

Университет ИТМО

Реферат
по дисциплине «Менеджмент»
Основные проблемы внедрения ИТ-проекта в России

Выполнил:
студент 3-го курса
группы 3125
Припадчев Артём

Санкт-Петербург
2015

Оглавление

Введение.....	3
ИТ проект и Россия	4
Основные проблемы внедрения ИТ сегодня.....	5
Практика показывает	9
Проекты терпят фиаско	11
Может все кроется в людях?.....	12
Пять категорий краха.....	13
Заключение	15
Список литературы	16

Введение

В наш век для качественной управленческой деятельности, а также для усиления конкурентной борьбы на рынке в ряде компаний встает вопрос о внедрении информационных технологий (ИТ). В России во многих областях функционирует множество различных автоматизированных систем, являющихся основным элементом ИТ. Ни для кого уже не секрет, что производственные процессы необходимо автоматизировать. Однако использование ИТ в российском бизнесе часто не приносит большой эффективности. Это связано с игнорированием в той или иной мере организационных и психологических аспектов при внедрении.

В данном реферате будет сделана попытка определения основных проблем, которые препятствуют/замедляют процесс информатизации компаний в РФ.

ИТ проект и Россия

Информационная технология — совокупность методов, способов, приемов и средств обработки документированной информации, включая прикладные программные средства, и регламентированного порядка их применения.

ИТ являются структурным элементом системы корпоративного управления, обеспечивая потоки внешней и внутренней информации для менеджмента компании, и всех лиц так или иначе заинтересованных в содержании управленческой информации компании. ИТ являются основным источником такой информации и решают задачи по её формированию, сохранению и воспроизведению, обеспечивая конкурентоспособность, непрерывность и развитие бизнеса. Таким образом, наличие информационной системы в настоящее время является одним из обязательных элементов организационной структуры и воздействует на величину рыночной оценки бизнеса.

В современном бизнесе одним из ключевых факторов успешной деятельности, от которого зависит эффективность работы компании любого уровня, начиная с малого бизнеса и заканчивая крупными корпорациями, является информационная структура, которая позволяет:

Руководству компании – получать эффективную отдачу от вложений в ИТ, контролировать работу сотрудников, повышать надежность бизнеса за счет уменьшения времени простоев инфраструктуры.

ИТ-специалистам – обеспечить управляемость и гибкость структуры, минимизировать простои, обеспечивать надежную и безопасную работу компании, сократить затраты на обслуживание сети, максимально автоматизировать рутинную работу.

Сотрудникам – оптимизировать работу с информацией, иметь высокую доступность к информации из любой точки мира, максимально

автоматизировать рутинную работу, иметь надежную защиту корпоративных данных.

Проекты этого типа встречаются во всех отраслях, где применяются информационные технологии. К ним можно отнести разработку программного обеспечения и внедрение информационных/ автоматизированных систем. Риски срыва сроков, превышения плановой трудоемкости и не достижения запланированных результатов по этим проектам особенно высоки. Для IT-проектов характерна высокая интенсивность в сочетании с глубокой детализацией календарно-сетевых графиков и итерационностью выполнения работ. Часто возникает задача интеграции системы управления IT-проектами с другими системами - прежде всего, CASE-средствами, системами CRM.

Россия – страна, в которой IT-рынок, да и вся экономика, по-прежнему существенно зависит от колебаний мировых цен на нефть. Российский бизнес постепенно выходит из начальной стадии IT-развития, но это не значит, что уже началась настоящая борьба за эффективность. До того момента, когда компании станут конкурировать на уровне информационных технологий и инноваций, пройдет много времени. Отечественный рынок находится на ранней стадии IT-зрелости.

Основные проблемы внедрения ИТ сегодня

- Отсутствие постановки задачи менеджмента на предприятии.
Большинство руководителей управляют своим предприятием только исходя из своего опыта, своей интуиции, своего видения и весьма неструктурированных данных о его состоянии и динамике.
- Необходимость в частичной реорганизация структуры и деятельности предприятия. Прежде чем приступать к внедрению системы автоматизации на предприятии обычно необходимо произвести частичную реорганизацию его структуры и технологий ведения бизнеса. Поэтому, одним из этапов проекта внедрения, является полное и достоверное обследование предприятия во всех аспектах деятельности.

