

## **Григорий Кочаров: «Наш главный капитал — мы сами»**

*«Руководитель информационной службы» (CIO), апрель 2005*

---

В апреле SAP-практике IBS исполняется семь лет. Для компании, принадлежащей к динамичной сфере ИТ, это серьезный возраст, когда можно подвести некоторые итоги, поделиться собственным опытом и оценить чужой. Об истории развития рассказывает **Григорий КОЧАРОВ**, заместитель генерального директора компании IBS, руководитель департамента корпоративных систем управления.

---

**– Вашему департаменту вскоре исполняется семь лет. Как, на ваш взгляд, за эти семь лет изменились заказчики, какие проблемы и задачи сегодня считаются первоочередными?**

– Мне кажется, говорить о каких-то общих, типичных для всех сегментов рынка проблемах нельзя, разные сегменты пока находятся на разных стадиях своего развития. Десять лет назад начали бурно развиваться сырьевые сегменты, сегодня высокая динамика развития бизнеса также характерна для сегментов производства товаров народного потребления, машиностроения, финансовых институтов, структур государственного управления. Мне кажется, изменения корректно рассматривать в рамках конкретных рыночных сегментов.

Первыми отраслями, которые начали консолидацию отдельных бизнес-единиц в вертикальные структуры управления, были компании нефтегазового сегмента. Они же первыми стали создавать корпоративные системы управления вертикальными холдингами и первыми испытали необходимость адекватной поддержки таких систем средствами ИТ.

На начальном этапе развития часть компаний, в основном, интересовало управление финансовыми и материальными активами. Сейчас активно развиваются направления, связанные с управлением основным производством, недвижимым имуществом, персоналом, знаниями, окружающей средой. Мне кажется, такая последовательность информатизации систем управления характерна для всех сегментов российского рынка.

Некоторые сегменты рынка еще вообще не подошли к внедрению интегрированных систем управления, бизнес в них пока представлен разрозненными предприятиями, не нуждающимися в сложных интегрированных системах.

**– А в каких системах нуждается малый бизнес?**

– В системах, соответствующих по сложности задачам и целям предприятия. Нет смысла инвестировать в дорогостоящие информационные системы, поддерживающие управление, если бизнес невелик – срок окупаемости может превысить разумный период. Инвестиции, что в информационные системы, что в основное производство, в первую очередь, должны повышать качество управления и приносить экономический эффект. Так же, как нет никакого смысла инвестировать в систему заведомо слабую, не отвечающую потребностям предприятия. Тем более что сегодня рынок предлагает достаточный выбор надежных систем, предназначенных именно для предприятий малого и среднего бизнеса.

**– С какими заказчиками работает ваш департамент?**

– Нашими заказчиками являются крупные предприятия нефтегазового сектора, электроэнергетики, финансовые институты, промышленные предприятия, ряд

международных компаний, оперирующих в России через свои либо торговые, либо производственные подразделения.

**– Как крупным территориально-распределенным структурам удавалось до недавнего времени развиваться и быть конкурентоспособными без внедрения интегрированных информационных систем? Наличие таких систем – неперенное условие успешности бизнеса?**

– Конечно нет, основным условием успеха предприятия является сама система управления, предприятие может достаточно долго прекрасно существовать и без внедренных интегрированных ИС. Внедрение КИС не создает на пустом месте всю систему управления компанией заново, она уже существует на предприятии и достаточно успешно функционирует. Внедрение интегрированной системы дает возможность руководству оптимизировать управление компанией и повысить эффективность ее работы, ориентируясь не только на свои ресурсы, знания и опыт, но и используя для этого часть опыта, накопленного другими предприятиями, проверенные и отлаженные решения, не «изобретать велосипед», а купить его.

**– Можно ли охарактеризовать момент, когда предприятию необходимо приступить к внедрению комплексной ERP-системы?**

– Помните слова: «Можешь не писать – не пиши»? Перефразируя их, можно сказать: «Можешь жить без комплексной ИС – не внедряй».

Если отложить в сторону причины, связанные с вопросами престижа или требованиями внешних источников, наверное, момент наступает тогда, когда предприятие начинает ставить перед собой цели, требующие качественного и целенаправленного управления и развития всего предприятия в целом. Ценность комплексного решения не в том, что нормализуется учет, оптимизируются затраты, прекратятся кражи и станут более эффективными отдельные бизнес-процессы или отдельные подразделения. Основной эффект в том, что руководство получает возможность использовать результаты этого для управления всей компанией. А решить локальные задачи можно эффективно и без интегрированных систем.

