

Содержание

Предисловие	8
Глава 1. Общие сведения	11
Риски внедрения	12
Собственные риски заказчика в проектах автоматизации	13
Задачи внедрения.....	16
План управления проектом.....	18
Стратегия обновлений	22
Общие правила доработок.....	22
Установка системы.....	24
Основы конфигурации.....	26
Основные административные функции	29
Добавление пользователя Администратор.....	29
Пользовательский режим.....	31
Основные приемы работы с объектами.....	32
Глава 2. Подготовка к работе	39
Ввод базовых справочников.....	40
Справочник Единицы измерения	40
Справочник Валюты.....	41
Справочник Банки.....	42
Справочник Календари.....	43
Настройка параметров учета.....	44
Раздел Маркетинг.....	46
Раздел НСИ.....	46
Раздел Оптовые продажи.....	47
Раздел Розничные продажи	49
Раздел Запасы и закупки.....	50
Раздел Финансы.....	51
Раздел Органайзер.....	52
Раздел Обмен данными	52
Раздел Интеграция с 1С:Документооборот 8	53
Исходные данные о торговой компании	53
Ввод пользователей и настройка ролей.....	54
Справочник Профили групп доступа	55
Справочники Физические лица и Структура предприятия.....	56
Справочник Пользователи	58
Справочник Группы доступа.....	60
Изменение прав доступа пользователей.....	63
Регистр сведений Дата запрета изменения.....	63
Настройка и ввод справочников номенклатуры и партнёров.....	64
Номенклатура	64

Исходные данные.....	66
Добавление новых полей и характеристик – дополнительные реквизиты	67
Виды номенклатуры	69
Виды номенклатуры для услуг	71
Заполнение справочника Номенклатура.....	73
Настройка списка Номенклатура.....	75
Партнеры.....	77
Номенклатура поставщика.....	84
Добавление новых полей – виды контактной информации	85
Вариант отчета «Анализ первичного интереса»	86
Сегменты.....	90
Анализ партнеров.....	92
Ценообразование.....	93
Формирование цен.....	94
Ценовые группы	95
Виды цен	96
Установка цен номенклатуры	99
Быстрый расчет цен, зависящих от цен поступления.....	102
Сложные виды цен	103
Прайс-лист	104
Вариант отчета Прайс-лист.....	105
Назначение скидок.....	107
Справочник Классификация задолженности	108
Справочник График оплаты	109
Справочник Условия предоставления скидок	110
Справочник Скидки.....	114
Типовые соглашения.....	119
Договоры.....	123
Настройка использования дисконтных карт	124
Ввод сведений о торговой компании	125
Обмен с системой Клиент-Банк	126
Настройка элементов учетной политики.....	128
Настройка методов оценки стоимости товаров.....	128
Расчет себестоимости продаж	129
Система налогообложения	132
Склады.....	132
Настройка статей доходов и расходов.....	135
Статьи доходов.....	137
Статьи расходов	138
Статьи движения денежных средств.....	140
Статьи ДДС и хозяйственные операции	142
Ввод начальных остатков.....	143
Настройка работы с файлами	146
Создание и контроль заданий.....	149
Бизнес-процессы и контроль просроченных заданий	153
Настройка регламентных заданий	155

Глава 3. Покупки	157
Настройка условий закупок	158
Соглашения с поставщиками	158
Регистрация цен поставщика	163
Документооборот закупок	164
Заказ поставщику – логика работы	164
Подбор товара	165
Заказ поставщику – этапы оплаты	167
Оплата Заказа поставщику	169
Состояния Заказа поставщику	172
Поступление товаров	173
Расхождения	174
Поступление товаров на ордерный склад	175
Отчеты по запасам и закупкам	177
Недопоставки	178
Дополнительные расходы при поступлении товаров	178
Предварительный расчет себестоимости	180
Возвраты товаров поставщику	182
 Глава 4. Передача товаров внутри компании – интеркампани	184
Настройка	184
Передача товаров	186
Перемещение денежных средств	188
 Глава 5. Продажи	190
Предпродажная работа с клиентом	191
Взаимодействия	191
Сделки с клиентами	195
Работа со сделками	197
Простая сделка с ручным переходом по этапам	197
Отчеты по проведению сделок	200
Типовая сделка с жестким переходом по этапам	201
Коммерческие предложения	206
Индивидуальные соглашения с клиентами	207
Соглашение с сетью магазинов	208
Согласование индивидуальных соглашений	210
Документооборот продаж	212
Заказ клиента – логика работы	212
Создание Заказа клиента	213
Состояние обеспечения товара	216
Реализация товаров и услуг	217
Счет на оплату	218
Оплата заказа	219
Расходы по реализации товаров	220
Возврат товаров от клиента	221
Отчеты по продажам	222

