

# PCWEEK RUSSIAN EDITION REVIEW

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И РЕШЕНИЯ ДЛЯ БИЗНЕСА

# ERP-СИСТЕМЫ

НОЯБРЬ • 2011 • МОСКВА

<http://www.pcweek.ru>



## Что оживит российский рынок ERP?

СЕРГЕЙ СВИНАРЕВ

**Н**есмотря на то что аббревиатура ERP, строго говоря, относится только к приложениям, помогающим планировать ресурсы предприятия (финансовые, производственные, людские), ее нередко используют для обозначения всего класса бизнес-приложений в целом. И если в свободных дискуссиях подобное расширительное толкование не привлекает особого внимания, то когда речь заходит об анализе соответствующего сегмента рынка, оно порождает путаницу и вводит в заблуждение. Так, в только что опубликованном отчете IDC о российском рынке ИСУП (интегрированные системы управления предприятием, Enterprise Application Software) за 2010 г. указывается, что он вырос за год на 32% и достиг 649 млн. долл. В то же время, как недавно отметил вице-президент IDC Russia/CIS Роберт Фариш, отечественный рынок ERP пребывает в состоянии своеобразного застоя. Как объяснить это логическое противоречие? Прежде всего напомним, что указанный замечательный 32%-ный рост зафиксирован по отношению к крайне неудачному кризисному 2009 г. Если же мы сравним 2010 г. с предкризисным 2008-м, то увидим, что рынок ИСУП за два года вырос всего лишь на 7% (т. е. на 3,5% в годовом выражении). Но и это еще не все: IDC отмечает, что во многом прошлогодний быстрый рост «был обусловлен значительным спросом на инструменты бизнес-аналитики и решения по управлению взаимоотношениями с клиентами среди крупных компаний». Отсюда следует, что продажи ERP-решений росли существенно медленнее всего сегмента ИСУП, включающего наряду с ERP инструменты BI, CRM, SCM и OMA (Operations and Manufacturing Applications). О состоянии российского рынка ERP и проблемах, стоящих перед всеми его участниками, мы побеседовали с экспертами ряда ведущих ИТ-компаний.

### Рынок ERP — взлет или застой?

«Рынок ERP, на мой взгляд, сейчас в некотором роде стабилизировался, — осторожно констатирует заместитель генерального директора по бизнес-приложениям компании «АйТи» Елена Гуцева. — Отдельные ERP-системы «поделели» между собой отраслевые ниши. Так, для крупных индустрий с большими ИТ-бюджетами (ТЭК, промышленность, крупные розничные сети, телекоммуникационные компании) характерно внедрение продуктов SAP и Oracle, для предприятий СМБ — Microsoft, «1С» и др. В целом тенденция такова, что все большее количество компаний хочет иметь достоверную информацию для управления своими активами. В большинстве крупных производственных компаний ERP-системы уже в той или иной степени внедрены, сейчас во многих из них идет расширение функциональности, а также стандартизация и унификация уже внедренных решений, призванная снизить совокупные затраты на владение продуктом».

По мнению директора по консалтингу российского представительства Epicor Software Александра Горбачева, сейчас

компания стремятся делать вложения в капитальные активы, а ИТ-инфраструктура отходит на второй план. Если осязаемый актив можно оценить визуально, увидеть, что, скажем, автомобиль проржавел или тратит лишнее горючее, то программа продолжает работать, как работала и десять лет назад. Если компания не стремится перейти на новые технологии, то и не будет рассматривать замену существующей системы. Вынудить предприятие к переходу на новую систему могут, например, прекращение официальной поддержки ПО либо несовместимость продукта с новыми ОС или инфраструктурными ИТ-стандартами. В макроэкономическом плане у нас явно выражено расщепление на крупный и малый бизнес с очень небольшой прослойкой того, что принято называть СМБ. Поэтому, считает Александр Горбачев, бывает непросто найти компании, которые заинтересованы во внедрении ERP-систем. В отличие от России, экономика, к примеру, США и Великобритании основывается во многом именно на среднем бизнесе.

Любопытны в этом отношении результаты опроса, проведенного редакцией PC Week/RE среди наших читателей, работающих в организациях самого разного масштаба. Анкетированных было примерно поровну в каждой из групп предприятий (со штатом до 100 сотрудников, от 100 до 1000 и выше 1000). В частности, оказалось, что около трети компаний пока вообще не используют какой-либо ERP-системы. Откуда следует, что наш рынок далек от насыщения. Очевидно, кроме того, что удовлетворена качеством своих бизнес-приложений меньшая часть заказчиков. Конечно, идеальных систем не бывает и все мы склонны к критике, но вендоры должны задуматься над тем, что более 13% респондентов указали, что внедренная ERP-система не обеспечивает ожидаемого экономического эффекта. И это при том, что еще 17% отмечают ее недостаточную функциональность, а 14% — неудобство в работе. Отвечая на вопрос: «Приходилось ли вашей компании отказываться от одной ERP-системы и переходить на другую?», 24% анкетированных указали, что делали это однажды, а 7% меняли ее даже несколько раз.

Какие движущие силы способны в наибольшей степени активизировать рынок ERP в ближайшие годы: рост конкуренции в отдельных отраслях, давление регулирующих органов, новые технологические возможности (мобильность, широкополосный доступ, виртуализация, облачные архитектуры), рост спроса со стороны предприятий СМБ или что-то иное?

«Двигателем любых инноваций всегда служит конкуренция, желание собственников и топ-менеджеров сделать свою компанию действительно выдающейся, обладающей существенными конкурентными преимуществами в глазах клиентов, инвесторов, — убежден директор московского офиса компании «АНД Проджект» Алексей Серебряков. — К сожалению, такова наша природа — пока нас не догоняют сюда, мы плохо бежим... ERP — это один из инструментов реализации прорывных идей в бизнесе, создания долгосрочных конкурентных преимуществ. По-

этому ключевой фактор активизации рынка ERP — это рост конкуренции».

Директор департамента бизнес-приложений «Oracle СНГ» Ольга Беловолова считает, что рынок ERP является ведомым по отношению к развитию экономики страны: ERP-системы развиваются там, где в них есть потребность и где имеются ресурсы для реализации подобных проектов. В 1990-е экономическое положение, прежде всего нефтегазовой, химической и металлургической отраслей, позволяло выделять адекватные ИТ-бюджеты. Там и внедрялись ERP-системы.

«В ближайшее время рынок ERP должен активизироваться, поскольку постепенно начинается работа над воплощением программы модернизации, объявленной Президентом РФ, — предполагает г-жа Беловолова. — Мы видим признаки этого в судостроительной, авиа- и машиностроительной отраслях. Не стоит забывать, что ERP расшифровывается как «система планирования ресурсов предприятия», и слово «планирование» здесь является ключевым. Именно в машиностроении планирование очень важно, поскольку в отличие от процессного производства машиностроение многокомпонентно, а потому предприятиям приходится работать с огромным количеством поставщиков, как российских, так и иностранных. Правильное и точное планирование поставок — это очень сложная задача, которую человек не в состоянии решить без ERP-системы. Сегодня в России мы наблюдаем большой спрос на оптимизацию и планирование материальных потоков, прежде всего в промышленности, в противоположность Западу, где основной фокус сосредоточен в секторе финансовых институтов, профессиональных сервисов, в консалтинге, госсекторе и здравоохранении».

