

ПЕРСПЕКТИВА ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ЗА ПРОЕКТНИМ ПІДХОДОМ

Досліджено використання систем управління ресурсами підприємств як ефективних складових бізнес-процесів, а також підходи до впровадження і використання сучасних ERP-систем у практику діяльності вітчизняних підприємств з метою підвищення ефективності їх діяльності.

Ключові слова: IT, ERP-система, IT-проект, ERP-проект

Semenyuk A.

ADVANTAGES OF THE USE OF ENTERPRISE RESOURCES MANAGEMENT SYSTEMS IN ENTERPRISE PROJECTS

The role of enterprise resource management systems as the effective elements of the business processes is analyzed as well as approaches to implementing and using the modern ERP-systems in the functioning of the national enterprises to increase the effectiveness of their operational activities.

Keywords: IT, ERP-systems, IT-project, ERP- project

1. Вступ

Світова практика засвідчує, що використання проектного підходу до управління ресурсами підприємства є пріоритетним напрямком забезпечення його конкурентоздатності. Емпіричний досвід фахівців та аналітиків підтверджує ефективність симбіозу інформаційних технологій (IT) та методів управління проектами, що забезпечується реалізацією проектів запровадження систем управління ресурсами підприємств (ERP-проектів) як різновиду IT-проектів.

Теоретичні і практичні питання, пов'язані з роботою ERP-проектів, були висвітлені у роботах західних, російських та українських учених (Д. О'Лірі, Т. Мейора, И. Стікула, А. Коберна, Д. Брендона, С. Гарвуда, Р. Якобса, Д. Вайборка, Д. Гаврилова, А. Рибнікова, І. Височин, К. Скріпкіна, А. Терехова, В. Мещерякова, М. Чайковської, В. Лисака, Л. Ноздріної). Проте дослідження бізнес-перспективи IT в сучасних умовах несе більш агресивний і концептуальний характер. Саме тому практичні технологічні проблеми синхронізації бізнесу та IT залишаються актуальними. Адже впровадження ERP - системи для підприємства не можна розглядати лише як IT-проект. Це також бізнес-проект, що впливає на діяльність компанії протягом багатьох років [1, с. 5].

Мета статті – висвітлення актуальності питань відносно впровадження в управлінську практику інформаційних технологій, у відповідності до потреб українського бізнесу, а саме систем класу ERP. Системи такого класу значною мірою збільшують частку цінності IT на підприємстві, та входять до проекту їх впровадження на перший план виводяться проблеми бізнес-перспективи – „синхронізації” бізнесу та IT.

На основі викладеного можна сформулювати основні завдання дослідження, які полягають у тому:

- проаналізувати IT-ресурси та інструменти як складову бізнесу;
- дослідити перехід вітчизняних підприємств на ERP-системи, а також конкурентні переваги, які вони при цьому можуть отримати.

2. Особливості використання систем управління ресурсами підприємств через проектний підхід

У бізнесі IT є необхідним інструментом досягнення цілей (створення нових можливостей) і аж ніяк не панацеєю, здатною вирішити всі проблеми бізнесу. Важливим є утримання балансу між обсягами та прибутковістю бізнесу і витратами на впровадження і підтримку IT.

Щоб отримати конкурентну перевагу мінливого ринкового середовища, підприємству вже недостатньо мати найсучасніші засоби виробництва – необхідно також володіти сучасними інформаційними технологіями та системами управління, що дають можливість швидко реагувати на зміни [2]. Саме тому запуск нового бізнесу чи розвиток нових напрямів діяльності багато підприємств розпочинає саме з впровадження системи управління ресурсами підприємства (системи планування ресурсів підприємства ERP – на початку 1990-х рр. аналітична компанія Gartner Group (США) ввела це поняття) [4]. Багато українських підприємств досягли вже такого етапу розвитку, коли питання залучення сучасних інформаційних технологій в процеси управління, планування, виробництва, взаємодій з клієнтами, аналітики діяльності чи оптимізацію бізнес процесів є ключовою необхідністю. Основним завданням підприємства, що вирішує питання комплексної чи часткової автоматизації своєї

діяльності, є вибір програмного забезпечення, що максимально відповідає принципам обліку компанії, специфіці діяльності та організації бізнес-процесів.

