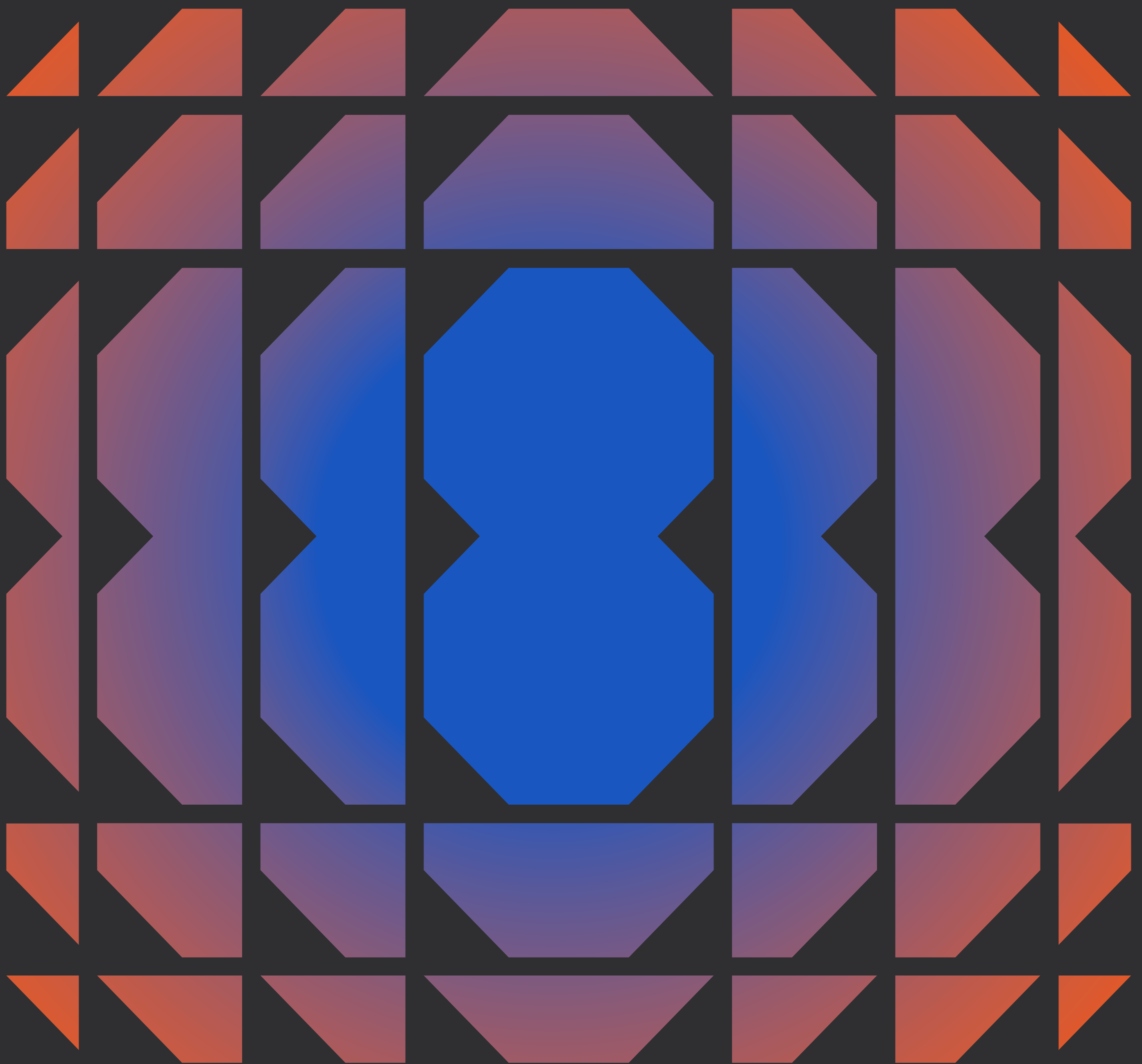


Безпечна заміна ERP

Покроковий план переходу з 1С / BAS
для очільників підприємств та
керівників відповідальних підрозділів



Формування відчуття необхідності

Формування команди лідерів змін

Формування бачення та стратегії переходу

Аналіз
поточного
стану (AS-IS)

Формування
майбутнього
стану (TO-BE)

Вибір
короткого
переліку систем

Звернення до
вендора /
інтегратора

Розрахунок
загальної вартості
володіння

Комунікація та пропагування нового бачення

Причини опору

Як працювати з опором?

Ефективна комунікація

Швидкі результати: інкрементальний підхід до впровадження

Створення умов для широкої участі

Закріплення змін і рух далі

Вступ

Повномасштабна війна зробила очевидним те, що раніше часто ігнорували: вибір ERP-системи — це не лише питання зручності чи вартості, а питання **безпеки, стійкості та управлінської відповідальності** бізнесу.

Використання ERP-систем походженням з країни-агресора, зокрема 1C / BAS, створює **системні ризики** — від потенційної загрози даним і критичній інфраструктурі бізнесу до залежності від вендорської екосистеми, правової невизначеності та репутаційних наслідків. Для малого та середнього бізнесу це вже не IT-дискусія, а управлінське рішення з довгостроковими наслідками.

