

ORACLE

JD EDWARDS ENTERPRISEONE



**Проектный офис:
организация и
последовательность работ
по методике AIM (ORACLE)
ОАО «Группа ГМС»**

Как стартует проект

Проектный офис

Создание проектного офиса

- Создание группы управления проектом
- Создание центра компетенции, в который входят ключевые специалисты подразделений

Состав проектного офиса

Проектный офис

Проектный офис – подразделение предприятия, сотрудники которого выделены для проектных работ на 100%

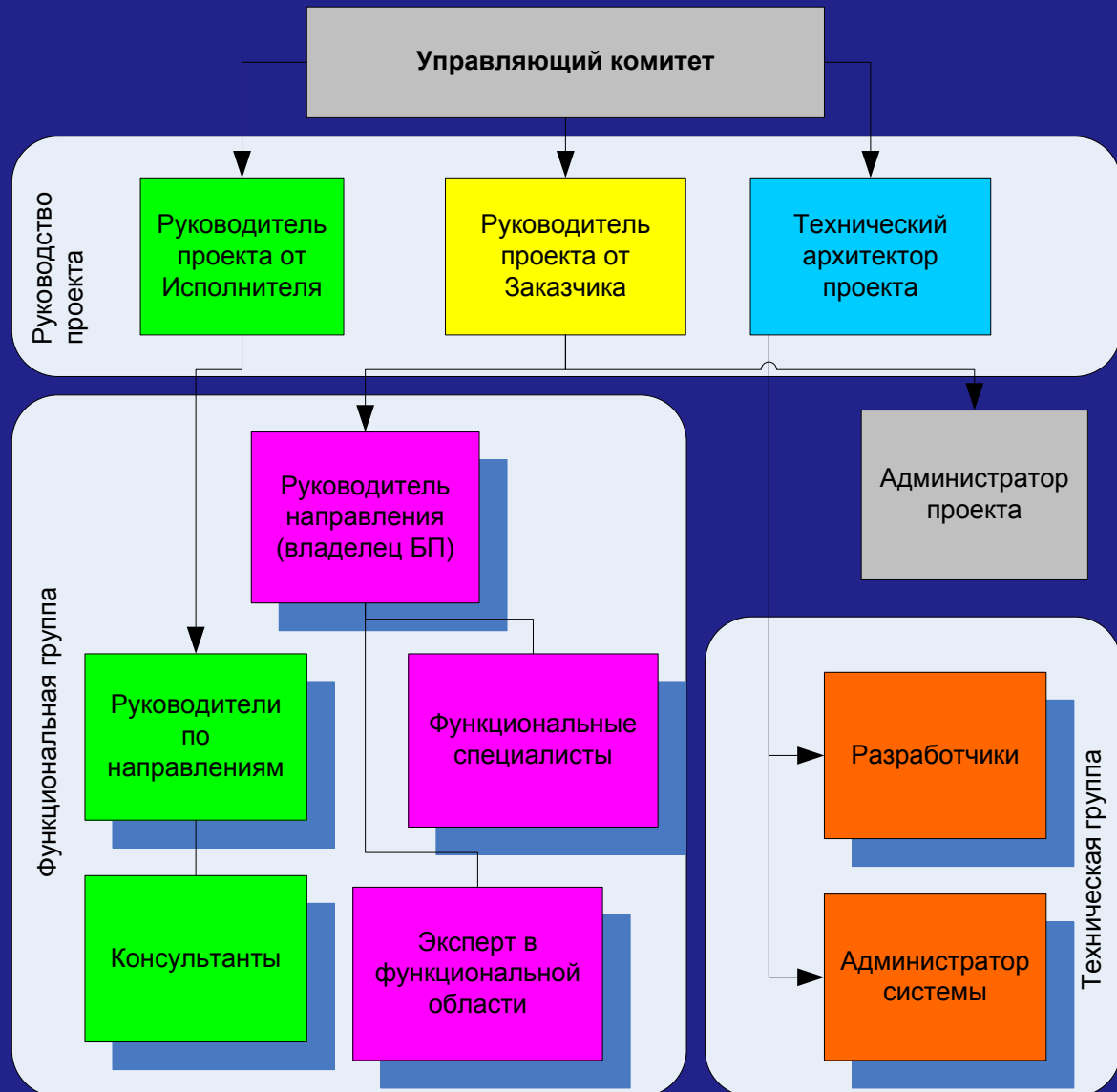
- **Руководитель проектного офиса – руководитель проекта**
- **Администратор проекта**
- **Группа технической поддержки (администраторы системы, разработчики)**
- **Функциональные специалисты (1-2 по каждому из внедряемых участков).**

Количественный состав зависит от компетенций выделенных сотрудников. Иногда возможно совмещение ролей. Например, склад и закупки – один функциональный специалист.

По окончании внедрения часть функциональных специалистов остается в Проектном офисе в составе группы сопровождения

Структура управления проектом

Проектный
офис



Последовательность работ Проектного офиса

- 1 На основании описания стратегии развития предприятия создается IT стратегия развития предприятия.
- 2 Описание бизнес – процессов предприятия, создание методологии работы в комплексной системе, регламентов документооборота, создание НСИ, единой для всех филиалов, методологии объединения данных в едином хранилище, разработка способов анализа данных и разработка отчетных форм.
- 3 Создание системы для Центрального офиса и мастер – системы для филиалов.
- 4 Создание документации по системе, методики конвертации данных, создание курсов обучения сотрудников компании, методики техподдержки внедрения и эксплуатации системы.
- 5 Тиражирование мастер – системы на филиалы (по собственным БП филиала или по стандартизованным – соответственно меняется объем кастомизации и время внедрения) силами самой компании или компанией – поставщиком решения.

Методика обследования БП



Интервью функциональных групп

Интервью функциональных групп

Создание и использование опросников для ключевых специалистов

- Опросник для определения функционала системы
- Подготовленные вопросы для анкетирования (RD.020) (Стандартный AIM)
- Национальные и вертикальные специфики вопросов
- Опросники по направлениям деятельности
- Опросники по документообороту
- Опросники по НСИ
- Проектные журналы рисков и спорных вопросов

Опрос по существующей практике ведения бизнеса, существующих проблемах и возможных способах их решения

Лучший способ наиболее быстро понять бизнес заказчика.