Отмена строк в заказах	222
Практика продаж	223
Заказ под заказ	223
Обособленный учет товаров и себестоимости.....	224
Продажи по маркетинговым акциям.....	224
Формирование документов по нескольким заказам.....	228
Глава 6. Корректировка задолженности.....	231
Списание задолженности	231
Взаимозачет задолженности.....	232
Погасить долг клиента по отгрузке авансовой суммой другого партнера.....	233
Распределить платеж партнера-родителя между подчиненными партнерами	233
Глава 7. Комиссионная торговля.....	236
Передача на комиссию	236
Отчет комиссионера о продажах.....	237
Возврат товаров от комиссионера	240
Прием на комиссию.....	240
Отчет комитенту о продажах.....	241
Изменение цен приема на комиссию	244
Возврат товаров комитенту	244
Глава 8. Исправление первичных документов.....	246
Исправления в выставленных счетах-фактурах.....	247
Документы корректировки	247
Глава 9. Серии и сроки годности товаров.....	249
Глава 10. Розничная торговля.....	253
Продажи в автоматизированных торговых точках	257
Глава 11. Работа с торговыми представителями	258
Мобильные приложения	260
Глава 12. Денежные операции	262
Операции по расчетному счету.....	262
Примеры платежных документов.....	263
Платежный календарь	265
Операции по кассе.....	266
Расчеты с подотчетными лицами.....	268
Кассовая книга	271
Оплата по эквайрингу в опте.....	271
Глава 13. Складские операции.....	274
Складские документы.....	275
Сборка (разборка) товаров	276

Порча товаров	277
Рабочее место кладовщика на ордерном складе	278
Инвентаризация.....	278
Глава 14. Неторговые операции.....	282
Глава 15. Финансовый результат.....	285
Регламентные документы	286
Распределение расходов будущих периодов	286
Распределение расходов на себестоимость товаров.....	288
Распределение себестоимости товаров.....	288
Распределение прочих доходов и расходов.....	289
Просмотр и анализ финансового результата	290
Глава 16. Планирование и управление запасами.....	294
Основные понятия.....	294
ABC/XYZ-классификация	294
Товарные ограничения	296
Транспортные ограничения.....	297
Планы продаж и источники данных планирования	298
Подготовительные мероприятия.....	299
Транспортные ограничения	300
Классификация номенклатуры	302
План-прогноз продаж	305
Источники данных планирования	305
План продаж и внутреннего потребления.....	307
Формирование заказов	309
Просмотр и корректировка заказов	310
Оформление заказов	313
Глава 17. Проведение документов	315
Запрет редактирования задним числом	315
Проведение по документам взаиморасчетов	316
Глава 18. Учет НДС	318
Регламентные операции по НДС.....	319
Глава 19. Настройка обмена данными	
1С:8.2 УТ-11 – 1С:8.2 БП	322
Настройка обмена.....	323
Содержание и контроль обмена.....	325
Настройка обмена данными 1С:8.2 ЗУП – 1С:8.2 БП.....	327
Глава 20. Новое в релизе 11.0.8	330
Литература.....	335

Предисловие

Информационные технологии дают жизнь новым технологиям торговли и наоборот. Потребности торговых компаний высоки: управление широким ассортиментом продукции, территориально-распределенной складской и торговой сетью, обеспечение гибкого и оперативного обслуживания потребителей, управление логистикой централизованных и децентрализованных поставок, принятие обоснованных управленческих решений. В современном конкурентном мире востребованы программные продукты, поддерживающие самые разнообразные подходы к организации торговли с помощью всех доступных каналов, централизованное управление и контроль.