- Необходимость в изменении технологии работы с информацией, и принципов ведения бизнеса. Эффективно построенная ИС не может не внести изменений в существующую технологию планирования бюджетирования и контроля, а также управления бизнес-процессами. Каждый документ, отображающий в информационном поле течение или завершение того или иного сквозного бизнес-процесса, в ИС создается автоматически, на основании первичного документа.
- Сопротивление сотрудников предприятия. При внедрении ИС в большинстве случаев возникает активное сопротивление сотрудников на местах, которое является серьезным препятствием для консультантов и вполне способно сорвать или существенно затянуть проект внедрения. Это вызвано несколькими человеческими факторами: обыкновенным страхом перед нововведениями, консерватизмом, опасение потерять работу или утратить свою незаменимость, боязнь ответственности.
- Временное увеличение нагрузки на сотрудников при внедрении системы. Сотрудникам необходимо осваивать новые знания и технологии. Во время проведения опытной эксплуатации и при переходе к промышленной эксплуатации системы в течение некоторого времени приходится вести дела, как и в новой системе, так и ведение их традиционными способами.
- Формирование квалифицированной группы внедрения и сопровождения системы, руководителя группы. На предприятии формируется небольшая (3-6 человек) рабочая группа, которая проходит максимально полное обучение работе с системой, затем на эту группу ложится значительная часть работы по внедрению системы и дальнейшему ее сопровождению. Особенно важным вопросом является выбор руководителя такой группы и администратора системы. Руководитель, помимо знаний базовых компьютерных технологий, должен обладать знаниями в области ведения бизнеса и управления.

Несмотря на то, что возможности современных ИС достаточно развиты и постоянно возрастают, эффекта от внедрения может и не быть. Зачастую

после внедрения корпоративной информационной системы руководство по-прежнему недоволено качеством информационного обеспечения. Например, вопреки всем ожиданиям, не сокращаются трудозатраты на выполнение рутинных операций и, что еще важнее, сохраняются все недостатки, присущие ранее сложившейся практике осуществления производственно-хозяйственных операций. Речь обычно идет о некорректном оформлении первичных документов, наличии сверхнормативных запасов, нарушениях в сбытовой политике, в частности об отпуске продукции клиентам, имеющим неисполненные обязательства. Более того, нередко спроектированная ИС настолько сложна и неадекватна текущим задачам, что вообще не используется в компании.

Помимо приведенных проблем внедрения ИТ, в России наблюдаются следующие наиболее важные тенденции развития:

- По-прежнему существует проблема конфиденциальности информации. Эта проблема связана с законодательством, для ее устранения потребуется переосмыслить методы сбора и защиты данных.
- Интернет ускоряет распространение и внедрение информационных систем. Интернет - самый эффективный канал коммуникации, которому нет равных, по способности передавать, фиксировать информацию и создавать персональный учет требований.
- Появление отработанных методик внедрения ИС. Многие предприятия пересматривают свое отношение к информационным технологиям. Появляются «внедренцы», которые предлагают свои системы и отлаженные методики на рынок ИТ-технологий.
- Распространение и снижение стоимости ИС. В России рынок ИС активно развивается. Конкуренция между производителями и внедренцами систем постоянно растет, что приводит к снижению стоимости ИТ-проектов.
- Ключевым фактором становится тренинг персонала. Предприятиям необходимо больше заботиться о том, чтобы весь персонал мог эффективно пользоваться ИС.

Россия – большая страна с большими возможностями. Однако она пока не научилась этими возможностями пользоваться. В России немало замечательных специалистов, но Запад предлагает им лучшие условия, и опять мы здесь проигрываем.

Российские компании еще не готовы работать в полную силу. Они находят идею, находят пути воплощения ее в реальность, находят деньги, для воплощения ее в реальность, но этого недостаточно. Зачастую, они забывают о том, что проект нужно поднять на ноги, постоянно поддерживать рекламой, удерживать на плаву (для особо стремящихся, еще и удерживать лидирующие позиции), нужно бороться с конкуренцией и постоянно раскручивать проект. А это требует немалых дополнительных расходов и сил. В результате, вложенные деньги не приносят прибыли, проект теряет новизну, нужность и перестает работать и, следовательно, перестает осуществлять цели, на которые он был направлен изначально.

Еще одной большой ошибкой России является неточное разделение обязанностей специалистов. Не все, кто мало-мальски разбирается в компьютерах, может осуществлять функции программиста, верстальщика или веб-мастера. Это абсолютно разные профессии и один специалист не может заменить другого. От этого в какой-то степени также страдает качество, предоставляемых в России IT – услуг. Что опять же делает Россию отстающей.

