

О.Г. Барашко, канд. техн. наук, доц.;
В.И. Бакаленко, канд. техн. наук, доц. (БГТУ, г. Минск)

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА ВНЕДРЕНИЯ ERP-СИСТЕМЫ

Жизненный цикл проекта ERP-системы – это набор фаз, через которые проходит проект с момента его начала до момента завершения. Он определяет основные рамки управления проектом:

- начало проекта – инициализация работ по проекту внедрения ERP-системы;
- организация и подготовка – анализ, проектирование, планирование;
- выполнение работ – разработка, настройка, тестирование, обучение, поставка, запуск в эксплуатацию;
- завершение проекта – окончание работ по проекту, извлеченные уроки, переход к поддержке системы.

Особенность начальной стадии проекта внедрения ERP-системы заключается в том, что основной пик затрат и привлечения исполнителей приходится на фазу выполнения работ и к завершению проекта они снижаются. Тогда как вероятность успешного завершения проекта обратна вероятности срабатывания проектных рисков (вероятности рисков в начале проекта максимальны) и к концу проекта без сработанных рисков вероятность успешного завершения максимальна.

Обычно, сложные проекты внедрения ERP-системы разбиваются на этапы. Имея общие фазы начала и завершения проекта для всех этапов, внутри каждого этапа повторяются фазы организации, подготовки и выполнения работ. При этом выходом этапа может быть запуск в промышленную эксплуатацию какого-то ограниченного набора блоков ERP-системы. А сами этапы могут идти с наложением друг на друга и в общем случае делаться даже разными командами.

Возможность множества проектов внедрения ERP продиктована тем, что в основе лежит готовая к использованию система, а бизнес-процессы и требования к автоматизации у разных организаций разные, поэтому степень изменений системы и частота поставок (передача блоков и функциональности в эксплуатацию) в проектах отличаются.

Наибольшее распространение получили следующие типы жизненных циклов проекта внедрения ERP-систем:

- предиктивный – содержание, сроки и стоимость определяются на ранних фазах, далее идет последовательное однократное выполнение фаз;

– итеративный – последовательные итеративные улучшения или модификация системы на основе обратной связи через настройку прототипа;

– инкрементальный – частая поставка готовой к использованию функциональности системы;

– гибкий – подход, который сочетает черты итеративного и инкрементального жизненных циклов и направлен на внедрение системы с увеличением частоты поставок (частый перевод функциональности в эксплуатацию, получение обратной связи от пользователей, agile-методики);

– гибридный – подход, который подразумевает комбинацию предиктивного, итеративного, инкрементального и/или гибкого подходов.

Очень удобно, что все типы жизненных циклов основываются на одинаковом наборе фаз внутри этапов (блоков из последовательных фаз). Фаза проекта – совокупность логически связанных операций проекта, завершающихся достижением одного или ряда поставляемых результатов. Свойства конкретной фазы могут быть измеряемыми и уникальными. Свойства могут включать в себя:

– название (например, «фаза 1», «фаза 2», «Фаза подготовки предложения»);

– количество фаз (например, три фазы в проекте;

– длительность (например, неделя, месяц, квартал);

– требования к ресурсам (например, человеческие ресурсы, сооружения, оборудование);

– критерии входа для проекта, чтобы перейти в данную фазу (например, необходимые одобрения задокументированы, необходимые документы разработаны);

– критерии выхода для проекта, чтобы завершить данную фазу (например, одобрения задокументированы, документы разработаны, поставляемые результаты завершены).

В целом, для проектов внедрения ERP-системы желательно выбирать итеративный жизненный цикл, т.к. в проекте возможна высокая степень изменений (или работ, связанных с настройкой множества блоков), а частота поставки низкая. Однако от конкретной ситуации допустимы и другие варианты. При этом фазы группируются в этапы проекта, которые могут идти последовательно или с наложением, это переводит жизненный цикл в формат гибких или гибридных.