Идя в ногу с последними новациями, компания 1С предложила торговым компаниям новаторский продукт *1С:8.2 Управление торговлей ред. 11*. В нем пользователь найдет инструменты и механизмы целостного управления торговлей, присущие передовым торговым системам. Из *функциональных нововведений* следует выделить:

- *механизм сделок*, позволяющий провести процесс по стадиям подготовки продаж и стадиям продаж, проанализировать результаты и окружение сделки; работа с претензиями клиентов;
- *функциональность взаимодействий*, как механизм фиксации, налаживания и ведения контактов с партнерами; поддерживается *календарь событий* по торговым операциям; все это совместно со сделками, с претензиями клиентов, каналами и источниками рекламных воздействий это дает функциональность систем CRM;
- *целостная система формирования и контроля условий закупок и продаж*, включающая ценообразование и работу с ценами поставщика, работу с накопительными дисконтными картами покупателей, гибкие механизмы назначения скидок, графиков оплат, уточнение видов цен, цен в соглашениях, в том числе по ценовым группам, сегментам номенклатуры и партнеров;
- *контроль нарушений* в заказах с механизмами согласования как отдельный бизнес-процесс; отслеживание статусов и состояния заказов; появилась возможность формировать торговый календарь; обеспечивается контроль кредитного лимита и просроченной дебиторской задолженности в различных срезах;
- *механизм распоряжений* для организации ролевой работы менеджеров, когда изменение состояния одного документа готовит к оформлению последующий документ процесса;

- *функциональность складского учета* расширена как введением ордерного (двухэтапной схемы) склада, так и введением wms-системы адресного хранения для полного управления складом, оптимизации приемки, хранения и отгрузки товара в разрезе помещений, ячеек, упаковок; поддерживается предварительная переупаковка товара на адресном складе в зонах подпитки;
- *элементы бюджетирования* – планирования денежных средств и формирования платежного календаря, как рабочего инструмента финансового менеджера; используются заявки на расходование денежных средств со статусами и этапами исполнения;
- *расчет финансового результата* за счет пооперационного учета доходов и расходов по статьям, по направлениям деятельности, объектам затрат, ведения аналитики пр.; поддерживается принцип стабильного финансового результата при расчете себестоимости;
- *схема работы «интеркомпани»* – гибкая передача товара между юридическими лицами внутри торгового холдинга; поддерживается таможенное оформление товаров по импорту;
- *планирование и управления запасами*, позволяющие назначить складам/товарам различные методы пополнения и сформировать заказы поставки в зависимости от потребностей; поддерживается учет запасов в распределительных центрах для розничных магазинов;
- *монитор показателей* для руководителей, графически отображающий показатели деятельности торгового предприятия, такие как дебиторская задолженность, денежные средства, эффективность процессов, продажи, ликвидность и пр.;
- базовая функциональность документооборота на основе заданий и автоматизации бизнес-процессов.


Средства интеграции с внешним миром и удаленной работы неограниченно расширяют масштабы применения продукта 1С:8.2 *Управление торговлей ред. 11*:

- возможность работы пользователей и внешних клиентов через веб-интерфейс, присущая всем продуктам 1С:8.2 посредством 1С:WEB-расширения, в том числе в облаке;
- организация мобильной торговли через торговых агентов с использованием мобильных устройств на платформе Windows;
- подключение любого торгового оборудования для автоматизации розничной торговли;

- мобильная работа складских работников посредством терминала сбора данных по WiFi;
- обмен данными с конфигурацией *1С:8.2 Бухгалтерия предприятия*;
- встроенная интеграция с системой *1С:Документооборот 8*;
- простая интеграция с системами *1С:Розница 8*, *БИТ:CRM 8*;
- возможность обмена с партнерами электронными документами с шифрованием;
- обмен электронными документами между контрагентами через оператора связи EDI;
- обмен с веб-сайтом, построенном на *CMS 1С-Битрикс*;
- работа с файлами известных форматов – xml, doc, xls и др.;
- включены важные для пользователей средства расширения и настройки системы без переконфигурирования, а именно, добавление новых реквизитов в справочники, в документы, в том числе видов контактной информации, изменение и настройка списков, гибкая настройка отчетов, создание и сохранение собственных вариантов отчетов.

Кроме продуктов, компания 1С предлагает заказчикам различные *технологии внедрения* в зависимости от масштабов проектов, в частности, *Технологию Быстрого Результата* (ТБР). Технология *1С:ТБР* предлагает: а) регулярные и быстрые результаты, б) с минимумом финансовых рисков, в) при максимальной открытости исполнителя и контроля хода проекта со стороны заказчика.

В книге освещаются вопросы, возникающие в компаниях в период внедрения и настройки конфигурации *1С:8.2 Управление торговлей ред. 11*. Как лучше организовать данные? Как настроить и задействовать имеющийся функционал под свои нужды? Как понимать и использовать новые механизмы работы с клиентами, планирования поставок? В книге приведено большое количество скриншотов (**релиз 11.0.7.18**), которые также важны для освоения материала, как и текстовая часть.