Компанія вважається успішною, якщо її бізнес-процеси виведені на технологічний рівень, тобто робота здійснюється планово, з доведенням до автоматизму. Такий підхід може забезпечити довгострокову конкурентну перевагу. Проте потрібно дотримуватися балансу між технологічними рішеннями, які реально підвищують ефективність, і новомодними "іграшками", бо основа технологічності компанії – автоматизація та формалізація процесів [7]. З цієї точки зору компанія повинна використовувати найкращі для своїх завдань (не обов'язково найновіші) технологічні досягнення, що приносять компанії хороший дохід.

Сьогодні роль ІТ зміщується з підтримуючої функції в сторону розвиваючої, тобто створення потенціалу для більш ефективної роботи. У такій компанії інформаційні технології не тільки є обов'язковою умовою функціонування бізнесу, але багато в чому служать базою для створення конкурентних переваг.

Як свідчить практика сьогодення, у більшості випадків попит на автоматизацію діяльності підприємства вже не зупиняється на вузьких прикладних програмних рішеннях лише для бухгалтерського обліку чи операційної діяльності, а все більше потребує комплексних управлінських систем. Ефективним інструментом на ринку інформаційних технологій, що зміг би об'єднати в собі фактично всі моменти, пов'язані з діяльністю того чи іншого підприємства, є інтегровані системи класу ERP.

Роль ERP-системи на підприємстві як програмного забезпечення для ведення бізнесу, що інтегрує інформацію про діяльність різноманітних структурних підрозділів та функцій компанії в єдину уніфіковану комп'ютерну систему, саме таким ПЗ і є ERP (від англ. enterprise resource planning – система управління ресурсами підприємства). Розроблені для моделювання та автоматизації багатьох базових процесів підприємств та організацій, від фінансів до управління виробництвом, з метою інтеграції інформації в середині організації та приналежних структурах, створюючи взаємозв'язки між відповідними підсистемами в єдиному інформаційному просторі.

Згідно визначення що дає Gartner Group – міжнародна компанія, провідний авторитет, яка працює в напрямі досліджень у сфері інформаційних технологій, сучасна ERP-система, вже не лише програма яка охоплює ключові процеси діяльності, управління, та допомагає найкращим чином переглянути роботу підприємства, але й являє собою бізнес-стратегію підприємства, що допомагає власникам та акціонерам компанії збільшити частку бізнесу за допомогою ефективної ІТ-підтримки, та оптимізації операційних та фінансових процесів [2].

ERP – це перш за все, система управління бізнесом, що інтегрує усі аспекти та напрями діяльності підприємства. Історично на етапі виникнення системи такого класу були орієнтовані лише на

потреби великих підприємств, перш за все, для обслуговування інформаційних потреб виробничих компаній. Та з часом, в процесі свого розвитку дані рішення охопили потреби й інших галузей та напрямів діяльності. У зв'язку з розвитком і охопленням ширшого кола потреб ERP-системи, котрі спершу працювали на мейнфреймах, поступово перейшли до клієнтських або серверних рішень, а на сьогоднішній день спостерігається тенденція в напрямку Web-технологій та інтернет-орієнтованості ERP. Це, перш за все, пов'язано з розвитком самого інтернету, збільшенням його ролі в бізнесі, а також з поширенням і доступністю ERP-рішень для малого та середнього бізнесу [2].

В ході виконання проекту інформатизації діяльності підприємства досить важливим чинником є правильно обрана методика аналізу ефективності впровадження ERP-системи. Формування такого роду аналізу дозволить самому керівництву компанії чи її ІТ-департаменту більш коректніше та вибагливіше підійти до процесу вибору та впровадження ERP-системи. Щоб надалі при успішно завершеному проекті обрана система якомога оптимальніше підійшла до тих бізнес-процесів, котрі відбуваються на даному підприємстві, власне відповідала вимогам бізнес перспективи, була гнучкою, здатною пристосовуватись до майбутніх змін в процесі розвитку підприємства. Ефективним інструментом на ринку інформаційних технологій, котрий зміг би об'єднати в собі фактично всі моменти, пов'язані з діяльністю того чи іншого підприємства, є інтегровані системи класу ERP.

