

Вполне логично считать эффективного собственника в меру социально- ответственным и законопослушным. Ведь при наличии огромного множества методов сокрытия прибыли и незаконного обогащения собственник использовал законные способы удовлетворения своих материальных интересов, а налоговые платежи и использование части чистой прибыли на развитие производства и социальные нужды трудового коллектива есть вполне достаточные признаки его социальной ответственности.

Формально право инвестора на дивидендный доход вступает в глубочайшее противоречие с общеизвестными и общепризнанными принципами коммерческого расчета. Рентабельность и окупаемость собственных средств, авансированных в производство, материальная заинтересованность и ответственность собственника вместо руководства к действию превращаются в пустые лозунги.

В условиях преимущественно коллективной формы организации бизнеса отсутствие законного права соинвесторов и обладателей народных акций на защиту своих материальных интересов, мало сказать, аморально. Это даже преступно, так как порождает условия для совершения различного рода преступлений. Можно, конечно, спрятать голову в песок и не замечать, что между соучредителями - соинвесторами, а так же между учредителями и соучредителями, с одной стороны, и исполнительной дирекцией и менеджментом, с другой стороны, как правило, ведется упорная и ожесточенная борьба за контроль над финансовыми потоками. Ведь всем известно, что реальным собственником является тот, кто управляет финансовыми потоками, а не тот, кто формально является собственником. Контроль за финансовыми потоками используется для незаконного присвоения значительной части, а нередко и всей прибыли.

Отсутствие правовой защиты материальных интересов инвесторов неизбежно порождает у менеджмента стремление к минимизации налоговых выплат путем занижения налоговой базы. Возможности такой минимизации налоговых выплат в современной рыночной экономике почти беспредельны. Эти возможности реализуются посредством общеизвестного механизма трансфертного ценообразования, суть которого сводится к занижению цен на реализуемую продукцию и завышению цен на покупную продукцию производственно-технического назначения. Этот механизм позволяет лицам, контролирующим финансовые потоки, получать огромные взятки, или так называемые «откаты», и почти легально экспортировать теневой капитал в форменные зоны, которые стали официальным прибежищем для теневого капитала.

Собственник, который не способен обеспечить хотя бы минимальный дивидендный доход на собственные средства, не должен иметь ни морального, ни тем более законного права быть таковым. Собственник должен быть объявлен банкротом, а коммерческая структура должна быть подвергнута санации. Тот, кто имеет денежный капитал, но не способен быть эффективным и социально- ответственным собственником, может спокойно занять свое место в кругу рантье или (и) биржевых спекулянтов.

УДК 331.1

## **ВНЕДРЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ: РАБОТА С КАДРАМИ**

*С.В. Карпенко, Е.В. Прокофьева*

*Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации,  
Гомельский торгово-экономический колледж Белкоопсоюза,  
г. Гомель, Республика Беларусь*

Проект внедрения корпоративной информационной системы (КИС) включает три этапа, проблемы которых обусловлены недостаточной проработкой кадровых вопросов. Это

- Определение стратегических целей и тактического плана проекта
- Обучение специалистов проектной группы
- Обучение конечных пользователей

На 1-м из перечисленных этапов выполняется формирование управляющего комитета проекта, а также группы внедрения (проектной группы). Управляющий комитет проекта должен иметь полномочия принимать решения по утверждению корпоративных стандартов и изменений в них, принимать оперативные решения в процессе производства работ, а также оценивать деятельность проектной группы и при необходимости делать оргвыводы - вплоть до отстранения от проекта сотрудников, не справившихся со своими задачами.

Контролировать процесс внедрения способен и один человек, однако в связи со сложностью задач и важностью принимаемых решений такие решения следует принимать с участием специалистов. При этом не должна страдать оперативность, так как многочисленные обсуждения и согласования способны превратить проект в неэффективный «долгострой».

Рабочая (проектная) группа должна контролировать процесс в целом, готовить вопросы на утверждение управляющему комитету, осуществлять контакты с поставщиком программного обеспечения и консультантами. В эту группу, кроме сотрудников отдела АСУ, должны войти сотрудники основных подразделений, принимающих участие в проекте. Опыт реинжиниринга бизнес-процессов (РБП) рекомендует 10 человек в соотношении 3 к 1, то есть 3 – консультанта и 6 своих работников. Как показала практика, нарушение этого количества и соотношения ведет в затягиванию сроков обследования и внедрения.