Важные примечания выделены значком . В конце книги перечислены нововведения релиза системы 11.0.8.

Глава 1

Общие сведения

Принимаясь за внедрение системы автоматизации, возникает необходимость в понимании многих общих и частных задач. К общим можно отнести следующие задачи:

- выявление бизнес необходимости в инициации проекта автоматизации;
- наличие конкретных бизнес целей и формулировка основных требований к системе;
- планирование бюджета, возможных сроков и этапов, собственных людских ресурсов компании;
- выбор типовой системы автоматизации; при необходимости, оценка и выбор компании исполнителя;
- оценка степени готовности компании к началу проекта по различным критериям и степени участия компании в проекте.

Круг вопросов, возникающих с началом внедрения выбранной системы, также достаточно широк:

- как взаимодействовать с компанией исполнителем по проекту;
- какие вычислительные мощности и программы необходимы;
- как реализуются бизнес процессы компании с помощью типового функционала;
- как выявить и описать функциональные требования к доработкам;
- как оценить предлагаемые решения с точки зрения трудоемкости будущего сопровождения и эксплуатации системы;
- как максимально использовать имеющийся функционал типовой системы;
- как обойти те или иные неудобные типовые решения;
- как наиболее эффективно организовать и ввести данные в систему;
- как выполнять различные операции с товаром и денежными средствами;

- как получать и анализировать разнообразную отчетность, финансовые показатели;
- как выполнять основные административные функции в системе;
- как правильно настроить и регламентировать исполнение бизнес-процессов по ролям;
- можно ли расширять систему пользовательскими средствами;
- какие существуют возможности обмена данными с другими типовыми системами;
- в каком порядке обучить персонал, как оценить готовность системы к запуску;
- какую стратегию обновлений выбрать, изменять или нет объекты поставщика;
- и в конечном итоге, возникает масса простых и сложных вопросов «можно ли и как» непосредственно по работе с выбранной конфигурацией... и каждом случае надо принять оптимальное решение.

Запуская проект автоматизации – мероприятие с некоторой степенью неопределенности, но с высокой степенью ожиданий привнесения нового качества для компании, в первую очередь, следует определить сторону, ответственную за управление и успешное завершение проекта. Заказчик или исполнитель? Какая из сторон возьмет роль *исполняющей организации* по проекту? Может ли компания-заказчик собственными силами обеспечить выполнение проекта? Как обеспечить максимальную эффективность участия компании-заказчика в проекте?

Риски внедрения

Любой проект подвержен рискам – событиям, которые будут иметь эффект на цели и успешность проекта. По источникам возникновения, в общем случае, можно выделить следующие категории рисков:

- *технические риски* – связаны с ошибками проектирования, использования непроверенных технологий, нарушением промышленных стандартов и пр.;
- *управленческие риски* – связаны с упущениями в планировании и управлении проектом на уровне менеджера проекта. Например, неудачно составленное расписание, плохо описанные роли и ответственности, подбор недостаточно квалифицированного персонала, частые перестановки в команде, ошибочные оценки и расчеты исполнения проекта и т. д.;

- *организационные риски* – возникают из-за недоработок на уровне топ-менеджера проекта и связаны с несогласованностью между проектами, низкой проектной дисциплиной и конфликтами из-за ресурсов, несовместимостью целей проекта, сильным влиянием внешних факторов, недостаточным или нестабильным финансированием и т. д.;
- *деловые риски* – связаны с изменениями бизнес-среды и бизнес-условий, в которых инициировался проект. Например, ошибки в рыночных прогнозах, низкая ответственность ведущих участников, смена приоритетов и требований спонсора или заказчика, другие риски заказчика;
- а также *риски окружающей среды, социальные и политические риски, риски злонамеренных действий* и другие.

Идентификация рисков выполняется в течение всего проекта, вырабатываются мероприятия по предотвращению рисков, способы реагирования и преодоления рисков [4]. Если компания не может собственными силами обеспечить выполнение проекта и привлекает по контракту компанию-исполнителя, то могут возникать дополнительные риски, как на стороне исполнителя, так и на стороне заказчика. В чем состоит ответственность исполнителя и ответственность заказчика по проекту?

