

Технології впровадження ERP- систем

Бузмаков Володимир

CIO-Jazz - 2021
29-31 липня 2021 року

Голова Активу
«Співтовариство ІТ-директорів України»



СПІЛКА
АВТОМАТИЗАТОРІВ
БІЗНЕСУ

Як **ГАРАНТОВАНО** "завалити"
проект впровадження ERP-
системи ще до його початку?

Передумови «провального» проекту впровадження ERP-системи (рекомендації підприємству)

До проекту

- Оберіть постачальника, який пообіцяє все зробити за найменшу ціну
- Головне – зафіксувати бюджет і не важливо, що в нього увійшло
- Не витрачайте час на ознайомлення з системою та командою впровадження до початку проекту
- Не проводьте діагностику, обстеження, не готуйтеся до майбутнього проекту – одразу стартуйте!

На старті проекту

- Не призначайте Координатора проекту, Координаційну раду - найняли виконавців – вони самі все зроблять
- Ні в якому разі не призначайте керівника проекту, а якщо призначили – не надавайте йому повноважень
- Не витрачайте час на постановку задачі, формалізацію бізнес-процесів, - все «саме якось втрясється»
- Головне – нічого не міняти в бізнес-процесах, хай все підлаштують, щоб всім було комфортно

Під час проекту

- Не заставляйте співробітників займатись перевітками налаштувань системи – хай її виконавець тестує
- Не звертайте увагу на конфлікти інтересів, ризики, супротив персоналу та інше – то все пройде
- Не створюйте на підприємстві центр компетенції для супроводу та розвитку системи - якщо-то наймете програміста – він все зробить

Головний «лайфхак»:

- **Не дотримуйтесь методології впровадження та не використовуйте управління проектами – то все «від лукавого»**

Загальна інформація про ТКВ

Концепція технології корпоративного впровадження систем автоматизації

Що таке ТКВ?

- **Технологія корпоративного впровадження (ТКВ)** – це звід знань з планування, організації і контролю реалізації проектів створення і впровадження автоматизованих інформаційних систем (далі – АІС).
- **ТКВ призначена для використання:**
 - **Членами САБ**, які виконують корпоративні проекти створення і впровадження АІС (в першу чергу - **Центри ERP**, а також інші партнери, які виконують масштабні проекти).
 - **Внутрішніми ІТ-підрозділами Замовників**, які безпосередньо реалізують або беруть участь в проектах створення і впровадження АІС.
 - **Навчальними закладами** – у учбовому процесі для навчальних дисциплін, які включають задачі управління ІТ-проектами.

1. **Життєвий цикл проекту (ЖЦП)** – набір фаз, через які проходить проект з моменту його початку до моменту завершення. Основний понятійний елемент ТКВ.
2. ЖЦП складається з **Фаз проекту** (методологічне поняття) - сукупність логічно пов'язаних і функціонально згрупованих пакетів робіт, що завершуються досягненням одного або декількох основних результатів проекту.
3. Додатковим понятійним елементом ТКВ є **Етап проекту** (юридичне поняття) - період виконання робіт, який має один або кілька функціонально згрупованих пакетів робіт (одна або кілька Фаз проекту) і конкретний формалізований результат.
4. Додатковим понятійним елементом ТКВ, що забезпечує можливість застосування ітераційного підходу при реалізації проекту, є **Черга проекту** (юридичне поняття) - один Етап або набір Етапів проекту, які повторюються в процесі реалізації проекту.

Мета поділу проекту на Черги: забезпечення можливості поділу робіт проекту на частини (за функціональною, територіальною, організаційною ознакою).

Приклади структури ЖЦП

ЖЦП, з деталізацією за Фазами проекту



ЖЦП – приклад співвідношення Етапів та Фаз проекту



ЖЦП – приклад формування Черг проекту

Черга 1. Блок «Оперативний облік»

Етап 1. Обстеження та проектування системи

Включає Фази:

- Фаза 1. Ініціація проекту
- Фаза 2. Формування вимог до АІС
- Фаза 3. Проектування АІС



Черга 1. Блок «Оперативний облік»

Етап 2. Створення системи

Включає Фази:

- Фаза 4. Розробка АІС
- Фаза 5. Підготовка до введення АІС в ДЕ/ДПЕ



Черга 1. Блок «Оперативний облік»

