

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2023.67.56.075

Оценка управленческих рисков при переходе с программного продукта

Зубович Ксения Евгеньевна

Студент,
Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации,
119571, Российская Федерация, Москва, пр. Вернадского, 82-84;
e-mail: press@ranepa.ru

Аннотация

В настоящее время на эффективность производственных процессов современной компании влияет множество факторов одним из них является использование современных инструментов цифровой экономики, в частности, такого как актуальное программное обеспечение. Однако процесс смены старого программного продукта на новый является сложным и трудоемким процессом, нуждающимся в предварительной оценке управленческих рисков. В данной статье будут рассмотрены риски предприятия в разрезе реализации проекта перехода с программного продукта С1:УПП на С1:ERP. Отметим, что самое важное при реализации при реализации такого объемного проекта как переход на новый программный продукт – прийти к общему пониманию ситуации, какие действия будут приниматься и как распределяться функции между сотрудниками. Этот процесс является очень трудоемким и подразумевает сплоченную работу и ответственность при планировании ресурсов. Очень важно, чтобы вся информация по проекту быстро доносилась до всех участников, чтобы была настроена прозрачность информации. В случае недостатка информации у проекта возникают дополнительные риски. Стоит еще раз отметить, что нежелание признавать риски не исключает возможности их появления. Гораздо эффективнее открыто о них говорить, скрупулезно отслеживать, вовремя принимать меры по нивелированию негативных последствий от срабатывания рисков. Работу с рисками необходимо начинать с начальных этапов и отслеживать на протяжении всего проекта.

Для цитирования в научных исследованиях

Зубович К.Е. Оценка управленческих рисков при переходе с программного продукта // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 9А. С. 671-677. DOI: 10.34670/AR.2023.67.56.075

Ключевые слова

Управленческие риски, программный продукт, переход, С1:УПП, С1:ERP.

Введение

От того насколько налажен процесс деятельности с использованием современных систем управления предприятием зависит множество показателей, определяющих эффективность и прибыльность работы компании.

Именно поэтому важно чтобы система управления предприятием отвечала современным требованиям работы с ресурсами компании. Рынок ПО меняется и компании предоставляющие услуги по внедрению систем управления дополняют и обновляют функционал своей продукции, в процессе чего некоторые решения, которые были актуальны еще несколько лет назад становятся устаревшими и требуют замены.

Для компаний, использующих устаревшее ПО, единственно верным выбором становится переход на более современные системы управления предприятием, однако любые изменения особенно в крупных компаниях требуют предварительной анализа. Руководство компании должно иметь полное системное представление о рисках чтобы подготовить компанию к комплексному подходу в управлении рисками, возникающими на каждом этапе реализации проекта.

Основная проблема определения стратегии по воздействию на факторы риска – их множественность. Однако управлять рисками можно и необходимо. Для успешной реализации такого проекта как переход компании на новую систему любые сбои или проблемы могут привести к крупным финансовым потерям. Поэтому, чтобы избежать данного сценария, необходимо в первую очередь провести анализ управленческих рисков и разработать стратегию их преодоления.

Основная часть

Предприятия осуществляющие свою деятельность на базе С1:УПП – Управление производственным предприятием (Программный продукт 1С:Предприятие) имели определенные сложности с налаживанием автоматизации процессов управленческого учета, поскольку данный программный продукт (далее – ПП) позволяет отразить производственные операции с минимальными возможностями анализа текущей деятельности. Для того чтобы использование данного ПП было эффективно требуется дополнительное приобретение отдельных модулей программы, а также множественные индивидуальные доработки в соответствии с отраслевыми особенностями предприятия и с учетом внутренних регламентов.

Помимо этого, Компания-разработчик автоматизированных комплексов С1:УПП приоритетным направлением выбрала сопровождение и доработку нового ПП С1:ERP – Enterprise Resource Planning Программный продукт 1С:система управления и планирования ресурсов на соответствие требованиям законодательства РФ в области бухгалтерского и налогового учета. Соответственно сопровождение ранее существующих ПП в том числе С1:УПП планировалось в дальнейшем осуществляться по остаточному принципу (в связи с перераспределением ресурсов компании-разработчика на сопровождение и развитие более современной программы) и на безальтернативной коммерческой основе, что влечет дополнительные затраты для потребителей, а также длительное время на отражение всех изменений законодательства РФ в области бухгалтерского учета. В свою очередь этот факт окажет значительное влияние на сроки отражения операций бухгалтерского учета и нарушение регламентов учета, и как следствие приведет для предприятия к застоям в работе, создавая риски

срыва сроков проектов, что в свою очередь несомненно влечет образование убытков.