Собственные риски заказчика в проектах автоматизации

Проекты автоматизации компаний сегодня управляются с соблюдением стандартов и методик управления проектами, в частности, PMI PMBoK. Тщательное планирование и документальное обозначение сроков, бюджета, объема и перечня работ по этапам, распределение работ, делает проект прозрачным – реально видны объемы работ (расходов) до завершения проекта, сроки и порядок его завершения.

Проекты автоматизации на базе готовых, *типовых* конфигураций 1С имеют специфику:

- основной функционал для среднестатистической компании уже реализован;
- новизна (или новое качество) внедрения заключается а) в реализации бизнес-процессов компании максимально средствами типового функционала и б) в разработке нового функционала для уникальных бизнес-процессов компании.

В тоже время практика автоматизации несет в себе различные собственные риски самих компаний-заказчиков, ловушки автоматизации.

Проекты автоматизации предполагают активное участие двух сторон – исполнителя и заказчика. Исполнитель – это носитель знаний, лучших практик, систем и методов автоматизации. Заказчик – это носитель информации предметной области компании – структуре, процессах, потоках информации, требованиях к результату. Заказчик, во многом, превращается в непосредственного участника проекта со своей командой и менеджером проекта со стороны заказчика и напрямую влияет на успешное выполнение и завершение проекта.

Главная задача исполнителя – франчайзи, интегратора, консалтинговой компании – удовлетворить требования заказчика к конечному результату. Для этого они без сомнения владеют методами управления проектами, бизнес моделирования и автоматизации. Иное дело заказчики, которые, часто:

- недооценивают трудоемкости процесса автоматизации и степени мобилизации собственных ресурсов;
- не обладают достаточной зрелостью внутренних практик управления проектами, квалифицированными специалистами со знанием соответствующих инструментов автоматизации;
- относятся к проекту по принципу *«мы платим – вы делаете»*, самоустраиваются, или просто не имеют выработанных единых требований к системе.

Перечисленные риски могут вызывать у заказчика неверные ожидания и требования к проекту, запаздывание в понимании нюансов проекта, несвоевременное выполнение своей части работ, что, в итоге, может приводить к неудовлетворенности заказчика, практической невозможности внедрить и принять результаты проекта.

Кто же ответственен за нейтрализацию подобных рисков, за направление активности заказчика на достижение целей проекта. Согласно методике РМВоК – в первую очередь, исполнитель. Компания исполнитель проекта автоматизации всегда заинтересована в завершении проекта в срок, чтобы высвободить свои ресурсы для других проектов. Выявление рисков, исходящих от заказчика – важнейшая задача исполнителя. Он ответственен за управление а) ожиданиями, б) компетенцией и в) требованиями заказчика. При старте проекта и подготовке проектных документов исполнитель диагностирует заказчика на предмет проектной зрелости и уровня подготовки к проекту, планирует и исполняет ряд мероприятий по устранению рисков, связанных с неорганизованностью и недостаточной квалификацией заказчика. А именно:

- обучает типовому функционалу команду представителей заказчика, активно привлекает к выполнению проекта, часть ролей по проекту закрепляет за заказчиком и, возможно, часть ответственности за внедрение передает в компанию заказчика;
- вводит механизмы контроля проекта со стороны нескольких ключевых представителей заказчика;
- заранее, до запуска проекта, информирует заказчика о потенциальных проблемах;
- «заставляет» заказчика вникать в проект, для чего на всех этапах ставит вопросы, побуждающие к изучению материалов, промежуточных результатов, к тестированию, размышлению над действиями по проекту;
- двигаясь по проекту со своей стороны, шаг за шагом, последовательно, небольшими порциями обсуждает с заказчиком текущие результаты и состояние;
- документирует, согласует и утверждает у заказчика все промежуточные результаты и решения.

Что должен сделать заказчик? Заказчик также заинтересован в завершении проекта в срок, чтобы перевести компанию в режим исполнения настроенных бизнес-процессов. Важнейшими мероприятиями устранения собственных рисков, дающими заказчику возможность а) двигаться по проекту в ногу, б) аргументировано предлагать свои решения и принять результаты, в) обеспечить дальнейшую самостоятельную эксплуатацию и сопровождение системы, г) сократить расходы на проект, должны быть:

- обеспечение максимально быстрого освоения новой типовой системы и инструментария руководителем и ключевыми участниками проекта – незнание увеличивает расходы;
- принятие на себя своей доли ответственности за внедрение и исполнение части работ по проекту – это сокращает расходы, а, главное, если вы её не возьмете, то ничего не выйдет;
- применение проектного подхода для взаимодействия по проекту со своей стороны.

