

может проводиться как менеджером, так и более опытными и авторитетными членами коллектива процессной команды, ранее других усвоившими особенности нового процесса. Контроль полученных знаний в виде экзамена, тестирования или других процедур нежелателен, т.к. он носит формальный характер и будет настаивать обучающихся. Вполне достаточно обсуждения в коллективе с участием менеджера процесса и лидера.

Литература

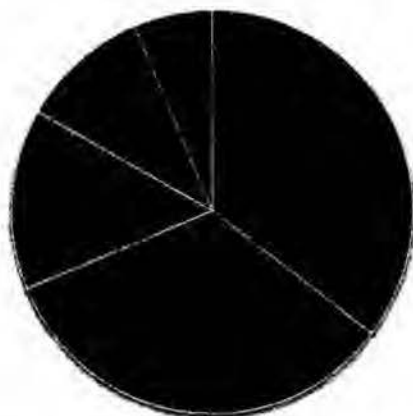
1. Ильин, В.В. Реинжиниринг бизнес-процессов с помощью АРИС / В.В. Ильин. 2-е изд. – М.:ООО «Вильямс», 2008. – 213 с.
2. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. / М.Хаммер, Дж. Чампи. – СПб: Изд. Санкт-Петербургского университета, 1997. – 206 с.

Ю.И. Румянцева
(Беларусь, Минск)

РОЛЬ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ERP-СИСТЕМ

Анализируя опыт компаний, внедривших ERP-системы, можно отметить, что сложности, риски и ловушки, возникающие в процессе автоматизации бизнес-процессов предприятия, могут создавать проблемы даже у наиболее опытных профессионалов, занимающихся внедрением. На процесс внедрения ERP системы тратится больше средств, чем ожидалось; процесс занимает больше ожидаемого времени, и не приводит к преимуществам, ожидаемым организацией, которая внедряет эту систему. Согласно данным аналитического отчета PwCogama Consulting Solution [1], у 35 % компаний, внедривших ERP-систему, превышение фактического бюджета над плановым составило до 25%, у 15% компаний превышение составило до 50 %, у 6 % компаний превышение фактических затрат на внедрение, составило более 50% над плановыми затратами. В 33 % внедрений фактический и плановый бюджеты совпали (рисунок). Все это подтверждает, что успешное внедрение ERP-системы удастся не всем организациям.

<http://edoc.bseu.by>



Бюджетные затраты на внедрение ERP-системы

Примечание. Источник [1].

Отвечая на важный вопрос, что означает успешное внедрение ERP системы, хочется отметить, что целью организации является не просто внедрение во время и в рамках бюджета, но и достижение предприятием измеримых ценностей бизнеса путем ощутимого улучшения их функционирования.

Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators, KPIs) – система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических целей.

При внедрении ERP-системы, KPIs редко используются действенным образом. На начальной стадии необходимо утвердить ключевые показатели, которые помогут отследить успешное внедрение и результаты, полученные после внедрения. К основным KPIs можно отнести:

- период внедрения;
- размер бюджета внедрения;
- готовность организации;
- факторы риска при внедрении.

В то время как данные показатели могут служить хорошим индикатором успешного внедрения ERP на ранней стадии, они лишь поверхностно показывают то, что может или должно быть измерено во время или после интеграции. В добавлении к вышесказанному, стоит отметить, что ключевые показатели эффективности, предназначены для измерения эксплуатационной эффективности и производительности *до и после внедрения ERP*.

KPIs позволяет оценить и выявить лучшее и неудачное в своем классе внедрение. К сожалению, ряд компаний предпочитают пренебречь расчетом данных показателей, зачастую по причине отсутствия доступа к необходимым данным и ограниченности во временных ресурсах. Т.к. процесс внедрения трудо-

емкий и долговременный, существует проблема потери исходных данных и расчетов для проведения сравнения и анализа.

Ниже представлены ключевые показатели эффективности, которые позволяют оценить результаты внедрения ERP, CRM и BI систем:

- Оборачиваемость товарно-материальных запасов;
- Норма рентабельности;
- Уровень исполнения заказов;
- Средний уровень дебиторской задолженности;
- Время от размещения заказа до его отгрузки;
- Размер выручки;
- Доход на бизнес подразделение / департамент / отдел;
- Ежедневное количество переговоров с Клиентами;
- Прогнозируемость спроса.

Ключевые показатели эффективности могут быть чрезвычайно полезными в ходе внедрения, поскольку они помогают командам проекта ERP выделить приоритеты реализации стратегии, рационализировать потенциальные затраты заказчика и определить бизнес-аналитику и отчетность. Если использовать KPIs эффективно, они выступают в качестве руководящей основы в процессе внедрения и быстрых измеримых улучшений бизнеса после внедрения. Но необходимо учитывать, что для каждого сектора экономики (нефинансовые корпорации, финансовые корпорации, органы государственного управления и др.) необходим свой уникальный набор показателей.

Таким образом, мы видим, что для улучшения качества процесса внедрения ERP-системы и анализа этого трудоемкого и затратного процесса, необходимо изначально определить и сформировать ключевые показатели эффективности (KPIs), которые помогут выделить приоритетные пути реализации задач, и по завершении каждой стадии проекта, своевременно будут рассчитываться и анализироваться специалистами.

Литература

1. ERP Implementation Budget and Duration Overruns Drop as Companies Get Smarter About Benefits Realization [Электронный ресурс] / Panorama Consulting Group LLC. – Режим доступа: http://panorama-consulting.com/resource-center/2012-erp-report/?utm_source=Employee+Engagement%3A+A+Critical+Component+of+ERP+Success&utm_campaign=Constant+Contact&utm_medium=email – Дата доступа: 25.01.2013.

*Л.М. Сеница, Н.В. Пилипенко
(Беларусь, Минск)*

ИНДЕКСНЫЙ МЕТОД КАК ПОДХОД К ИЗУЧЕНИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Согласно постановлению министерства труда и социальной защиты Рес-