Водночас у публічному просторі заміна 1C / BAS часто подається як пошук «альтернативної системи». Такий підхід створює хибне очікування, ніби існує **універсальна заміна 1C / BAS**. Насправді ж **універсального рішення не існує**.

Компанії відрізняються за масштабом діяльності, галузевою специфікою, структурою бізнес-процесів, рівнем цифрової зрілості та моделями управління. Тому заміна ERP — це не технічна заміна одного програмного продукту іншим, а **керований процес організаційних змін**, який впливає на людей, процеси та спосіб управління бізнесом.

Саме з цієї логіки підготовлено цю брошуру. Вона розглядає ERP-перехід не як IT-проект, а як **управлінську трансформацію**, за яку несе відповідальність перша особа компанії. У фокусі — не перелік систем і не їх порівняння, а підхід, який дозволяє бізнесу знайти **свій** варіант ERP і пройти перехід без ілюзій та хаосу.

Методологічною основою матеріалу є підхід до управління змінами, запропонований Джоном Коттером. Його логіка послідовних кроків — від формування відчуття необхідності змін до їх закріплення в щоденній практиці — добре відповідає природі ERP-переходу як складної організаційної зміни.

Ми свідомо адаптували цю методологію до контексту українського малого та середнього бізнесу та умов війни. У центрі уваги — управлінська відповідальність, робота з людьми, інкрементальний підхід і реалістичні рішення щодо вибору та впровадження ERP-систем.

Ця брошура не пропонує універсальних відповідей і не гарантує «безболісного» переходу. Її мета — дати керівникам і власникам бізнесу **точку опори** для усвідомленого рішення та структурованого руху шляхом заміни ERP-системи.

Авторки матеріалу



Олена Кузьмічова

співзасновниця Ukrainian ERP Forum, експертка з управління змінами та цифрової трансформації, викладачка Бізнес-школи УКУ



Олена Созанська

незалежна експертка зі сталого розвитку та управління змінами, викладачка Бізнес-школи УКУ

Заміна ERP системи

Заміна ERP-системи — це комплексне завдання, що поєднує **технічні, організаційні та управлінські аспекти**. Вона охоплює не тільки вибір програмного продукту, міграцію даних, інтеграцію з іншими системами, а й також зміну процесів і ролей у бізнесі.

Практика показує, що навіть технічно коректно реалізовані ERP-проекти можуть не дати очікуваного результату, якщо не враховано готовність організації до змін і людський фактор. Саме тому в цій брошурі ми розглядаємо заміну ERP-системи **не тільки як вибір програмного продукту, а як керований процес змін**, у якому технічні рішення підтримують бізнес-цілі, а управлінські рішення визначають напрям і темп переходу.

Далі ми послідовно розглянемо ключові етапи заміни ERP-системи — від підготовки бізнесу до технічного запуску та закріплення змін у щоденній роботі.

01 Формування відчуття необхідності змін

Будь-яка масштабна зміна в бізнесі починається не з вибору інструментів, **а з усвідомлення необхідності діяти**. Без чіткого розуміння чому зміна потрібна саме зараз, ERP-перехід ризикує залишитися формальним проектом або зіткнутися з пасивним опором команди.

У контексті заміни ERP-системи відчуття необхідності змін формується насамперед на рівні **власника або першої управлінської ланки**. Саме вони мають відповісти на ключове питання: які ризики для бізнесу створює збереження поточного стану і що станеться, якщо нічого не змінювати?

Для компаній, які використовують ERP-системи походженням з країни-агресора, ці ризики виходять за межі ІТ. Вони охоплюють:

безпеку даних і контроль над критичною інформацією

правову та репутаційну відповідальність

операційну стійкість і залежність від вендора

обмеження для масштабування й співпраці з партнерами

Важливо, щоб це усвідомлення не залишалось лише на рівні керівництва. **Відчуття необхідності змін має бути проговорене й пояснене команді** — зрозумілою мовою, без залякування та перебільшень. Люди мають розуміти, що зміна ERP — це не примха керівництва і не «ще один ІТ-проект», а крок, спрямований на стабільність і майбутнє бізнесу.

Сформоване відчуття необхідності змін:

- створює основу для управлінського рішення;
- знижує опір на наступних етапах;
- допомагає команді прийняти неминучість переходу.

Без цього кроку навіть найкраще підібране ERP-рішення не зможе дати очікуваного ефекту.

02 Формування команди лідерів змін

Після того як у керівництва сформовано чітке розуміння необхідності змін, наступним критично важливим кроком є **формування команди лідерів змін**. Саме ця команда забезпечує перехід від управлінського рішення до послідовних дій у бізнесі та перетворює намір змінюватися на керований процес.