По мнению Елены Гуцевой, рынок СМБ, который долгое время был в меньшей степени вовлечен в автоматизацию, сейчас начинает больше внимания проявлять к внедрению ERP-систем. Это вызвано постепенным выходом из кризиса и ужесточением конкуренции. Согласен с ней и директор фирмы «1С» по ERP-решениям Алексей Нестеров: «Мы наблюдаем рост спроса на ERP-решения со стороны СМБ. Во многом этот спрос является следствием стремления компаний повысить эффективность хозяйственной деятельности для обеспечения конкурентоспособности не только на внутреннем, но и на международных рынках».

По мнению директора по развитию компании «Монолит-Инфо» Александра Плоткина, рынок ERP в России — это типичная олигополия (такая структура рынка, при которой в реализации какого-либо товара доминирует очень немногочисленный круг продавцов, а появление новых вендоров затруднено или невозможно). Но в различных сегментах рынка эта олигополия проявляет себя по-своему. «В низшем сегменте (условно с бюджетом до 100 тыс. евро) все уже определено: по факту (и заслуженно) — монополия «1С», — констатирует Александр Плоткин. — При этом функциональность самой системы (точнее, среды разработки) опережает потребности компаний из данного сегмента, количество типовых отраслевых решений

### Наши эксперты



**ОЛЬГА БЕЛОВолоВА,**  
директор департамента бизнес-приложений «Oracle СНГ»



**СЕРГЕЙ БЕЛЬСКИЙ,**  
директор по развитию компании NaviCon Group



**АЛЕКСАНДР ГОРБАЧЕВ,**  
директор по консалтингу российского представительства Epicor Software



**ЕЛЕНА ГУЦЕВА,**  
заместитель генерального директора по бизнес-приложениям компании «АйТи»



**МАКСИМ МИХАЛЕВ,**  
директор по маркетингу и продажам компании CUSTIS



**АЛЕКСЕЙ НЕСТЕРОВ,**  
директор фирмы «1С» по ERP-решениям



**АЛЕКСАНДР ПЛОТКИН,**  
директор по развитию компании «Монолит-Инфо»



**АЛЕКСЕЙ СЕРЕБРЯКОВ,**  
директор московского офиса «АНД Проджект»

наращивается — вряд ли здесь можно говорить об активизации или спаде. В высшем сегменте, куда входят отраслевые или межотраслевые холдинги, этап выбора решения уже везде практически завершился — это системы SAP, Oracle или «1С», дополненные средствами консолидации данных и подготовки сводной отчетности в той или иной «благозвучной для международных аудиторских компаний» системе. Здесь главная тенденция — развитие, расширение спектра автоматизируемых бизнес-процессов. В этой нише много работы, но уже не для продавцов, а в первую очередь для компаний интеграторов и специалистов-функциональщиков. В то же время данный сегмент всегда отличался меньшей гибкостью и

► большой непредсказуемостью решений. Рискну предположить, что затраты на ERP в крупных компаниях, если отвлечься от ситуации в экономике в целом, будут расти меньшими темпами, так как развивать и углублять систему всегда сложнее и более ответственно, чем просто покупать лицензии в большом количестве. Наиболее интересен “средний сегмент”, где заказчиками выступают наиболее динамичные компании, как правило, частные. Здесь и решения об инвестициях в ERP принимаются более прозрачные и ответственные, и проще добиться понимания роли ИС как стратегического ресурса в конкурентной борьбе. Положительная динамика здесь вполне возможна, поскольку часть развивающихся компаний вырастает из своих прежних ИС. Имея определенный опыт (в том числе и негативный) и не будучи связаны корпоративными стандартами, они в качестве главного критерия для нового выбора рассматривают наличие действительно успешных отраслевых решений у продавца решений”.

Директор по развитию компании Navision Group Сергей Бельский убежден, что оживлению рынка ERP способствовали бы следующие три фактора:

- общий экономический подъем и развитие производства в стране;
- увеличение конкуренции в высококонкурентных отраслях (в отсутствие жесткой конкуренции возможно существование и без ERP, а высокая норма прибыли позволяет не думать об оптимизации);
- масштабный выход компаний на IPO, требующий ведения качественного учета по международным стандартам.

“С экономической точки зрения активизировать рынок ERP способно существенное снижение цен на ERP-продукты, — полагает Александр Горбачев. — Если среди вендоров еще можно найти примеры ценового демпинга, то по услугам консалтинга, связанным с внедрением ERP, таких примеров нет и, очевидно, не будет. При этом для предприятий СМБ на внедрение в совокупной стоимости владения продуктом приходится в среднем 70—100% от стоимости лицензий”.

По мнению Ольги Беловой, новые технологические возможности, которые открываются практически постоянно, играют скорее дополняющую роль при внедрении ERP-систем. Их у нас будут использовать в любом случае: во-первых, отечественные ИТ-специалисты весьма продвинуты в вопросах технологий и всегда в курсе того, что нового на рынке, во-вторых, мировые лидеры в области инноваций активно помогают этому процессу. Говорить же о давлении регулирующих органов, как она считает, не совсем корректно. Это не давление, а необходимость: государство выдвигает новые требования, исполняя которые предприятие просто обязано модернизироваться, чтобы развивать бизнес.

Отличается ли в этом плане Россия от европейских стран? “Безусловно, отличается, — убеждена Елена Гуцева. — В Европе ERP-системы уже внедрены практически во всех областях экономики и сейчас идет развитие проектов, переход на новые платформенные решения, облачные архитектуры, мобильные приложения и т. д.”. Согласно с ней и г-жа Беловолова: “Большое значение имеет также наша территориальная распределенность. На многих западных предприятиях вопросы складского учета и планирования производства давно решены, у нас же с помощью ERP-систем приходится решать задачи, которые в развитых экономиках уже не актуальны”.

#### Нужны ли ERP-решения госсектору

Поскольку в роли активного заказчика ИТ-решений все чаще выступает госсектор, можно было бы предполагать, что он станет еще одной движущей силой развития отечественного рынка ERP. Но насколько широко ERP-системы распростра-

нены в госсекторе и где их применение способно принести наибольшую отдачу?

“В госсекторе ERP-системы используются в меньшей степени, чем в производственных корпорациях, — констатирует Елена Гуцева. — И в первую очередь это связано с тем, что в госсекторе отсутствует производственный процесс в классическом его понимании. ERP-системы обеспечивают большую отдачу, если позволяют контролировать себестоимость производимой продукции или услуг, а в государственных организациях основными задачами являются управление бюджетами, портфелями проектов и персоналом. Поэтому для госсектора наиболее интересны отдельные функциональные блоки и решения или так называемые легкие ERP”.

“Задачи, которые можно решать в государственных организациях с помощью ERP-систем в первую очередь, — это планирование, бюджетирование и контроль расходования финансовых средств, планирование и управление инвестиционными проектами, повышение качества обслуживания населения при снижении затрат и ряд других, — полагает Алексей Серебряков. — На текущий момент практически все промышленные ERP-системы, в частности и те, что предлагает Microsoft, имеют весь необходимый функционал для решения задач госсектора. Во многом темпы роста здесь будут зависеть от политической воли государства и компетенции работающих в госорганах сотрудников”.

