

Федякова Наталия Николаевна, *к.э.н, доцент кафедры статистики, эконометрики и информационных технологий в управлении*
ФГБОУ ВПО «МГУ им. Н.П. Огарева», Саранск

Стенькина Алена Олеговна, *студент 3 курса направления Бизнес-информатика*
ФГБОУ ВПО «МГУ им. Н.П. Огарева», Саранск

ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ ERP-СИСТЕМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

Аннотация. В данной статье рассмотрены позитивные стороны и проблемы внедрения ERP-систем на предприятиях, основные сложности и ошибки при внедрении ERP-систем.

Ключевые слова: ERP-системы, внедрение ERP-систем, управление ресурсами предприятия, бизнес-процесс, реинжиниринг бизнес-процессов.

Annotation. This article describes the positive aspects and problems of the implementation of ERP-systems in enterprises, the main difficulties and errors in the implementation of ERP-systems.

Keywords: ERP-system, the introduction of ERP-systems, enterprise resource planning, business process reengineering business processes.

Современные предприятия (корпорации) имеют сложную структуру, обусловленную многопрофильностью деятельности, территориальной распределенностью подразделений, большим числом кооперативных связей с партнерами. При этом возрастает динамичность бизнес-процессов, связанная с постоянно изменяющимися потребностями рынка, ориентацией товаров и услуг на индивидуальные потребности заказчиков и клиентов, непрерывным совершенствованием технических возможностей и сильной конкуренцией [1, с. 34].

ERP (Управление ресурсами предприятия - Enterprise Resource Planning) - это корпоративная информационная система, автоматизирующая контроль, анализ, планирование и учет ключевых бизнес-процессов и решения бизнес-задач в масштабе предприятия. Данная система позволяет объединить все отделы и функции

предприятия в одну систему, это упрощает обмен информации между всеми департаментами предприятия, так как они работают с общими базами данных [2].

ERP-систему можно рассматривать как интегрированную совокупность следующих основных подсистем:

- управление финансами;
- управление материальными потоками;
- управление производством;
- управление проектами;
- управление сервисным обслуживанием;
- управление качеством;
- управление персоналом [1, с.135].

Можно выделить ряд положительных моментов интеграции ERP-систем на предприятии. Во-первых, интеграция системы позволяет автоматизировать и упорядочить ключевые бизнес-процессы организации. Во-вторых, повышение эффективности и объема производства за счет оперативного пополнения материалов и учета запасов предприятия. В-третьих, благодаря возможности контроля затрат и изготовления продукции на каждом из этапов жизненного цикла продукта, возможно более эффективное ценообразование. В-четвертых, снижение затрат времени на формирование налоговой и бухгалтерской отчетности, за счет автоматизированного ввода всех необходимых данных в систему и возможности обмениваться информацией между отделами без задержек.

Также в ERP-системах реализована возможность присвоения каждому пользователю своего уровня доступа ко всем данным. Информация может быть доступна одному пользователю только в режиме ввода, а другому пользователю только для чтения. За счет функции автозаполнения некоторых форм, можно избежать повторения и ряда ошибок. Основную часть ERP-систем возможно интегрировать с другими базами данных и программным обеспечением, которое имеются на предприятии.

Несмотря на ряд преимуществ, ERP-система не идеальна и не может полностью удовлетворить все потребности предприятия. Можно выделить ряд ограничений в применении и недостатков этих систем. Недостатки системы связаны как с набором

функций, так и со многими условиями её покупки, внедрения, функционирования, эксплуатации и поддержки.

Именно поэтому очень важно определить эффективность автоматизации системой бизнес-процессов организации на этапе выбора специализированного программного продукта. Также важно помнить, что высокая цена не является показателем эффективности.

Когда речь заходит о выборе системы управления ресурсами из множества представленных на рынке, нужно сначала решить ряд вопросов. Например, как будет организовано хранение имеющейся на предприятии информации в базах данных. Не любой компьютер предприятия может вместить в себя необходимый большой объем данных и корректно с ними работать, поэтому требуется создать на предприятии локальную сеть и объединить все компьютеры, подключив их к серверам. Ещё одним важным моментом является обеспечение защиты системы и информации от несанкционированного доступа, незапланированных изменений, хищения и пользовательских ошибок.

Часто после внедрения системы, у руководства появляются претензии к ней, по причине того, что они не удовлетворены качеством информационного обеспечения и тем, что использование системы не привело к ожидаемым результатам. Иногда спроектированная и внедренная система просто не задействуется на предприятии. К сожалению, такие случаи не единичны. Согласно информации, Panorama Consulting по итогам 2013 года, многие компании, внедрившие ERP-системы на предприятии, не смогли добиться успеха, который выражается в достижении заранее намеченных компанией целей.

Самый большой показатель успешности проектов показали клиенты Oracle - 71%, затем клиенты Microsoft Dynamics - 67%, SAP ERP - 62%.

Если рассматривать ERP-проекты в целом, то по итогам 2013 года только 66% компаний смогли добиться хотя бы 50% намеченных целей в рамках внедрений. В 72% случаев проект оказался больше по срокам, чем планировалось ранее при средней длительности 16,3 месяцев. В 54% случаев был зафиксирован перерасход бюджета, средний бюджет проекта составил \$2,8 млн.

Если рассматривать в частности, но причин неудачных внедрений тысячи, но при этом можно выделить основные ошибки, которые совершают предприятия при интеграции ERP-систем.

Одна из ключевых ошибок – это когда при построении ERP-системы не берется во внимание стратегия развития предприятия. Хотя и очевидно, что невозможно учесть все возможные пути развития компании в будущем, в том числе изменения в экономике или отрасли, так как экономическая среда постоянно изменяется. Но при этом необходимо связать ERP-систему с планируемыми изменениями. Она должна быть организована так, чтобы не потребовалось проведение модернизации на срок хотя бы 2-3 лет её работы. Для этого во время проектирования системы представляют структуру и положение бизнеса в перспективе на несколько лет. Чем на больший срок осуществляется планирование и чем более оно детальное, тем выше вероятность успешной интеграции ERP-системы.

Следующей причиной неудачной интеграции ERP-систем являются завышенные ожидания. Иногда заказчики сами не знают точно, чего хотят. Они не всегда правильно оценивают свои желания, ожидания и требуемые на это всё затраты. Такая ситуация является критичной, и в этом случае проект нельзя довести до конца, его можно только закрыть. Важно помнить, что интеграция ERP-системы – это двухсторонний процесс, поэтому необходимо, чтобы обе стороны согласовали друг с другом цели, особенности проекта и все ключевые моменты.

Ещё одна ошибка при интеграции ERP-системы – это осуществление интеграции «снизу-вверх». Уже было сказано, что ERP-систему необходимо согласовывать со стратегией предприятия. Для этого необходимо подстраивать ее под цели компании и стратегию её развития. Это возможно только при осуществлении проектирования «сверху-вниз» [3].

При создании системы, проектировщик решает, какие данные должны в ней циркулировать, а какие можно исключить. Это делается, потому что лишняя информация только перегружает систему и требует дополнительных финансовых и технических средств.

При этом у всех уровней управления существуют свои потребности в информации, и необходимые им данные не должны быть избыточными. Для этого нужно верно распределить информационные потоки, начиная с удовлетворения

потребности в информации высших уровней управления, постепенно переходя на нижние уровни. Т.е. сначала определяется, какие данные нужны верхнему уровню управления, потом определяются данные для следующего уровня и так далее. Это позволяет устранить вероятность того, что в системе не окажется информации, необходимой аппарату управления для принятия решений.

Четвертой проблемой является недостаток или перерасход бюджета проекта.

ERP-система – многогранный и сложный проект, на её конечную стоимость влияют множество факторов, это обуславливает разброс цен на рынке. Поэтому необходимо сначала подсчитать реальную стоимость проекта на основе обследований предприятия и его бизнес-задач, а затем согласовать состояние системы с потребностями и возможностями.

В среднем стоимость ERP-интеграции в России составляет от одного миллиона до десятков миллионов рублей. При этом эксперты отмечают, что для любого заказчика в России возможно найти систему, подходящую ему по цене. Вопрос в том, насколько удовлетворит его система [4].

При интеграции ERP-системы важно избежать чрезмерного реинжиниринга бизнес-процессов. Часто при внедрении систем предприятия выбирают одну из крайностей: либо полный реинжиниринг всех бизнес-процессов предприятия, либо сохранение существующей модели организации работы (в этом случае приходится менять ERP-систему).

В первом случае велик риск того, что настолько кардинальные изменения просто не приживутся, и система не будет использоваться. Во втором случае система подвергается серьезным изменениям и поэтому теряет свою надежность, а значит, растет риск неверной обработки информации.

Отказываясь от совершенствования неэффективных или малоэффективных бизнес-процессов, предприятие лишает себя возможности развития своей деятельности. Поэтому важно определить правильное соотношение между реинжинирингом бизнес процессов и доработкой системы.

Также одной из причин провала внедрения ERP-систем является человеческий фактор и отсутствие контроля руководства.

Интеграция ERP-системы - это не только ИТ-составляющая, также это изменения в работе предприятия, изменение привычных бизнес-процессов,

перераспределение зон ответственности. Особенно важна поддержка руководства предприятия в период внедрения системы.

Другая сторона человеческого фактора – недостаточная квалификация специалистов и сотрудники с низкой мотивацией. Руководство и сотрудники должны быть готовы к изменениям и лично заинтересованы в использовании системы.

Следующая ошибка – неверная оценка экономического результата интеграции ERP-системы. Одним из наиболее сложных вопросов для руководителя является экономическая оценка эффективности от интеграции ERP-системы. Для этого сопоставляют затраты на автоматизацию конкретного процесса, принимая во внимание его положение в ERP-системе, с конечными экономическими результатами интеграции проекта в целом.

При этом важно понимать, что наилучшие результаты от интеграции ERP-системы достигаются, в случае если она разрабатывается для организации с качественно выстроенной схемой управления.

Все рассмотренные выше проблемы интеграции ERP-систем являются самыми общими и наиболее часто встречающимися. Кроме указанных, всегда возникают специфические проблемы для каждой конкретной организации или отрасли. Эффективным методом исключить или свести к нулю потери от данных ошибок является основательное планирование и подготовка каждого этапа интеграции ERP системы.

Библиографический список

1. Развитие информационного общества. Зинина Л.И., Петрова Е.С., Аникина Н.В., Бажанова С.В., Глухова Т.В., Ефремова Л.И., Иванова И.А., Кузнецов А.Ф., Соколова М.Ю., Федякова Н.Н. Монография / Зинина Л. И. [и др.]; науч. ред. Л. И. Зинина. Саранск, 2010. - 196 с.
2. ERP системы. Современное планирование и управление ресурсами предприятия / Дэниел О'Лири / Вершина, 2004. – 272 с.
3. Интегрированные системы проектирования и управления. Корпоративные информационные системы: Учеб. пособие. / Погонин В. А., Схиртладзе А. Г. / Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006 – 144 с.
4. Логистика. Интеграция процессов с помощью ERP-системы / Ирина Балахонова, Сергей Волчков, Владимир Капитуров / Приоритет, 2006 – 464 с.