

От импортозамещения к управляемости: опыт ERP-проектов последних лет, типовые ошибки и новая роль ERP как системы управления

Конференция «Российские ERP-системы»

Дмитрий Чаадаев



Технологии
Доверия

Технологии Доверия

О компании

- **35+**
лет на рынке профессиональных услуг в России
- **3000+**
сотрудников, офисы в ключевых регионах России
- **Экспертиза в консалтинге, цифровой трансформации, аудите**

ERP-практика

- Комплексные программы трансформации и внедрения ERP на базе передовых платформ
- Разработка стратегии внедрения и развития ERP и целевой архитектуры решения
- Миграция, интеграция и развитие ERP решений
- Построение системы управления на основе ERP
- DevOps и современные подходы к управлению разработкой

Наши преимущества

Связка бизнес-консалтинга и ИТ-реализации

Опыт крупных трансформационных программ

Адаптация решений под требования российского рынка



Что произошло с рынком ERP в 2022–2025

2022

Хаотичный характер спроса, компании в экстренном режиме начинали внедрения российских ERP-систем, чтобы не допустить остановки операционной деятельности

2023

Заказчики более взвешенно стали подходить к планированию и реализации ИТ-проектов, смещение бизнеса от западных вендоров к российским продуктам

2024

Фаза стабилизации, оптимизации и группировки имеющихся ресурсов, умеренный рост рынка

2025

Замедление роста по экономическим причинам, переход от моноплатформенных решений к композитной архитектуре

Более **70%**

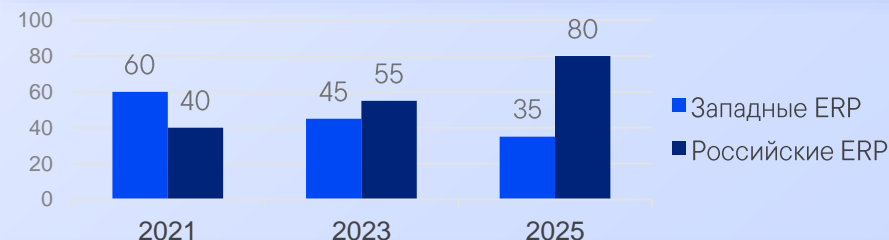
проектов по импортозамещению ИТ-систем инициировались как реактивные, с жесткими сроками отключения старых систем

Формальное
внедрение системы

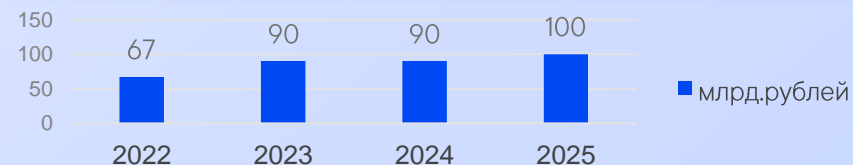


достижению
управленческого эффекта

Доля рынка ERP*



Объем рынка ERP-систем**



Болевые точки: что не так с ERP у большинства

Кризис доверия к данным

Руководители вынуждены дублировать проверку цифр из ERP, создавая параллельные «ручные» контуры контроля, что снижает скорость решений и демотивирует команды.

Теневая система отчётности

Ключевые управленческие дашборды и отчёты формируются вне ERP (в Excel), что превращает корпоративную систему в поставщика сырых выгрузок, а не в источник аналитики.

Стратегическое планирование вне цифрового контура

Процессы бюджетирования, сценарного анализа и KPI-моделирования остаются в файлах и презентациях, лишая бизнес возможности оперативной корректировки и симуляции решений в единой среде. Разрыв между стратегией и операционкой сохраняется.

Фрагментация информационного поля

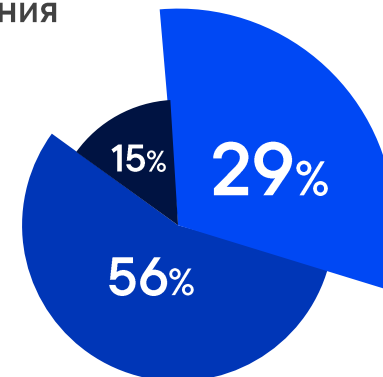
По ключевым показателям (например, маржинальность, выполнение плана) существует несколько версий данных, что приводит к конфликтам между отделами и решениям на основе неконсистентной информации.

Редукция ERP до учётного регистра

Система де-факто выполняет роль сложной бухгалтерской книги, а не платформы для оперативного управления и роста эффективности бизнес-процессов, что радикально снижает ROI от инвестиций в её внедрение.

