ЧОМУ ВПРОВАДЖЕННЯ ERP КОШТУЄ ТАК ДОРОГО

Хто винен і що робити ?
Частина #2

Сергій Бутенко, ТОВ «ПРОКОМ»
CIO JAZZ, січень 2026

ЩО БУЛО ДО

Влітку 2025 на CIO JAZZ мені доручили розпочинати дискуссію експертів про впровадження ERP, і я виголосив жартівливу промову з дещо провокативною назвою

«ЧОМУ ВПРОВАДЖЕННЯ ERP КОШТУЄ ТАК ДОРОГО.

Хто винен і що робити ?».

Втім жарти жартами, але подальша дискуссія наочно показала, що тема варта уваги. Бо якщо професійне середовище продовжує сперечатись про сенси окремих слів, то що вже казати про пересічного керівника підприємства, який має ухвалити якесь рішення в умовах коли всі слова мають цілком конкретну ціну.

Сергій Бутенко, ТОВ «ПРОКОМ»
CIO JAZZ, січень 2026

ТРИ МАГІЧНІ БУКВИ

Здається термін «ERP» вже втратив свою первісну ясність, і набув багатьох різних, інколи туманних сенсів. Тому я б почав свою промову, як каже Конфуцій, з «виправлення імен» ☺

ERP це загальна культура планування ресурсів підприємства

Інформаційна система з назвою «ERP» (хоча не обов'язково), це компьютерна програма в якій така культура реалізується в якийсь конкретний технологічний спосіб.

Впровадження інформаційної системи з назвою «ERP» це проект – зміст якого - намагання групи консультантів втиснути існуючу на підприємстві культуру планування ресурсів в конкретну технологічну форму.

Сергій Бутенко, ТОВ «ПРОКОМ»
CIO JAZZ, січень 2026

ЩЕ РАЗ З ПОЧАТКУ, АЛЕ ДЕТАЛЬНО

ERP це загальна культура планування ресурсів підприємства.

Висновок. Якщо культури планування ресурсів на підприємстві немає, то впровадження інформаційної системи з будь-якою назвою її не створить.

Для іллюстрації цієї думки наведу 2 приклади:

Сергій Бутенко, ТОВ «ПРОКОМ»
CIO JAZZ, січень 2026

ПРИКЛАД #1

На підприємстві впроваджено ERP. Керівник звертається до нас з потребою - доможіть запустити платіжний календар.

Розмовляємо з користувачами про процес закупівель. Розповідає заступник головного бухгалтера:

- Коли товар приходить на склад, ми спочатку вводимо Замовлення постачальнику, а потім на підставі його Прибуткову накладну. Дуже не зручно.

- *А навіщо Ви Замовлення вводите ?*
- *Ну, так в нас налаштовано, взаєморозрахунки – по замовленням.*
- *А ким налаштовано ?*
- *Та була в нас дівчина - аналітик, але давно звільнилася.*

Висновок. Культура планування ресурсів може впевнено деградувати навіть в умовах коли ERP система є.

ПРИКЛАД #2

Холдінг з декількох підприємств звертається до нас з потребою - доможіть запустити підсистему Бюджетування в окремій базі на BAS ERP.

Розмовляємо з користувачами. В них є усталена практика - всі підприємства холдингу мають різні інформаційні системи, але заповнюють бюджети у вигляді однакових Excel таблиць, все це погоджується і консолідується так само в Excel. І це дуже марудний процес, бо бюджети досить детальні, а підприємства різні, і потребують різної аналітики. У формі жорстких таблиць це робити геть незручно, а по іншому важко консолідувати.

Висновок. Кільтура планування ресурсів може впевнено прогресувати навіть в умовах коли ERP системи немає.

ЯК ЦЕ ПРАЦЮЄ

Будь яка культура це не те, що можна увімнути рубільником, але це те, що можна посіяти та виростити.

- Спочатку власник бізнесу усвідомлює необхідність планування ресурсів. В цей момент він автоматично стає власником всіх процесів цього вищого рівня;
- Якщо на першому кроці культура не вмерла, то вона починає розвиватись, з’являються інші власники процесів, яким власник бізнесу делегує ці функції;
- Далі, самі ці процеси починають поступово розвиватись, і цей розвиток обмежений тільки свідомістю власників процесів;
- І далі, в якийсь момент на цьому шляху трапляється перехрестя з назвою «Проект впровадження ERP».

