

# ПЕРСПЕКТИВНОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ ERP-СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

ГАМАЛИЙ В. Ф.

доктор физико-математических наук

НИКОЛАЕВ И. В.

КИРОВОГРАД

Общее экономическое положение страны, прежде всего, зависит от тех предприятий, которые дают реальную добавленную стоимость. Если сравнить промышленные предприятия Украины с предприятиями развитых стран, то в большинстве случаев отечественные предприятия неконкурентоспособны по трем основным параметрам [1]:

- уровень технологий, используемых на предприятиях;
- состояние организации производства;
- состояние системы управления предприятием.

Неудовлетворительные параметры данной триединой основы отечественных предприятий определяют чрезвычайно высокий уровень затрат на производстве и низкое качество выпускаемой продукции. Как следствие, изготовители с неэффективной организацией производства, на которых не проводится борьба со всеми видами потерь, и производители низкокачественной продукции быстро становятся банкротами, т. к. они терпят коммерческую неудачу в конкуренции с эффективными производителями высококачественных товаров.

Данная проблема еще более усугубляется в условиях финансово-экономического кризиса, когда потребители не уверены в будущем экономики, во многих отраслях снижается спрос на продукцию или меняется его структура, возрастают требования к поставщикам. Часто у покупателей возникают проблемы с платежеспособностью, и к структурным изменениям спроса прибавляются проблемы возврата долгов. Для промышленных предприятий в период финансового кризиса также характерны риски невыполнения заказов покупателей по причине перебоев со снабжением сырьем и материалами, связанными с дефицитом денежных средств. При существенном изменении курсов валют к этим проблемам прибавляются сложности правильного расчета рентабельности заказов и ценообразования.

Таким образом, перед отечественными производителями остро стоит проблема обеспечения выживаемости предприятий в современных условиях, а также их наиболее эффективной реорганизации таким образом, чтобы они могли оперативно адаптироваться к изменениям во внешней среде. Очевидно, что для решения данной задачи необходимо обратиться к мировому опыту, и к тем формам и методам управления предприятиями, которые де-факто стали мировыми стандартами.

Проведенный анализ показывает, что успех достигают те фирмы, которые балансируют производственные, коммерческие и финансовые цели. То есть предприятие рассматривается как единая производственно-сбытовая система (ПСС), связывающая воедино такие сферы как маркетинг – создание новых изделий – снабжение – производство – сбыт – доставку продукции потребителю – сервисное обслуживание, и используют для достижения технологической эффективности в качестве главной бизнес-модели предприятия промышленные стандарты и концепции MRP/ERP [2, 3].

Концепция ERP (Enterprise Resource Planning) – планирование ресурсов предприятия, облегчает согласованную работу различных подсистем ПСС, уменьшает количество ошибок, устраняет излишние операции, прогнозирует и планирует возможности системы, дает существенное снижение стоимости и улучшение бизнес-процессов на предприятии. Поэтому производители, надеющиеся на процветание в условиях современной конкуренции и кризисных явлений, должны настойчиво применять ERP методологию для того, чтобы не отстать в эффективности производства и сбыта от своих конкурентов.

В основе данной концепции предложенной аналитической фирмой Gartner Group в начале 90-х годов, лежат алгоритмы планирования сегодня известные как MRP (Material Requirements Planning) – планирование потребностей в материалах и MRP II (Manufacturing Resource Planning) – планирование ресурсов производства, сформулированные в публикациях Оливера Уайта, а также Американского общества по управлению запасами и производством (APICS).

Эти алгоритмы учитывают информацию о составе изделия, состоянии складов и незавер-

шенного производства, а также заказов и планов-графиков производства. Алгоритм MRP не только выдает заказы на пополнение запасов, но и позволяет корректировать производственные задания с учетом изменяющейся потребности в готовых изделиях. В свою очередь MRP II ставший развитием MRP планируется не только выпуск изделий, но и ресурсы для выполнения плана. Начальным этапом планирования является прогнозирование и оценка производственных мощностей. Присутствует также этап объемного планирования. Результаты объемного планирования являются исходной информацией для планирования потребностей в материалах (MRP), изготавливаемых и поступающих по кооперации.