Проектную группу необходимо дополнить созданием в рамках отдела АСУ группы поддержки, задача которой - поддерживать функционирование системы как в процессе внедрения, и после его окончания. Минимальное количество сотрудников группы поддержки - от 4 до 6 человек. В эту группу должен войти хотя бы один специалист-системотехник, а также один специалист по базам данных и программированию. Остальные - это специалисты по прикладным подсистемам. Сюда не входят специалисты по обслуживанию локальной сети и средств связи (в ряде случаев возможно частичное совмещение функций, но не на этапе внедрения). Также не учтен персонал, необходимый для ввода данных, который требуется при неполном функциональном охвате системы или ее неполной интеграции (что часто встречается при любви к «экономии»).

Компаниям со сложной структурой или территориально удаленными подразделениями (филиалами) необходим дополнительный персонал, обеспечивающий разработку и поддержку учетных и управленческих стандартов предприятия. Эти сотрудники могут входить в состав экономических подразделений (бухгалтерии, планового отдела) или могут быть выделены в самостоятельное подразделение.

Управляющий комитет проекта должен быть создан приказом. В состав комитета входят высший управленческий персонал предприятия: генеральный директор, главный бухгалтер, заместитель главного бухгалтера, начальник ОАСУ, а также начальники и заместители смежных отделов (ПТО, ОТИЗ, ПЭО, ОМТС и т.д.). Тогда же утверждают план работ по проекту. Управляющий комитет создает проектную группу в составе специалистов-предметников, компетентных в конкретных бизнес-процессах предприятия, а также специалистов АСУ, ответственных непосредственно за процесс внедрения. Именно эта группа в дальнейшем и участвовала в создании концептуального проекта, а затем и в процессе внедрения и тиражирования системы.

2-й этап. Обучение специалистов проектной группы

Несмотря на кажущуюся простоту и очевидность, данный этап является источником огромного количества проблем.

Не столь важно иметь уже обученный персонал, как вовремя научить его всему необходимому. В данном случае имеется в виду не обучение конечных пользователей работе с системой, а обучение руководящих сотрудников базовым управленческим дисциплинам,

таким как основы финансового и управленческого учета, современные концепции производственного управления, основы управления проектами.

Вот тут-то и возникает проблема, связанная с тем, что абсолютное большинство отечественных предприятий морально совершенно не готовы платить довольно значительные суммы за обучение своих сотрудников. Поэтому обучение всеми силами стараются либо сократить, либо вообще отменить.

Зная эту проблему, многие поставщики пытаются «спрятать» эти деньги или вовсе отказаться от предварительного обучения, ссылаясь на то, что обучение пройдет на рабочих местах. Последнее действительно практикуется, но только для конечных пользователей, которым нужно знать только некую последовательность нажатия клавиш, приводящую к нужному для них результату. Проектная же группа должна знать базовые управленческие дисциплины и всю структуру программного продукта и его внутренние взаимосвязи - лишь тогда она сможет успешно вести проект.

Этим, кстати, и пользуются недобросовестные поставщики: если нет обученного персонала, то заказчик будет активнее привлекать консультантов. В итоге обучение все равно придется проводить, но в действительности оно обойдется дороже, ведь стоимость обучения одного сотрудника предприятия в учебном центре примерно равна стоимости одного рабочего дня консультанта, а продолжительность учебного курса - от 3 до 5 дней.

Другая проблема - качество и содержание программ обучения. Все западные программы обучения предполагают, что участники знакомы с основами финансового и управленческого учета, а также с концепциями производственного управления. В наших же условиях это большая редкость. Получается, что обучение начинается как бы с третьего курса - сразу специальные дисциплины без общей фундаментальной подготовки. В большинстве случаев это приводит к крайне низкой эффективности учебного процесса.

Тем не менее, проблем можно избежать, если принять специальные меры. Одной из таких мер является тщательный подбор группы внедрения и предварительное обучение ее участников.

После обучения проектная группа способна разработать детальный план внедрения. Перечни конкретных задач включают такие вопросы, как обязанности участников проекта, сроки начала и окончания работ и другие. Такая работа проводится совместно проектной группой и консультантами.

Одной из основных обязанностей участников проектной группы т.о. на этапе внедрения становится правильная организация внедрения – соотношение временных, материальных затрат и возможностей обеспечения человеческими ресурсами. От того, насколько точно оценены возможности предприятия и установлены временные рамки исполнения проекта, зависит, настолько успешным будет внедрение. Например, одной из ошибок при составлении плана внедрения АС «Бухгалтерский учет» как раз и оказались нереальные сроки исполнения.

