

## Эпиграф:

Я подниму черепаху бережно.  
И размахнусь, и присвистну...  
Ну и что, что она ползает медленно  
Зато летает ... быстро.

# БЫСТРЫЙ СТАРТ В УПП.

Новая проектная философия

## НАШЕ «YESTERDAY»

Во времена массового внедрения решений на платформе 1С:Предприятие 7.7. сложился следующий жизненный цикл проекта:



После перехода на платформу 1С:Предприятие 8. базовый цикл серьезно не изменился, однако с каждым новым проектом все острее ощущалось, «..что-то не так...»

## ЧТО НЕ ТАК ?

### Сложности с прогнозированием стоимости, трудоемкости и срока окончания разработки Технического проекта

*Технический проект нужно согласовывать с Заказчиком, но у Заказчика очень редко находятся люди которые могут себе представить как будет работать система на основании документального описания, не «пощупав ее руками». В результате согласование проходит или очень формально или очень долго или и то и другое вместе.*

### Сложности с нормированием большого количества программистской работы

*В рамках Технического проекта описывается постановка задачи на доработку программного кода. Одновременно происходит тарификация и разработка графика выполнения этих работ. Это может быть больше 1000 часов. Точно рассчитать трудоемкость, стоимость и сетевой график такой разработки чрезвычайно сложно.*

### Неопределенность термина «внедрение», и сложности со сдачей-приемкой

*Когда заканчивается внедрение ? Когда проведены расчеты по зарплате или сдана декларация по НДС ? Насколько это вообще находится в нашей компетенции ?*

# ПРЕДПОСЫЛКИ ИЗМЕНЕНИЙ

## Изменение образа ТОВАРА и ПОКУПАТЕЛЯ

*Раньше мы продавали молотки пролетариями теперь мы продаем станки капиталистам*

## Развитие программного кода УПП

*Ошибки исправлены, функциональность достаточна, опыт первых внедрений учтен.*

## Рост квалификации проектных команд

*Большие проекты перестали быть редкостью, а выполняются на «потоке»*

## Развитие представлений о границах применимости типового программного кода УПП

*Мы уже точнее понимаем, что легко делать в УПП, что трудно, а что лучше не делать совсем.*

## Рост квалификации управленческих кадров ЗАКАЗЧИКА

*На стороне Заказчика все больше встречается управленцев с опытом участия в проектах внедрения (например SAP R3). Да и вообще квалификация управленцев сильно выросла за последние 2-3 года.*

## НАШЕ «TOMORROW»

В основу нового подхода к определению фаз жизненного цикла проекта легло осознание нескольких фактов:

Обучение пользователей является важной самостоятельной фазой проекта. Причем это гораздо более важно чем программирование (доработка).

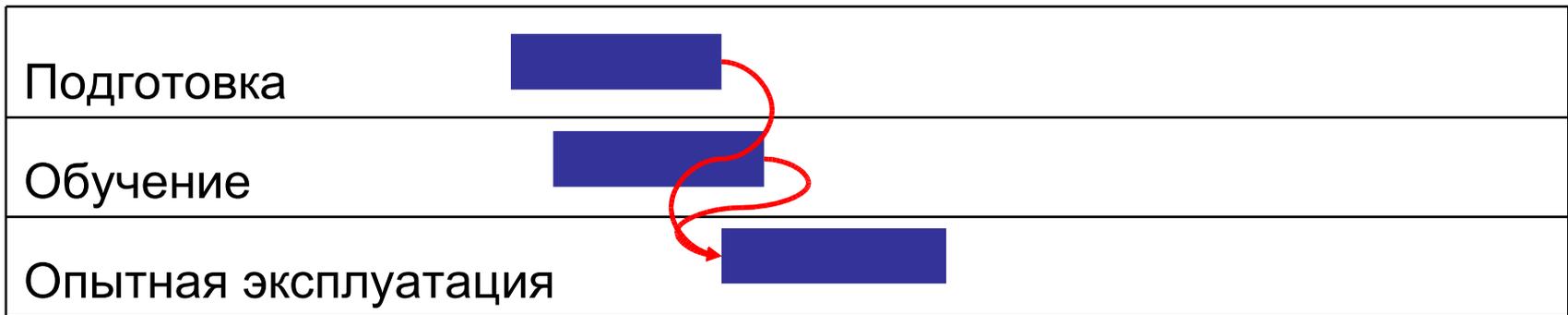
Доработка программного кода не является самостоятельной фазой проекта вообще

Проект заканчивается, когда заканчивается опытная эксплуатация.

