

**ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ERP-СИСТЕМ:
РИСКИ, ФАКТОРЫ УСПЕХА
И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

К. М. Журавлевич¹⁾, К. М. Журавлевич²⁾

¹⁾ студент, Белорусский государственный университет, г. Минск, Беларусь,
eco.zhuravleKM@bsu.by

²⁾ студент, Белорусский государственный университет, г. Минск, Беларусь,
eco.zhuravleKMI@bsu.by

Научный руководитель Т. А. Бронская

*старший преподаватель, Белорусский государственный университет, г. Минск, Беларусь,
bronska.tatiana@yandex.ru*

В статье рассматриваются ключевые аспекты внедрения ERP-систем (Enterprise Resource Planning) в современных организациях, анализируются типичные риски, возникающие на этапах планирования, реализации и обучения персонала. Особое внимание уделено роли проектного управления и коммуникаций как критических факторов успеха, а также практическим рекомендациям по снижению сопротивления изменениям со стороны сотрудников. На основе анализа отечественного и зарубежного опыта предлагаются подходы к повышению эффективности ERP-проектов за счёт интеграции технологических и человеческих компонентов.

Ключевые слова: ERP-системы; управление изменениями; проектное управление; обучение персонала; сопротивление изменениям; цифровая трансформация.

**FEATURES OF ERP SYSTEM IMPLEMENTATION:
RISKS, SUCCESS FACTORS
AND CHANGE MANAGEMENT**

К. М. Zhuravlevich¹⁾, К. М. Zhuravlevich²⁾

¹⁾ student, Belarusian State University, Minsk, Belarus, *eco.zhuravleKM@bsu.by*

²⁾ student, Belarusian State University, Minsk, Belarus, *eco.zhuravleKMI@bsu.by*

Supervisor T. A. Bronskaia

senior lecturer, Belarusian State University, Minsk, Belarus, bronska.tatiana@yandex.ru

The article examines key aspects of ERP system (Enterprise Resource Planning) implementation in modern organizations, analyzes typical risks arising at the stages of planning, implementation and staff training. Special attention is paid to the role of project management and communications as critical success factors, as well as practical recommendations for reducing employee resistance to change. Based on the analysis of domestic and international experience, approaches are proposed to increase the effectiveness of ERP projects through the integration of technological and human components.

Keywords: ERP systems; change management; project management; staff training; resistance to change; digital transformation.

Современные организации всё чаще обращаются к ERP-системам (Enterprise Resource Planning) как к инструменту комплексной цифровой трансформации. Такие платформы позволяют объединить разрозненные бизнес-процессы – от финансового учёта и управления запасами до кадрового администрирования и производственного планирования – в единую информационную экосистему. В теории это должно повысить эффективность, снизить издержки и ускорить принятие решений. Однако на практике значительная часть ERP-проектов сталкивается с серьёзными трудностями: задержками, превышением бюджета, низким уровнем адаптации или даже полным отказом от системы после запуска. Причины этих неудач, как правило, лежат не в технической сфере, а в недооценке человеческого и организационного факторов. Именно поэтому успешное внедрение ERP требует не только IT-компетенций, но и зрелого подхода к управлению изменениями.

Успех любого ERP-проекта закладывается ещё на этапе планирования. Критически важно не просто выбрать подходящую платформу, а чётко определить стратегические цели внедрения: что организация хочет получить – ускорение отчётности, прозрачность цепочек поставок, автоматизацию рутинных операций? Без ясного видения легко уйти в бесконечные доработки и потерять фокус. Не менее значимо – это вовлечение ключевых стейкхолдеров, особенно топ-менеджмента. Если руководство воспринимает проект как «IT-инициативу», а не как стратегическую трансформацию, шансы на успех резко снижаются. Кроме того, необходимо провести оценку готовности организации к изменениям: насколько сотрудники открыты к новому, насколько гибки существующие процессы, есть ли внутренние ресурсы для поддержки проекта. Игнорирование этих аспектов часто приводит к тому, что даже технически безупречная система оказывается «чужой» для бизнеса.

Этап внедрения самый напряжённый и рискованный. Здесь организация сталкивается с необходимостью пересмотреть устоявшиеся практики и перераспределить зоны ответственности. Одна из главных дилемм – насколько сильно модифицировать ERP-систему под текущие процессы. С одной стороны, полное следование стандартной функциональности может нарушить эффективную, но уникальную логику работы компании. С другой – чрезмерная настройка ведёт к росту стоимости, усложнению поддержки и проблемам при обновлениях. Оптимальный путь – пересмотр бизнес-процессов с учётом лучших практик, заложенных в ERP, а не слепая автоматизация устаревших схем. Важно также обеспечить постоянную координацию между IT-командой, бизнес-подразделениями и внешними консультантами, чтобы избежать недопонимания и дублирования усилий.

Даже самая продуманная система окажется бесполезной, если сотрудники не смогут или не захотят ею пользоваться. Обучение персонала часто рассматривается как формальность, проводимая «в последний момент», что приводит к хаосу в первые дни после запуска. Эффективный подход предполагает обучение как непрерывный процесс: от предварительного ознакомления с концепцией ERP и ролевыми сценариями до практических тренингов, симуляций и постзапусковой поддержки. Особенно важно учитывать различия в цифровой грамотности: для одних достаточно краткого видеоурока, другим необходимы индивидуальные консультации. Создание внутренней службы поддержки или назначение «суперпользователей» в каждом подразделении помогает быстро решать возникающие вопросы и снижает уровень стресса у сотрудников.

Технологическая составляющая ERP – лишь верхушка айсберга. Главная цель – изменить мышление и поведение людей. Сопротивление нововведениям – естественная реакция, особенно когда изменения затрагивают привычные рутины и зоны контроля. Чтобы минимизировать это сопротивление, необходимо выстраивать прозрачную систему коммуникаций: регулярно информировать персонал о целях проекта, его этапах, ожидаемых выгодах и роли каждого сотрудника.

Важно не только «доносить», но и слушать-создавать каналы обратной связи, проводить фокус-группы, учитывать предложения пользователей. Особенно эффективно работает вовлечение «амбассадоров изменений»-сотрудников, которые с энтузиазмом воспринимают нововведения и помогают коллегам адаптироваться. Их влияние внутри коллектива часто оказывается сильнее, чем любые управленческие распоряжения.

Внедрение ERP-системы – это не просто IT-проект, а масштабная организационная трансформация, затрагивающая технологии, процессы и людей. Успех зависит не от того, насколько мощной является выбранная платформа, а от того, насколько глубоко организация готова пересмотреть свои подходы к управлению, насколько гибко она может адаптироваться и насколько искренне вовлекает персонал в процесс изменений. Только при условии синергии между технической экспертизой, грамотным проектным управлением и человеческим подходом ERP может стать не обузой, а реальным стратегическим активом, способным обеспечить устойчивое развитие в условиях цифровой экономики.

Библиографические ссылки

1. *Штыкова И. В.* Разработка ERP-проектов : Учебное пособие. Рудный, 2018. 65 с.
2. Отчет Минцифры РБ «Цифровая трансформация предприятий – 2024».
3. *Кузьмин А. В., Баранова Е. А.* Управление изменениями при внедрении ERP-систем. М. : ИНФРА-М, 2021.