

Михеева Н.С.



Корпоративный стандарт жизненного цикла
системы SAP

делимся практическим опытом

Наталья Сергеевна Михеева

Корпоративный стандарт

жизненного цикла системы SAP

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=65531181

SelfPub; 2021

ISBN 978-5-532-96264-4

Аннотация

Цель данной книги продемонстрировать нашему читателю (IT директору, архитектору, функциональному консультанту, менеджеру, руководителю отдела поддержки и всем тем кто напрямую связан с программным продуктом SAP) как выглядит рабочий шаблон документа жизненного цикла продуктов SAP от А до Я. Данная книга содержит все самые лучшие практики планирования, инициации, реализации и поддержки решений SAP в одном месте, а также более 60 шаблонов документов начиная с инструкции пользователя и заканчивая уставом проекта.

Содержание

Введение	6
1.1. Общая информация о документе	7
1.2. Организационный статус документа	8
1.3. Термины и сокращения	11
1.4. Участники Стандарта и сферы их ответственности	27
2. Регламент планирования и инициации внедрения решений SAP	37
2.1. Общие положения	37
2.2. Долгосрочное планирование развития и сопровождения системы SAP	40
2.2.1. Формирование/ корректировка Концепции развития системы SAP	40
2.2.2. Формирование/ корректировка бюджета развития и сопровождения системы SAP на № лет	43
2.3. Годовое планирование развития и сопровождения системы SAP	46
2.3.1. Формирование/ корректировка годового бюджета развития и сопровождения системы SAP	46
2.3.2. Годовое планирование развития технической инфраструктуры системы SAP	53

2.3.3. Формирование плана списания затрат и заявки на включение в БДПС	55
2.4. Инициация работ по внедрению решений SAP	58
2.4.1. Общие положения	58
2.4.2. Формирование ТЭО	58
2.4.3. Приказ Генерального директора «Об организации проекта»	59
2.4.4. Договор на оказание консультационных услуг	60
3. Регламент реализации внедрения решений SAP	62
3.1. Общие положения	62
3.1.1. Детализированный план-график работ по проекту	63
3.1.2. Ведение журнала регистрации проблем проекта	63
3.1.3. Проведение экспертной оценки документов этапа проекта	64
3.1.4. Согласование пакета документов этапа проекта	65
3.1.5. Сохранение документов этапа проекта в МСМ	66
3.2. Этап 1 «Подготовка проекта»	67
3.2.1. Проведение установочного совещания	68

3.2.2. Формирование единой проектной
команды

69

Конец ознакомительного фрагмента.

71

Наталья Михеева

Корпоративный стандарт жизненного цикла системы SAP

Введение

Цель данной книги – продемонстрировать нашему дорогому читателю (IT директору, архитектору, функциональному консультанту, менеджеру, руководителю отдела поддержки и всем тем кто непосредственно связан с программным продуктом SAP) как выглядит рабочий шаблон документа жизненного цикла продуктов SAP, который Вы можете использовать как образец при разработке данного документа в вашей компании или в качестве источника структурированной информации, чтобы с высоты птичьего полета увидеть как должен быть организован процесс планирования, инициации и реализации решений в области создания интегрированной системы корпоративного управления с использованием программных продуктов компании SAP.

1.1. Общая информация о документе

Цель настоящего Стандарта – описание процессов планирования, инициации и реализации решений в области создания интегрированной системы корпоративного управления с использованием программных продуктов компании SAP на предприятиях Группы компаний «Формула», а также передачи на сопровождение и эксплуатации системы ее пользователями.

Корпоративный стандарт жизненного цикла системы SAP ОАО «Формула» включает:

- регламент планирования развития и сопровождения, инициации внедрения решений SAP;
- регламент реализации проекта внедрения решений SAP;
- регламент поддержки пользователей и управления изменениями системы SAP.