Снижает риск использования неквалифицированных кадров на проекте.

Результаты ответов будут использоваться на протяжении всего проекта.

Стандартный опросник RD.020 (более 3000 вопросов)

Как вносятся корректировки в закрытый учетный период по закупочной деятельности?

Как открывается новый учетный период по закупочной деятельности?

Когда Вы сдаете стандартные отчеты и баланс по закупкам?

Обучение специалистов

Обучение
специалистов

- Обучение специалистов центра компетенции базовому набору функций внедряемых систем
- Обучение группы проекта
Курсы по ведению проектов
Курс на командообразование

Формирование требований к решению в процессе сессий демонстраций преднастроенных цепочек процессов (flows)

Наглядность для клиента возможностей системы и ее ограничений

Авторские курсы для демонстрации возможностей системы по цепочкам бизнес – процессов

Стандартные курсы по модулям выбранных систем (проводятся в ускоренном формате по авторским методикам)

Курс PMI

Психологический тренинг «Веревочный курс»

Курс по документообороту, BI (по дополнительным модулям)

Создание укрупненной модели существующих БП (или краткого описания для однозначности понимания бизнеса)

- Выполнить обзор главных видов деятельности
- Понять существующую структуру НСИ
- Понять текущие бизнес-процессы
- Описать существующий документооборот предприятия
- Понять бизнес-процессы стратегического контура управления: нормативные документы, отражающие миссию, стратегию компании, корпоративный бизнес-план, набор ключевых показателей деятельности

Проверка однозначного понимания бизнеса заказчика.

Снижает риск замены кадров на проекте.

Результаты описания будут использоваться на протяжении всего проекта.

**Описание бизнес – процессов может быть выполнено:
в стандарте ARIS**

в стандарте Oracle (Tutor)

в форме описания цепочки действий по подразделениям, отделам и существующим должностям

в форме описания бизнес – деятельности отделов и подразделений

Разработка политик и стандартов

Разработка
политик и
стандартов

- Определение границы проекта
- Подготовка решение о старте проекта
- Разработка методологии ведения проекта
- Подготовка предварительной концептуальной архитектуры и интеграционной модели данных
- Разработка стандарта ведения бизнеса подразделениями
- На основании разработанных стандартов подразделений разработка стандарта холдинга
- Разработка единой концепции системы сбалансированных показателей
- Разработка концепции описания бизнес - процессов
- Разработка методологии внедрения системы в подразделениях
- Разработка методологии тестирования
- Разработка послепроектной поддержки работы системы
- Разработка концепции миграции данных подразделений с возможностью сохранения исторических данных подразделений в стандартизованном виде

Снижает риск неверного исполнения проекта и увеличение сроков и бюджетов проекта

Руководство будет ответственно за принятие решений по унификации требований к системам

Результаты будут использоваться на протяжении всего проекта.

Оценка действующих бизнес-процессов

Оценка
действующих
процессов

1. Проанализировать существующие бизнес – процессы, ответы функциональных групп о существующих проблемах и возможных способах их решения
2. Определить требования, предъявляемые бизнесом предприятия к новой ИС
3. Спроектировать изменения в деятельности
4. Изучить влияние возможных изменений БП деятельности на потенциальные выгоды и надежность бизнеса
5. Определить возможность для проектируемых изменений выполнения в стандартах используемых систем с учетом сложностей внедрения, доработки и рисков увеличения затрат проекта
6. Получить согласие от исполнительного руководства на предлагаемые решения
7. Подготовить предварительную концептуальную архитектуру и разработать высокоуровневую модель будущих процессов
8. Уточнить регламентирующие документы (в т.ч. и границы проекта), структуру НСИ и т.д.
9. Провести постановку задания и формализацию системы стратегического управления на основе методологии системы сбалансированных показателей

Снижает риск принятия неверных решений по построению модели БП

Снижает риск увеличения стоимости проекта

Позволяет точно определить границы проекта и сроки его реализации

Результаты будут использоваться на протяжении всего проекта.

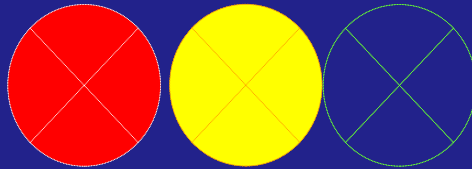
Оценка действующих бизнес - процессов

Оценка действующих процессов

Финансы / Бюджетирование

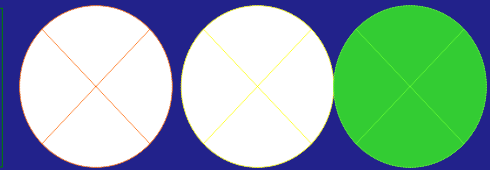
Текущие процессы

Возможно улучшение / пересмотр процессов



Функциональность

Стандартная функциональность + типичные расширения



Изменение процессов

- Изменение применяемой системы бюджетирования на предприятии, охват ею всех подразделений, переход к новой модели бюджетирования
- Изменение модели исполнения бюджета, планирования расхода денежных средств
- Расчет корректной полной производственной плановой и фактической себестоимости услуг и продукции, с включением всех прямых затрат
- Централизация данных управленческого учета в единой системе
- Внедрение процедур и политик учета по МВЗ/МВП, оценка рентабельности работы служб и подразделений
- Формирование корректных финансовых операций по всем подразделениям

Решение

- Функциональность ERP -системы:
 - Главная книга, Дебиторы, Кредиторы, Управление денежными средствами, Управление ОС
- функциональность бюджетной системы:
 - BI, Hyperion

Расширения системы

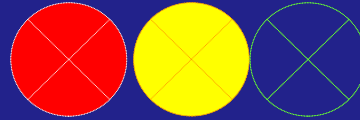
- Адаптация альбома первичных документов к требованиям предприятия (на базе стандартной локализации системы для России)
- Интеграция с действующими системами Банк-Клиент
- Объем доработок < 150 чел-дней

