

Практика использования современных проектных технологий при внедрении ERP-систем

Максим Чеплин
Руководитель проектов,
бизнес-аналитик

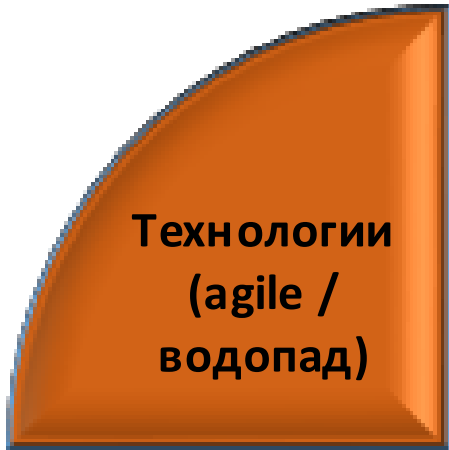
Департамент корпоративных проектов
ГК «СофтБаланс»

vnedr@softbalance.ru
sb-vnedr.ru

План презентации



Проектные технологии



- ▶ **Прежде всего – ориентация на способ формирования графика проекта**
- ▶ **Две основных концепции:**
 - «Водопадная» модель
 - Agile (гибкие технологии)
- ▶ **Учет специфики отрасли**
 - **Специфика IT**
 - Специфика ERP
 - Специфика 1С:ERP

«Водопадная» модель

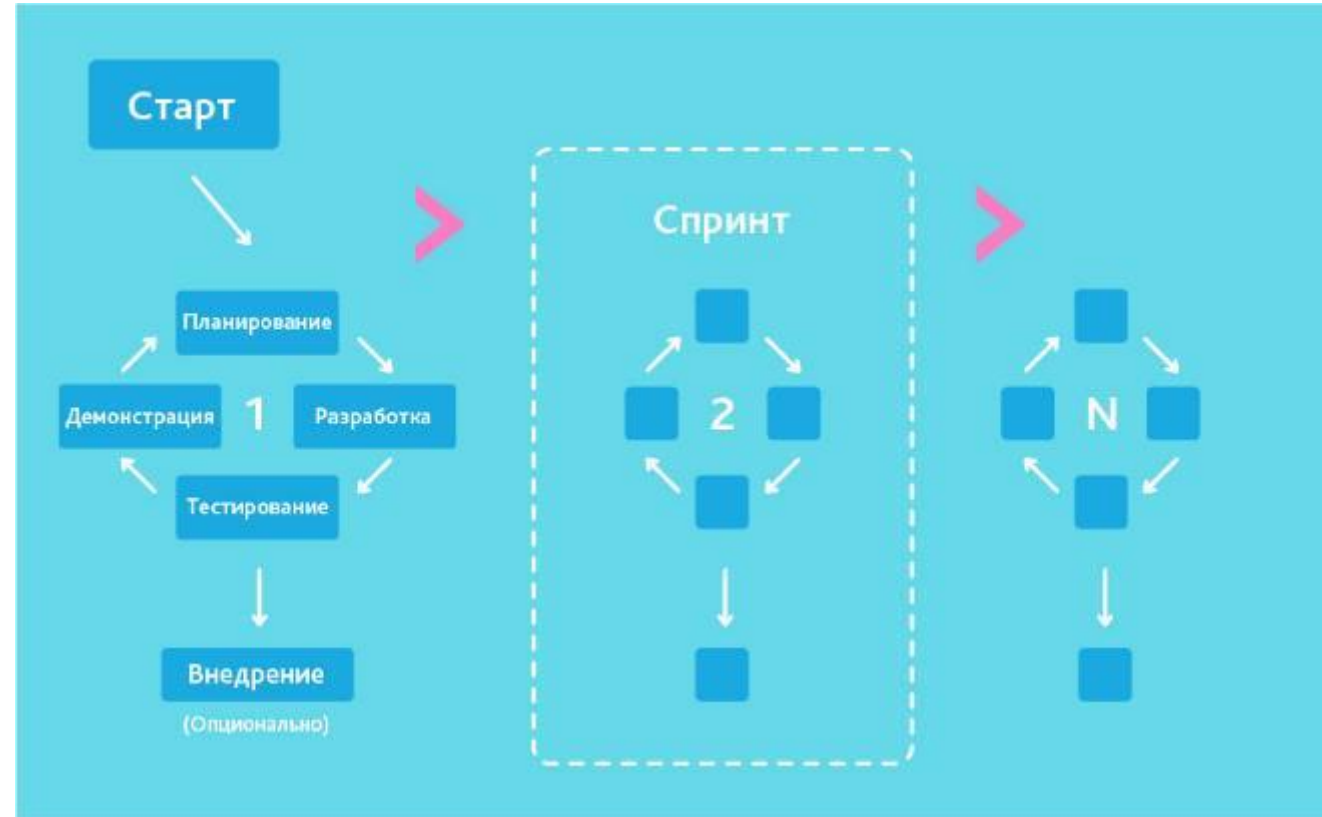
- ▶ Планируется, как правило, на весь проект – заранее и максимально подробно. Предполагает строгую и достаточно сложную процедуру проведения изменений плана проекта в случае такой потребности



