

## Рамиль Кинзябулатов

# Внедрение программного продукта

## От практика практику



1-я редакция

**Рамиль Кинзябулатов**  
**Внедрение программного**  
**продукта. От**  
**практика практику**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=42349701](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=42349701)  
ISBN 9785449667168*

**Аннотация**

Для успешного внедрения программного обеспечения важно понимать, что именно вы планируете внедрить, какие цели вы преследуете, какого результата добиваетесь. Только при условии четко поставленной цели и продуманного выбора информационной системы результат внедрения принесет плоды. Но этого мало. Сам процесс внедрения включает в себя много больше, чем установка и доработка программного продукта. Обо всем этом подробнее читайте в книге «Внедрение программного продукта».

# Содержание

Книга Внедрение программного продукта	5
Введение	6
Деньги и IT	8
Бизнес-консультант в малом и среднем-бизнесе.	10
Кто это и зачем он нужен?	
Зачем нужен бизнес-консультант?	13
Что чаще всего видит бизнес-консультант?	14
Бизнес-консультант должен быть IT-консультантом	17
Работа «под ключ» и другие нюансы	19
Как я к этому пришел?	21
Специалист 1С или мое обучение	24
Конец ознакомительного фрагмента.	27

# **Внедрение программного продукта От практика практику**

**Рамиль Кинзябулатов**

© Рамиль Кинзябулатов, 2019

ISBN 978-5-4496-6716-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# **Книга Внедрение программного продукта**

Для успешного внедрения программного обеспечения (компьютерных информационных систем), важно понимать, что именно вы планируете внедрить, какие цели вы преследуете, какого результата добиваетесь. Только при условии четко поставленной цели и продуманного выбора информационной системы результат внедрения принесет плоды. Но этого мало. Сам процесс внедрения включает в себя много больше, чем установка и доработка программного продукта. Обо всем этом подробнее читайте в книге «Внедрение программного продукта».

# Введение

Выбор и внедрение программных продуктов нередко завершаются неудачей. Система оказывается ненужной, неудобной или слишком сложной. Пользователи не могут найти необходимые инструменты, приходят к выводу, что этот продукт им не подходит. И, в принципе, хорошая и даже полезная программа оказывается «на полке». Такие ситуации даже в быту неприятны. А в бизнесе – это большие потери времени и средств.

Я много лет занимаюсь внедрением программного обеспечения и автоматизацией бизнеса как бизнес-консультант. Наблюдал большое количество неудачных решений, анализировал их причины. Изучал также успешный опыт, в том числе, зарубежный. В результате появился мой собственный метод выбора и внедрения информационных систем для бизнеса, проверенный на практике и доказавший свою эффективность.

Эта книга предназначена, в первую очередь, для специалистов по внедрению и автоматизации, бизнес-консультантов и IT-специалистов, которые регулярно сталкиваются с проблемой выбора программного продукта для заказчика и взаимодействия с ним в процессе внедрения. Потому я уделяю особое внимание изучению бизнеса клиента, вопросам обоснования своего выбора, преодоления саботажа сотруд-

ников и другим подобным вопросам.

Но и руководитель компании, который задумался об автоматизации и модернизации программных систем, также найдет здесь много полезного. Вы узнаете, что такое информационная (программная) система, как ее правильно выбирать. Поймете, как происходит результативное взаимодействие с подрядчиками и научитесь определять, стоит ли доверять специалисту на ранних этапах сотрудничества.

Отдельные разделы посвящены документации, инструкциям и обучению персонала. Это также важные составляющие успеха. Даже грамотно выбранный программный продукт может быть не востребован просто потому, что сотрудники с ним работают слишком медленно или постоянно ошибаются. Вы поймете, что следует ждать от автоматизации, а какие надежды на самом деле бессмысленны.

# Деньги и IT

В этой книге я планирую рассказать о том, как правильно внедрять IT-системы, об их классификации и применении этих знаний на практике, о том, как организовать сотрудничество и добиться эффективного взаимодействия заказчиков (пользователей) и специалистов.

Но я намеренно не буду говорить о ценообразовании. Здесь я не планирую рассматривать, как оценивать услуги по внедрению различных программных продуктов, как взаимодействовать с заказчиком с юридической и финансовой точек зрения, как документально оформлять завершение сотрудничества и т. д.

