

image not found or type unknown



Как правильно и успешно реализовать внедрение информационной системы? С какими проблемами придется столкнуться при внедрении ИС и как их решить?

Внедрение автоматизированных информационных систем является сложным процессом. Данная проблема является очень актуальной на сегодняшний день, поэтому одним из важнейших этапов проекта внедрения, является полное и достоверное обследование предприятия во всех аспектах его деятельности. Но, тем не менее, многие проблемы, возникающие при внедрении систем, достаточно хорошо изучены и имеют эффективные методологии решения. В данном эссе я попробую упомянуть основные проблемы автоматизации и пути их решения.

Изучение этих проблем и заблаговременная подготовка к ним могут значительно облегчить процесс внедрения ИС и повысить эффективность дальнейшего ее использования.

Рассмотрим основные проблемы и задачи, наиболее часто возникающие при внедрении информационных систем и рекомендации по их решению.

Одной из самых распространенных проблем внедрения является безграмотная постановка задачи менеджмента на предприятии или ее отсутствие. Именно с этим очень часто сталкиваются при переходе на автоматизированные информационные системы.

Также может возникнуть необходимость реорганизации структуры предприятия или негативная реакция со стороны сотрудников, так как во время внедрения, нагрузка на них повышается, тем самым вызывая недовольства. Прежде всего, необходимо сформировать квалифицированную группу внедрения и сопровождения системы.

Перечисленные задачи и проблемы являются наиболее значимыми, и на них стоит обратить внимание в первую очередь. Теперь опишем каждую проблему подробнее.

Грамотная постановка задач менеджмента является важнейшим фактором, влияющим, как и на успех деятельности предприятия в целом, так и на успех проекта автоматизации. Например, совершенно бесполезно заниматься

внедрением автоматизированной системы бюджетирования, если само бюджетирование не поставлено на предприятии должным образом, как определенный последовательный процесс.

Необходимость в частичной или полной реорганизации структуры и/или бизнес-технологии предприятия (или реинжиниринг). Прежде чем приступать к внедрению системы автоматизации на предприятии обычно необходимо произвести частичную реорганизацию его структуры и технологий ведения бизнеса. Поэтому, одним из важнейших этапов проекта внедрения, является полное и достоверное обследование предприятия во всех аспектах его деятельности. На основе заключения, полученного в результате обследования, строится вся дальнейшая схема построения корпоративной информационной системы. Несомненно, можно автоматизировать все, про-принципу "как есть", однако, этого не следует делать по ряду причин. Дело в том, что в результате обследования обычно фиксируется большое количество мест возникновения необоснованных дополнительных затрат, а также противоречий в организационной структуре, устранение которых позволило бы уменьшить производственные и логистические издержки, а также существенно сократить время исполнения различных этапов основных бизнес-процессов. Как сказал в свое время академик Глушков В.М., нельзя автоматизировать беспорядок, ибо в результате этого получится автоматизированный хаос. Реорганизация может быть проведена в ряде локальных точек, где она объективно необходима, что не повлечет за собой ощутимый спад активности текущей коммерческой деятельности.

При внедрении автоматизированных информационных систем зачастую **возникает сопротивление сотрудников**, которое является достаточно серьезной проблемой и способно существенно затянуть, или даже сорвать проект внедрения. Причинами такой негативной реакции являются обычные человеческие факторы: страх перед нововведениями, страх потерять работу или утратить свою незаменимость, страх существенно увеличивающейся ответственности за свои действия. Руководители предприятия, принявшие решение внедрить автоматизированную систему, в таких случаях должны любыми способами содействовать ответственной группе специалистов, проводящей внедрение данной системы и вести разъяснительную работу с кадрами. Так же необходимо наделить руководителя проекта внедрения достаточными полномочиями, так как сопротивление часто бывает и на уровне топ-менеджеров.

На некоторых этапах внедрения автоматизированной системы временно **растет нагрузка на сотрудников** организации. Это связано с тем, что сотрудникам

необходимо осваивать новые знания и технологии, и это помимо их обычной работы. Во время внедрения системы временно приходится вести дела, как в новой системе, так и продолжать ведение их неавтоматизированными способами. Поэтому отдельные этапы внедрения автоматизированной системы могут затягиваться из-за того, что у сотрудников не хватает времени на освоение новой системы. В связи с этим, руководителю предприятия необходимо повысить уровень мотивации сотрудников к освоению системы в форме поощрений и благодарностей.

Внедрение многих крупных систем автоматизации управления производится по следующему принципу: на предприятии формируется небольшая рабочая группа, которая проходит полное обучение персонала работе с системой. Затем эта же группа проводит значительную часть работы по внедрению системы и дальнейшему ее сопровождению. Применение подобного принципа внедрение обусловлено тем, что предприятие обычно заинтересовано в том, чтобы внедрение автоматизированной системы проводила группа специалистов, которые могут во время и оперативно решать большинство возникающих проблем в процессе настройки и эксплуатации системы. Также, обучение своих сотрудников внедряемой системе существенно дешевле аутсорсинга. Поэтому формирование сильной группы специалистов является очень важной задачей внедрения автоматизированной системы.

Заключение

Все вышеперечисленные задачи, возникающие в процессе построения информационной системы, и методы их решения являются наиболее распространенными и естественно, каждое предприятие имеет свою уникальную организационную специфику, и при внедрении могут возникать различные нюансы, которые требуют дополнительного рассмотрения и поиска методов их решения. Собственно для этого и существуют профессиональные бизнес-консультанты.

В заключении следует отметить то, что перед тем, как осуществлять проект внедрения нужно максимально формализовать цели.

- Не следует пренебрегать стадией предпроектного анализа. Полезно привлечь профессиональных консультантов для обследования предприятия и постановки задач менеджмента. Все затраты непременно окупятся. Стоит старательно подойти к выбору программного обеспечения для построения Корпоративной Информационной системы, так как ошибки дорого обходятся.

Старайтесь посмотреть как можно больше систем, и посмотреть их "живьем", а не по маркетинговым материалам разработчиков. Не стоит пытаться разрабатывать систему силами своих программистов. Готовые системы разрабатываются специализированными коллективами на протяжении многих лет и имеют реальную себестоимость гораздо выше продажной цены - известный парадокс характерный для программных и интеллектуальных продуктов;

- Установить высокий приоритет процессу внедрения системы, среди остальных организационных и коммерческих процессов. Наделить высокими полномочиями руководителя проекта;
- Создать среди всех сотрудников предприятия атмосферу неотвратимости внедрения и старайтесь организационными мерами повысить темп освоения новых технологий;
- Помнить, что внедрение системы как ремонт - его невозможно закончить, можно лишь прекратить. Так что внедрение, по сути, никогда не закончится, система должна все время совершенствоваться.

Несомненно, внедрение ИС является сложным процессом, а так же необходимо заранее тщательно продумать все нюансы и заблаговременно подготовить всех сотрудников организации, так как этот процесс может сильно на них повлиять.