



Сергей Корнеев,

партнер и исполнительный директор компании PMCG:

Р.М.С.Г.

“Если можем, но... нет денег, времени или персонала — значит, не можем!”

Беседавал Дмитрий Ангелин (стр. 92-94)

Фото: Геннадий Минченко

ДИОСЬЕ БИЗНЕСа

СЕРГЕЙ КОРНЕЕВ,

партнер и исполнительный директор компании PMCG (официальный партнер шведской компании IFS — разработчика ERP-системы IFS Applications)

■ **РОДИЛСЯ:** 9 июля 1956 г.

■ **ОБРАЗОВАНИЕ:** Московский авиационный институт, Киевский государственный университет и аспирантура кафедры теоретической кибернетики того же вуза.

■ **СЕМЕЙНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ:** женат, воспитывает троих детей и одну внучку.

— С чего начиналось внедрение ERP-систем на украинских предприятиях? Кто был главным игроком на этом рынке?

— В начале 1990-х годов, будучи заместителем главного инженера по новой технике НПО “Электронмаш” (г. Киев; 12 тыс. чел.; производили ЭВМ и одними из первых в СССР — персональные компьютеры. — Ред.), я курировал Государственную программу развития вычислительной техники Украины. Мне довелось тогда познакомиться со многими западными, прежде всего, американскими, бизнесменами, предлагавшими АСУ. Встречи с ними отнимали очень много времени, и хотя они не дали практически никаких результатов, определенным образом нас ори-

ентировали. Отмечу, что штатовские лидеры софта того времени в Украине себя так и не проявили. Пытались что-то внедрять, но не очень настойчиво.

Кроме того, НПО “Электронмаш” на широкую ногу “клонировал” американские компьютеры PDP-11 и MicroVAX-2. Стив Бенсон, руководитель департамента внутреннего программного обеспечения уже отсутствующей на рынке, а тогда очень влиятельной корпорации Digital, помнится, задал мне вопрос: “Сергей, не считаешь ли ты, что ваше предприятие должна нашей компании большие деньги за производство “клонов” наших компьютеров?”. Я, как в Одессе, ответил вопросом на вопрос: “Стив, а не считаешь ли ты, что ваша корпорация

должна нам больших денег за то, что благодаря нашим усилиям операционная система UNIX (разработка Digital) является для нас более “родной”, чем системы компании IBM? И не считаешь ли ты, что вы должны погасить наши затраты на подготовку для вас украинского рынка?”. Оппонент дискуссии продолжать не стал.

Не было ничего удивительного в том, что первые практические шаги по внедрению информационных систем так называемого MRPII-класса (предшественницы ERP-систем) в Украине были связаны с американскими продуктами. В 1992 г. на отечественном рынке появились системы Profitmaker — разработка компании McSpadden Associates. Представлена система была в киевском офисе IBM, естественно, совместно с их собственной аппаратной частью — мини-мэйнфреймами AS-400. Впрочем, приблизительно в то же время появились представители немецкой компании SAP с предложениями продукта R/2, но на платформе тех же AS-400.

Для специалистов было понятно, что платформа AS-400, великолепно показавшая себя в США и в остальном мире в 1980-х годах, для Украины была абсолютно неперспективной. У нас тогда не было специалистов по ассимиляции и поддержке мини-мэйнфреймов и не было никаких перспектив их появления. Впрочем, и финансовый барьер их входа был тогда реально непреодолимым.

— То есть американские программные продукты на украинский рынок так и не пробились?

— Ну почему же? Пробились. Просто это были одиночные проекты, не всегда приносящие удовлетворенные обемы сторонам. Могу привести пример из собственной практики. В 1993 г. с моим участием был подписан договор на модернизацию системы управления сортовым прокатным станом 550 Завода им. Дзержинского в Днепропетровске. Работа предполагала модернизацию системы управления как технологическим процессом (АСУ ТП), так и финансовыми, материальными и другими ресурсами данного объекта (внедрялись отдельные модули Profitmaker).

Стан 550, по сути, является заводом в заводе. С американской стороны в проекте участвовали представители компаний McSpadden Associates и Dynatektrix. Мы с украинской стороны вместе с работниками завода помогали им. За два дня успели обеледовать стан. Заводчане этим были повернуты в шок.

Еще больший шок вызвало сообщение американских консультантов о том, что данный стан содержит технологии 1949-1950 гг.

Дело в том, что он был сдан в эксплуатацию в 1985-м. На пуске присутствовал лично Михаил Горбачев. Стан считался в то время самым передовым в СССР.

