

УДК 004.418

АНАЛИЗ РИСКОВ ИТ-ПРОЕКТА ПО ВНЕДРЕНИЮ BPM-СИСТЕМЫ

Нечай А.А. (Университет ИТМО)

Научный руководитель – к.э.н., доцент Павлова Е.А.

(Университет ИТМО)

В докладе рассмотрены риски ИТ-проектов внедрения информационных систем по автоматизации бизнес-процессов. Выявлены наиболее критичные риски, оказывающие влияние на срок и бюджет проекта, а также на ценность результата внедрения. Сформулированы рекомендации по проведению антирисковых мероприятий.

Введение. В эпоху цифровизации бизнеса многие компании стремятся к автоматизации бизнес-процессов за счёт использования различных информационных систем. Внедрение BPM-системы является трудоёмким процессом, требующим от участников проекта максимальных усилий для предоставления бизнес-заказчику ценного продукта. Успех во многом зависит от того, насколько эффективно происходит управление рисками ИТ-проекта.

Основная часть. BPM (Business Process Management) системы – класс информационных систем, разработанных для организации процесса автоматизации бизнес-процессов и анализа их эффективности. Начиная с 2014 года рынок систем управления бизнес-процессами в России активно развивается в связи с необходимостью компаний повышать управляемость своих бизнес-процессов и выявлять возможности для снижения трудозатрат участников процессов. ИТ-проекты по внедрению BPM-систем сопровождаются специфичными для данного класса систем рисками. Руководителю проекта необходимо идентифицировать сопутствующие риски на каждом этапе.

На *этапе планирования* проекта по внедрению BPM-системы важно учитывать малоуправляемый риск смены топ-менеджмента компании и, как следствие, пересмотр стратегии управления и политики в области автоматизации бизнес-процессов. Данный риск имеет сильное влияние на проект, так как изменение утверждённых в компании принципов автоматизации приведёт к изменению задокументированных требований к системе и значительному нарушению графика. Уклониться от риска смены управленческой команды компании невозможно, поэтому проектной команде рекомендуется использовать в процессе внедрения BPM-системы итеративный подход для сбора обратной связи от топ-менеджмента и уточнению их бизнес-требований на всех этапах внедрения.

Этап внедрения системы сопровождается высокими кадровыми рисками. Главной особенностью систем класса BPM является то, что её внедрение охватывает все уровни управления в компании и все функциональные подразделения. Для формирования схем бизнес-процессов всех отделов и их проектирования в информационной системе необходимо достаточное количество аналитиков. Отсутствие необходимого числа сотрудников в проекте или их недостаточная квалификация может привести к увеличению сроков проекта или низкой ценности готового продукта. Антирисковым мероприятием в отношении состава проектной команды может стать привлечение HR консультантов для подбора оптимального количества членов проекта, удовлетворяющих требованиям к уровню квалификации.

На *этапе опытно-промышленной эксплуатации* BPM-системы велика вероятность возникновения риска, связанного со сложностью интеграции существующих в компании информационных систем с новым продуктом. Системы автоматизации бизнес-процессов используются не только для управления задачами, но и для оперативной передачи выходных данных бизнес-процесса во внешние системы. Кроме того, для некоторых бизнес-процессов необходимы входные данные из сторонних систем. Проблемы с передачей данных между системами приведёт к привлечению разработчика по интеграции и оплате его работ. Соответственно, произойдет увеличение бюджета проекта и задержка между переходом из опытно-промышленной эксплуатации BPM-системы, когда в системе работает часть бизнес-

пользователей, в промышленную эксплуатацию, означающую переход в работу с новой системой всех сотрудников компании. Для снижения риска проектной команде необходимо привлекать ИТ-архитекторов на этапе внедрения системы, которые исследуют взаимодействие с существующими системами, и дадут свои рекомендации по интеграции команде разработки.

Выводы. В ходе исследования было выявлено, что для проектов по внедрению ВРМ-систем наиболее критичными являются:

- риски смены управленческого персонала компании,
- кадровые риски, связанные с количеством и квалификацией членов проекта,
- риск возникновения проблем интеграции внедряемого решения с уже существующими в компании системами.

Руководителю проекта рекомендуется применять итеративный подход к внедрению системы, а также привлекать консультантов со стороны HR-отдела и отдела ИТ-архитектуры для минимизации указанных рисков. Проведение антирисковых мероприятий увеличит вероятность успешного завершения проекта в планируемый срок и в рамках утвержденного бюджета.