Возможно, для предприятий привыкших работать на базе старого ПП и не панирующих осуществлять переход на новый ПП в виду того, что процесс смены ПП является в значительной степени трудоемким и финансово затратным, риски данного решения не были бы настолько пагубными если бы старое ПП продолжало поддерживаться и обслуживаться даже по остаточному принципу. Однако ввод нового ПП 1С ERP не только снизит ресурсы компании-разработчика по сопровождению ПП 1С:УПП, но и в будущем предполагает полное снятие с поддержки УПП, а именно в 2026 году.¹

Таким образом переход на новый ПП является необходимой задачей. И затягивание данного процесса повлечет за собой риски не только сложного перехода в критической ситуации и сжатые сроки, что может повлечь ошибки при переносе данных, но и финансовые потери. Наиболее оптимальным периодом для перехода на новую систему являлся новый отчетный период 2023 года, поскольку любой масштабный перенос, данный прошлых лет и начальных остатков в новую базу лучше осуществлять, когда предприятие закрывает отчетный период так руководство компании может с большей вероятностью избежать утери «хвостов» или части данных которые не успели отразить в учете. Таким образом следующий наиболее благоприятный период перехода на новый ПП для предприятий это промежуток между закрытием отчетного периода 2023 г. и началом нового отчетного периода 2024 г. так как модули и решения нового ПП уже проверены и отлажены, существует большой список успешного опыта реализации смены ПП на примере других крупных компаний, а так же на данный момент еще ведется поддержка старого ПП и есть возможность реализации параллельного перехода, который предполагает процесс перенесения информации и отлаживания функций нового ПП без остановки работы предприятия. То есть работа ведется параллельно и в старой программе и новой, постепенно данные переносятся в новую базу и по мере готовности всех модулей новой программы происходит отключение старого ПП.

Несмотря на сложность, трудоемкость и ресурсозатратность процесса перехода на новый ПП принятие решения по смене ПП является необходимым и единственно выгодным в сложившихся условиях.

Ранее были выявлены риски, касающиеся дальнейшего использования старого ПП: потеря функциональности и оперативности процессов сбора и анализа данных, дополнительные расходы на поддержание устаревшей программы, вынужденный переход на новый ПП при неблагоприятных условиях. Однако риски существуют в меньшей степени и на этапе внедрения нового ПП, поскольку процесс является объемным, трудозатратным и дорогостоящим. Далее будут рассмотрены риски, которые могут возникнуть при реализации начальной фазы перехода на новый ПП.

Для наиболее эффективной реализации любого проекта анализ управленческих рисков должен быть проведен на начальном этапе и направлен на получение необходимой информации о структуре, особенностях предприятия и его деятельности, а также возможных негативных предпосылках, обусловленных факторами объема предстоящих внедрений, их трудозатрат, требующегося времени и финансов. Собранной информации должно быть достаточно для того,

¹ Официальный сайт компании-разработчика 1С, новости фирмы. URL: <https://consulting.1c.ru/news/107035.html>

чтобы принимать взвешенные решения на последующих стадиях реализации проекта.

Для начала выделим основные группы факторов, которые в данной ситуации оказались наиболее значимым: временной фактор, фактор объемной структуры, человеческий фактор, информационный фактор. Ниже представлена схематично выраженная информация о выявленных в ходе исследования рисках на основе выше представленных факторов.

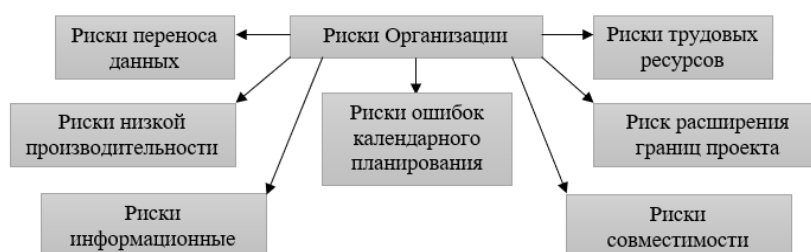


Рисунок 1 - Риски Организации в разрезе реализации проекта по переходу с 1С:УПП на 1С:ERP

Риски переноса данных. Как уже говорилось ранее большой объем данных необходимо перенести в новую систему в достаточно сжатые сроки поскольку от этого зависит скорость дальнейшего внедрения подсистем. Однако несмотря на то, что существует достаточное множество решений по настраиванию автоматизированных переносов, они несут в себе большие риски ошибок и утери информации, особенно в крупных организациях.²

Поэтому перенос данных должен быть точным и четким, вследствие чего для избежания данного риска лучше всего выбрать вариант параллельного переноса данных частично вручную.