*источник картинки: <https://habrahabr.ru/company/edison/blog/269789/>

Agile - технологии

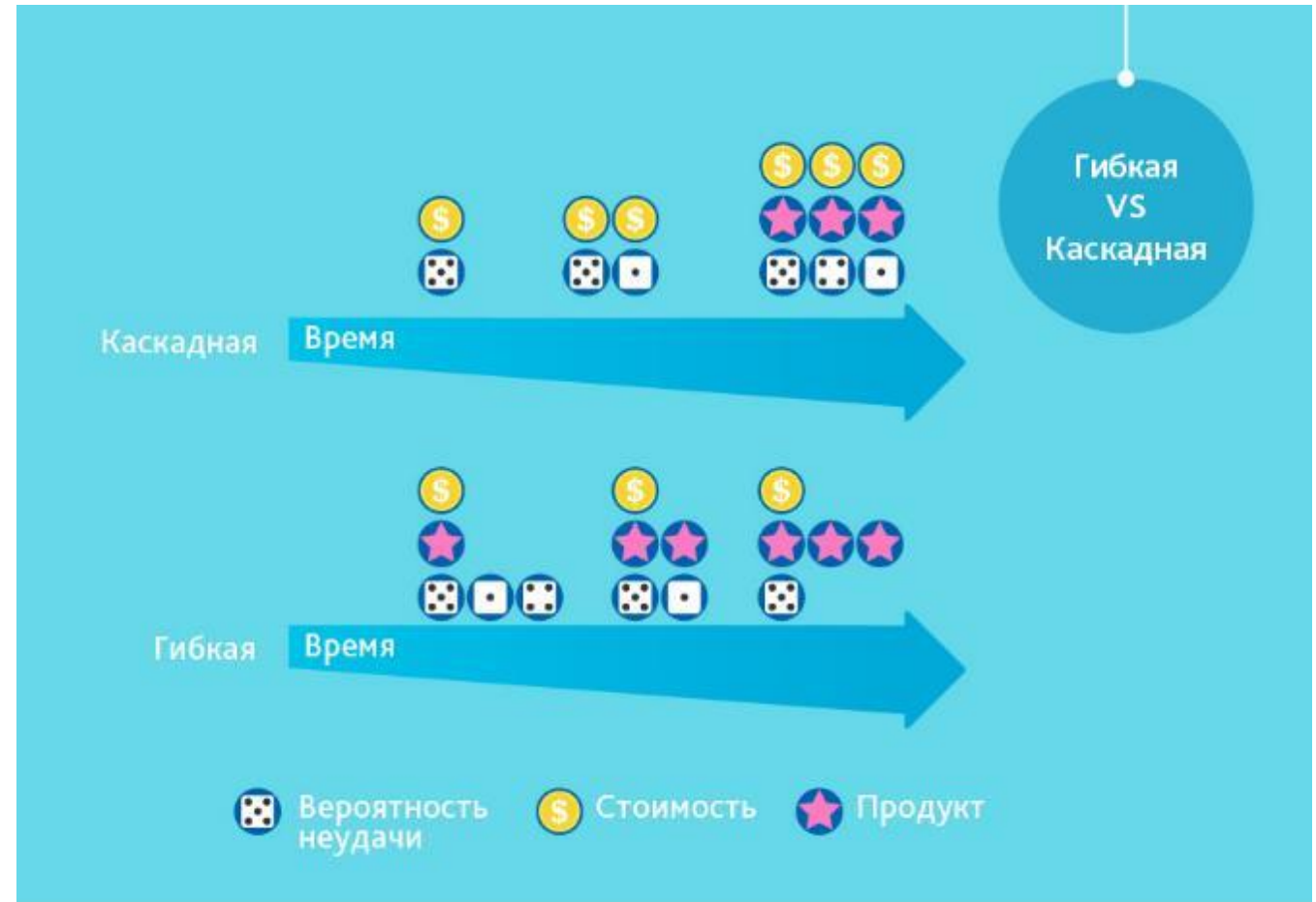
- ▶ Не содержат строгой последовательности в выполнении видов работ, нацелены на максимально быстрое получение (пусть не идеального) результата, с возможностью лёгкой процедуры проведения изменений на основании полученного результата
 - Данное семейство проектных технологий имеет свои ограничения, как по масштабу проекта, так и по составу решаемых задач/целей проекта