Заміна ERP-системи не може бути реалізована зусиллями однієї функції або делегована виключно ІТ. Це міжфункціональна зміна, яка впливає на фінансовий облік, виробництво, операційні процеси, продажі, логістику та управління загалом. Тому вона потребує **спільної відповідальності та узгоджених рішень** з боку бізнесу і технічної сторони.

Ключову роль у команді лідерів змін відіграє **спонсор змін** — зазвичай власник бізнесу або керівник найвищого рівня. Його завдання полягає не в управлінні щоденними деталями проекту, а в тому, щоб:

- публічно підтримувати зміну та задавати її пріоритетність;
- ухвалювати принципові рішення;
- знімати блокери й конфлікти між підрозділами;
- демонструвати особисту залученість і відповідальність за результат.

Окрім спонсора, до команди лідерів змін мають увійти:

- **відповідальний за координацію змін** (проектний або операційний лідер), який забезпечує рух проєкту в межах узгоджених цілей, термінів і ресурсів;
- **представники ключових функцій** — фінанси та облік, виробництво, операції, продажі, логістика — які добре розуміють реальні процеси й можуть представляти інтереси користувачів у процесі прийняття рішень;
- **ІТ або зовнішній інтегратор**, який відповідає за технічну реалізацію, інтеграції та узгодження рішень із бізнес-вимогами

Важливо, щоб члени команди лідерів змін мали не лише формальні ролі, а й **реальні повноваження та час** для участі в переході. Поширеною помилкою є призначення відповідальних «на папері», без можливості впливати на рішення або пріоритизувати роботу в межах основних обов'язків.

Сформована команда лідерів змін виконує кілька ключових функцій:

- забезпечує узгодженість між бізнес-цілями та технічною реалізацією;
- виявляє ризики й опір на ранніх етапах;
- стає основним каналом комунікації з командою;
- підтримує стабільність і передбачуваність переходу.

Саме від якості та залученості цієї команди значною мірою залежить, чи стане заміна ERP-системи **контрольованим процесом змін**, а не джерелом хаосу, перевантаження та втрати довіри з боку команди.

03 Формування бачення та стратегії переходу

Після формування команди лідерів змін наступним ключовим кроком є **визначення чіткого бачення та стратегії переходу**. Саме на цьому етапі управлінське рішення трансформується в зрозумілий напрям дій для всієї організації.



Без узгодженого бачення ERP-перехід ризикує перетворитися на набір розрізнених технічних рішень або компромісів між окремими функціями. Натомість чітке бачення дозволяє бізнесу відповісти на принципові питання: яким ми хочемо бачити майбутній стан бізнесу? які проблеми маємо вирішити та заради чого відбувається зміна?

Стратегія переходу визначає **як саме** бізнес рухатиметься від поточного стану до бажаного. Вона поєднує аналіз існуючих процесів і систем, формування вимог до майбутнього рішення, пріоритизацію потреб та вибір підходу до впровадження. Важливо, щоб ця стратегія враховувала не лише функціональні та технічні аспекти, а й готовність команди до змін, обмеження ресурсів і допустимий темп переходу.

Сформоване бачення та стратегія переходу стають спільною опорою для бізнесу, команди змін і технічних партнерів. Вони дозволяють приймати зважені рішення, знижувати ризики та забезпечувати послідовність дій на всіх наступних етапах заміни ERP-системи.

Аналіз поточного стану (AS-IS)

Аналіз поточного стану (AS-IS) є основою для формування реалістичного бачення та стратегії переходу. Його мета — **об'єктивно зафіксувати, як бізнес працює сьогодні**, а не оцінювати якість окремої ERP-системи або шукати винних у наявних проблемах.

На цьому етапі важливо зосередитися не на тому, яка система використовується, а на тому, **як саме вона підтримує бізнес-процеси**, управлінські рішення та щоденну роботу команди.

Аналіз AS-IS доцільно проводити за кількома ключовими напрямками.

По-перше, необхідно описати **критичні бізнес-процеси**, які сьогодні підтримуються ERP-системою: фінансовий та податковий облік, виробництво, управління запасами, продажі, логістику, управлінську звітність. Важливо зафіксувати, які процеси реально використовуються, а які існують лише формально або компенсуються ручною роботою.

По-друге, варто оцінити **фактичне використання системи користувачами**. Часто ERP містить більше функціоналу, ніж застосовується на практиці, або ж навпаки — ключові операції виконуються поза системою: у таблицях, файлах або сторонніх сервісах. Це дозволяє виявити розриви між задекларованими можливостями та реальною роботою бізнесу.

По-третє, аналіз AS-IS має включати **больові точки та обмеження**, з якими стикається компанія: складність отримання управлінської інформації, залежність від окремих спеціалістів, помилки в даних, повільна адаптація до змін, проблеми з масштабуванням або інтеграціями. Важливо фіксувати ці проблеми без оцінок — як факти, що потребують вирішення.

Окрему увагу слід приділити **організаційним аспектам**: ролям і відповідальностям, рівню цифрових навичок команди, готовності користувачів до змін, наявності неформальних практик і обходів системи. Саме ці фактори часто визначають, наскільки складним буде перехід на нову ERP.