В результате развития этих алгоритмов и была разработана концепция ERP, а также ее программное воплощение – системы ERP-класса.

**С**истемы ERP предназначены для управления финансовой и хозяйственной деятельностью предприятий. Это «верхний уровень» в иерархии систем управления предприятием, затрагивающий ключевые аспекты его производственной и коммерческой деятельности, такие как производство, планирование, финансы и бухгалтерия, материально-техническое снабжение и управление кадрами, сбыт, управление запасами, ведение заказов на изготовление (поставку) продукции и предоставление услуг. Такие системы создаются для предоставления руководству информации для принятия управленческих решений, а также для создания инфраструктуры электронного обмена данными предприятия с поставщиками и потребителями.

Очевидно, что все предприятия уникальны в своей финансовой и хозяйственной деятельности. В то же время прогресс в разработке программных решений для задач ERP связан с тем, что наряду со спецификой удастся выделить задачи, общие для предприятий самых разных видов деятельности (различные отрасли промышленности, сфера услуг, телекоммуникации, банки, государственные учреждения и др.). К таким общим задачам можно отнести управление материальными и финансовыми ресурсами, закупками, сбытом, заказами потребителей и поставками, управление кадрами, основными фондами, складами, бизнес-планирование и учет, бухгалтерия, расчеты с покупателями и поставщиками, ведение банковских счетов и др.

При рассмотрении вопроса о правомерности применения западных систем на отечественных украинских предприятиях можно с большой уверенностью утверждать нижеследующее. Во-первых, у предприятий существует специфика не более чем на 10%, остальные 90%

их деятельности – стандартны. Для улучшения дел на таких предприятиях необходимо опираться на передовой опыт других и «не изобретать велосипед». Во-вторых, отечественные предприятия должны переломить существующее у них положение, когда срочные проблемы не дают реализовываться важным. У предприятий должны появиться долгосрочные цели, к которым они упорно двигаются, учредив постоянство перемен к лучшему.

Таким образом, определившись с классом систем, призванных помочь предприятию справиться с кризисными явлениями, остается выбрать саму систему.

На рынке существует довольно большое количество ERP-систем самого разного уровня. Это такие системы как: mySAP Business Suite (R/3), Oracle Business E-Suite, Infor ERP (BAAN), Microsoft Dynamics AX (Axapta), Microsoft Dynamics NAV (Navision), Oracle J. D. Edwards Enterprise One, IFS Applications, Infor SytLine ERP, MFG/PRO и т. п.

Остановимся более подробно на мировом лидере по автоматизации промышленных предприятий, который входит в тройку ведущих ERP систем, а также имеет самую конкурентную позицию по соотношению цена/качество, ERP-системе BAAN.

**К** настоящему времени продукты BAAN выбрали более 15 тысяч предприятий по всему миру. В Украине решения BAAN используют следующие предприятия: ОАО «Гидросила», ОАО «Красная звезда», ООО «АВМ Ампер», Астрон (Amscor Rentsch), Премиумвин, Fronius. В России и мире это такие известные предприятия как: Камаз, Белаз, УралАЗ, Уфимское моторостроительное объединение, НПО «Иркут», Элара, Камский литейный завод, Ковровский завод имени Дегтярева, Череповецкий завод «СеверСталь-Метиз», Балтийский завод, Санкт-Петербургский картонно-полиграфический комбинат, фармацевтические компании «Нижфарм» и «Полисан», Boeing, Marconi, Snecma, Komatsu, FIAT, Ford, Mercedes, Hyundai, Volkswagen, Skoda, Volvo.

