

КОМПОНЕНТЫ УСПЕШНОГО ВНЕДРЕНИЯ ERP-СИСТЕМ

Внедрение автоматизированной системы управления является серьезным (и болезненным!) преобразованием на предприятии. Глубокое «погружение» в цели проекта может привести к перенесению его сроков в связи с пересмотром приоритетов или, в предельном случае, к отказу от его осуществления [1].

Однако позитивный эффект от грамотного и успешного в различных аспектах внедрения оправдывает ресурсы и усилия, направленные на его достижение.

В результате всестороннего анализа выделены основные компоненты успешного внедрения ERP-систем, положительно зарекомендовавшие себя при их учете и использовании.

1. Официальная инициация проекта [1-3].

Проект внедрения ERP-системы должен быть обязательно закреплен приказом генерального директора. В нем, кроме целей и сроков проекта, назначается руководитель проекта, обычно занимающий в организационной структуре предприятия положение более высокое, чем любой член команды проекта. Он и формирует команду проекта. В нее обязательно должны войти руководители подразделений и специалисты, заинтересованные в конечном результате и компетентные в предметной области проекта (в частности, из руководителей и специалистов финансовой и ИТ-служб, а также представителей производственных и сбытовых подразделений).

2. Поддержка проекта руководством [2].

Внедрение новой системы управления связаны с изменением рабочих и управленческих процессов, перераспределением ответственности и полномочий. Эти изменения часто вступают в конфликт с интересами тех или иных руководителей подразделений и сотрудников. В результате начинается противодействие изменениям. Поэтому руководитель организации должен целенаправленно поддерживать команду проекта и результаты ее работы.

3. Обеспечение необходимыми ресурсами [2].

Подразумевает приемлемый бюджет на развитие управленческих технологий и внедрение автоматизированной системы. Если точно определен желаемый результат, то можно рассчитать время, необходимое для его достижения, и бюджет. Управление человеческими ресурсами проекта предполагает учет затрат времени исполнителей. Учет факти-

чески потраченного времени нужен не только для адекватной оплаты труда исполнителей, но и для правильной оценки затрат на осуществление проекта.

4. Фиксация ожидаемого результата по этапам [2].

Весь объем работ делится на самостоятельные этапы, ожидаемый результат и время его достижения фиксируется для каждого этапа. Это позволяет контролировать риски проекта, двигаясь поступательно к намеченной цели. Переходить к очередному этапу можно только после выполнения трех условий: команда проекта выработала единое понимание результатов этапа; это понимание оформлено в виде документа; результаты этапа приняты заказчиком, то есть руководителем предприятия.

5. Коррекция целей/ожиданий [1-3].

Целям и ожиданиям проекта свойственно меняться по мере выполнения проекта. Инициацией изменений могут быть новые требования заказчика в свете нового видения стратегии развития предприятия (иных факторов). Своевременная корректировка позволит на нужном этапе проекта выбрать верное направление последующих действий в рамках проекта внедрения.

6. Мотивация исполнителей проекта [3].

Важно правильно понимать ожидания исполнителей, связанные с успехом проекта и использовать мотивационные факторы: карьерный рост, повышение зарплаты, достижение новой высоты в профессиональном росте, получение новых знаний.

Учет компонентов разной природы (организационной, финансовой, информационной и производственной), положительно зарекомендовавших себя при внедрении ERP-систем, позволит сделать проект внедрения систем данного класса успешным.

ЛИТЕРАТУРА

1. Питеркин С.В., Оладов Н.А., Исаев Д.В. Точно вовремя для России. Практика применения ERP-систем. 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 326-348.

2. Карпов Д.В. Проблемы внедрения ERP-систем // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского, 2010, № 4 (1), с. 233-239

3. Филиппова О., Митрофанова Я. Проблемы внедрения ERP-систем на предприятиях // НАУЧНИ ТРУДОВЕ НА РУСЕНСКИЯ УНИВЕРСИТЕТ - 2012, том 51, серия 6.1. С. 43-47.