

## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ИТ-ПРОЕКТОВ

*Песоцкая Е. Ю.*

Использование информационных технологий (ИТ) является сегодня обязательным условием для эффективного управления промышленным предприятием и повышения его конкурентоспособности. Стремление компаний сохранить достойное место на рынке обуславливает их желание автоматизировать свою деятельность и, таким образом, тратить драгоценное время не на решение рутинных вопросов, а на реализацию новых стратегических планов. Переход на другой качественный уровень работы с информацией и автоматизация деятельности с помощью внедрения информационной системы, представляет собой достаточно трудоемкий и болезненный процесс, сопровождающийся множеством рисков и непредвиденных ситуаций.

На фоне расцвета экономики в России в настоящее время отмечается готовность предприятий тратить немалые деньги на самые передовые технологии. Все больше руководителей предприятий понимают необходимость внедрения информационных систем и четко представляют себе те конкурентные преимущества, которые могут дать их производству современные информационные технологии в условиях все возрастающей масштабности сложности реализуемых проектов.

Надо отметить, что благоприятные условия для инвестиций компаний в ИТ возникли под влиянием соответствующей политики

правительства РФ. Владимир Путин неоднократно заявлял, что развитие современных наукоемких технологий – стратегическая линия развития России.

В последние годы заметный рост демонстрировали многие отрасли отечественной промышленности: авиа- и машиностроение, добывающие отрасли, энергетика, нефтегазовый сектор и металлургия и др. Именно в этих сегментах и наблюдался наибольший интерес к активному использованию ИТ. Характерно, что возможности финансирования достаточно крупных ИТ-проектов теперь появились не только у крупных холдингов. Если в советские времена производственное управление, стандарты финансовой отчетности и пр., регулировались жесткими отраслевыми нормативами, то сегодня все определяется условиями рыночной экономики. На многих предприятиях неоднократно сменились акционеры. Нередки случаи, когда в числе владельцев - теперь и западные акционеры. Многие предприятия вошли в состав промышленных холдингов и финансово-промышленных групп. Таким образом, появились новые управленческие задачи: переход на новую систему бизнес-планирования и финансовой отчетности, обеспечение информационной прозрачности для акционеров, инвесторов и партнеров. А в целом — переход на новые стандарты управления, отвечающие современным условиям рынка.

Процесс управления рисками можно определенно назвать актуальным и необходимым для реализации успешных ИТ-проектов. В

условиях развивающегося рынка и спроса на ИТ услуги, их поставщики должны обеспечивать высочайшее качество услуг, которое они могут контролировать только учитывая и анализируя все возможные риски. В числе рисков, в частности, можно отметить непонимание акционерами роли и места информационных технологий, сомнения в окупаемости ИТ-проектов, низкую степень готовности персонала к использованию новых технологий вообще и информационных технологий — в частности, слабую материально-техническую базу многих предприятий, которая препятствует созданию фундамента для развития ИТ

Собранные CNews Analytics<sup>1</sup> [2] данные по количеству внедрений ERP-систем<sup>2</sup> в российской промышленности за 2005-2006 гг. (было рассмотрено 320 ERP-проектов) позволили дать обобщённую оценку состояния автоматизации всего сектора, а также расстановке сил среди поставщиков ERP-систем.



Источник: CNews Analytics, 2005-2006гг

<sup>1</sup> Крупное российское аналитическое агентство, входящее в состав РБК (РосБизнесКонсалтинг Групп), специализирующееся на исследованиях рынка информационных технологий и телекоммуникаций.

<sup>2</sup> ERP (Enterprise Resource Planning) - Системы управления предприятием.

По данным опроса 4 тыс. представителей российского малого бизнеса в октябре 2006, проведенного российской исследовательской компанией «Ри-Вита»<sup>3</sup> [1], 89% из них используют информационные технологии при ведении бухгалтерского учета, 81% — при подготовке тестовых документов, 61% — для организации документооборота и 40% — для финансового анализа и работы с клиентами. Доступ в Internet имеют 69% опрошенных, пользуются базами данных 60%. При управлении складом ИТ используют 37% малых предприятий, при управлении персоналом — 17%. Около 23% респондентов сообщили, что применяют ИТ в управлении предприятием.

