

# ТЕХНОЛОГИЯ КОРПОРАТИВНОГО ВНЕДРЕНИЯ: РОЛИ, ФАЗЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА, РИСКИ И ПЕРИОДИЧЕСКИЕ МЕРОПРИЯТИЯ

**Зимин Константин,**  
главный редактор Information Management

Методология «1С:Технология корпоративного внедрения» (ТКВ), разработанная фирмой «1С», ориентирована на крупные и масштабные проекты по созданию информационных систем на базе продуктов семейства «1С:Предприятие», в которых требуется существенная доработка типовой системы и изменение ее архитектуры. Кроме того, ТКВ применима также в ситуациях сложных коммуникаций и процедур принятия решений в компании-заказчике.

### **Организация управления проектом**

ТКВ определяет, что в каждом проекте должны быть задействованы участники 19 ролей:

- спонсор проекта (владелец результатов проекта);
- куратор проекта (представляет интересы спонсора проекта);
- руководитель проекта (осуществляет управление проектом: пла-

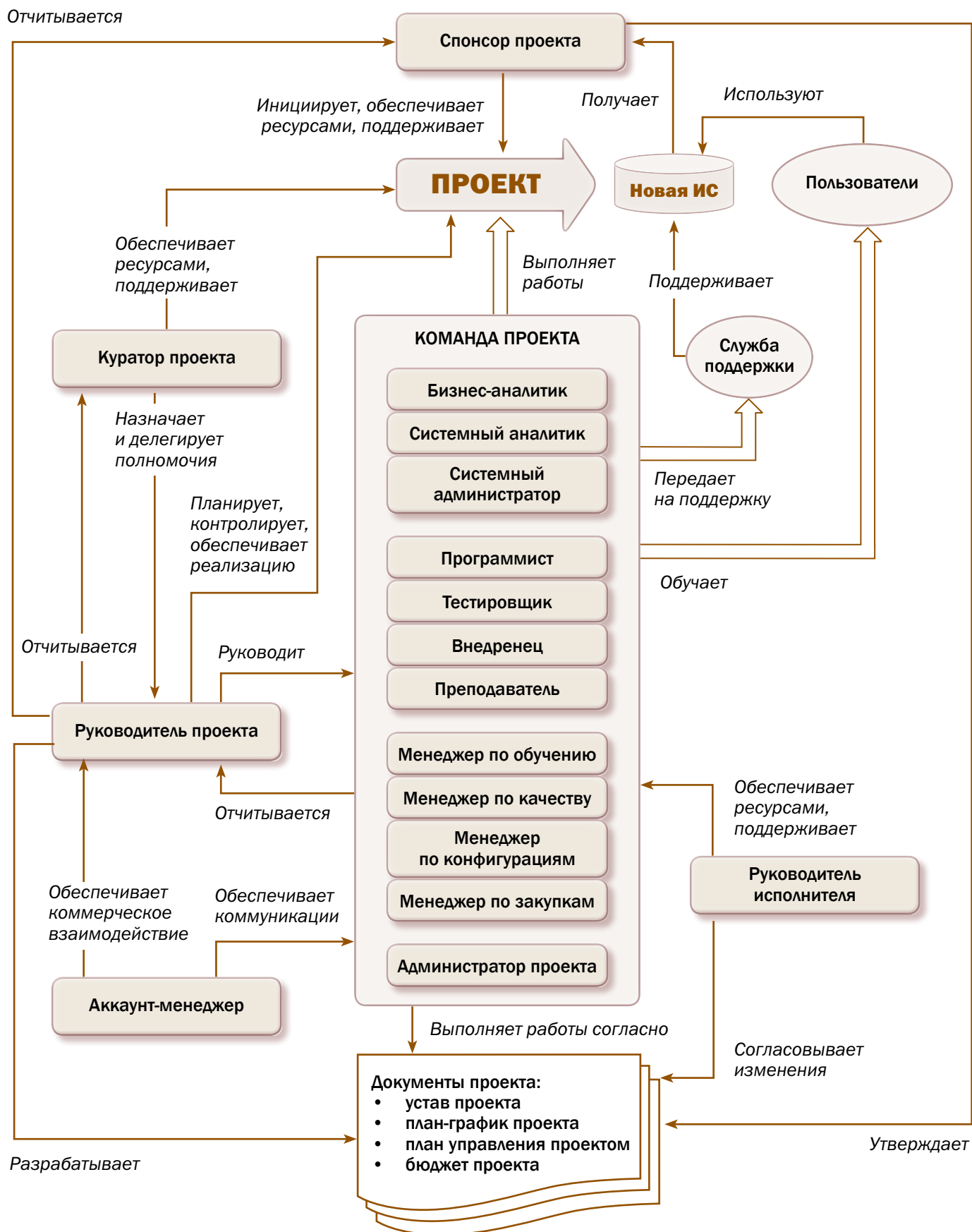
- нирует, контролирует, обеспечивает реализацию и отвечает за результаты проекта. Как правило, является представителем заказчика, однако может быть и со стороны исполнителя, а также привлеченным независимым экспертом);
- руководитель исполнителя проекта (отвечает за ресурсы исполнителя на проекте);
  - бизнес-аналитик (осуществляет бизнес-анализ работы предприятия. Желательно, чтобы его предоставлял заказчик, однако часто у него такой компетенции нет);
  - менеджер по качеству (Чаще всего у заказчика нет такого менеджера по качеству, который мог бы работать в проектах внедрения ИТ-систем);
  - администратор проекта (выполняет техническую работу, связанную с управлением проектом);
  - системный аналитик (разрабатывает спецификацию требований и архитектуру ИС. Как правило, предоставляется исполнителем проекта, крайне редко у заказчика есть свой системный аналитик, который смог бы работать в проекте внедрения);
  - программисты (Чаще всего программисты предоставляются исполнителем проекта, однако в проекте могут быть задействованы и программисты со стороны заказчика проекта);
  - тестировщики;
  - внедренцы (проводят запуск системы в эксплуатацию);
  - менеджер по конфигурационному управлению;
  - менеджер по закупкам;
  - менеджер по обучению (организует обучение команды проекта и пользователей);
  - преподаватель (проводит обучение);
  - аккаунт-менеджер (организует коммерческое взаимодействие между заказчиком и исполнителем);
  - системный администратор (отвечает за работоспособность технической инфраструктуры, необходимой для ИС);
  - специалисты службы поддержки;
  - пользователи системы.

