

Впровадження великого рішення: наріжні каменюки інформаційної моделі, підготовка персоналу, реперні точки впровадження

Олексій Старцев
Бізнес-аналітик,

2021 літо

Всеукраїнська Спілка Автоматизаторів Бізнесу

Всеукраїнська Спілка автоматизаторів бізнесу

- «Спілка Автоматизаторів Бізнесу» – всеукраїнська громадська організація, яка об'єднує досвідчених професіоналів в області автоматизації бізнесу, зацікавлених у розвитку сучасних інформаційних технологій, їх популяризації та ефективного використання в різних галузях економіки
- Головна мета САБ – сприяння створенню нових інформаційних систем для автоматизації підприємств, забезпечення якісного супроводу та впровадження таких систем, навчальна та просвітницька робота
- Члени САБ - це висококваліфіковані команди з великим досвідом роботи на ринку автоматизації (багато хто з біля 500 членів САБ працює понад 20 років)
- На рахунку компаній-учасників САБ сотні тисяч успішних проектів, на сьогоднішній день вони надають послуги з супроводу та підтримки понад 300 тисяч українських організацій
- Багато з компаній мають досвід впровадження ERP-систем, є центрами з компетенцій в різних напрямках автоматизації

Ключові аспекти успішного впровадження

- **Впровадження** - занурення чужорідного тіла в середу, що чинить опір
- **Сторін** проекту завжди більше однієї:
 - клієнт: спонсор, користувачі, менеджмент тощо
 - впроваджувач: менеджмент, виконавці по ролях тощо
 - треті особи: держава, інвестори тощо
- Образ результату проекту розрізняється не тільки у кожній зі сторін на початку проекту - він змінюється з плином часу
- Підтримка цієї багатофакторної системи хоча б в єдиній системі вимірювань - корисно для фінішу проекту



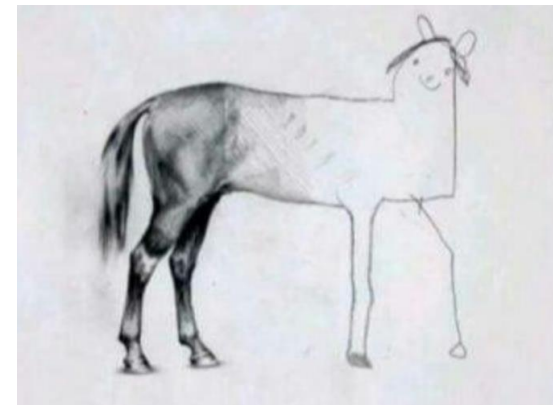
Ключові аспекти успішного впровадження

- Що краще для проекту:
 - **чіткий план:**
 - дисципліна
 - герметичність
 - метрики
 - передбачуваність, etc
 - чи **швидка реакція:**
 - концентрація на "слабких" місцях
 - ігнорування або делегування другорядних аспектів замовнику
 - пріоритезація і ранжування запитів, etc
- Якою може бути композиція цих стратегій?



Ключові аспекти успішного впровадження

- Чи корисна для проекту документація?
 - **Організаційна** - устави, графіки, смети тощо
 - **Проектна** – бізнес вимоги, технічні завдання тощо
 - **Методична** – опис продукту та режимів його функціонування, методологія, тощо
 - **Інструктивна** – для користувачів, для супроводу, тощо
 - etc.
- А чи є на все це:
 - Гроші
 - Час
 - Компетенції
- Який компроміс буде корисним для фінішу проекту?



Ключові аспекти успішного впровадження

- Персонал проекту:
 - Краще знати продукт чи психологію?
 - Як зібрати та оприлюднити стимули та мотиви?
 - Чому всі ці люди беруть участь у проекті?
 - Чи можна когось замінити? Що буде якщо заміна відбудеться сама?
 - Як ростити людей у проекті? А співробітників замовника?
 - Як боротися з саботажем?
 - Хто тепер є «тяглом» проекту з боку користувачів?



