

Стратегия управления изменениями в проектах имплементации ERP/ERP2-систем

Степанов Дмитрий Юрьевич

Аннотация: в статье описывается процесс управления изменениями применительно к проектам внедрения ERP-систем. Описываются порядок управления изменениями, включающий выработку решения по реагированию на внешнее воздействие, оценку параметров изменений, подготовку списка мероприятий для достижения целевых значений параметров, а также их выполнение. Введены параметры изменений, характеризующие технологии, процессы, людей, знания, товары, оргструктуру, подход к управлению предприятием и корпоративную культуру. Отмечено, что в проектах имплементации ERP-систем преимущественно рассматриваются только параметры бизнес-процессов, технологий и численности персонала. Сформулирована стратегия управления изменениями, заданная выбором параметров изменений.

Введение

Естественный ход развития любой компании вне зависимости от ее размера и отраслевой специфики подразумевает применение технологических новинок. Новые технологии заставляют нас иначе смотреть на регулярные бизнес-процессы, а также перестраивать их с учетом последних тенденций на рынке. За примерами далеко ходить не нужно, возьмите, хотя бы Индустрию 4.0, вводящую технологии блокчейн, больших данных, роботизации, виртуальной реальности и интернета вещей в ключевые хозяйственные операции предприятия. Использование любых современных технологий объединяет следующее: все они приводят к изменениям в организации.

Объективно говоря, изменения мало кто воспринимает положительно, по крайней мере, сначала. Воспринимая изменения отрицанием и страхом на начальном этапе, мы в итоге вынуждены принять их. Что, собственно говоря, подтверждено статистикой: лишь 30% опрошенных поддерживают изменения, все оставшиеся – нейтральны или выступают против. Не исключением являются проекты по внедрению ERP-систем, подразумевающие масштабную цифровую трансформацию бизнеса.

Реализация корпоративных информационных систем затрагивает множество аспектов деятельности компании, как то: люди, процессы, знания и др. Своевременное

оценивание изменений, предложение вариантов реагирования на них, а также имплементация решений позволяют планомерно вовлекать большее число сторонников, управлять их участием и получать неоценимую поддержку и помощь. Выработка правильной стратегии управления изменениями позволяет добиться ощутимых положительных результатов, в том числе в ERP-проектах.

Цель и задачи

Целью работы видится в рассмотрении стратегий по управлению изменениями в проектах внедрения ERP-систем. Что позволяет правильно реагировать на сопротивление сотрудников заказчика и доставлять проект реализации информационной системы точно в срок. Выполнение цели потребует проработки следующих задач:

- обзор параметров изменений организации;
- анализ параметров изменений в ERP-проектах;
- подготовка стратегии по управлению изменениями.

1. Процесс управления изменениями

Процесс управления изменениями можно кратко охарактеризовать как знание способов адаптации организации в условиях изменяющегося окружения и действия внешних сил, а также их внедрение, что позволяет закрепить необходимые свойства на значительный период времени и обеспечить тем самым большую конкурентоспособность организации [1]. Особенность любых изменений состоит в том, что поначалу к ним возникает сильное внутреннее сопротивление со стороны сотрудников компании. Обычно, подобная ситуация решается за счет максимального информирования и прямого общения с людьми, что позволяет усилить их участие и вовлеченность в изменениях, а также приводит к постепенной поддержке самих изменений. Существует семь болевых точек, возникающих в компании в процессе изменения, назовем их параметрами изменения (рис. 1).

Практически любое внешнее воздействие меняет устоявшийся порядок работы компании, то есть появляются новые, изменяются и упраздняются существующие бизнес-процессы. Модификация любого бизнес-процесса затрагивает используемые на предприятии технологии, в частности программные обеспечение. Формулируются новые требования к информационной системе, для покрытия которых необходима доработка существующих или внедрение новых программных решений. Последнее в совокупности с внешним воздействием, являющимся причиной изменений, может

привести к увеличению/уменьшению численного состава компании. В идеале, автоматизация подразумевает сокращение ручных операций и количества сотрудников, но это далеко не всегда так.