Етап 3. Дослідно-промислова експлуатація системи

Включає Фази:

- Фаза 6. Проведення ДЕ/ДПЕ
- Фаза 7. Підготовка до введення АІС в ПЕ



Проект «Супровід» блоку «Оперативний облік»

Черга 2. Блок «Регламентований облік та фінанси»

Етап 1. Обстеження та проектування системи

Включає Фази:

- Фаза 1. Ініціація проекту
- Фаза 2. Формування вимог до АІС
- Фаза 3. Проектування АІС



Черга 2. Блок «Регламентований облік та фінанси»

Етап 2. Створення системи

Включає Фази:

- Фаза 4. Розробка АІС
- Фаза 5. Підготовка до введення АІС в ДЕ/ДПЕ



Черга 2. Блок «Регламентований облік та фінанси»

Етап 3. Дослідно-промислова експлуатація системи

Включає Фази:

- Фаза 6. Проведення ДЕ/ДПЕ
- Фаза 7. Підготовка до введення АІС в ПЕ



Проект «Супровід» блоку «Регламентований облік та фінанси»

Структура ТКВ

- Рекомендації з організації та застосування основних процесів (процесів створення результатів) проекту:
 - Опис Життєвого циклу проекту створення та впровадження АІС:
 - Фази ЖЦП;
 - Ключові пакети робіт за Фазами ЖЦП;
 - Ключова вихідна продукція проекту за Фазами ЖЦП;
 - Опис регулярних заходів управління проектами;
 - Опис робіт блоку «Забезпечення продуктивності системи»;
- Ролі та основні обов'язки учасників команди проекту;
- Рекомендації з організації та застосування процесів управління проектом;
- Шаблони і приклади документів, які є основною або допоміжною вхідною продукцією проекту створення та впровадження АІС;
- База знань ризиків проекту, база знань припущень і обмежень, які застосовуються при плануванні робіт проекту.

Фаза 2. Формування (уточнення) вимог до АІС

Цілі Фази:

- Визначення поточного стану:
 - Методологічного забезпечення проекту;
 - Автоматизації бізнес-процесів Замовника, які входять в рамки проекту;
 - Інфраструктури підприємства Замовника;
- Уточнення і фіксація функціональних та нефункціональних вимог до АІС.

Задачі Фази:

- Інтерв'ювання та аналіз з метою уточнення функціональних та нефункціональних вимог до АІС:
 - Інтерв'ювання співробітників Замовника;
 - Вивчення АІС, які експлуатуються підприємством;
 - Збір наявних на підприємстві нормативно-методологічних документів (регламенти, стандарти, накази, облікові політики, друковані та звітні форми тощо) та ознайомлення з ними;
 - Аналіз вимог і вхідних даних в частині перенесення НДІ та вхідних даних;
 - Аналіз вимог і вхідних даних в частині інтеграції із суміжними АІС;
 - Аналіз вимог і вхідних даних в частині розмежування прав доступу користувачів до даних та функцій АІС;
 - Формування та погодження протоколів проведення інтерв'ю;
- Формування та погодження з Замовником Звіту про обстеження підприємства;
- Опис існуючих бізнес-процесів, уніфікація і розробка цільових бізнес-процесів, які входять в рамки проекту;
- Формування (уточнення) функціональних і нефункціональних вимог до АІС:
 - Узгодження з Замовником уточнених вимог до створення і впровадження АІС;
 - Формування Функціонально-технічних вимог до АІС;
 - Узгодження Функціонально-технічних вимог до АІС.

Основна вхідна інформація:

- Договір, Технічне завдання, додаток до Договору
- Статут проекту
- Базовий план-графік проекту

