

## Проверка на прочность "Финанс" №43, 21.11.2005

*Консалтинг. Стратегическое решение об автоматизации бизнеса принято. Но как выбрать из множества предлагаемых систем ту единственную? Провести экспертизу и определиться с выбором помогут IT-консультанты.*

Довольно легкомысленно определять соответствие ERP-системы требованиям предприятия только по документации. Ведь это сложное решение, которое после как можно меньшей подгонки должно идеально подойти к бизнесу компании. Определить соответствие системы бизнес-процессам можно только после глубокой экспертизы. Это должно уменьшить вероятность сюрпризов после внедрения решения. «После экспертизы компания достаточно хорошо представляет функциональность системы, - рассказывает Константин Маркелов, Директор Департамента по работе с клиентами компании ОТП, - возможности по ее настройке и доработке, сроки, наличие специалистов, приблизительную стоимость внедрения».

У каждой компании есть свои особенности. Они зависят от ее сферы деятельности и выбранной стратегии развития. Так, компании, активно развивающей продажи, следует обеспечить максимально удобный и быстрый способ взаимодействия с дилерами и клиентами. Фирме, борющейся с издержками, необходима система, позволяющая оптимизировать затраты на снабжение и поддержание уровня запасов, а также управлять цепочкой поставок. Наконец, публичные холдинги заинтересованы в формировании достоверной финансовой отчетности в сжатые сроки. «Программная составляющая должна определяться на основании требований бизнеса, - размышляет Андрей Бондарь, Директор практики управления финансами и контроллинга БДО «Юникон консалтинг». - Поэтому требуется тщательное изучение программного продукта на соответствие бизнес-процессам компании. Большое распространение получили системы класса ERP, однако и у них есть свои сильные и слабые стороны, например, по работе различных отраслей промышленности».

Выбор системы для бизнеса сродни вступлению в брачные отношения. Можно автоматизироваться исходя из личных предпочтений. Но для снижения рисков стоит привлечь консультантов. Ведь если подходить к выбору совсем грубо, то велика вероятность того, что покупку не получится даже запустить на предприятии. Но это в крайнем случае, а обычно из-за выбора неподходящей системы увеличивается стоимость и сроки установки, чрезмерно дорогой становится последующая эксплуатация. «Организации покупают информационные системы под бизнес-цели развития, - рассказывает Константин Маркелов. - Ошибка сильно отражается на компании. Например, банк, желающий запустить розничную программу, выбирает систему, которая не может поддерживать соответствующее количество клиентов и сделок. И он «опаздывает» как минимум на год, теряя рынок».

Процесс выбора КИС проходит в несколько этапов. На первом компания-консультант формализует требования организации к конкретному IT-решению: состав и суть процессов, особенности, объемно-количественные характеристики фирмы. После описания всех требований формируется «длинный» список решений, в который попадают все системы, соответствующие им на верхнем уровне. Затем они просеиваются через «сито» выделенных критериев. С получившимся «коротким» списком лидеров проводится углубленная исследовательская работа. Из будущих пользователей и консультантов формируется экспертная группа. Каждый в своей области, они «проходят» все системы по довольно разветвленному «дереву критериев», и ставят свои оценки. Дальше набранные баллы собираются в подгруппы и группы. И на верхнем уровне этого иерархического дерева топ-менеджмент заказчика получает минимум критериев, например, надежности поставщика или соответствие системы масштабам бизнеса. В случае необходимости можно перейти на более низкий уровень и посмотреть, например, состав понятия «надежность поставщика»: оборот, количество сотрудников, время работы на рынке. «Результатом проекта является заключение с оценками систем, - говорит Константин Маркелов - Клиент, получив наглядную картину, принимает решение». Но в любом случае торпиться с выбором не следует. Мария Акчурина, Ведущий консультант R&K Consulting, советует попросить показать демо-пример автоматизации одного из ключевых бизнес-процессов. Или навестить компанию, уже использующую понравившуюся КИС. А заодно все это время пытаться сбить цену.

Стоимость аудита системы редко превышает 10% от бюджета проекта по внедрению. Цена зависит от числа анализируемых продуктов и их функциональности. Андрей Бондарь говорит о \$40-200 тыс., а Константин Маркелов утверждает, что стоимость серьезного проекта начинается от \$100 тыс.