

Начина проект внедрения ERP¹ системы.

Когда Алиса встретила с Чеширским котом, она спросила его, какой дорогой ей следует идти. В ответ Кот спросил Алису, куда она хочет попасть. Когда Алиса ответила, что она, в общем то, не уверена, Кот ответил, что в этом случае совершенно не важно какой дорогой она пойдет.

Подобно Алисе, многие предприятия на самом деле не знают, чего они хотят достигнуть, внедряя ту или иную информационную систему. Поэтому трудно сказать, добиваются ли они успеха при внедрении системы, т.к. нет четко определенных критериев, по которым успех или неудачу возможно было бы оценить. То, что иногда выдается за цели внедрения, как-то: внедрение современной информационной системы, создание единого информационного пространства и т.п. – являются не целью, а шагами (малыми) по пути ее достижения. Цели должны быть определены с точки зрения стратегии бизнеса предприятия, и они должны быть таковы, чтобы их легко можно было бы определить и измерить.

В настоящее же время подход к выбору и внедрению *ERP* систем в России, как правило, сводится к попытке замены устаревшей бухгалтерской или самодельной системы на более мощную, современную и «модную» корпоративную систему Управления Ресурсами Предприятия. При этом предприятие получает прогнозируемый результат: после года – двух - трех внедрения система работает, и, как правило, хуже старой. И это не удивительно, потому, что это *другая* система, от которой требуют тех же результатов.

Цитируя одного из зарубежных консультантов: «система класса *MRP II* эффективна настолько, насколько эффективен персонал и бизнес-процессы компании. Чем меньше существует осложнений в этих процессах, (что означает меньше действий, не увеличивающих в конечном итоге прибыль компании) тем более эффективной будет *MRP II* система. Многие компании пытались и пытаются описать существующие у них *сегодня* бизнес-процессы с помощью внедряемой *MRP-II* системы. При таком внедрении, они просто «автоматизируют» сегодняшний образ деятельности предприятия, нисколько не улучшая его. Помните золотое правило: если вы будете продолжать работать так, как работали, вы будете получать то, что получали».

Проекты внедрения системы для достижения таких, четко не определенных целей, очень часто кончаются ничем. Такой исход рассматривается как неудача и в неудаче часто обвиняется сама система, точнее отсутствие в системе желаемой функциональности.

Но необходимо помнить, что функциональность системы почти никогда не является причиной неудачи во внедрении, если только цели внедрения определены правильно. В России нетрудно отыскать предприятия с купленными современными *ERP* суперсистемами ведущих мировых поставщиков, но неспособными использовать даже 10% их функциональности. В то же время другие предприятия, имея плохо разработанные, плохо описывающие их бизнес, да и просто не подходящие для данного типа предприятий системы, демонстрируют показательный успех и в их внедрении и, главное, в использовании.

Очевидный вопрос: почему? Ответом являются то, что многие компании ошибочно предполагают, что они могут купить *ERP* систему. Хотя, в настоящее время на российском рынке существует множество компаний, которые с радостью продадут вам ее, успешного внедрения не будет без напряженной работы самого предприятия. *ERP* не является компьютерной программой в привычном понимании. Это концепция управления предприятием, реализация которой стала возможной благодаря компьютеру.

¹ ERP – Enterprise Resource Planning (Планирование Ресурсов Предприятия). Класс учетно-транзакционных компьютерных систем управления предприятием в основном западных производителей, предназначенных для планирования и управления всеми ресурсами предприятия, необходимыми для производства и реализации продукции. *APICS Dictionary, 9th edition.*

В силу этого факторы, определяющие успех или неудачу внедрения ERP систем, являются частью усилий по внедрению системы, но никак не частью ее функциональности. Опыт внедрения MRP-II систем во всем мире (Россия не исключение) говорит о том, что эти факторы, как правило, сгруппированы в следующих областях:

- планирование проекта
- командный подход,
- управление изменениями,
- обучение,
- использование консультантов.

Таким образом, это все вопросы взаимоотношений людей, но никак не вопросы системы.

Рассмотрим эти факторы более подробно.

Планирование внедрения

Планирование проекта внедрения MRP-II системы должно начинаться, прежде всего, с определения на самом верху глобальных целей компании, т.е. того, куда предприятие хочет прийти через год, два, пять и далее. В соответствии с этим необходимо определить, какого размера будет компания, каков будет объем продаж в рублях и в натуральном выражении, какова будет численность персонала, количество рабочих и количество оборудования. План должен содержать планируемые объемы продаж по группам продукции в стоимостном выражении, информацию о том, как они будут произведены, с использованием только мощностей предприятия, или иначе и т.п. Эти оценки послужат основой для определения структуры предприятия или будущей группы предприятий, с помощью которой и будут достигнуты поставленные цели. После этого возможно будет определить цели и на более детальном уровне, после чего станет уже возможным начать планирование ресурсов, необходимых для обеспечения планируемого уровня производства.

