

**ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ
В ПРОЕКТАХ ВНЕДРЕНИЯ
КОРПОРАТИВНЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ
СИСТЕМ****THE PROCESS APPROACH TO THE
MANAGEMENT IN ERP SYSTEMS
IMPLEMENTATION PROJECTS**

В данной статье рассматриваются актуальные вопросы управления в проектах внедрения корпоративных информационных систем, анализируются структуры управления проектом, описываются подходы к проекту внедрения сложных корпоративных информационных систем на основе процессного подхода.

Ключевые слова: проект внедрения, корпоративная информационная система, процесс, методология внедрения.

This article discusses the current issues of management in implementation projects of corporate information systems, and analyses the management structure of the project, describes the approach to the implementation project of complex enterprise information systems based on process approach.

Keywords: implementation project, corporate information system, process, implementation methodology.

При внедрении корпоративных информационных систем широко применяются технологии управления проектами. Наряду с понятием «проект» используется понятие «процесс». Например, в методологии проекта внедрения корпоративной информационной системы описываются этапы внедрения и процессы проекта. Внедрение больших распределенных корпоративных систем предусматривает поэтапный подход. Это характерно для предприятий, состоящих из нескольких филиалов. На первом этапе разрабатывается единое решение для всех филиалов, содержащее общий функционал, свойственный всем филиалам. Этот этап относят к разработке системы. Затем, на следующем этапе, уже в процессе внедрения системы, происходит доработка общего решения для системы под особенности конкретного филиала. Это позволяет в значительной степени сократить время разработки системы и сэкономить средства на ее разработку.

Управление в подобных проектах должно быть выверено до мельчайших деталей, с одной стороны, чтобы обеспечить достижение целей проекта, с другой стороны, чтобы движение к этой цели было наиболее оптимальным.

Внедрение ERP-систем предполагает два основных подхода, оно может проводиться без

использования готовых решений с разработкой системы своими силами или на основе решений известных поставщиков, с использованием уже разработанной и проверенной на множестве других проектов функциональности. Чаще всего предпочтение отдается второму подходу, в первую очередь потому, что он в значительной степени гарантирует достижение целей проекта при выполнении всех этапов проекта.

Сегодня выполнение проекта внедрения распределенных корпоративных информационных систем невозможно без использования методологий, которые формировались в рамках каждого проекта внедрения в процессе выполнения удачных и неудачных проектов, а именно: методологии внедрения и методологии управления проектами. Методология внедрения включает все этапы проекта и исполняемые процессы (направления деятельности) с точки зрения выполняемых работ и получаемых результатов с подробным описанием всей проектной документации, а методология управления проектами позволяет организовать процесс управления проектом наиболее оптимальным способом. Именно наличие этих двух методологий является гарантией для заказчика, что проект будет закончен в срок и цели проекта будут достигнуты.

Специализированные методологии управления проектами, ориентированные на продукты

¹ Кандидат технических наук, доцент, доцент НОУ ВПО «Российский новый университет».

конкретных поставщиков решений, обычно содержат весьма специфическую информацию, и не всегда их использование возможно при выполнении сложных проектов. Поэтому помимо методологии поставщиков решений для управления проектом следует использовать не только специализированные подходы, но и общепринятые стандарты управления проектами, т.е. накопленный опыт управления. В результате требуется объединить два подхода к управлению проектом внедрения, для чего может быть приглашена независимая фирма-консультант. В описываемом подходе фирма-консультант привносит дополнительно свою методологию в виде оформленного опыта проектов внедрения. В результате объединяются три методологии управления проектами: методология поставщика решений по внедрению ERP, методология стандарта РМВОК и методология управления проектами внедрения фирмы-консультанта.

Функции представителей фирмы-консультанта заключаются не только в разработке методологии управления проектом, но и в сопровождении проекта в качестве третьей стороны для разрешения конфликтов и спорных вопросов между заказчиком и исполнителем по проекту.

В многопроектной системе офис проекта часто представляет собой многоуровневую структуру. Первый уровень представляет собой описание непосредственно проектов. Здесь выполняется отслеживание хода выполнения проектов, их мониторинг, ведется проектная документация, поддерживается необходимый уровень качества результатов проекта. На втором уровне рассматриваются вопросы управления программами, которые объединяют несколько проектов в единую систему. Обычно это проекты, выполняемые в рамках холдинга с распределенной структурой. На третьем уровне рассматриваются вопросы управления портфелями проектов. В портфель проектов могут входить разнородные проекты и программы. На этом уровне решаются вопросы стратегического управления, организации тендеров, управления общими ресурсами, качеством программы и т.д. На четвертом уровне основными являются задачи развития проектной организации, вопросы корпоративной политики и т.д.

Внедрение корпоративной информационной системы на предприятии направлено, в первую очередь, на повышение эффективности его деятельности. Это может быть достигнуто, в значительной степени, путем вовлечения в процесс внедрения максимального количества человеческих ресурсов заказчика и охвата широкого

спектра направлений деятельности предприятия, что, в свою очередь, подразумевает расширение функционала системы за счет внедрения нескольких модулей (каждый модуль отвечает за определенное направление деятельности предприятия, например Кредиторы, Дебиторы, Казначейство, Закупки и т.д.). Это достигается не только за счет однократного ввода информации в систему, но и за счет выполнения сквозных бизнес-процессов, т.е. таких бизнес-процессов, которые затрагивают несколько модулей в ходе выполнения. Например, процесс закупки сырья может проходить с использованием модулей Проекты, Заказы, Закупки, Кредиторы, Главная книга.

