



**5-я международная конференция  
«Решения «1С» для корпоративных клиентов»**

**Управление корпоративными проектами.  
Особенности организации и управления  
ИТ проектами на базе системы программ  
1С:Предприятие**

**8-16 июня 2013. Доминикана**

**Руководитель направления  
по управлению проектами**

*«Мы знаем, почему проекты рушатся, мы знаем, как предупредить эти провалы – так почему же они все-таки проваливаются?»*

Martin Cobb

Treasury Board of Canada  
Secretariat



- мы знаем о неудачах проектов и знаем причины этого
- мы сами проходили неуспешные или критические проекты
- неужели это так увлекательно?...



- Пониженная возможность влияния на проект – не все можно исправить «потом»
- Существенные технологические риски
- Особенности коммуникаций: непосредственная работа идет с одними людьми, а решения принимают (заказывают) – другие
- Результат важнее процесса его достижения?
- Не всегда ясно, что значит «система работает»
- Две «команды проекта», два «руководителя проекта» - кто отвечает за результат?
- «Плавающие» цели и содержание проекта

- Большие проекты → большие объемы → большие бюджеты:

- При «размере» проекта в 30 000 – 50 000 ч/часов отклонение объема на 3-5% выливается в дополнительные тысячи ч/часов.
- Относительное отклонение бюджета на 5-7% может быть очень большим в абсолютных величинах и переутверждение бюджета затронет многих участников проекта



- Уровень организации и уровень квалификации:

- Невозможно все проконтролировать и невозможно все протестировать
- Необходимо обеспечить уровень квалификации персонала (квалификационные требования 1С:Профессионал, 1С:Консультант, 1С:РП, КРП) и соответствующий уровень зрелости процесса (методологии 1С:ПрофКейс)
- Одной только «бескомпромиссной направленности на результат» не достаточно

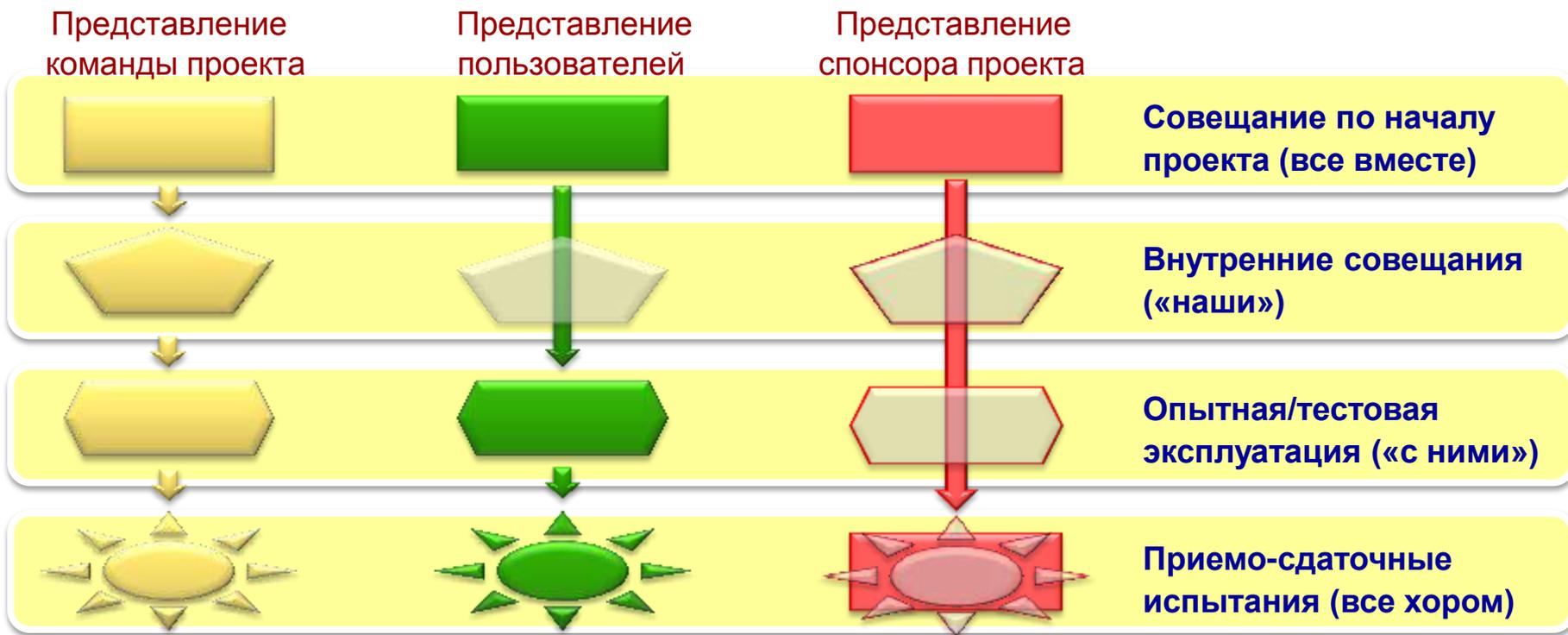
- Архитектура 1С:Предприятия 8, позволяет «на лету» разрабатывать и с большой частотой вносить (ежедневно) существенные изменения в работающую систему и по ходу проекта реализовывать потребности, возникшие в результате изменений в бизнесе и окружении
- Но! Высокая скорость и кажущаяся простота внесения изменений могут буквально за 2-3 итерации изменений сделать систему практически полностью непригодной к дальнейшему развитию и сопровождению
- Следовательно – высоки риски получения плохой архитектуры системы и, как следствие:
  - низкая производительность;
  - проблемы развития 1С:АС;
  - проблемы сопровождения 1С:АС;
  - вопросы безопасности;
  - проблемы с надежностью.
- Нужно закладывать время и бюджет на прототипирование, нагрузочное и регрессионное тестирование, оптимизацию системы, опять тестирование, опять оптимизацию, опять тестирование...
- Архитектурные риски по-другому, к сожалению, не снимаются!