Из-за неверного определения временных рамок постоянно наблюдалась ситуация срыва сроков. Запаздывание на 1 этапе на 1 неделю приводило к запаздываниям на 2 этапе уже на месяц, что приводило к практическому срыву работ на последующих этапах. А именно, перенос данных не удалось осуществить реально не только за неделю, выделенную в соответствии с планом, но даже за месяц, поскольку персонал, выделенный для этой процедуры, оказался занят на других работах. В результате ввод первичных данных в новую систему запаздывал более чем на месяц.

Изначально предполагалось, что первичное внедрение системы произойдет в управлении, а затем простым тиражированием пройдет на филиалах. В связи с этим на каждый филиал отводилось максимум 2 месяца. А в действительности реальные работы по внедрению начинались практически по истечению этих двух месяцев, в то время как консультанты уже должны были заниматься другими филиалами. Возникла ситуация полной неразберихи.

Данные введенные параллельно в новой системе не совпадали с данными бухгалтерского учета в старой. Времени на выверку не было. Люди работали без выходных, а ошибки, допущенные в тот период, до сих пор мешают нормальной работе бухгалтерии.

Подобной ситуации можно было избежать либо выделив дополнительные ресурсы, либо увеличив сроки внедрения. Но поскольку набирать временный штат работников для проведения подобных работ нецелесообразно (только обучение специфике предприятия займет немало времени), то единственной возможностью является более реалистичное планирование. Даже простое разведение по срокам процедур по разным филиалам уже дало бы большую свободу для более тщательной работы, поскольку консультанты и проектная группа могли бы полностью заниматься конкретным филиалом, а не разрываться между 3-4. К тому же идея о «простом тиражировании» оказалась изначально неверна. Т.е. проектная группа изначально не учла особенностей внедрения на разных филиалах.

### 3-й этап. Обучение конечных пользователей

Обычно такое обучение проводится на рабочих местах на уже настроенной системе. Отечественная специфика и здесь дает о себе знать. Известны случаи не только пассивного сопротивления («непонятно», «неудобно», «нет времени»), но и активного противодействия, включая сознательные попытки вывести систему из строя путем ввода недостоверных и заведомо опасных данных. Поэтому крайне желательно проводить данный этап после полной настройки системы разделения доступа, с соблюдением всех мер и правил информационной безопасности. Как правило, обучение проводится силами специалистов предприятия-заказчика, входящих в состав проектной группы.

Обучение вообще является очень важной частью всех работ. От того насколько правильными будут действия конечных пользователей напрямую зависит успешность внедрения.

Обучение на предприятии РУП «Гомельэнерго» проводилось на базе учебного центра. Создавалась группа сотрудников одного филиала (16-20 человек), которые в течении недели посещали практические занятия. Причем в состав группы входили одновременно и снабженцы, и кладовщики, и бухгалтера с различных участков. Дифференциации обучения не производилось, т.е. все сегодня слушали о модулях по материальному учету, завтра – по складскому, послезавтра – по ведению договоров. Т.о. вместо подробного обучения особенностям конкретного участка все слушатели получали весьма общее представление обо все сразу. Это привело к тому, что ни один слушатель не ушел с более или менее четким представлением о том, как же ему надо будет работать: какова последовательность действий, как проверить, где посмотреть.

Кроме того, обучение производилось программистами, которые делали упор на работу с компьютером, а не на правильность с точки зрения бухгалтерского учета. В результате сложилась такая ситуация, когда бухгалтера в течение первых недель опытной эксплуатации вместо того, чтобы максимально быстро водить параллельно данные, не знали что, зачем и для чего делать. Как потом показал опыт, на порядок эффективнее оказался следующий способ обучения: конкретный бухгалтер, выполняющий определенные операции, обращался к такому же бухгалтеру из смежного филиала, на котором уже внедрение прошло. За 3 часа как правило выяснялись все нюансы по работе с данным участком. При этом мы имели экономию времени (вместо 1 недели – несколько часов индивидуальной работы), а главное человек после этого мог вполне самостоятельно и эффективно работать.

Необходимо отметить недостаточную проработку мотивационного фактора. Когда бухгалтера в течение месяца безуспешно выполняли им непонятные действия, результата которых они не видели, возникало желание просто саботировать работу. И только когда был четко виден смысл выполняемых операций, их цель и необходимость, работа шла четко и уверенно.