В помощь таким ответственным заказчикам написана настоящая книга. Предполагается, что уже закуплено программное обеспечение и заказчик готов изучать систему в течение нескольких дней за компьютером. Текст книги сопровождается большим количеством рисунков, которые показывают примеры правильного использования инструментов системы, заполнения форм документов, являются продолжением и неотъемлемой частью текста.

В книге освещены все разделы учета. Для детального ознакомления с частью тем – *Управление WMS-складом*, *Работа с торговыми представителями* и *Розничная торговля* – читатель отсылается к пользовательской документации к системе [1,5]. Введение в новый функционал релиза 11.0.8 дано в конце книги.

Задачи внедрения

Какие задачи решаются в процессе автоматизации компаний с помощью типовых конфигураций систем? Безусловно, объем задач и работ зависит от масштабов внедрения, степени использования типового функционала, глубины кастомизации и доработок. В общем случае, можно выделить группы задач и работ с точки зрения компании-заказчика:

Группа работ	Цели
1. Выбор системы автоматизации и партнера 1С	Предварительный план бюджета, сроков, ресурсов. Договор с партнером 1С и другие проектные документы. Закупка и установка ПО в файловом режиме
2. Подготовка заказчика к работе над проектом	Изучение функционала УТ-11 руководителем и ключевыми участниками проекта заказчика. Пересмотр бизнес-процессов и методологий компании. Сбор и подготовка данных для функционального моделирования
3. Функциональное моделирование – наложение системы на процессы компании	Получение списка узких мест и доработок системы. Предварительная структура и перечень работ
4. Подготовка проектной документации, доработки	Написание технического задания и заданий на программирование. Оценка <i>точного</i> объема и сроков работ. Непосредственно программирование доработок. Циклы «доработка – тестирование – изменения – доработка – приемка заказчиком»
5. Подготовка инфраструктуры	Оценка клиент-серверного режима работы, выбор оборудования, развертывание ПО. Комплексное тестирование и получение итоговой версии. Перенос данных из старых систем

Группа работ	Цели
6. Обучение персонала	Подготовка справочного руководства (по ролям с регламентами). Освоение ролями собственных операций с пониманием контекста общих процессов на тестовой базе
7. Запуск в эксплуатацию	Выбор сроков запуска, подготовка к запуску с вводом начальных остатков

На выходе пункта 1 заказчик имеет программное обеспечение для изучения системы, предварительный план управления проектом, в котором обозначены сроки и работы, выполняемые заказчиком на всех этапах. Заказчик может взять на себя такие работы, как изучение системы и участие в функциональном моделировании, в моделировании и настройке бизнес-процессов, подготовку технического задания и документов, пользовательское тестирование и приемку этапов, установку и настройку ПО, ввод данных и т. д.

Пункт 2 должен обеспечить обучение ключевых пользователей заказчика (по разделам учета) работе с системой, передачу исполнителю сведений о предметной области компании, уточнение бизнес-процессов с учетом типового функционала новой системы, подготовку тестовых данных для следующего этапа работ. Важно: предполагается, что бизнес-процессы в компании описаны (формализованы), оптимизированы, методологии учета проработаны, активные носители включены в состав ключевых пользователей.

Работы по пункту 3 предполагают наложение типового функционала на бизнес-процессы компании и должны выполняться при непосредственном участии заказчика. Партнеру 1С может потребоваться дополнительное обследование бизнес-процессов. В итоге предполагается выполнить предварительную настройку правил учета, ввод базовых данных, практически выполнить полный тестовый цикл работ с получением финансового результата и выгрузкой в 1С:8.2 Бухгалтерия предприятия. При этом должны быть сняты все вопросы по правилам и документообороту на всех участках торгового учета, движению товара и денег, анализу данных, планированию и управления запасами, настройке статей и аналитики финансового учета и т. д. Тестовый цикл работ следует выполнять по реальным первичным данным прошлого периода. На выходе – функциональные требования, предварительная структура и перечень работ – основа для доработок и планирования.

Пункт 4 предполагает непростой процесс составления и согласования документа *Техническое задание* с принципами и перечнем доработок, возможно, уже заданиями для программирования, и не менее трудоемкий процесс непосредственно программирования, пользовательского тестирования и приемки. На этапе 4 уточняется план управления проектом по объему и срокам, а в процессе работы в него могут вноситься согласованные изменения.

