

10 июня 2025

Не посторонний наблюдатель: почему бизнесу важно участвовать в ИТ-проекте

Внедрение решений класса ERP, CRM и других крупных ИТ-систем — это прежде всего организационная трансформация предприятия. В рамках таких проектов бизнес переосмысливает, а часто и перестраивает ключевые процессы. На деле это попытка ответить на вопрос «Как усовершенствовать работу компании?». Ответ всегда лежит в области корпоративных целей и бизнес-архитектуры, и ИТ-служба здесь — не инициатор, принимающий решения, а инструмент для бизнес-подразделений.

Рассмотрим, как участие ключевых сотрудников компании влияет на успех ИТ-проекта.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ — ЗОНА ОТВЕТСТВЕННОСТИ БИЗНЕС-ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Каждый, даже небольшой этап проекта — это развилка. Как учесть скидки? Кто утверждает затраты? Как оформлять отгрузки? Такие вопросы нельзя



делегировать ИТ-подразделению или внешнему подрядчику, решение может принять только функциональный заказчик — бизнес-подразделение. Именно пользователи информационных систем, владельцы процессов и руководители — «хранители» экспертизы. Они знают, что «болит» и где необходимы улучшения, обладают знанием рынка и инсайдерской информацией.

Согласно исследованию Skolkovo «Современные практики управления проектами 2022–2024», вовлеченность стейкхолдеров и скорость принятия решений напрямую влияют на успех проектов. Среди тех инициатив, где участие стейкхолдеров было ограниченным, успешными оказались лишь 27% кейсов. В проектах с частыми задержками при принятии решений показатель успеха был равен 18%. При этом ни один проект с высокой оценкой фактора скорости не оказался провальным.

Отсрочка и растягивание принятия решений сильно бьет по срокам и бюджету. Пример из практики: заказчик долго не может определиться с логикой расчета мотивации, принял решение дальше реализовывать проект и двигаться по следующим функциональным блокам. Поэтому ИТ-команда провела расчет мотивации в черновом варианте. Позже, когда стейкхолдеры определились со схемой расчета, пришлось вернуться и перестроить все взаимосвязанные участки в системе. Цена вопроса — лишние три недели работы.

Внутреннее ИТ-подразделение и внешний ИТ-партнер могут предложить варианты, но выбрать и утвердить — задача бизнеса. И чем быстрее, тем

эффективнее и дешевле проект.

КОГДА БИЗНЕС МОЖЕТ НЕ УЧАСТВОВАТЬ В ИТ-ПРОЕКТЕ

Есть проекты, в которых достаточно минимальной вовлеченности бизнеса. Они связаны с классическими инфраструктурными задачами: миграцией баз данных, настройкой бэкапов, техническим аудитом производительности ИТ-системы. Здесь действительно стейкхолдерам незачем глубоко погружаться в детали.

Иногда к этому списку некоторые эксперты добавляют и программные обновления. Однако важно понимать разницу:

- Если это формальность, например, внедрение новых форм отчетности в соответствии с актуальным законодательством, бизнес-пользователям достаточно проверить, что система работает корректно.
- Если же обновление ИТ-продукта затрагивает логику бизнес-процессов, то это автоматически становится полноценным проектом трансформации. К примеру, внедрение нового ERP-решения в рамках импортозамещения или перехода с устаревшей учетной системы — это всегда «перевнедрение», то есть масштабная и сложная ИТ-инициатива, которая включает множество этапов: от обследования и формирования требований

до разработки, тестирования и опытно-промышленной эксплуатации.

КАК МОТИВИРОВАТЬ БИЗНЕС УЧАСТВОВАТЬ В ИТ-ПРОЕКТЕ

Мотивация появляется тогда, когда проект становится приоритетной задачей. Если руководство напрямую поддерживает проект и вовлекает ключевых сотрудников бизнес-подразделений, ИТ-инициатива будет реализована в установленные сроки и, что немаловажно, компания уложится в намеченный бюджет.

Если проект на десятом месте по приоритету и сотрудники заняты в нем на 5% от рабочего времени, результата не будет. Важно, чтобы у инициативы была своя команда, которая воспринимает проект не как разовую нагрузку, а как долгосрочный важный этап развития и часть глобальной стратегии компании. Тогда у каждого участника появляется личная ответственность и желание выполнить работу хорошо.

Финансовая мотивация тоже работает, особенно если она прозрачная. Самая простая и надежная модель — бонусные выплаты за запуск ИТ-решения в срок и с нужной функциональностью.

БЕЗ АКТИВНОГО УЧАСТИЯ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО ЗАКАЗЧИКА ИТ-ПРОЕКТ «НЕ ВЗЛЕТИТ»

Даже если в проекте работает опытная, погруженная в бизнес ИТ-команда (аналитики, архитекторы, руководители проектов), без вовлеченных представителей функциональных подразделений большинство усилий напрасны. Проект будет «топтаться на месте» или автоматизирует «устаревшую реальность» (неактуальные требования). Активное участие бизнеса в ИТ-проектах, которые меняют работу компании — не гарантия, но обязательное условие для успеха.