Результатом етапу AS-IS має стати **узгоджене розуміння поточного стану бізнесу** між керівництвом, командою лідерів змін та технічними партнерами. Це спільне бачення дозволяє уникнути завищених очікувань, закласти реалістичні вимоги до майбутнього рішення та створює надійну основу для наступного кроку — формування бажаного майбутнього стану (TO-BE).

Формування майбутнього стану (TO-BE)

Формування майбутнього стану (TO-BE) — це етап, на якому бізнес переходить від фіксації проблем до **усвідомленого опису того, як він має працювати після заміни ERP-системи**. Метою цього етапу є не створення ідеальної картини, а формування **реалістичного, узгодженого та досяжного бачення**.

ТО-ВЕ має базуватися на результатах аналізу AS-IS і відповідати стратегічним цілям бізнесу. Важливо уникати підходу «зробити все й одразу». Натомість доцільно визначити, **які зміни є критичними для стабільності бізнесу**, а які можуть бути реалізовані на наступних етапах.

Першим кроком є формування **переліку вимог до майбутнього стану**. Вимоги мають описувати не функціонал системи, а очікуваний результат для бізнесу:

керівник отримує управлінську звітність онлайн, а не «коли зведуть»

виробництво бачить план-факт у розрізі замовлень і змін, а не постфактум у таблицях

дані з продажів, складу та фінансів доступні в єдиному інформаційному просторі без ручного зведення

ключові операції виконуються без паралельних Excel-файлів і неформальних обходів системи

масштабування бізнесу (нові точки, лінії, команди) не потребує перебудови обліку «з нуля»

Далі ці вимоги слід пріоритизувати. Рекомендовано розділити їх на три групи:

- обов'язкові (must-have) — без яких система не може виконувати свою роль;
- бажані (should-have) — які суттєво підвищують ефективність;
- додаткові (nice-to-have) — які можуть бути реалізовані пізніше.

Окрему увагу варто приділити **визначенню меж переходу**. TO-BE має чітко відповідати на питання: що буде змінено в першій хвилі впровадження, які процеси залишаться без змін на старті, а що свідомо відкладається. Такий підхід знижує навантаження на команду та дозволяє контролювати темп змін.

Важливо, щоб майбутній стан був **спільно узгоджений** між керівництвом, командою лідерів змін і ключовими користувачами. TO-BE не може бути сформований лише IT або інтегратором — він має відображати реальні потреби бізнесу та рівень готовності організації до змін.

Результатом етапу TO-BE є **чіткий орієнтир для вибору ERP-рішення та стратегії впровадження**. Саме на цьому фундаменті бізнес може переходити до наступних кроків — порівняння альтернатив, оцінки вартості володіння та планування переходу.

Вибір короткого переліку систем

Етап вибору ERP-системи часто починають з порівняння програмних продуктів. На практиці це рідко приводить до правильного рішення. Щоб уникнути помилок, важливо спочатку відповісти на просте запитання: **для чого бізнесу потрібна ERP-система саме зараз**.

ERP-системи відрізняються не назвами чи брендами, а **головною задачею**, яку вони допомагають вирішувати. Для малого та середнього бізнесу зазвичай можна виділити кілька типових підходів.

Перший підхід — **ERP як інструмент для обліку і базового порядку**. Такий варіант підходить бізнесам, для яких ключовим є коректний бухгалтерський і податковий облік, зменшення ручної роботи та дотримання вимог законодавства. Це рішення дозволяє швидко навести лад, але має обмежені можливості для управління та масштабування.

Другий підхід — **ERP як інструмент управління бізнесом**. Його обирають компанії, яким важливо бачити фінансові показники, запаси, продажі та операції в єдиній системі, приймати управлінські рішення на основі даних і поступово розвивати процеси. Такі системи зазвичай мають модульну структуру та дозволяють масштабувати рішення разом із бізнесом.

Третій підхід — **ERP як інструмент управління виробництвом або складними операціями**. Він актуальний для компаній з виробництвом, багаторівневою логістикою або складною собівартістю. У цьому випадку система стає критичною частиною щоденної роботи, а її вибір і впровадження потребують особливої уваги та підготовки.

Після визначення, **яку головну задачу має вирішувати ERP**, бізнесу значно легше сформулювати короткий список можливих рішень. На цьому етапі доцільно скористатися [Каталогом альтернатив BAS та 1С](#), щоб зрозуміти, які рішення відповідають обраному підходу, мають локалізацію під українське законодавство та підтримуються на українському ринку.

Важливо пам'ятати, що ERP-система має **підтримувати логіку бізнесу**, а не змушувати компанію перебудовувати всі процеси заради програмного продукту. Якщо вибір системи вимагає радикальних змін без очевидної цінності, це сигнал переглянути рішення.

Результатом цього етапу має стати **короткий перелік ERP-систем**, які відповідають реальним потребам бізнесу, його масштабу та готовності до змін. Саме з цим переліком доцільно переходити до наступного кроку — підготовки до діалогу з вендорами та інтеграторами.