Как показала практика, внедрения ERP-системы BAAN на украинских предприятиях позволяет [4]:

1. Оперативно реагировать на изменения спроса потребителей готовой продукции;
2. Поддерживать оптимальный уровень оборотных средств для выпуска продукции;
3. Поддерживать процессы управления качеством;
4. Использовать мировой опыт наилучшей деловой практики и методов управления;

5. Повысить уровень инвестиционной привлекательности предприятия;
6. Снизить риски потерь;
7. Обеспечить эффективное и согласованное взаимодействие подразделений предприятия для достижения общих результатов;
8. Быстрее тиражировать наилучшую деловую практику на другие производственные предприятия холдингов за счет применения обкатанной референтной модели.

Как видно из приведенного выше перечня, система дает ответы практически на все вызовы современной конкурентной среды промышленного предприятия, а примеры внедрения на украинских предприятиях убедительно доказывают перспективность данного направления повышения конкурентоспособности и выживаемости предприятия в условиях финансово-экономического кризиса. Немногочисленность внедрений на отечественных предприятиях можно объяснить не столько хроническим отсутствием

свободных финансовых средств, сколько нежеланием собственников инвестировать в долгосрочные проекты. В этой связи отечественным предприятиям следует изжить пустые иллюзии «быстрого результата» и заменить их идеологией постоянного совершенствования. ■

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Лобов Ф. М. Оперативное управление производством / Ф. М. Лобов. – Ростов-на-Дону : «Феникс», 2003. – 160 с.
2. О'Лири Дэниел. ERP системы. Современное планирование и управление ресурсами предприятия / Дэниел О'Лири. – М. : «Вершина», 2004. – 272 с.
3. Рыбников А. И. Система управления предприятием типа ERP / А. И. Рыбников. – М. : Аэроконсалт, 1999. – 214 с.
4. Лавренюк С. Ю. Система BAAN IV: Функциональные возможности / С. Ю. Лавренюк. – М. : Сетевая Академия, 1998. – 201 с.

УДК 658.8

## СИСТЕМА КРИТЕРІВ І ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ КАНАЛУ РОЗПОДІЛУ

ГЕРЦИК В. А.

кандидат економічних наук

ЛУГАНСК

Важливим елементом організаційно-економічного механізму управління розподілом підприємства є система оцінки діяльності каналів розподілу, яка є інформаційною основою для ухвалення управлінських рішень і забезпечення процесу саморегулювання організаційно-економічного механізму завдяки виконання суб'єктами управління корегуючих дій за результатами цієї оцінки.

Поняття оцінки є фундаментальним в економіці, особливо в нинішніх умовах економічної кризи і глобалізації ринків. На сьогодні питання оцінки діяльності набуває винятково важливого значення для всіх суб'єктів господарювання. Трансформування процесу розподілу продукції підприємств в Україні обумовило необхідність формування не тільки концепції розподілу, а й методичних підходів до оцінки діяльності учасників процесу розподілу.

Необхідність дослідження діяльності з розподілу обумовлена рядом причин:

- невідповідністю стану діяльності маркетингових служб на вітчизняних підприємствах сучасним вимогам діяльності з розподілу;
- накопиченням і систематизацією певного теоретичного досвіду оцінки діяльності учасників розподілу продукції виробника і нестача уваги до використання цих методів в практичній діяльності;
- необхідністю виявлення прихованих резервів, що дозволить поліпшити діяльність з розподілу.

У зв'язку з цим гостро постає питання про вибір критеріїв оцінки діяльності каналу розподілу, які дозволять оперативно визначати внутрішні можливості, сильні та слабкі сторони, виявляти резерви росту суб'єктів розподілу і каналу в цілому. [1]

В процесі розподілу продукції зацікавленими сторонами являються самі учасники розподілу (товаровиробник, оптовий і роздрібний посередник), а також споживачі продукції, або клієнти котрих вони обслуговують. Таким чином, оцінка розподілу продукції припускає загальну характеристику діяльності каналу розподілу і оцінку діяльності його суб'єктів. Основ-