Оценка действующих процессов

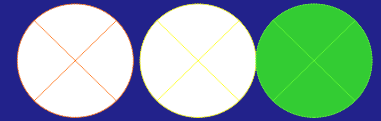
Оценка действующих процессов

- Финансы

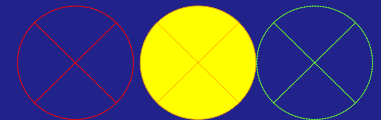
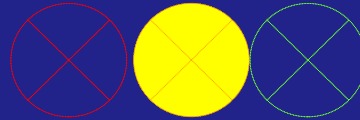
Процессы



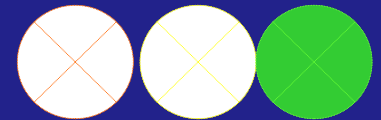
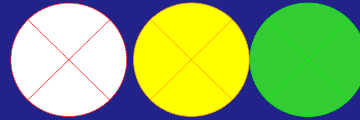
Функциональность



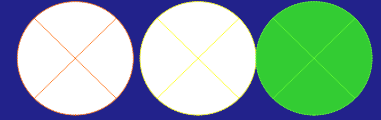
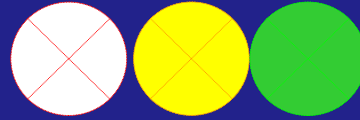
- Бух.учет



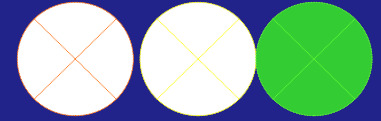
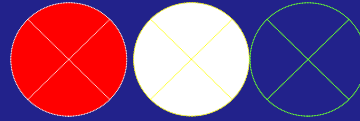
- Продажи



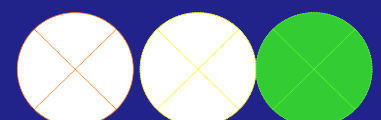
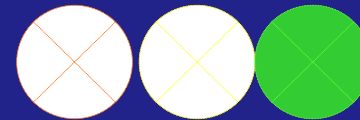
- Закупки



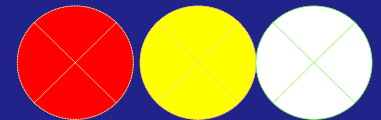
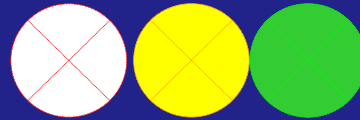
- Склады



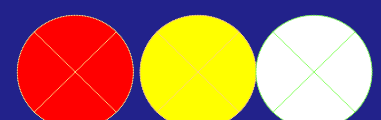
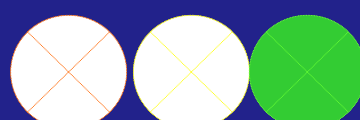
- Производство



- Документооборот



- Биллинг



Оценка действующих процессов

Оценка
действующих
процессов

Провести постановку задания и формализацию системы стратегического управления на основе методологии системы сбалансированных показателей :

Формализовать цели (например, 15% сокращение ДЗ за год), определить направления деятельности для достижения цели (например, клиенты, бизнес – процессы), определить задачи, которые надо решить (оперативность общения с клиентом, дополнительные БП уведомления клиента и фиксации полученной от клиента информации), определить как влияет выполнение тех или иных задач на достижение цели, и каковы взаимосвязи между задачами (необходимо решить задачи: повысить качество обслуживания клиентов и обучение кадров), определить измерители целей (для клиентов – стоимость бренда), разработать программы по достижению целей и задач (например, увеличение мест отгрузки продукции), интегрировать BSC в систему управления (в виде бюджетов).

Изучение бизнеса

Изучение
бизнеса

Изучить мировой опыт ведения бизнеса на вертикальном рынке

Изучить возможности внедряемых систем на преднастроенных бизнес – цепочках

Определить риски проекта

Провести согласование возможностей систем, интеграции систем, потребностей бизнеса и затрат на исполнение проекта

Определить приоритеты направлений для определения будущих БП в соответствии с уровнем управляемости и потенциальными

выгодами



Снижает количество работ по описанию БП (появляются БП, не требующие детализации в настоящее время, только определения вход - выход)

Снижаются сроки внедрения работ первой очереди, что усиливает веру сотрудников в успех проекта

Результаты будут использоваться на протяжении всего проекта.

Разработка, корректировка и утверждение в процессе создания и утверждения БП предприятия:

Разработка методик и структуры НСИ

- списка выполняемых в ИС операций
 - структуры обмена данными различных систем, входящих в ИС (структуру интерфейсов и регламенты обмена данными)
 - стандарта документооборота предприятия
 - структуры НСИ
 - регламента ведения НСИ
 - бюджетной политики
 - модели оргструктуры предприятия
 - списка ролей и полномочий в системе
 - регламентов ведения документооборота

базового плана счетов

- концепции ведения учета
- методики выполнения и учета операций в системах ИС
- виды отчетных документов
- методики закрытия периодов
- методики проведения корректировок в системе
- методики консолидации данных
- единой концепции системы сбалансированных показателей

Снижает риск увеличения количества БП или версий БП (разное понимание бизнеса в подразделениях)

Подразделения будут информированы о стандартах ведения деятельности, что облегчит внедрение системы

Результаты будут использоваться на протяжении всего проекта.