# Коммуникации, коммуникации, коммуникации...

- Представление о выходной продукции проекта трансформируются в процессе выполнения проекта





# Цель проекта $\leftrightarrow$ команда проекта



**Руководитель  
проекта и спонсор**



**Цель достигнута!**



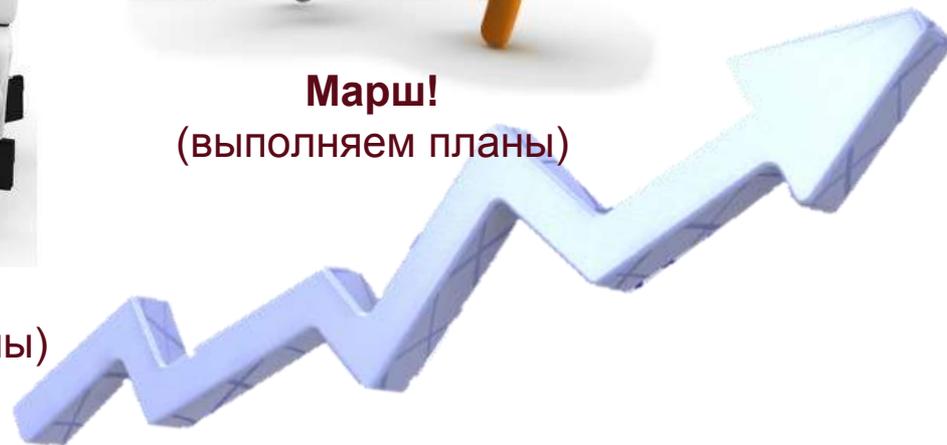
**На старт!**  
(Определили цели)



**Внимание!**  
(Подготовили планы)



**Марш!**  
(выполняем планы)





# Цель проекта $\leftrightarrow$ команда проекта



Руководитель «проекта исполнителя»



Спонсор проекта



Руководитель «проекта заказчика»



Команда «проекта исполнителя»

Проект?  
Цели проекта?  
Содержание?



Команда «проекта заказчика»



# Влияние изменений (Анализ «Если-То»).

## Шаг 1. Требуем

- Делаем план-график проекта (на основе шаблона из 1С:ПрофКейс 2.0, из раздела «Технологии выполнения работ»)