Фаза 2. Формування (уточнення) вимог до АІС

№	Пакети робіт	Вихідна продукція Фази
Планування робіт Фази 2		
2.1	Розробка Детального плану-графіку Фази	Детальний план-графік Фази 2*
2.2	Призначення робіт фахівцям	Реєстр робіт
2.3	Актуалізація бюджету проекту	Актуалізований бюджет проекту*
2.4	Проведення стартової наради за Фазою 2	Протокол стартової наради за Фазою
Підготовка до проведення обстеження		
2.5	Формування переліку бізнес-процесів, які підлягають автоматизації, і переліку суміжних систем, з якими планується інформаційна взаємодія	Перелік бізнес-процесів* та суміжних систем
2.6	Формування списку ключових користувачів АІС	Список ключових користувачів*
2.7	Інструктаж ключових користувачів	Програма навчання* ; Лист відвідування навчання; Протокол навчання* ; Звіт за результатами навчання
2.8	Розробка плану проведення інтерв'ю	План проведення інтерв'ю*
2.9	Аналіз опитувальних листів/анкет щодо функціональних і нефункціональних вимог до АІС	Опитувальні листи/анкети щодо функціональних і нефункціональних вимог до АІС
2.10	Аналіз нормативно-методологічних документів, що регламентують/регулюють діяльність Замовника за бізнес-процесами, які входять в рамки проекту	Запит на надання нормативно-методологічних документів* ; Нормативно-методологічні документи
2.11	Отримання інформації щодо наявних АІС	Перелік наявних АІС

Фаза 2. Формування (уточнення) вимог до АІС

№	Пакети робіт	Вихідна продукція Фази
Організаційні заходи		
2.12	Формування керівництва з розробки програмного коду АІС	Регламент розробки
2.13	Розробка Угоди про моделювання бізнес-процесів	Угода про моделювання
Проведення обстеження		
2.14	Вивчення поточної організаційної та операційної структури компанії Замовника	Список відділів та підрозділів, які входять в рамки проекту
2.15	Інтерв'ювання співробітників Замовника за функціональними і нефункціональними вимогами до АІС	Протокол обстеження*
2.16	Вивчення наявних АІС, зокрема суміжних, з якими планується інформаційна взаємодія	
2.17	Розробка документу «Звіт про обстеження»	Звіт про обстеження
Опис і уніфікація бізнес-процесів для подальшої автоматизації		
2.18	Опис і уніфікація бізнес-процесів, які підлягають автоматизації	Альбом моделей бізнес-процесів
2.19	Розробка матриці бізнес-ролей за бізнес-процесами, які підлягають автоматизації	Матриця бізнес-ролей
2.20	Підготовка першої редакції Плану організаційних змін	План організаційних змін
2.21	Розробка альбому звітних та друкованих форм для цілей подальшої автоматизації	Альбом звітних та друкованих форм
2.22	<i>Схеми БП, які підлягають автоматизації, та альбому друкованих та звітних форм погоджені</i>	<i>Контрольна точка</i>



