- настройка модулей системы по объектам (настройка внутримодульных связей, разработка технологии работы пользователей по каждому объекту, настройка масок интерфейса, заполнение глобальных данных системы (план счетов, заводы, закупочные подразделения, склады, рабочие места производства и ремонта), настройка стандартных отчетов, назначение прав доступа к информации для каждого пользователя);

- составление инструкций для пользователей;
- разработка приложений для переноса данных из существующих АСУП;
- обеспечение необходимой отчетности на рабочих местах;
- разработка проекта нового стандарта предприятия;
- обучение будущих пользователей основным приемам работы;
- опытная эксплуатация (проверка системы на тестовых примерах, перенос информации из существующих АСУП, проверка системы на реальной информации, обучение будущих пользователей приемам работы с реальными данными, разработка технологии обработки нестандартной информации, сверка результатов параллельной работы существующей системы управления и внедряемой);

- сдача-приемка в промышленную эксплуатацию (утверждение акта сдачи-приемки, утверждение новых должностных обязанностей персонала, утверждение нового стандарта предприятия).

Второй этап – это основа принятия самых существенных решений по бизнес-реинжинирингу предприятия. Примером решения, к которому часто приходят при внедрении КИС, является объединение бухгалтерии и финансового отдела.