Разработка методик и структуры НСИ

Разработка
методик и
структуры НСИ

Методические рекомендации (схемы) по учету расчетов с покупателями в системе Глава 21. Схема бухгалтерского учета по учету штрафных санкций

№ п/п	Дебет	Кредит	Содержание хозяйственной операции	Документальное обоснование	Объект ОеBS	Код БП	Код проводки	Дебет	Кредит
1	76.10.02	91.30.01	Начислены штрафы, пени за нарушение условий договоров в момент их признания должником или на основании решения суда	Договор, Решение суда, Документ о признании должником задолженности (письмо должника, телеграмма, телекс, двусторонний акт с указанием суммы санкций и т.д.) Служебная записка юридической службы	Транзакция (AR)	PRAR0250		76510200	91300100
2	76.10.02	91.30.01	Начислены пени абоненту за нарушение сроков оплаты услуг связи, оказанных до момента приостановления услуг связи, в момент признания должником или на основании решения суда		Транзакция (AR)	PRAR0250		76510200	91300100
3	76.10.02	91.30.01	Начислена задолженность по возмещению абонентом убытков, связанных с приостановлением услуг связи, в момент признания должником или на основании решения суда		Транзакция (AR)	PRAR0250		76510200	91300100
4	50.01 50.03 51.01	76.10.02	Поступили денежные средства в погашение штрафных санкций	Приходный кассовый ордер, Справка-отчет кассира-операциониста, Платежное поручение, Выписка банка по счету Справка о поступившей оплате пени;	Поступление (AR)	PRCE0240 PRAR0160		T6202000	T6201000
	Поступление (AR)				PRCE0120 PRCE0140		50010000 50020000 51010000	T6202000	
	Поступление (AR)				PRAR0120		T6201000	76510200	

Организационные мероприятия

Организационные мероприятия

- Создание органа для контроля исполнения проекта (уровень Правления компании) и регламент его регулярного участия в проекте
- Утверждение документов, создаваемых проектом
- Внедрение организационных изменений в бизнес-практику на основании утвержденных документов (орг.структура, роли, учетные и другие внутренние политики, должностные инструкции и т.д.)
- Определить роли участников бизнес - процессов
- Выпуск приказов и распоряжений (в том числе и о создании группы управления проектом, центра компетенции и выделения человеческих ресурсов)
- Составление и утверждение графика ведения проекта с указанием занятости ресурсов (консультанты, методологи, ключевые специалисты, функциональные специалисты, эксперты, аудиторы, руководство проекта, руководство предприятия, технические специалисты, ...)
- Осуществляется оперативное управление проектом
- Предоставление помещения для группы управления проектом, для обучения, работы,...
- Выделение ресурсов вычислительной техники

Снижает риск саботажа сотрудников, риск увеличения расходов при задержке выполнения проекта

Подразделения будут обязаны исполнять поручения по проекту

Происходят на протяжении всего проекта.

Выработка целевой бизнес –архитектуры и рабочих БП

Выработка целевой бизнес –архитектуры и рабочих БП

- Разработать и утвердить детализированные бизнес - цепочки и бизнес – процессы (что делать, кто должен делать, почему нужно сделать, когда делать, как делать, в какой системе или вручную делать)
- Разработать и утвердить модель информационных потоков и работы интерфейсов
- Детально определить и утвердить параметры НСИ, зафиксировать методики
- Разработать и утвердить методики (в том числе и внесения корректировок в БП)
- Зафиксировать организационную, финансовую и управленческую структуру предприятия
- Разработать бизнес-сценарии тестирования ИС
- Определить требования к отчетности

Разработанные БП приобретают силу приказа по предприятию

Меняется структура предприятия
Изменяются должностные инструкции

Используются на протяжении всего жизненного цикла ИС.

Определить требования к ИС

Определить требования к ИС

- На основании разработанных и утвержденных бизнес-процессов и утвержденных методик ведения бизнеса составить список требований к ИС
- Установить соответствие требованиям к ИС предполагаемых возможностей ИС, определить несоответствия и предложить возможные альтернативы
- Разработать конфигурацию ИС
- Разработать на основании предлагаемой конфигурации ИС концептуальную модель информационных потоков, работы интерфейсов, регламентов и способов передачи данных
- Зафиксировать методики ведения операций в ИС
- Разработать регламенты ведения НСИ в системе
- Разработать сценарии интеграционного и компонентного (по БП) тестирования ИС
- Составить списки требуемых отчетов и требования к их наполнению

Создаются общие требования к системе, на основании которых определяется структура ИС и параметры внедрения ИС

Происходят и используются на протяжении всего жизненного цикла ИС.

Формирование ТЗ на внедрение системы

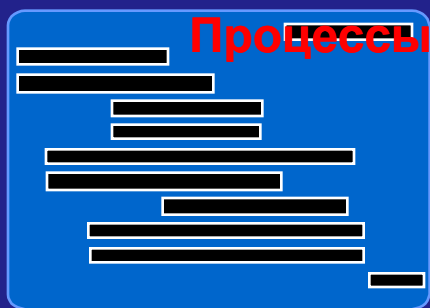
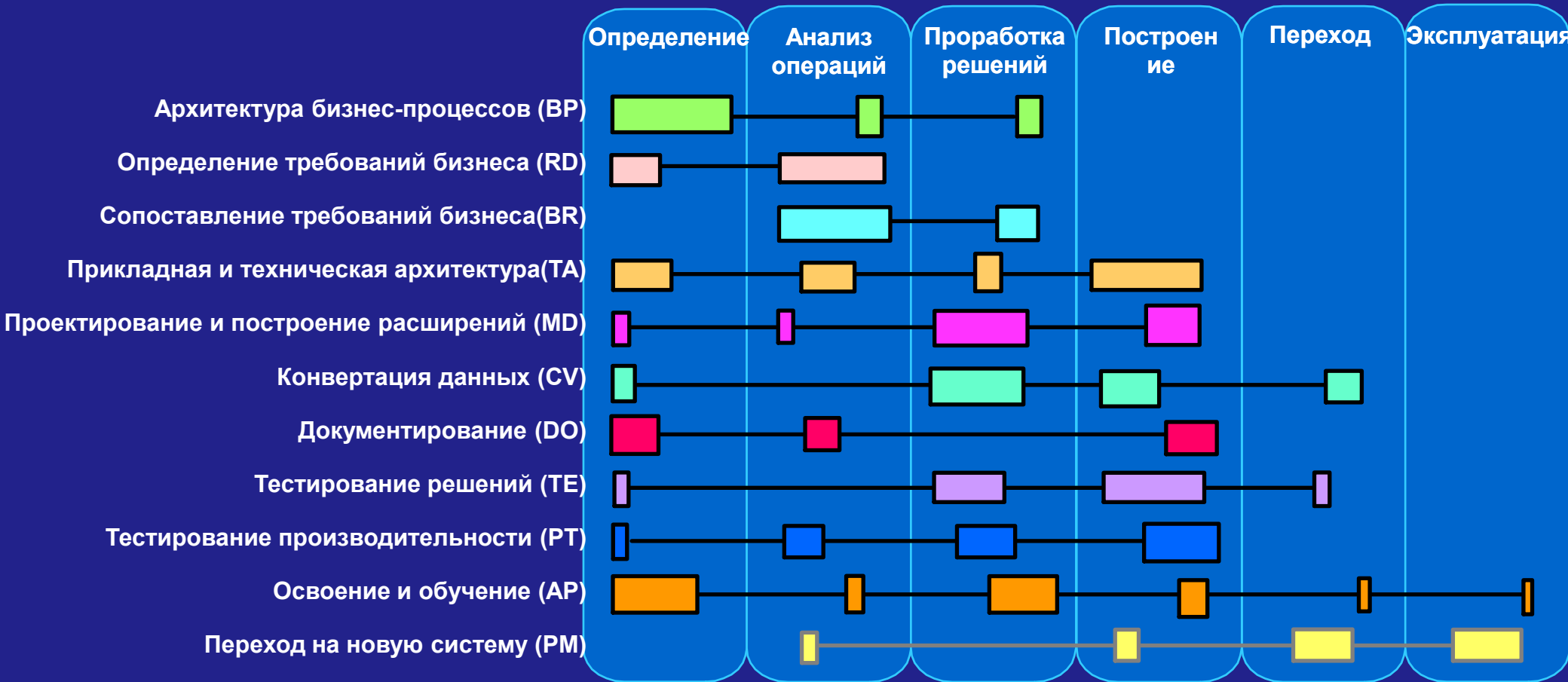
Формирование
ТЗ на внедрение
системы

