

О ПРОБЛЕМАХ ВНЕДРЕНИЯ ERP-СИСТЕМ¹ В РОССИИ

И.В. Савельев

На рынке автоматизированных информационных систем существует большое количество различных бизнес-приложений, предназначенных как для автоматизации отдельных областей деятельности компании, так и для ее полномасштабной автоматизации.

Очевидно, что чем сложнее внедряемое бизнес-приложение, тем большее количество специфических особенностей реализации различных функциональных возможностей системы необходимо учитывать при выборе оптимальной для компании корпоративной информационной системы (КИС). Внедрение многофункциональной системы класса ERP, включающей в себя модули, отвечающие за автоматизацию практически всех бизнес-процессов компании, является наиболее сложным процессом, требующим от компании больших финансовых затрат и рабочего времени персонала². Сам процесс внедрения подвержен действию многих внутренних и внешних факторов, оказывающих существенное влияние на результаты внедрения, следствием чего является высокая вероятность недостижения запланированных целевых показателей. При несоответствии внедренной ERP-системы реальным потребностям менеджмента и персонала компании компания не только теряет затраченные финансовые

ресурсы, но и сталкивается с угрозой снижения эффективности своей работы, в том числе из-за необходимости дополнительных затрат рабочего времени на внесение информации в практически неиспользуемую информационную систему и параллельное осуществление деятельности в соответствии с существующими в компании бизнес-процессами.

К настоящему времени успешно внедренных проектов многофункциональных ERP-систем немного, большая часть осуществленных проектов внедрений заканчивается тем, что информационная система становится отягощающим приложением к реально осуществляемым бизнес-процессам компании и влечет за собой не оптимизацию бизнес-процессов, а увеличение расходов, связанное с дублированием в системе бизнес-процессов и затратами на обслуживание внедренных модулей.

При анализе неудачных проектов внедрения можно выделить стандартные ошибки, допускаемые интеграторами и заказчиками при внедрении ERP-системы:

- проектирование ERP-системы без учета стратегии развития компании;
- проектирование ERP-системы «снизу-вверх»;
- избыточный реинжиниринг бизнес-процессов;
- неверная оценка экономической эффективности внедрения ERP-системы.

При этом, по сути, это скорее ошибки не интеграторов, а заказчиков. Зачастую все вышперечисленное является следствием одной стратегической ошибки – неправильного выбора ERP-системы и (или) ее конфигурации.

Общеизвестно, что практически любая отрасль экономики обладает своими, отличающимися от других отраслей характеристиками, которые редко находят свое отражение в КИС. Многие интеграторы, работающие на российском рынке, придерживаются следующей точки зрения: «ERP-система – это философия, которую надо принять», т.е. изначально ориентированы не на оптимизацию модулей системы под стратегические цели компании, а, наоборот, на реинжиниринг бизнес-процессов

© Савельев И.В., 2011 г.

¹ ERP-система (англ. enterprise resource planning system) – Система планирования ресурсов предприятия.

² *О'Лири Д.* ERP-системы. Современное планирование и управление ресурсами предприятия. Выбор, внедрение, эксплуатация. М.: Вершина, 2004.

под выбранную ERP-систему. Как следствие, уже на начальном этапе внедрения возникают системные ошибки, связанные с неправильной расстановкой приоритетов при внедрении ERP-системы.

Важно понимать, что, несмотря на общее название класса и практически идентичный спектр решаемых задач, каждая ERP-система обладает своими отличительными характеристиками, например скоростью обработки данных или удобством интерфейса ввода данных в систему³. В настоящее время на рынке не существует универсального решения для любой компании. Поэтому для снижения рисков неудачного внедрения менеджмент компании должен на основании анализа специфики деятельности своей компании, ее стратегических и тактических целей, а также качественных и количественных характеристик ERP-систем определить как саму систему, так и ее конфигурацию, удовлетворяющие фактическим потребностям компании в автоматизации.

