

## Как избежать рисков при внедрении ERP-системы, или Пять шагов к успеху

Несмотря на снижение темпов развития российского ИТ-рынка в целом, интерес к вопросам автоматизации управления предприятием у отечественных промышленных компаний не ослабевает. И это понятно. Как бы то ни было, но наша экономика продолжает развиваться. Борьба за потребителя, новые рынки сбыта день ото дня становится все очевиднее. Существующая ситуация подталкивает владельцев и руководителей фабрик и заводов к необходимости перемен в области управления основными бизнес-процессами с целью повышения эффективности производства, снижения издержек и максимального удовлетворения потребностей клиентов.

Позитивные перемены, как показывает практика, невозможны без внедрения современных методов планирования и управления производством, финансами, логистическими операциями, которые приносят желаемый результат только при поддержке передовыми информационными технологиями. Осознание и понимание этого – первый важный шаг на пути к современной организации бизнеса. И сегодня многие промышленники готовы к нему. Следует отметить, что за последнее время их запросы и притязания качественно выросли. Многих из них уже не устроит простая ERP-зация предприятия. Сейчас востребованы решения, удовлетворяющие в комплексе все потребности производственной компании, поскольку руководителям приходится управлять практически всеми бизнес-процессами одновременно. Значительно повысился также уровень информированности производителей о предлагаемых им решениях, возможностях информационных систем, способностях ИТ-компаний эти системы успешно внедрять и т.д.

Но несмотря на это, далеко не всем удается избежать неудачного выбора, затягивания, порой до нескольких лет проектов, серьезных финансовых потерь и разочарований. Почему же так происходит? Попробуем в этом немного разобраться.

Опыт компании “Фронтстеп”, накопленный за десять лет проектной деятельности более чем на пятидесяти российских промышленных предприятиях, на наш взгляд, позволяет не только проиллюстрировать типичные ошибки в реализации намеченных преобразований, но и предложить некоторые рекомендации, как их не допустить и как добиться успеха.

Рассмотрим все мероприятия, связанные с автоматизацией управления предприятием как единый бизнес-процесс. Его динамика и конечные результаты во многом зависят от выполнения в строгой последо-

вательности определенных действий, которые можно разделить на пять этапов.

**Первый** (о котором уже упоминалось) – это глубокое осознание владельцами и руководителями производственной компании необходимости внедрения современных методов управления, реализуемых при поддержке информационной системы.

**Второй** – определение целей и задач проекта: для чего предприятию необходима корпоративная система управления, что в результате внедрения должно произойти, каких экономических показателей следует достичь.

**Третий** – выбор решения и компании, которая будет внедрять данное решение в соответствии с поставленными целями проекта.

**Четвертый** – это организация ведения проекта.

И наконец, **пятый** – эксплуатация внедренной системы и ее развитие.

Важное примечание: обозначенные этапы следует рассматривать как жесткую технологическую схему, предлагающую последовательность действий самого предприятия.

Первая типичная ошибка, приводящая к затянувшимся либо незавершенным проектам, а порой и к их закрытию, заключается в том, что руководители, формально сделав (по вышеприведенной схеме) первый шаг, переходят сразу же к действиям третьего этапа. После чего все остальное поручают выполнить сторонней ИТ-компании, устранившись от активного соучастия в проекте в ожидании конечного результата.

Впрочем, нередки случаи, когда промышленники для определения целей и выработки задач будущего проекта прибегают к аутсорсингу – приглашают консалтинговую компанию, которая, бывает, остается до конца проекта в качестве главного советника по всем вопросам, относящимся к автоматизации и оптимизации бизнес-процессов на предприятии.

Но и в такой ситуации предложенная технологическая схема в качестве руководства к действиям остается в силе. Что касается ответственности в данном случае за результаты проекта, то это прямо или косвенно определяется заранее или не определяется вообще.

### Первый совет

Вне зависимости от того, будет ли предприятие само или же через посредника заниматься проектом, на первом этапе, как только созрело твердое решение приступить к автоматизации, необходимо сформировать собственную рабочую группу проекта.

Существует весьма распространенное заблуждение: если затевается ИТ-проект, то и заниматься им должны исключительно сотрудники отдела АСУ (ИТ). Это, конечно, большая ошибка. В состав рабочей группы нужно в обязательном порядке включить руководителей и ведущих специалистов тех подразделений, в деятельность которых планируется внести улучшения. Желательно, чтобы эти люди обладали не только высокой квалификацией, но и желанием, стремлением к преобразованиям, по возможности были психологически совместимы друг с другом.

Полностью освободить сотрудников, вошедших в проектную группу, от их текущих обязанностей редко удается. Если ведение проекта поручается им на общественных началах, из этого ничего не получится – это большая и ответственная работа, требующая максимального “погружения” членов рабочей группы в процесс внедрения. Нагрузка на каждого из них возрастает в три-четыре раза. Поэтому необходимо заранее продумать систему их мотивации.