На основании разработанных и утвержденных документов проекта формируется и утверждается итоговый документ «ТЗ на внедрение системы», в котором указываются требования к ИС:

- Функциональный состав ИС
- Архитектура ИС
- Требования к технологическим средствам
- Требования к безопасности
- Требования к жизненному циклу ИС
- Требования к исполнению методических указаний
- Требования к структуре НСИ
- Требования к системе отчетности
- Требования к системе ведения и разграничений полномочий и прав пользователей
- Требования к интерфейсам
- Требования к скорости работы системы
- Требования к регламентам документооборота
- Требования к открытости систем
- Требования к визуализации информации
- Требования к масштабируемости ИС
- Требования к внесению изменений в ИС
- Сценарии тестирования ИС
- Регламенты работы с системой
- Регламенты модификации ИС при установке в подразделениях с учетом особенностей работы подразделений

Используется на протяжении
всего жизненного цикла ИС.

Application Implementation Method 3.0



39 документов!!!

Ключевые выходные документы в фазе

Определения включают:

- Обученная проектная команда (AP.050)
- Организация связи между участниками (AP.080)
- Текущие бизнес-процессы (RD.020)
- Проект будущих процессов высокого уровня (BP.070)
- Предварительная концептуальная архитектура (TA.030)

Фазы проекта по AIM

Определение

- Ясно определить границы проекта
- Определить бизнес-цели и видение предприятия
- Подготовить решение о старте проекта
- Понять текущие бизнес-процессы
- Выполнить обзор главных видов деятельности
- Спроектировать изменения в деятельности
- Получить согласие от исполнительного руководства на предлагаемые решения
- Подготовить предварительную концептуальную архитектуру

Анализ операций

- Разработать информационную и функциональную модели, а также модель процессов для всех областей бизнеса, охватываемых проектом
- Определить детализированные бизнес-процессы
- Определить детальные требования
- Сопоставить требования и возможности системы и предложить решения для разрывов
- Показать, что предложенные решения являются осуществимыми
- Предложить стратегию перехода
- Определить требования контроля и проверки, а также требования

Разработка решения

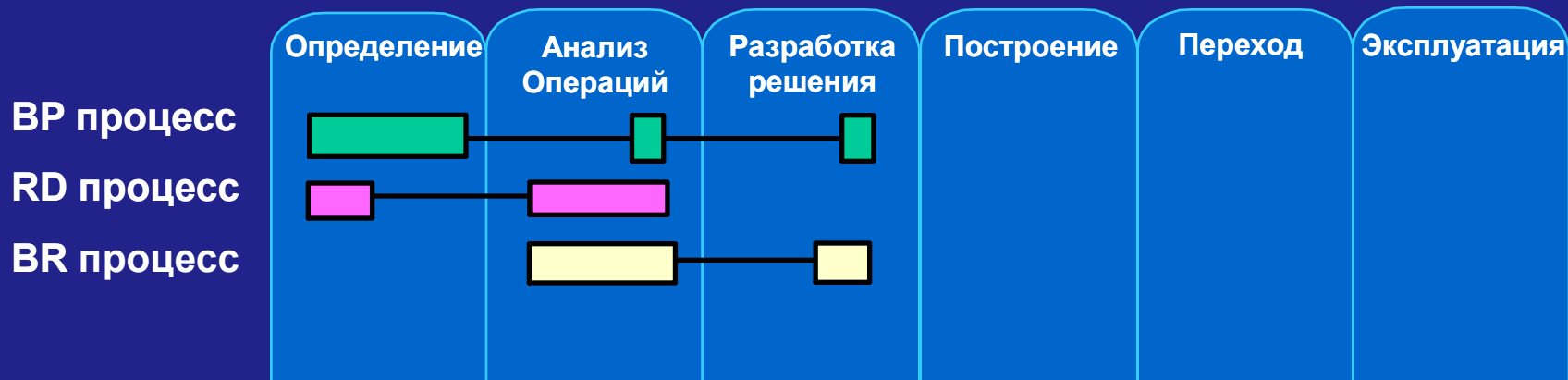
Построение

Переход

Эксплуатация

- Разработать дизайн, который соответствует функциональным требованиям
- Задokumentировать проектные спецификации
- Определить настроечные параметры приложения и подготовить планы тестирования
- Спроектировать архитектуру информационной безопасности
- Разработать дизайн программ расширений, интерфейсов и загрузки данных
- Разработать сценарии тестирования
- Выполнить анализ потребностей в обучении и разработать план обучения пользователей