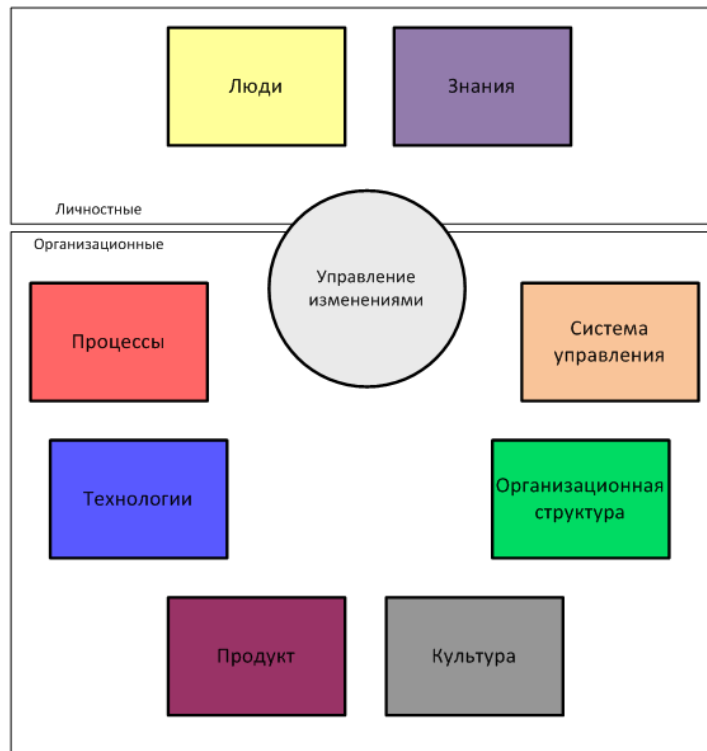


Рис.1. Параметры изменения организации

Обновления процессов, их автоматизация, а также изменение численного состава приводят к образованию дефицита знаний: сотрудникам не понятно, как себя вести для выполнения регулярных бизнес-процессов. Более того, не всегда очевидно, а какой итоговый продукт или услугу компания в ходе изменений предлагает конечному покупателю. Сокращение, а в некоторых случаях увеличение количества сотрудников неминуемо приводит к перераспределению человеческих ресурсов, что находит свое отражение в организационной структуре предприятия. В зависимости от характера изменений может наблюдаться смена как стратегии управления организацией, так и в целом ее корпоративной культуры, задающей миссию, ценности и принципы всего предприятия [2]. Порядок управления изменениями выглядит следующим образом:

- возникновение внешнего воздействия на организацию;
- предложение решения по реагированию на воздействие;
- оценка возможности имплементации решения в компании;

- выявление параметров предприятия, подлежащих изменению путем сравнения их текущих и ожидаемых целевых значений;
- определение мероприятий, позволяющих обеспечить достижение целевых значений параметров изменения;
- оценка реализуемости мероприятий;
 - планирование и выполнение мероприятий в случае положительной оценки.

Так изменение технологий требует обновления оборудования, модификации программного обеспечения и адаптации пользовательских инструкций по работе с компьютерными приложениями. Изменение бизнес-процессов и численного состава приводят к необходимости обновления должностных инструкций и пересмотру трудовых договоров. Если поменялся уровень знаний, то сотрудников нужно дообучить. Для принципиально нового продукта определяется позиционирование на рынке, формулируется маркетинговый план по продвижению и задается политика ценообразования. Организационная структура, создаваемая по линейной, функциональной, дивизионной или матричной схемам также может претерпевать изменения, что отражается в соответствующем положении. Обновление в стратегии управления предприятием требует кардинального пересмотра принципов планирования, выполнения и контроля бизнес-процессов, что подразумевает введение новых регламентов работы. И, наконец, положение по корпоративной культуре, описывающее убеждения, правила и нормы поведения в компании, также подлежит изменению, что должно быть доведено до каждого сотрудника. Это далеко не весь список мероприятий, относящийся к параметрам изменений, финальный перечень инициатив зависит от характера внешнего воздействия [1].

Если решением по реагированию на внешнее воздействие служит имплементация ERP-системы, то число рассматриваемых и оцениваемых параметров обычно сокращается до трех: процессы, технологии и люди, остальные, ограниченные знаниями и организационной структурой, являются производными от первых трех и подлежат изменению в любом случае (рис. 2). Действительно, изменение в технологиях всегда приводит к обновлению бизнес-процессов. При этом оба вида изменений диктуют необходимость обучения сотрудников, так как уровень их знаний требует пополнения. Более того изменения в процессах и технологиях преимущественно всегда влияют на численность персонала. Последний параметр является оцениваемым, так как количество сотрудников может, как уменьшится, так и увеличится, однако любые его колебания отразятся на организационной структуре компании.