Звернення до вендора / інтегратора

Після формування короткого переліку ERP-систем наступним кроком є **звернення до вендора або інтегратора**. Саме на цьому етапі бізнес переходить від внутрішнього аналізу до зовнішнього діалогу — і тут важливо не втратити контроль над процесом.

Поширена помилка — починати спілкування з вендорами або інтеграторами занадто рано, без чіткого розуміння власних потреб. У такому випадку бізнес ризикує отримати красиві демонстрації, які не відповідають реальним задачам, або підлаштувати свої очікування під можливості конкретного продукту.

Звернення до вендора або інтегратора має відбуватися **після** того, як бізнес:

- зафіксував поточний стан (AS-IS);
- сформував бачення майбутнього стану (TO-BE);
- сформував короткий перелік релевантних систем.

На цьому етапі мета бізнесу — **не “обрати систему”**, а перевірити, **наскільки конкретне рішення та команда впровадження здатні підтримати сформоване бачення**.

Під час звернення до вендора або інтегратора доцільно фокусуватися на таких питаннях:

як система підтримує ключові процеси, визначені в ТО-БЕ

яку роль відіграє інтегратор у впровадженні та подальшій підтримці

які обмеження або типові складнощі існують для цього класу рішень

який підхід пропонується до впровадження та змін у бізнесі

Важливо розуміти різницю між ролями. **Вендор** відповідає за продукт і його розвиток, тоді як **інтегратор** — за адаптацію рішення до реальних процесів бізнесу, налаштування, навчання користувачів і підтримку після запуску. Для більшості МСБ саме інтегратор стає ключовим партнером у переході.

Щоб зберегти керованість процесу, бізнесу варто звертатися **одразу до кількох вендорів або інтеграторів**, використовуючи однаковий запит. Це дозволяє порівнювати підходи, а не презентаційні навички, і знижує ризик емоційного або імпульсивного вибору.

Результатом спілкування з вендорами та інтеграторами має стати **попередня дорожня мапа впровадження з оцінкою вартості проєкту впровадження**, а також **гар-аналіз між базовим функціоналом обраної ERP-системи та вимогами цільового стану (ТО-БЕ)**. Саме ці матеріали створюють підґрунтя для усвідомленої оцінки загальної вартості володіння та подальшого планування переходу.

Розрахунок загальної вартості володіння

Під час вибору альтернативної ERP-системи критично важливо оцінювати не лише початкову ціну, а **загальну вартість володіння (TCO — Total Cost of Ownership)**. Саме TCO показує реальне фінансове навантаження на бізнес протягом життєвого циклу системи — зазвичай у горизонті 3–5 років — і дозволяє коректно порівнювати різні рішення між собою.

Загальна вартість володіння

Проектні витрати

- Вартість впровадження
- Внутрішні витрати бізнесу

Постійні витрати

- Вартість програмного продукту
- Вартість інфраструктури
- Вартість підтримки

Проектні витрати

Вартість впровадження. До цієї групи належать витрати на:

- послуги інтегратора;
- налаштування системи під бізнес-процеси;
- міграцію даних;
- інтеграції з іншими IT-системами;
- первинне навчання користувачів

Ці витрати є інвестицією у працездатність системи та безпосередньо впливають на якість запуску ERP.

Внутрішні витрати бізнесу. Часто недооцінена складова вартості володіння, яка включає:

- час керівників і ключових співробітників, залучених до проєкту;
- тимчасове зниження продуктивності під час переходу;
- паралельне ведення обліку на старті;
- організаційні зусилля з управління змінами та підтримки команди.

З практики: час керівників і ключових співробітників, залучених до проєкту, зазвичай в середньому удвічі перевищує час, який на проєкт витрачає інтегратор. У пікові моменти проєкту залучені керівники та ключові співробітники можуть витрачати до 70% свого робочого часу на завдання, пов'язані з впровадженням, — при цьому операційна робота нікуди не зникає і продовжує вимагати уваги. Це суттєва складова витрат на впровадження, тож бізнесу **важливо заздалегідь виділити співробітникам окремий робочий час на впровадження**, а не розраховувати, що вони поєднають цю роботу з поточними обов'язками.

Постійні витрати

Вартість програмного продукту. Сюди входять:

- ліцензії або підписка на ERP-систему;
- додаткові модулі;
- регулярні оновлення;
- зміна вартості залежно від кількості користувачів або масштабу бізнесу

Важливо оцінювати не лише стартову ціну, а й **динаміку зростання витрат** у міру розвитку компанії.

Вартість інфраструктури. Залежно від архітектури рішення це можуть бути:

- витрати на хмарну інфраструктуру;
- сервери та обладнання (для локальних або гібридних рішень);
- зберігання даних і резервне копіювання;
- кібербезпека та забезпечення безперервності роботи

Для хмарних ERP ці витрати часто частково інтегровані в підписку, але можуть зростати разом із навантаженням і обсягами даних.