“Основные задачи, решаемые ERP-системами, — это управление финансами, складом, логистикой, сервисным обслуживанием, производством, проектами, персоналом. Востребованы ли эти функции в полиции, в пожарной охране, в Администрации Президента, в министерствах, в обеих палатах парламента, в аппаратах уполномоченного по правам человека? В большинстве случаев скорее нет, чем да, — отвечает на свой же вопрос Александр Горбачев. — А кроме того, многие задачи там уже решены нишевыми игроками, имеющими тесные связи с госорганами и обладающими собственными специализированными решениями”.

“Говоря о российских потребителях ИТ-продуктов в госсекторе, как правило, имеют в виду федеральные органы власти, а рассуждая о западных — в основном, муниципальные, — уточняет Ольга Беловолова. — Проекты в нашей стране есть, причем растет их число и масштабы. В качестве примера можно привести внедрение ERP-системы в Федеральном казначействе”.

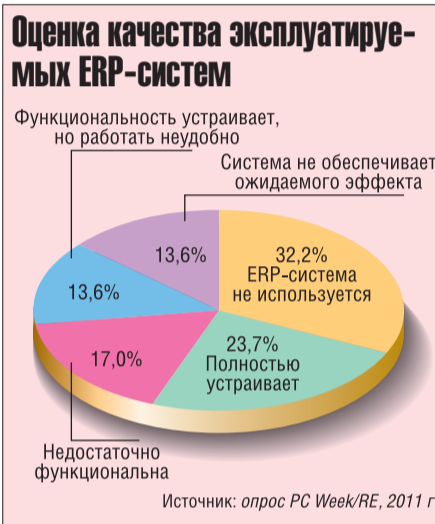
#### Как избежать неудач

Опрос читателей PC Week/RE показал, что имеющих те или иные претензии к своим ERP-системам чуть ли не вдвое больше, чем полностью удовлетворенных. Что же является основной причиной неудачных внедрений ERP-систем: недостаточная функциональность тех или иных программных продуктов или ошибки консультантов-внедренцев? Могут ли стандартные методологии внедрения, предлагаемые вендорами, снизить риски ошибок консультантов?

“Если речь идет о наиболее известных и массово применяемых ERP-системах, функциональность которых проверена на сотнях и даже тысячах успешных проектов, то в 80% случаев неудачи — это следствие ошибок и организационных проблем проектной команды, которая состоит из представителей как исполнителя, так и заказчика, — убежден Алексей Нестеров. — Важным моментом, от которого во многом зависит успех внедрения ERP-системы, является заинтересованность и вовлеченность в проект руководства компании-заказчика. Если первые лица уделяют пристальное внимание проекту, расставляя приоритеты, разрешают противоречия, контролируют результаты, — мотивация проектной команды на успешное завершение проекта существенно повышается”.

По мнению Александра Плоткина, причиной неудачи может быть то, что в начале проекта не были адекватно оценены все риски проекта, включая риск “сопротивления изменениям”, не были разработаны политики и методики управления этими рисками. Как следствие этой и других ошибок, существенно занижены оказываются оценки трудоемкости и стоимости проекта в целом, завышенными — ожидания по скорости и результатам внедрения. А в итоге — охлаждение к проекту со стороны топ-менеджмента, сокращение финансирования, отказ от первоначальных целей.

“Основная причина неудачных внедрений всех ERP-систем — отсутствие заинтересованного спонсора проекта со стороны заказчика, нежелание заказчика менять устоявшиеся бизнес-процедуры и правила работы, — соглашается с ним Елена Гуцева. — Что же касается консалтинговых компаний-внедренцев, то сейчас



рынок услуг в целом выравнялся по уровню квалификации, все системные интеграторы обладают принятой методологией внедрения ERP-систем, рынок труда предоставляет достаточно квалифицированных консультантов по большинству предлагаемых продуктов и решений. Но важно на уровне руководства проектом наладить тесную взаимосвязь и взаимопонимание между заказчиком и исполнителем. И это задача руководителей проекта как от заказчика, так и от исполнителя, которые должны контролировать сроки проекта и трудозатраты. Недостаточную же функциональность внедряемых продуктов всегда можно устранить за счет необходимых доработок системы либо реорганизации бизнес-процесса у заказчика. Но для этого опять же необходимо совместное решение рабочей группы заказчика и исполнителя”.

По мнению Алексея Серебрякова, заказчику необходимо иметь четкое представление о том, какие результаты хочет получить компания. Еще один ключевой этап — выбор партнера. Здесь важно не ошибиться, поскольку хороший интегратор не только воплотит в жизнь ваши ожидания, но и привнесет собственные полезные предложения. Определяющими факторами при выборе партнера обычно становятся наличие положительного опыта решения схожих задач и отраслевая экспертиза. Большое значение имеют рекомендации (знакомых, партнеров по бизнесу, коллег, вендоров и т. д.), а также профессиональный уровень консультантов. Важно также проанализировать соответствие предлагаемого партнером решения поставленным задачам с учетом стратегии развития компании.

Ольга Беловолова убеждена, что за неудачными внедрениями стоит целый комплекс проблем: “Заказчикам, к сожалению, часто приходится работать с тяжелым наследием, советскими нормативами, уже потерявшими свою актуальность. Один из ярких и актуальных примеров здесь — нормативно-справочная информация, которая зачастую находится в неудовлетворительном состоянии с точки

зрения достоверности и почти всегда не документирована в цифровом формате. Следующая причина — человеческий фактор. Основной рынок систем планирования ресурсов предприятия — это производственные компании. И именно там сейчас наблюдается острая нехватка квалифицированных кадров. Нередко на предприятии забывают, зачем систему начали внедрять: там часто бытует мнение, что основная задача — создать удобный инструмент для исполнителей. Это заблуждение. Чтобы получить результат от ERP-системы, к ней нужно приспособиться, привыкать, учиться с ней работать. На любом предприятии есть менеджеры, которые во внедрении заинтересованы и выдвигают свои требования. Есть и другие, которые могли бы получить преимущества от системы, но предпочитают в ходе проекта оставаться в стороне. В результате, когда система начинает работать, для одних ключевых пользователей — это то, что заказывали и нужно для дела, а для других, по их мнению, — неудобно и вредно. Еще один важный аспект. Существует заблуждение, что можно просто “скопировать систему” с одного предприятия на другое. Даже если предприятия относятся к одной отрасли, у них может быть разное видение, разная миссия, разные бизнес-цели, разное “наследство”, они фокусируют внимание на совершенно разных процессах, а потому копирование не приводит к хорошим результатам”.

“Необходимо отметить архитектурные просчеты, которые, как правило, возникают при постановке перед командой внедрения задач, нестандартных для функциональности продукта, — указывает Сергей Бельский. — Ситуация усугубляется, если команда не обладает необходимой компетенцией и полномочиями, чтобы отказать от проекта или изменить его концепцию. Подобные проекты обычно “умирают” на этапе дизайна или, что хуже, на этапе опытной эксплуатации, когда становится понятно, что разработанное решение “не летит” и необходимы значительные изменения. Кроме того, нередко заказчик недооценивает ресурсы, необходимые для реализации ERP-проекта. Это может происходить в том числе и из-за некорректных обещаний специалистов по продающим компаниям-консультантам, убеждающих, что все будет быстро и просто, с минимальным привлечением сотрудников заказчика или совсем без их участия. Впоследствии приходит понимание, что для успешной реализации необходимо активное участие ведущих специалистов компании-заказчика, а это автоматически влечет за собой увеличение стоимости проекта и сроков его завершения”.