Сьогодні при впровадженні ERP-систем на підприємствах основними критеріями прийняття ідеї ІТ-проекту є технічна і технологічна можливість його реалізації, довгострокова життєспроможність, економічна ефективність, відповідне організаційне та адміністративне забезпечення. Для вибору раціональних рішень з впровадження ERP - систем найчастіше потрібна оцінка ефективності їх використання. Порівняння оцінок ефективності альтернативних варіантів проекту впровадження на підприємствах дозволяє прийняти такий з проектів, в якому співвідношення витрат та вигоди з його використання буде найкращим.

ERP-системи класифікують за багатьма ознаками. Це і функціональні можливості, і вартість проекту впровадження (істотне значення має відношення вартість ліцензії/вартість послуги з впровадження). Розрізняють програмно-апаратні платформи, на яких реалізована ERP. Крім того, деякі експерти роблять спробу класифікації систем управління ресурсами підприємства за наявністю/відсутністю у продукті галузевого рішення.

Критичне значення при виборі ERP-системи має такий показник, як масштаб підприємства, що автоматизується. У сегменті великого бізнесу свої лідери, у секторі середнього та малого – інші гравці. Варто відзначити, що останнім часом ці грані поступово стираються, структура ринку і частки ключових гравців все менше залежать від сегменту бізнесу. Останніми роками багато великих виробників ERP-систем надали свої рішення (часом "урі-

зані” версії своїх попередніх продуктів) сегментам середнього і малого бізнесу, а виробники рішень класу SMB, навпаки, розширили функціональність своїх продуктів і спробували проникнути в сферу рішень для великого бізнесу.

Крім істотних фінансових витрат, спрямованих безпосередньо на реалізацію проекту, важливо пам'ятати, що ERP-система – це рішення, що достатньо типізується, володіє абсолютно конкретною бізнес-логікою, побудованою на певних алгоритмах. У зв'язку з цим, на будь-якому підприємстві перед впровадженням ERP-системи проводиться обов'язкова фаза, звана реінженірингом бізнес-процесів. Ця стадія украй важлива, але їй часто не надають належного значення, внаслідок чого безліч проектів виявляються недостатньо ефективними.

Найкращим способом впровадження інформаційної системи класу ERP на підприємстві є розроблений проект. ERP-проект – це комплекс скоординованих організаційних, інвестиційних, економічних, аналітично-дослідницьких, інформаційно-технологічних і виробничих заходів, метою яких є інформатизація діяльності підприємства, збільшення ефективності й оптимізація управління його ресурсами шляхом впровадження інформаційної системи на підприємстві та досягнення пов'язаних із цим процесом цілей.

Можна виділити наступні передумови успішної реалізації ERP-проекту:

- слід обирати досвідченого та знаючого *консультанта* (компанію-інтегратор) для впровадження;

- має бути певність того, що проект впровадження ERP-системи – це перш за все *проект бізнесу*, а не ІТ;

- перевагою буде, якщо на підприємстві уже описані та задокументовані існуючі *бізнес-процеси*;

- бізнес повинен бути готовим до *змін та реінжинірингу* існуючих процесів;

- потрібно *тестувати*: систему, інфраструктуру, персонал (провести навчання, зібрати запитання та відгуки);

- *План управління змінами та План управління ризиками* повинні бути розроблені та затверджені на максимальній ранній стадії проекту;

- бажано, щоб перехід співпав з *новим фінансовим роком*; пробний (пілотний) старт можна зробити, паралельно працюючи в попередній і новій ІС.

Продуктом успішно реалізованого ERP-проекту є система, використання якої на підприємстві перетворюється на реальний інструмент управління, у вагомому конкурентну перевагу. Ефективність інформаційної системи визначається на всіх рівнях існуючих бізнес-процесів. Наприклад, на загально-системному рівні – підвищенням якості управлінських рішень, на рівні фінансів – підвищенням оборотності капіталу, на рівні логістики – широким і стабільно поповнюваним асортиментом без надлишкових запасів, на рівні стосунків з постачальниками – підвищенням ефективності закупівель, на рівні стосунків з клієнтами – персональними знижками і маркетинговими акціями [3].