На выходе пункта 5 мы имеем полностью оттестированную систему, готовую к сопровождению силами заказчика и включенную в инфраструктуру компании в виде сервисов для пользователей.

Пункт 6 – один из ответственных пунктов, поскольку необученный и немотивированный на работу с новой системой персонал может вызывать проблемы на начальном этапе эксплуатации вплоть до невозможности работы в новой системе. Кроме того, каждый пользователь должен иметь под рукой ситуационную справку по своим операциям в системе.

В пункте 7 выполняется планирование сроков ввода системы в опытную эксплуатацию, подготовки и ввода начальных остатков, запуска в промышленную эксплуатацию. Лучшая дата запуска – 1 января нового года, поскольку не требует подготовки и загрузки дополнительных данных по оборотам за период с начала года и пр. А значит, основная работа по проекту должна быть закончена к этой дате.

Главнейшими итоговыми задачами внедрения для заказчика являются как получение системы с достаточной для запуска функциональностью и загруженными начальными остатками, так и устранение всех ошибок и неточностей, снятие всех проблем до момента запуска системы. Готовность системы без ошибок – залог успешного начала эксплуатации системы.

План управления проектом

Без составления плана не обходится ни один проект. В большинстве случаев из составленных планов и заключенных контрактов можно узнать общие сведения о предмете и целях проекта, сроках и этапах проекта, стоимости работ и порядку взаиморасчетов, ответственности сторон и т. д. Техническая сторона проекта на некотором уровне детальности обычно отражается в техническом задании. Этой документацией в неизменном виде пытаются следовать до конца проекта.

Всегда ли достаточно этих статических данных для успешной реализации проекта? Какие процессы и задачи внедрения следует ох-

ватить планом? Подлежит ли план проекта изменению после его утверждения?

Практика автоматизации показывает, что изменяющиеся информационные потребности заказчика, меняющаяся бизнес-среда, выявление новых деталей вынуждают изменять и актуализировать новые версии плана. Как это выглядит на практике?

Подготовка полноценного плана проекта требует больших усилий руководителя и команды проекта. Ведь в плане проекта подлежат конкретизации, как содержание конечного продукта проекта, заявленное в Уставе, так и процессы управления. Разработка плана всегда проходит несколько итераций. Предварительные планы могут иметь погрешность оценки $\pm 25\%$. Для больших проектов детальное планирование выполняется по этапам, по мере их исполнения. Детальные планы также могут иметь погрешность $\pm 10\%$, поскольку процесс разработки всегда сопровождается оперативными изменениями и дополнениями.

В проектах автоматизации, в рамках предварительного плана, проводят такие подготовительные мероприятия, как закупка и установка техники и программного обеспечения, обучение ключевых пользователей, функциональное моделирование для выявления всех работ и доработок.

Первый утвержденный детальный план проекта называют *базовым планом*. Он есть основа для управления проектом, его исполнения, оценки и контроля. В процессе исполнения в план проекта по разным причинам могут вноситься уточнения, изменяющие объем и стоимость работ, сдвигающие сроки. Как правило, эти параметры изменяются в сторону увеличения. Во всех случаях изменения должны быть согласованы по срокам, объему работ, финансированию и утверждены всеми участниками проекта, то есть актуализированы.

Таким образом, текущий план всегда должен быть актуален. План проекта, на всех этапах выполнения, должен обеспечивать единое понимание и заказчиком и исполнителем целей проекта и путей их достижения.

За актуальность и доступность плана в ходе исполнения проекта ответственен руководитель проекта (со стороны заказчика или со стороны исполнителя). Он же отвечает за качество составления базового плана и минимизацию его дальнейших изменений.

В общем случае план проекта содержит следующие разделы [4]:

- определение содержания и результатов проекта, перечень и детальную структуру работ с декомпозицией до измеримых

операций – иначе проект не имеет границ, присутствуют разночтения об объеме работ;

