



# **Проектные технологии как гарантия успешного внедрения ERP-системы. Технология быстрого результата.**

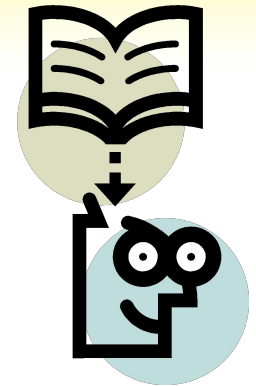
Марцынюк С.Ю.  
Руководитель направления по  
управлению проектами фирмы «1С»



# Вступление

- **Проекты внедрения ERP-системы «1С:Управление производственным предприятием» в подавляющем большинстве случаев можно отнести к большим проектам по ряду ключевых параметров:**
  - **Охват автоматизацией нескольких функциональных областей в рамках одного проекта**
  - **Необходимость выполнения комплексных проектов: консалтинг + автоматизация**
  - **Значительная совокупная трудоемкость работ по проекту (как исполнителя, так и заказчика), измеряемая в тысячах, а иногда – в десятках тысяч человеко-часов**
  - **Большая длительность проекта**
  - **Большое количество участников проекта (заинтересованных сторон) и, соответственно, большое количество каналов коммуникаций**

- **Коммуникации:** большое количество участников проекта – особенности коммуникаций:
  - Возрастает количество связей в коммуникациях
  - Задействуется много «узких» специалистов
  - Много заинтересованных сторон
- **Знания:** начинают требоваться знания (или их большая глубина) в специфических предметных областях, которые не характерны для «обычного» внедрения
- **Технологии и технологичность:** объемы обрабатываемой информации огромны, алгоритмы обработки информации сложны, и невозможно без дополнительных исследований говорить о возможности или невозможности реализации того, что хочет заказчик
- **Управление изменениями:** огромное количество изменений по ходу проекта из разных источников
- **Трудоемкость и длительность:** большие общая трудоемкость работ и длительность проекта требуют формальных методов управления





## «Портрет» проекта внедрения ERP-системы

- *Размер проектов велик:* это именно тот случай, когда количество перерастает в качество: ряд проблем, как правило незаметных на «обычных» проектах, начинает приобретать огромный вес
- *Риски:* характерные риски, которые никому не придет в голову рассматривать на «обычном» проекте внедрения, выходят на первый план в проектах большого масштаба
- *Кадры:* персонал, зачастую, не может эффективно работать на достижение целей, которые поставлены на 1,5 года вперед; вероятность потерь среди персонала на длинных сроках проектов возрастает
- *Финансы:* крупные проекты, бюджет которых сопоставим с бюджетом компании подрядчика, при нарушении финансирования могут привести последнего к банкротству



# ВОЗМОЖНОСТИ В чем ~~проблемы?~~

*...они никогда не говорят: «У нас появилась проблема», они говорят: «У нас появились новые возможности».*

- При внедрении ERP-системы мы должны учитывать в работе массу факторов (которые, кстати, практически невозможно отсортировать по важности – важны все):
  - Коммуникации
  - Какие знания нам понадобятся, какие у нас есть, а каких – нет
  - Доступные технологии, возможности наших программных продуктов
  - Риски
  - Кадровые вопросы
  - Финансирование работ
- Но, разве этого ничего нет при работе на «обычных» внедрениях? Есть!
- Но, на крупных проектах внедрения масштабы *настолько* увеличиваются, количество связей *настолько* возрастает, что один человек или даже проектная команда зачастую не могут уследить за всеми этими факторами





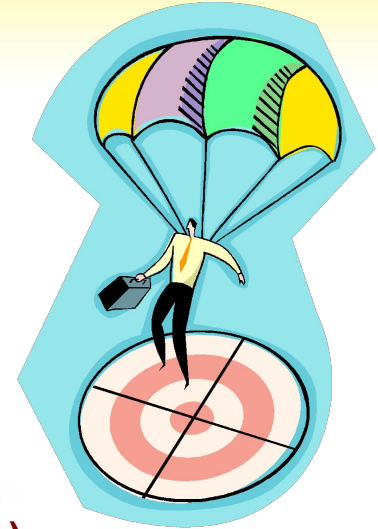
## Как использовать появившиеся возможности (или не допустить проблем)

- Только слаженная и целенаправленная работа всей организации даст нам возможность в полной мере воспользоваться вновь открывшимися возможностями:
  - Руководители отделов должны знать уровни квалификации сотрудников, делать планы развития и регулярно повышать уровень компетентности специалистов. И при запросе быть готовыми выделить ресурсы нужной квалификации на проект
  - Должны существовать регламенты выделения человеческих ресурсов на проект и, что немаловажно, вывода ресурсов из проекта
  - Технологические эксперты должны отлично знать возможности программных продуктов и платформы
  - В процесс управления рисками должны быть включены все, кто может идентифицировать потенциальную опасность для проекта
  - Менеджер по персоналу должен знать, чем «живут и дышат» участники проектной команды
  - Аккаунт-менеджер должен отслеживать платежи и очень настойчиво требовать соблюдения графика финансирования проекта
  - А куратор проекта должен жестко и безжалостно контролировать содержание проекта, чтобы проект не вышел за установленные границы (функциональные, юридические, организационные, etc.)
- Все это должна делать организация для проекта и тогда проект принесет организации деньги
- Для успешного внедрения ERP-системы необходима работа всей организации!