Название задачи	Длительность	Начало	Окончание	Предше	Названия ресурсов
<b>01 - Инициация проекта</b>	<b>22 дней</b>	<b>Пн 09.01.12</b>	<b>Вт 07.02.12</b>		
<b>Отчет об экспресс-диагностике</b>	<b>7 дней</b>	<b>Пн 09.01.12</b>	<b>Вт 17.01.12</b>		
Разработать формат отчета	2 дней	Пн 09.01.12	Вт 10.01.12		Консультант
Согласовать формат отчета	2 дней	Ср 11.01.12	Чт 12.01.12	3	Заказчик
Провести экспресс-диагностику	2 дней	Пт 13.01.12	Пн 16.01.12	4	Консультант
Согласовать отчет об экспресс-диагностике	1 день	Вт 17.01.12	Вт 17.01.12	5	Заказчик
ОЭД готов	0 дней	Вт 17.01.12	Вт 17.01.12	6	Консультант
<b>Устав проекта</b>	<b>8 дней</b>	<b>Ср 18.01.12</b>	<b>Пт 27.01.12</b>	<b>2</b>	
<b>Разработка Устава проекта</b>	<b>5 дней</b>	<b>Ср 18.01.12</b>	<b>Вт 24.01.12</b>		
Проанализировать исходные данные ОЭД	2 дней	Ср 18.01.12	Чт 19.01.12		Консультант
Подготовить Устав проекта	2 дней	Ср 18.01.12	Чт 19.01.12		Консультант
Согласовать Устав проекта внутри компа	2 дней	Пт 20.01.12	Пн 23.01.12	11	Консультант
Откорректировать Устав проекта	1 день	Вт 24.01.12	Вт 24.01.12	12	Консультант
Согласование Устава проекта	5 дней	Пт 20.01.12	Чт 26.01.12	10	Заказчик
Утверждение Устава проекта	1 день	Пт 27.01.12	Пт 27.01.12	14	Консультант;Заказчик
Устав проекта готов	0 дней	Пт 27.01.12	Пт 27.01.12	15	Консультант
<b>План работ</b>	<b>7 дней</b>	<b>Пн 30.01.12</b>	<b>Вт 07.02.12</b>	<b>8</b>	
Разработка плана работ	2 дней	Пн 30.01.12	Вт 31.01.12		Консультант
Согласование плана работ	3 дней	Ср 01.02.12	Пт 03.02.12	18	Заказчик
Утверждение плана работ	2 дней	Пн 06.02.12	Вт 07.02.12	19	Консультант
<b>02 - Подготовка</b>	<b>2 дней?</b>	<b>Ср 08.02.12</b>	<b>Чт 09.02.12</b>	<b>1</b>	
GAP-анализ	1 день?	Ср 08.02.12	Ср 08.02.12		Консультант
Список проектов компании	1 день?	Ср 08.02.12	Ср 08.02.12		Заказчик
Пилотный проект	1 день?	Чт 09.02.12	Чт 09.02.12	22;23	Заказчик