Риски трудовых ресурсов. Этот риск несмотря на свою очевидность чаще всего является самым пагубным для реализации проекта. В него входят такие проблемные ситуации как:

Обучение сотрудников. Обучение сотрудников для достижения максимального эффекта должно проводиться систематически и заблаговременно по ходу внедрения новых подсистем. А также немалую роль играет общедоступность обучения для сотрудников из разных структурных подразделений (в случае крупных организаций, имеющих сложную структуру). Отсутствие централизованности организации в плане организации систематических собраний в целях обучения персонала и обсуждения проблемных вопросов в разрезе внедрения нового ПП является одним из рисков которого следует избегать, поскольку последствия связаны со значительным замедлением процесса вовлечения сотрудников в общий ритм работы. В случае наступления данной проблемной ситуации предприятию может потребоваться потратить значительные дополнительные временные и денежные ресурсы.

Саботаж линейных сотрудников. Одним из наименее очевидных рисков, которые чаще всего упускаются из виду при реализации сложных проектов это саботаж внутри предприятия. Эта ситуация связана с нежеланием основных сотрудников менять привычный уклад работы и принимать новые обязанности (как например заведение заявок на оплату в систему, создание карточек договоров кураторами и прочее). Предпосылкой к возникновению данной проблемной

² Официальный блог компании «СИТЕК». URL: <https://sitec-it.ru/blog/v-pomoshch-biznesu/tipovye-riski-pri-vnedrenii-erp-sistemy/>

ситуации является в первую очередь отсутствие понимания сотрудниками необходимости смены ПП и важности последствий.

Соответственно важной задачей для каждого предприятия является централизованно донести информацию о принятом руководством решении с обоснованием возникшей проблемной ситуации и важности предупреждения негативных последствий, четко осветить спектр новых задач перед сотрудниками и заблаговременно выпустить соответствующие регламентирующие корпоративные документы

Отсутствие четкой формулировки и распределения нового функционала сотрудников может привести к неправильному распределению нагрузки между структурными подразделениями, влекущему за собой снижение эффективности работы предприятия в целом в виду перегрузки отдельных единиц и снижения их продуктивности.

Основной рекомендацией для избежания данного риска является своевременный выпуск официальных приказов и распоряжений по предприятию, рассылка сформированных инструкций с закреплениями функционала сотрудников и распределением их обязанностей.

Риски совместимости. Системы 1С:УПП и 1С:ERP представляют собой совершенно разные ПП созданные на базе разных ИТ-решений. Соответственно не смотря на общую задачу и функции Программных продуктов многие производственные операции отражаются абсолютно по-разному. Система 1С:ERP отличается от 1С:УПП идеологией ведения учета и структура данных в ПП разная.

Из-за этого многие данные несовместимы или очень сложно найти такую совместимость. Как говорилось ранее лучше не переносить остатки типовым способом. Наилучшее решение – провести моделирование, написать свои переносы, а часть данных завести вручную.

Риск, приводящий к увеличению сроков проекта – ошибки календарного планирования. Зачастую объективная оценка сроков реализации проекта, с учетом особенно сложных этапов, на стадии реализации которых возможны значительные затруднения и задержки, помогает избежать срыва сроков внедрения проекта. Однако зачастую план составляется исходя из самого оптимистического прогноза.

Такие ситуации должны контролироваться руководителем проекта с помощью метрик – вех по проекту. Итак, ошибки календарного планирования пресекаются проактивным контролем вех.

Когда возникают новые требования по ходу работы, срабатывает риск расширения границ проекта. На входе в проект чаще всего сложно отразить все бизнес-процессы организации, а также учесть все нюансы работы предприятия. Большой объем производственных процессов и разветвленность структуры организации обуславливает сложность отражения всего объема работ для внедрения. С такими ситуациями можно работать только через иерархическую структуру работ (ИСП) и через прописывание критериев качества к каждому результату в ИСП. Необходимы протоколы по каждому результату.

Отметим, что самое важное при реализации при реализации такого объемного проекта как переход на новый ПП – прийти к общему пониманию ситуации, какие действия будут приниматься и как распределяться функции между сотрудниками.

В задачах перехода подразумевается очень тесная работа как технических специалистов, которые будут готовить базу данных, контрольные примеры, переносить их, выверять данные, так штатных сотрудников, которым предстоит освоить новый функционал и выявить проблемные зоны и несостыковки для последующего устранения. Этот процесс является очень трудоемким и подразумевает сплоченную работу и ответственность при планировании

ресурсов. Очень важно, чтобы вся информация по проекту быстро доносилась до всех участников, чтобы была настроена прозрачность информации. В случае недостатка информации у проекта возникают дополнительные риски.

Заключение

В заключение стоит еще раз отметить, что нежелание признавать риски не исключает возможности их появления. Гораздо эффективнее открыто о них говорить, скрупулезно отслеживать, вовремя принимать меры по нивелированию негативных последствий от срабатывания рисков. Работу с рисками необходимо начинать с начальных этапов и отслеживать на протяжении всего проекта.