ЯК ЦЕ ПРАЦЮЄ

Розвиток культури планування ресурсів відбувається в двох вимірах - в ширину (тобто по горізонталі), і в глибину (тобто по вертікалі).

В ширину: будь-яке підприємство може бути описано 5 видами ресурсів:

- ✓ **Покупці**
- ✓ **Постачальники**
- ✓ **Виробничі потужності і склад**
- ✓ **Гроші**
- ✓ **Люди**

Кожен з цих ресурсів має конкретний вимір в певній точці часу, їх зміни взаємопов’язані тому потенційно прогнозовані. Техніка прогнозування це вже питання методології – зараз не про це.

Сергій Бутенко, ТОВ «ПРОКОМ»
CIO JAZZ, січень 2026

ЯК ЦЕ ПРАЦЮЄ

В глибину: будь-який процес має декілька стадій розвитку. Фахівці виділяють їх 7, але я зупинюсь на 2-х:

- ✓ Процес описаний (одже має можливість самовідтворюватись, навіть зі зміною власника процесу) ;
- ✓ Процес має показник ефективності (одже він в принципі вимірюваний, і ним можна керувати, і на підставі даних, які він генерує, щось прогнозувати);

Чи є наявність обох цих факторів обов'язковими для початку проекту впровадження інформаційної системи ERP ?

Моя відповідь – ні. Але обов'язковим є усвідомлення того, що сам проект впровадження це рух, який має призвести до проходження цих стадій.

Було б прекрасно якби на момент планування проекту була чітка картина на якій стадії розвитку знаходиться вся культура на підприємстві, але така ситуація, нажаль, існує тільки в презентаціях консультантів ☺

KPI

Я хочу цьому приділити особливу увагу. Моя думка така:

Винайти якісний зрозумілий KPI це серйозна творча задача складність якої не варто недооцінювати. Спрощений підхід до її вирішення не тільки марнує час і енергію, але й може нанести реальну шкоду бізнесу.

Я свідомо вживаю слово «винайти», тобто побачити реальний ритм процесу, діяти поступово, ухвалювати рішення враховуючі наявні можливості, в тому числі, реакції зацікавлених сторін.

Сергій Бутенко, ТОВ «ПРОКОМ»
CIO JAZZ, січень 2026

ПРИКЛАД #3

Перший наш проект з автоматизації складської логістики. У власника бізнесу було загальне інтуітивне відчуття, що на складі забагато народу, і суцільний безлад. Але, як це виразити в цифрах ? Що ми маємо покращити ? Я ломав голову, було багато різних ідей на кшталт «час на збирання одного замовлення», «кількість замовлень за зміну» і таке інше. В решті решт запросили стороннього консультанта саме з логістики. Надали йому всі наявні дані, показали склад. Він подивився і промовив:

«…Наразі у вас одна людина збирає 20 рядків замовлень на годину, Ваша мета має бути – 80, але я раджу поки сконцентруватись на показнику = 60.

Ось, що потрібно зробити …»

Боже, як просто ☺

Але чому саме так ? Тому, що це, вкупі з прогнозом навантаження, дозволяє без проблем розраховувати необхідну кількість людей на зміну (тобто планувати людський ресурс).

ОДЖЕ ПІДСУМКИ

Проект впровадження інформаційної системи може покращити процеси планування ресурсів, але не може їх створити.

Відсутність таких процесів не заважає підприємству працювати (іноді, навіть навпаки – допомагає ☺). А також не заважає впроваджувати на підприємстві будь-що. Втім потрібно реально дивитись на речі, і відповідно формулювати цілі такого проекту.

Усвідомлення власниками бізнесу необхідності планувати ресурси не з’являється одразу. Підприємство має пройти певний шлях розвитку, і на це потрібен час. Моя думка- 7+ років. Це просто з досвіду. Втім можливо колись наука дійде і щось таке обгрунтує.

Сергій Бутенко, ТОВ «ПРОКОМ»
CIO JAZZ, січень 2026

ДЯКУЮ ЗА УВАГУ

?

Сергій Бутенко, ТОВ «ПРОКОМ»
https://csoprocom.com.ua/

Київ
Запоріжжя

КИЇВСТАР +38 (067) 30-067-50

vodafone +38 (099) 30-099-50