апрель 2012  
05 | 08 | 11 | 14 | 17 | 20 | 23 | 26 | 29

Февраль 2012  
01 | 04 | 07 | 10 | 13 | 16 | 19



# Влияние изменений (Анализ «Если-То»).

## Шаг 2. Анализируем

- Устанавливаем базовый план
- Рассчитываем критический путь

Название задачи

09 Янв '12  
В П В С Ч П С

### 01 - Инициация проекта

#### Отчет об экспресс-диагностике

Разработать формат отчета

Согласовать формат отчета

Провести экспресс-диагностику

Согласовать отчет об экспресс-диагностике

ОЭД готов

#### Устав проекта

##### Разработка Устава проекта

Проанализировать исходные данные ОЭД

Подготовить Устав проекта

Согласовать Устав проекта внутри компа

Откорректировать Устав проекта

Согласование Устава проекта

Утверждение Устава проекта

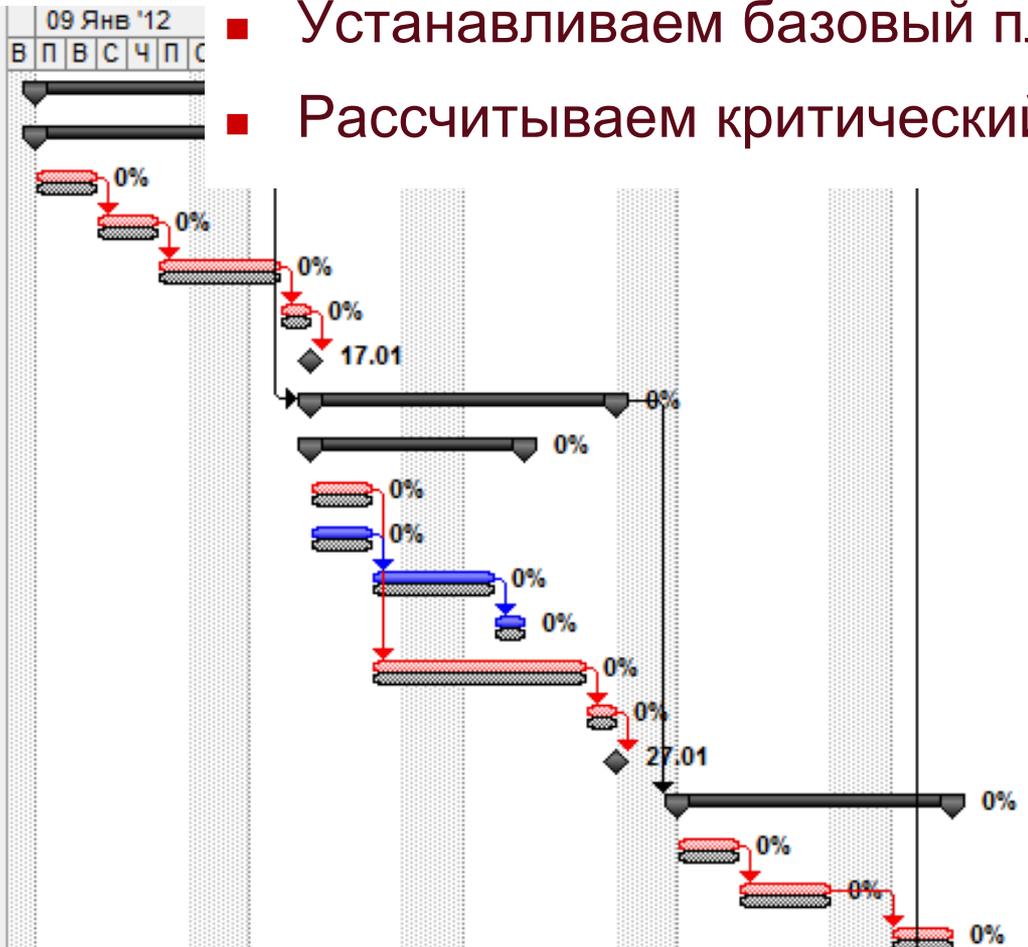
Устав проекта готов

#### План работ

Разработка плана работ

Согласование плана работ

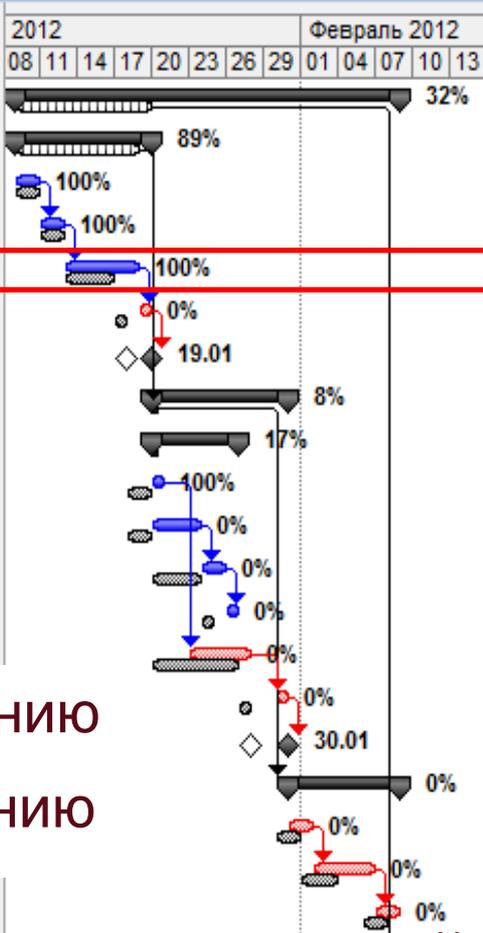
Утверждение плана работ





# Влияние изменений (Анализ «Если-То»).

## Шаг 3. Контролируем.

Название задачи	Начало	Окончание	Базовое начало	Базовое окончание	Отклон. начала	Отклон. окончания	2012				Февраль 2012									
							08	11	14	17	20	23	26	29	01	04	07	10	13	
<input type="checkbox"/> 01 - Инициация проекта	Пн 09.01.12	Ср 08.02.12	Пн 09.01.12	Вт 07.02.12	0 дней	1 день														
<input type="checkbox"/> Отчет об экспресс-диагностике	Пн 09.01.12	Чт 19.01.12	Пн 09.01.12	Вт 17.01.12	0 дней	2 дней	89%													
Разработать формат отчета	Пн 09.01.12	Вт 10.01.12	Пн 09.01.12	Вт 10.01.12	0 дней	0 дней	100%													
Согласовать формат отчета	Ср 11.01.12	Чт 12.01.12	Ср 11.01.12	Чт 12.01.12	0 дней	0 дней	100%													
Провести экспресс-диагностику	Пт 13.01.12	Ср 18.01.12	Пт 13.01.12	Пн 16.01.12	0 дней	2 дней	100%													
Согласовать отчет об экспресс-диагнос	Чт 19.01.12	Чт 19.01.12	Вт 17.01.12	Вт 17.01.12	2 дней	2 дней	0%													
ОЭД готов	Чт 19.01.12	Чт 19.01.12	Вт 17.01.12	Вт 17.01.12	2 дней	2 дней	0%													
<input type="checkbox"/> Устав проекта	Пт 20.01.12	Пн 30.01.12	Ср 18.01.12	Пт 27.01.12	2 дней	1 день	8%													
<input type="checkbox"/> Разработка Устава проекта	Пт 20.01.12	Чт 26.01.12	Ср 18.01.12	Вт 24.01.12	2 дней	2 дней	17%													
Проанализировать исходные данные	Пт 20.01.12	Пт 20.01.12	Ср 18.01.12	Чт 19.01.12	2 дней	1 день	100%													
Подготовить Устав проекта	Пт 20.01.12	Пн 23.01.12	Ср 18.01.12	Чт 19.01.12	2 дней	2 дней	0%													
Согласовать Устав проекта внутри	Вт 24.01.12	Ср 25.01.12	Пт 20.01.12	Пн 23.01.12	2 дней	2 дней	0%													
Откорректировать Устав проекта	Чт 26.01.12	Чт 26.01.12	Вт 24.01.12	Вт 24.01.12	2 дней	2 дней	0%													
Согласование Устава проекта	Пн 23.01.12	Пт 27.01.12	Пт 20.01.12	Чт 26.01.12	1 день	1 день	0%													
Утверд							0%													