**СПІЛКА
АВТОМАТИЗАТОРІВ
БІЗНЕСУ**

Організаційна структура проекту впровадження АІС

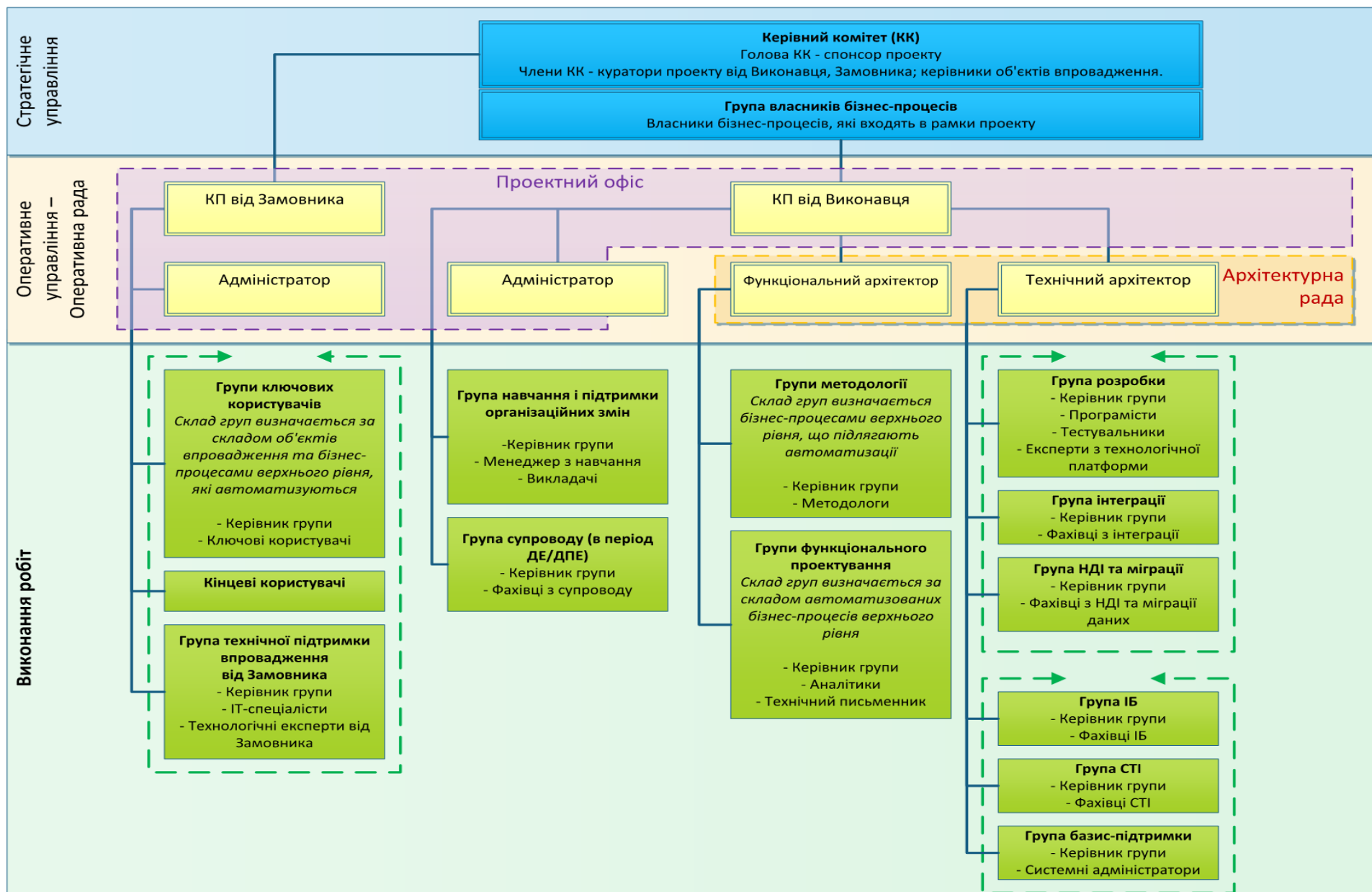
Концепція технології корпоративного впровадження систем автоматизації

Організаційна структура проекту

В організаційній структурі проекту виділяються такі рівні:

- **1-й рівень: Стратегічне управління**
 - Комітет з управління і Група власників бізнес-процесів, які входять в межі проекту (далі – Група власників бізнес-процесів);
- **2-й рівень: Оперативне управління**
 - Оперативна рада;
 - Архітектурна рада;
 - Проектний офіс;
- **3-й рівень: Виконання робіт**
 - Робочі групи

Організаційна структура проекту



Технологія швидкого впровадження консультантами

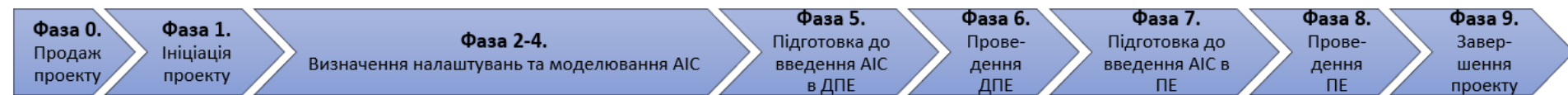
Подальший розвиток технологій впровадження

Технологія швидкого впровадження консультантами

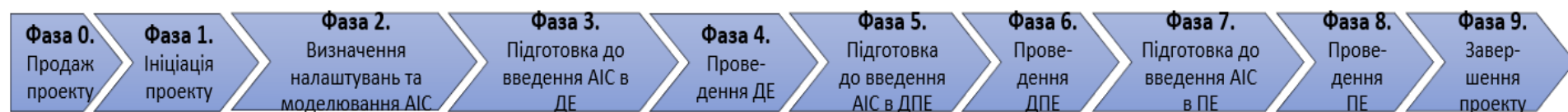
ЖЦП ТКВ



ЖЦП ТШВК



ЖЦП ТШВК – повний цикл



Дякую за увагу

Бузмаков Володимир Іванович

Голова Активу
ВГО «Співтовариство ІТ-директорів України»

+380503302311
chief@itdirector.org.ua