- Наша основная задача (с точки зрения управления проектом) максимально эффективно организовать и привести к успешному финалу *деятельность* по внедрению программных продуктов:
  - Информационная система должна отвечать потребностям заказчика (то есть, быть полезной);
  - Уровень качества информационной системы должен быть оптимальным (перфекционизм должен быть разумным);
  - Все изменения, возникающие по ходу проекта, должны быть учтены (с поправкой на оптимальный уровень качества);
  - Система должна получиться целостной: хорошо сопровождаться и развиваться;
  - С рисками проектов необходимо методично и последовательно бороться;
  - ... и просто не забыть сделать то, что должно быть сделано 😊
- Высокая технологическая вооруженность – *формальные технологии управления проектами* – помогает нам в достижении этих целей



- При внедрении ERP-системы «1С:Управление производственным предприятием» важна система и системный подход к организации работ
- Проект и проектный менеджер оставленные tête-à-tête с проектом имеют гораздо меньшие шансы на успех (реально – очень малые)
- Организация должна работать как единый организм – от продаж до приема-сдаточных испытаний и организации сопровождения
- Эффективно организовать проект и связать его с текущей деятельностью организаций позволяет применение формальной технологии управления проектами – 1С:Технология Быстрого Результата

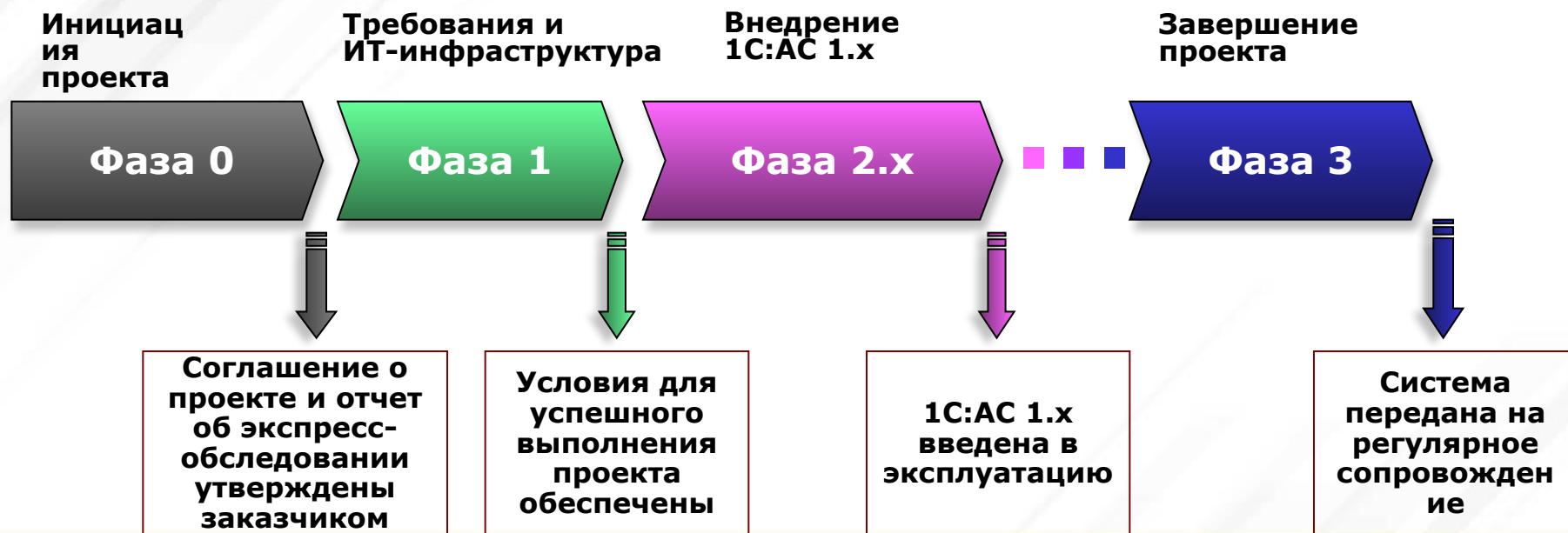






# Что такое ТБР?

**1С:Технология Быстрого Результата (ТБР) – это технология управления проектами внедрения программных продуктов фирмы «1С»**