Устае							0%													
<input type="checkbox"/> План ра							0%													
Разра							0%													
Согла							0%													
Утверждение плана работ	Вт 07.02.12	Ср 08.02.12	Пн 06.02.12	Вт 07.02.12	1 день	1 день	0%													

■ Вводим фактические данные по исполнению

■ Видим отклонения и прогноз по завершению

# Нале!..., Напра!..., Прямо – шагом марш!

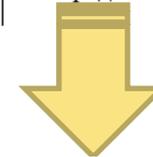
- «Бич» крупных проектов – смена целей и содержания проекта в ходе его выполнения, особенно, ближе к окончанию
- Абсолютная нематериальность выходной продукции ИТ проекта заставляет даже самых опытных профессионалов из ИТ попасться на удочку иллюзии из разряда «что не из железобетона, то легко изменить»
- Нужны ЖЕСТКИЕ регламенты управления изменениями.

## ШАБЛОН ФОРМЫ ДЛЯ ОТСЛЕЖИВАНИЯ ЗАПРОСОВ НА ИЗМЕНЕНИЕ В ПРОЕКТЕ

Запрос на изменение № <u>ЗИ-ХХ</u>	Дата: ДД.ММ.ГГГГ	Код проекта: <код проекта>
Название ЗИ:		

### 1. Описание

Инициатор: <ФИО>	Что запрашивает: <i>Опишите ту часть содержания проекта, которая затрагивается этим запросом на изменение, например, код системы, требования к АС, управление рисками, управление расписанием и т.д.</i>			
Приоритет ЗИ:				
<input type="checkbox"/> Как можно быстрее	<input type="checkbox"/> Высокий	<input type="checkbox"/> Средний	<input type="checkbox"/> Низкий	<input type="checkbox"/> Фоновый



Дополнительное соглашение № \_\_\_\_\_

к договору № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ г.

г. \_\_\_\_\_

«\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

именуемый в дальнейшем Заказчик, в лице \_\_\_\_\_, действующего на основании \_\_\_\_\_, с одной стороны, и \_\_\_\_\_, именуемое в дальнейшем Исполнитель, в лице \_\_\_\_\_, действующего на основании \_\_\_\_\_, с другой стороны, вместе именуемые Стороны, заключили настоящее Дополнительное соглашение о нижеследующем:



- В проекте должен существовать регламент управления изменениями

- 1С:ТБР:

- Соглашение о проекте
- Форма запроса на изменение
- Журнал ЗИ

BR-291-T  
Версия 1

1С:ПрофКейс  
Соглашение о проекте

Страница 19 из 19

## 12. Процедура управления изменениями

### *Пример описания процедуры управления изменениями*

1. Все требования фиксируются пользователями и командой проекта в системе поддержки ТБР.
2. Разбор требований производит Ведущий специалист, при необходимости, согласовывая решения с РП и руководителем группы внедрения.
3. Требованиям присваивается промежуточный статус срочности (высокий/средний/низкий).
4. Руководитель группы внедрения организует оценку трудозатрат по каждому требованию.
5. РП организует подготовку предложения по изменению приоритетов по выполнению требований, с прототипами измененных планов и передает на рассмотрение в Совет проекта.
6. Совет проекта согласует...