Процессы

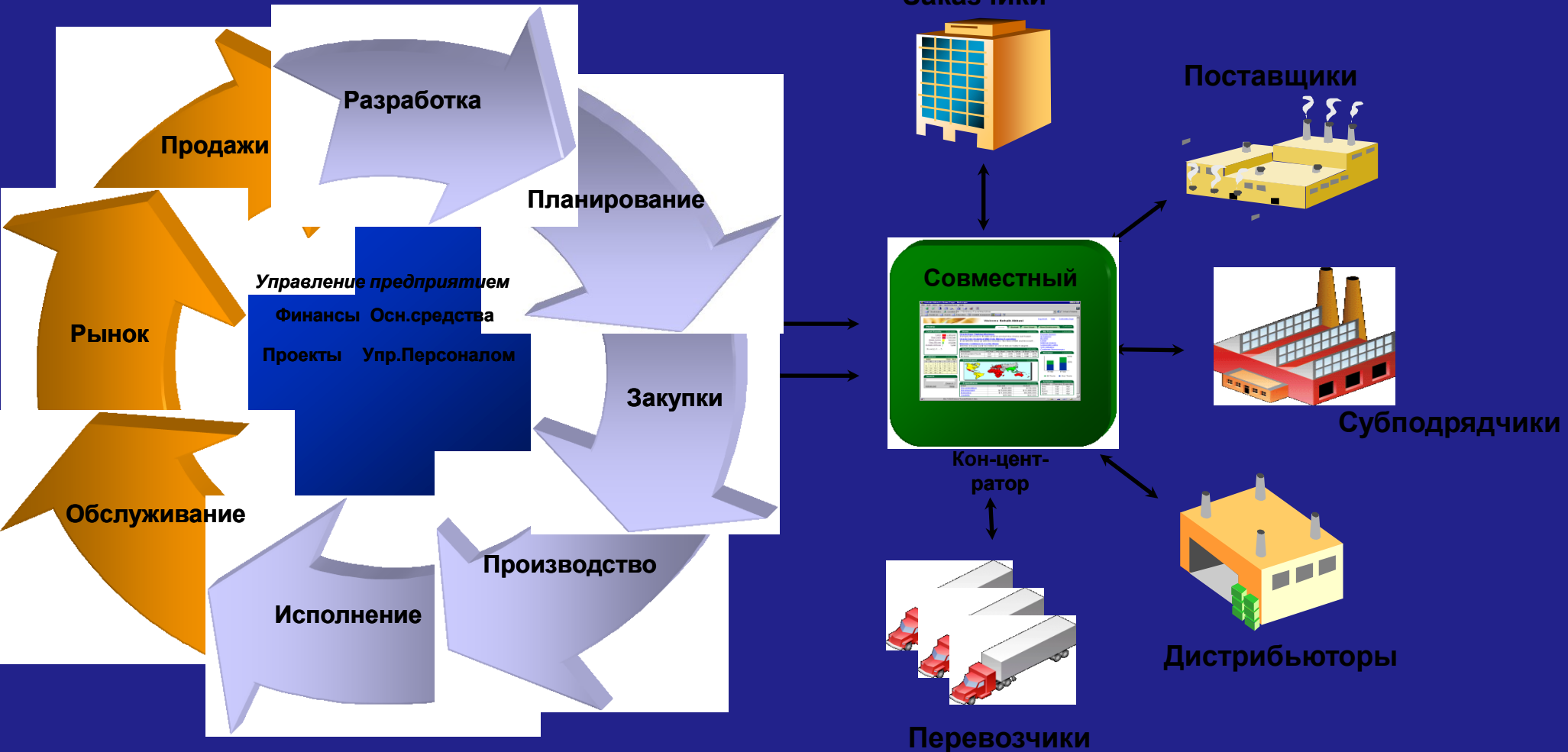


- Архитектура бизнес-процессов (BP) :**
- Определить основные процессы в границах проекта
 - Зафиксировать текущую модель бизнес-процессов
 - Разработать стратегию для совершенствования бизнеса и улучшения процессов
 - Провести обзор деятельности лидеров в данной области
 - Разработать видение и высокоуровневую модель будущих процессов
 - Определить роли участников бизнес - процессов

- Определение требований бизнеса (RD):**
- Определить требования, предъявляемые бизнесом предприятия к новой системе
 - Зафиксировать организационную и финансовую структуру предприятия
 - Определить примерные объемы используемых данных и операций
 - Разработать бизнес-сценарии
 - Определить требования к аудиту и контролю
 - Определить требования к отчетности

- Сопоставление требований бизнеса (BR):**
- Установить соответствие возможностей системы и бизнес-требований
 - Определить несоответствия и предложить возможные альтернативы их преодоления
 - Продемонстрировать возможность предлагаемых решений путем демонстрации
 - Разработать модель информационных потоков
 - Детально определить параметры НСИ и настройки системы

Пример: Вся цепочка поставок



Модель ОВМ. Уровень предприятия.