Запад раньше нас понял суть и важность IT-сферы и ценит специалистов этой области знаний гораздо больше, чем их ценят в России, поэтому-то их труд на Западе оплачивается лучше, поэтому-то мы временами теряем наших специалистов, которые уезжают на Запад в погоне за высокой зарплатой.

Информационная сфера отстает, качество предоставляемых услуг отстает, что выражается в низкой цене на такие услуги, низкая цена – хорошее подспорье для клиента, который клюет на доступность. Спрос определяет предложение, клиент готов платить мало за некачественную продукцию, т.к. более качественной он и не видел – казалось бы, все всех устраивает. Однако успехи Запада на поприще IT-технологий все-таки не дают России покоя.

Еще одна причина отставания России от Запада в том, что она все же пытается найти пути выхода из данной ситуации, старается заимствовать новые идеи у Запада и воплотить их на родине, однако и здесь проявляется российская некомпетентность.

Практика показывает

Коробочное ПО для автоматизации бизнеса будет превалировать на рынке еще лет пять-десять, считают игроки IT-индустрии. Но потихоньку будут появляться компании с идеями, способными сделать их бизнес более конкурентоспособными. Нестандартные идеи начинаются с нестандартных людей. Нельзя рассчитывать на оборот в миллиард долларов и работать, к примеру, на Microsoft Ахпта.

Когда одного из топ-менеджеров крупнейшей российской розничной сети спрашивают, почему ее руководство сидит в таком невзрачном здании, он показывает фотографию штаб-квартиры Wal-Mart. Самый успешный ритейлер в мире квартирует в сооружении, которое иначе как огромным сараем не назовешь. Зато его IT-департамент, в котором трудятся семь тысяч человек, работает в современной высотке из стекла и бетона. Потому что IT-департамент - сердце бизнеса Wal-Mart.

Кризис остановил распространение слухов о приходе Wal-Mart в Россию. Для российских ритейлеров это очень интересный игрок и противник - на его стороне более зрелые процессы, опытные команды, системы обучения и, главное, информационные технологии.

Wal-Mart использует сложнейшие "самописные" системы программного обеспечения, а также несколько крупных IT-систем от внешних вендоров - HP, IBM и Oracle. Для управления движением товара задействованы спутники. У компании собственные уникальные дата-центры, защищенные не хуже военных объектов. Российским ритейлерам до такого уровня IT-развития очень и очень далеко. Неудивительно. Российский бизнес, которому от силы лет 18, пока все еще переживает процесс становления. Наши компании

конкурируют за счет контроля над издержками и управления бизнес-процессами. Пока в России время софта "из коробок". Но потихоньку отечественные компании засматриваются на те решения, о существовании которых вряд ли слышали еще несколько лет назад.

Основная причина неудач внедрения ERP-систем в России кроется в том, что менеджеры не участвуют в проекте. Это звучит довольно странно, если учесть, что ERP-система призвана дать информацию именно управленческого характера. Менеджеры не участвуют во внедрении системы - незаинтересованность в результатах ее деятельности.

Словосочетание «человеческий фактор» чаще других можно встретить рядом со словами «ERP-система». Проблема не только и даже не столько в готовности работников самых разных уровней воспринять технически новое рабочее место. Более болезненно проходит процесс изменения рабочих отношений с коллегами. Как правило, внедрение системы требует обучения, дополнительной работы ведущих сотрудников и эмоционального напряжения. Несмотря на то, что разработаны и применяются самые разные методики, позволяющие смягчить реформы управления персоналом (например, проведение среди сотрудников деловых игр с новыми ролями), нередко случаи, когда внедрение обходится компании в несколько уволенных опытных работников. Поэтому у персонала должен быть некий резерв прочности, иначе предприятие может столкнуться с саботажем и потерять производительность.

Директору придется не раз применять свои властные полномочия. Часто отделы конкурируют за доминирование на предприятии. При реструктуризации же бизнеса может оказаться, что их функции переплетаются и надо резать по живому. Бывает, что один из отделов начинает противостоять внедрению системы. На «Росаре», например, бухгалтерия отказывалась работать в новой системе только потому, что не было тех же полей, что и в старой. Для решения таких проблем без власти и авторитета руководителя не обойтись.

Бухгалтеру, например, придется учитывать последствия его действий для производственных процессов. Тем более что каждое конкретное решение и его автора начальство сможет отследить, нажав несколько кнопок. Требуя от персонала дополнительных усилий и устанавливая дополнительный контроль, руководство должно обрисовать и четкие перспективы работникам, иначе у них не будет мотивации.