Запуск в промышленную эксплуатацию это компетенция Заказчика. Мы можем помогать (если нужно), но уже по договору сопровождения.

# НАШЕ «TOMORROW»

Таким образом жизненный цикл проекта приобрел следующий вид:



**А ТЕПЕРЬ НЕМНОГО ПОДРОБНЕЕ О КАЖДОЙ ФАЗЕ**

# ПОДГОТОВКА

## Обследование

*Определение перечня функций и процессов, которые будут объектом автоматизации (масштаб внедрения), основных несоответствий (если есть), графика производства работ. Определение количества пользователей, а если возможно, то и персональный состав групп.*

## Создание контрольного примера

*Создается сквозной пример от описания продукции (несколько спецификаций и технологических карт) до выпуска готовой продукции, ее реализации и расчета себестоимости и определения финансового результата.*

## Обучение группы высших руководителей предприятия

*Как правило 3-4 человека, которым в течении 5-6 часов (по 1-2 часа в день в течении 3-4 дней) показывают контрольный пример.*

## Обучение рабочей группы проекта со стороны Заказчика

*На том же контрольном примере. Но цель обучения не просто показать, а дать людям реальные навыки самостоятельной работы (заполнение справочников и проч.) Это занимает (3-5) дней по 4-6 часов в день.*

# ПОДГОТОВКА

## Согласование ключевых процедур исполнения проекта.

*Мы составили перечень того, о чем нужно договориться с Заказчиком. Регистрация и обработка замечаний, порядок исполнения и сдачи-приемки работ, документирование доработок программного кода, порядок мониторинга действий пользователей и аудита информационной базы.*

## Заполнение справочников, параметров учетной политики и прочее.

*Для старта УПП необходимо заполнить несколько справочников, регистров и проч. (список этих объектов определен). Общий подход такой: мы даем задания и мониторим их исполнение. Пользователи (возможно с нашей помощью) вырабатывают ключевые методические решения (например структура затрат и статей ДДС) и вводят данные в систему.*

# ОБУЧЕНИЕ

## Формирование групп

*Лучший вариант – это сформировать группы еще на этапе обследования. Но, как правило Заказчик этого сделать в тот момент не готов. Теперь пользователей уже считаем не «штуками», а персонально.*

## Создание курсов, тестов, утверждение расписания

*Демонстрационная информационная база для курса обучения может быть построена на том же контрольном примере, но это не обязательно. А вот проводить тестирование обязательно.*

## Подготовка учебного центра

*На мой взгляд психологически правильно проводить обучение в специальном учебном центре, а не на рабочем месте. В учебном центре обучаемый собран, ничем другим не занят и полностью находится под контролем преподавателя.*

## Тестирование

*Некоторые обучаемые начинают осознавать чему их обучали только в момент тестирования. Очень хорошо работает если еще и предупредить всех в самом начале курса, что результаты тестирования будут переданы в отдел кадров Заказчика (и действительно это сделать).*

# ОБУЧЕНИЕ

## Регистрация замечаний

*В ходе обучения зачастую возникает ситуация когда кто-то из обучаемых начинает возмущаться тем, что программа работает «не так, как он привык». Это может быть «звоночком» о том, что мы, что-то важное пропустили при обследовании. Эту информацию нужно не упустить. С другой стороны регистрация замечания избавляет преподавателя от необходимости втягиваться в ненужные дискуссии о том «кто к чему привык».*

# ОПЫТНАЯ ЭКСПЛУАТАЦИЯ

## Выбор периода

*Сложившая практика такова - опытная эксплуатация проводится на данных одного месяца. Возможно для торговых предприятий с большим документооборотом достаточно недели, а может и дня. Мы об этом думаем, но еще не пробовали.*

## Неоперативный режим

*В ходе опытной эксплуатации перед пользователями стоит задача ввести все первичные документы и выполнить все регламентные операции периода. Происходит это в условиях когда реальный учет ведется «как и раньше», то есть с использованием старой учетной системы. Выбирается, как правило ближайший прошедший месяц. На его повторную обработку уходит около трех месяцев хотя задача успеть к сроку не стоит. Основное внимание уделяется полноте ввода информации, закреплению навыков пользователей и отработке взаимодействия подразделений в новых условиях.*

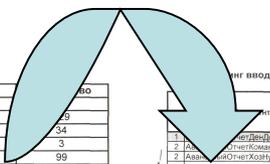
# ОПЫТНАЯ ЭКСПЛУАТАЦИЯ

## Мониторинг

Инвентаризация того, что должно быть введено. Оценка возможностей пользователей (нормирование). Разработка графика обработки первичных документов. Учет того сколько сделано по факту. Подготовка аналитических таблиц (план-факт). Проведение еженедельных совещаний по ходу работ. Это все наша работа. Ну а Заказчику ... остается только наказать невиновных и наградить не причастных ...