Дослідження невдалих реалізацій ERP-проектів показали, що однією з основних причин невдачі є недостатній передпроектний чи передвпровадзувальний аналіз, який необхідно проводити для того, щоб уникнути випадковості на наступних етапах роботи з проектом і досягти результатів найбільш виправданим та економним способом [3]. Ефективно управляти підприємством – означає відповісти на головне питання: як працюють ресурси підприємства і як змусити їх працювати краще. В умовах зростаючої конкуренції впровадження сучасних ІТ-інструментів є усвідомленою необхідністю, покликаною сприяти прийняттю ефективних управлінських рішень на основі достовірної, оперативної, релевантної інформації (одержаної засобами ERP).

Кожний ERP-проект має пройти такі види аналізу: технічному, комерційний, фінансовий, екологічний, організаційний, соціальний, економічному, структурному, його бюджетної ефективності. Також практикується, щоб деякі види аналізу ІТ-проектів об'єднувались у так званий інвестиційний аналіз. Рекомендується здійснювати порівняння різних проектів (або різних варіантів одного проекту) то вибирати кращий з них за показниками їх інтегрального економічного ефекту.

3. Висновки

Отже, можна зробити висновок, що останнім часом більшість великих і середніх вітчизняних підприємств розпочали впровадження передових західних стандартів управління. Економічної ефективності можна досягти за допомогою використання накопиченого попереднього досвіду розробників ERP-систем, а також впровадження готових рішень, які розроблені для інших підприємств, з мінімально необхідними доопрацюваннями та адаптацією процесів.

Ефект від реалізації проекту впровадження ERP представляє собою складний взаємозв'язок економії капіталу, зростання продуктивності праці та створення нової додаткової вартості. Тому процес вирішення такого завдання для підприємства вимагає професійного та зваженого підходу, до стадії першочергового збору, обробки та аналізу інформації в процесі формування бізнес-цілей та завдань, котрі повинні бути вирішеними в результаті реалізації ERP-проекту. З метою мінімізації можливих помилок вході проекту, важливість формування передвпровадзувального аналізу є досить істотним етапом – у кожному конкретному випадку необхідно орієнтуватися на критерії, які, на думку керівництва проекту, є найважливішими. Це дозволить максимально використати всі можливості ERP-системи, що впроваджуються. Таким чином інвестування в інформаційні технології для підприємства, на прикладі ефективного впровадження системи класу ERP, насамперед, надасть перевагу у вигляді зростання ринкової капіталізації компанії завдяки збільшенню ефективності управління нею, прозорості бізнес-процесів, нової компетенції, виробничої культури привабливості для клієнтів та працівників, зменшення бізнес-ризиків. У перспективі подальших досліджень необхідно розробити

базу для вибору критеріїв оцінки IT-проекту, сформулювати методи та моделі розрахунків ефективності використання ERP-системи на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Информационные технологии в управлении предприятием [Текст] : науч. изд. – М. : Три квадрата, 2004. – 158 с.

2. О'Лири Д. ERP системы. Современное планирование и управление ресурсами предприятия [Текст] : науч. изд. / Д. О'Лири. – М. : Вершина, 2004. – 272 с.

3. Шеер А.-В. Моделирование бизнес-процессов [Текст] : науч. изд. / А.-В. Шеер. – М. : Весть-Мета-Технология, 2000. – 175 с.

4. Ноздрин Л. Управление ERP-проектами на предприятиях торговли [Текст] : науч. изд. / Л. Ноздрин, А. Семенюк. – Saarbrücken : Lap Lambert Academic Publishing, 2014. – 120 с. ISBN: 978-3-659-55257-1

5. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.gartner.com/it-glossary/enterprise-resource-planning-erp/>

6. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.idcukraine.com/about/press/ng/press_Release-121-UA-ru_RU.jsp

7. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://en.wikipedia.org/wiki/Stages_of_growth_model

8. Nicholas G. Carr. Why IT doesn't matter anymore / Carr G. Nicholas // Harvard Business Review. – June, 2003.