

Притча о желтой коробке и большой красной кнопке*.

* 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»...

ПРЕДИСТОРИЯ

2007 год. УКРТЕЛЕКОМ

01.01.2007 года началась промышленная эксплуатация УПП в Запорожской дирекции УКТЕЛЕКОМа. В этот момент дирекция управляла 20 предприятиями.

БУХГАЛТЕРСКУЮ ФУНКЦИЮ ОСУЩЕСТВЛЯЕТ 120 чел.

Я хорошо запомнил эту цифру потому, что всех этих людей пришлось обучать и это был масштабный процесс. В каждом из этих предприятий был главный бухгалтер, расчетчик по зарплате и т.д. Постепенно, в течении 2007-2008 года все эти предприятия были переведены на работу в УПП и стали работать в единой информационной базе. Сопровождение было полностью передано местному ИТ отделу.

2011 год. ТАМ ЖЕ

В 2011 году меня пригласили в качестве эксперта на совещание по поводу изменений связанных с вступлением в силу нового налогового кодекса. В ходе совещания я сделал для себя небольшое открытие:

БУХГАЛТЕРСКУЮ ФУНКЦИЮ ОСУЩЕСТВЛЯЕТ 27 чел.

При этом объем бухгалтерских операций существенно не изменился, те же 20 подразделений, тот же вид деятельности. Меня трудно удивить чем-то, что связано с проектами внедрения 1С, но сокращение в 4 раза! меня действительно удивило.

ПРЕДИСТОРИЯ

ТОГДА Я ЗАДАЛ СЕБЕ ВОПРОС

А сколько же их (бухгалтеров) должно быть ? Не в смысле сколько их должно быть в УКРТЕЛЕКОМе, а вообще на предприятии где внедрена комплексная система автоматизации.

Можно ли определить нижний порог, норму и проч. ?

И НАЧАЛ ИСКАТЬ ОТВЕТ

Состав показателей, которые нужно анализировать лежит на поверхности. Очевидно, что нужно соотносить количество людей, размер фонда заработной платы с количеством документов. Кроме того нужно рассчитать этот показатель для нескольких предприятий с разными сроками эксплуатации УПП и сравнить эти данные. Это я и сделал.

АНАЛИЗИРУЕМЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Общее количество бухгалтерских документов

Рассчитывалась статистика документооборота по информационным базам 1С (только УПП), (количество документов и количество строк в табличных частях документов), после этого из этой статистики исключались документы, которые создаются специалистами отдела кадров и расчетчиками по зарплате, а также документы, которые создаются не бухгалтерией, а управленцами, например, Заявки на расходование денежных средств.