Степень необходимости перепроектирования целевых бизнес-процессов

- Высокая
- Средняя
- Низкая



Анатомия сбоя: почему управление осталось за бортом

Подмена цели:

проектировали учёт вместо системы управления

Фокус сместился на автоматизацию регламентов и отчётности вместо создания инструмента для принятия решений и роста эффективности. В 73% случаев после внедрения управленческая отчётность продолжала готовиться в Excel.

Отсутствие целевого образа:

внедряли без видения «как должно работать»

Проекты реализовывались без утверждённого руководством целевой операционной модели, что превратило их в техническую миграцию данных, а не в трансформацию бизнеса.

Консервация неэффективности:

автоматизировали процессы «как есть»

Вместо реинжиниринга и оптимизации в новую систему были перенесены все существующие «узкие места», рутина и ручные операции, цифровизируя старые проблемы.

Игнорирование фундамента:

забыли про архитектуру данных и владельцев информации

Не были определены ответственные за качество и консистентность данных (Data Owners), что привело к созданию новых «изолятов» информации и конфликту метрик между отделами.

Организационный провал:

проект вели ИТ-специалисты, а не бизнес-заказчики

Ключевые пользователи (коммерция, производство, логистика) не обладали полномочиями и мотивацией менять процессы, поэтому система была «навязана» бизнесу, а не создана для него.



ERP — это не готовая система управления, а её фундамент.

Проектирование сквозных управленческих контуров.



Настройка логики системы под цели управления, а не под задачи учёта.

Что превращает систему в инструмент решений?



Определение владельцев процессов и разграничение их зон ответственности за результат

Построение единой архитектуры данных и обеспечение консистентности информации

Управляемость —

это результат целенаправленного проектирования, где ERP выступает техническим исполнителем, а не архитектором.

Чем отличается «ERP для учета» от «ERP для управления»

Характеристика

ERP как система **УЧЕТА**

ERP как система **УПРАВЛЕНИЯ**

Основная цель

Фиксация свершившихся фактов, понимание текущего состояния бизнеса.

Составление прогноза развития бизнеса и динамики отдельных показателей.

Отношение к времени

Ретроспективный и оперативный анализ.
«Мы узнали, что потратили 1 млн рублей».

Перспективный анализ.
«Мы можем взять кредит на постройку завода».

Подход к планированию

Краткосрочное планирование на основании факта, цифры которого быстро устаревают.

Планирование - это интерактивный процесс, в котором задействован весь бизнес.

Роль менеджмента фирмы

Смотрят «кино» про уже прошедший месяц (слайды, презентации), понимая, что повлиять на сюжет нельзя. Сверяют факт с устаревшим планом.

Видят в «прямом эфире» (дашборды реального времени), как меняется будущее компании в зависимости от выбранного сценария. Могут ответить на вопрос: «Что будет, если мы сейчас повысим цену или закупим больше сырья?».