ЦТП  
Перечень используемых документов  
01.04.2008 - 01.05.2008

№	Документ	Вид операции	ко
1	Авансовый отчет		
2	Запись книги приобретения	Налоговая накладная	29
3	Корректировка долга	Ввод начисленных остатков	34
4	Корректировка долга	Корректировка долга	3
5	Налоговая накладная	Операции, облагаемые НДС	99
6	Операция (бухгалтерский и налоговый учет)		6
7	Оприходование товаров	Объекты строительства передана центрам	2
8	Оприходование товаров	оприходование ТМЦ от центров	75
9	Оприходование товаров	товары, продукция	27
10	Оприходование товаров	Поступление услуг от центров	18
11	Передача материалов в эксплуатацию		50
12	Перемещение материалов в эксплуатацию		35
13	Перемещение товаров	товары, продукция	272
14	Платежное поручение входящее	Финансирование	46
15	Платежное поручение входящее	Прочее поступление безналичных денежных средств	82
16	Платежное поручение исходящее	Оплата от покупателя	55
17	Платежное поручение исходящее	Оплата поставщику	114
18	Платежное поручение исходящее	Прочее списание безналичных денежных средств	308
19	Поступление НМА		1
20	Поступление товаров и услуг	покупка, комиссия	189
21	Приходный кассовый ордер	Получение наличных денежных средств в банке	4
22	Приходный кассовый ордер	Прочий приход денежных средств	1
23	Расходный кассовый ордер	Вынос наличных в банк	2
24	Расходный кассовый ордер	Прочий расход денежных средств	1
25	Реализация товаров и услуг	По заявочной кампании	14
26	Реализация товаров и услуг	продажа, комиссия	99
27	Списание материалов из эксплуатации	Списание	83
28	Счет на оплату покупателю		10
29	Требование-накладная	Материалы	78
30	Доходы	Прочие операционные доходы	3



... инвентаризация документов ЦТП за январь-апрель 2008г.

Документ 8.0	Апрель			Май			Июнь			Отвествый	Примечание
	Кол-во 7.7	Кол-во 8.0	%	Кол-во 7.7	Кол-во 8.0	%	Кол-во 7.7	Кол-во 8.0	%		
Авансовый отчет	42	0	0	45	44.75	100	45	44.75	100		
Авансовый отчет	0	0	0	2	4	100	0	0	0		
Оприходование товаров (поступление услуг от центров)	129	129	100	135	135	100	135	135	100		
Поступление товаров и услуг	186	189	-21	130	24	156	87	180	180	100	
Перемещение товаров	50	36	14	28	33	63	100	33	33	100	
Перемещение товаров	0	0	0	8	9	100	9	9	100		
Платежное поручение входящее	59	59	100	64	64	100	64	64	100		
Платежное поручение исходящее	21	608	-587	-2795	21	665	-644	-3967	21	21	100
Передача материалов в эксплуатацию	37	34	3	8	45	45	100	45	45	100	
Передача материалов в эксплуатацию	19	16	3	16	37	37	100	37	37	100	
Финансирование	1	1	100	1	1	100	1	1	100		
Прочее поступление безналичных денежных средств	0	0	0	1	1	100	1	1	100		
Оплата от покупателя	11	5	9	55	13	5	6	55	13	11	100
Оплата поставщику	2	2	100	3	3	100	3	3	100		
Прочее списание безналичных денежных средств	58	99	-41	-1	98	5	53	65	98	98	100
Налоговая накладная	24	26	100	22	2	20	61	22	22	100	
Запись книги приобретения	211	211	0	288	30	238	69	288	288	100	
Налоговая накладная	2	2	100	4	4	100	4	4	100		
Налоговая накладная	30	30	100	50	50	100	50	50	100		
Налоговая накладная	0	0	0	17	17	100	21	21	100		
Реализация товаров и услуг	13	3	23	10	77	17	2	15	88	17	100
Платежное поручение входящее	10	10	100	10	10	100	10	10	100		
Платежное поручение исходящее	2	2	100	2	2	100	2	2	100		
Оприходование товаров	92	100	-8	-9	89	62	27	30	89	89	100
Перемещение товаров	1	1	100	1	1	100	1	1	100		
Перемещение товаров	35	35	100	52	52	100	52	52	100		
Перемещение товаров	1	1	100	1	1	100	1	1	100		
Перемещение товаров	25	14	11	44	28	5	21	81	28	28	100
Перемещение товаров	1	1	100	1	1	100	1	1	100		
Перемещение товаров	0	0	0	1	1	100	1	1	100		
Перемещение товаров	0	0	0	1	1	100	1	1	100		
Списание материалов из эксплуатации	83	83	0	0	122	122	100	122	122	100	
Списание материалов из эксплуатации	103	103	0	0	87	87	100	87	87	100	
Требование-накладная	78	78	0	0	87	87	100	87	87	100	
Реализация товаров и услуг	101	99	2	2	100	41	59	59	100	100	100
Перемещение товаров	262	263	-1	0	269	35	234	87	269	269	100
Перемещение товаров	33	33	100	33	13	13	100	13	13	100	
Перемещение товаров	1	1	100	3	3	100	3	3	100		
Перемещение товаров	0	0	0	1	1	100	1	1	100		
Перемещение товаров	0	0	0	1	1	100	1	1	100		
Списание материалов из эксплуатации	1520	1844	-324	-1	1506	878	1506	0			