Процесс обучения российских пользователей при внедрении ERP-системы – это проблема. Если на Западе шли по пути постепенного усложнения информационных систем, то многие наши предприятия «перепрыгивают» через этапы, переходя к ERP-системам чуть ли не от текстовых редакторов. Сколько времени займет процесс самообразования, и с каким количеством ошибок придется столкнуться отделам АСУ заказчиков на первых порах, предсказать трудно.

Проекты терпят фиаско

Таким образом, значительное число проектов по созданию информационных систем масштаба предприятия терпит фиаско в России.

Проекты не созрели или плохо продуманы?

Причины неудач в проектах создания полномасштабных систем зачастую связаны либо с недостаточным уровнем зрелости предприятия, либо с отсутствием системного подхода в решении сложной задачи. Недостаточный уровень организационной зрелости не следует воспринимать как негативную характеристику, это просто одна из ступеней естественного развития предприятия. Компаниям, переживающим этот этап, характерны следующие черты: изменчивость процессов, их неустойчивость, отсутствие целевой модели процессов и, как следствие, невозможность четко сформулировать задачи, связанные с их автоматизацией. Подчиняясь указаниям руководства по внедрению системы масштаба предприятия, ряд подразделений могут высказать свои требования и пожелания к будущей системе, в то время как другие остаются незадействованными. У некоторых подразделений,

возможно, отсутствует как сама потребность в системе, так и интерес к ней. Если руководство не воспринимает систему как бизнес-инструмент, охватывающий все предприятие или организацию, либо не может донести это видение до сотрудников, то результаты проекта, скорее всего, окажутся неадекватными его целям. Все закончится «лоскутной» автоматизацией либо отображение бизнес-процессов в системе будет иметь мало общего с реальным положением дел на предприятии. В любом случае проект изначально обречен на неудачу. Другой распространенной причиной краха проектов становится отсутствие системного подхода к реализации подобных начинаний. Частным проявлением этой проблемы можно назвать нарушение порядка принятия решений в проекте. Зачастую сначала принимается техническое решение, а затем все усилия направлены на то, чтобы «подогнать» параметры уже выбранной платформы к реальным потребностям.

Непонимание влияния проекта на бизнес предприятия в целом, неэффективность коммуникаций с субподрядчиками, отсутствие административной поддержки, неопределенные критерии оценки результата и нереалистичные ожидания-проблемы внедрения ИТ проекта в России.

Может все кроется в людях?

Основные причины краха проектов лежат в области человеческих отношений. ИТ-проект должен быть подпроектом не менее крупного бизнес-проекта, иметь активную поддержку руководства предприятия, поэтому одно из первых лиц должно входить в состав руководства проектной группы, всячески демонстрируя и поддерживая ее деятельность. Нужно сделать все, чтобы проектная группа по составу и качеству соответствовала масштабу проекта, его задачам и уровню принимаемых решений. Необходимы также сильный менеджер и проведение обучения, особенно перед внедрением.

Пять категорий краха.

Причины, которые могут привести к краху ИТ-проекта, можно разделить на пять групп: стратегические и организационные, функциональные, оперативные, технические, политические и внешние.

Стратегические и организационные причины: отсутствие у предприятия долгосрочной стратегии в области ИТ, ошибки в постановке целей и задач проекта, переоценка возможностей готовых бизнес-приложений, недооценка стоимости проекта, изначально недостаточный бюджет. Причиной краха проекта может быть также непонимание руководством необходимости организационных преобразований в компании, обусловленных внедрением системы. Как правило, когда развертывается информационная система масштаба предприятия, бизнес-процессы предприятия в той или иной степени приходится менять. Важно еще на начальной стадии проекта представлять тот компромиссный вариант, который возможен за счет того, что бизнес предприятия подстроится под модели процессов, заложенные в готовом решении. Последнее, в свою очередь, предстоит доработать, учитывая специфику деятельности компании. Чтобы добиться успеха, предприятию необходимо обдумать и сформулировать на бумаге все эти аспекты до начала проекта, возможно, совместно с консультантами.

Функциональные причины: несоответствие сложности бизнес-процессов предприятия функциональным возможностям внедряемых бизнес-приложений. К краху проекта может также привести плохое знание отраслевой специфики поставщиком услуг внедрения либо недостаточные возможности выбранных решений в том, что касается поддержки отраслевой специфики. Как с этим бороться? Предприятию необходимо не только определить, какая функциональность ему нужна сейчас, но и спрогнозировать, какие возможности потребуются через один-два года. Следует выбирать исполнителя проекта, уже имеющего успешный опыт внедрения аналогичных систем в той же отрасли.