*источник картинки: <https://habrahabr.ru/company/edison/blog/269789/>

«Водопад» Vs agile

- ▶ У agile меньше рисков в конце проекта
- ▶ ...но не все проекты могут внедряться по данной методике (иногда важно качественно учесть всё при проектировании)



*источник картинки: <https://habrahabr.ru/company/edison/blog/269789/>

Технологии фирмы 1С (с 2005г.)

▶ 1С:Технология стандартного внедрения (1С:ТСВ)

- Типовой запуск продукта, малый масштаб
- Отдел типового запуска в ГК «СофтБаланс»
- Более процесс, чем проект. Ориентация на стандарты ISO:9001

▶ 1С:Технология быстрого результата (1С:ТБР)

- Проекты среднего масштаба, учитывающие специфику 1С для сокращения сроков и стоимости
- Ориентирован на последовательное внедрение редакций типового решения (ERP 2.0, 2.1, 2.2, 2.4 и т.п.)
- Близка к Agile

▶ 1С:Технология корпоративного внедрения (1С:ТКВ)

- Сложные масштабные проекты
- Максимально похожа на «водопад»

Технологии ГК «СофтБаланс»

№ п/п	Мировая практика	Технологии фирмы 1С	Технологии ГК «СофтБаланс»
1	ISO:9001	1С:Технология стандартного внедрения (ТСВ)	Единый модульный гибридный подход в управлении проектом по этапам / очередям / направлениям
2	Классическая «водопадная» модель	1С:Технология корпоративного внедрения (1С:ТКВ)	
3	Agile-технологии	1С:Технология быстрого результата (1С:ТБР)	

Технологии ГК «СофтБаланс»

▶ 1. Этапы:

- Экспресс-обследование
- Обследование
- Моделирование
- Разработка Технического задания
- Разработка Технического проекта
- Программирование и сопутствующее тестирование
- Документирование
- Обучение пользователей
- Тестовая эксплуатация (функциональное и нагрузочное тестирование)
- Ввод/перенос НСИ
- Ввод/перенос начальных остатков
- Запуск в промышленную эксплуатацию

Технологии ГК «СофтБаланс»

▶ 2. Функциональные блоки:

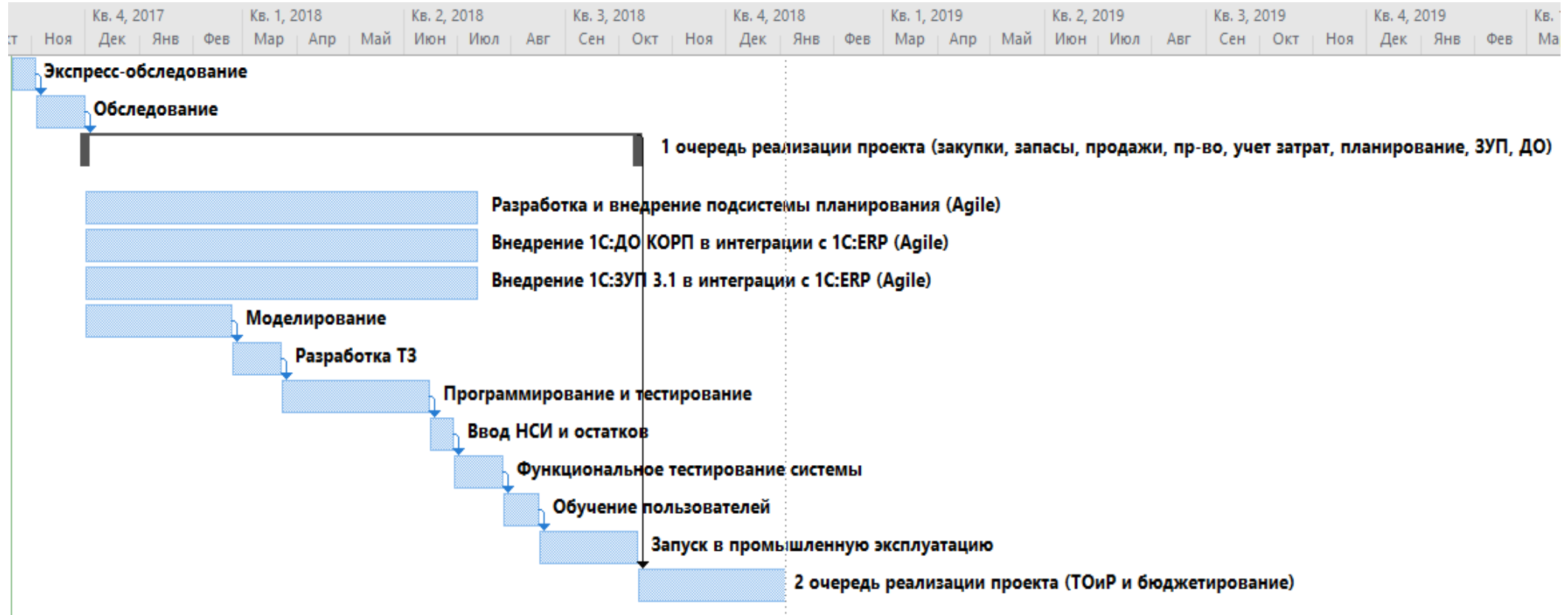
- Управление нормативно-справочной информацией (НСИ)
- Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM)
- Управление продажами
- Объемно-календарное планирование (ОКП)
- Оперативное планирование
- Посменное планирование производства
- Диспетчирование производства
- Управление качеством
- Разработка нового продукта (NPD) и нормирование
- Управление производственными активами (EAM)
- Управление запасами
- Управление закупками
- Складская логистика (WMS)
- Транспортная логистика (TMS)
- Управленческий учет затрат, расчет себестоимости и финансового результата
- Интеграция со смежными системами
- Казначейство
- Бюджетирование
- Регламентированный учет
- Международный учет (МСФО)
- Управление персоналом
- Кадровый учет
- Расчет заработной платы
- Управление ТО и ремонтами
- Управление автотранспортом
- Документооборот и управление бизнес-процессами

Технологии ГК «СофтБаланс»

- ▶ **3. Для каждого функционального блока проекта руководитель проекта на этапе планирования определяет методику внедрения: agile или классическая водопадная модель**
- ▶ **4. Для функциональных блоков, внедряемых по классической модели, определяется состав этапов внедрения из списка выше. При этом в зависимости от начальных условий проекта часть этапов может быть опущена (например – экспресс-обследование или разработка технического проекта). Кроме того, некоторые этапы могут быть объединены (особенно на проектах малого и среднего масштабов)**
- ▶ **5. Дополнительно весь проект разбивается на 1-3 очереди внедрения. Внутри каждой очереди – свой набор этапов/функциональных блоков**

Технологии ГК «СофтБаланс»

► Итог- календарный план-график:



Концепция MVP

- ▶ **minimal viable product, минимально жизнеспособный продукт**
- ▶ **Суть концепции – в определении минимально допустимого набора функций продукта, которые необходимо реализовать для того, чтобы запустить его в эксплуатацию с возможностью дальнейшего наращивания возможностей**



Концепция MVP

Don't build a product like this. You only discover if you have succeeded at the end.



