



Разрыв между IT-проектом и реальностью: почему он возникает и как его сократить?

Трахтенберг Анна Давидовна
ФГБУН «Институт философии и права
Уральского отделения РАН»
г. Екатеринбург

Ханты-Мансийск, 11 июня 2019 г.

«Системы управления дезинформацией» - Askoff R.L. , 1948 г.

*«Энтузиазм понятен: обещан роман
с самым гламурным инструментом нашего времени – компьютерами»*

**ЛОЖНЫЕ ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ,
порождающие неэффективные системы:**

1. Менеджерам не хватает значимой информации.
2. Менеджеры заранее знают, какая информация им понадобится.
3. Если бы эта информация у них была, качество решений бы улучшилось.
4. Взаимодействие между менеджерами повышает качество управления.
5. Менеджерам не надо знать, как система устроена, главное – как ей пользоваться.

Только лучшие практики

- Сообщается только о краткосрочных последствиях/достижениях.
- Оценка осуществляется с позиции разработчика/заказчика, мнения непосредственных пользователей не учитываются.
- Оценивается внутренняя, а не внешняя эффективность.

Не лучшие практики, а провалы (R. Heeks)

- **Полный провал:** система так и не была внедрена, или сразу после внедрения от нее отказались: 30%
- **Частичный провал:** основные цели не были достигнуты, или возникли непредусмотренные и сильные нежелательные последствия: 50%
- **Успех:** удалось достичь большинства основных целей без нежелательных последствий.

«При внедрении больших и сложных информационных систем провалы неизбежны... Чем масштабнее система, тем выше вероятность провала» (Gauld & Goldfinch, 2006)

Дилемма Коллингриджа

- Невозможно предсказать эффект от внедрения технологии, пока она не будет широко внедрена и не станет массово использоваться.
- Когда технология широко внедрена и массово используется, что-то менять уже поздно (= дорого и сложно).

«Жесткие технологии»

Централизованный процесс принятия решений
при исключении из него конечных пользователей

Ситуация «win – loose»
для участников процесса принятия решений

Перенос рисков на третью сторону (государство)

Низкая легитимность решения
для конечных пользователей

Нереалистичные ожидания (хайп)

- Переоценка потенциала информационных технологий представителями органов власти («идолизация»)
- Вера разработчиков в то, что с помощью технологических изменений можно решить любые проблемы («технофилия»)
- Заинтересованность продавцов в том, чтобы представить решение в наилучшем свете.
- Склонность следовать административной моде и ориентироваться на популярные решения.

Порочный круг взаимного усиления
(Gauld & Goldfinch, 2006)

Дополнительные проблемы мега-программ (Sauer, Willcocks, 2007)

Предпосылки	Последствия
Длительные сроки	Зависимость от влияния внешних факторов, смена ключевых исполнителей
Большой объем ресурсов	Множество организаций, которые должны предоставлять ресурсы и решения или одна организация, к которой формируется критическая зависимость
Невозможность все спланировать заранее	Постоянные изменения бюджета, планов и масштабов программы
Большое количество заинтересованных сторон	Сложно организовать коммуникацию со всеми заинтересованными сторонами
Накопление проблем по мере реализации программы	Проблемы, типичные для любого проекта, усугубляются и усложняются

Разрыв между замыслом и реальностью (design – reality gap)

Замысел	Реальность
Информация	Информация
Технология	Технология
Процессы	Процессы
Цели и ценности	Цели и ценности
Навыки и умения	Навыки и умения
Система управления	Система управления
Другие ресурсы	Другие ресурсы

Предпосылки провала

Замысел	Реальность
Техническая рациональность	Управленческая рациональность (решения принимаются по другим основаниям)
Использованы самые современные технологии	Legacy equipment/Используется устаревшая, но работающая система
Проведена автоматизация формальных процессов	Не учитывается наличие неформальных процессов
Цели и задачи сформулированы заказчиком/руководителем	Не совпадают с целями и задачами исполнителей
Требует сложных навыков и умений	Отнимает много времени и сил
Система управления	Совпадает
Другие ресурсы	Ограничения в средствах Техническая поддержка

Что делать?

Замысел	Оценка замысла
Информация	Количество и качество информации, потоки информации, неформальная информация
Технология	Legacy equipment – совместимость и интероперабельность
Процессы	Как собирается и передается информация, как принимаются решения, как осуществляется взаимодействие акторов
Цели и ценности	Цели основных заинтересованных сторон (включая конечных пользователей); ценности сторон
Навыки и умения	Количество сотрудников, навыки и умения сотрудников – управленческие, технические, специализированные
Система управления	Формальная и неформальная система управления
Другие ресурсы	Первоначальные расходы, расходы на поддержание системы, временные затраты и пр.

Последовательные шаги

- Модульный подход
- Накопление изменений
- Пилотный проект и его масштабирование

Обеспечение взаимодействия разработчиков и пользователей для закрытия разрыва между замыслом и реальностью:

Изучение реальности

Поиск сторонников/переводчиков среди пользователей (hybrids)

Пользователи должны понять замысел разработчиков.

Разработчики – реальность пользователей.

Спасибо за внимание!

Контакты: cskiit@yandex.ru