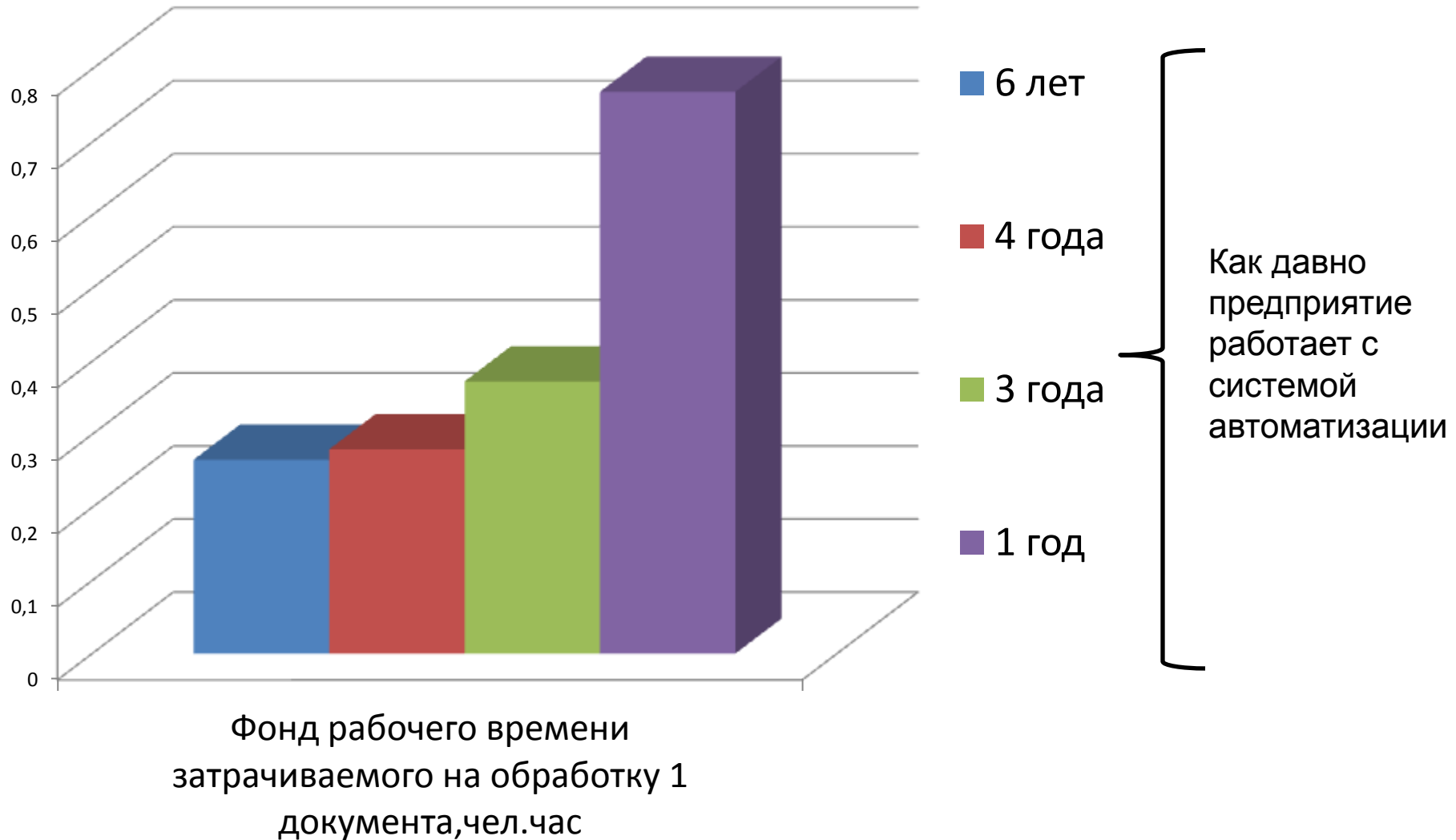
Фонд рабочего времени бухгалтерии

Рассчитывалось, количество специалистов, которые занимаются обработкой бухгалтерских документов умноженное на 8 часов (продолжительность рабочего дня) и на количество рабочих дней в исследуемом периоде. Все месяцы в которых сотрудник получал зарплату считаются месяцами его (сотрудника) полной занятости.

Фонд оплаты труда бухгалтерии

При расчете этого показателя брались в учет только сумма начисленной заработной платы за исследуемый период уменьшенная на 15% (подходный налог) - показатель "зарплата в руки". Сделано это для обеспечения сравнимости данных - не все в нашей стране платят зарплату «по-белому».

РЕЗУЛЬТАТЫ АНАЛИЗА



ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ

Фонд рабочего времени затрачиваемого на обработку 1 документа (ФРВД) в человеко часах.

Показывает эффективность использования рабочего времени. Пока я считаю, что его значение от 0,25 до 0,4 это норма при которой бухгалтеры нормально загружены, но не перегружены, т.е. могут уходить спокойно домой в 17:30 и иметь время на чтение женских журналов в течении дня. А также могут болеть и нормально ходить в отпуск. Значение выше 0,4 означает неэффективное использование рабочего времени, то есть люди гуляют хотя при этом не исключены варианты (особенно в крупных конторах), когда исполнители на некоторых участках сильно перегружены. Значение ниже 0,25 означает высокую интенсивность труда - люди перегружены. Нужно думать о расширении штата.

Фонд оплаты труда затрачиваемый на обработку 1 документа

Показатель должен рассматриваться в совокупности с фондом рабочего времени на один документ (ФРВД). Значение от 5 грн. до 7 грн. при низком и нормальном значении ФРВД означает высокую эффективность (люди нормально загружены и мы им не переплачиваем), значение выше 10 грн. при значении ФРВД выше нормы - означает наличие резерв на котором можно сэкономить.

ЭТО НЕ ТОЛЬКО ИНТЕРЕСНО, НО И...

ПОЛЕЗНО.