Дальше — хуже: американцы через три недели после отъезда уже прислали на утверждение техническое задание. Сроки внедрения АСУ не совпали с ожиданиями днепропетровцев. Примерно за полгода консультанты свои договорные обязательства выполнили. Завод же рассчитывал на работы в течение двух лет, что позволило бы потянуть с оплатой. Американцы и их украинские партнеры согласились ждать столько, сколько потребуется, но завод так и не рассчитался.

— А когда о себе заявили всерьез европейские разработки?

— В 1993 г. SAP предложила рынку R/3. Очень вовремя. Клиент-серверная архитектура, платформа UNIX, база данных Oracle — все эти элементы системы не требовали адаптации на территории бывшего Советского Союза. Я изучал R/3 в представительстве SAP в Москве в 1995 г., работая уже в компании INT, и принимал непосредственное участие в появлении данного продукта на Черныбыльской АЭС, “Азовстали” и некоторых других объектах.

Потом был BAAN (ERP-система, разработанная одноименной голландской компанией, впоследствии обанкротившейся). Безусловно, передовой, “аэрокосмический” продукт.

— Вы привели пример с неоплатностью в расчетах со стороны заказчика. Наверное, это самая большая проблема для внедренца...

— Нет, самая большая проблема — это сроки. А вопрос сроков при взаимодействии с иностранными компаниями — это вообще разговор особый. В этом году я беседовал с руководителем одного из крупных украинских машиностроительных предприятий (около 5 тыс. сотрудников. Господин Корнеев из этических соображений попросил не указывать его название, как и других компаний, которые испытывают серьезные проблемы в построении отношений с внедренцами ERP-систем. — Авт.). Несколько последних лет это предприятие работает на экспорт. У него возник серьезный кризис в отношениях с зарубежными партнерами, которые

сформулировали его суть так: “Вы никогда и ни при каких условиях ничего не можете сделать вовремя!”. Рекомендация зарубежных партнеров была такая: внедрите наконец какую-нибудь признанную в мире систему управления и обучите своих людей.

Другой пример. Одно харьковское научно-производственное объединение несколько лет назад начало внедрять мощную западную ERP-систему. Я, не зная об этом, предложил одному из руководителей компании систему BAAN. Сначала мое предложение было воспринято как неуместное — контракт-то с конкурентом уже подписан. Но потом мне был задан несколько неожиданный, даже для меня, вопрос: “Если мы подпишем контракт с вами и откажемся от существующего, то можно ли будет свободно передвигать сроки нашего с вами контракта?”. Я в ответ спросил: “Что значит “свободно”?”. — “Да вы знаете, эти иностранцы... Они же приезжают точно в дни, предусмотренные контрактом, а мы, как правило, не готовы. Они при этом все равно требуют деньги. Если мы подпишем контракт с вами и, скажем, сообщим, что к оговоренному контрактом сроку приезжать не надо, вы не приедете? И денег с нас требовать не будете?” — “Не приедем и не будем”, — ответил я. “Вот здорово! — воскликнул собеседник, руководитель службы. — Я тогда переговорю с нашим руководством, это может нас заинтересовать”.

“В Украине привыкли работать по принципу: “Главное — это подписать контракт, а там посмотрим.”

Это было бы смешно, если бы не было так грустно... Я и сам однажды оказался в нелепом положении из-за непонимания важности соблюдения сроков. Несколько лет назад я возглавлял группу программистов, которая выполняла заказ на разработку системы управления фермерскими субсидиями для министерства сельского хозяйства одной из земель Германии. Немцы тогда спросили, сколько нам потребуется времени для разработки проекта системы. Я ответил: один месяц. При этом я думал: если будут звонить, уточнять, требовать какие-то промежуточные материалы, значит, заказ серьезный. Но так как этого ничего не последовало, то мы этим проектом почти не занимались. □

■ Немцы же, как выяснилось позже, ровно через месяц — день в день — ждали от нас проект! Кроме того, через два дня после оговоренного срока они согласовали с министерством презентацию. Немцы позволили в день поставки (это была пятница) и деликатно поинтересовались: нельзя ли прислать материалы в середине дня, чтобы у них было полдня для подготовки. При этом они заверили, что не настаивают. “У вас еще есть полдня, — заметили заказчики, — и мы не сомневаемся в вашей пунктуальности”. Муторно делается на душе, когда вспоминаю, что происходило в эти оставшиеся “полдня”. В срок мы уложились, но к 2 часам ночи.