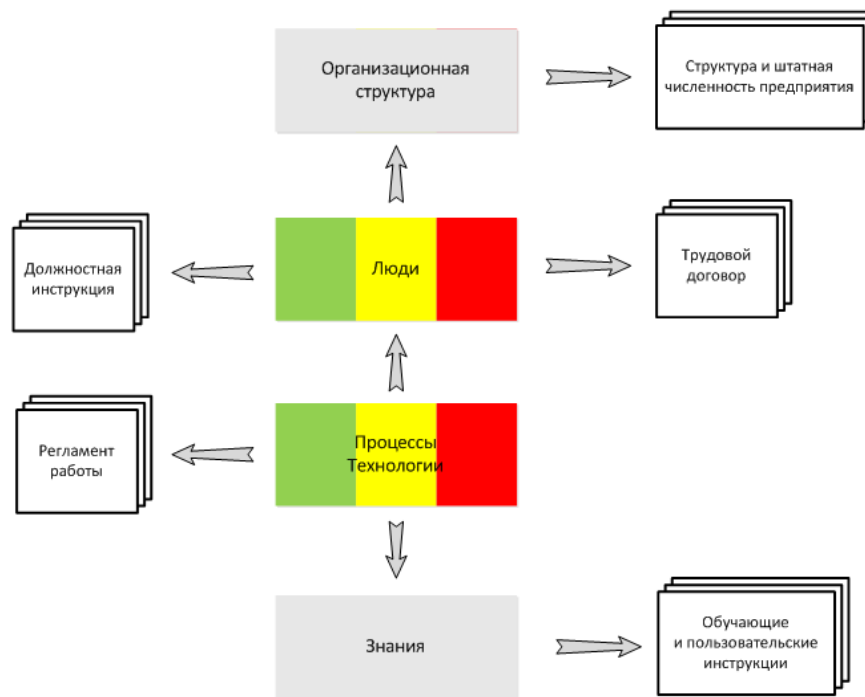


Рис.2. Мероприятия по результатам оценивания ERP-параметров

Тогда под стратегией управления изменениями в проектах внедрения ERP/ERP2-систем будет подразумеваться выбор набора параметров предприятия, подлежащих оцениванию и для которых в последующем будут определяться мероприятия по достижению целевых значений. В случае внедрения ERP/ERP2-систем ограничиваются рассмотрением таких параметров изменения, как: технологии, процессы и люди, а перечень мероприятий обычно включает:

- закупку необходимого оборудования и программного обеспечения;
- подготовку инструкций и обучение конечных пользователей;
- обновление должностных инструкций и трудовых договоров;
- изменение регламентов работы;
- проработка положений по организационной структуре и штатной численности.

Заключение

Мы с вами увидели, что изменения затрагивают практически все аспекты функционирования компании, начиная от миссии, заканчивая программными системами. Параметры изменений включают как личностные, так и организационные повестки. Первым шагом управления изменениями является задание параметров,

подлежащих отслеживанию. Для каждого параметра формулируется порядок оценивания степени его изменения, а также дальнейшие шаги, направленные как на подготовку предприятия к работе в изменившихся реалиях, так и информирование, вовлечение и мотивацию сотрудников.

Рассматривая проект внедрения ERP-системы как внешний фактор, влияющий на текущую организацию и порядок работы компании, описываются три наиболее значимых параметра изменения: численность человеческих ресурсов, технологии и бизнес-процессы. Для указанной тройки продемонстрированы последующие документы, требующие обновления и включающие пользовательские инструкции по работе с ERP-системой, трудовые договора и должностные инструкции, а также положения по структуре и штатной численности сотрудников. Стратегия по управлению изменениями, касающаяся внедрения ERP-систем, затрагивает вопрос выбора тех параметров предприятия, которые наиболее релевантны специфике проекта.

Литература

1. Кожевина О.В. Управление изменениями: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 285 с.
2. Степанов Д.Ю. Анализ, проектирование и разработка корпоративных информационных систем: уровень изменений / МГТУ МИРЭА. – М., 2017. – URL: <https://stepanovd.com/training/12-erp/53-erp-9-changelevel>.

Выходные данные статьи

Степанов Д.Ю. Стратегия управления изменениями в проектах имплементации ERP/ERP2-систем // Корпоративные информационные системы. – 2018. – №2 – С. 17-22. – URL: <https://corpinfosys.ru/archive/issue-2/138-2018-2-changestrategy>.

Об авторе



Степанов Дмитрий Юрьевич – кандидат технических наук, доцент МИРЭА, принимал участие более чем в 10 проектах внедрения корпоративных информационных систем на базе SAP, Microsoft и Sage. Специализируется на управлении материальными потоками, сбытом и системой документов. Автор более 25 статей, в том числе в «Логистика сегодня», «Проблемы экономики», «САТтер». Электронный адрес: mail@stepanovd.com.