

УДК 303.732

Е.С.Димова (асп., каф. МЭО), В.Р.Окороков, д.э.н., проф.

## ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ ERP-СИСТЕМ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Совершенствование процедур организационно-экономического управления сегодня является основным условием стабильной работы компании. Одной из составляющих данного процесса является разработка более эффективных систем управления в сфере информационных технологий (ИТ).

ERP (enterprise resource planning, планирование ресурсов предприятия, система управления ресурсами) – это поколение систем управления, созданное на основе современных компьютерных технологий. Система ERP отражает в программном обеспечении бизнес процессы, протекающие на предприятии, и сопровождает действия сотрудников. ERP можно определить как набор интегрированных приложений, позволяющих создать единую среду для автоматизации планирования, учета, контроля и анализа всех основных бизнес-операций предприятия, таких, как производство, финансы, снабжение, сбыт, хранение, техническое обслуживание и т.д.

Задачи, которые позволяют решать ERP-системы, включают организацию эффективной финансово-хозяйственной деятельности предприятия, обеспечение максимальной прозрачности бизнеса, повышение доверия инвесторов, повышение точности и оперативности принимаемых решений, обеспечение санкционированного доступа к информации, повышение эффективности использования рабочего времени персонала.

Ниже описаны основные проблемы внедрения ERP-систем. Все ситуации условно разделены на три группы, по времени их возникновения. К первой группе относятся проблемы, возникающие на этапе выбора информационной системы. Ко второй группе – трудности внедрения выбранной системы. В третью группу включены ошибки эксплуатации уже внедренной системы.

Риск на этапе выбора корпоративной информационной системы заключается в выборе системы, не соответствующей фактическим требованиям компании. Это возможно по нескольким причинам.

1. Ошибочная формулировка требований к системе. Часто, причиной этого является отказ от услуг консалтинговых компаний, то есть отказ от обследования предприятия и выявления проблемных процессов, требующих автоматизации или реорганизации.

2. Неверное распределение обязанностей в рабочей группе. Предварительную работу по выбору корпоративной информационной системы должны выполнять сотрудники отдела ИТ, специалисты по системам автоматизации управления. Данные специалисты должны исследовать предлагаемые системы управления на функциональность. Однако окончательное решение по выбору системы должен принимать руководитель предприятия.

3. «Гигантомания». Существуют различные решения, рассчитанные на предприятия разного уровня. Считается, что при объемах производства менее \$10 млн. в год или при численности сотрудников менее 100 человек внедрение мощных корпоративных систем (таких, как R/3 компании SAP) нецелесообразно и не приведет к росту эффективности работы компании. При этом российские предприятия практически игнорируют рынок систем управления, рассчитанных на малый и средний бизнес (\$5-250 млн. в год).

На этапе внедрения ERP-системы большинство трудностей обусловлено персоналом компании.

1. Слишком молодой/консервативный состав сотрудников отдела автоматизированных систем управления (АСУ). В первом случае существует риск «дилетантского» подхода к

внедрению системы, когда решением сложных задач занимаются некомпетентные люди. Во втором случае, если в отделе АСУ существует большое количество собственных разработок, отказ от данных разработок сопровождается недовольством их разработчиков.

2. Отсутствие эффективного взаимодействия между консультантами и ключевыми пользователями системы. Если компания воспользовалась помощью внешних консультантов, то в задачи отдела ИТ должно входить обеспечение эффективного взаимодействия между внешними консультантами и сотрудниками компании.

3. Нежелание работников компании сотрудничать. Менеджеры, руководители направлений и исполнители из боязни потерять свою «уникальность» скрывают часть информации, не описывают свои бизнес-процессы, что приводит к неверной интеграции информационной системы в работу компании.

4. Неверное распределение обязанностей в группе внедрения. Часто руководители компаний воспринимают внедрение ERP-системы как задачу отдела ИТ, но это больше управленческая задача. Успешность проекта зависит от вовлеченности в проект экспертов в бизнесе предприятия.

5. Несостоятельность существующих бизнес-процессов. Многим российским предприятиям присущи такие недостатки, как размытая ответственность, дублирование функций, слабое планирование и контроль, когда существующие процессы не документированы и сильно изменяются в зависимости от взглядов владельцев процессов. В готовых решениях бизнес процессы прописаны очень жестко, поэтому на этапе внедрения приходится менять структуру компании, создавать документы, должностные инструкции и т.п., что приводит к непредусмотренным материальным и временным затратам.

Проблемы, возникающие на этапе эксплуатации и сопровождения, напрямую зависят от успешности прохождения предыдущего этапа (внедрения системы).

1. Невозможность использования новых версий системы. Самой серьезной проблемой для предприятий, прошедших этап внедрения корпоративной информационной системы, является невозможность ее обновления. Меняется бизнес, и готовые решения ERP систем адаптируются под новые потребности, при этом компании-разработчики предлагают своим клиентам обновленные версии программ. При внедрении на предприятии может происходить следующее: бизнес процессы не формализованы, модули готового решения переписаны под конкретные уникальные, присущие данной компании бизнес процессы. Обновить версию системы в данном случае затруднительно, и предприятиям приходится использовать устаревшую ERP-систему или заново ее внедрять.

2. Недостаточное финансирование поддержания системы. Эффективное поддержание работы внедренной системы требует значительных вложений. Статистика показывает, что полный объем затрат на работу с системой в течение пяти лет в 3-5 раз превышает объем первоначальных инвестиций в проект.

3. Неподготовленность сотрудников компании к работе с системой. Нередко персонал компании продолжает использовать устоявшиеся механизмы работы, не желая обучаться и игнорируя новые технологии.

Несмотря на большое количество возможных проблем, возникающих при использовании ERP-систем – от этапа выбора системы до сопровождения и эксплуатации – опыт показывает, что существует большое количество успешных внедрений. Однако следует понимать, что качество решения задачи напрямую зависит от качества ее постановки.