Вартість підтримки. Окрема постійна стаття витрат — підтримка з боку інтегратора або власної служби підтримки: оперативні відповіді на запитання користувачів щодо роботи в системі, виправлення помилок, а також регламентні роботи. Якщо підтримку забезпечує інтегратор, орієнтовно її вартість можна закладати на рівні 20% на рік від вартості впровадження рішення; для власної служби підтримки ці витрати варто рахувати окремо — як частину витрат на персонал.

Розрахунок вартості володіння дозволяє уникнути ілюзії «дешевого рішення». ERP з низькою початковою вартістю може виявитися дорожчою у довгостроковій перспективі, ніж рішення з вищими стартовими інвестиціями, але прозорою моделлю підтримки та розвитку.

Саме вартість володіння дає підґрунтя для **зваженого управлінського рішення** та реалістичного планування переходу на альтернативну ERP-систему.

04 Комунікація та просування нового бачення

Навіть найкраще спланований перехід на нову ERP-систему не відбудеться без **послідовної та чесної комунікації**. Після ухвалення управлінських рішень, формування бачення та вибору ERP рішення комунікація стає ключовим інструментом, який перетворює стратегію на реальні дії.

Комунікація в процесі заміни ERP — це не одноразове повідомлення і не формальне інформування команди. Йдеться про **постійне пояснення “навіщо”**, узгодження очікувань і роботу з невизначеністю, яка неминуче виникає під час змін. Якщо команда не розуміє сенсу переходу або відчуває, що рішення нав’язується зверху, опір стає природною реакцією.

Пропагування нового бачення означає **послідовно доносити логіку змін**: чому бізнес відмовляється від поточної системи, що саме зміниться в роботі, які проблеми це має вирішити і якою є роль кожного у процесі переходу. Важливо, щоб це бачення трансливалося не лише словами, а й управлінськими діями — через пріоритети, рішення та поведінку керівництва.

На цьому етапі комунікація перестає бути підтримуючою функцією і стає **інструментом управління змінами**. Саме від якості цієї комунікації залежить, чи сприйматиме команда перехід як нав’язану IT-ініціативу, чи як зрозумілий і необхідний крок для стабільності та розвитку бізнесу.

Причини опору

Опір під час заміни ERP-системи є **нормальною і очікуваною реакцією**. Він не означає саботаж або небажання працювати — найчастіше це прояв невизначеності, втрати контролю та страху змін у звичних ролях і процесах.

Один із найпоширеніших страхів — **втрата компетентності**. Співробітники, які роками працювали з поточною системою, побоюються, що їхній досвід стане непотрібним, а нова ERP виявить прогалини у знаннях або змусить починати з нуля. Цей страх особливо характерний для бухгалтерії, фінансів і операційних ролей.

Інший типовий страх — **збільшення навантаження**. Перехід на нову систему часто асоціюється з додатковою роботою, помилками на старті, необхідністю вчитися у стислі терміни та паралельно підтримувати звичний режим роботи. Якщо ці очікування не проговорюються, опір може проявлятися у пасивній формі — затягуванні рішень або формальному виконанні завдань.

Частина команди може відчувати **страх втрати впливу або статусу**. Зміна системи часто призводить до перерозподілу ролей, автоматизації ручних операцій і зменшення залежності від окремих спеціалістів. Для людей, чия цінність будувалася на володінні «ексклюзивними знаннями», це може бути серйозним психологічним бар'єром.

Окремо варто виділити **недовіру до змін як таких**. Якщо в компанії вже були невдалі IT-проєкти або зміни, які не дали обіцяного результату, команда може сприймати новий ERP-перехід скептично, навіть якщо логіка рішення є обґрунтованою.

Опір може проявлятися по-різному: від відкритих заперечень і критики до прихованого саботажу, ігнорування нових правил або повернення до старих інструментів. Завдання керівництва — **не боротися з опором**, а вчасно його розпізнати та працювати з причинами, а не з симптомами.

Усвідомлення типових страхів дозволяє будувати комунікацію більш точно: пояснювати не лише що змінюється, а й як це вплине на конкретних людей. Саме такий підхід знижує напругу та створює основу для залучення команди до змін.

Як працювати з опором

Залучення ключових користувачів до процесу змін

Люди, які мають вплив у команді, повинні бути не пасивними отримувачами рішень, а учасниками формування бачення та стратегії переходу. Це дозволяє не лише покращити якість рішень, а й створює внутрішніх амбасадорів змін.

Робота з опором починається з визнання того, що опір — не проблема, а сигнал. Він показує, де команда не розуміє логіку змін, не відчуває безпеки або не бачить своєї ролі в майбутньому стані. Ігнорування або придушення опору зазвичай призводить до прихованого саботажу та втрати довіри.

Перший крок — **відкрита й чесна комунікація**. Керівництву важливо не уникати складних запитань і не створювати ілюзію, що перехід відбудеться без труднощів. Чітке пояснення причин змін, очікуваних складнощів і тимчасових незручностей знижує напругу значно ефективніше, ніж обіцянки «все буде легко».