**– А что нужно, чтобы проект по внедрению такой системы был успешным?**

– В первую очередь, необходима реальная готовность руководства самого предприятия, действительное осознание необходимости изменений, причем такое понимание должно быть не только у первого лица, но и у его команды. Если на предприятии есть управленческая команда и проект станет их общей целью, он будет успешен. Если нет, проект будет заведомо сложным и с очень большой вероятностью полностью или частично неуспешным. Проекты по оптимизации системы управления предприятием – всегда проекты для высшего руководства, и почти всегда они негативно воспринимаются большей частью рядовых исполнителей.

Конечно, очень важны вопросы правильного выбора платформы и правильной оценки возможностей привлекаемого партнера и собственных ресурсов, но это вторично, и эти проблемы сейчас решаются достаточно просто.

**– О сопротивлении большей части рядовых пользователей на ранних этапах внедрения говорят практически все. Какими методами можно побудить их сменить гнев на милость?**

– Какими методами можно вдохновить рядовой персонал на внедрение системы, которая приведет к сокращению этого персонала на 20%, заставит всех пройти переобучение, изменит роль и функции сотрудников и линейных подразделений?

Достаточно большому слою среднего менеджмента и рядового персонала комфортно жить в старых условиях, и, в силу разных причин, они не хотят ничего менять. Часть из них

боятся сокращений, часть просто рефлекторно страшится любых перемен, часть не заинтересована в прозрачности их деятельности, часть пугает полная или частичная утрата завоеванных позиций и возможное снижение собственной ценности. Понятно ведь, что чем более непрозрачна и неформализована организация бизнеса, тем больше предприятие зависит от исполнителей, и наоборот.

Часть персонала, способную воспринять изменения, готовую и стремящуюся к ним, можно мотивировать на успех проекта, оставшихся можно только принудить.

**– Но ведь осчастливить насильно невозможно, можно только каким-то образом заинтересовать людей работать по-новому?**

– Цель оптимизации управления предприятием не в том, чтобы сделать счастливыми всех вообще, это невозможно, да и не нужно, хотя бы потому, что цели акционеров, руководства предприятия и рядового сотрудника частично противоположные.

Конечно, в рамках каждого проекта квалифицированный партнер по внедрению предусматривает комплекс работ, связанный с устранением негативного настроения персонала заказчика: разрабатывает систему мотивации персонала, организует формальные и неформальные группы поддержки реализации проекта, проводит внутренние PR-программы, нацеленные на пропаганду изменений. Для тех, кто готов развиваться и совершенствоваться, перемены являются стимулом дальнейшего развития, для них любое изменение на предприятии – всегда шанс для карьерного роста. Остальные всеми силами будут стараться «остановить мгновение». Как мы уже говорили, те, кто готов к изменениям, примут их, те, кто не готов, от состояния резкого неприятия перемен постепенно перейдут к состоянию привычки к тому, что вчера казалось чем-то чужеродным.

**– Сейчас у поставщиков решений и заказчиков все большую популярность приобретает принцип «одного окна», когда все работы по реализации проекта передаются на подряд одной компании, а она либо сама выполняет все работы, либо привлекает субподрядчиков. Практикуете ли вы такой подход?**

– Наш департамент – часть компании IBS, которая является универсальным системным интегратором, обладающим широким продуктовым портфелем, в котором есть решения, связанные и с вычислительной и сетевой инфраструктурой, и с сегментом бизнес-приложений, и с управленческим консалтингом. Если в этом есть необходимость, компания предлагает комплексное решение «из одних рук».

Действительно, в последнее время принцип «единого окна» практикуется все чаще, но пока он эффективен не для всех заказчиков. Кому-то удобнее отдать все работы на подряд одному исполнителю, другие предпочитают взять функции системного интегратора на себя, третьи распределяют эти функции между несколькими компаниями. Решение во многом зависит от того, какими ресурсами обладает сам заказчик. Располагает ли он ИТ-службой, которая может выступить в роли системного интегратора, и готова ли она тратить свои ресурсы на этот проект, либо предпочитает передать все работы во внешнюю компанию.