Схема, иллюстрирующая основные взаимоотношения этих ролей в проекте по ТКВ, приведена на рис. 1.

### Типовые риски и их минимизация

Жизненный цикл проекта и периодические мероприятия позволяют минимизировать риски. Фазы жизненного цикла помогут свести к минимуму наиболее тяжелые последствия рисков на максимально ранних этапах проекта. Перечень некоторых типов рисков, привязанный к фазам жизненного цикла проекта, последствия и меры по их минимизации приведены в таблице. Для каждого конкретного проекта эти риски должны быть сформулированы в привязке к целям и среде выполнения конкретного проекта.

# ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ



**Рис. 1.** Основные взаимоотношения ролей и некоторых продуктов в рамках проекта по ТКВ

**Таблица.** Типы рисков проекта внедрения.

Фаза жизненного цикла	Тип рисков	Последствия реализации риска	Меры по минимизации последствий в методологии ТКВ
Фаза 0. Инициация проекта	Границы и рамки проекта определены неверно	ИС не будет соответствовать ожиданиям и потребностям заказчика. Проблемы и задачи компании, ради решения которых открывался проект, не будут решены. Для исправления ситуации, как правило, потребуется значительная переделка ИС. Сроки и бюджет проекта будут очень сильно превышены. Как правило, проект будет признан unsuccessful и закрыт	<ul style="list-style-type: none"> <li>• утверждение результатов экспресс-обследования;</li> <li>• утверждение устава проекта;</li> <li>• согласование и утверждение границ и рамок проекта со всеми заинтересованными лицами</li> </ul>
Фаза 1. Концептуальное проектирование	Объем и цели проекта определены неверно	ИС не будет соответствовать потребностям заказчика. Бизнес-цели, ради достижения которых открывался проект, не будут достигнуты. Для исправления ситуации может потребоваться значительная переделка ИС. Сроки и бюджет проекта будут значительно превышены. С высокой вероятностью проект будет признан unsuccessful и закрыт до своего планового окончания	Согласование и утверждение целей проекта, бизнес-требований к ИС и основных документов проекта (концепция ИС, план-график проекта, бюджет и т. д.)
Фаза 2. Архитектура системы	Доступные технические средства и возможности типового решения не позволяют полностью реализовать все требования к ИС	ИС не будет соответствовать потребностям заказчика в полной мере. Часть целей проекта не будет достигнута либо будет достигнута не так, как планировалось. Реализация этого риска на последующих фазах проекта приведет к существенным переделкам системы, существенному увеличению сроков проекта, а в некоторых случаях к его полному провалу по причине принципиальной невозможности реализации требований к ИС	<ul style="list-style-type: none"> <li>• верификация архитектуры системы и реализации ключевых требований с помощью демонстрации прототипов;</li> <li>• уточнение концепции ИС, корректирование плана-графика проекта и бюджета при необходимости;</li> <li>• утверждение спецификации требований к системе;</li> <li>• утверждение контрольных примеров, на основании которых будет проводиться валидация системы</li> </ul>
Фаза 3. Рабочий проект (разработка)	Ошибки в программном обеспечении	ИС не будет соответствовать требованиям заказчика в полной мере. Часть целей проекта не будет достигнута либо будет достигнута не так, как планировалось. Реализация этого риска на последующих фазах проекта приведет к увеличению сроков и бюджета проекта. В редких случаях может привести к досрочному unsuccessful завершению проекта.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• несколько итераций разработки ИС;</li> <li>• тестирование и верификация ИС;</li> <li>• управление изменениями и качеством в ходе разработки;</li> <li>• уточнение концепции ИС, корректирование плана-графика проекта и бюджета проекта при необходимости</li> </ul>
Фазы 0–4	Недостаточный уровень коммуникаций между участниками проекта со стороны заказчика и исполнителя	<ul style="list-style-type: none"> <li>• неверное определение потребностей заказчика: ИС не будет соответствовать потребностям заказчика в полной мере;</li> <li>• принятие решений по проекту с задержкой: несоблюдение не только сроков, но и всех трех основных параметров проекта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• утверждение плана-графика проекта;</li> <li>• регулярные коммуникации по проекту (совещания, статус-отчеты и т. д.);</li> <li>• единая команда, включающая специалистов, заказчика и подрядчика;</li> <li>• открытые коммуникации, надежность и честность по отношению к партнеру</li> </ul>