По мнению директора по маркетингу и продажам компании CUSTIS Максима Михалева, причиной неудачных внедрений бывает не только недостаточная, но и избыточная функциональность ERP-систем: “Предположим, компания, как это часто бывает, начинает внедрять готовое решение, которое по функционалу далеко не полностью соответствует ее потребностям. Часть процессов не укладываются в систему — как ее ни настраивай. И здесь нужно будет договориться с консультантами о доработках (кастомизации). Желательно, чтобы консультанты были из числа архитекторов ERP-системы или тех, кто имеет возможность напрямую с ними коммуницировать. Кроме того, очень важно, чтобы кастомизируемая ERP-система не обладала избыточным функционалом. Иначе ее доработка обойдется дороже, чем создание нового решения. Завязнуть в бесконечных доработках и исправлениях доработок — обычный сценарий для неудачного внедрения. Заказчикам пора избавляться от иллюзий, что внедренную ИТ-систему они в любой момент смогут «сгнуть под себя»”.

Отдавая должное тем или иным формальным методологиям внедрения, наши

# “Монолит-Инфо” запускает CRM в облака

Если говорить о применении облачных технологий для бизнес-приложений, то здесь безусловным лидером являются системы управления взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management, CRM). Пионерами же в применении CRM в облаке, как это обычно и бывает с новыми технологиями, стали небольшие компании. Крупные предприятия не торопятся следовать их примеру, не желая доверять внешнему провайдеру ценные данные о клиентах, опасаясь проблем в сфере интеграции облачных сервисов с корпоративными системами и сложностей с обучением сотрудников.

Решить эти проблемы позволит развертывание CRM-системы в частном облаке на базе собственного или арендованного ЦОДа. Такое решение дает возможность всей группе компаний и каждому отдельному предприятию оптимизировать эксплуатационные расходы, включая затраты на оборудование и системное ПО, резервное копирование и ИТ-специалистов. При этом повышается уровень надежности и отказоустойчивости, который из-за высокой стоимости не всегда доступен небольшим компаниям, входящим в группу, а также обеспечивается безопасность и устраняются ограничения доступа, поскольку данные хранятся в частном облаке. Все авторизованные пользователи могут через Интернет получить доступ к одной и той же информации в реальном времени из любой точки мира.

Такой продукт предлагает Санкт-Петербургская компания “Монолит-Инфо”, уже более десяти лет развивающая систему “Монолит: CRM”. В конце 2010 г. вышла версия 2.0, которая отличается изменениями в системной платформе, позволяющими масштабировать решение под большие объемы быстро наращиваемых данных.

С помощью “Монолит: CRM” 2.0 предприятие может быстро развертывать цен-

трализованные CRM-сервисы в облаке, гибко подключать к системе новые группы пользователей, размещать новые сервисы, модифицировать сервисы, уже существующие, с одновременным контролем доступа к ним различных групп пользователей, оперативно выделять необходимые аппаратные ресурсы в зависимости от нагрузки. При этом сам процесс развертывания централизованных сервисов автоматизирован: для установки клиентских приложений используется технология on-demand, с помощью которой установку могут самостоятельно выполнять сами пользователи, а для некоторых типов клиентов (например, работающих через браузер) установка вообще не требуется. Функционал “Монолит: CRM” 2.0 позволяет автоматизировать следующие бизнес-процессы:

- прямые продажи — автоматизация управления работой сотрудников службы продаж (торговых агентов, телеселлеров и др.);
- мерчендайзинг — автоматизация управления работой мерчендайзеров и торговых агентов по сбору маркетинговой информации;
- работа с дистрибьюторами — автоматизация управления работой менеджеров по работе с дистрибьюторами, сбору маркетинговой информации, контролю выполнения заказов;
- учет и обслуживание торгового оборудования — просмотр и корректировка характеристик, выполнение операций с оборудованием, автоматизированный обмен документами между компанией и сервисными центрами.

Поскольку в облачной структуре пользователи обращаются к системе через Интернет, важную роль играют каналы связи. При этом необходимая емкость канала зависит от функциональных задач, решаемых в удаленных точках, и от количества работающих

пользователей. По оценке “Монолит-Инфо”, для работы торгового агента достаточно скорости, предоставляемой сетями GSM (технология GPRS), а удаленные подразделения могут быть подключены через выделенные или интернет-каналы с пропускной способностью 5—10 Мбит/с.

Система “Монолит: CRM” имеет модульную архитектуру, что позволяет предприятиям постепенно наращивать функционал в зависимости от роста потребностей. Предусмотрены модули для управления продажами, расчета показателей KPI полевого персонала, оценки эффективности работы с торговыми точками, учета оборудования, передаваемого в аренду дистрибьюторам, и сервисного обслуживания оборудования, контроля за проведением маркетинговых и промо-кампаний, а также для интеграции с ERP- и EDI-системами компаний группы и ее партнеров, дистрибьюторов и торговых сетей.

Одной из сильных сторон облачной системы является поддержка мобильных пользователей. Для них в “Монолит: CRM” 2.0 предусмотрено клиентское приложение “Монолит Агент”, работающее на устройствах с Windows Mobile и Google Android. Это позволяет мобильным сотрудникам использовать не только коммуникаторы, но и планшеты. При этом информация масштабируется в зависимости от размера и разрешения экрана.

Версия “Монолит Агента” для Android поддерживает интерфейс multi-touch и работает с высокой скоростью. Так, время синхронизации набора данных, содержащего порядка 100 тыс. записей, составляет две-три минуты (против 20—30 минут полной синхронизации в версии под Windows Mobile). Экономить мобильный трафик во время автоматического обновления версии клиента позволяет небольшой объем дистрибутива “Монолит Агента” (0,7 Мб вместе с интегрированной СУБД SQLite).

Поскольку взаимоотношения с клиентами определяются особенностями бизнеса компании и ее клиентов, систему CRM необходимо настраивать с учетом этой специфики. В “Монолит: CRM” 2.0 предусмотрены средства для индивидуальной настройки функциональности в облачной системе. Это достигается за счет того, что все поддерживаемые бизнес-процессы описываются на языке метаданных, а не закодированы в клиентских приложениях или в серверной части. В результате можно гибко адаптировать как интерфейсную часть (создавать разные формы, открывать или скрывать определенные поля, расширять состав справочников и т. д.), так и алгоритмическую — путем параметризации общих алгоритмов и за счет расширения библиотек алгоритмов (например, при описании алгоритмов расчета показателей KPI).

Как правило, предприятия используют технологию CRM не саму по себе, а вместе с другими корпоративными системами. Для интеграции с внешними приложениями в “Монолит: CRM” 2.0 имеются специальные сервисы. В стандартную поставку включена конфигурация для интеграции с “материнской” системой “Монолит ERP” и продуктом “1С”. Для интеграции с другими системами предназначены открытые интерфейсы.

Система “Монолит: CRM” 2.0 внедрена на предприятиях группы Carlsberg в России, на Украине, в Казахстане, Азербайджане и Молдавии. По словам Германа Эпштейна, ИТ-директора Carlsberg Eastern Europe, применение облачных технологий позволило ускорить процессы внедрения и развития системы в странах региона, а также сократить затраты как в каждой из компаний группы, так и во всей группе в целом.

В перспективе “Монолит-Инфо” намерена продвигать CRM-решения и для общедоступных облаков.

## Что оживит...

◀ ПРОДОЛЖЕНИЕ СО С. 19

эксперты отводят им тем не менее вспомогательную роль. “Безусловно, методологии и методические материалы, предлагаемые вендорами, способствуют снижению числа ошибок, — констатирует Алексей Нестеров. — Но в большей степени на качество проекта влияет квалификация исполнителя, опыт выполнения подобных проектов и качество управления проектной командой. Даже максимальный набор методических материалов вряд ли поможет слабой команде внедрить масштабное ERP-решение”.

Поддерживая в целом данную точку зрения, Александр Плоткин напоминает, что если речь идет о полномасштабном внедрении ERP на крупном предприятии, то это работа с конкретными топ-менеджерами, конкретными моделями организации и управления бизнесом, конкретными пользователями. Каждый такой проект — штучный, и его успех может быть обусловлен только индивидуальным подходом.

Напомним, что даже плохая методология лучше, чем ее отсутствие, Ольга Беловолова обратила внимание на то, что, к сожалению, не все умеют пользоваться методологией, не все понимают глубину и возможности этого инструмента и не всегда задумываются, какую пользу из него можно извлечь. Работа с методологией должна быть осознанной, вдумчивой, а не механической. “Методология действительно позволяет снизить риски при внедрении ERP-системы, хотя и не может исключить их полностью, — уточняет Сергей Бельский. — Поэтому выбор методологии внедрения является важным моментом проекта наряду с оптимальным разделением его на этапы”.

Методология методологией, но внедрять ERP-систему будут конкретные

компании и люди. Существуют ли некие общие рекомендации будущим заказчикам по выбору компании, которой будет поручено развертывание системы? Какова должна быть степень участия в подобных проектах собственного ИТ-департамента заказчика?

“Прежде всего необходимо убедиться, что у компании-консультанта есть необходимый опыт в реализации проектов, подобных вашему, — напоминает Сергей Бельский. — Это можно сделать, зайдя на сайт компании и ознакомившись с новостями, где обычно дается информация о реализованных ею проектах. Кроме того, можно посмотреть отклики клиентов компании, проанализировать прессу на предмет упоминаний о ней, комментарии специалистов по вопросам, которые для вас важны”.

Рекомендации Елены Гуцевой по выбору подрядчика следующие: наличие опыта успешного ведения аналогичных проектов, положительные отзывы предыдущих заказчиков, приемлемая цена услуг, проработанность предлагаемого решения с точки зрения понимания бизнеса заказчика и рисков внедрения.

“Компании, которая только приступает к внедрению ERP-системы, я бы порекомендовал особое внимание уделить созданию внутренней команды, которая будет заниматься развертыванием данной ERP-системы, — заметил Александр Горбачев. — Потому что прежде всего ERP-система является собственностью компании. Она сама должна быть заинтересована в ее успешном внедрении и дальнейшей эксплуатации. Мы, как поставщик, должны достаточно глубоко ознакомиться с проблемами и нуждами клиента и понять для себя, быть честными сами с собой — насколько наш продукт действительно подходит, есть ли у нас необходимые экспертиза и ресурсы. Конечно, каждый вендор и внедренец преследует коммерческую цель, но коммерческая

выгода в долгосрочной перспективе не может быть достигнута, если среди твоих клиентов много недовольных продуктом или процессом внедрения. Ведь лояльность клиентов как раз и зарабатывается только честным и открытым диалогом между клиентом и поставщиком”.

Говоря о степени участия ИТ-департаментов, нужно иметь в виду, что все компании разные и где-то такой департамент объединяет несколько сотен специалистов, а где-то его функции вообще отданы на аутсорсинг. Но в любом случае, полагает Ольга Беловолова, надо избегать крайностей, когда ERP-систему внедряет только ИТ-департамент или когда в процессе внедрения это подразделение выступает лишь в роли обслуживающего персонала. Ведь развертывание ERP-системы — это проект с длинным жизненным циклом, после внедрения ее жизнь только начинается. Одна из решаемых при этом задач — создание профессиональной и заинтересованной команды, которая впоследствии будет поддерживать систему, и без участия ИТ-специалистов здесь не обойтись, за исключением случаев, когда их функции отданы на аутсорсинг.

По мнению Александра Плоткина, участие ИТ-департамента в проектах внедрения должно быть максимальным. Только в этом случае он (и компания в целом) сможет стать действительно хозяином системы, будет иметь возможность оперативно откликаться на воздействия внешней среды, внося необходимые модификации в систему.

“Если речь идет о развертывании большой системы, то необходимо очень активное участие и глубокое погружение собственного ИТ-департамента заказчика, — убежден Максим Михалев. — Но не только его: реальный заказчик внедрения ERP-системы — это люди, управляющие бизнесом. Они должны определять вектор будущего развития, участвовать в пере-

говорах на ранних этапах, где достигаются принципиальные договоренности. А ИТ-департамент должен в течение всего проекта вникать в дела — смотреть промежуточные варианты, сверять детали и контролировать направление развития ИТ-системы. Благо современные Agile-технологии ведения проектов разработки это не просто позволяют, но фактически требуют такого взаимодействия между заказчиком и исполнителем”.

“По нашей статистике, в проектах внедрения в среднем со стороны клиента в проектную команду входит столько же менеджеров, консультантов и ИТ-специалистов, сколько и со стороны партнера”, — сообщил Алексей Нестеров. Опрос читателей PC Week/RE показывает, что подобный подход практикуется в большинстве компаний: 37% анкетированных заявили, что у них проект выполнялся смешанной командой. Тем не менее у 12% внедрением занимались только внешние консультанты, а 22% обошлись собственными силами (что совсем немало).

“Степень участия собственного ИТ-департамента может быть различной в зависимости от штатных возможностей предприятия, — считает Елена Гуцева. — Но минимальные требования к рабочей группе от заказчика — делегирование в ее состав ключевых пользователей — носителей знаний о бизнес-процессах не менее чем на 30—50% занятости, назначение выделенного руководителя проекта, не совмещающего свою деятельность с другими обязанностями и обладающего соответствующими полномочиями, наличие группы сопровождения”.