# Как понять, что система работает?

- Однозначно описанная выходная продукция
- Шаблоны в 1С:ПрофКейсе 2.0

<b>▲ Разработка обмена данными</b>
Разработка ТЗ по обмену данными по ЗП и кадрам на предприятиях
Реализация функционала для обмена данными
Опытная эксплуатация обмена
Доработка обмена по результатам ОЭ
Функционал по обмену данными по Зп и кадрам запущен в пром. Эксплуатацию
<b>▲ Проектирование системы (2-я часть)</b>
Выполнение доработки функционала согласно техническому заданию
Тестирование разработанного функционала
Функционал программного модуля доработан в соответствии с перечнем
<b>▲ Опытная эксплуатация ведения в системе БУ и НУ</b>
Разработка методики проведения опытной эксплуатации
Согласование плана проведения ОЭ, критериев оценки достижения результатов ОЭ
Ввод документов в систему с привлечением

**No! Нет! Nein!**

Условия для успешного выполнения проекта обеспечены
<b>▲ Фаза 2.1. Внедрение 1С:АС 1.1</b>
Выделенные для работ по фазе ресурсы
Договор или дополнительное соглашение на выполнение работ по текущей фазе
Спецификация требований к 1С:АС 1.1
Контрольные примеры
Сценарии тестирования
<b>▲ Развернутая 1С:АС 1.1</b>
Адаптация
Протокол тестирования
1С:АС 1.1 готова к эксплуатации
Обученный персонал
<b>▲ Эксплуатируемая 1С:АС 1.1</b>
Начальные настройки
Ввод/загрузка начальных данных
Эксплуатация системы
Акты сдачи-приемки выполненных работ

**Yes! Да! Ja!**



## Заранее определенные критерии

- В начале проекта (на фазе инициации) должны быть определены понятные всем критерии того, что цели проекта достигнуты
- Например, что значит, что «система управления проектами внедрена и работает»:
  - У всех руководителей проектов установлен ПП для управления проектами;
  - Все руководители проектов прошли обучение и аттестацию по знанию основ УП
  - Регламенты по управлению проектами и шаблоны выходной продукции разработаны и согласованы и введены в действие приказом по организации;
  - Все руководители проектов прошли аттестацию на знание внутренних документов СМК по управлению проектами;
  - Существует реестр проектов организации, утверждаемый генеральным директором;
  - Для всех проектов из реестра проектов организации есть утвержденные генеральным директоров Устав проекта, План-график проекта, Бюджет проекта;
  - По всем проектам их реестра проектов организации предоставляются еженедельно статус-отчеты.





# Инструменты, технологии, методологии

- Для управления проектами внедрения программных продуктов на платформе 1С:Предприятие, фирма «1С» предлагает три технологии:
  - 1С:Технология Стандартного Внедрения (1С:ТСВ)
  - 1С:Технология Быстрого Результата (1С:ТБР)
  - 1С:Технология Корпоративного Внедрения (1С:ТКВ)
- Методология проектного управления, предлагаемая фирмой, «1С» формируется на основе:
  - **Идеология:** рекомендации стандартов «Руководство PMBOK» и ISO 9001:2008
  - **Технологии:** Технологий проектного управления для проектов различных типов и масштабов
  - **Система обучения:** курсы и тренинги по проектному менеджменту
  - **Сертификация:** 1С:Руководитель проектов, 1С:Руководитель корпоративных проектов
- Такой системный подход к продвижению управления проектами позволяет сделать инструменты проектного менеджмента доступными и эффективными



## Ведение проекта = ведению бизнеса

- Управление проектами должно соответствовать реальным потребностям бизнеса:
  - Ориентироваться на *существующую* внешнюю среду
  - Использовать *имеющиеся* активы процессов организации
  - Использовать *доступные* ресурсы
- Управление проектами должно быть эффективным и полезным:
  - Способствовать сокращению издержек
  - Быстро реагировать на изменение бизнеса
  - Обеспечивать контроль за процессами и бюджетом