Рынок информационных технологий и автоматизации бизнеса растет в соответствии с развитием бизнеса и экономики в целом. По данным Росстата, в 2005 рост отечественной экономики составил 7%, а объем российского рынка ИТ увеличился более чем на 24%. Эти цифры подтверждают и официальные исследования Мининформсвязи, и оценки независимых аналитиков IDC<sup>4</sup>.

Также по оценкам IDC мировой объем ИТ-услуг будет увеличиваться до 20% ежегодно и составит к концу 2006 года 626 млрд. долл. (объем услуг в области разработки ПО должен достигнуть по разным оценкам от 100 до 150 млрд. долл.).

---

<sup>3</sup> «РИ-ВИТА Консалтинг» обеспечивает услуги на российском рынке потребителей и организаций в области маркетинга и исследования бизнеса

<sup>4</sup> IDC – Крупнейшая международная исследовательская компания в области информационных технологий и телекоммуникаций. [www.IDC.com](http://www.IDC.com)

Конкурентоспособность любой экономической деятельности требует постоянного усовершенствования информационных технологий, которые во многом определяют качество управления предприятием.

Современные информационные системы представляют собой достаточно сложные и комплексные решения, и их внедрение, как правило, требует значительных инвестиций со стороны предприятия. ИТ системы - это комплекс программных и технических средств, которые используются для анализа, хранения и обработки данных. Средства анализа, входящие в ИТ системы, позволяют с высокой скоростью обрабатывать гигантские массивы данных и на основе полученных результатов предлагать корректирующие действия в соответствии со сложившейся ситуацией.

Перечислим несколько типичных причин возникновения рисков при реализации ИТ-проектов [3]:

1. Неготовность топ-менеджмента к изменениям в бизнес-процессах предприятия и организационной структуры.
2. Незаинтересованность руководителей основных подразделений и их прямых подчиненных.
3. Смена в ходе реализации проекта менеджера проекта.
4. Недостаточная квалификация менеджера проекта и ответственных исполнителей.
5. Отсутствие ясных и четких методологических основ этого процесса.

Основываясь на перечисленных факторах, управление рисками проектов по внедрению информационных технологий (ИТ-проектов) заключается в том, чтобы заранее выявить все возможные риски и провести комплекс предупреждающих мероприятий для избежания серьезных проблем во время реализации проекта.

Проекты в специфических предметных областях, таких как ИТ или проекты, осуществляемые с применением узкоспециальных технологий, проекты для вертикальных рынков (таких как здравоохранение, высшее образование, правительственная деятельность, некоммерческие услуги и пр.), а также проекты со специфическим конечным продуктом могут содержать риски, уникальные для своей области. Например, в области информационной безопасности существуют риски, связанные с кражей, потерей или искажением информации в результате злоумышленного действия или случайного события. При работе над проектами в таких областях полезно изучить классификации этих специальных рисков или же расширить имеющиеся классификации рисков общего назначения.

Выбор классификации рисков будет зависеть от специфики ИТ-проекта и профессиональных предпочтений менеджера проекта. Оговоримся, что одни и те же риски могут немного отличаться по содержанию для разных видов деятельности и разных типов проектов. Но в основном риски ИТ-проекта можно классифицировать следующим образом:

**1. Технические риски.** Практически в любом ИТ-проекте существуют риски, связанные с техникой (отказ и сбои в работе оборудования, ошибки в монтаже и т.п.).

**2. Риски оценки сроков.** Для большинства ИТ-проектов (особенно в проектах по разработке и внедрению программного обеспечения) характерны ошибки в оценках сроков работ проекта.