### Проблема выбора

Но еще до того, как проект внедрения будет запущен, компании нужно каким-то образом остановить свой выбор на конкретном программном продукте. Советов и рекомендаций в Интернете и СМИ, не-

# На рынке ERP есть место и для заказных разработок

**Н**ередко можно слышать, что заказная разработка ПО для предприятия менее выгодна, чем покупка готового бизнес-приложения (или ERP-системы), поскольку в готовом продукте затраты на его создание распределяются на множество покупателей, а при заказной разработке один клиент оплачивает ее полностью. С другой стороны, необходимость тщательной настройки «готового приложения» практически в каждом проекте внедрения свидетельствует о том, что, купив коммерческий пакет ПО, заказчик все равно вынужден заниматься его доработкой. **Есть ли место для заказных разработок на высококонкурентном российском рынке ERP? Об этом научный редактор PC Week/RE Сергей Свинарев беседует с генеральным директором компании CUSTIS Владимиром Рахтеенко.**

**PC Week: Каковы, на ваш взгляд, достоинства и недостатки этих двух моделей построения систем управления предприятием?**

**ВЛАДИМИР РАХТЕЕНКО:** Мне представляется, что для достаточно крупных компаний ни та ни другая модель в чистом виде не подходят. Все их бизнес-процессы можно разделить на две частично перекрывающиеся группы. В первую входят уникальные процессы, отражающие специфику бизнес-модели данного предприятия и определяющие его преимущества перед конкурентами. Во вторую — типовые процессы, которые целесообразнее ставить на стандартную основу, подкрепленную лучшими мировыми практиками. Если заказчик покупает коммерческий продукт и пытается использовать только его стандартную функциональность, ему приходится подгонять свою компанию под продукт. Когда речь идет о бизнес-процессах второй группы, такой подход вполне оправдан. Но если вы хотите реализовать свое ноу-хау, которое выделит вашу компанию среди конкурентов, искать для него готовое ПО на рынке бессмысленно. Здесь может выручить только заказная разработка, являющаяся сама по себе сложным и длительным проек-



**Владимир Рахтеенко**

том, имеющим свои специфические особенности.

Нередко говорят о том, что уникальные процессы можно реализовать и в готовом коммерческом решении, используя его инструментальные средства. На таком пути заказчика ждет множество опасностей. Люди, занимающиеся доработкой, как правило, не представляют себе в полной мере ИТ-архитектуру готового продукта и поэтому могут породить множество проблем, которые начнут проявляться по мере усложнения системы. А усложнение — это обычная практика: у нас есть одно заказное приложение, функциональность которого по просьбе заказчика за шесть лет была расширена в 15 раз. Чтобы такая скорость была возможна, приложение не должно содержать ничего лишнего, нередко закладываемого вендором «на всякий случай». Мы с этой целью иногда прибегаем к так называемой «управляемой санации» своих приложений: к удалению по согласованию с заказчиком избыточных или отживших свое функций. Что же касается коммерческого продукта, то для реализации необходимой заказчику функциональности иногда необходимо вносить исправления на уровне ядра, но если это будет сделано, вендор снимает с себя ответственность за безошибочное функционирование своей системы.

**PC Week: Как распределяются затраты на создание и сопровождение бизнес-приложения на протяжении всего его жизненного цикла в том и в другом случае?**

**В. Р.:** Поскольку мы говорим о со-

четании коммерческих и заказных приложений, то совокупные затраты следует оценивать с учетом этого обстоятельства. Если заказчик решит реализовать свое ноу-хау путем доработки коммерческого решения, то на протяжении всего жизненного цикла его затраты могут существенно превзойти ожидающуюся экономию. И наоборот, если он полностью откажется от коммерческого продукта и захочет реализовывать с помощью заказной разработки стандартные рутинные бизнес-процессы, это тоже приведет к крайне нерациональному расходованию средств. Труднее всего принимать решение по процессам, которые с точки зрения инновационности находятся где-то посередине.

Если же вернуться к двум четко разделенным группам процессов, то у автоматизирующего их ПО жизненный цикл складывается по-разному. Пользователям коммерческой системы понадобятся платная поддержка вендора и услуги по дополнительному обучению пользователей. Иногда принимается решение о переходе на новую версию, что тоже сопряжено с дополнительными расходами. Но при этом система остается жесткой и неспособной к существенным модификациям. Заказное ПО стоит дороже изначально, но зато его развитие, диктуемое потребностями бизнеса, осуществляется в разумные сроки и за приемлемые деньги. Нужно отметить, что поддержка стабильного продукта и приложения, ежемесячно меняющего свою функциональность в условиях непрерывной эксплуатации, — по своей сложности совершенно разные задачи. И здесь у разработчика заказного приложения есть большое преимущество, поскольку он знаком с архитектурой своей прикладной программы лучше, чем кто-либо еще.

**PC Week: Насколько снижает объем необходимых доработок ПО рост числа так называемых отраслевых решений, построенных на базе коммерческих ERP-систем?**

**В. Р.:** Как бы ни было хорошо отраслевое решение, если им пользуется лидер рынка, он все равно будет применять какие-то

уникальные бизнес-процессы: иначе ему не удастся противостоять конкурентам. Такие компании будут использовать заказные разработки всегда. Не исключено, что эти разработки со временем переключаются в коммерческое вертикальное решение и станут стандартными функциями, но произойдет это только лет через пять — десять. За это время лидеры продвигаются дальше, и им снова потребуются заказные разработки.

Мы видим, что в России ситуация именно такова. Спрос на подобные разработки настолько велик, что нам приходится отказываться от некоторых предложений, если мы понимаем, что рискуем потерять контроль за развитием своих проектов. В нашем сегменте, где потеря репутации гораздо страшнее, чем потеря дополнительного дохода, это очень важно.

**PC Week: Чем должен руководствоваться заказчик, принимая решение, покупать ли ему тиражный продукт или заказывать разработку приложения? Кто ему может помочь в этом выборе?**

**В. Р.:** Наши клиенты — это компании, возглавляемые людьми опытными, их трудно сбить с толку маркетинговыми лозунгами, и они привыкли жить своим умом. Они знают, чего хотят, и дощито вникают во все детали решения, которым им придется пользоваться и с помощью которого они надеются получить высокую отдачу. Никакой, даже самый авторитетный, консультант не поможет, если идея не созрела в головах руководства компании. В таких организациях есть полное взаимопонимание ИТ-департамента и бизнеса. И та и другая стороны имеют четкое представление об архитектуре своего предприятия. Разумеется, им тоже иногда приходится делать трудный выбор между стандартным коммерческим решением и заказной разработкой, если уникальность автоматизируемого бизнес-процесса не до конца очевидна.

Дополнительные возможности дает заказчику и применяемая нами методология Agile, которая предполагает, что проект разработки разбивается на ряд небольших этапов. Каждый из них завершается выпуском не-

кой стабильной работоспособной версии системы, которую заказчик может опробовать на макетных данных. Если заказчик видит, что требования к системе нужно скорректировать, он делает это, и мы переходим к следующему этапу. Финансовые условия контракта при этом не меняются, если, разумеется, новое задание не требует коренной модификации архитектуры ИС, зафиксированной в подписанном нами архитектурном контракте. Замечу, что и при покупке готового коммерческого решения заказчик, как правило, не представляет себе в точности, какой должна быть его учетно-управленческая система. И в процессе внедрения его требования тоже будут меняться, но удовлетворить их стандартными средствами, заложенными в продукт, удастся далеко не всегда.

**PC Week: Какие дополнительные требования на ИТ-департамент заказчика накладывает развертывание у него заказного, а не тиражного ПО?**

**В. Р.:** В организациях, с которыми CUSTIS имеет дело, в проектах участвуют три стороны: бизнес-подразделение, ИТ-департамент и мы. В этих компаниях ИТ-архитектура, как правило, согласована с бизнес-архитектурой. Она грамотно структурирована с учетом потребности бизнеса. С такими заказчиками можно четко договориться, какие пределы гибкости разрабатываемого приложения мы можем обеспечить в рамках его архитектуры, описанной в бизнес-терминах и согласованной тремя сторонами. Пока мы остаемся в рамках договоренностей — бюджет и сроки принципиально не меняются. Как только новое понимание бизнеса приводит к пересмотру бизнес-архитектуры, то нужно будет изменить также и архитектуру ИС, что будет сопряжено с дополнительными затратами времени и денег. Не будем говорить о других компаниях, а они есть, где СТО больше думает не о потребностях предприятия, а о своих карьерных перспективах. В этом случае проект, сопряженный с заказной разработкой, вряд ли имеет шансы на успех.

