

проданных лицензий на бизнес-ПО, но такой подход не дает целостной картины того, что происходит на рынке. На многих российских предприятиях ERP-проекты ведутся уже не первый год (лицензии же были приобретены на старте проекта). И причиной тому не обязательно чехарда с внедренческими командами или смена поставщика (что, впрочем, тоже не редкость). Просто поставить окончательную точку в ERP-проекте невозможно в принципе. Бизнес-приложения развиваются вслед за самим бизнесом.

Внедрив базовые модули ERP (начинают обычно с финансового блока), российские компании переходят к автоматизации других бизнес-процессов. «Если раньше во внедрениях использовалась лишь часть функциональности „тяжелых“ ERP-систем, то теперь идет проникновение системы в глубь организации», — говорит Алексей Шлыков. — Обычно после первой фазы внедрения клиент использует не больше 30% возможностей системы — как правило, финансовый модуль и логистику. Сейчас предприятия хотят осваивать и остальные две трети».

Какие это две трети? По наблюдению директора департамента SAP-решений компании «Микротест» Константин Белоуса, растет спрос на модули стратегического управления и поддержки управленческих решений. Дмитрий Ведев прогнозирует в 2007 году опережающий рост числа проектов по автоматизации взаимоотношений с клиентами и управления поставками. «Если раньше фокус в автоматизации был направлен на потребности бэк-офиса, то сегодня он все больше смещается на фронт-офисные задачи», — объясняет он. — Кроме того, быстро растет спрос на бизнес-аналитику — как необходимое звено поддержки стратегического менеджмента — и системы управления активами предприятий. Последние особенно востребованы в энергетической отрасли». Григорий Кочаров в качестве важной тенденции, сильно влияющей на стоимостные и временные параметры проектов, отмечает отраслевую компетенцию консультантов. «Вопросы детализированного отражения в ERP-системах отраслевых и специализированных задач весьма актуальны», — поддерживает это мнение со стороны вендоров Николай Красилов. — Еще один важный момент, на который обращают внимание заказчики, — расширение интеграционных свойств системы, чтобы ее было легче сопрягать с другим программным обеспечением».

НА НИЖНЕМ УРОВНЕ Действительно, вопросы интеграции различных бизнес-приложений все больше волнуют российские компании. В Западной Европе, по данным аналитической компании AMR Research, дилемма «сшивать или внедрять заново» все чаще решается в пользу второго варианта. Однако развитие интеграционных технологий — в частности, растущая популярность концепции SOA (Service Oriented Architecture) — не позволяет ставить точку в этом споре. Много приверженцев SOA и в России, ведь количество разнородных программ на отечественных предприятиях, как правило, очень велико. «Вместо полнофункционального внедрения классических ERP-систем можно воспользоваться подходом best of breed — интеграцией лучших в своем классе приложений, автоматизирующих отдельные функциональные задачи», — отмечает Дмитрий Ведев. — В первую очередь это касается приложений для управления персоналом, систем финансово-бюджетного планирования, специализированных программ на отечественных предприятиях, как правило, очень велико. «Вместо полнофункционального внедрения классических ERP-систем можно воспользоваться подходом best of breed — интеграцией лучших в своем классе приложений, автоматизирующих отдельные функциональные задачи», — отмечает Дмитрий Ведев. — В первую очередь это касается приложений для управления персоналом, систем финансово-бюджетного планирования, специализированных программ на отечественных предприятиях, как правило, очень велико. У такого подхода немало приверженцев, что дает дополнительный стимул для быстрого развития интеграционных платформ и услуг по интеграции приложений, наблюдаемого в последние два года на российском рынке».

Впрочем, даже сторонникам концепции единой ERP-системы не всегда удается избежать проблемы интеграции. К примеру, производственным предприятиям приходится интегрировать ERP с информационными системами нижнего уровня — АСУ ТП и MES, которые управляют



В РОССИИ СЕЙЧАС КАТАСТРОФИЧЕСКИ НЕ ХВАТАЕТ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ВНЕДРЕНИЮ ERP-ПРОЕКТОВ

ют станками и различными агрегатами, а также считывают с них необходимую информацию. Далеко не все работчики ERP-систем готовы включать функциональность нижнего уровня в свои пакеты приложений. «Чаше они предлагают интеграцию собственных решений с системами нижнего уровня третьих фирм», — комментирует заместитель генерального директора IFS Russia & CIS Дмитрий Шехватов. — Заказчик оказывается перед выбором — покупать эти adds-программы и расширять существующее ERP-решение или приобрести подходящую MES-систему. Чаше выбирают второй вариант, хотя полноценная интеграция ERP- и MES-систем — дело весьма сложное и затратное».

Чтобы упростить эту задачу, ERP-вендоры начали выпускать дополнительные программы интеграционного назначения. Российские системные интеграторы помогают им попасть на отечественный рынок. Например, компания «Ай-Тек» в самом начале года объявила о начале поставок решения SAP xMII, разработанного принадлежащей SAP софтверной фирмой Lighthammer. Эта программа позволяет интегрировать ERP-систему SAP с цеховыми системами АСУ ТП (впрочем, решением SAP xMII могут вос-

пользоваться и компании, использующие ERP-пакеты других производителей, в частности Oracle и Microsoft). А компания IBS в прошлом году сформировала департамент систем автоматизации управления производством, в рамках которого создается центр компетенции по интеграции ERP с MES и MES с АСУ ТП. Собственную практику по MES-системам развивает также компания Sterling Integration, входящая в группу Vervsell.

Но хлопот с интеграцией MES-систем на верхний уровень, как считает Дмитрий Шехватов, можно избежать, если сразу выбрать ERP-систему, ориентированную на производство. «Такие системы позволяют включать в контур оперативного планирования отдельные станки», — аргументирует он. — Но сейчас внедрение ERP начинают, как правило, с финансового контура. Выбрав громоздкое решение, компании вязнут во внедрении, а оперативное управление производством так и остается неохваченным. Производственники же требуют для себя удобного, гибкого решения на оперативном уровне, вне контура глобального планирования и бюджетных задач. В результате создается абсурдная ситуация, когда предприятие вынуждено приобретать дополнительный пакет, частично дублиру-

ющий функциональность первой системы, но который гораздо легче внедрить и которым можно пользоваться в полуавтономном режиме, то есть без глубокой интеграции».

АУТСТАФИНГ ПО-ПИРАТСКИ ERP-проектов в России сейчас ведется больше, чем позволяют человеческие ресурсы консалтинговых компаний. Рунет переполнен отчаянными призывами, работодатели конкурируют даже за вчерашних стажеров с мизерным опытом работы на ERP-проектах, предлагая им немислимые еще недавно оклады. Разумеется, это не проходит бесследно для качества внедренческих услуг. «Уровень консультантов, внедряющих у нас ERP-систему, за два года с начала проекта снизился», — жалуется ИТ-директор одной крупной российской компании. «Как-то раз я позвонил в консалтинговую компанию, которая работает у нас на проекте, и попросил приехать. Мне ответили, что все свободные консультанты уехали на другой проект. Из-за этого наше внедрение затянулось на два месяца», — ругается другой CIO. Чтобы подстраховаться от подобных форсмажоров, заказчики стараются переманивать толковых консультантов в свой штат. И хотя на старте ERP-проектов обычно подписываются джентльменские соглашения (людоей не переманивать!), пиратский аутстафтинг стал весьма распространенным явлением.

Игроки ERP-рынка и сами обеспокоены кадровой проблемой. «ИТ-рынок испытывает серьезный кадровый дефицит», — признает Дмитрий Ведев. — Больше всего не хватает руководителей проектов. Рынок труда перегрет, зарплаты специалистов по ERP растут неадекватно темпам роста их выработки, вследствие чего падает маржинальность этого бизнеса». По словам Николая Красилова, особенно сильно сегодня недостает бизнес-архитекторов — специалистов, способных разработать и предложить оптимальный вариант решения бизнес-задачи с помощью ИТ-системы. «Галактика» решает кадровые проблемы с помощью своего ресурсного центра, объединяющего специалистов московского офиса компании, ее региональных представительств и партнерских фирм. «И если для проекта, — рассказывает Николай Красилов, — требуются, к примеру, консультанты, имеющие опыт внедрения нашей ERP-системы для расчета себестоимости на мебельном предприятии с позазказным типом производства, и мы знаем, что лучшие специалисты подобного профиля работают у нашего регионального партнера, то они обязательно будут привлечены к участию в этом проекте».

Второй способ ликвидации кадрового голода, который практикует «Галактика», — сотрудничество с институтами управленческого, экономического и технического профиля. Компания «АйТи» тоже сотрудничает с вузами, привлекая на свои ERP-проекты талантливых студентов с 4–5-х курсов. Собственная университетская программа есть и у SAP. «Мы обучаем больше сотни человек в год из разных российских вузов, многие из них потом приходят на работу к нам», — говорит Алексей Шлыков. — Причем студенты учатся сразу на «живых» системах».

О сотрудничестве с вузами российские ИТ-компании говорят уже давно, но количество признанных гуру, непринужденно переходящих из одной внедренческой команды в другую, на российском ERP-рынке практически не увеличивается. Для всех ERP-проектов гуру не хватает, поэтому процент проектов, выполненных не в срок, с превышением бюджета, а то и просто провалившихся, не так уж и мал. Точной статистики на этот счет нет. Как и откаты на консалтинг, провальные ERP-проекты — табуированная тема. Ее избегают как заказчики (никому не хочется признавать, что инвестиции ушли в песок), так и консультанты (предпочитающие работать под лозунгом «Только успешные внедрения!»). Но если в ближайшие годы не появится новая генерация профессиональных, ориентированных на бизнес специалистов по ERP, проблема провальных проектов станет серьезной преградой для развития рынка. ■

РЫНОК ERP В ЦИФРАХ

По данным отчета IDC Enterprise Application Software 2006–2010 Forecast and 2005 Vendor Shares, совокупный объем российского ERP-рынка в 2005 году достиг \$236 млн (рост на 21%). По прогнозам IDC, до 2010 года рынок будет расти в среднегодовом исчислении на 28%. Рынок уже достаточно консолидирован: компании-лидеры SAP, Oracle, «1С» и Microsoft контролируют более 80%

его объема. Доля российских вендоров выросла за год на 3%. Как отмечают в IDC, это произошло в основном за счет предприятий сектора СМБ, предпочитающих более дешевые отечественные решения. Однако наиболее весомый вклад со стороны заказчика вносят крупные холдинги. Наиболее активно ERP-проекты шли в производственном и телекоммуникационном секторах. Растет вклад и госсектора.

ERP-ПРОЕКТОВ В РОССИИ СЕЙЧАС ВЕДЕТСЯ БОЛЬШЕ, ЧЕМ ПОЗВОЛЯЮТ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ КОНСАЛТИНГОВЫХ КОМПАНИЙ. РАБОДАТЕЛИ КОНКУРИРУЮТ ДАЖЕ ЗА ВЧЕРАШНИХ СТАЖЕРОВ С МИЗЕРНЫМ ОПЫТОМ РАБОТЫ НА ERP-ПРОЕКТАХ, ПРЕДЛАГАЯ ИМ НЕМЫСЛИМЫЕ ЕЩЕ НЕДАВНО ОКЛАДЫ



ПЕРЕДОВИКИ ПРОИЗВОДСТВА



ЗОЛОТАЯ СЕРЕДИНА

По неофициальным данным, российский малый и средний бизнес расстается с 10% своей выручки, расплачиваясь с чиновниками и «крышами». По данным Б, на информатизацию российские СМБ-компании тратят примерно в пять раз меньше. Но ИТ-бюджеты в СМБ-секторе постепенно растут и конкуренция за этот «пирог» среди разработчиков информационных систем обостряется.

Малый и средний бизнес внедряет ERP-системы с той же целью, что и крупные корпорации, — для повышения эффективности. Можно сказать, что средние компании хотят автоматизироваться как большие, но платить за это как маленькие, поскольку считают каждую копейку. Если гиганты, думающие об успехе на фондовой бирже, могут позволить себе потратить несколько миллионов долларов на систему, только ориентируясь на мировой бренд, то малый и средний бизнес о престижности решения думает, наверное, в последнюю очередь. Ведь в крупной компании неудачное внедрение ERP-системы не грозит серьезными неприятностями для бизнеса — в маленькой же фирме это может иметь печальные последствия.

В первую очередь российский средний и малый бизнес автоматизирует финансы, логистику и управление складскими запасами. С внедрения модулей, ответственных за эти функции, как правило, и начинается большинство ERP-проектов в секторе СМБ. Далее обычно занимают постановкой управленческого учета и его синхронизацией с бухгалтером. Если бизнес связан не только со сбытом, но и с производством, то внедряют производственный модуль. Однако в последнее время растет и число внедрений CRM-систем, автоматизирующих отношения с клиентами. СМБ-компании вообще ближе к людям: многие из них работают в сфере услуг.

Небольшие компании, как правило, интересуются не просто стандартными пакетами, а вертикальными отраслевыми решениями. У них нет лишних денег на кастомизацию стандартной системы и содержание солидной ИТ-службы. Они хотят приобрести лицензии на готовый программный продукт, отвечающий специфике их бизнеса, и внедрить его как можно быстрее. Ждать отдачи от вложений в ИТ СМБ-компании могут позволить себе не больше года.