*источник картинки: <https://thecodingbull.com/blog/the-true-meaning-behind-the-minimum-viable-product>

Концепция MVP

- ▶ **Типичная картина:** «нам ERP без планирования производства не нужна, поэтому будем запускать всё сразу» (с) наш заказчик
- ▶ **Ключевая мысль:** если вы можете исключить что-то из первой очереди проекта – исключите это, даже если это то самое важное (единственное), ради чего вы затеяли проект
 - **Ваша цель – планирование производства, к ней лучше и проще идти итерационно**
 - **До запуска планирования лучше, чтобы учёт уже вошёл в фазу сопровождения**
 - **...но никто нам не мешает при этом с самого начала учесть все требования, необходимые для дальнейшей автоматизации планирования**

Концепция MVP

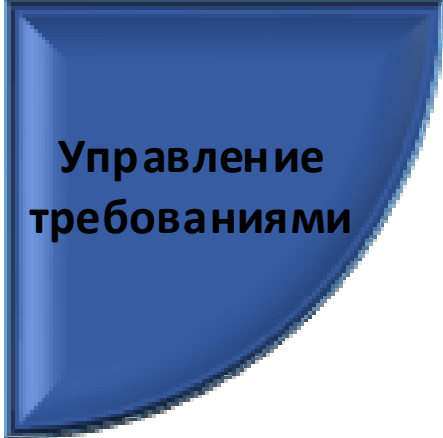
- ▶ **Альтернатива: начать только с производственного планирования, отладить его, настроить интеграцию с другими системами/блоками**
 - ...уже затем внедрять всё остальное
 - У нас есть и такие примеры

Об управлении требованиями

▶ Становится более актуальным с ростом масштаба проектов

▶ **Качество требований:**

- **Выполнимость** (требование должно быть технически достижимо)
- **Недвусмысленность** (требование не должно иметь различных трактовок – иначе высок риск появления разногласий и конфликтных ситуаций при сдаче-приёмке работ)
- **Проверяемость** (у заказчика и исполнителя должна быть возможность однозначно определить/проверить, реализовано ли требование в точности так, как оно сформулировано или нет)
- **Атомарность** (требование не должно быть описано так, что его можно разбить на более мелкие требования-составляющие)



Управление
требованиями

Об управлении требованиями

▶ Пример недвусмысленности:

- Не правильно: *«В системе необходим учёт номенклатуры параллельно в двух единицах измерения»*
- Правильно: *«Реализовать в системе учет движения материалов с возможностью указания в первичном документе как штучных единиц измерения с учетом упаковок, так и физического веса нетто»*

