

этому по итогам 2015 года сильно заметного роста в области CRM не наблюдается [5].

Тем не менее, CRM-системы приносят большую пользу бизнесу. Вся информация о клиентах хранится в едином формате; становится удобно анализировать работу менеджеров с помощью разных запросов; появляется множество возможностей для анализа маркетинга; картина продаж становится абсолютно понятной и прозрачной. CRM – необходимый элемент любого отдела продаж. Даже если CRM не будет обеспечивать преимущество перед конкурентами на рынке, то использование CRM-стратегии все равно останется актуальным.

Список литературы:

1. Российский интернет-портал и аналитическое агентство «TAdviser» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tadviser.ru/>.
2. Исследовательская и консалтинговая компания «Gartner» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gartner.com/>.
3. Компания «Integros» – консультант-интегратор CRM-решений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.integros.com.ua/>.
4. Интернет-издание о высоких технологиях «CNews» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cnews.ru/>.
5. Консалтинговая компания «ITeam» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://iteam.ru/>.

ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ АВТОМАТИЗИРОВАННЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

© Шерстобоева Н.А., Перова М.В.*

Южно-Российский институт управления

Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, г. Ростов-на-Дону

В статье рассмотрены основные проблемы перехода к автоматизированным системам управления на предприятиях. Проанализированы характерные особенности и сложности внедрения ERP-систем. Выявлена и обоснована необходимость оценки и учета до начала перехода к автоматизированной системе основных последствий её применения, состояния и возможностей компании, стоимости внедрения, предполагаемых сроков возврата инвестиций, определены основные проблемы,

* Доцент, кандидат педагогических наук, доцент.

возникающие на этапе внедрения ERP-систем, и намечены возможные пути, позволяющие их избежать.

Ключевые слова: ERP, автоматизированные системы управления, проблемы внедрения ERP-систем.

Интенсивное развитие новых технологий на современном этапе диктует компаниям принципиально новые правила игры на рынке. Ради сохранения уже достигнутых и завоевания более высоких позиций, сохранения и приумножения числа клиентов, величины прибыли организации вынуждены внедрять новые технологии в производственный процесс, применять все более новые и более совершенные методы организации и управления производством, соответствующие реалиям сегодняшнего дня.

Одним из таких методов организации и управления деятельностью предприятия, стремительно приобретающим все большую и большую популярность, является применение автоматизированных систем управления класса ERP. Существенным плюсом таких систем, по сравнению с более ранними системами управления производственным процессом является их способность объединить все подразделения предприятия, а также все необходимые функции в одной компьютерной системе, которая способна обслуживать текущие потребности всех этих подразделений. Однако, при принятии решения о внедрении ERP-системы на предприятии важно понимать, что такая система обладает не только плюсами, но и рядом недостатков, которые могут вызвать немало проблем как на этапе внедрения, так и на этапе её эксплуатации.

В настоящее время, существует целый ряд причин, которые вынуждают руководителей внедрять ERP-системы у себя на предприятиях. Так, например, некоторые компании до сих пор применяют технологии организации и управления производственным процессом, которые были популярны 10-20 лет назад. Очевидно, что такие системы уже не способны максимально удовлетворить потребности современных предприятий, не могут в полной мере способствовать эффективной организации производственного процесса. Кроме того, эксплуатация устаревших автоматизированных систем приводит к непрозрачности, дублированию информации, низкой оперативности ее получения, недостаточной достоверности и детализации, что, в свою очередь, препятствует эффективному управлению предприятием. Многие российские компании сталкиваются с такой проблемой, как наличие устаревшего парка компьютерной техники, нехватка квалифицированных специалистов (сотрудников), которые могли бы заниматься модернизацией существующих автоматизированных систем управления, заменять устаревшие аппаратные и программные средства на более современные. На некоторых предприятиях, где подавляющее число сотрудников – это люди, работавшие над своими задачами около 10-20 лет, наблюдается стремление к сохранению сложившихся порядков, накопленного опыта, уже имеющихся систем

управления для решения тех задач и проблем, с которыми сталкивается предприятие на современном этапе. В других компаниях, где, наоборот, большинство сотрудников – молодежь, существует стремление к автоматизации управленческих процессов. Однако, далеко не все предприятия оказываются готовы к резкому переходу от устаревших систем управления к новейшим ERP-системам, и многие молодые специалисты покидают такие предприятия, едва столкнувшись с трудностями процесса внедрения и перекладывая всю ответственность на руководителя. Оба описанных случая приводят к серьезным последствиям для компании.