— Материалы  
— перв. счета

# ОПЫТНАЯ ЭКСПЛУАТАЦИЯ

## Окончание

*Решение о том, что опытная эксплуатация закончилась должен принять Заказчик. То есть он может это решить и не выполнив всю программу опытной эксплуатации. Тем более, что еженедельный мониторинг делает ход работ довольно прозрачным. Все зависит от планов Заказчика относительно начала промышленной эксплуатации. На практике мы оговариваем в контракте какой-то конкретный календарный срок в течении которого в этом процессе участвует наша рабочая группа.*

# ДОРАБОТКА ПРОГРАММНОГО КОДА

## Ну куда ж без этого

*Конечно УПП можно и нужно дорабатывать для конкретной специфики (в этом сила 1С). Другое дело, что нельзя этим злоупотреблять.*

## Но принять решение должно стать сложно

*Поэтому мы постарались усложнить процесс принятия решения. Пользователь заполняет «Лист регистрации замечаний», рабочая группа (совместно Заказчика и Исполнителя) рассматривает это замечание и принимает решение «нужна доработка». Исполнитель (то есть мы) составляет документ «Перечень работ» в котором описывается кратко постановка задачи (что нужно сделать), определяются сроки, трудоемкость и стоимость. «Перечень работ» передается на утверждение Заказчику. В случае если «Перечень» подписали. Заказчик должен сделать предоплату Это не потому, что мы жадные, а чтобы дать Заказчику возможность еще раз подумать.*

## И лучше 40 раз по разу

*Практически каждая доработка это «маленький» проект. Со своими бюджетом, сроками и сдачей приемкой. Нужно помнить, что любая доработка программного кода это плохо управляемый творческий процесс с неопределенным результатом. Поэтому лучше делать небольшие прогнозируемые шаги, да и документировать небольшие доработки значительно проще.*

# ИЗМЕНЕНИЕ РОЛЕЙ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА

## Преподаватель учебного центра

*Он становится одной из ключевых фигур проекта. Ситуация выглядит так. Нам нужно больше хороших преподавателей и меньше хороших программистов. По моей оценке один преподаватель заменяет 2-3 «традиционных» внедренца.*

## Руководитель проекта

*Должен ли РП быть хорошим программистом ? Нет, не должен. Лучше если РП не программирует на своем проекте вообще. Если ему «образование не дает покоя» пусть программирует на чужом проекте. Это быстро сказать. На практике подобная перестройка сознания происходит очень медленно, но это неизбежно.*

## Специалист

*Конечно программисты будут по-прежнему нужны. Но теперь это скорее «секретное оружие». Когда мы видим, что клиент хочет идти вперед, но действительно упирается лбом в бетонную стену ограничений функциональности программного продукта – вот тут и появляется бригада «супергероев» которая рубит в этой бетонной стене аккуратную дверь. И все движутся дальше.*



**СПАСИБО ЗА  
ВНИМАНИЕ !**

**ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИИ ПРОИЗВОДСТВА**

**ООО «ПРОКОМ»**

**г.Запорожье, ул.Победы, 97а**

**(+380612)343222, 330244**