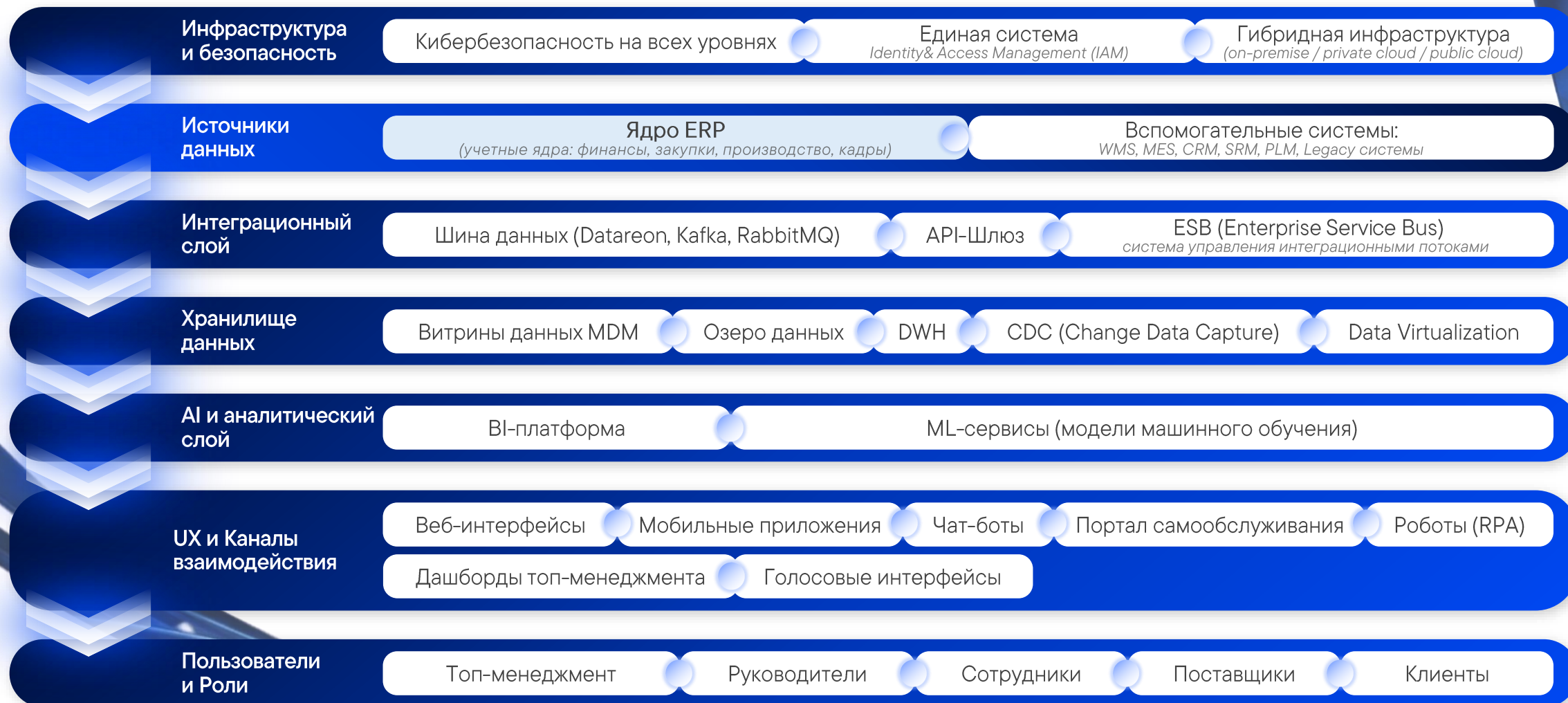
Аналитика управленческой отчетности

Каждое подразделение управляет с использованием своей версии управленческой отчетности часто с использованием различной аналитики и разных справочников.

Методология учета и отчетности унифицирована для всей системы. Единые отчетные инструменты, основанные на сквозных аналитиках в ERP системе.

Как должна выглядеть архитектура ERP в 2026 году (схема)

ERP это не монолит, ERP это часть композитной архитектуры



Что на самом деле должно быть спроектировано перед внедрением ERP

Модель управляемости компании



Ответ на вопрос: **«Кто за что отвечает и как мы измеряем успех?»**.
Центры ответственности (ЦФО), матрица полномочий, система мотивации, привязанная к данным из ERP.

Архитектура данных (НСИ)



Ответ на вопрос: **«Как мы называем вещи, чтобы понимать друг друга?»**.
Единые справочники для всей группы компаний, правила их ведения и очистки. Это фундамент доверия к отчетам.

Ролевая модель принятия решений



Ответ на вопрос: **«Кто и в какой момент имеет право сказать "ДА" или "НЕТ"?»**.
Не просто «должностные инструкции», а жестко прописанные в системе матрицы согласования лимитов, закупок, сделок и т.д.

Целевые управленческие процессы



Ответ на вопрос: **«Как мы планируем, контролируем и анализируем?»**.
Регламенты план-факта, скользящего планирования, закрытия периодов, проведения инвентаризаций.

Ландшафт ИТ-архитектуры и Принципы интеграции



Ответ на вопрос: **«Где живут данные и как они путешествуют?»**.
Какая система главная (Мастер система) для чего? Как общаются ERP, WMS, CRM, SRM? Это шина данных или точечные интеграции? Как обеспечивается синхронность?

Новая роль ERP-проекта

- Сегодня ERP-проект — это проект по созданию управляемой компании. Не ИТ-проект, не учетный проект, а управленческий проект.

3 вопроса, которые нужно задать себе при внедрении ERP:

01 Поддерживает ли текущая ERP принятие управленческих решений?

02 Есть ли в системе единый контур данных?

03 Работает ли в ERP топ-менеджмент?



Если нет — проблема не во внедрении, а в архитектуре.

Вопрос сегодня уже не «на чем у вас ERP».
Вопрос — «делает ли она вашу компанию управляемой».



Дмитрий Чаадаев

Директор отдела разработки
и внедрения ERP систем

Dmitry.chaadaev@tedo.ru
+7 985 227 07 03



Владимир Соловьев

Руководитель отдела разработки
и внедрения ERP систем (партнер)

Vladimir.soloviev@tedo.ru
+7 985 765 42 79



Технологии
Доверия

tedo.ru

Компания «Технологии Доверия» (www.tedo.ru) предоставляет аудиторские и консультационные услуги компаниям разных отраслей.

В офисах «Технологий Доверия» в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Казани, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Краснодаре, Воронеже и Нижнем Новгороде работают 3 000 специалистов. Мы помогаем нашим клиентам выстраивать и укреплять доверие к бизнесу благодаря нашему опыту и качеству оказываемых услуг.

© 2026 «Технологии Доверия». Все права защищены.