Выделим несколько основных групп сложностей и проблем [1], возникающих в процессе перехода к таким системам управления, которые необходимо учитывать (рис. 1).



Рис. 1. Основные проблемы, возникающие при внедрении ERP-систем на российских предприятиях, %.

Первая группа проблем, с которыми могут столкнуться организации в процессе перехода к ERP-системе – это нехватка соответствующей инфраструктуры, выявленный в процессе внедрения недостаток средств для продолжения перехода к ERP-системе и неправильная оценка масштабов и мощностей производства, куда планируется внедрение автоматизированных систем управления. Так, более крупные автоматизированные системы управления класса ERP целесообразнее применять на крупных и средних предприятиях, а не на малых. Так как на малых предприятиях данные технологии, во-первых, в силу дороговизны могут не окупиться, во-вторых, процесс их внедрения, как правило, длится долго, и по завершению внедрения не дает мгновенного результата [2], а малые предприятия, в отличие от крупных и средних, в основном, не настроены на долгосрочные инвестиции и стремятся получить прибыль в краткосрочном периоде (рис. 2).

Кроме того, оборот на малых предприятиях, в большинстве случаев, не превышает 10 млн. долл., а число сотрудников 100 человек, что означает, что компания сама по себе достаточно гибка в управлении, мобильна и столь тяжеловесное решение, как внедрение требующих больших трудовых, денежных и временных затрат ERP-систем ей попросту не требуется. Иными словами, каждое предприятие, с учетом размеров бизнеса, основных целей

и задач бюджета и иных особенностей предприятия, должно само определить, какое решение будет ему «по карману» и сколько времени планирует-ся затратить на внедрение системы (табл.1).

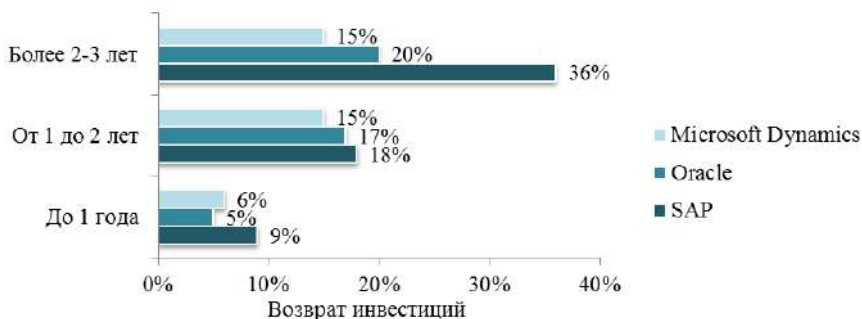


Рис. 2. Срок возврата инвестиций от внедрения ERP систем

Таблица 1

Соотношение стоимостных оценок внедрения [3]

Виды	Особенность внедрения	Срок	Ориентировочная стоимость
Локальные системы	Простое, коробочный вариант	До 4 месяцев	5-50 тыс. \$
Малые интегрированные	Поэтапное, возможен коробочный вариант	Более 4 месяцев	50-200 тыс. \$
Средние интегрированные системы	Только поэтапное	Более 6-9 месяцев	200-500 тыс. \$
Крупные интегрированные системы	Поэтапное, сложное	Более 9-12 месяцев	500 тыс. – более 1 млн. \$

Нехватка инфраструктуры и недостаточные мощности также могут препятствовать процессу внедрения и даже привести к его провалу, поэтому очень важно еще до начала внедрения автоматизированной системы управления подготовить все необходимые ресурсы.