Настоящий Стандарт распространяется на:

- предприятия, работающие с программными продуктами SAP ОАО «Формула», и непосредственно участвующие в процессах жизненного цикла системы SAP ОАО «Формула» как пользователи (заказчики) работ и услуг;
- предприятия, непосредственно участвующие в процессах жизненного цикла системы SAP ОАО «Формула» как исполнители работ и услуг.

1.2. Организационный статус документа

1. ТИП ДОКУМЕНТА – руководящий документ (РД).
2. НАЗВАНИЕ ДОКУМЕНТА – «Корпоративный стандарт жизненного цикла системы SAP ОАО «Формула»»
3. КРАТКОЕ НАЗВАНИЕ – «Стандарт жизненного цикла системы SAP».
4. НОМЕР ДОКУМЕНТА –
5. РАЗРАБОТАНИ ВНЕСЕН – Служба проектов внедрения SAP
6. УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ – Приказ Генерального Директора ОАО «Формула» № _____.
7. ДЕЙСТВУЕТ С – « ____ » _____ 20ГГ года.
8. ДЕРЖАТЕЛЬ ПОДЛИННИКА – Служба проектов внедрения SAP.
9. ОТВЕТСТВЕННЫЙ ЗА КОРРЕКТИРОВКУ – Служба проектов внедрения SAP.

Настоящий документ утверждается Генеральным директором ОАО «Формула» и имеет статус первого уровня в иерархической структуре.

Все прочие внутрикорпоративные документы, а также протоколы, распоряжения и т. п., разрабатываемые и принимаемые после даты утверждения настоящего документа, не должны противоречить нормам последнего. Все вопросы взаимоотношений участников Стандарта, полностью или частично не урегулированные нормами настоящего документа, должны найти отражение в соответствующих нормативных документах 2, 3 и 4 уровня.

Стандарт разработан в соответствии с корпоративной политикой информационной безопасности ОАО «Формула» и вступает в силу с момента утверждения.

Изменения в документ могут быть инициированы всеми участниками Стандарта. Предложения по изменениям представляются в Службу проектов внедрения SAP, которая готовит перечень изменений и выносит на обсуждение Управляющего Совета SAP. Изменения и дополнения в настоящем документе утверждаются решением Управляющего совета и вводятся приказом Генерального Директора ОАО «Формула».

Методическое руководство и контроль применения документа осуществляются Службой проектов внедрения SAP.

Настоящий документ разработан с учетом действующих норм следующих внутрикорпоративных документов ОАО «Формула»:

1. Решение Совета директоров ОАО «Формула» от ДД.М.М.ГТТГ «О ходе внедрения проекта SAP».
2. Положение «Об управляющем совете по проектам SAP Business Suite и прочим системам управления корпоративными ресурсами ОАО «Формула».
3. Временное положение «О руководителе проекта SAP и систем управления корпоративными ресурсами ОАО «Формула».
4. Положение «О методологическом совете по стандартизации решений SAP и прочих систем управления корпора-

тивными ресурсами ОАО «Формула».

1.3. Термины и сокращения

Бизнес-процесс – последовательность действий, приводящая к получению конечного результата или продукта.

БД – база данных.

Бюджет движения платежных средств (БДПС) – документ, определяющий денежные потоки (поступления и выплаты по всем видам банковских счетов, кассе и иным местам хранения платежных средств).

Бюджет развития и сопровождения системы SAP на № года (бюджет развития и сопровождения SAP на № лет) – документ, определяющий стоимость проектов внедрения и сопровождения системы корпоративного управления с использованием программных продуктов компании SAP на предприятиях Группы компаний «Формула» с горизонтом планирования № лет.

График проведения обучения – документ, содержащий программу, дату и время проведения обучения, список обучаемых.

ГК – группа компаний.

Диалоговый процесс – рабочий процесс диалога системы SAP, используемый для обработки запросов от пользователей, работающих в интерактивном режиме.

Документы по проекту – документы, отражающие организационную, техническую, финансовую стороны проекта.