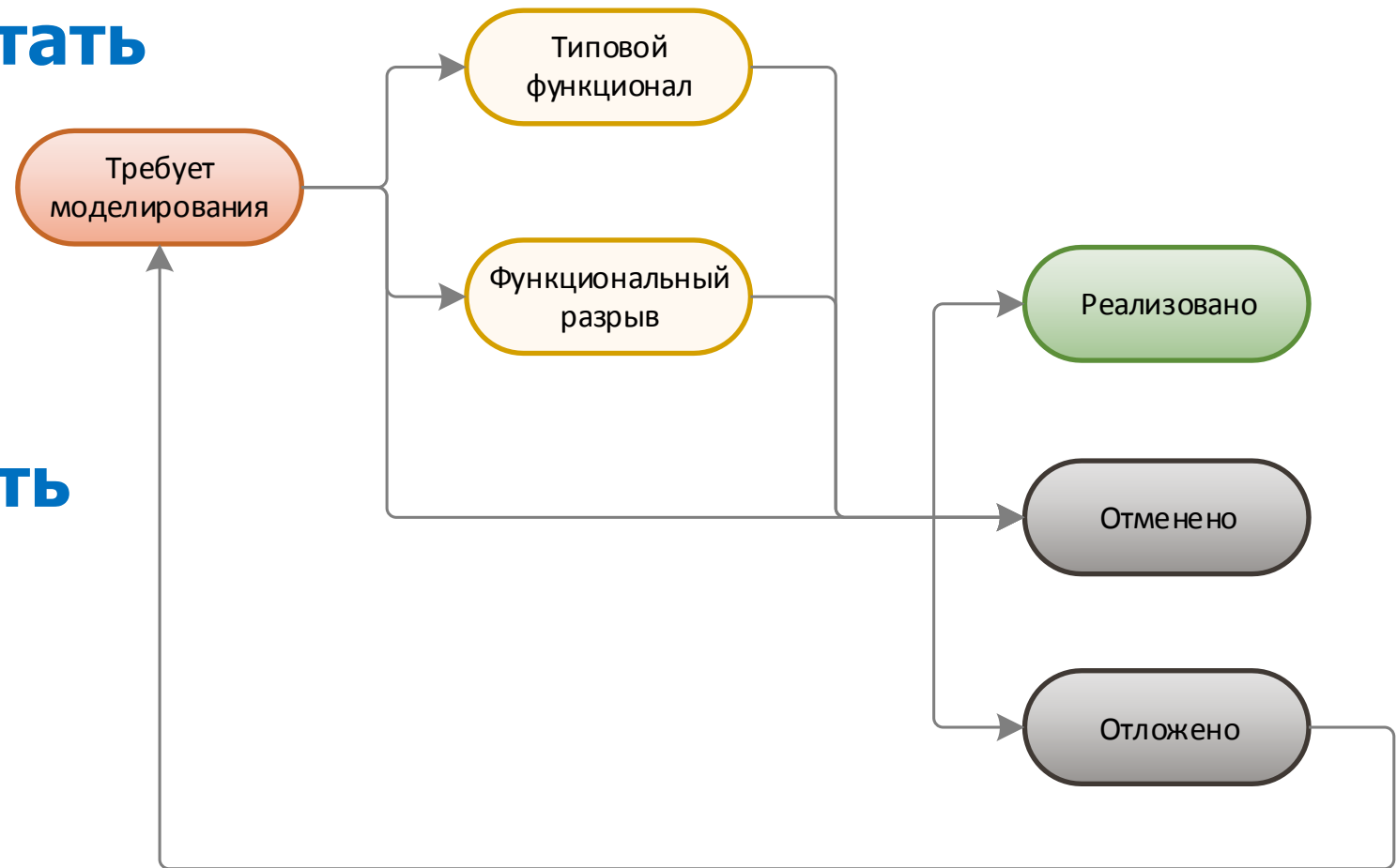
▶ Есть 4 вида совершенно разных сценариев, автоматизируемых различными схемами, но именуемых одинаково – «учет в двух единицах измерения»

Жизненный цикл требования

▶ Детализированный список требований должен стать приложением к доп. соглашению:

