

УДК 004.418

АНАЛИЗ РИСКОВ ПРОЕКТА ВНЕДРЕНИЯ MICROSOFT DYNAMICS CRM В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКУЮ КОМПАНИЮ

Волкова А.В. (Национальный исследовательский университет ИТМО)

Научный руководитель – кандидат экономических наук, доцент Сажнева Л.П.
(Национальный исследовательский университет ИТМО)

Аннотация. В работе производится анализ рисков, возникающих при реализации проекта внедрения Microsoft Dynamics CRM в фармацевтическую компанию, с целью их выявления и планирования действий по снижению.

Целью данного исследования является идентификация рисков проекта внедрения и выделение характерных для каждого из этапов проекта внедрения рисков.

Введение. Проект внедрения CRM-системы в фармацевтическую компанию требует существенных материальных, кадровых и временных ресурсов. Несмотря на предложенный low-code функционал системы, предназначенный для настройки бизнес-аналитиком, необходимо произвести доработку требований заказчика разработчиками с последующим тестированием кода и интеграционных процессов. Все эти работы приводят к возникновению риска выйти за рамки бюджета, качества или сроков, и чтобы их минимизировать и обеспечить успешное и результативное внедрение CRM-системы требуется идентифицировать риски для каждого из этапов проекта, основываясь на методологии внедрения бизнес-решений — Microsoft Dynamics Sure Step (MDSS).

Основная часть. Проект внедрения Microsoft Dynamics CRM предполагает следующие этапы: этап предпроектного обследования (ППО), анализ и дизайн, разработка, развертывание и эксплуатация.

Этап предпроектного обследования (ППО) ставит своей целью определение границ автоматизации, оценку ИТ-инфраструктуры компании, оценку стоимости работ, длительности разработки и содержит в себе следующие риски:

- Выбранная CRM-система не решает проблемы бизнеса или четко не определены цели проекта;
- Осуществлен выбор модуля системы, который не закроет узкие места бизнес-процессов или не обеспечит требуемую заказчиком функциональность;
- Риск не получить достаточную информацию для точного определения рамок проекта и объема предполагаемых работ;
- Риски календарного планирования, ошибки в оценке трудоемкости и сроках работ;
- Отсутствие проведения работ по трансформации существующих бизнес-процессов компании для подготовки к автоматизации;
- В условиях COVID-19 нахождение аналитика в организации заказчика затруднительно, в следствии чего анализ бизнес-процессов может не быть объемным и достоверным.

Этап 2: Анализ и Дизайн. Основные результаты этапа отражены в уставе и плане проекта. Требуется точное написание функциональных требований, технического дизайна и утверждение договора. Следовательно, при формировании и написании документации команде проекта следует учитывать следующие риски:

- Ошибочная оценка трудоемкости объема работ по тестированию в соответствии с отсутствием возможности привлечения тестировщика для консультации;
- Не собрано достаточно информации (мастер-данные, пиковые часы, дубликаты) для создания дизайна интеграций, который подробно не описан в документации;
- В договоре прописан план обучения пользователей без указания формы, сроков и материальных затрат, что может вызвать спорные моменты на этапе развертывания;
- Не согласованы ожидания и взгляды на релизы проекта;

- Некорректно продуман механизм интеграции (REST API, SOAP, шина, ПБД), например, аналитиком не учтены функциональные дефекты API, проблемы производительности (способность сервиса справляться с ожидаемой нагрузкой).

Этап 3 Разработка. Этап предполагает создание технической и пользовательской документации, разработку функционала системы (плагинов, скриптов и интеграционных механизмов), установку сред, проведение тестирования и ПСИ (Приемо-сдаточные испытания). Данные задачи несут в себе следующие риски:

- Пропущены неявные требования, требования, связанные с кроссплатформенностью системы;
- Множественные возвраты документов по тестированию внутри команды, в следствии неверно определенных типов тестов менеджером проекта;
- При настройке полей и карточек в системе выявляются ошибки в политике прав доступа ролей пользователей или отсутствует спецификация требований в письменном виде;
- Изменение зафиксированных требований или их приоритетов в ходе этапа

Этап 4: Развертывание. На данном этапе проводится разработка поставленных требований, нагрузочные тестирования, отладка решения, миграция данных, следовательно, возникают ошибки при переносе решения в рабочую среду, требующие дополнительных часов на доработку. Для данного этапа характерны риски недооценки времени, трудоемкости работ и ресурсов на часы доработок и исправлений багов. Аналитик может недостаточно продумать интерфейс пользователя (поля, кнопки, сообщения об ошибках) для корректной работы механизма интеграции, в следствии чего, возможно не подписание акта приемки этапа развертывания и срыв проекта.

Этап 5: Эксплуатация. На данном этапе существует риск понять, что утвержденная техническая документация содержит функционал, не охваченный разработкой или тест-кейсами. Если команда проекта не собрала достаточно требований для масштабирования системы, и описанные на модели ТО-ВЕ бизнес-процессы расширились и требуют доработок в системе, то на этапе эксплуатации система может не удовлетворить заказчика. Все это приводит к срыву сроков приемки системы, не подписанием документов для закрытия проекта. Для данного этапа характерны риски, связанные с трудностями в адаптации персонала к новой системе, а также с отсутствием динамики повышения качества или скорости работы сотрудников. Данный риск может возникнуть из-за того, что в документации не прописаны показатели оценки успеха проекта.

Выводы. В ходе исследования было выявлено, что для проектов внедрения CRM-системы Microsoft Dynamics CRM на этапе ППО, анализа и дизайна следует обращать внимание на стандарты и законы, которые влияют на выбор и настройку системы. При планировании ИТ-проекта в фармацевтике имеет значение специфика хранения данных в российской облачной инфраструктуре согласно закону №149-ФЗ «Об информации», а также учитывать ФЗ «Об обращении лекарственных средств» (Статья 46. Маркировка лекарственных средств). После встреч с заказчиками аналитик должен владеть информацией о целях и задачах автоматизации, о требованиях, подлежащих дальнейшему масштабированию, по используемым в компании заказчиком информационным системам и версиям. На этапах разработки, развертывания и эксплуатации приоритетны технические риски в вопросах выбора сред разработки и тестирования, технологий проектирования, безопасности, сопровождения, конфигурации системы и миграции данных. Решения, принятые на ранних стадиях проекта по оценке затрачиваемых ресурсов и резервов времени влияют на все последующие стадии проекта и требуют знания возможных рисков для продумывания соответствующих мер реагирования.