Журнал регистрации проблем проекта – документ, фиксирующий проблемные вопросы, возникающие в процессе внедрения проекта и эксплуатации системы. На основании данных журнала оцениваются проблемы, ранжируются и принимаются (не принимаются) к решению вплоть до изменения настроек системы.

Журнал регистрации обращений – документ, содержащий информацию о поступающих обращениях пользователей системы SAP.

Заявка на включение в БДПС ОАО «Формула» – документ, составляемый центром контроля и ответственности, и представляемый в отдел финансового планирования Управления финансов Исполнительного аппарата ОАО «Формула» для формирования бюджета движения платежных средств на планируемый период.

Запрос на изменение – форма запроса на внесение изменений в функциональность эксплуатирующейся системы SAP.

Заявка на изменение полномочий – форма заявки на изменение ролей и полномочий пользователя системы SAP.

Заявка на смену пароля и снятие блокировки – форма заявки на смену пароля и снятие блокировки пользователя системы SAP.

Заявка на создание пользователя – форма заявки на создание нового пользователя в системе SAP.

Заявка на удаление пользователя – форма заявки на

удаление пользователя в системе SAP.

Задача (Task) – применительно к транспортной системе, подобъект запроса на изменение, дающий возможность дополнительного структурирования запроса. В запросе могут присутствовать несколько задач, принадлежащих разным пользователям и хранящих информацию об изменениях различных групп объектов.

Запрос на настройку/изменение (Change Request, CR) – объект транспортной системы SAP, используемый для изменений между ERP-системами. Существуют два типа CR: запрос на изменение (запрос типа SYST) и запрос на настройку (запрос типа CUST). Первые предназначены для регистрации изменений объектов репозитория, например программ ABAP и регистрации мандантно-независимых настроек. Вторые – для регистрации мандантно-зависимых настроек.

Инициация проекта – процесс формального санкционирования нового проекта или перехода выполняющегося проекта в следующую фазу.

Информационная система – система сбора, хранения, накопления, поиска, передачи и обработки данных; совокупность программных продуктов (программного обеспечения), применяемых в процессах управления предприятием, предназначенная для обеспечения специалистов и руководителей организации необходимой информацией.

ИТ – информационные технологии.

Изменение – под изменениями в данном документе понимаются все изменения в продуктивных инстанциях, в том числе:

- разработка новых функций или функциональных параметров действующей инстанции;
- изменения настройки данных, структуры баз данных, влияющие на алгоритмы работы инстанции.

Инициатор запроса на изменение – пользователь системы SAP, инициировавший запрос на изменение.

Интеграционное тестирование – фаза тестирования SAP-приложений (сквозных бизнес-процессов), при которой отдельные модули объединяются и тестируются в группе. Обычно интеграционное тестирование проводится после модульного тестирования и предшествует системному тестированию.

Инстанция (Instance) – экземпляр SAP, единица администрирования, группирующая компоненты ERP-системы, которые предлагают один или несколько сервисов.

Инстанция Проверки Качества (QAS) – копия продуктивной инстанции, в которой проводится полномасштабное сценарное и интеграционное тестирование конфигураций. При обнаружении ошибок исправления вносятся в конфигурацию в инстанции разработки и переносятся в инстанцию проверки качества. Любые изменения настройки или объектов разработки в инстанции проверки качества запрещены. После получения удовлетворительных результатов те-

стирования конфигурация переносится с помощью транспортных запросов в продуктивную инстанцию для использования в продуктивном режиме.

Инстанция разработки (DEV) – в этой инстанции выполняются разработка, настройка и предварительное тестирование объектов и настроек. После того, как все изменения прошли предварительное тестирование, они могут быть перенесены в инстанцию проверки качества для окончательного тестирования. Перенос происходит с помощью транспортной системы и транспортных запросов.

Карта решений SAP – документ, представляющий собой последовательность развития корпоративной информационной системы на базе решений SAP.

Карта решений включает:

- процессы, реализуемые в рамках проектов по Концепции развития SAP;
- подразделения, участвующие в проектах;
- сроки реализации проектов.