# Контекст

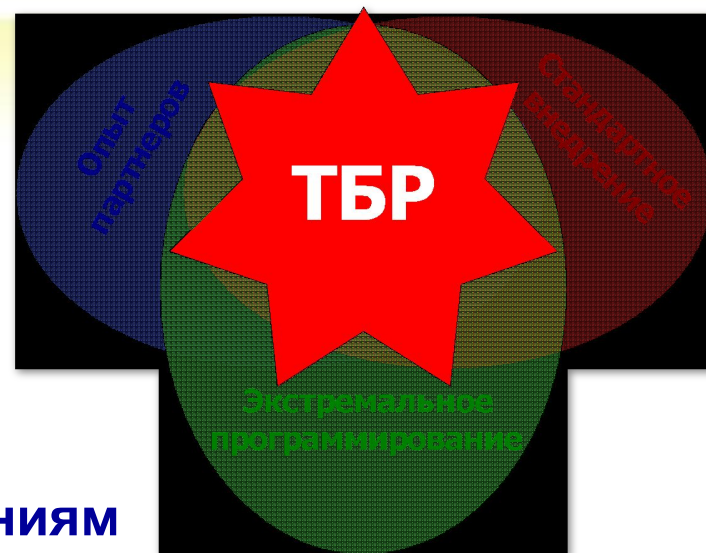
- **Ведение проекта = ведение бизнеса**
  - каждый проект – это, своего рода, мини-бизнес в бизнесе заказчика и исполнителя
- **Проект внедрения ERP-системы – совместный бизнес заказчика и исполнителя, где крайне необходимо:**
  - Сокращение издержек на процессы: снижение затрат на транзакции
  - Сокращение издержек на результат: разумные цены и сроки
  - Быстрая реакция на изменения
  - Прозрачность управления – контроль процессов и бюджета
  - Равномерность и прогнозируемость платежей





# Происхождение 1С:ТБР

- **Технология Быстрого Результата:**
  - Опыт нашей партнерской сети, начиная с 2000 года
  - Технология «Стандартное внедрение»
  - Технология «Экстремальное программирование»
- **Максимальное соответствие требованиям стандартов:**
  - ISO 9001:2008
  - PMI PMbok
- **Технология является открытой и ее материалы доступны как для партнеров, так и для пользователей**





# 1С:ТБР для кого и зачем?

- **Технология предназначена:**
  - Для партнеров фирмы «1С», ведущих проекты внедрения
  - Для конечных пользователей программных продуктов на базе 1С: Предприятие, ведущих проекты собственными силами
- **Технология предназначена для внедрения любых тиражных (типовых или отраслевых) решений**
- **Это массовая технология: «Управление проектами – в массы». Однако, она предполагает наличие профессиональных команд, имеющих опыт внедрения и состоящих из специалистов уровня 1С: Специалист и выше**
- **Позволяет достигать быстрый и регулярный (в идеале - ежемесячный) полезный для заказчика результат без снижения уровня качества**
- **Способствует получению исполнителем регулярного финансирования**
- **Направлена на снижение финансовых рисков для обеих сторон, участвующих в проекте внедрения ERP-системы**



# Что внутри?

- В поставку ТБР включено порядка 60 документов:
  - Технология организации проекта
  - Предложения по организации эффективного взаимодействия
  - Описание жизненного цикла проекта в ТБР с указанием ключевой выходной продукции и работ по фазам
  - Методические рекомендации
- В состав продукта «1С:ТБР» входит пакет печатных и электронных документов, включающий в себя:
  - Печатную книгу, содержащую руководства по ключевым процессам проекта внедрения, «Описание Технологии Быстрого Результата»
  - Руководства по основным процессам проекта внедрения, методики выполнения работ в проекте
  - Шаблоны проектной документации



# Ограничения ТБР

- ТБР не является «серебряной пулей» и не должна рассматриваться как технология управления проектами на все случаи жизни
- ТБР не относится к «классическим» технологиях управления софтверными проектами
- ТБР нецелесообразно использовать, где:
  - Необходимо жесткое соблюдение требований ГОСТ, или другой нормативной базы с аналогичным объемом требований
  - Требуется создавать большой объем проектной и пользовательской документации (в частности, при разработке новой системы)
  - Нужно разработать новую систему или внести существенные изменения в типовое или отраслевое решение
  - Должно применяться «классическое» управление проектом







# Правильное взаимодействие – ключ к успеху



Необходимо отделить  
внедрение от  
методологии:

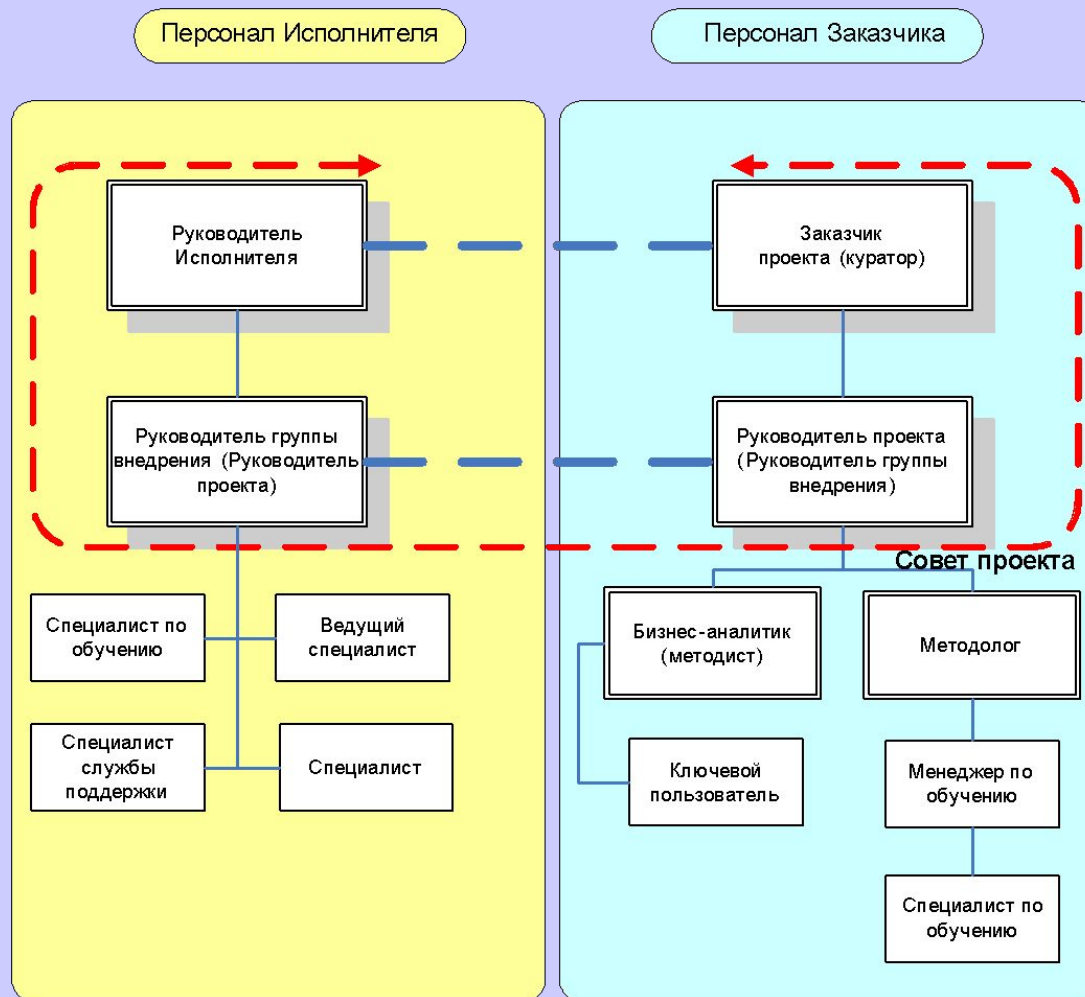
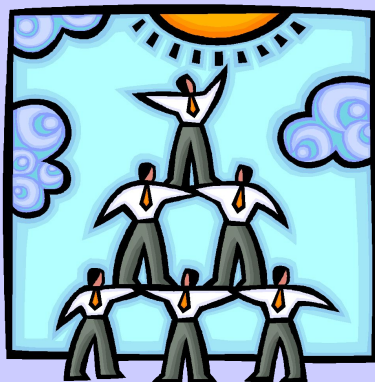
- Профессиональные методологи
- Профессиональное внедрение

- Технология массовая – достаточный и необходимый уровень профессионализма членов команды проекта (не требуется обладать каким-либо сверхъестественными навыками и возможностями)
- Мобильные профессиональные команды
- Надо достигать **быстрых и дешевых** результатов ☐ методология (консалтинг) на стороне заказчика:
  - **Собственного методолога (бизнес-аналитика)**
  - **Консультанта из консалтинговой компании**
  - **Консультанта из компании исполнителя (если такой есть)**



# Общая команда проекта

Единая,  
слаженно  
работающая  
команда проекта,  
нацеленная на  
достижение  
общей цели!





# Спасибо за внимание!

Свои вопросы вы можете задать  
по электронной почте: [metod@1c.ru](mailto:metod@1c.ru)