В ходе проекта используется проектная методология, которая разрабатывается с учетом особенностей предприятия и опыта успешных проектов, выполненных исполнителем и консультантом.

В рамках проекта внедрения выделяются фазы проекта: план, анализ, проект, разработка, тестирование, развертывание; направления работ: приложение, материалы для обучения и технической поддержки, активация центров компетенции и техническая архитектура.

На фазе Планирование, например, уточняются устав проекта, планы работ создается инфраструктура проекта, организуются ресурсы проекта, уточняются процедуры проекта, дорабатываются стратегии тестирования, развертывания, перехода.

Руководящим органом многопроектной системы (программы) обычно выступает управляющий комитет (УК), в состав которого входят представители исполнителя, заказчика и консультанта. На совещаниях УК принимаются основополагающие решения, связанные с выделением существенных средств на проект, переносом сроков фаз проекта и т.д.

Управляющему комитету подчиняется координационный центр (КЦ), который осуществляет руководство программой в соответствии с установками УК. КЦ обычно включает несколько групп: группа управления работами, методологическая группа, группа управления проблемами и рисками, группа управления качеством проектов программы. Руководители проектов внедрения в рамках программы подчиняются руководителю КЦ и еженедельно готовят отчеты о состоянии проектов внедрения. Отчеты руководителей проектов обсуждаются на совещании координационного центра и, в случае необходимости, результаты обсуждений выносятся на УК.

В процессе внедрения разрабатывается структура центра компетенции (ЦК), который должен быть запущен в работу до завершения проекта внедрения. В функции центра компетенции входит поддержка работы ERP-системы в процессе и после завершения проекта внедрения. ЦК представляет собой многоуровневую структуру. На самом нижнем уровне находится локальный центр компетенции (ЛЦК), который решает вопросы поддержки системы в рамках конкретного филиала. На втором уровне обычно располагается глобальный центр компетенции (ГЦК), который поддерживает работу распределенной многофилиальной ERP-системы. Третий уровень часто относится к поставщику ERP-решений. На этом уровне решаются те вопросы, которые не удалось решить на предыдущих двух уровнях. Все процессы управления программой должны быть строго регламентированы, что позволяет рассматривать проект внедрения информационной системы как последовательность шагов бизнес-процесса.

Процессы управления проектом представлены на рис. 1



Рис. 1. Процессы управления проектом

Деятельность фирмы, внедряющей программный продукт (системный интегратор – СИ), может быть рассмотрена с точки зрения процессного подхода. В этом случае проект внедрения информационной системы для выпол-

няющей этот проект фирмы СИ рассматривается как основной бизнес-процесс, который, в свою очередь, разбивается на подпроцессы, соответствующие этапам работы над проектом. В этой ситуации мы можем говорить об использовании процессного подхода при управлении проектами. Несмотря на то что проектная деятельность является по определению инновационной, сам проект в подобных организациях может рассматриваться как процесс с целью его стандартизации. При этом сам процесс может рассматриваться как проект. Процессный и проектный подходы предъявляют различные требования к структуре организации, мотивации персонала, учетной политике.

В проектных организациях должны разумно сочетаться процессный и проектный подходы при осуществлении ее деятельности, что может повлечь за собой существенную перестройку не только процессов компании, но и ее структуры. Процессы могут анализироваться с целью определения их эффективности. Рассматривается возможность их оптимизации на основе проектного подхода. Наиболее часто в качестве критериев оптимизации выбираются такие параметры, как время и стоимость процесса, хотя могут быть введены и другие критерии, как количественные, так и качественные.

Цель подобного подхода – сформировать основу для унификации проектной деятельности, перевести ее в значительной степени из разряда искусства в разряд ремесла. При этом процессы, выполняющиеся в рамках проектной деятельности, должны быть унифицированы и структурированы в форме процедур.

Подобная организация процессов управления проектной компанией позволяет наиболее оптимальным способом организовать проект внедрения ERP-системы и поддержать ее работу после завершения проекта. Решение о том, какой подход использовать для управления проектной компанией, может приниматься в зависимости от многих обстоятельств, но в любом случае следует максимально формализовать процессы управления компанией, выполняющей проекты, для повышения эффективности ее деятельности, четко разделить уровни управления, гибко подходить к организации проектных структур, следует разработать корпоративные стандарты, регламентировать все аспекты деятельности организации.

Сокращения

- ГЦК – Глобальный центр компетенции
- ЛЦК – Локальный центр компетенции
- СИ – Системный интегратор

УК – Управляющий комитет
ЦК – Центр компетенции
ERP – Enterprise Resource Planning – управление ресурсами предприятия

Литература

1. <http://www.erp-online.ru/erp/>
2. <http://www.erp-consulting.ru>
3. Золотарёв О.В. Управление в проектах внедрения распределенных корпоративных информационных систем // Вестник Российского нового университета. – 2012. – Выпуск 4.
4. Золотарёв О.В. Инновационные решения в формировании функциональной структуры

предметной области // Вестник Российского нового университета. – 2013. – № 4. – С. 82–84.

5. Золотарёв О.В. Методы выделения процессов, объектов, отношений из текстов естественного языка // Проблемы безопасности российского общества. – Смоленск : Свиток, 2014.

6. Zolotarev O., Charnine M., Matskevich A. Conceptual Business Process Structuring by Extracting Knowledge from Natural Language Texts : Proceedings of the 2014 International Conference on Artificial Intelligence (ICAI 2014), WORLDCOMP'14, July 21–24, 2014. Vol. I. – Las Vegas, Nevada, USA : CSREA Press. – Pp. 82–87.