- На моделирование
- На разработку ТЗ

▶ Рекомендуем обращать внимание на этапы реализации проект в разрезе требований



О важности правильной структуры команды

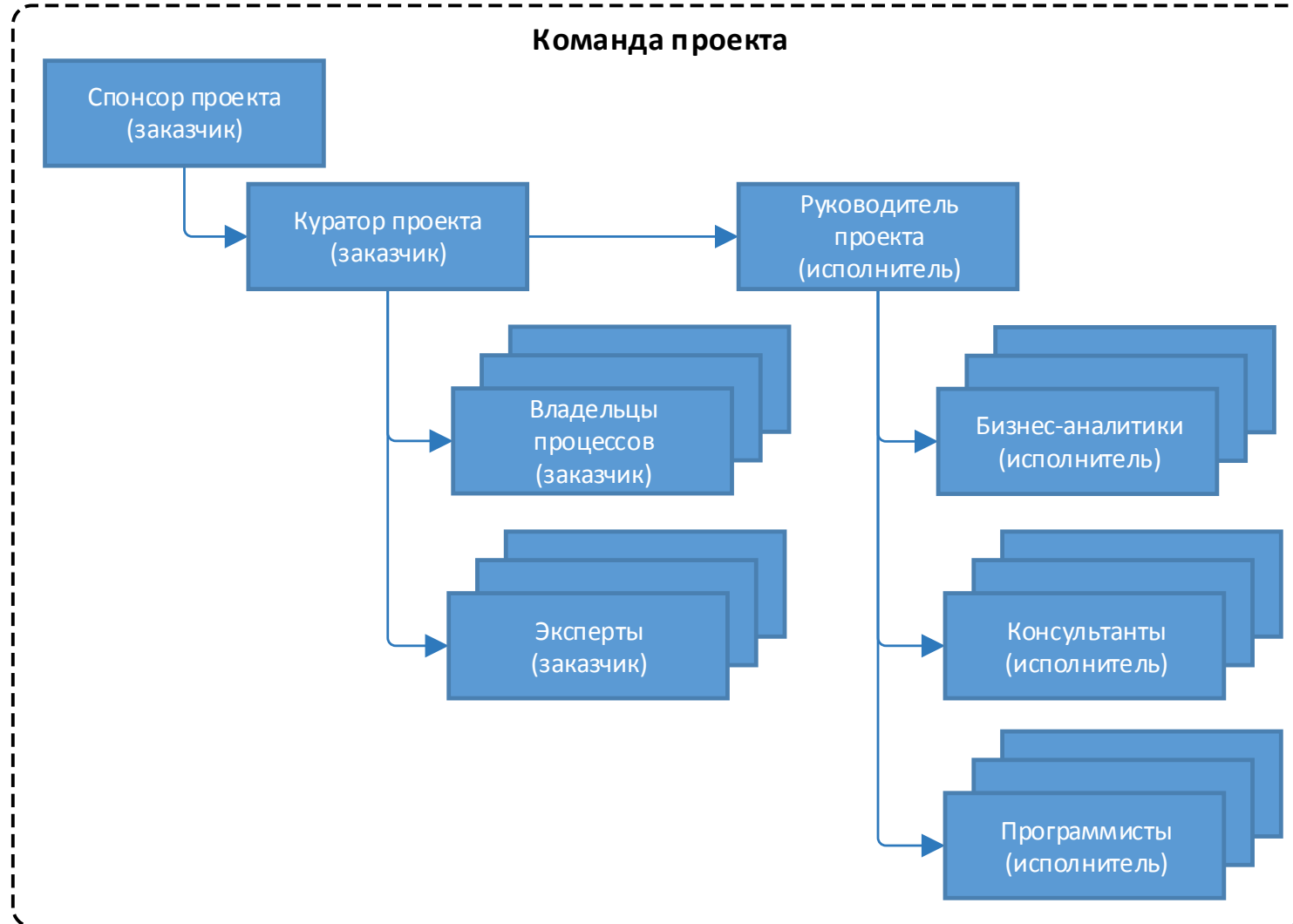
▶ Важны факторы:

- Какова численность команды проекта от заказчика?
- какие роли выделяются в команде?
- какими регламентами (уставами/приказами) руководствуются участники?
- какая схема мотивации используется руководством предприятия для каждого участника команды?*



* находится в ТОП 5 просьб заказчиков:
посоветовать схему мотивации

Оргструктура небольшого проекта



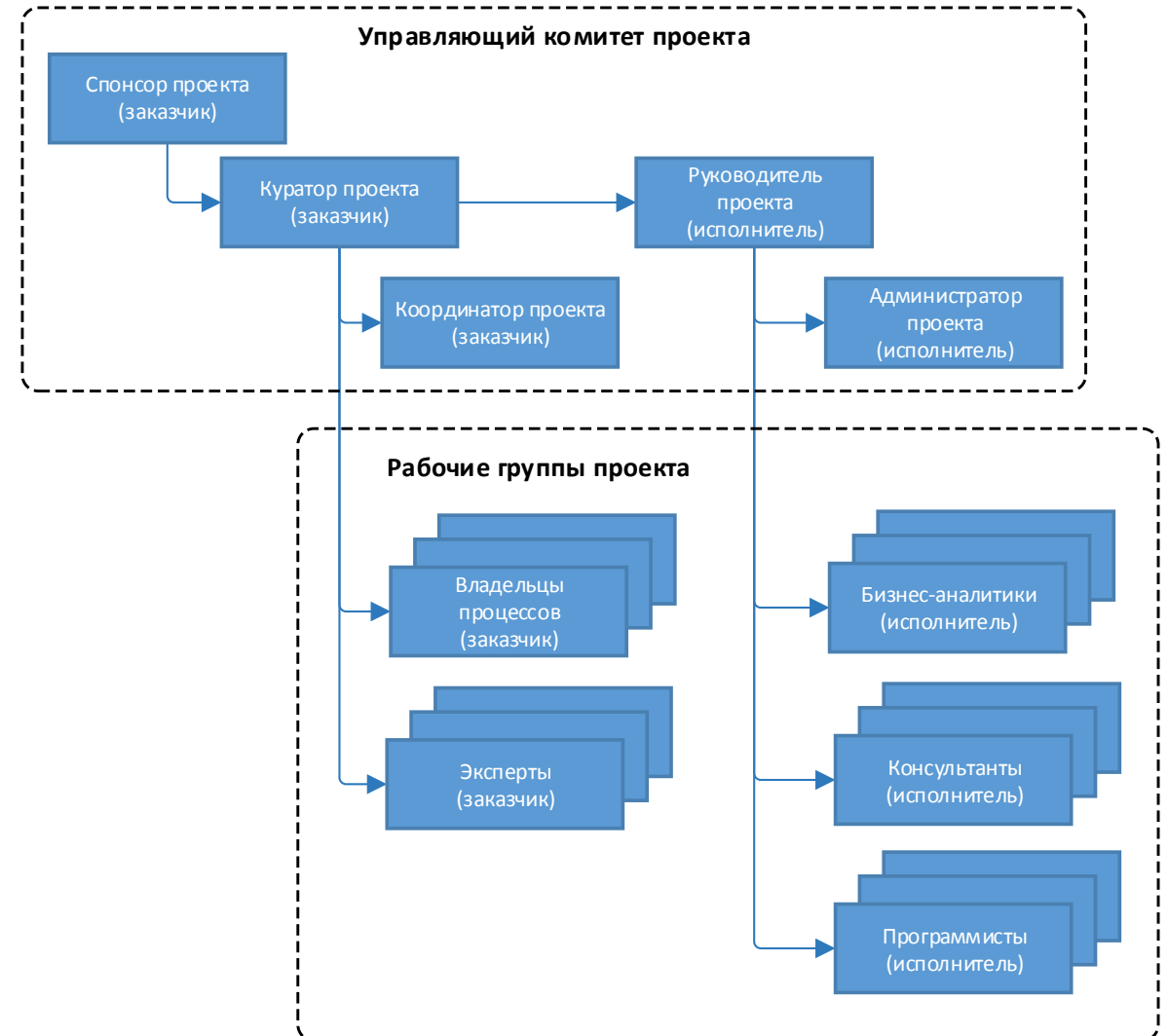
Оргструктура корпоративного проекта

▶ **Управляющий комитет (УК)**

- принимает решения и устанавливает верхнеуровневые цели проекта
- ...контролирует их исполнение
- спонсор – как правило ГД
- совместно с ГД – директора по направлениям

▶ **Рабочая группа проекта**

- Владельцы процессов
- Эксперты
- Бизнес-аналитики
- Консультанты/программисты



Ошибки в формировании команды проекта

▶ Отсутствие команды как таковой

- **Пример: назначают ответственного за внедрение (напр. – программиста 1С), на малых предприятиях.**
 - Должна быть команда, с распределенной ответственностью, закрепленной (не формальным) приказом

▶ Некорректная схема мотивации

- **Проект – уникальный продукт. Необходимо творчество**
 - Необходима мотивирующей части над стимулирующей
 - Премии, а не штрафы

Резюме

Необходим ~~софт~~ баланс между «классикой» и agile
Если можно использовать гибкий подход – лучше использовать



От всего, от чего можете отказаться на 1 этапе – отказывайтесь

Закрепляйте ответственность на высшем уровне
Мотивация должна преобладать над стимуляцией

Формулируйте максимально подробно, следите за реализацией каждого

Спасибо за внимание!

Максим Чеплин
Руководитель проектов,
бизнес-аналитик

Департамент корпоративных проектов
ГК «СофтБаланс»

vnedr@softbalance.ru
sb-vnedr.ru