Иногда, в процессе внедрения может выявиться нехватка средств у предприятия для продолжения перехода к ERP-системе. Данная ситуация возникает в результате проведения многими поставщиками политики занижения оценок затрат по внедрению программного обеспечения и совокупной стоимостью владения системой, что приводит к неправильной оценке компанией своих финансовых возможностей, и, как следствие, очень часто ведет к полному краху проекта.

Перед началом внедрения ERP-системы необходимо выявить, какие требования предъявляются со стороны бизнеса к этой системе, какие цели преследует компания при их внедрении. При этом, стратегия развития автоматизированных информационных систем управления должна поддерживать стра-

тегию развития бизнеса в целом, руководитель должен четко представлять, каким будет предприятие через несколько лет и какие информационные ресурсы необходимо задействовать для достижения поставленных целей.

Другой группой проблем, часто возникающих на этапе внедрения ERP-систем, является недостаточная поддержка руководства, его нежелание вникать в сложности перехода к новым системам, сопротивление изменениям со стороны персонала и недостаточно хорошо организованное обучение сотрудников работе с системой. При переходе к автоматизированной системе управления класса ERP важно учитывать, что в процессе их внедрения немаловажную роль играет человеческий фактор. Довольно часто, даже в случае готовности и желания сотрудников самых разных уровней воспринять технически обновленное рабочее место, возникает проблема болезненного перехода от уже сложившихся отношений рабочих с коллегами к принципиально новым. Иногда внедрение новой системы управления на предприятии оборачивается увольнением части опытных сотрудников, саботажем со стороны персонала, поэтому предприятие изначально должно обладать некоторым запасом прочности и устойчивости. Руководитель компании должен принимать непосредственное участие в процессе внедрения ERP-систем, разбираться в его механизме, чтобы вовремя определить наметившиеся сложности и применить свои властные полномочия. Также важно обеспечить процесс обучения сотрудников, обрисовать четкие перспективы работникам, чтобы у них была мотивация к действиям, и не возникало страха перед дополнительным контролем со стороны начальства и возрастающей ответственностью за каждое выполненное действие.

Третья группа проблем – это неправильный выбор поставщика или конфигурации системы. В случае если выбранная платформа не соответствует организации, внедрение окажется не успешным. Важно реально оценить потребности компании, определить её особенности и наметить цели проекта внедрения ERP-системы, чтобы правильно выбрать необходимую её функциональность. Необходимо вдумчиво подойти к вопросу выбора поставщика, в частности определить западные или отечественные программные комплексы будут применяться при построении ERP-системы, так как от этого будет зависеть конечная стоимость внедрения и степень легкости и удобства дальнейшей эксплуатации автоматизированной системы.

Список литературы:

1. Годунов А. Если есть возможность не делать проект ERP – не делайте его [Электронный ресурс] // CFO Russia. – 2010. – Режим доступа: <http://www.cfo-russia.ru/> (дата обращения: 29.10.2015).
2. Грабли внедрения ERP-систем. 2014 [Электронный ресурс] // Tadviser.2015. – Режим доступа: <http://www.tadviser.ru/> (дата обращения: 25.10.2015).

3. Информационные системы планирования ресурсов и управления предприятием: ERP-системы. Лекция 9 [Электронный ресурс] / ИОУ «ИНТУИТ», 2003-2015. – Режим доступа: <http://www.intuit.ru/> (дата обращения: 27.10.2015).

4. Рынок корпоративного ПО [Электронный ресурс] // СNews| аналитика. – 2002. – Режим доступа: www.cnews.ru/ (дата обращения: 25.10.2015).

5. Стрижова Ю.С., Перова М.В. Внедрение ERP-систем на российских предприятиях // Актуальные вопросы экономических наук. – 2014. – № 40. – С. 165-170.