**PC Week: Спасибо за беседу.**

редко противоречащих друг другу, великое множество. Кто может реально и ответственно помочь заказчику в выборе программного продукта? Есть ли на отечественном рынке независимые консультанты/аудиторы, способные дать обоснованные рекомендации такого рода за приемлемые деньги? Полезно ли в этом плане резкое увеличение числа предлагаемых партнерами вертикальных решений? «Абсолютно независимых консультантов, способных дать обоснованные рекомендации по выбору программного продукта, нет, — сетует Елена Гуцева. — Однако общая тенденция такова, что все крупные системные интеграторы становятся мультиплатформенными поставщиками услуг и хорошо знают особенности большинства предлагаемых к внедрению программных продуктов. В большинстве таких компаний есть подразделения бизнес-консалтинга или ИТ-консалтинга, ко-

торые могут проанализировать бизнес-процессы заказчика, определить цели и задачи проекта, его ограничения, в том числе со стороны бюджета и сроков. Они, думаю, могут дать обоснованные рекомендации по выбору того или иного программного продукта для решения задач заказчика».

«Мультивендорные интеграторы, имеющие широкие практики внедрения различных ERP, вполне возможно, могут предоставить корректные сравнения продуктов. Но в России интеграторов, которые занимаются всем или имеют в своем арсенале опыт внедрения продуктов более трех различных ERP-вендоров, не так много, — возражает ей Александр Горбачев. — Поэтому наличие специализированных компаний, которые занимаются сравнением и выбором программных продуктов, очень важно, при этом очень существенно, чтобы они были дей-

ствительно независимыми. Естественно, мы занимаемся анализом как требований рынка, так и продуктов конкурентов. У нас есть документы, в которых приведены конкурентные преимущества каждого из наших продуктов/решений. Но если честно, мы считаем, что требовать от вендора адекватного конкурентного анализа — некорректно. Такой анализ никак нельзя назвать независимым». Согласен с ним и Сергей Бельский: «Найти независимую компанию, которая бы помогла в выборе программного продукта, пожалуй, еще сложнее, чем просто выбрать продукт».

Сегодня, как считает Алексей Серебряков, на отечественном рынке представлено достаточное количество консалтинговых компаний, которые оказывают услуги по выбору программного продукта. Наиболее объективной оценки можно добиться, по его мнению, если получать инфор-

мацию из нескольких источников и принимать непосредственное участие в разработке критериев оценки поставщиков.

Нередко успешность проекта внедрения ERP-системы оценивается по ее соответствию техническому заданию и способности решать задачи сегодняшнего дня. Нужно ли на этапе внедрения планировать жизненный цикл корпоративной ERP-системы на длительную перспективу, учитывая при этом вероятность появления новых технологий (мобильность) или моделей развертывания (гибридные облачные архитектуры), возможность относительно безболезненной замены программного продукта, способность к масштабированию и т. д.? По мнению Александра Горбачева, с учетом того обстоятельства, что обычно горизонт долгосрочных бизнес-планов компании составляет пять лет, а «срок службы» ERP-системы — в сред-

ПРОДОЛЖЕНИЕ НА С. 23 ▶

# “1С” как инструмент управления для сельского хозяйства

ЕЛЕНА ГОРЕТКИНА

Современному предприятию для эффективной работы уже недостаточно автоматизировать отдельные участки работ. Чтобы оперативно управлять текущей деятельностью, анализировать состояние дел и планировать развитие, необходима единая ERP-система, позволяющая решать задачи управления и учета в масштабе всей организации. Именно так поступила компания “Ключ-Агро”, когда решила от разрозненных средств автоматизации перейти на отраслевую систему, построенную на базе решения “1С:Управление сельскохозяйственным предприятием”.

## Потребности предприятия

“Ключ-Агро” — одна из крупнейших в Волгоградской области сельскохозяйственных компаний, специализирующаяся на выращивании подсолнечника, сои, эспарцета, кукурузы, озимой и яровой пшеницы. Помимо растениеводства предприятие занимается выращиванием овец. В компании работает более пятисот сотрудников.

Для дальнейшего развития предприятия руководству требовалось следующее:

- организация работы в единой информационной базе, в том числе с удаленными подразделениями;
- полноценный оперативный и производственный учет;
- управленческий учет;
- учет расчетов с пайщиками;
- анализ структуры затрат в разрезе культур и полей (в том числе с учетом незавершенного производства);
- определение потребности в материально-технических и финансовых ресурсах, в услугах сторонних организаций;
- прогноз потребности в горюче-смазочных материалах;
- планирование зарплаты сотрудников по подразделениям;
- анализ проделанной работы и контроль текущей деятельности хозяйства;
- разработка стратегии развития компании.

Применявшиеся ранее разрозненные программные продукты не позволяли видеть общую картину положения дел в хозяйстве. К примеру, системы на базе “1С:Предприятие” 7.7 хотя и решали задачи бухгалтерского учета и расчета зарплаты, но не обеспечивали учет расчетов с пайщиками в автоматическом режиме; не было возможности планировать сельхозработы и проводить последующий анализ, определять фактическую себестоимость продукции и вести учет в разрезе полей. Расчет зарплаты по производственным нарядам выполнялся в Excel, затем итоговые суммы по производственным работникам вручную переносились в “1С: Зарплата и кадры”. При этом информация в разрозненных системах дублировалась, а сами данные не стыковались.

## Переход на новое решение

Выбирая подходящую ERP-систему, компания “Ключ-Агро” провела анализ рынка и остановилась на “1С: Управление сельскохозяйственным предприятием” 8. От других вариантов отказались, поскольку они или требовали более существенных затрат на реализацию и дальнейшую поддержку, или не обеспечивали необходимых возможностей планирования и детального анализа затрат в сельском хозяйстве.

Внедрение выбранной системы выполняла фирма “АВК-система”, входящая в группу компаний “Альбит”. Проект был начат в марте 2010 г. и осуществлялся по технологии быстрого внедрения. Основной предпосылкой для данного решения

послужило желание как можно быстрее перейти на новую систему учета и управления с минимальными трудозатратами.

Этого удалось добиться, хотя объем работ был большим. Так, в сжатые сроки из имевшихся систем учета были перенесены бухгалтерские остатки, кадровые данные, сведения, необходимые для расчета среднего заработка. Кроме того, выполнен перенос справочных данных о пайщиках предприятия из сторонней системы.

Чтобы упорядочить работу, был разработан план по внесению данных в систему, определены желаемые и критичные сроки появления той или иной информации, а также лица, ответственные за её

**В системе на базе “1С:Управление сельскохозяйственным предприятием” работает около двух десятков пользователей, включая основной офис (бухгалтерия, отдел кадров, отдел труда и расчета заработной платы, руководство) и удаленные подразделения — нефтебаза, несколько складов и подразделение, находящееся в 18 км от основного офиса. Связь с удаленными подразделениями осуществляется через терминальное подключение к серверу.**

ввод. Каждое утро проводилось совещание по вопросам выполнения проекта, где каждый пользователь мог отчитаться о том, как продвигается его работа, и высказать свои пожелания.