Руководители
Верхнего звена



Цепочки процессов

Предприятие



Цепочка бизнес процессов высокого уровня

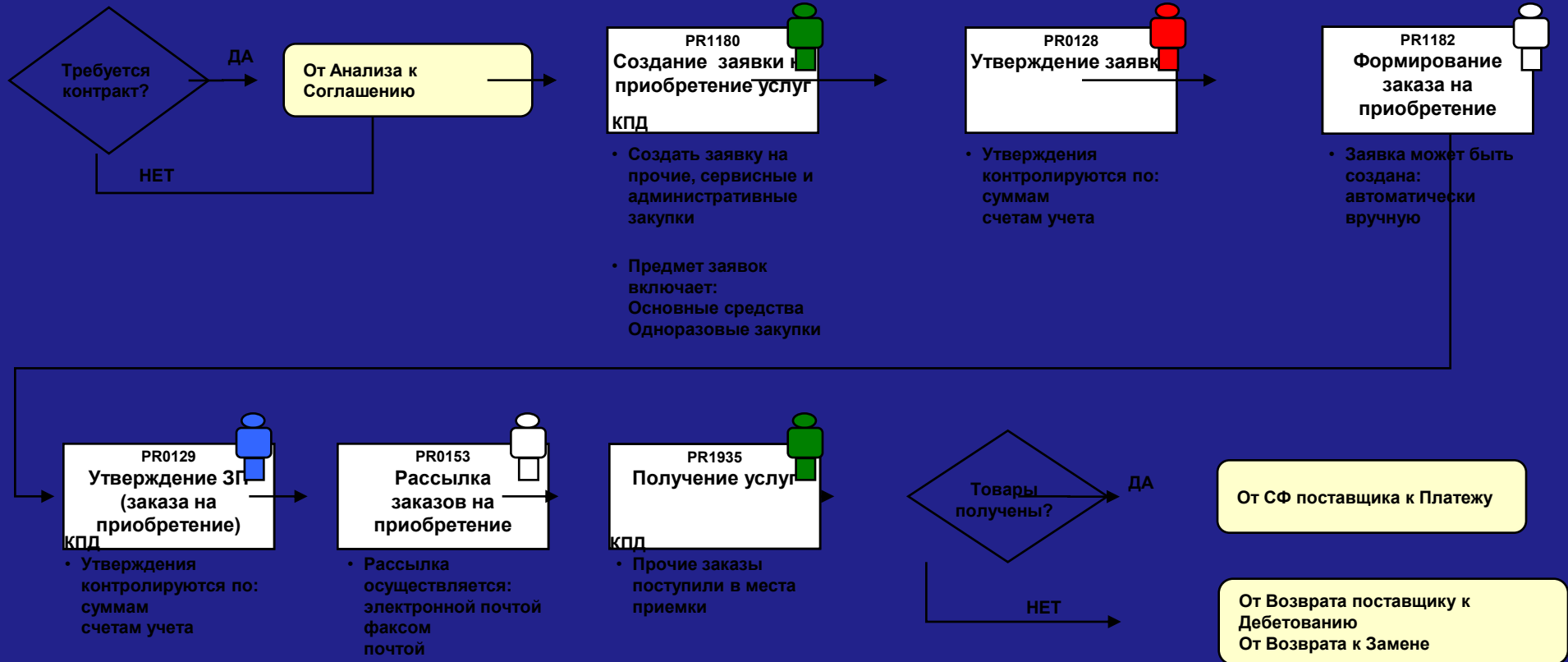


Управление заявками на приобретение, заказами на приобретение, автоматизация процессов получения и приходования ТМЦ и услуг, анализ поставщиков

- Основные цепочки
- Связанные цепочки

Ответственный – архитектор проекта

Цепочка бизнес процессов



Цепочки отражают последовательность ключевых процессов (транзакции)

Вспомогательные процессы не входят в цепочку

Обычно процессы-исключения не входят в цепочку

Ромбики условий используются достаточно редко

Фигурка обозначает ключевую роль в процессе

Второстепенные цепочки обязательны для отображения

Предшествующая цепочка обязательна для отображения

От Заявки к
Получению
(вспомогательные)

Штатные позиции

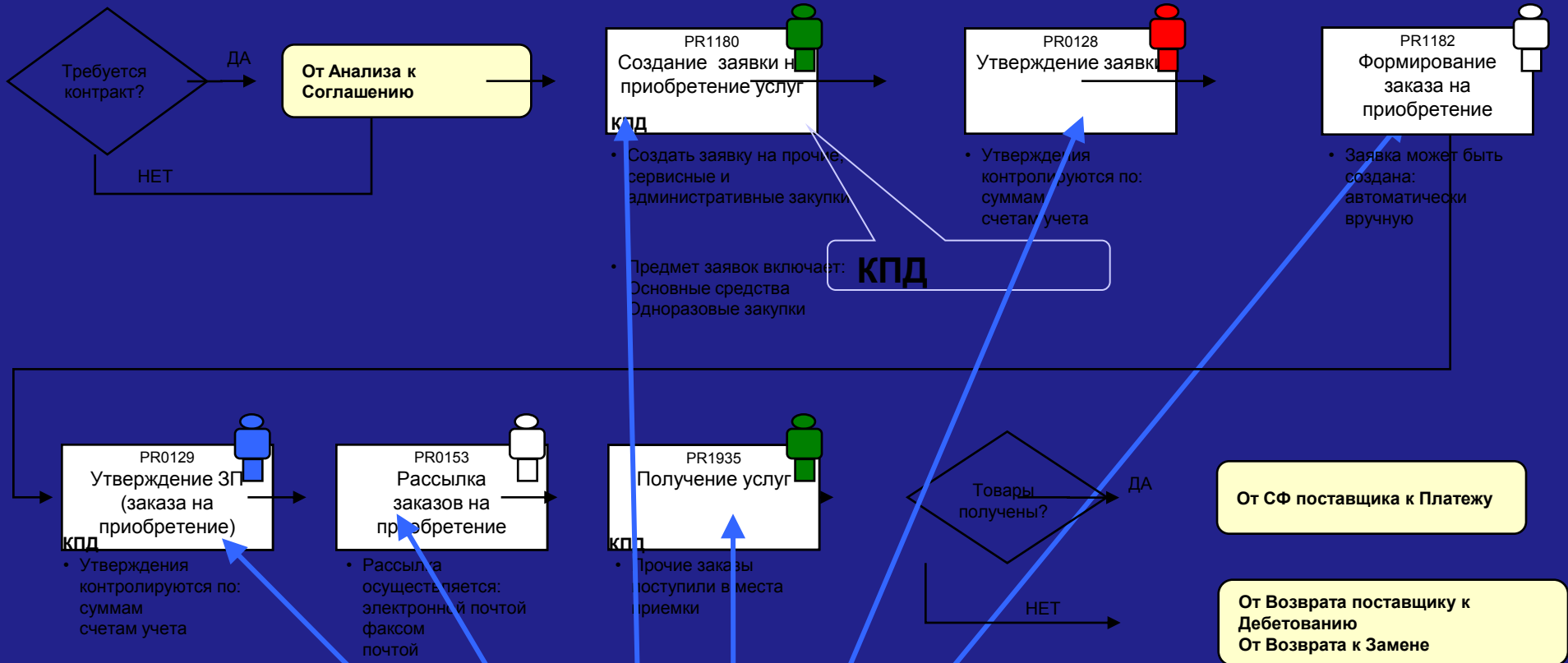
Руководитель подразделения

Заявитель

Снабженец

Менеджер снабжения

Цепочка бизнес процессов



Библиотека Бизнес Процессов

- Необходимость создания новой цепочки БП возникает достаточно редко
- Создание новой цепочки БП с точки зрения проекта:
 - Фиксация определенной специфики работы
 - Пример новой цепочки БП: **От Налогового учета к налоговой отчетности**