Далее необходимо реально оценить состояние предприятия на сегодняшний день. Это может быть сделано в виде списка параметров, которые будут очень важны при оценке результатов проекта и при определении будущих целей.

После этого, на основе этой базовой информации начните чертить линию от точки А до точки Б. Запланируйте увеличение оборота компании и определите необходимость в дополнительных ресурсах, для обеспечения роста оборота. Смоделируйте, как ваша внутренняя система сделает руководство предприятием более четким, увеличит эффективность организации, устранив впустую затрачиваемые ресурсы (т.е. все то, что добавляет стоимость продукции но не делает ее лучше, например огромное количество отчетов) и в конечном итоге выведет ваш бизнес на новый уровень, но без привлечения дополнительных ресурсов. Посмотрите внимательно на свою организацию и сделайте список того, что может быть улучшено только за счет изменения процедур, другой организации бизнес процессов, обучения персонала, повышения дисциплины или большего внимания к деталям. Разработайте план решения этих проблем до или в процессе инвестирования ресурсов в новые технологии.

Командный подход

Т.к. внедрение требует привлечения значительных усилий и ресурсов предприятия, именно руководители предприятия должны обеспечить распределение этих ресурсов, а так же установить направление движения для этих ресурсов. В этот процесс обязательно должны быть вовлечены генеральный директор (президент) компании, а так же руководители (директора) основных подразделений: производство, сбыт, снабжение, бухгалтерия и т.д.

Т.к. MRP-II системы являются, как правило, интегрированными системами, одним из типичных результатов при внедрении системы является то, что подразделения, традиционно не доверявшие друг другу и конкурировавшие за ресурсы, вынуждены объединяться для

обеспечения целей внедрения. Этому тем более способствует применяемый при внедрении подобных систем командный подход.

Управление ожиданиями

Внедрение MRP-II системы и соответственное изменение бизнес процессов предприятия может вызвать страх у значительной части персонала предприятия. Этот страх является естественной боязнью человека перемен, естественным нежеланием бросить то, что, пусть плохо, но работало в прошлом и принять совершенно неизвестное и пугающее новое. Наилучший путь преодолеть этот страх лежит через тщательное обучение персонала. Только понимая, что конкретно от них потребуется в будущем, что они получат взамен (например, сделает их работу более эффективной, поможет сохранить их рабочие места, поможет предприятию перейти на новую ступень развития и т.п.) сможет персонал эффективно работать в проекте, изменяя методы и сущность функционирования предприятия, и используя при этом необходимые инструменты (знания). Заметим, что речь идет не только и не столько об обучении работы с MRP-II системой, сколько об общем образовании: концепции MRP-II, Управление Изменениями, Управленческий учет и т.п.

Изменения затрагивают не только персонал, но и саму организацию. Изменения в концепциях и принципах управления предприятием практически всегда обуславливают изменение структуры организации, принципов взаимодействия и подчиненности, систему мотивации. Для того, чтобы достичь успеха руководство предприятия должно вовремя осознавать необходимость изменения структуры и по мере внедрения MRP-II системы проводить эти изменения.

Обучение

Необходимо помнить, что внедрение любого нового оборудования или информационной системы требует соответствующего обучения персонала взаимодействию с этими новыми объектами, а так же и наличия соответствующей их поддержки и сопровождения. К таким действиям относятся: постоянное обучение и повышение квалификации персонала, совершенствование или разработка новых процедур работы и контроля.

Образование это лучшие инвестиции, которые организация в данном случае может сделать. Результаты обследований, проводимых различными консалтинговыми фирмами показывают, что предприятия, вложившие больше средств в обучение своих сотрудников, получали больший возврат инвестиций, затраченных для внедрения системы. Оглядываясь назад, на внедрение системы, почти каждая компания допускала, что одна из вещей, которую бы они изменили, если бы им представилась возможность начать проект еще раз, являлось начальное обучение и подготовка персонала.

Использование консультантов

И в заключение, несколько слов о консультантах. Консультанты не продадут вам успех. Иными словами, вы не сможете купить успех проекта, купив услуги консультантов. Консультант сможет предостеречь и т.о. поможет избежать ошибок и проблем, с которыми он уже сталкивался в ходе других проектов. Консультант поможет вам наметить цели, спланировать внедрение и управлять проектом, поможет или обеспечит обучение персонала. Хороший консультант поможет вам «выжать» из системы столько, сколько предприятие в силах использовать. Но консультант никогда не сможет и не должен брать на себя ответственность за все внедрение или за любую значительную часть внедрения. Это ваша система, это инструмент, на который вы будете полагаться, и от которого будете зависеть еще долгое время после того, как консультанты завершат свои работы. Ваше предприятие и каждый из его членов должен сам стать собственником соответствующей части системы и взять на себя ответственность за ее функционирование.