**– Можно ли составить «собираемый портрет» вашего заказчика: что в нем за прошедшие годы изменилось в лучшую сторону, а что еще нуждается в совершенствовании?**

– Говорить «за глаза» о недостатках некорректно, а о позитивных изменениях расскажу охотно. Происходит резкий рост квалификации персонала заказчиков, растет заинтересованность в реальном повышении эффективности бизнеса. Сегодняшние задачи руководства часто диаметрально противоположны тем, что были двадцать лет назад. Одновременно с этим новые системы мотивации персонала приводят к тому, что все

больше и больше не только хозяева предприятий, но и операционные руководители заботятся о повышении эффективности работы предприятий, о целесообразном использовании всех ресурсов. Это основные позитивные изменения, все остальные – производные от них. Правда, пока ситуация на рынке сильно отличается в разных сегментах, и даже в рамках одного сегмента – в зависимости от того, кто является акционером предприятия, каковы его цели, в какой стадии развития находится это предприятие, какие бизнес-цели у него на данный момент.

**– Ваш департамент имеет широкую, серьезную практику в области внедрения продуктов SAP AG. Расскажите, пожалуйста, подробнее о работе департамента.**

– На сегодняшний день мы одна из самых сильных и профессиональных компаний на рынке, успешно сочетающая три аспекта профессиональных знаний: знание программного продукта, специфики бизнес-потребностей заказчика и управления сложными проектами.

От момента возникновения департамент прошел три этапа развития. На первом этапе произошло формирование первоначальной практики. В тот момент для департамента были крайне важны профессионализм и личные человеческие качества каждого консультанта, эти люди стояли у истоков нашего бизнеса и во многом задали вектор его развития. Второй этап наступил, когда департамент начал вести несколько проектов параллельно. Осуществлялось привлечение и обучение новых сотрудников, происходил их профессиональный рост. На этом этапе особую важность играли качества лидеров проектных команд и групп, которые транслировали остальным сотрудникам свои личные знания и опыт – на тот момент у департамента только накапливался опыт работы отдельных проектных команд. На третьем этапе, когда департамент начал вести одновременно большое количество проектов, основную роль начинают играть единые стандарты управления проектами, накопленные знания, типовые регламенты, единая методология, стандартная программа профессионального развития и карьерного роста сотрудников. Это не только обеспечивает возможность выполнения большого количества проектов одновременно, но и гарантирует качество соблюдения бюджетов и сроков.

**– Достаточно ли сегодня на рынке готовых специалистов, чтобы такими темпами расширять штат?**

– Нет, безусловно, недостаточно, уже давно департамент не ориентируется на привлечение сторонних готовых консультантов как на единственный канал расширения штата. Сегодня спрос на квалифицированных специалистов значительно превышает предложение, поэтому, чтобы не снизить темпы развития из-за нехватки кадров, основную часть специалистов мы привлекаем по стажерским программам и готовим в собственном учебном центре компании и в центре обучения SAP. Это более длительный метод, чем переманивание специалистов из других компаний, он требует долгого периода прогнозирования будущих потребностей, но достоинства его значительно превосходят небольшие недостатки. Второй источник – это программа релокации консультантов из других городов РФ.

**– Каким образом вы подбираете сотрудников для своего департамента, и в каких направлениях происходит их развитие?**

– При обучении наших сотрудников и при формировании проектных команд мы обращаем внимание на четыре аспекта: технологические знания программной платформы, знание бизнес-среды заказчиков, навыки общения и навыки управления. На этих четырех «китах» базируется наша программа развития персонала. Обязательным является соответствие кандидата достаточно уникальной культуре IBS, его возможности стать членом нашей команды.

**– Поскольку вы так активно приращаете сотрудниками – вы, видимо, столь же активно приращаете и проектами. А между тем, в среде заказчиков бытует**

**достаточно устойчивое мнение о том, что внедрение SAP – это всегда дорого и долго. Действительно ли это так?**

– Это мнение относится, скорее, к устойчивым мифам, хотя, как в любой сказке, в нем есть изрядная доля правды. Утверждать, что «SAP – это всегда дорого и сложно», не совсем корректно, лучше сказать: «SAP – это не всегда дорого и не всегда сложно, SAP – это так, как вы сами решите».

Основная ценность продуктов SAP и основное искушение в том, что они могут быть достаточно сильно модифицированы заказчиком в соответствии с его бизнес-процессами, это может привести к увеличению сроков проекта и, как результат, его стоимости. Конечно, внедрение тяжелой КИС всегда связано с некоторой долей реинжиниринга и оптимизации бизнес-процессов, но нет никакой необходимости затевать кардинальные перемены только по той причине, что внедряется ERP-система. Для каждого предприятия есть свой разумный баланс между изменениями и традициями, между изменениями бизнес-процессов и модификацией ПО. Глубина этих изменений в рамках каждого проекта и формирует часть его стоимости.