Другий крок — **поступовість і керований темп**. Масштабні зміни, запуснені одночасно, підсилюють опір і перевантажують команду. Розбиття переходу на етапи, чітке визначення пріоритетів і реалістичні терміни допомагають зберегти контроль і довіру.

Третій крок — **підтримка та навчання**. Навчання має бути практичним і прив'язаним до реальних задач, а підтримка — доступною на старті роботи в новій системі. Коли люди відчують, що їм допомагають, а не оцінюють, рівень опору суттєво знижується.

Четвертий крок — **послідовність управлінських дій**. Будь-які суперечливі сигнали — наприклад, вимога працювати в новій системі, але паралельне заохочення «старих» підходів — швидко нівелюють зусилля з управління змінами. Керівництво має демонструвати єдину позицію та підтримувати нові правила власною поведінкою.

Робота з опором — це безперервний процес, а не разова активність. Коли команда бачить, що її побоювання почуті, а зміни відбуваються контрольовано й справедливо, опір поступово трансформується в залученість.

Ефективна комунікація

Комунікація під час заміни ERP-системи — це не разове повідомлення і не презентація про новий софт.

Це **безперервний управлінський процес**, мета якого — допомогти людям зрозуміти зміни, прийняти їх і поступово змінити свою щоденну поведінку.

Ефективна комунікація має відповідати на ключові питання, які виникають у кожного працівника:

- Як ця зміна зачепить мене особисто?
- Що я тепер маю робити по-іншому?

Ігнорування цих питань майже завжди призводить до опору, чуток і неформальних «обхідних рішень», навіть якщо сама система обрана коректно.

Ефективне повідомлення

- що ця зміна означає особисто для працівника?
- що працівник тепер має робити по-іншому?
- чому компанія ухвалила це рішення?

Говоримо, що вже відомо, та чесно визнаємо те, що ще потребує уточнення

Водночас комунікація має пояснювати бізнес-обґрунтування змін: чому компанія приймає це рішення саме зараз, які ризики воно знімає і які можливості відкриває. Працівники не очікують, що їм сподобається кожна зміна, але вони очікують зрозумілої логіки та послідовності.

Цей принцип формує довіру значно сильніше, ніж оптимістичні, але нереалістичні повідомлення.

Ефективна комунікація під час ERP-переходу:

- зменшує рівень тривоги й опору;
- допомагає сформувати реалістичні очікування;
- створює основу для залученості команди;
- підтримує інкрементальне впровадження змін.

Саме через системну, продуману комунікацію ERP-перехід перестає сприйматися як «черговий IT-проект» і стає спільним процесом змін для всієї організації.

05 Створення умов для широкої участі

Навіть за наявності чіткого бачення, підтримки керівництва та правильної комунікації зміни не відбуваються самі по собі. Щоб ERP-перехід став реальністю, організація має створити **умови, у яких люди можуть і хочуть діяти по-новому**.

На цьому етапі ключове завдання — **зняти бар'єри**, які заважають співробітникам брати участь у змінах, тестувати нові підходи та поступово змінювати щоденну поведінку.

Типові бар'єри під час заміни ERP-системи:

- нестача часу на навчання та адаптацію;
- страх зробити помилку в новій системі;
- відсутність повноважень ухвалювати рішення на своєму рівні;
- суперечливі сигнали від керівництва («працюємо по-новому», але KPI залишаються старими);
- технічні обмеження або незручні тимчасові рішення

Створення умов для широкої участі означає, що бізнес **свідомо працює з цими бар'єрами**, а не очікує, що команда «якось звикне».

Практично це включає:

- надання часу та простору для навчання і тестування;
- чітке визначення ролей, відповідальності та зон ухвалення рішень;
- підтримку перших спроб і помилок замість покарання за них;
- узгодження системи мотивації та KPI з новими процесами;
- швидке усунення очевидних організаційних і технічних блокерів

Особливо важливою є **підтримка лінійних керівників**, адже саме вони щодня впливають на поведінку команд. Без їх залучення навіть найкраща ERP-система залишиться формальністю.

На цьому етапі ERP-перехід перестає бути «проєктом команди змін» і стає **спільною справою організації**. Саме створення умов для широкої участі відкриває можливість для інкрементального впровадження, появи перших результатів і поступового зростання довіри до нової системи.

06 Швидкі результати: інкрементальний підхід до впровадження

Під час заміни ERP-системи одним із ключових чинників успіху є **інкрементальний підхід до впровадження**, тобто гнучке і поступове додавання нових частин з контролем результатів на кожному етапі. Замість спроби змінити все одночасно, бізнес поступово запускає нову систему окремими етапами, з чітким фокусом на пріоритетні процеси. Такий підхід дозволяє знизити ризики, краще керувати змінами та зменшити опір з боку команди.

Інкрементальне впровадження передбачає **послідовний запуск функціональності**, де кожен етап має чітку мету та вимірюваний результат. Команда отримує можливість адаптуватися до змін поступово, без різкого розриву з усталеними процесами. Це особливо важливо для малого та середнього бізнесу, де операційні збої можуть мати критичні наслідки.