**Таблица.** Типы рисков проекта внедрения(окончание).

Фаза жизненного цикла	Тип рисков	Последствия реализации риска	Меры по минимизации последствий в методологии ТКВ
Фазы 0–4	Уровень квалификации участников команды проекта не соответствует поставленным задачам	<ul style="list-style-type: none"> <li>уровень качества выходной продукции по проекту будет ниже приемлемого, ИС не будет в полной мере соответствовать потребностям заказчика;</li> <li>плановые сроки, бюджет и объем проекта не будут выдержаны</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>подбор в команду проекта квалифицированных специалистов;</li> <li>обучение команды проекта на фазе 1;</li> <li>регулярные отчеты участника проекта;</li> <li>управление качеством продукта проекта на фазах 2–4</li> </ul>
Фаза 5. Ввод в промышленную эксплуатацию	Сопротивление со стороны персонала заказчика	Задержка в сроках ввода ИС в эксплуатацию. В редких случаях может привести к досрочному не успешному закрытию проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>обучение пользователей системы на фазе 2, объяснение целей и результатов проекта;</li> <li>административные меры и мотивация пользователей работе в системе;</li> <li>управление претензиями и изменениями на фазах 3 и 4</li> </ul>
Фазы 0–5	Несвоевременное финансирование проекта	Срыв сроков выполнения работ по проекту. Штрафные санкции со стороны субподрядчиков и поставщиков за невыполнение финансовых обязательств	<ul style="list-style-type: none"> <li>утверждение плана финансирования проекта, корректирование при необходимости;</li> <li>назначение куратором проекта лица, реально обладающего полномочиями</li> </ul>

## Область эффективности технологии корпоративного внедрения

ТКВ представляет собой достаточно универсальную методологию. Ограничение её применения связано только с одним фактором — эффективностью. На небольших проектах с небольшими изменениями использовать ТКВ слишком дорого. Именно поэтому ТКВ — это не единственная методология управления проектами внедрения тиражных продуктов семейства «1С:Предприятие». Для относительно простых внедрений типовых

продуктов без доработки фирма «1С» разработала методологию стандартного внедрения, а более сложные проекты, с определенными доработками и кастомизацией типового решения, ведутся по технологии быстрого результата. Выбор той или иной технологии внедрения продуктов семейства «1С:Предприятие» происходит на основе пяти характеристик проекта и среды выполнения:

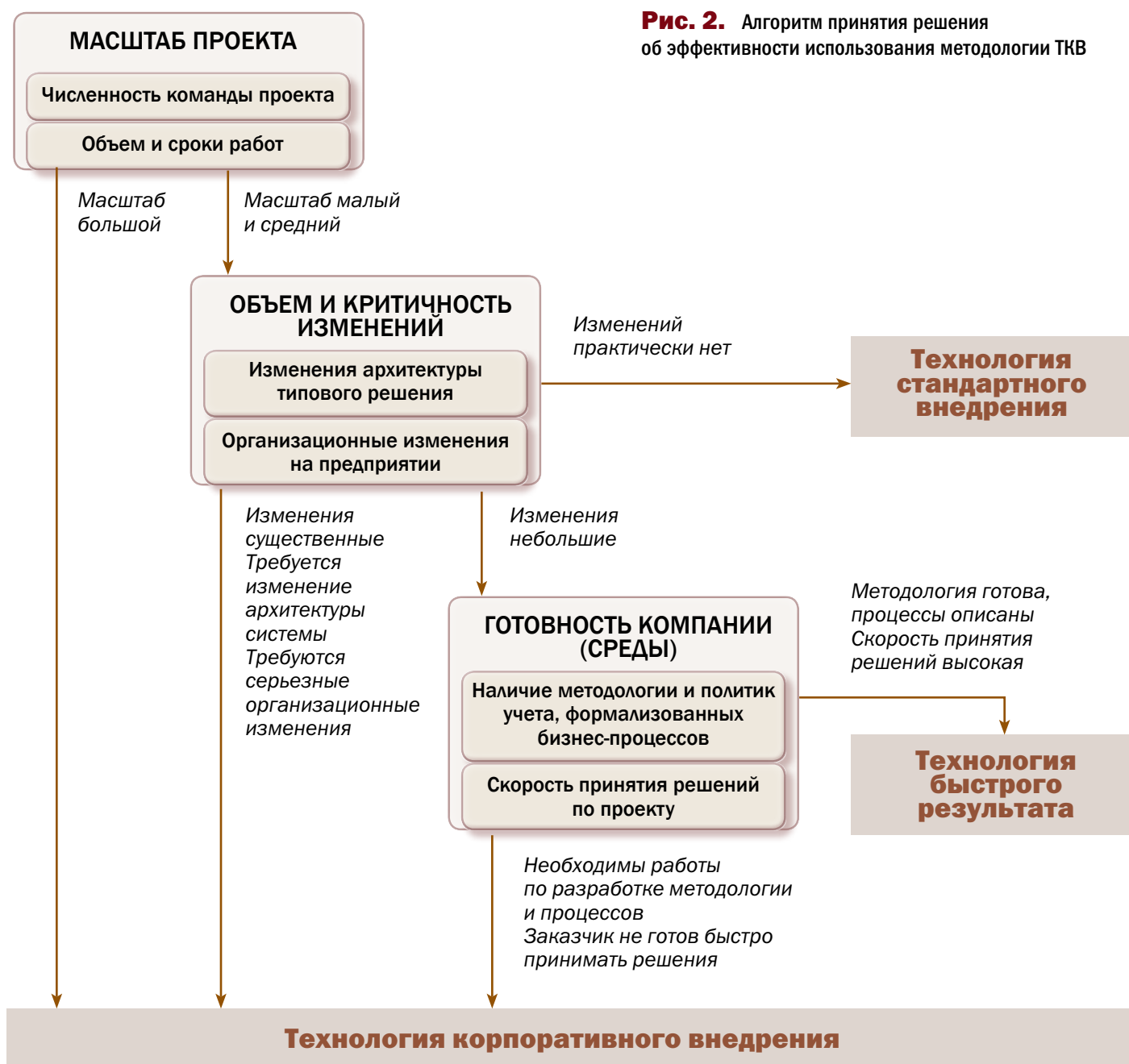
- масштаб проекта;
- критичность технологических изменений (доработок тиражной системы);
- критичность организационных изменений в компании-заказчике (вне-

# ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

дрение ИС неминуемо связано с организационными преобразованиями в компании. Следует напомнить, что организационные изменения — это не проблема, а преимущество и необходимое условие получения эффекта от инвестиций в ИТ.);

- готовность методологий и политик учета, формализация бизнес-процессов и процедур;
  - готовность компании-заказчика к быстрому принятию решений по проекту.
- Алгоритм принятия решения об использовании ТКВ показан на рис. 2.

**Рис. 2.** Алгоритм принятия решения об эффективности использования методологии ТКВ



Отталкиваясь от этих критериев, можно сформулировать пять ключевых критериев, при выполнении которых эффективно использовать технологию корпоративного внедрения:

- масштаб: численность команды проекта — более 10 человек (общая: как сотрудников заказчика, так и подрядчика), объем — более 3 тыс. человеко-часов, срок — более 6 месяцев;
- критичность технологических изменений (доработок тиражной системы): требуются существенные изменения, затрагивающие архитектуру ИС;
- критичность организационных изменений: требуемые решаемой задачей изменения не локальны и затрагивают важные подходы к управлению компанией, а также существенно перераспределяют роли и ответственность руководителей;
- готовность методологий и политик учета, формализация бизнес-процессов и процедур: задача такова, что, кроме внедрения программного

продукта, необходима разработка и утверждение методологий или изменение бизнес-процессов и процедур; Если в проекте необходима разработка методологий, политик, процессов и процедур, то, по мнению авторов технологии, это должно вестись за рамками проекта внедрения информационной системы.

На сложных и масштабных задачах, как правило, организуется программа проектов, и разработку методологий, политик, процессов и процедур выделяют в отдельный проект. Однако определенные (небольшие) изменения этих элементов управления могут включаться в «Концепцию ИС», требования к системе и контрольные примеры.

- готовность компании к быстрому принятию решений: заказчик (или заказчики) ИТ-системы не готовы быстро принимать решения по проекту, либо этого требуют корпоративные процедуры и стандарты.