Безусловно, стоимость лицензий SAP значительна, но есть и специальные условия лицензирования, ориентированные на средний рынок, с более щадящими ценами. Кроме того, компания SAP AG предлагает несколько различных программных продуктов: от самых простых и легких, как Business One, до масштабных и сложных, как mySAP Business Suite. Ну и, наконец, решения компании SAP AG – одни из лучших в своем классе, а хорошее дешево не бывает.

**– Какие побудительные мотивы заказчика склоняют чашу весов в сторону выбора именно платформы SAP?**

– На заре корпоративных информационных систем заказчики нередко ориентировались на бренд. Но этот этап не был длительным. Сегодня заказчик при выборе платформы ориентируется, прежде всего, на потребности и окружение своего бизнеса. Заказчики обращают внимание на соответствие функциональных возможностей приложения потребностям бизнеса, на возможность масштабирования системы, на степень ее защищенности, локализации и соответствия российскому законодательству. Безусловно, не последнюю роль играют стоимость, наличие у партнера опыта внедрения, доступность консультантов достаточной квалификации. Крайне важными становятся вопросы, связанные с возможностью сопровождения и развития системы после первого этапа внедрения, уровень присутствия производителя в РФ и внимание, которое он уделяет нашему рынку.

**– Для того чтобы совершить обоснованный выбор, заказчику надо достаточно хорошо ориентироваться в предложениях. Но быть экспертом такого уровня сложно. Как совершить выбор и не ошибиться?**

– Если внутренние службы заказчика достаточно подготовлены, выбор может быть сделан своими силами. Хотя нам, как и ряду других компаний, довольно часто приходится выполнять работы по анализу оптимальности того или иного решения для конкретного заказчика. У каждой крупной компании нашего сегмента существуют проверенные, отлаженные методики выбора, помогающие заказчикам принять правильное решение.

Если говорить о выборе собственными силами между системами одного класса, проблема действительно будет: ярких и значительных функциональных отличий, заметных непрофессионалу, у них нет. На первый план выходят другие критерии: стоимость лицензий, доступность и стоимость консультантов, количество и качество возможных партнеров по внедрению, наличие у них успешных проектов и наработанного опыта, финансовая стабильность партнера.

**– Хорошо, когда выбранная платформа действительно оптимальна для данного заказчика. А как быть тем, кто со временем осознал, что внедренный функционал для него избыточен? Из уст в уста передаются рассказы о предприятиях, внедривших у себя SAP и теперь вынужденных прикладывать сверхусилия для ее поддержки...**

– Даже не знаю, кто и кому их передает! Мне кажется, эти рассказы можно отнести либо к категории страшных сказок, либо к единичным и непоказательным примерам. Не стоит представлять mySAP BS как некоего неповоротливого монстра, эксплуатация которого требует гигантских финансовых, умственных и физических усилий. Да, этап внедрения платформы действительно тяжел, но зато этап эксплуатации довольно комфортен для заказчика, да ведь и бизнес очень динамичен. То, что еще вчера казалось избыточным, сегодня становится необходимым. В подавляющем большинстве случаев, скорее, наблюдается тенденция перехода с более простых систем на более сложные, чем наоборот.

**– Из каких специалистов должна состоять проектная команда?**

– В команду проекта со стороны исполнителя входят консультанты и руководители рабочих групп, формирующие средний слой управления проектом. Следующий уровень – руководитель проекта. Со стороны заказчика формируется команда с аналогичной структурой, либо сотрудники заказчика делегируются в единую команду проекта, объединяющую специалистов той и другой стороны. Очень важно, чтобы команда проекта была целостным организмом, чтобы ее члены работали в единой связке. Высшим уровнем управления со стороны заказчика являются штабные структуры управления – оперативный и (или) управляющий совет, а мы, как исполнители, имеем институт старших менеджеров и институт контроля качества, которые курируют выполнение проекта.

**– Что вы считаете сильными сторонами своего департамента, позволяющими вам идти в ногу со временем?**

– Прежде всего, это наши сотрудники, высокое качество их профессиональной подготовки, как консультантов, так и проектных и линейных руководителей.

Во-вторых, накопленный опыт работы в отраслевых сегментах, знание специфики бизнеса. В-третьих, хорошо разработанный продуктовый портфель. Например, на сегодняшний день у нас лидирующие позиции в области создания решений системы бюджетирования, консолидации, отчетности, очень сильная команда консультантов в области управления персоналом, можно долго перечислять.

Автор: ЕЛЕНА НЕКРАСОВА