Я понимаю, что эти аспекты также важны в работе любого IT-специалиста или компании. Их необходимо изучить и продумать, так как любые ошибки в организационных и финансовых вопросах могут усложнить вашу работу.

Но книга посвящена эффективному внедрению программных систем. А от того, какую цену вы посчитаете оптимальной или как документально оформите сотрудничество, процесс внедрения и его результат не зависят. Конечно, за исключением случаев, когда само сотрудничество прервано по причинам, на связанным непосредственно с внедрением.

Независимо от стоимости услуг и достигнутых договорен-



ностей, внедрение должно проводиться профессионально, а в итоге заказчик должен получить нужный результат. Вам это должно быть важно не меньше, чем будущим пользователям. Это – ваш опыт, подтверждение профессионализма.

Даже если на каком-то этапе у вас появились мысли, что заказчик вам недоплачивает или сомнения в том, что вы получите в итоге оплату, внедрение все равно нужно доводить до конца. Это ваш уникальный практический опыт.

Конечно, деньги – важный фактор в любой работе. Но если вы уже дали согласие на выполнение работ по внедрению, независимо ни от чего, нужно просто сделать свою работу. Это необходимо не только заказчику, но и вам.

Чем больше у вас будет успешных (законченных) внедрений, тем уверенней вы будете. В будущем вы сумеете грамотно оценить затраты времени и сил, будете четко представлять себе, как и что нужно сделать для успешного внедрения. И вместо разочарования с двух сторон от прерванного сотрудничества, получите опыт и знания, которые пригодятся вам в будущем.

# Бизнес-консультант в малом и среднем-бизнесе. Кто это и зачем он нужен?

*«Хороший советник лучше любого богатства»  
Сократ*

Для начала я решил немного рассказать, кто такой бизнес-консультант. Это поможет лучше понимать последующие главы. Описание того, чем и как занимаются бизнес-консультанты, избавит читателя от вопросов при описании моего опыта взаимодействия с заказчиками и тех подходов, которые я предлагаю использовать в процессе внедрения программных систем.

Я не буду здесь давать сухие определения, думаю, они никому не интересны. Бизнес-консультант – это тот самый человек, которого приглашают со стороны, чтобы он помог найти решение каких-то проблем. Также очевидно, что взгляд «со стороны» очень часто помогает выявить то, что вы никогда не обнаружите, будучи сотрудником компании.

Я хочу с вами поговорить исключительно о бизнес-консультантах, которые работают с малым и средним бизнесом, т.е. с предприятиями с численностью сотрудников ориентировочно от 5 до 70 человек. Эта работа во многом отлича-

ется от того, что делают специалисты, которых привлекают в подобных случаях крупные компании. И, как раз, с этими нюансами есть смысл разобраться.

### ***Итак, в чем особенности малого и среднего бизнеса?***

– Малый и средний бизнес по своей структуре достаточно просты. Обычно здесь не нужна сложная логистика или аналитика. Управление осуществляется небольшим числом людей. Отсутствуют и многие другие структуры, без которых невозможно представить себе управление крупной компанией.

– Небольшой бизнес не имеет достаточных финансовых средств для того, чтобы привлекать к работе целый штат разных специалистов.

Именно эти две причины – отсутствие необходимости и экономия средств – привели к тому, что для малого и среднего бизнеса оптимальным решением стали услуги консультанта-дженералиста.

Напоминаю, что консультант-дженералист (в отличие от консультанта-специалиста) – это человек, способный оценить бизнес в целом, наметить общие тенденции, увидеть перспективы и возможности улучшения ситуации. Обычно ситуация выходит за рамки одного процесса и/или функции.

Конечно, не все так просто. Разобраться в том, что происходит в бизнесе и найти причины «заболевания» – это только половина дела. Решение должно быть конкретным,

как рецепт от врача. А потому наряду с общим пониманием бизнес-процессов, консультант должен обладать многими сопутствующими знаниями и навыками. Так, сегодня невозможно представить себе управление бизнесом без использования программного обеспечения. А потому бизнес-консультант должен ориентироваться в IT-сфере, обладать знаниями о том, какие решения существуют, какие можно реализовать под заказ, уметь поставить задачу программисту и т. д.