Фрагмент библиотеки области Снабжение

1

2

3

4

PRS03	PG	Заявки		
PR0126	BP		Создание заявки на приобретение (обеспечение)	
PR1180	BP		Создание заявки на приобретение услуг	
PR1181	BP		Выбор поставщиков	
PRS04	PG	Заказы на приобретение		

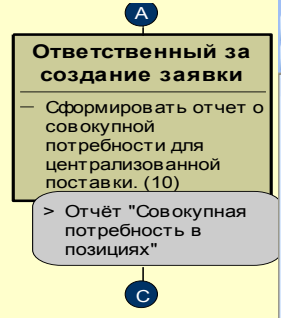
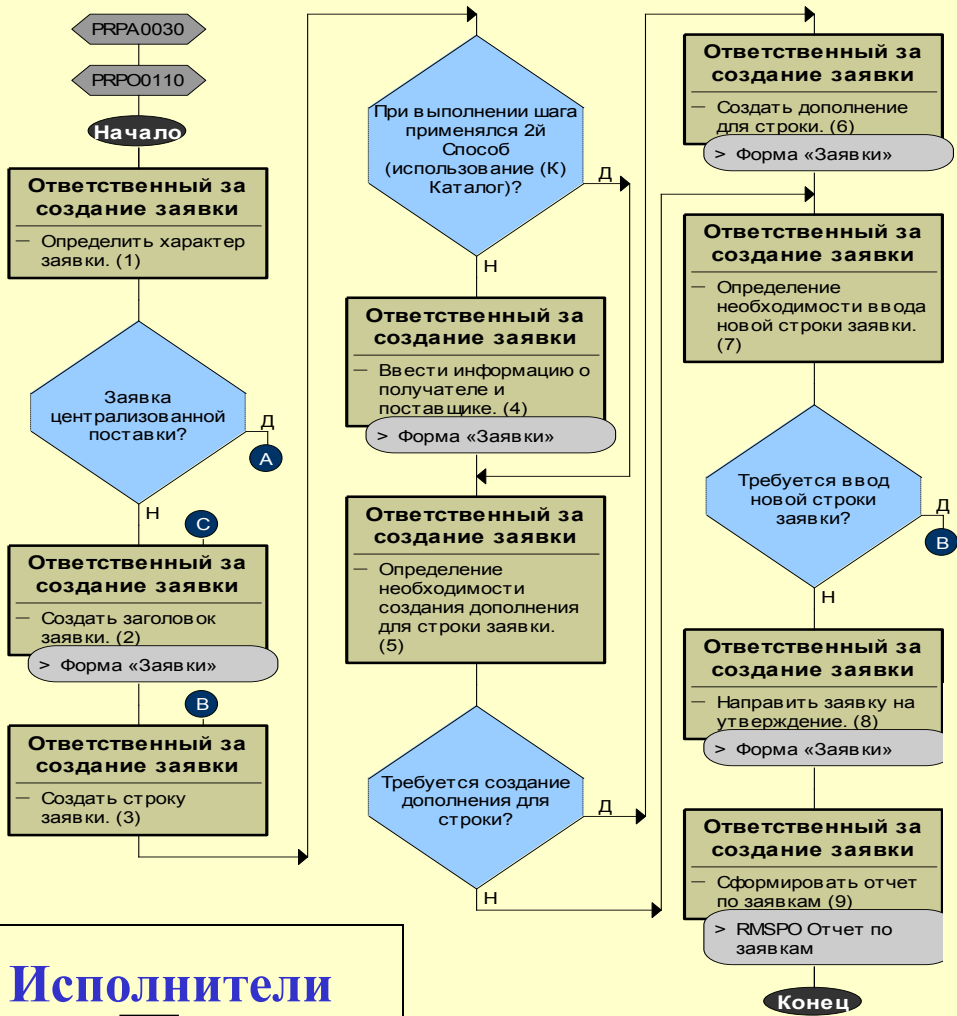


1. Идентификаторы групп и процессов
2. Коды групп и процессов
3. Наименования групп процессов
4. Наименования процессов

Руководители среднего звена



Бизнес-процессы



PRPO030.doc - Microsoft Word

Task 1

(1) Заявки > Заявки > (11) Дополнения

Форма «Заявки»

Ответственный за создание заявки

7. Определить необходимость ввода новой строки заявки

Если требуется ввод новой строки заявки, перейти к шагу #3. Иначе, перейти к шагу #8.

Ответственный за создание заявки

8. Направить заявку на утверждение.

- В поле "Заметки" формы "Утверждение документа" в случае необходимости максимально полно отразить специфические условия направляемой на утверждение заявки
- В случае необходимости активировать флажок "Переслать", изменить порядок утверждения созданной заявки, нажав на значок списка значений поля "Порядок утверждения", выбрать из списка новую цепочку утверждения
- При необходимости нажать на значок списка значений поля "Адресат" и выбрать из списка нового адресата
- Снять флажок «Эд. дочка».
- Нажать на кнопку «ОК».

Oracle Закупки

(Н) Заявки > Заявки > (К) Утвердить

Форма «Заявки»

Ответственный за создание заявки

9. Сформировать отчет по заявкам

31 Кол 33 | ЗАП. ИСТР. ВДЛ. ЗАП. РАСХОД [P]

Микрос... 2 Микрос... | Невидит... | 1440-S22... | 00-Пресст... | 31-Моб... | Microsoft... | R... 97%

Реквизиты бизнес процесса

- Роли БП
- Входящие элементы (Вход)
- Иницирующее событие
- Результаты (Выход)
- Имя процесса указывает на ключевое действие (Глагол – объект)
- Перечень действий, ведущих к получению результата
- КПД процесса

Исполнители Процедуры