

image not found or type unknown



В контексте создания эффективной системы автоматизации бизнеса, особое значение отводится внедрению корпоративной информационной системы (КИС). Наличие таковой – показатель благополучия компании, слаженности всех звеньев управленческой и производственной цепочек от руководителя предприятия до рядового клерка или рабочего. КИС позволяет существенно снизить финансовые, временные издержки, максимально оптимизировать управление бизнес структурой. Но в силу новизны таких систем, сложностей в адаптации к конкретным условиям, низкой информированности о функционировании внедрению таких систем часто сопутствует совершение целого ряда ошибок, которые существенно снижают потенциал корпоративных информационных систем. В настоящий момент существуют 2 варианта внедрения КИС – комплексный и точечный.

В случае точечной системы все элементы управления являются автономными и по сути разрозненными. Внедрение такой модели предусматривает постепенную интеграцию отдельных составляющих в единое целое. Многие руководители отдают предпочтение именно такому варианту ввиду меньшей стоимости и недоверия к глобальным системам. Но не всегда удается добиться построения единого информационного пространства, и, как результат – постоянные сбои и конфликты в системе управления. Комплексный подход устраняет эти проблемы и позволяет полностью автоматизировать бизнес процессы. Системы документооборота, бухгалтерского учета, тайм-менеджмента, технологий, производства в ситуации внедрения КИС работают взаимосвязано, бесконфликтно и эффективно. Второй проблемой может стать недостаточная обученность персонала, что сказывается на сбоях в процессе эксплуатации информационных систем. Наиболее распространенной проблемой в этом плане является неправильное и неполное занесение актуальных данных в КИС. Выход из этой ситуации – тщательный подбор персонала, увеличение инвестиций в обучение работе с этими системами, выработка целенаправленной мотивации к плодотворной работе, создание надлежащих условий труда. Следующая проблема – консерватизм отдельных руководителей, недоверие ко всему новому. В итоге, даже при наличии КИС его потенциал будет далеко не полностью использован, а значит и недостаточной будет эффективность управления

Удачные проекты по разработке и внедрению программного обеспечения для управления и учета позволили многим компаниям добиться значительного сокращения издержек и повышения продаж в разы. Однако, согласно мировой статистике, успешными признается только треть всех проектов. Прочие проекты испытывают те или иные неудачи: превышение бюджета и сроков, неудовлетворительный уровень внедренного функционала. Риск подобных неудач можно значительно снизить надлежащей организацией проекта.

Неудачи проектов являются следствием следующих факторов:

- Недостаточное внимание и поддержка со стороны руководства
- Низкое вовлечение ключевых пользователей в проект
- Расхождение в понимании требований заказчиком и разработчиком
- Постоянно изменяющиеся, нестабильные требования
- Плохое планирование и управление проектом

Практика управления проектами рекомендует следующие, в целом очевидные, действия для достижения успеха проекта:

Процесс внедрения должен контролироваться и поддерживаться руководителем того уровня, на котором предполагается получить значимый результат от внедрения. В различных ситуациях это может быть менеджер среднего звена, заместитель директора или генеральный директор. Важный момент – следует учитывать, что контроль над проектом отнимает значительное время. По этой причине часто такие задачи делегируются второму лицу компании, с привлечением ведущего руководителя только в наиболее ответственные моменты.

Ключевые пользователи должны быть вовлечены в проект, чтобы их требования были реализованы должным образом.

Заказчик и разработчик должны активно общаться для достижения общего понимания требований к разрабатываемой системе. Общение должно документироваться, т.к. в противном случае упускаются важные детали, возникают конфликтные ситуации и снижается общая успешность проекта.

Проблема нестабильности требований может решаться только путем тщательной их проработки. Но во многих случаях избежать изменения требований невозможно,

такие ситуации должны решаться оперативным согласованием изменений между заказчиком и разработчиком.

Для решения задач, связанных с управлением проектом, ответственное лицо должно осознавать все указанные требования, необходимые для успешной реализации проекта, и стремиться их выполнить. Нельзя базироваться на предположении, что приглашенная команда специалистов по разработке и внедрению ИС сможет сделать всё необходимое для организации проекта. Эти люди не могут взять на себе те организующие функции, которые должен выполнять ответственный сотрудник компании-заказчика.

Опыт внедрения информационных систем (ИС) показывает, что как бы тщательно ни проводилось предпроектное обследование, как бы тщательно ни согласовывались требования к ИС, одним из неизбежных результатов первых месяцев (до года) эксплуатации является переформулирование требований к системе. С последующей её доработкой и частичным перевнедрением.

Почему так происходит?

Для ответа на этот вопрос необходимо сформулировать, в чем состоит собственно внедрение ИС. Полностью методику внедрения мы здесь рассматривать не будем, а просто обозначим важные для целей этого обсуждения моменты.

Если речь идет о существующем, действующем бизнесе, то некая ИС на предприятии уже имеется. Пусть даже это просто набор таблиц Excel и почтовый клиент/органайзер а la MS Outlook. Т.е., задачу моделирования своей деятельности средствами некоего программного обеспечения Заказчик уже решил, внедряя эти таблицы и MS Outlook. Когда речь заходит о внедрении иной, более интегрированной (или, если угодно, продвинутой) ИС, вновь встает задача моделирования деятельности предприятия средствами уже этой ИС. Построение такой модели и является одной из главных задач внедренца.

Так вот, трудность состоит в том, что внедренец, выстроив модель, и согласуя ее с Заказчиком, использует тот понятийный базис и словарь, который тесно связан с особенностями внутреннего устройства и функциональными возможностями внедряемой ИС. Заказчик при этом продолжает оперировать понятиями, основанными на его прежней модели. В этих условиях неизбежны потери смыслов, ошибки в расстановке приоритетов, назначаемых тем или иным требованиям к внедряемой ИС.

Безусловно, существующие методики внедрения позволяют снизить риски того, что ошибки в техническом проекте будущей ИС, вызванные указанными причинами, будут значимы. Беда в том, что эти методики чрезвычайно затратны по трудоемкости, причем как со стороны Исполнителя, так и со стороны Заказчика - ведь последнему придется согласовывать всю проектную документацию.

Существует три основных варианта решения проблемы внедрения информационных систем.

Первый путь разработка системы собственными силами. Этим путем идут многие организации. Очень часто для автоматизации расчетов применяются процедуры, написанные средствами офисных программ (характерный пример - макросы для Excel). Однако при усложнении бизнеса, такие средства перестают удовлетворять, поскольку не предполагают управление данными, имеющими сложную структуру. Создание же полноценной системы требует не только расхода больших средств и времени. Необходимо еще централизованное грамотное стратегическое управление развитием проекта. А это по плечу крупным организациям. Развивающимся фирмам своими силами разработать систему, которая могла бы продолжительное время ее обслуживать, нелегко.

Второй путь приобретение универсальной системы или пакета прикладных программ. Выбор систем такого рода ограничивается, в основном, бухгалтерскими программами. Причина заключается в том, что бухгалтерский учет имеет строгую и консервативную методологию.

Несмотря на частые изменения законодательства, форм отчетных документов, принципы и структура данных остаются практически неизменными. Коммерческая же деятельность отличается большим разнообразием в разных фирмах. Сильно варьируется сама логика работы, причем это бывает связано не только с разными отраслями или родами деятельности. Бизнес, как и всякое творчество, отражает индивидуальность мастера (исполнителя, игрока). Поэтому, универсальных пакетов для комплексной автоматизации коммерческой деятельности, а не только бухгалтерии, немного. Как и бухгалтерские программы, они требуют настройки. Большая их часть выросла из бухгалтерских программ и является их развитием. Решение о приобретении универсальной системы позволяет относительно небольшими средствами решить многие проблемы, связанные с информационным обслуживанием бизнеса.

Третий путь заключается в делегировании функций и полномочий по внедрению информационных технологий внешним организациям (аутсорсинг). Этот современный подход пока редко применяется в российских условиях. При правильном выборе фирмы-исполнителя достигаются ощутимые преимущества: экономия средств за счет применения решений, ядро которых прошло успешное внедрение в других фирмах. Цена таких систем ниже, чем у систем, разрабатываемых с нуля;

- профессионализм исполнения;
- сервисная поддержка;
- возможность развития системы в соответствии с усложнением бизнеса.

Имеются и потенциальные опасности:

- потеря возможности развития системы;
- опасность потери информации из-за незнания внутренней структуры данных;
- зависимость сопровождения от благополучия фирмы-исполнителя.