Создание рабочей группы желательно оформить приказом, в котором обозначить, что вся ответственность за результаты проекта возлагается на нее. И это принципиально важное условие. То есть не консалтинговая или ИТ-компания несет всю полноту ответственности за судьбу проекта (их обязанности и пределы ответственности оговариваются в договоре), а именно собственная рабочая группа предприятия, так как расшить “узкие места”, оптимизировать бизнес-процессы, внедрить и запустить в промышленную эксплуатацию корпоративную информационную систему можно только “изнутри”. Не следует забывать, что специалисты сторонних компаний всего лишь консультанты, помощники рабочей группы в грамотной подготовке и реализации проекта.

Если, к примеру, в состав группы включен один из руководителей или ведущих специалистов отдела сбыта, то целесообразно, чтобы именно он и руководил в рамках проекта работами по автоматизации управления сбытом. Общий уровень ответственности группы от этого только возрастет.

Не менее важно добиться понимания членами рабочей группы, что с запуском системы и уходом ИТ-компании их обязанности не заканчиваются. Необходимо отдавать себе отчет, что сам факт запуска системы не является гарантом сиюминутного экономического эффекта. Он появляется только в результате постоянного совершенствования всех звеньев и развития системы в целом. Поэтому изначально у рабочей группы должна быть нацеленность на перспективу.

В том же приказе следует также указать, что проектная группа отвечает и за выбор информационной системы и компании, которая будет ее внедрять. Ответственность еще выше!

Второй этап проекта. Перед рабочей группой необходимо поставить две задачи:

1. Определить приоритетные цели проекта и ключевые бизнес-процессы, которые планируется автоматизировать, а также ожидаемые экономические результаты внедрения системы.

2. Выработать критерии отбора информационной системы и компании, которой можно будет доверить ее внедрение, в зависимости от поставленных целей и стратегии развития автоматизации на предприятии.

Хотелось бы еще раз вернуться к технологической схеме проекта и подчеркнуть, что в ней важны все этапы и среди них нет второстепенных. В то же время каждый из них определяет не только судьбу последующих этапов и всего проекта, но и самого предприятия.

Одним из распространенных просчетов, допускаемых в самом начале проекта, является отсутствие четких бизнес-целей. Либо они формулируются очень общо, либо формально, без понимания, зачем и кому вся эта автоматизация нужна, либо наоборот – с большой детализацией и необъятным охватом.

## **Второй совет**

Рабочей группе не следует замахиваться на грандиозные масштабы работ. Когда пытаются сделать все и сразу, сроки проекта выходят за все мыслимые рамки. Достаточно выбрать самые “болевые” точки, наиболее “узкие места” на предприятии и сконцентрироваться на их устранении. Если у вас нет ERP-системы, то не стоит выделять в качестве приоритетных такие направления, как, скажем, взаимоотношения с клиентами (CRM) или ведение учета с помощью штрихкодирования (Data Collection), – в противном случае большая вероятность, что ваши деньги и время будут потрачены напрасно.

Целесообразно также определить минимальный уровень детализации для достижения бизнес-целей (иначе будут проблемы с нормированием), разбив проект на несколько локальных, самостоятельных подпроектов. Преимущества такого подхода: реализация каждого из этих подпроектов не займет много времени, можно достаточно быстро получить ощутимые результаты, после запуска и отладки будет понятно, в каком направлении двигаться дальше, кроме того, в этом случае не требуются одномоментные крупные инвестиции.

## **Третий совет**

Сегодня на огромном ИТ-рынке, так же как и, скажем, на автомобильном, нет совсем плохих разработок. Есть дорогие, есть относящиеся к среднему модельному ряду и относительно дешевые (недорогие). Кроме того, различаются они по своей функциональности. Конечно, при таком большом разнообразии непросто остановить свой выбор на чем-то конкретном.

Во-первых, следует выбирать то программное обеспечение, которое лучше всего сможет решить именно ваши проблемы, поможет устранить выявленные рабочей группой “болевые” точки.

Во-вторых, необходимо соотнести возможности системы с вашими перспективами – насколько она будет адекватна стратегическим задачам организации, способна ли к дальнейшему развитию. Как это

сделать? Надо посмотреть, внедрена ли эта система на схожих предприятиях в вашей отрасли и насколько успешно. При этом стоит посмотреть шире – не только в нашей стране, но и в мире, потому как нередко поставляемые в Россию системы позиционируются не по их прямому назначению и не для тех отраслей. И наконец, неплохо было бы побывать на предприятии, где система уже работает, или, в крайнем случае, попросить своих коллег прокомментировать, как она работает, в чем помогает.