# Зачем нужен бизнес-консультант?

При общении с новыми клиентами мне постоянно приходится отвечать на этот вопрос. Также нередко его задают мои бывшие коллеги из IT-сферы и сотрудники различных компаний.

Казалось бы, и правда:

- 1. Структура небольшого предприятия достаточно простая.*
- 2. Увидеть работу «в целом» может и даже должен уметь руководитель.*
- 3. Слабое звено» найти не сложно, часто даже клерки понимают, какой отдел «тормозит» работу.*
- 4. Для автоматизации можно напрямую обратиться к программисту.*

Все это, конечно, верно. Именно так и должна работать небольшая компания. Но реальность несколько отличается от любой бизнес-схемы, и отличается обычно в худшую сторону. В результате, компания какое-то время работает, текущие проблемы решаются по мере их возникновения более или менее успешно. А потом наступает кризис. И тогда зовут бизнес-консультанта.

# Что чаще всего видит бизнес-консультант?

Основные проблемы, с которыми я сталкиваюсь на практике:

*«Узким местом» бизнеса очень часто оказывается совсем не то, о чем говорил клиент.*

Например, вы можете быть на 100% уверены, что ваша компания не может увеличить товарооборот из-за медленной работы склада. Вы покупаете на склад компьютеры и какое-то программное обеспечение для автоматизации работы. Нанимаете большее число грузчиков и кладовщиков, чтобы они быстрее собирали заказы. При этом истинная проблема кроется в непродуманной работе отдела доставки. Достаточно оптимизировать транспортные маршруты, научиться передавать документы на склад в правильном порядке, и пропускная способность этого склада вырастет без каких-то других вложений.

*Для решения возникающей проблемы выбирают сложный и ошибочный путь.*

Как известно, на ошибках учатся. Но стоит ли учиться исключительно на своих? Бизнес-консультант, по сути, является кризис-менеджером. Его зовут тогда, когда компания сталкивается с определенными проблемами. Консультант

тант анализирует бизнес, разбирается в предпосылках, которые привели к текущей ситуации. Он видит много разных ошибочных решений, а также их последствия на практике. И, естественно, в своей работе уже не повторит такие ошибки. А потому помощь бизнес-консультанта очень часто избавляет бизнес от «танца на граблях», на которых уже побывали ваши конкуренты.

*При автоматизации работы предпочтение отдают далеко не самому лучшему инструменту.*

Чаще всего руководитель бизнеса и программист говорят «на разных языках». В итоге программист работает либо вообще без тех задания, т.е. составляет его себе самостоятельно на основе того, о чем он сам догадался в беседе с клиентом, либо получает ТЗ, которое на самом деле вынуждает его делать не совсем то, что реально нужно клиенту. Более того, любой IT-специалист без исключения ограничен в выборе решения своей специальностью. Так, 1С-специалист будет привычно дорабатывать под поставленную задачу какую-то из 1С-конфигураций в то время, когда для решения проблемы может быть достаточно Excel-таблицы или отдельной программы для рассылки почты.

Итак, бизнес-консультант – это тот самый человек, который сумеет провести грамотную диагностику проблем, возникших в вашем бизнесе. Он привык смотреть не только на явные симптомы, но анализирует весь бизнес-процесс. После чего бизнес-консультант назначит вам правиль-

ное «лечение». У него есть практический опыт, есть знание и понимание ошибок ваших коллег, есть разные варианты решений, проверенные на практике.



# **Бизнес-консультант должен быть IT-консультантом**

Если бизнес-консультант работает с малым и средним бизнесом, он обязательно должен быть также IT-консультантом. Современные бизнес-процессы невозможно представить себе без автоматизации. Многим предприятиям нужны новые продукты, методы, и как итог – программы. Внедрение какого-то нового процесса без программной поддержки – нереально. И надо уметь выбрать оптимальное решение, а также пояснить клиенту, почему именно такой программный продукт подойдет лучше всего. Кроме того, очень важно понимать, как он будет взаимодействовать с другими программами и процессами на предприятии. Для небольшого бизнеса лучше всего, если тактику и стратегию бизнеса, а также программное сопровождение для новых бизнес-процессов будет выбирать один человек.