- 1С:Технология Быстрого Результата (ТБР) - это технология управления проектами внедрения программных продуктов для управления и учета семейства 1С:Предприятие
- В области применения ТБР не содержится существенных ограничений по масштабам предприятия, типовому решению или отрасли предприятия заказчика
- Существенным в ТБР является то, что она ориентирована на внедрение типовых решений и требует очень сильного вовлечения заказчика в проект
- ТБР предназначена для 1С:Франчайзи – партнеров фирмы 1С и конечных потребителей, внедряющих тиражные программные продукты на базе 1С:Предприятие
- Быстрый результат достигается за счет снижения транзакционных издержек и высоко эффективных коммуникаций в проектной команде





# 1С:Технология Быстрого Результата



- Четыре фазы жизненного цикла
- Фаза 2.x – повторяется столько раз, сколько необходимо выпустить релизов/редакций 1С:АС).
- Последняя – передача на сопровождение и формальное завершение проекта

- Управляя проектными работами, мы должны управлять процессом сопровождения также с применением элементов проектной формы организации работ



- Целесообразно на старте проекта развернуть ИС, позволяющую заказчику, в соответствии с заранее установленным регламентом, фиксировать несоответствия и запросы на изменения, расставлять приоритеты, получать обратную связь по срокам исправления и информирование об этом.



# 1С:Технология Корпоративного Внедрения

- 1С:Технология Корпоративного Внедрения – это технология управления проектами внедрения программных продуктов фирмы «1С»
- Технология предназначена для управления проектами, в которых значительная часть работ относится к разработке и технология направлена на минимизацию связанных с этим рисков
- 1С:ТКВ ориентирована на выполнение масштабных проектов с задействованием большого количества ресурсов и автоматизацией сразу нескольких функциональных областей

