

ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ ИТ-ПРОЕКТОВ ПРИ РЕИНЖИНИРИНГЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

**Мулюкова А.Х., Часовских М.А.
Научный руководитель – профессор Ковалева М.Т.**

Сибирский федеральный университет

В современном мире, при постоянно меняющихся условиях рынка, предприятию необходимо адекватно реагировать на эти изменения, чтобы удержать и по возможности расширить свою рыночную долю. Для этого предприятие занимается совершенствованием производственных процессов методами реинжиниринга (BPR). Сегодня методы BPR взяты на вооружение уже практически всеми ведущими компаниями мира. Реинжиниринг был создан на основе общей методологии процессного управления, он отличается от большинства методов тем, что предполагает кардинальное изменение процессов, а не постепенное их улучшение.

Реинжиниринг бизнес-процессов вызывает активный интерес особенно у специалистов в области менеджмента и информационных технологий. Однако всестороннее и обширное применение методов BPR на основе совершенствования ИТ-технологий затронуло вопрос об оправданности неконтролируемых инвестиций в ИТ. Если в начале 80-х годов доля инвестиций в ИТ составляла около 15% от всего объема инвестиций американских компаний, то в конце 90-х годов их доля составила почти 50%. По всему миру компании ежегодно тратят около 2 трлн. долларов на ИТ. При этом долгое время считалось, что рост производительности в результате применения ИТ достигается, чуть ли не автоматически.

Многочисленные исследования в 80-х и 90-х годах анализировали взаимосвязь между инвестициями в ИТ и приростом производительности предприятий. Результаты этих исследований противоречивы, начиная от негативного и кончая позитивным влиянием ИТ. Отсутствующая или даже негативная взаимосвязь между ИТ и производительностью стала известна как так называемый «Парадокс продуктивности» (Productivity paradox). Статистика Butler Group свидетельствует, что доля проектов, приносящих бизнесу реальную выгоду, в России составляет не более 10%. Существуют объективные причины, подтверждающие данную статистику. Основные из них рассмотрены ниже.

При внедрении ИТ-проекта организации необходимо учитывать уровень своей зрелости, так как именно на его основе выбирается сама методология внедрения. По результатам исследований российских компаний был сделан вывод, что Россия уступает в среднем уровне зрелости. Причем отставание заметно как в общем уровне зрелости, так и в уровне зрелости процессов, людей и технологий (последнее встречается достаточно часто). На практике это выражается в желании применять самые современные ИТ-методики и ИТ-решения, рассчитанные на совершенно иные начальные условия.

Низкий уровень зрелости российского бизнеса требует от большинства организаций до выполнения ИТ-проекта или на его начальных этапах длительной подготовки самого бизнеса к восприятию ИТ-проекта. Данные работы требуют детального планирования, выделения достаточных ресурсов и адекватного контроля. Руководство российских компаний часто игнорирует необходимость проведения вышеупомянутых мероприятий, недооценивая их важности при внедрении ИТ-проекта.

В России часто именно IT-специалисты лучше знают весь бизнес-процесс, чем руководящее звено.

Нежелание пользователей работать по новым процессам приводит к невостребованности результатов данного IT-проекта и соответствующим мерам в отношении инициаторов и сторонников проекта. При отсутствии поддержки со стороны бизнес-руководства единственным путем продвижения IT-проекта вперед является плановая и кропотливая работа по подготовке к восприятию сервисной идеологии. В России только небольшое число компаний имеют развитую сервисную идеологию персонала.

Вопрос о возможности реализации IT-проекта собственными силами без привлечения внешних ресурсов в последнее время очень актуален. Российские исследования показали, что даже в крупных организациях это возможно – но часто за большие сроки, с неожиданными результатами, лишними итерациями, с преодолением типовых неприятностей. Основой для самостоятельного внедрения IT-проектов служит высокий уровень подготовки отечественных IT-специалистов. Но внедрение IT-проекта требует использования специализированных методологий, которыми организации обычно не владеют, а наличие необходимого опыта встречается достаточно редко. Так же часто наблюдается эффект «замеленного взгляда», когда все в организации привыкли к устоявшемуся ходу дел, то не замечается появление некоторых проблем и узких мест. Привлечение внешнего специалиста позволяет посмотреть на организацию с другой стороны. Внедрение IT-проектов собственными силами вызывает, с одной стороны, восхищение (не зависимо от результата), а с другой — сожаление о том, что эти результаты можно было достичь быстрее, эффективнее и меньшими усилиями. Мало какие российские компании прибегают к помощи специалистов со стороны, боясь утечки информации.

Немаловажное значение при внедрении IT-проекта имеет техническая ориентированность руководящего состава IT-служб, которые выросли из технических специалистов. Они очень хорошо знают и понимают эксплуатируемые технологии, а в вопросах управления процессами и людьми ориентируются с большим трудом. Именно этот факт служит причиной возникновения разногласий и недопониманий между руководителями и специалистами IT-служб, что негативно сказывается на самом проекте.

И в заключение хотим сказать, действительно, во время реинжиниринга приходится перестраивать множество бизнес процессов в компании и очевидно внедрение IT-решений обеспечивает широкие возможности оптимизации этих процессов. Но анализируя вышеизложенные причины, становится ясно, что не каждый проект по внедрению IT-системы обречен на успех. Он так же может нести и отрицательный эффект воздействия при неверном подходе. Таким образом, возрастает значимость контроля над IT-инвестициями, при этом наиболее эффективным способом является управление через IT-проекты. Для повышения эффективности инвестиций в IT, особое внимание, уделяют этапам, предшествующим собственно реализации проектов: определение границ проекта, анализ функциональных требований, проектирование решения и управление портфелем проектов. Недооценка важности «проработки» всех этих этапов может с большой вероятностью привести к проблемам в ходе реализации проектов. Правильно организованные и грамотно управляемые проекты могут обеспечить получение желаемого результата в срок и в рамках бюджета.