Несомненно, нужно соотносить финансовые возможности предприятия с выбираемым ПО. Но при этом не забывать о том, какой “мощности” система требуется для решения ваших задач. Если программный продукт разработан для выполнения очень сложных задач, а вам этого не требуется, если он предназначен для крупных компаний, а у вас – среднее по масштабам, но инвестиции позволяют его приобрести, невзирая на высокую цену, – не стоит думать, что это прибавит веса вашей компании в глазах конкурентов.

И наоборот, если вы уж решились начинать перемены, то и сильно скупиться не нужно. Недорогая система может просто оказаться “слабенькой” для решения ваших проблем.

Теперь о компании, которой вы сможете поручить внедрение выбранной системы. Следует изучить ее возможности, опыт внедрений в вашей отрасли, методологию ведения проектов, то, насколько развита отраслевая экспертиза и как высока квалификация консультантов. Выбирать консультантов должна также рабочая группа. Не лишним будет запросить подробные резюме консультантов, посмотреть, в каких проектах они принимали участие. Не надо стесняться обратиться на те предприятия, где эти консультанты осуществляли внедрение, поинтересоваться, насколько их заявленная квалификация соответствует действительности и т.д.

В выборе нужной вам информационной системы и компании помогает правильно организованный конкурс, который можно провести в несколько этапов. К примеру, на основании выработанных требований определяется, что конкурс будет проходить в три этапа. Определяется примерный круг участников. Им рассылаются предложения принять участие в конкурсе. После получения согласия компаниям высылаются перечень бизнес-процессов, подлежащих автоматизации, и целей проекта с просьбой предложить пути решения.

Далее происходит подробное изучение возможностей предлагаемых систем и резюме компаний-претендентов. Оставшимся после первого тура компаниям предлагается рабочая встреча – очное знакомство либо визит к их референс-клиентам.

Прошедшие в третий тур должны на основании поставленных задач проекта представить свои коммерческие предложения. Если потребуется, конкурсная комиссия может запросить у компаний-претендентов так называемый “контрольный пример”.

Благодаря вот такому продуманному и правильно организованному процессу выбора системы ЗАО

“Новомет-Пермь”, ведущему предприятию по выпуску погружного нефтяного оборудования, удалось избежать многих ошибок не только на первых этапах внедрения корпоративной информационной системы, но и в ходе дальнейшей проектной работы.

Итак, сформирована рабочая группа из самых способных и энергичных руководителей и ведущих специалистов различных подразделений, деятельность которых подлежит улучшению. Рабочая группа четко сформулировала цели и задачи проекта, составила список бизнес-процессов, подлежащих автоматизации, расставила приоритеты, рассчитала ожидаемые эффекты от внедрения, разработала стратегию развития системы с учетом долгосрочной перспективы. На основании подготовленных критериев отбора по итогам конкурса выбирается наиболее подходящее решение и самая опытная компания. Что дальше?

Пора начинать сам проект. Переходим к четвертому этапу – организации ведения проекта.

Распространенные “подводные камни” на этом этапе: низкое внимание руководства к проекту, недостаточно необходимых ресурсов для решения задач проекта, отсутствие нормативно-справочной информации, слабое управление изменениями, остановка проекта по тем или иным причинам, смена руководства (собственников) предприятия и др.

## Четвертый совет

Чтобы избежать возможных “порогов”, необходимо повысить статус проекта, создав координационный комитет, в который должны войти ключевые топ-менеджеры. Желательно, чтобы комитет возглавил главный руководитель предприятия. Собираться координационный комитет должен не реже одного раза в месяц, лучше чаще. Это подчеркнет для участников рабочей группы высокий статус проекта и то, что многие решения по нему принимаются на самом верхнем уровне. Без этого любые изменения силами рабочей группы выполняться не будут. Следует помнить, что новая система – это ломка привычного, внедрение новых методов управления, необходимость освоения новых задач практически для всех сотрудников предприятия. Все это означает, что психологического сопротивления не избежать, и решительная поддержка проекта со стороны руководства совершенно необходима.

Очень важно продумать структуру проектной команды, которая утверждается приказом генерального директора. В зависимости от поставленных задач проекта от предприятия в команду должны войти: руководитель проекта, ответственные за снабжение, продажи, планирование и производство, финансы и бухгалтер, за определение изделия (конструктор и/или технолог), а также программист и системный администратор – всего 7–8 человек.

От внедряющей компании в проектную группу входят также 7–8 человек: руководитель проекта, ведущий консультант, консультант по обучению, технический архитектор, эксперты по запасам, планированию, финансам.

Обе группы возглавляются директорами проекта, причем на предприятии директор проекта является и руководителем координационного комитета.

Проектной команде желательно постоянно информировать не только руководство предприятия, но и всех сотрудников предприятия о ходе проекта, о новшествах и преимуществах, которые будут доступны в результате внедрения корпоративной информационной системы.

## Пятый совет

Существенным моментом в организации ведения проекта является подготовка нормативно-справочной информации (НСИ). Здесь довольно-таки распространена ошибка, когда над НСИ начинают работать под занавес проекта, в результате чего затягиваются сроки запуска, возникают нестыковки, усложняются взаимоотношения между подразделениями и т.д.

Формирование нормативно-справочной информации необходимо начать с первых же дней проекта: разработать требования к ней и определить, какая информация потребуется от подразделений и участков. НСИ следует собирать только под цели проекта, стараясь не выходить за его рамки. К примеру, если поставлена цель – улучшение координации между цехами, то не нужно уходить в детали, скажем, на пооперационный уровень, который вряд ли может как-то повлиять на решение проблемы взаимоотношений между цехами.

НСИ можно уточнять уже после запуска системы в эксплуатацию, когда в нее введены фактические данные и плановые, и анализировать, какие отклонения возникли. То есть взять существующие данные, откорректировать их, а дальше уточнять и, если потребуется, заменять. Этот процесс может занимать от нескольких недель до месяцев.

## Шестой совет

В ходе проекта могут возникнуть и такие непредвиденные обстоятельства, как смена руководства или собственников предприятия, замена или увольнение ключевых фигур проектной группы, прекращение финансирования и т.д. Но форс-мажор является, как известно, непреодолимым обстоятельством, которые предвидеть и на который повлиять чаще всего невозможно.

Тем не менее, можно уменьшить даже неподвижные риски, если подробно документировать все, что связано с проектом, от “а” до “я”. Для этого должны быть четко прописаны все его бизнес-цели, задокументированы достигнутые результаты, зафиксировано, как был распределен бюджет проекта и т.п.

## Седьмой совет

Но будем считать, что форс-мажор нас миновал. Все этапы проекта благополучно пройдены, остался заключительный – запуск новой системы в промышленную эксплуатацию. Задача ответственного внедренца на этой стадии должна заключаться в том, чтобы к

данному моменту максимально передать свои знания и опыт по работе в корпоративной системе и по ее управлению и развитию членам рабочей группы предприятия. Добиться того, чтобы к финалу предоставить им как можно большую свободу в действиях и принятии решений, необходимую для успешного запуска и дальнейшей эксплуатации системы.

Рабочей группе предприятия не надо стесняться консультироваться со специалистами компании, помогающей внедрить систему. Какое-то время после запуска системы со стороны ИТ-компании должна оказываться консультационная и в течение более длительного времени техническая поддержка, что должно быть зафиксировано в условиях договора. Не следует забывать, что еще в начале проекта при составлении договора необходимо заручиться обязательством ИТ-компании по обновлению установленного на предприятии программного обеспечения.

Еще раз следует повторить, что сам факт запуска в эксплуатацию автоматизированной системы управления, как говорится, не повернет реки вспять – не приведет к экономическому эффекту уже на следующий день. Предстоит кропотливая и методичная работа по ее отладке и совершенствованию.

К примеру, на свердловском заводе трансформаторов тока, где компания “Фронтстеп” осуществила внедрение корпоративной системы управления на базе SyteLine ERP, первые заметные результаты стали появляться после 4–6 месяцев эксплуатации: на треть сократились страховые запасы, примерно в два раза увеличилась пропускная способность производства, срок изготовления изделий сократился с месяца до трех недель, а месячный план по объему и номенклатуре стал выполняться на 99 %.

А в промышленной группе “Метран” (Челябинск), где совместно с “Фронтстеп” была внедрена система SyteLine ERP, коэффициент ритмичности производства увеличился: в первую неделю месяца он теперь достигает 22 %. Уровень удовлетворенности клиентов вырос до 90 % за счет сокращения средних сроков исполнения заказов с 48 дней до 32 (в первый период эксплуатации системы), а к настоящему времени – с 32 до 14.

Можно привести еще немало подобных примеров, иллюстрирующих эффективность реализованных при участии компании “Фронтстеп” проектов внедрения автоматизированных систем управления на базе SyteLine ERP на других промышленных предприятиях России – машиностроительных и приборостроительных, производящих электрооборудование и кабельную продукцию, тару и упаковку, полиграфическую продукцию и мебель.

Опыт проведенных внедрений показывает, что применение опробованных методологий ведения проектов и учет рекомендаций опытных консультантов позволяет избежать многих ошибок и неудач, преодолеть массу подводных камней и рифов и уверенно осуществлять движение к стоящим перед предприятием целям.

**Николай Оладов,**  
директор по стратегическому развитию,  
компания “Фронтстеп”