Дополнительно следует учитывать специфику российских компаний – существующие бизнес-процессы часто отличаются от алгоритмов, лежащих в основе КИС (в отличие от зарубежных компаний, в которых они соответствуют). Как следствие, для успешного внедрения ERP-системы требуется проведение качественного детального анализа существующих бизнес-процессов для выбора сначала ERP-системы, а затем и ее конфигурации. При этом даже правильно выбранная конфигурация системы будет являться бесполезной тратой денежных средств, если персонал компании не готов к использованию КИС в своей деятельности. Очевидно, что необходимым условием успешности проекта является вовлечение персонала в процесс оценки возможных для внедрения характеристик ERP-системы с целью выбора ее оптимальной конфигурации, в том числе и для пользователей, а также для оценки преимуществ, кото-

рые принесет внедрение системы сотрудникам компании.

На первый взгляд шаги, которые необходимо предпринять для принятия решения о выборе оптимальной для конкретной компании конфигурации ERP-системы, достаточно очевидны. Теоретически любое принятие управленческого решения должно основываться на анализе возможных альтернатив принятия решения. Однако анализ докризисных внедрений КИС в российских компаниях показал, что большинство внедрений осуществлялось в первую очередь для успешности проведения IPO/SPO⁴, поскольку автоматизированная система управления ресурсами предприятия формально являлась показателем прозрачности (транспарентности) деятельности компании и положительно влияла на оценку инвесторами акций компании-эмитента. Таким образом, в докризисный период для многих компаний при принятии решения о внедрении ERP-системы ключевым фактором являлась известность бренда производителя системы и интегратора, осуществляющего внедрение, а не функциональные возможности ERP-систем и возможности интегратора по модификации модулей системы под задачи компании.

В условиях, когда внедрение ERP-системы являлось «имиджевым» проектом, по сути, не требовалась оценка функциональных возможностей системы и ее пригодности для компании, поскольку потенциальные косвенные выгоды от внедрения (объем денежных средств от эмиссии акций) заведомо превышали затраты на КИС. В кризис ключевой задачей менеджмента российских «рыночных» компаний стала оптимизация внутренних издержек компании, в том числе и затрат на неэффективные бизнес-процессы. Соответственно в послекризисный период по-

³ Питеркин С.В., Оладов Н.А., Исаев Д.И. Точно вовремя для России. Практика применения ERP-систем. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

⁴ IPO (initial public offering) – первоначальное публичное предложение акций компании на продажу широкому кругу лиц.

SPO (secondary public offerings) – вторичное публичное предложение акций компании на продажу широкому кругу лиц.

степенно начал меняться и подход к целеполаганию при внедрении ERP-систем. В последнее время ключевой задачей автоматизации все больше является реальная оптимизация бизнес-процессов и снижение неявных издержек компании, связанных с недостаточной скоростью получения информации и неудовлетворительным уровнем контроля внутренних бизнес-процессов.

Однако следует понимать, что формализованных процедур принятия решения о внедрении КИС на основе сопоставительного анализа функциональных возможностей ERP-систем и потребностей компании в автоматизации в настоящее время не существует. Традиционно решения о внедрении ERP-систем принимаются на основе финансово-инвестиционного анализа потенциальных выгод внедрения. При этом сначала выбирается бизнес-платформа для автоматизации, а затем формируется техническое задание на конфигурацию системы.

Тем не менее методы финансово-инвестиционного анализа оставляют нерешенными ряд важных методологических проблем, основными из которых являются: оценка рисков внедрения ERP-системы, определение размера ставки дисконтирования финансовых потоков, определение качественных характеристик КИС. В большинстве случаев к рискам проекта следует отнести: неготовность менеджмента компании к рестроению и формализации бизнес-процессов и уходу части сотрудников; негласный отказ части сотрудников компании и (или) ее подразделений от перехода к работе в новой системе; текущее (до года) снижение эффективности работы компании и финансовых результатов ее деятельности.

Как правило, оценка финансового эффекта от внедрения ERP-системы осуществляется на основе экспертных оценок потенциальной экономии ресурсов и сокращения рабочего времени персонала при внедрении системы. Очевидно, что при высоких рисках проекта такая оценка во многом зависит от исходно заданных ключевых параметров.

Таким образом, можно утверждать, что внедрение многофункциональной ERP-системы – это сложный и финансово затратный проект, имеющий значительные риски, который без формализованного подхода к процессу выбора имеет малую вероятность успешной реализации проекта. Небольшая часть успешных внедрений многофункциональных КИС является наглядным подтверждением необходимости разработки методологии принятия решения о внедрении ERP-систем, основывающейся на анализе их количественных и качественных характеристик и наилучшим образом удовлетворяющей потребностям компании.