

## УПРАВЛЕНИЕ В ПРОЕКТАХ ВНЕДРЕНИЯ РАСПРЕДЕЛЕННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ

*В данной статье рассматриваются актуальные вопросы управления в проектах внедрения корпоративных информационных систем, анализируются структуры управления проектом, описываются подходы к проекту внедрения сложных распределенных корпоративных информационных систем.*

**Ключевые слова:** ERP-система, управление, проект.

D.K. Zolotaryov

## MANAGEMENT IN THE IMPLEMENTATION PROJECTS OF DISTRIBUTED ERP-SYSTEMS

*This article describes actual management problems of ERP implementation projects. Modern approaches of implementation projects are discussed with complex distributed ERP-systems. Multilevel project management structures are analyzed. Project management and implementation methodologies are considered.*

**Keywords:** ERP-system, management, project.

При внедрении корпоративных информационных систем (ERP) широко применяются технологии управления проектами. 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 реше-

ний 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 внедрения в процессе выполнения удачных и неудачных проектов, а именно, методологии внедрения и методологии управления проектами. Методология внедрения включает все этапы проекта 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 конкретных поставщиков решений, обычно со-

---

<sup>1</sup> Доцент НОУ ВПО «Российский новый университет».

держат весьма специальную 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 рассматривает непосредственно проекты. Здесь выполняется отслеживание хода выполнения проектов, их мониторинг, ведется проектная документация. 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 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 и охвата широкого спектра направлений деятельности предприятия, что, в свою очередь, подразумевает расширение функ-

ционала системы за счет внедрения нескольких модулей (каждый модуль отвечает за определенное направление деятельности предприятия, например Кредиторы, Дебиторы, Казначейство, Закупки и т.д. Названия модулей приводятся из Oracle EBS). 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, закупка 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 и 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, организовываются 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 после завершения внедрения. ЦК представляет собой многоуровневую структуру. На самом нижнем уровне находится локальный центр компетенции (ЛЦК), который решает вопросы поддержки системы в рамках конкретно филиала. На втором уровне обычно располагается глобальный центр компетенции, который поддерживает работу распределенной многофилиальной ERP-системы. Третий уровень часто относится к поставщику ERP-решений. На этом уровне решаются те вопросы, которые не смогли быть решены на предыдущих двух уровнях.

Подобная организации управления позволяет наиболее оптимальным способом организо-

вать проект внедрения ERP-системы и поддерживать ее работу после завершения внедрения.

### Литература

1. Управление ресурсами предприятия. Независимый ERP-портал (<http://www.erp-online.ru/erp/>).
2. ERP-консалтинг (<http://www.erp-consulting.ru>).
3. О'Лири, Д., ERP-системы. Современное планирование и управление ресурсами предприятия : выбор, внедрение, эксплуатация / пер. с английского Ю.И. Водяновой, – М. : ООО «Вершина», 2004. – 272 с