Одновременно с переносом данных выполнялись минимальные доработки системы, перечень которых был предварительно согласован с руководством компании-заказчика. Специалисты по внедрению работали в тесном контакте с пользователями. На время проекта в “Ключ-Агро” были командированы консультант по учету в системе и программист, который мог делать необходимые доработки и решать проблемные вопросы путём изменения конфигурации системы.

Уже в конце марта 2010-го пользователи начали работать в новой системе. Зачастую клиенты предпочитают некоторое время вести параллельную работу в старом и новом решении (на всякий случай: а вдруг что-нибудь пойдет не так), но “АВК-система” не рекомендует такой подход, так как двойная работа нервнрует пользователей и создает дополнительную нагрузку. К тому же это ничего не даст. Если заказчики хотят увидеть абсолютно одинаковые данные в двух системах за тестируемый период, то этого не произойдет, так как в любом случае будут расхождения в учете товарно-материальных ценностей, затрат и соответственно финансового результата. Это объясняется изменением как бизнес-процессов и алгоритмов, так и последовательности ввода документов в разные системы. Следуя этим рекомендациям, компания “Ключ-Агро” полностью отказалась от старой системы и стала использовать новую. Но поскольку перенос данных по остаткам был выполнен на 1 января 2010 г., в новую систему необходимо было внести учетные документы с

начала года до текущей даты. Это было сделано, и регламентированная отчетность за первое полугодие 2010-го была сдана уже из новой системы на базе “1С:Управление сельскохозяйственным предприятием”. Так что при внедрении проекта удалось соблюсти запланированные сроки (март — июль 2010 г.) и уложиться в бюджет.

Как отмечает “АВК-система”, особых проблем не возникало. Организационные вопросы решались по ходу проекта. Видимо, причина в том, что и руководство “Ключ-Агро”, и рядовые сотрудники были заинтересованы в новой системе. Именно благодаря слаженной и усердной работе сотрудников компании-заказчика удалось завершить переход в кратчайшие сроки.

Помог и опыт, который “АВК-система” накопила в ходе реализации проектов на других сельскохозяйственных предприятиях. Понимание специфики работы в этой отрасли позволяет компании быстро адаптировать бизнес-процессы заказчика под конкретное решение. Но в данном случае существенных изменений не потребовалось благодаря гибкости “1С:Управления сельскохозяйственным предприятием”. Правда, были произведены некоторые небольшие изменения по расчету доплат, и, кроме того, чтобы ускорить адаптацию пользователей, был сделан привычный им интерфейс. Ведь раньше учет оперативной производственной деятельности в части нарядов и путевок велся в специально подготовленных формах Excel.

В целом сотрудники бухгалтерии и учетных служб с пониманием, интересом и даже энтузиазмом отнеслись к внедрению новой системы, особенно когда в конце проекта они увидели результат и убедились, что функционал решения во многом упрощает работу и делает ее более удобной. Например, если раньше им приходилось вручную собирать сведения из нескольких источников, то в новой системе они могут всё получать автоматически, нажав одну кнопку.

Такой положительный настрой сотрудников позволил избежать проблем и с обучением. Ведь бывает, что пользователи все устраивает в старой системе и они упорно не хотят работать по-новому, а если заставляют, то делают это из-под палки.

## Достиженные результаты

Компания “Ключ-Агро” получила то, что хотела, — единую систему по управлению и учету на сельскохозяйственном предприятии. Ее использование дало им целый ряд преимуществ:

- упрощена оперативная работа учетных служб. Например, расчетчики один раз вводят информацию о сдельной выработке в систему, затем она отражается при формировании отраслевых отчетов и печатных форм;
- время на обработку заявок покупателей сократилось в среднем на 20%;
- решена задача учета расчетов с пайщиками. Время на начисление и выплату арендной платы по паям, на формирование необходимых ведомостей и отражение операций в учете сократилось втрое. Благодаря хранению данных в единой системе стало легко контролировать состояние расчетов;
- возможности системы в области сельскохозяйственного планирования и бюджетирования предоставили аппарату управления мощный инструмент для принятия стратегических решений по развитию предприятия.

Система позволяет:

- оценивать плановую себестоимость и урожайность исходя из вариантов размещения культур на полях;

- определять загрузку собственной техники исходя из перечня запланированных и необходимых технологических операций в определенный момент времени, оценивать необходимость привлечения сторонней техники, расширения штата сотрудников;

- рассчитывать плановую потребность в горюче-смазочных материалах и средствах защиты растений, что позволяет сократить затраты, сведя к минимуму закупку в сезонный период по более высоким ценам.

- на основании информации о фактической себестоимости продукции в разрезе культур и полей определять, насколько целесообразно их выращивать в будущем.

Сейчас в системе работает около двух десятков пользователей, включая основной офис (бухгалтерия, отдел кадров, отдел труда и расчета заработной платы, руководство) и удаленные подразделения — нефтебаза, несколько складов и подразделение, находящееся в 18 км от основного офиса. Связь с удаленными подразделениями осуществляется через терминальное подключение к серверу.

Архитектурно решение реализовано на базе одного сервера, который одновременно является и сервером СУБД (PostgreSQL), и сервером “1С:Предприятие”, и сервером терминалов. Объем информационной базы на текущий момент достиг примерно 4 Гб.

“АВК-система” продолжает поддерживать систему, регулярно обновляя её, выполняя необходимые доработки и консультируя пользователей. Так, в августе 2011 г. был выполнен переход на новую редакцию “1С:Управление сельскохозяйственным предприятием” 1.3 на платформе “1С:Предприятие 8.2”.

Для упрощения взаимодействия с удаленными заказчиками “АВК-система” разработала отдельный модуль “Система заявок”, с помощью которого каждый пользователь может оставить заявку по своему вопросу, описать пожелание или суть проблемы, уточнить, как эту проблему можно воспроизвести в системе. Такой подход позволяет автоматизировать процесс реализации доработок, наладить схему взаимодействия с клиентом по текущим вопросам и постепенно накопить базу знаний, чтобы, прежде чем задать свой вопрос, пользователь мог проверить, не задавался ли уже такой вопрос до него и как он был решен.

Планируется расширение системы. Летом, когда “Ключ-Агро” готовила к запуску построенный в кратчайшие сроки элеватор, параллельно велись переговоры о внедрении на элеваторе системы автоматизации производственного учета и количественно-качественного учета зерна. Планировалось интегрировать в реализованную систему решение “Элеватор. Комбикормовый завод. Мельница. Крупоцех” компании “Центрпрограммистем”. Запуск проекта намечен на начало следующего года.

Генеральный директор “Ключ-Агро” Сергей Рябов считает проект успешным: “Внедрение системы позволило систематизировать работу всех учетных служб предприятия. Автоматизированы все участки сельскохозяйственного производства, получены инструменты для анализа и объективной оценки результатов работы всех подразделений компании. Нам удалось в несколько раз сократить временные затраты на формирование регламентированной отчетности, упорядочить внутренний документооборот, повысить эффективность управления материальными запасами, добиться оперативного отражения результатов сельскохозяйственной деятельности и соответственно получить инструмент для анализа финансового состояния предприятия”.