- расписание работ, расписание затрат и использования людских ресурсов, контрольные даты сдачи промежуточных результатов, сроки и порядок приемки и завершения проекта – иначе возможны затягивание сроков, превышение бюджета, не определены сроки платежей;
- определение критериев и процедур оценки качества, мероприятий по выявлению факторов снижения качества и управления качеством – иначе нет процедур поддержания соответствующего уровня качества и возможны неудовлетворительные результаты,
- порядок организации работ и коммуникаций в проекте, назначение и развитие команды – иначе не определены организационные связи, матрица ответственности, порядок отчетности и распределения информации в проекте, порядок приобретения новых компетенций;
- идентификацию рисков и планирование работы с рисками – иначе, нет понимания окружения рисков, способов реагирования и преодоления рисков, минимизации вероятности наступления и последствий рисков, состава резервного бюджета;
- определение порядка оценки исполнения и внесения изменений в базовый план – иначе нет методик оценки состояния проекта, согласованных процедур внесения изменений в базовый план, утверждения дополнений и поддержания плана в актуальном состоянии;
- определение отношений с субподрядчиками – иначе, не определен порядок отбора субподрядчиков, администрирования контрактов, выбор приемлемых типов контрактов.

Полнота и степень детализации перечисленных разделов, безусловно, зависит от масштабов проекта. Для небольших проектов (до 500 тыс. руб.) с обозримым объемом работ, составляют облегченный план проекта, способствующий быстрому переходу к исполнению работ.

Популярным инструментом календарного планирования и управления проектами является программа Microsoft Project [4]. Она позволяет укрупнено и детально определить работы и взаимосвязи, назначить и выровнять ресурсы, сформировать расписание работ и затрат, отслеживать исполнение и отклонения проекта, оценивать освоенный объем, прогнозы по завершению и т. д. Ведение таких дан-

Наименование задачи	Трудоемкость	Длительность	Гantt-диаграмма
Типовой проект Конкретный	526 ч	14 дней	
➤ Процесса проекта	60 ч	11 дней	
Документация для заказчика + переговоры	16 ч	2 дней	Проектный офис
Экспертно-финансовый + коммерческое предложение	16 ч	2 дней	Проектный офис
Согласование параметров заказчика + договора	6 ч	3 дней	Проектный офис (0,25)
Назначение руководителя + разработка Устава	18 ч	3 дней	Проектный офис
Утверждение	4 ч	1 день	26.03
➤ Подготовка и планирование	8 ч	2 дней	
Назначение команды (трейнинг, подбор)	8 ч	2 дней	Руководитель (0,5)
➤ Обсуждение, Предварительный план +/- 25%	116 ч	15 дней	
Аудит ИТ, зрелости и бизнес-процессов Заказчика	24 ч	4 дней	Бизнес-аналитик, Тех. Руководитель (0,25)
Планирование взаимодействия	12 ч	2 дней	Руководитель
Организация группы Заказчика	24 ч	3 дней	Руководитель
Обучение группы Заказчика	40 ч	3 дней	Тренер
Завершающий план +/- 25%	16 ч	1 день	19.03
➤ Функциональное моделирование. Базовый план +/- 40%	148 ч	18 дней	
Формирование документа: протокол переговоров, протокол	24 ч	3 дней	Тех. Руководитель
Требования, Технические задание / Технический проект ИСР + ресурсы + риски	24 ч	5 дней	Тех. Руководитель
Оценка длительности работ + расписание	8 ч	1 день	Руководитель
План. Задачи на работы	40 ч	5 дней	Руководитель
Утверждение плана	4 ч	1 день	Руководитель
➤ Исполнение проекта. Базовая ИСР	284 ч	28 дней	
➤ Работа 1. Настройка, программирование, написание	72 ч	12 дней	
➤ Работа 2. Настройка, программирование, написание	72 ч	12 дней	
➤ Работа 3. Комплексное тестирование. Приемка, Запуск	60 ч	14 дней	
Подготовка сценариев и данных.	8 ч	1 день	
Тестирование	20 ч	3 дней	Тестер
Оперативная исправление ошибок	16 ч	2 дней	Тестер, Программист (0,25)
Загрузка нештатных остатков данных	8 ч	1 день	Программист (0,25)
Переход в эксплуатацию	8 ч	1 день	Тестер
		22.03	

- либо организация заказчика, самостоятельно исполняющая проект и привлекающая на отдельные виды работ по контракту подрядчиков-исполнителей;
- либо организация исполнителя, исполняющая проект и привлекающая на отдельные виды работ специалистов заказчика.



Имеет право на существование схема работы без актуального плана, когда заказчик не ограничен в сроках и бюджете внедрения, самостоятельно шаг за шагом осваивает и применяет к своим бизнес-процессам функционал системы, а при необходимости доработок привлекает специалистов по программированию типовых систем автоматизации.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru