

ВНЕДРЕНИЕ ERP-СИСТЕМ КАК ПУТЬ К ЭФФЕКТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Голубева И.А, Бельчик А.И.

Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники
г. Минск, Республика Беларусь

Горноста́й Л.Ч. – ст. преп.

В работе рассматриваются цели и задачи внедрения программного обеспечения для эффективного управления бизнес-процессами компании. Признаки необходимости внедрения ERP-систем, возможности и особенности использования и внедрения такого ПО, оценка результата и экономического эффекта внедрения ERP-системы на конкретных примерах.

Основной целью внедрения ERP-системы является оптимизация бизнес-процессов компании и получение конкурентного преимущества. Так как проекты по внедрению ERP требуют больших временных и денежных ресурсов, важно точно определить цели и задачи еще до старта проекта. Итак, почему компании запускают проекты по внедрению ERP-системы? В данной статье использованы материалы докладов и бесед, состоявшихся на конференции ERP-Forum, организованной фирмой «1С», посвященной внедрению и развитию «1С:ERP», и других решений для цифровизации бизнеса. Ответы участников конференции на поставленный вопрос достаточно стандартны. Как правило, большинство компаний говорят о такой проблеме, как отсутствие информации о функционировании организации. Руководство не имеет информации, без информации нельзя принять важное управленческое решение, и это подводит компанию к необходимости построения новой интегрированной системы управления для того, чтобы достигнуть максимальной эффективности. Для принятия своевременных решений необходимо оперативно получать актуальную информацию, что и обеспечивает грамотно внедренная ERP-система. Так в общих чертах описывается основной мотив предприятий, приводящий их к внедрению ERP-систем.

Panorama Consulting Group - консалтинговая фирма, специализирующаяся на трансформации бизнеса и внедрении ERP-систем для средних и крупных организаций. С 2008 года консультанты компании Panorama отслеживают отрасль ERP на предмет тенденций, касающихся проектов ERP организаций.



Рис. 1 – Причины внедрения ERP в 2018 году (по данным Panorama Consulting Solutions)

Итак, ключевой принцип работы системы – создание единого хранилища данных, содержащего всю корпоративную бизнес-информацию, без которой нормальное функционирование предприятия невозможно, и обеспечивающего одновременный доступ к ней любого необходимого количества сотрудников предприятия, наделённых соответствующими полномочиями. Таким образом, современные ERP-решения контролируют данные компании и упрощают управление сотрудниками. Кроме того, можно отслеживать производительность сотрудников и заранее выявлять проблемы с персоналом. Также современные ERP-системы предлагают обзор финансовых показателей в режиме реального времени с любого устройства. Это поможет отказаться от ввода данных вручную: автоматизировать ежедневные задачи и отслеживать соответствие бизнеса нормативным требованиям, что значительно упростит менеджером контроль качества. Так как сегодняшняя ERP-система строится по модульному принципу, внедрение ERP может происходить поэтапно, что дает организациям больше времени для решения любых трудностей и проблем перехода к новой системе управления.

Любому внедрению ERP-системы предшествует этап описания бизнес-процессов компании. Для того чтобы минимизировать риски и получить максимум выгоды при внедрении ERP, необходимо тщательно спланировать и оценить каждый этап проекта. Для начала важно поставить бизнес-цели и только потом подобрать решение, которые наилучшим образом помогут их реализовать. Затем необходимо определить инфраструктуру компании и описать все бизнес-процессы, временные рамки и бюджет. И уже только потом подбирается наиболее подходящее по бюджету и релеванное целям программное обеспечение.

Бюджет на внедрение и сроки внедрения зависят от размера компании и сложности ее бизнес-процессов. Как подсчитали в Panorama Consulting Solutions, в среднем ERP-проекты занимают около 20 месяцев. Еще одним важным результатом исследования стала статистика соотношения проектных бюджетов и реальной стоимости внедрения. Лишь 36% компаний удалось завершить проект, не превысив бюджет более чем на 5%. Однако, даже превысив бюджет проекта, респонденты остаются довольными, так как расходы на внедрение системы достаточно быстро окупаются экономическим эффектом от работы с ERP-решением. Сокращение затрат в большинстве случаев связано с тем, что при внедрении ERP оптимизируются бизнес-процессы, увеличивается их прозрачность и усиливается контроль. Внедрение ERP помогает сократить затраты на: оплату труда, программное обеспечение, аппаратное обеспечение, штрафы и пени, услуги внешней техподдержки. В свою очередь большую часть расходов аккумулирует техническая категория — стоимость лицензий, установки, тестирования, интеграции и поддержки системы.

Итак, чаще всего, заказчики достаточно единодушны в том, что касается причин, приводящих к провалу внедрения ERP-системы. Однако в оценке результатов внедрений, в частности в оценке эффективности ERP-системы, у менеджеров единодушия нет.

Анализ докладов и бесед, состоявшихся на конференции ERP-Forum, позволяет разделить подходы и методы оценки эффективности вложений в ERP-систему на пять групп:

- качественная оценка оперативности информации;
- качественная оценка возможности автоматизации ключевых функциональных задач;
- оценка через ключевые производственные показатели;
- оценка, основанная на достаточности оптимизации бизнес-процессов;
- невозможность или ненужность оценки эффективности вложений в ERP-систему.

Действительно, для части российских компаний именно оперативность поступления данных, необходимых для принятия управленческих решения, является главным результатом. Фактически показателем эффективности внедрения ERP-системы при этом служит ответ на вопрос о том, оперативно ли поступают данные и достоверны ли они. Оперативное получение качественной, непротиворечивой и достоверной информации о деятельности предприятия - один из важных результатов внедрения системы. Интегрированная ERP-система позволяет консолидировать информацию в едином хранилище и достаточно легко ее извлекать для принятия решений. И параметр оперативности получения информации можно не только качественно оценить, но и измерить, сопоставить с ситуацией, предшествовавшей внедрению.

С оценкой оперативности информации в определенном смысле пересекается и оценка преимуществ автоматизации ключевых функциональных задач. Внедрение системы позволяет выявить функциональные области, проблемные с точки зрения оптимальной организации и наличия оперативной информации, и устранить эту проблему путем автоматизации.

Также растет число компаний, оценивающих эффективность инвестиций в ERP-систему через количественные производственные показатели. На первом месте здесь стоят оценки снижения складских запасов, увеличения оборачиваемости материалов, сокращения кредиторской задолженности, снижения себестоимости продукции - эти показатели упоминаются наряду с оптимизацией планирования в целом по предприятию. Оценка эффективности внедрения через ключевые производственные показатели - по существу разновидность предыдущих двух подходов, поскольку речь опять же идет о получении достоверной информации о параметрах, отражающих деятельность предприятия. Выступающие на форуме в качестве таких параметров называли

56-я научная конференция аспирантов, магистрантов и студентов БГУИР, 2020 г.

состояние складских запасов, корректность формирования бюджета закупок, эффективность планирования бюджета, эффективность управления движением денежных средств и другое. Но и классические методологии оценки эффективности внедрения систем сводятся к оценке такого рода показателей.

Наконец, один из результатов внедрения – оптимизация бизнес-процессов. ERP-система включается в общую систему управления бизнесом компании в качестве сервиса обратной оперативной информационной связи о состоянии системы. Она позволяет принять правильные решения по оптимизации бизнес-процессов. Так, внедрение системы позволит устранить дублирование документов, ненужные согласования документов, ускорить процедуры согласования и принятия решений и так далее.

Учитывая, что эффективность менеджмента – сложное и многообразное понятие, смысл которого заключается в том, что весь процесс управления, начиная с постановки цели и заканчивая конечным результатом деятельности, должен производиться с наименьшими издержками или с наибольшей результативностью (производительностью) в сопоставлении с используемыми ресурсами, внедрение ERP-системы на предприятии является одним из наиболее рациональных решений на пути к эффективному менеджменту, так как она позволяет оптимизировать бизнес-процессы, разрабатывать наилучший план производства продукции, даёт прогноз будущего спроса на продукцию, управляет финансами, затратами, закупками и проектами.

Список использованных источников:

1. ERP [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.1cbit.ru/company/news/371990/>
2. ERP [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iemag.ru/opinions/detail.php?ID=17638>
3. ERP [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.logists.by/library/view/ERP-systems>
4. ERP [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.panorama-consulting.com/erp-blog/>