В Украине привыкли работать по принципу: “Главное — это подписать контракт, а там посмотрим”. Украинским руководителям до сих пор часто очень трудно осознать: если можем, но нет денег или времени, или персонала, или чего-то еще — значит, не можем! Не можем и все!

— Как измерять глубину внедрения ERP-системы?

— Тут существует множество подходов. Я предлагаю рассмотреть один из них — тот, который практикует компания “Блиц-Информ”. Руководство компании считает, что если все отчеты формируются в системе, то глубина внедрения — 100%. А если подходить стратегически, то известно, что на промышленном предприятии не более 800 стандартных бизнес-процессов, в дистрибуторской компании — не более 120. Таким образом, теоретически можно подсчитать, какое количество



“ERP-система — это всего лишь инструмент. И можно говорить, скорее, об эффективности работы сотрудников или подразделений, использующих систему.”

процессов регистрируются в ERP-системе (читай — управляются при помощи ERP-системы).

— Часто приходится слышать выражения “глубина внедрения ERP-системы” и “эффективность внедрения”. Это одно и то же? Если нет, то как измерять эту эффективность?

— Нет, это не одно и то же. Собственно, “эффективность внедрения” — термин достаточно условный. Дело в том, что ERP-система — это всего лишь инструмент. И можно говорить, скорее, об эффективности работы сотрудников или подразделений, использующих систему. Один из проверенных способов измерения эффективности деятельности подразделений и специалистов — хорошо известная система сбалансированных ключевых показателей, так называемая Balance Score Card.

— ERP-системы мирового класса универсальны. Одни и те же модули могут быть внедрены на металлургическом комбинате, на полиграфическом предприятии, в торговой компании и т.д. Не страдают ли они недостатком специализированных решений для тех или иных отраслей?

— Все крупнейшие мировые разработчики ERP-систем развивают отраслевые решения. Особенно эта тенденция усилилась в последние годы. В то же время доля правды в этих утверждениях есть. Практическим подтверждением тому является опыт компаний, которые внедряют сразу несколько ERP-систем. То есть пользователи устанавливают лучшие модули сразу нескольких разработчиков. Например, финансы, контролинг обслуживает SAP, управление цепочками поставок — Oracle, управление ремонтами, эксплуатацию оборудования — IFS, торговлю — BAAN, управление персоналом — People Soft и т.д. Причем каждая компания стремится создать такие комбинации модулей от разных разработчиков, которые оптимальны для ее отрасли. Так, в Польше три национальных оператора рынка телекоммуникаций приобрели четыре ERP-системы: две — от SAP, две — от IFS. Понятно, что в одной из компаний стоят две системы.

— Говорят, что дорогая ERP-система — это своего рода наркотик. Пользователь платит при составлении контракта разработчику, а затем просто вынужден постоянно привлекать дорогих консультантов, платить за обучение... Образно говоря, “садится на иглу”...

— Я отвечу так. Допустим, я решил продать Boeing 747 в Буркина-Фасо. Местные эксперты скажут: “Да вы что! Это для нас наркотик! Теперь же надо будет создавать под него инфраструктуру: мастерские, училища для экипажей и т.д.”. Резон, конечно, есть...

— Я отвечу так. Допустим, я решил продать Boeing 747 в Буркина-Фасо. Местные эксперты скажут: “Да вы что! Это для нас наркотик! Теперь же надо будет создавать под него инфраструктуру: мастерские, училища для экипажей и т.д.”. Резон, конечно, есть...



Сергей Капустин,
директор Центра компетенции SAP ЗАО “Холдинговая компания “Блиц-Информ”:

— Сейчас спрос на ERP-системы в Украине увеличивается очень быстро. Одновременно растет дефицит квалифицированных специалистов. Подготовка такого специалиста стоит очень дорого. Один

ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ

курс в представительстве SAP в России обходится в EUR1-1,9 тыс. Сотрудники компании “Блиц-Информ”, занимающиеся внедрением SAP R/3, прошли 5-6 таких курсов, а некоторые — 11-15... Так что, безусловно, для любого предприятия выгоднее перекупить готового специалиста, чем обучать собственного. Поэтому костяк группы внедренцев (это обычно 20-25 человек) — на вес золота.

Мне часто задают вопрос: что

является главным критерием успешности или неуспешности внедрения ERP-системы? По моему убеждению, успех — понятие субъективное. Мотивы приобретения ERP-системы могут быть самыми разными: и создание имиджа, и желание сократить запасы сырья, и создание комплексной отчетности, и многое другое. Поэтому, я считаю, главный критерий — отношение собственника. Если он доволен, внедрение успешное.