Швидкі результати в інкрементальній моделі — **це невеликі, але відчутні покращення**, які команда може побачити і відчути в щоденній роботі. Запуск одного модуля, автоматизація окремого процесу або усунення конкретної «болючої точки» часто дають більше довіри до змін, ніж обіцянка масштабного результату в майбутньому.

Такий підхід також дозволяє **працювати з опором у режимі реального часу**. Зворотний зв'язок від користувачів на ранніх етапах дає змогу коригувати рішення, покращувати налаштування та враховувати реальні потреби бізнесу, а не припущення. Люди відчувають свою залученість і вплив на процес, що суттєво знижує напругу.

Інкрементальне впровадження створює простір для **навчання через практику**, а не через одноразові масштабні тренінги. Користувачі навчаються працювати з новою системою поступово, у зв'язку зі своїми реальними завданнями, що підвищує якість засвоєння та зменшує кількість помилок.

Швидкі результати, досягнуті інкрементальним шляхом, виконують роль **підтвердження правильності обраного напрямку**. Вони підсилюють довіру до проєкту, дають керівництву можливість оцінювати прогрес і створюють стабільну основу для наступних етапів переходу. Саме такий підхід перетворює заміну ERP на керований процес змін, а не разовий стресовий проєкт.

07 Закріплення змін і рух далі

Запуск ERP-системи сам по собі не означає успішного переходу. Ключовим етапом є **закріплення змін** — момент, коли нові процеси стають звичною практикою, а система починає реально підтримувати управління бізнесом. Саме на цьому етапі важливо перевірити, чи досягнуто запланованих результатів, і визначити подальші кроки розвитку.

Перший рівень оцінки — **люди та їхня залученість**. Доцільно провести короткі опитування або зворотний зв'язок щодо роботи з новою системою: наскільки зрозумілою вона є, де виникають труднощі, чи бачать користувачі користь у повсякденній роботі. Окремо варто оцінити **завершення навчання** — не формально, а з точки зору готовності людей працювати в новому середовищі.

Другий рівень — **фактичне використання системи.**

Показниками тут можуть бути:

- кількість входів у систему;
- перегляди ключових сторінок і модулів;
- кількість завершених бізнес-процесів у ERP;
- наявність або відсутність workaround-ів — паралельних таблиць, ручних обходів і «тимчасових» рішень.

Якщо система формально запущена, але процеси виконуються поза нею, це сигнал, що зміни не закріпилися.

Третій рівень — **бізнес-результати та операційна стабільність.** Тут варто звертати увагу на:

- ключові KPI, пов'язані з точністю даних, швидкістю обробки та прозорістю процесів;
- якість виконання операцій;
- дотримання SLA — як внутрішніх, так і зовнішніх

Четвертий рівень — **проблеми та скарги.**

Важливо відстежувати:

- кількість звернень і скарг на систему;
- кількість зареєстрованих проблем;
- динаміку помилок у порівнянні з попереднім періодом

Не сама наявність проблем є критичною, а те, **чи зменшується їх кількість і чи вирішуються вони системно.**

Закріплення змін означає перехід від проєктного мислення до сталого розвитку системи. Після стабілізації базових процесів ERP стає платформою для подальшої автоматизації, аналітики та управлінських рішень.

Регулярний перегляд показників використання, якості та залучення дозволяє не лише оцінити успіх переходу, а й своєчасно коригувати напрям розвитку. Саме такий підхід перетворює ERP не на одноразову заміну програмного забезпечення, а на довгостроковий інструмент стійкості та зростання бізнесу.

Замість висновків: від рішення — до дії

Заміна ERP-системи не має «фінальної точки» у звичному сенсі. Навіть після запуску нової системи робота зі змінами триває — у процесах, ролях, управлінських рішеннях і щоденних практиках команди.

Ця брошура не пропонує універсального рецепта і не гарантує «безболісного» переходу. Її мета — допомогти керівникам і власникам бізнесу **прийняти усвідомлене управлінське рішення** та пройти шлях заміни ERP як керований процес змін, а не як суто технічний проєкт.

Успішний перехід починається не з вибору системи і не з контракту з інтегратором. Він починається з відповідальності першої особи, чіткого бачення майбутнього стану бізнесу та готовності інвестувати час і увагу в роботу з людьми.

В умовах війни та підвищених безпекових ризиків відмова від ворожого програмного забезпечення стає не лише питанням ефективності, а й питанням **стійкості бізнесу та довіри** — всередині команди, з партнерами та клієнтами.

Наступний крок після цієї брошури — не «обрати ERP», а:

- зафіксувати управлінське рішення про зміни;
- визначити команду лідерів переходу;
- окреслити перші інкрементальні кроки;
- почати предметний діалог з вендорами та інтеграторами на основі власного TO-BE, а не їхніх презентацій.

Цей матеріал може стати точкою опори на старті трансформації або інструментом переосмислення вже розпочатого шляху. В обох випадках відповідь на ключове питання залишається за керівником:

**Чи готовий бізнес не просто змінити систему,
а змінитися разом із нею?**