Оперативные причины: ошибки управления проектом (просчеты в планировании сроков и стоимости работ, неэффективное управление бюджетом, несвоевременная идентификация проектных рисков), недостаточное участие руководства предприятия в проекте, нечеткое разграничение ответственности между проектными командами заказчика и исполнителя, сопротивление персонала предприятия внедрению информационной системы и сопутствующим этому процессу изменениям. К этой же группе рисков относятся отсутствие поддержки внедрения или прямое противодействие внедрению системы со стороны некоторых топ-менеджеров заказчика (это встречается, когда проект внедрения бизнес-приложений служит рычагом «политической» борьбы на предприятии), нехватка специалистов или радикальная смена состава проектной команды.

Технические причины: наиболее вероятно возникновение сложностей в процессе интеграции внедряемых бизнес-приложений с уже имеющимися на предприятии учетно-управленческими системами. По оценке специалистов нашей компании, затраты на интеграцию могут составлять до 60 % бюджета проекта. Политические и внешние факторы: составляют особый риск в крупных проектах. Один из них — изменение рыночной конъюнктуры во время внедрения: если проект длится несколько лет, то за это время может что-то случиться с поставщиком решения, исполнителем проекта или предприятием-заказчиком. В проектах для госструктур определенный риск представляют возможные метаморфозы законодательства, регламентирующего их деятельность. Если законы изменятся в процессе внедрения, то автоматизация в том виде, в котором была изначально задумана, может потерять смысл.

Заключение

В итоге, можно сделать следующие выводы:

1. При внедрении ИТ и ИС в России необходимо:
 - организовать обучение персонала, отвечающего за управление предприятием, основам системного подхода к процессу внедрения ИТ;
 - полностью формализовать цели проекта до его внедрения;
 - определить способы стимулирования труда персонала, ответственного за внедрение, а также задействованного в использовании ИС;
 - дать высокий приоритет процессу внедрения ИТ среди остальных процессов;
 - среди всех сотрудников компании создать атмосферу неотвратимости внедрения;
 - в организационных мерах использовать подходы, повышающие темпы освоения новых ИТ.
2. При подготовке к внедрению необходимо учитывать, как особенности профессиональной деятельности, так и личностные особенности сотрудников.
3. Руководство должно быть готово к тому, что внедрение новых ИТ приведет к изменению организационной структуры предприятия.
4. Руководство предприятия должно провести беседы с сотрудниками, уклоняющимися от освоения новых ИТ, для повышения их уровня мотивации.

Список литературы

1. Абдикеев Н. М., Данько Т. П., Ильдеменов С. В. , Киселев А. Д. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебник. - М.: Эксмо, 2007. - 592 с.
2. Ананьева Т.Н. Информационный менеджмент в системе социологического знания . - М., 2000.- 406 с.
3. Вереvченко А.П. и др. Информационные ресурсы для принятия решений.- М.: Академический проект, 2002.- 325 с.
4. Воройский Ф.С. Информатика. Новый систематизированный толковый словарь-справочник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Либерия, 2001. - 536 с.
5. Грабауров В.А. Информационные технологии для менеджеров.- М.: Финансы и статистика, 2002.- 368 с.
6. Гринберг А.С., Горбачев Н.Н., Бондаренко А.С. Информационные технологии управления.- М.: ЮНИТИ, 2005.- 479 с.
7. Гринберг А.С., Король И.А. Информационный менеджмент.- М.: Юнити-Дана, 2003.- 250 с.
8. Калянов Г. Н. Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес-процессов: учеб. пособие. - М. Финансы и статистика, 2007. - 240 с.
9. Костров А.В. Основы информационного менеджмента: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 335 с.
10. Кузнецов В.Н., Громова И.Н. Информационный менеджмент: Учебное пособие. - Тверь: ТГТУ, 2004.
11. Лопатина Н.В. Управление информатизацией: теоретико-социологический подход: Монография. - М: Изд-во МГУКИ, 2006.- 236 с.
12. Лопатина Н.В., Оленев С.М. Информационный менеджмент: Учебное пособие / ИПКИР .- М., 2007 .- 193 с.
13. Малофейчик Е.Б. Информационный менеджмент .- Киев, 2003 .-320 с.
14. Гринберг А.С., Король И.А., Информационный менеджмент / М.: ЮНИТИ-ДАНА, 003. - 415 с. - (Серия «Профессиональный учебник: Информатика»).

15. <http://www.cfin.ru/>
16. <http://www.informsviaz.ru/>
17. <http://www.interface.ru/>