

Дорошкевич Дарья Вячеславовна.

Анализ управленческих рисков при разработке и внедрении ERP-систем.

(Национальный транспортный университет, г.Киев)

Актуальность. В настоящее время разработка и внедрение ERP-систем (Enterprise Resource Planning System – система управления ресурсами предприятия) в компаниях разной формы собственности и различных отраслей не является редкостью. С каждым месяцем подобных проектов становится все больше, менеджеры приобретают опыт, но тем не менее процент успешных реализаций по-прежнему невысок. И хотя внедрение ERP-систем способно решить множество проблем современного предприятия, возникающие риски часто нивелируют перспективу будущих улучшений. Именно поэтому классификация рисков на этапах разработки и внедрения информационных систем является важной составляющей успешного внедрения.

Цель исследования. Внедрение таких масштабных проектов, как ERP-системы, является сложным и зачастую болезненным процессом. По оценкам экспертов количество неудачных внедрений как минимум составляет 35% [1]. Для увеличения вероятности успешного формирования информационного решения необходимо изучить и систематизировать основные группы рисков.

Результаты исследования. На сегодняшний день существуют различные классификации рисков при внедрении ERP-системы. В работе [2] представлена такая градация рисков:

- риски внедрения – риски, связанные с просчетами в бюджете, изменениями требований заказчика, графиком работ и человеческим фактором;
- технические риски – риски, связанные с реализацией технических решений, то есть проблемы в программной разработке, инсталляционные сложности, неотлаженная инфраструктура, адаптация системы под конечных потребителей.
- Бизнес-риски – риски, связанные с финансированием разработки и внедрения управленческих информационных систем.

В работе [3] представлена другая классификация рисков, основой которой стали временные параметры процесса формирования системы класса ERP:

- факторы риска на этапе принятия решения про разработку и внедрения информационной системы;
- факторы риска на этапе планирования разработки и внедрения системы;
- факторы риска на этапе внедрения;
- долгосрочные факторы риска.

В представленной статье представлена классификация рисков (рисунок 1), в которой дифференциация производится по основным этапам формирования ERP-системы с последующей детализацией по функциональным характеристикам. Остановимся на некоторых из них.

Так, к рискам разработки относятся такие функциональные риски, как несовпадение возможностей информационной системы и потребностей конкретного предприятия. В основе этого риска лежит несовпадение функциональности ERP-системы и бизнес-процессов, которые подлежат автоматизации. В ситуации излишне большой функциональности

информационного решения, работа пользователей будет перегружена ненужными уточнениями и расчетами, что приведет к замедлению работы системы, необходимости учета лишних данных, более сложному интерфейсу. В случае недостаточной функциональности системы не все бизнес-процессы предприятия будут автоматизированы в полном объеме, что приведет к искажению информации, неверной статистической и аналитической информации и, как следствие, к принятию неверных управленческих решений.

Такие риски как неопределенность функций команды, неэффективный план внедрения и формирование неэффективной команды внедрения несут в себе организационно-социальную основу.

Обобщая, следует сказать о необходимости формирования такой команды по формированию ERP-системы, в состав которой будут входить не только разработчики, но и специалисты всех отделов, включая их руководителей. Ответственная миссия при формировании информационной системы отводится топ-менеджерам компании, которые своим примером должны стимулировать сотрудников и разработчиков к повышению эффективности труда. Важным фактором минимизации рисков являются личностные и профессиональные характеристики менеджера по внедрению. Он должен быть специалистом по внедрению информационных систем класса ERP в конкретной отрасли. Также он должен четко понимать, как повлияет реализация IT-решения на деятельность предприятия, как наладить эффективное сотрудничество с руководством компании.

Риск неадекватности отображения специфики отрасли состоит в особенностях описания и автоматизации специфических бизнес-процессов. К таким особенностям могут относиться:

- планирование и учет производственной деятельности;
- специфика нормативно-справочной информации;
- структура внутренней и внешней логистики.

Игнорирование отраслевой специфики может привести к неудачному внедрению ERP-системы, невозможности ее эксплуатации или к большому массиву изменений.



Рисунок 1 - Управленческие риски при формировании ERP-системы

Выводы. Анализ управленческих рисков предприятия в процессе формирования ERP-системы показал, что недооценка важности влияния на информационный продукт организационных, функциональных, финансовых, отраслевых, социальных и технических рисков может привести к негативным последствиям, таким как: увеличение сроков разработки и внедрения автоматизированной системы, увеличение бюджета, появлению большого количества функциональных ошибок, высокой текучести кадров и к другим. При этом, своевременно произведенное управление рисками способно не только предупредить их наступление, но и позволить получить руководству компании эффективный инструмент для управления бизнесом.

Список использованных источников:

1. Петров, М. Средние ERP-системы: подготовка проекта внедрения, сравнение и выбор программных продуктов, особенности проекта внедрения / М. Петров // Антикризисный менеджмент. – 2004. – №9 – С. 26-32.
2. Абдикеев, Н. М. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, А.Д. Киселев, С.В. Ильдеменов. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 592 с. – (МВА).
3. Тютюнник, А. В. Информационные технологии в банке. Практические решения / А. В. Тютюнник, А. С. Шевелев. – М.: Издательская группа «БДЦ-пресс», 2003. – 368 с. – (серия «Информационные технологии – менеджмент. Операционное управление. Управление проектами»).