При этом бизнес-консультант не может быть привязанным к какому-то одному программному продукту. В отличие от программиста, он должен выбирать каждый раз оптимальное решение, не «зацикливаясь» на каких-то привычных инструментах. Бизнес-консультанту безразлично, будет ли строиться работа новых процессов при помощи 1С, каких-то специально разработанных приложений или стандартных средств Microsoft Office. Он хорошо знает, что мо-

жет предложить современный IT-рынок, умеет четко поставить задачу программисту, и всегда выбирает то решение, которое лучше всего подойдет для автоматизации бизнес-процессов в конкретном случае.

# Работа «под ключ» и другие нюансы

Очень важный момент для малого бизнеса. Консультант поможет воплотить в жизнь все свои идеи и предложения:

1. Подготовит и поможет внедрить любые кадровые перестановки, изменения режима работы и т. д.
2. Подготовит и внедрит новые программные решения. Все нюансы – начиная от выбора программы и оканчивая поиском специалиста и внедрением – консультант берет на себя.
3. В процессе решения проблемы при необходимости какие-то нюансы проработает отдельно, в том числе, привлечет к этому специалистов советующего профиля.
4. Обучит персонал новым методам работы.

Чаще всего бизнес-консультант работает с одним предприятием не более 1,5 лет. За этот срок полностью решаются все поставленные задачи. И когда новые бизнес-решения начинают работать в штатном режиме, сотрудники компании уже сами без помощи и подсказок могут продолжать работать в нужном направлении, работа бизнес-консультанта с конкретным предприятием завершается. Как показывает моя практика, до следующей сложной задачи.

Отдельно хотелось бы сказать еще об одной функции бизнес-консультанта. Это – функция «громоотвода». Лично я не единожды сталкивался с такой ситуацией. Руководитель

компании даже без моей помощи знал о том, что компании нужны перемены. Более того, понимал во многом, какие именно. Но он также понимал, что эти перемены приведут к неприятным для части персонала кадровым решениям. А коллектив – дружный, сработавшийся. Если начать внедрять какие-то новшества, могут обидеться и уйти, в том числе, те специалисты, которых совсем не хочется потерять. Что в итоге? Реформы откладываются «в долгий ящик» из страха сделать еще хуже

Что происходит, когда появляется бизнес-консультант? Он – чужой, при этом именно он отвечает за все непопулярные решения. Все просто и понятно. На фирме имеются определенные проблемы. Руководитель нанял специалиста, который далее поступает так, как считает нужным для решения поставленной задачи. А весь негатив от коллектива направляется именно на консультанта.

Казалось бы, это все – мелочи. Но именно такие «мелочи» помогают очень часто в небольшой фирме сохранить и сотрудников, и нормальные отношения в коллективе, и все перемены провести максимально безболезненно. Консультанту этот негатив не страшен. Он отработал – и ушел. Да и деньги ему платят как раз за внедрение перемен, так что – реакция привычная, никаких эмоций не вызывает, а руководителю – одной проблемой меньше, и проблемой немаловажной.

# Как я к этому пришел?

Вопрос о том, как я пришел к этой, столь редкой для нашей страны профессии, мне также задают достаточно часто. Да и для понимания специфики работы рассказать об этом будет не лишним. Может быть, даже кто-то из вас пожелает стать моим коллегой. И здесь я надеюсь, что мой путь, мои ошибки и наработки могут пригодиться.

Между прочим, на сегодняшний день на российском рынке бизнес-консультанты для малого и среднего бизнеса очень нужны. Эта ниша пока очень слабо заполнена. А работа – невероятно интересная, и не только финансово. Я лично всегда буду рад помочь любому из вас стать моим коллегой, подскажу и хорошую литературу, и на вопросы отвечу. Кому надо – пишите, буду рад. И сразу порекомендую книгу, которую сам считаю настольной:

**«Управленческое консультирование. Введение в профессию» Под редакцией Милана Кубра.**

Итак, я жил в Уфе, занимался бизнесом, был фактически замдиректора достаточно солидной компании. Мы продавали автозапчасти, тогда это было выгодно. Казалось бы, что еще нужно? У меня был очень достойный доход, был автомобиль с личным водителем, спокойная работа и «солидные» 100 кг с некоторой тенденцией к дальнейшему росту массы тела. Вот такой классический «начальничек».