СТИМУЛ



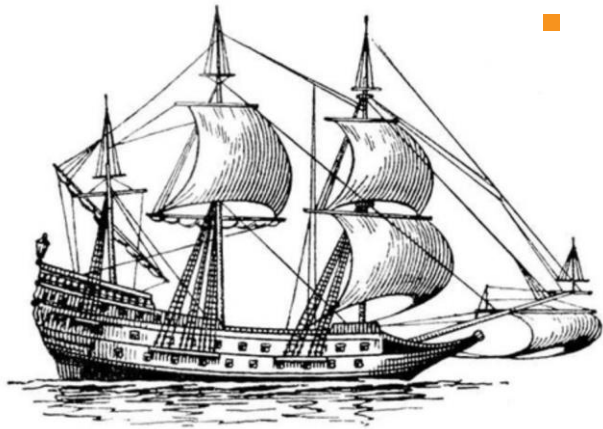
МОТИВ

Ключові аспекти успішного впровадження

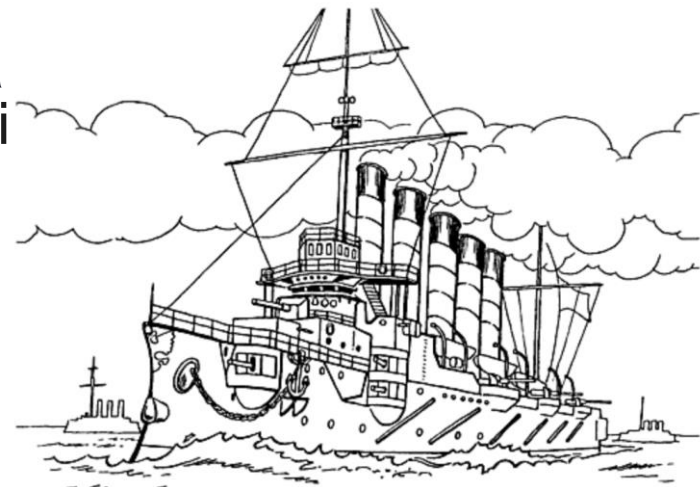
- Як ресурсне забезпечення проекту загрожує його успіху?
 - робочий розпорядок
 - виробниче середовище
 - середовище розробки
 - середовище тестування
 - тестування навантаження



- В нових рішеннях маємо **іншу методологію**
 - коли виходила УВП - не було досвіду впровадження ряду предметних областей (планування, керування тощо)
 - зараз досвіду забагато - це сильно заважає всім сторонам проекту
 - зазвичай минулий досвід в новій методології марний або шкідливий
 - як приклад – кожне впровадження нової зарплати



- Наприклад, не треба включати всі опції які здаються корисними
 - із думкою «в разі чого – вимкнемо»
 - це буде непросто



- **Види номенклатури**
 - все в одному «флаконі»
 - краще заздалегідь моделювати ніж потім все виправляти: «просто перепровести» - не вийде
 - немає загальних налаштувань - для різних частин номенклатури можуть діяти будь-які поєднання налаштувань
- **Характеристики**
 - спрощена за використанням механіка, є загальні та спільні характеристики
- **Серії**
 - нова глибока механіка, нові інтерпретації та різноманітні варіанти використання
- **Партії**
 - не такі ж як раніше – інший фізичний смисл, необов'язковість
 - обов'язково потрібні лише для змінного метода розрахунку собівартості
- **Вид запасів**
 - це «контейнер» для ~30 параметрів
 - додаткова службова аналітика собівартості запасів, яка майже не керована користувачем
 - включення збільшує навантаження на серверну частину (час розрахунку собівартості)
- **Додаткові аналітичні групування** (групи обліку, категорії, сегменти, цінові групи)

- Партнери - Контрагенти
- Аналітика розрахунків
 - кількість рівнів аналітики зумовлена (об'єкт розрахунків)
 - немає загальних налаштувань - можуть діяти будь-які поєднання налаштувань для різних партнерів-контрагентів
- **Немає єдиної політики** (правил) для всього поля розрахунків – все можна для всіх (якщо без оферти, яка процесно «важка»)
 - але в спеціальних схемах (інтеркампані, комісія, давальницькі) об'єкт розрахунків взагалі не керується
- Некерована (непрозора) база ПДВ

- **Оперативний контур** – як вирок старій функціональності
 - розрив операцій у часі – проблема
 - методичні розбіжності управлінського та бухгалтерського обліку - проблема
- **Господарчі операції** і реєстри що їх обслуговують (аналог подвійного запису) – це скелет фінансової архітектури
 - допрацьовувати функціональність ігноруючи цю механіку - шлях у прірву
- Деградація «звичних» **контрольних механізмів** для певної частини «бухгалтерських» користувачів
 - проводки вторинні до оперативного обліку та аналітично збіднені
 - повноцінних проводок нема до виконання регламентних процедур
- **Облік ПДВ**
 - більш автоматизований, але інструментальний регрес щодо коригувань нестандартних ситуацій
 - незвична форма звітності
 - немає звичних рахунків для податкового обліку (6431, 6441)

- Комплексні рішення впроваджуються в середні та великі компанії або групи компаній
 - керування є, і воно може бути ускладненим
 - звітність – окрема група процесів компанії
 - типова звітність гарантовано «не ляже»
- «Сорти» звітів:
 - **Оперативні** – можна перевчити на типові
 - **Аналітичні** – скоріш за все знадобиться розробка, яка може впливати на типову архітектуру
 - **Демонічні** – це спроби зліпити «звітного Франкенштейна» (наприклад - всі саморобні управлінські баланси)
- За наявності пакета звітності - його краще побачити на етапі збору вимог, ніж під час впровадження:
 - твердий **образ результату проекту**
 - вплив на базову архітектуру рішення
 - швидка **оцінка розривів**
- Нема звітності, є питання: **А чи є що автоматизувати?**
 - в спробах автоматизувати процеси можна марно провести найкращі роки життя



- "Криголамність" будь-якого впровадження:
 - завжди зламаєте. Можливо – все
 - ключове питання: хто виживе під «уламками» і що вони з них побудують
- **Розривність** всього
 - платить не той, хто тягне
 - бажають не те, що отримують
 - витрачають не так, як планували
- Ключове питання: **Що важніше?**
 - оптимізація процесів замовника або успішне впровадження в запланований термін?
 - ядро типової функціональності чи специфіка замовника?
 - дотримуватися методики або йти на поводу бажань користувачів
 - ???
- У підсумку буде **новий рівень роботи** замовника (це не міф)
 - як його візуалізувати і оприлюднити?



Дякую за увагу