**3. Интеграционные риски.** Интеграционные риски в ИТ-проектах, особенно в крупных компаниях, всегда высоки, поскольку любое ИТ решение должно быть интегрировано в существующую инфраструктуру. Наиболее характерны риски перехода на новую систему, которые включают в себя расходы на остановку предприятия во время внедрения ИТ решений, обучение персонала и т.д.

**4. Риски не принятия продукта проекта пользователями.** Любой проект, в т.ч. в ИТ сфере – это в первую очередь изменение технологии работы. Техническая составляющая любого проекта, безусловно важна, но не менее важна организационная часть.

**5. Коммерческие риски.** Это риски, связанные с выбором технологии и поставщика. Необходимо оценить успешность технологии на рынке, ее актуальность на протяжении жизненного цикла ИТ-проекта, доступность необходимого аппаратного и программного обеспечения, его качество, частоту модернизации.

**6. Риски не соблюдения технологии.** Эти риски возникают в случае, если менеджер проекта имеет единоличное решение по рискам

(идентификация, анализ, выбор метода реагирования). Чем больше и сложнее проект, тем выше данный риск.

Говоря о проектах внедрения ИТ нужно отметить, что любые новые технологии реализуются в условиях большой неопределенности и негативного воздействия окружающей среды. Это вызвано тем, что осуществление большинства ИТ-проектов, особенно крупных, происходит в условиях, когда трудно применить стандартные методы управления. Уникальность целей проекта и отсутствие подобных практик в компании порождает неопределенность относительно выбора новых технологий, определения методов и средств достижения поставленной цели, принятия той или иной методологии.

Управление рисками в современных преуспевающих организациях является тщательно планируемым процессом. Процесс управления рисками должен рассматриваться не как отдельно стоящая задача, требующая решения, а как часть изменения общей корпоративной системы управления. Целью управления рисками, в конечном счете, является повышение эффективности бизнеса за счет контроля деятельности компании и максимальная отдача от используемой методики.

Управление рисками ИТ-проектов - это определение, оценка и контроль эффекта, внутренних и внешних факторов, которые могут негативно повлиять на стоимость и процесс внедрения новых информационных технологий в компании. Таким образом, задачей



управления рисками проектов ИТ является своевременное определение факторов, связанных с внедрением информационной системы или системы автоматизации, которые могут негативно повлиять на реализацию проекта внедрения, а также оптимальное планирование действий по минимизации этих факторов.

Обзор приводимых в литературе принципов управления рисками показывает их разрозненность, а отдельным попыткам их систематизации присуще множество спорных моментов. Тем не менее, анализ исследований в области управления рисками ИТ-проектов с учетом требований современной экономики позволяет нам выделить основные принципы управления:

- **Разбивать крупные проекты на более мелкие** (принцип «Дельфины вместо китов»). При этом обязательно должен быть единый человек (как правило директор программы), который одновременно управляет всеми проектами и добивается не локальных успехов, а реализацию решения в целом.
- **Привлекать для управления проектами профессионалов в управлении, а не узко технических специалистов.** Эти специалисты видят проект в первую очередь со своей технической точки зрения и забывают об единой управленческой составляющей.
- **Привлекать независимых (не включенных в проектную команду) экспертов для оценки рисков.** Если все решения по

рискам проекта принимают только люди, которые изначально мотивированы на успех проекта, многие технические и технологические трудности они невольно могут рассматриваться как несущественные.

- **Учитывать риски связанные с организационной составляющей проекта.** Для успешной реализации проекта необходимо большое количество согласований и соблюдения формальностей. Следует детально продумать систему организации и протоколирования проектных встреч, согласования документов, принятия результатов, обучение пользователей и т.п.

### **Список используемой литературы:**

1. Иванов Д. Насущные задачи. М: Computerworld #10, 2006.
2. Середа С. Больше всего ERP внедряют машиностроение и пищепром. М: Snews Аналитика, 2006.
3. Шарова Е.С. Управление ИТ-проектами. М.: Конференция «СКУПИТ 2006», 2006.