Накопив достаточную статистику можно предлагать клиентам проведение исследований на эту тему. Что я собственно уже и начал делать. Причем я понял, что особенно это хорошо работает на холдингах, где есть несколько юридических лиц, которые можно сравнивать еще и между собой.

ВПРОЧЕМ МОЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ НЕ ТОЛЬКО ОБ ЭТОМ.

ВНИМАНИЕ, ВОПРОС !

ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ СОКРАЩЕНИЕ РАСХОДОВ НА ВЕДЕНИЕ БУХУЧЕТА ПРЯМЫМ СЛЕДСТВИЕМ ВНЕДРЕНИЯ ?

ОЧЕВИДНО, ЧТО НЕТ

Сокращение расходов является следствием целенаправленных управленческих усилий, а другими словами, следствием консалтингового проекта выполненного (пусть и силами штатных работников корпораций) уже после того, как внедрение закончилось.

Эта мысль мне показалась настолько важной, что я сделал некоторые философские обобщения.

КАК КЛАССИФИЦИРУЕТ ПРОЕКТЫ 1С ?

- Консалтинг*
- Внедрение*
- Консалтинг с последующим внедрением*

ОТКРОВЕНИЕ №1

КОНСАЛТИНГ С ПОСЛЕДУЮЩИМ ВНЕДРЕНИЕМ – УМЕР !

Возможно это утверждение кто-то посчитает крамольным и очень спорным, но оно основано на моем личном опыте участия в нескольких консалтинговых проектах. Допускаю, что это мне просто фатально не везло, но получалось всегда так:

Или консалтинг не имеет отношения к внедрению

Или он этому внедрению мешает

Или это просто неловко назвать консалтингом

Да и в самом деле. Какой наилучший совет мы можем дать клиенту в результате любых супер-пупер обследований ? Конечно – внедрить УПП ! А еще? Чтобы внедрить его быстро и недорого нужно постараться поменьше изменять типовой программный код !

НО ПРИЧИНА ЗНАЧИТЕЛЬНО ГЛУБЖЕ

Дело в том, что эффективность любых консалтинговых проектов до внедрения не может быть точно измерена. А клиент теперь этого хочет ! Он уже не верит в то, что умные советы действительно умные. Он хочет видеть результат применения этих советов в деньгах. Но после внедрения комплексной системы автоматизации учета и управления настолько все изменится, что сравнить какие-то данные с прошлым будет невозможно.

ОТКРОВЕНИЕ №2

ДА ЗДРАВСТВУЕТ ВНЕДРЕНИЕ С ПОСЛЕДУЮЩИМ КОНСАЛТИНГОМ !

После внедрения УПП (конечно не обязательно УПП, просто ПРОКОМ на этом специализируется) на предприятии возникает , с одной стороны, массив данных для анализа, а с другой стороны, инструмент измерения результатов любых управленческих воздействий. Появляется возможность довольно точно измерить «до» и «после» путем сравнения конкретных показателей. Причем точность здесь играет первостепенное значение.

Этот, в общем-то, банальный вывод, позволяет дать новые ответы на старые вопросы.

КОГДА ДОЛЖЕН НАЧИНАТЬСЯ КОНСАЛТИНГОВЫЙ ПРОЕКТ ?

Очевидно, после расчета себестоимости за первый месяц промышленной эксплуатации или позже, но не раньше. Почему так ? Потому, что на протяжении всего проекта , пока консультанты будут промывать мозги управленцам, рядовые пользователи должны продолжать спокойно работать и накапливать навыки и данные.

КАК ДОЛЖНА БЫТЬ ПОСТРОЕНА КОМАНДА КОНСУЛЬТАНТОВ ?

Проект вполне может выполняться в форме моделирования на копиях информационной базы клиента, а результатом могут быть сами модели и выводы сделанные путем сравнения результатов их работы. Таким образом очевидно, что в команду кроме консультантов должны входить инженеры.

ОТКРОВЕНИЕ №3

ЭТО НАША КОРОВА...

Пришло время расставить точки над Ё . Без нас никуда. Не в смысле без ПРОКОМа, а в смысле без НАС , людей, которых принято называть «специалисты по IT».

Причину, я думаю, объяснять не надо.

И в такой конструкции все на своих местах: мы, заказчик, и моя любимая желтая коробка...



**СПАСИБО ЗА
ВНИМАНИЕ !**

ООО «ПРОКОМ»

г.Запорожье, ул.Победы, 97а

(+380612)343222, 330244