Библиография

1. Предполагается завершение поддержки конфигурации «Управление производственным предприятием» в 2026 году. URL: <https://consulting.1c.ru/news/107035.html>
2. Типовые риски при внедрении ERP-системы. URL: <https://sitec-it.ru/blog/v-pomoshch-biznesu/tipovye-riski-pri-vnedrenii-erp-sistemy/>
3. Ennouri W. Risks management: new literature review //Polish journal of management studies. – 2013. – Т. 8. – С. 288-297.
4. Kaplan R. S. et al. Managing risks: a new framework //Harvard business review. – 2012. – Т. 90. – №. 6. – С. 48-60.
5. Verbano C., Venturini K. Managing risks in SMEs: A literature review and research agenda //Journal of technology management & innovation. – 2013. – Т. 8. – №. 3. – С. 186-197.
6. Miller R., Lessard D. Understanding and managing risks in large engineering projects //International Journal of Project Management. – 2001. – Т. 19. – №. 8. – С. 437-443.
7. Tummala R., Schoenherr T. Assessing and managing risks using the supply chain risk management process (SCRMP) // Supply Chain Management: An International Journal. – 2011. – Т. 16. – №. 6. – С. 474-483.
8. Hillson, D., & Murray-Webster, R. (2017). Understanding and managing risk attitude. Routledge.
9. Hillson D. Managing risk in projects. – Routledge, 2017.
10. Harwood J. L. Managing risk in farming: concepts, research, and analysis. – US Department of Agriculture, ERS, 1999. – №. 774.

Management risk assessment in switching from software product

Kseniya E. Zubovich

Student,
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
119571, 82-84, Vernadskogo ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: press@ranepa.ru

Abstract

Currently, the efficiency of a modern company's production processes is influenced by many factors; one of them is the use of modern tools of the digital economy, in particular, such as up-to-date software. However, the process of changing an old software product to a new one is a complex and time-consuming process that requires a preliminary assessment of management risks. This article will discuss the risks of the enterprise in the context of implementing a project to transition from the software product C1:UPP to C1:ERP. Let us note that the most important thing when

implementing such a large project as the transition to a new software product is to come to a common understanding of the situation, what actions will be taken and how functions will be distributed among employees. This process is very labor intensive and requires teamwork and responsibility in resource planning. It is very important that all information on the project is quickly communicated to all participants, so that information transparency is set up. If there is a lack of information, the project faces additional risks. It is worth noting once again that reluctance to acknowledge risks does not exclude the possibility of their occurrence. It is much more effective to talk about them openly, monitor them scrupulously, and take timely measures to mitigate the negative consequences of triggering risks. Risk management must begin from the initial stages and be monitored throughout the project.

For citation

Zubovich K.E. (2023) Otsenka upravlencheskikh riskov pri perekhode s programmnoogo produkta [Management risk assessment in switching from software product]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 13 (9A), pp. 671-677. DOI: 10.34670/AR.2023.67.56.075

Keywords

Management risks, transition, software product, C1:UPP, C1:ERP.

References

1. *Predpolagaetsya zavershenie podderzhki konfiguratsii «Upravlenie proizvodstvennym predpriyatiem» v 2026 godu* [Support for the Manufacturing Plant Management configuration is expected to be completed in 2026]. Available at: <https://consulting.1c.ru/news/107035.html> [Accessed 09/09/2023]
2. *Tipovye riski pri vnedrenii ERP-sistemy* [Typical risks when implementing an ERP system]. Available at: <https://sitec-it.ru/blog/v-pomoshch-biznesu/tipovye-riski-pri-vnedrenii-erp-sistemy/> [Accessed 09/09/2023]
3. Ennouri, W. (2013). Risks management: new literature review. *Polish journal of management studies*, 8, 288-297.
4. Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: a new framework. *Harvard business review*, 90(6), 48-60.
5. Verbano, C., & Venturini, K. (2013). Managing risks in SMEs: A literature review and research agenda. *Journal of technology management & innovation*, 8(3), 186-197.
6. Miller, R., & Lessard, D. (2001). Understanding and managing risks in large engineering projects. *International Journal of Project Management*, 19(8), 437-443.
7. Tummala, R., & Schoenherr, T. (2011). Assessing and managing risks using the supply chain risk management process (SCRMP). *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(6), 474-483.
8. Hillson, D., & Murray-Webster, R. (2017). *Understanding and managing risk attitude*. Routledge.
9. Hillson, D. (2017). *Managing risk in projects*. Routledge.
10. Harwood, J. L. (1999). *Managing risk in farming: concepts, research, and analysis* (No. 774). US Department of Agriculture, ERS.