Я знаю, что, к сожалению, для большинства из россиян подобный ход дела – это предел мечтаний. Очень многие среди нас «заточены» исключительно на получение прибыли. В результате в нашей стране появилось даже слишком много более или менее успешных продавцов, при этом имеется явный недостаток ремесленников, специалистов, которые знают и любят свое дело.

Лично я, когда мне говорят слово «ремесленник», вспоминаю немецких кузнецов прошлых веков, которые поколениями оттачивали мастерство, ковали доспехи, мечи, утварь. Они не были хорошими продавцами. Они были – специалистами, которые знали и любили свое дело. И за это их очень высоко ценили.

Что я хочу вам сказать? Если вы – продавец, если вы считаете, что прибыль – прежде всего, то дальше читать эту главу вам будет, скорей всего, не интересно. Но если вы, как и я, считаете, что намного интереснее не просто продавать, но создавать самому какие-то ценности, быть специалистом, то нам с вами по пути.

Итак, я – достаточно активный человек, мне было мало моего устоявшегося комфортного существования, хотелось чего-то интересного. Я читал о бизнес-консультантах, смотрел интервью с представителями западного бизнеса, которые в нашей стране сумели открыть филиалы и стать успешными именно при помощи подобных специалистов, и понимал, что я так тоже могу. Более того, я хочу этим заниматься. В итоге,

я бросил все и переехал в Москву.

# Специалист 1С или мое обучение

Лично я для изучения на практике различных бизнес-процессов выбрал путь, наиболее близкий мне. Окончил курсы, получил сертификат и стал специалистом 1С. Как известно, 1С программисты постоянно работают с бизнес-процессами, с бухгалтерией, складом, торговлей, с другими видами учета. А потому в процессе работы с программой 1С изучить особенности работы конкретной компании очень просто.

Первой компаний, куда я устроился, была фирма по продаже различных зоотоваров (корма для животных, клетки, игрушки, другие аксессуары). Фирма активно развивалась, и у нее была уже тогда разветвленная сеть магазинов. Как-то в моем присутствии разгорелся спор о ценообразовании. Я уже хорошо знал, как здесь все работает, а потому рискнул внести свое предложение – один из вариантов единого ценообразования для всех магазинов. Поначалу реакция руководства меня даже обидела. Мне сказали: «Ты программист? Занимайся своим делом». Но потом я понял, что они правы.

И тогда я сделал для себя важный вывод:

*Если вы хотите, чтобы в вас видели бизнес-консультанта, надо представляться как бизнес-консультант. Иначе вас и ваши идеи никогда не воспримут всерьез. Бизнесом руководят люди, а люди привычны думать стереотипами.*



Далее я устроился на работу руководителем проекта. Затем работал еще на нескольких должностях. Так я проработал с 1С до 2008 года, до кризиса. К этому моменту у меня уже были некоторые идеи и наработки, плюс я уже около года работал в качестве фрилансера над разнообразными проектами.

Итак, 2008 год. Кризис. Я прихожу на одно предприятие, владелец которого собирается внедрить 1С Управление производством. При этом я вижу, что он сам сомневается в своем выборе и даже в том, надо ли ему внедрять эту программу. И тогда я предложил для начала сделать описание бизнес-процессов. Оказалось, что руководство никак не могло понять, что происходит у них в компании, а потому я со своим предложением оказался весьма кстати. Необходимо отметить, что, если бы не кризис, они вряд ли согласились довериться и попытаться так кардинально менять свою компанию. Этот проект продлился больше двух лет, дал мне опыт и еще больше убедил меня, что я иду по правильному пути.

Так я понял, что нужно сделать, чтобы начать карьеру бизнес-консультанта.

*Проблемы в бизнесе есть у многих. Надо приходить к людям, рассказывать, что я могу, надо предлагать свои услуги. Они действительно очень востребованы.*

На сегодня у меня в активе где-то 35—45 готовых проектов. Каждый проект – это новые люди, отрасль, новые свер-

шения, новые идеи. Я работал со швейной фабрикой, работал с производителями смузи и соков, с продажей косметики, с автозапчастями, с продажами складского оборудования, с салонами красоты и т. д.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.