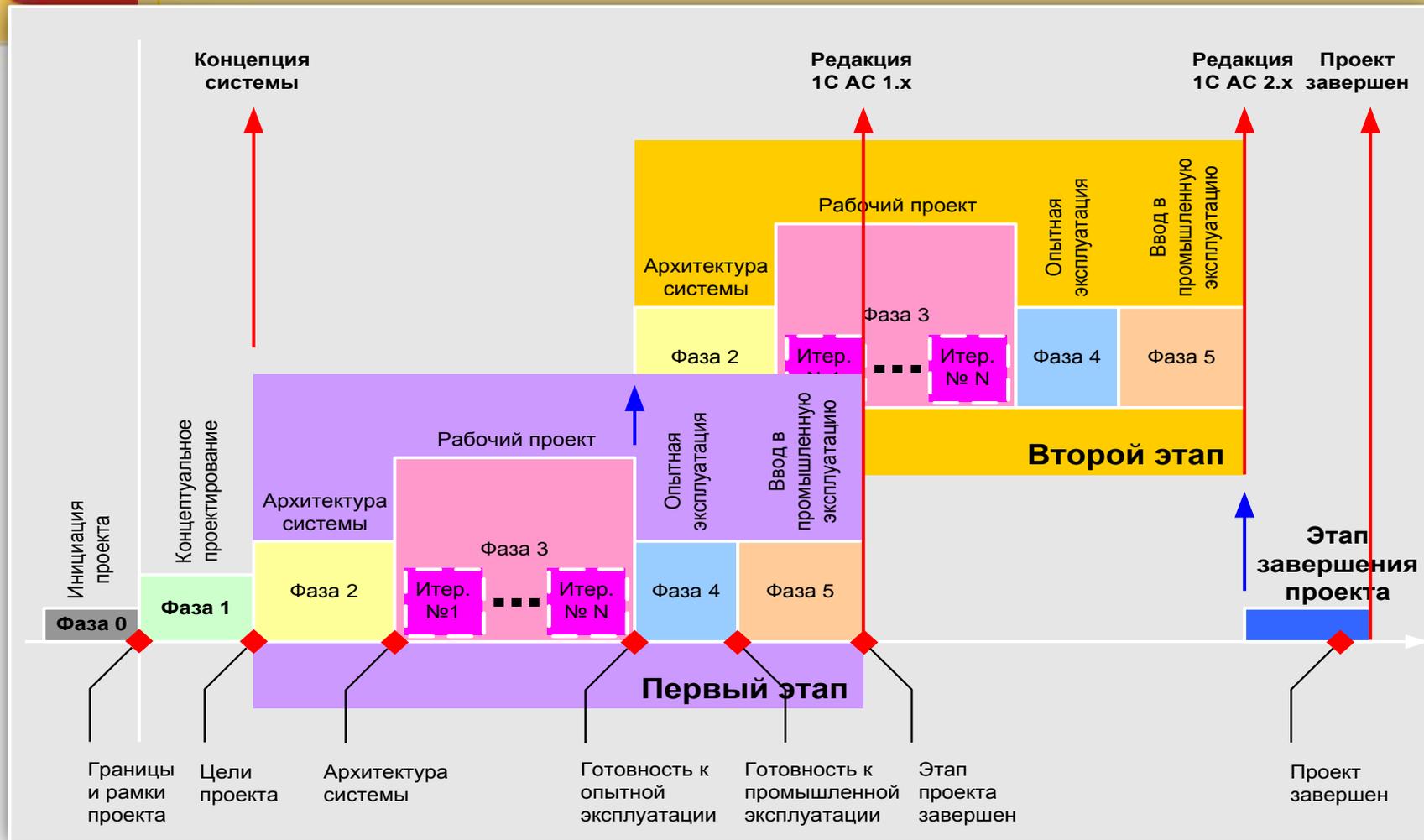


- Среди особенностей технологии можно выделить:
  - Акцент на управление требованиями (функциональными и нефункциональными)
  - Акцент на снижении архитектурных рисков
  - Акцент на работе с рисками вообще
  - Ориентированность на значительный объем разработки
  - Требуется достаточно высокий уровень квалификации руководителя проекта и понимание особенностей ИТ-проектов
  - Можно провести параллели с требованиями ГОСТ 34

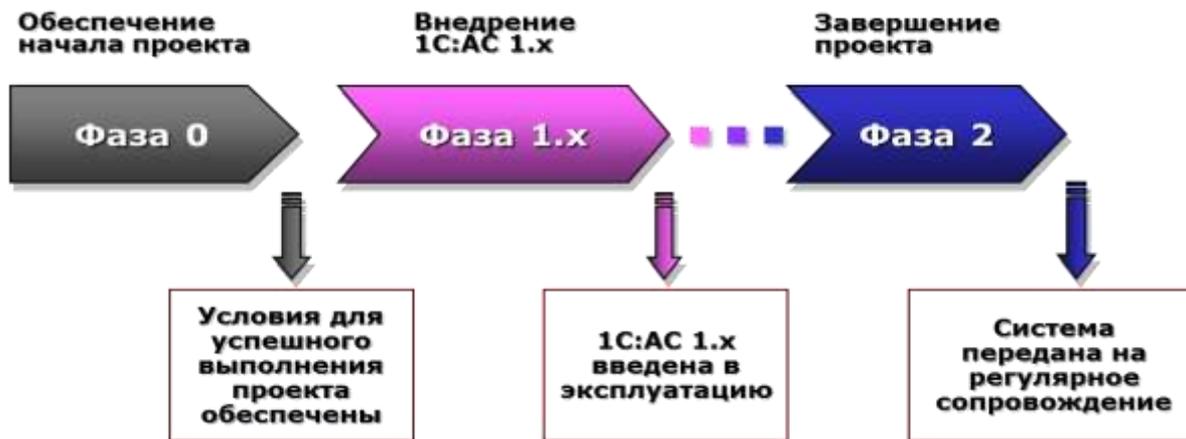




# 1С:Технология Корпоративного Внедрения



- ЖЦ проекта в технологии стандартного внедрения:
  - Состоит из 3-х фаз
  - Сопоставим с ЖЦ ТБР
  - Является основной для планирования и снижения уровня рисков работ по внедрению
  - Определяет последовательность выполнения работ и выпуска выходной продукции



- Масштаб («размер») проекта: малый, средний, большой...
  - «Размер» - понятие относительное: может зависеть не только от параметров объекта автоматизации, но и от исполняющей организации
- Степень модификации типового решения
  - В том числе разработка «с нуля»
- Уровень коммуникаций / скорость принятия решений
- Размер команды проекта
- Требования к формализации документации

**Технология должна быть выбрана в самом начале – «потом» будет поздно!**

**Технология не поможет «потушить пожар», технология помогает его предотвратить!**



**В любом случае –  
решающее слово за  
спонсором и  
руководителем проекта**



**5-я международная конференция  
«Решения «1С» для корпоративных клиентов»**

**Спасибо за внимание!**

**Руководитель направления  
по управлению проектами**

**[metod@1c.ru](mailto:metod@1c.ru)**