Концепция развития системы корпоративного управления ОАО «Формула» с использованием продуктов компании SAP (Концепция развития SAP) – документ, определяющий основные принципы организации работ в области создания интегрированной системы корпоративного управления с использованием продуктов компании SAP на предприятиях Группы компаний «Формула». Концепция развития SAP состоит из принципов и общего

плана работ по развитию системы SAP, карты решений и плана-графика реализации проектов и ввода систем SAP в промышленную эксплуатацию.

Концептуальный проект (КП) – документ, определяющий требования к отражению бизнес-процессов в системе SAP, состав и выполнение работ по настройке, разработке и подготовке системы к опытно-промышленной и промышленной эксплуатациям.

Концепция ролей и полномочий пользователей – документ, в котором формируется объем роли, а также содержится описание настройки ролей и полномочий конечных пользователей в системе SAP.

Локальный и переносимый CR – локальный CR существует только в системе, где он был создан, он не может быть перенесен в другие системы. Закрытие локального CR не сопровождается экспортом объектов и настроек на уровень операционной системы и созданием транспортного запроса. При закрытии переносимого CR автоматически экспортируется на уровень операционной системы и может в дальнейшем быть импортирован (перенесен) в другие системы SAP.

MCM – многопользовательская система мониторинга проектов внедрения SAP.

Мандант – клиент, с коммерческой, юридической, организационной и технической точек зрения – замкнутая единица в ERP-системе, которой соответствуют отдельные ос-

новные записи в таблице. Мандант является самым верхним уровнем в организационной иерархии SAP.

Мандант настроек и разработок инстанции разработки – мандант для создания прототипов продуктивной системы, выполнения необходимых настроек и разработок.

Мандантно-независимые данные (Client Independent) – объекты и данные системы, которые доступны или на которые можно ссылаться во всех мандантах. Такими объектами являются АВАР программы, объекты словаря данных и некоторые конфигурационные таблицы.

Мандантно-зависимые данные (Client Dependent) – объекты системы, которые доступны или на которые можно ссылаться только в одном манданте. Например, основные данные, большинство конфигурационных таблиц, данные транзакций.

Методика обучения конечных пользователей – документ, определяющий мероприятия, которые необходимы для успешного проведения обучения конечных пользователей, описывает применяемые подходы к обучению пользователей.

Модуль – система SAP функционально подразделяется на модули, каждый из которых состоит из множества транзакций, охватывающих определенную часть деятельности предприятия. Между модулями происходит обмен данными, могут быть общие настройки и таблицы с данными.

Модификация (Modification) – специальный тип ис-

правления, изменение копии объекта, оригинал которого принадлежит системе SAP, иначе говоря, системного объекта. Изменение таких объектов допускается лишь, в крайнем случае, с регистрацией каждого изменения в системе SAP. Все модификации являются мандантно-независимыми изменениями.

НСИ – нормативно-справочная информация.

Настройка (Customizing) – процесс конфигурирования (реализации бизнес-функций и бизнес-процессов) ERP-системы под нужды конкретной компании. Настройка происходит через соответствующие меню и транзакции системы. В основном процесс настройки затрагивает мандантно-зависимые данные.

ОПЭ – опытно-промышленная эксплуатация.

ОС – операционная система.

Отчетный период – регламентированное время сдачи бухгалтерской, налоговой или иной отчетности (месяц, квартал, год).

Операционные инструкции пользователей – детальные инструкции по работе в системе SAP, содержат пошаговое описание действий, необходимых для выполнения бизнес-операций в системе.

Отчет по настройкам – документ, содержащий детальное описание конфигурации системы SAP и выполненных настроек, отражающее последовательность настроек и их объем.

Обращение – обращение (телефонный звонок, письмо и т. д.) пользователя системы SAP связанное с выполнением пользователем действий в системе, в рамках его должностных обязанностей.

Одобрение транспортного запроса – специальная процедура транспортной системы SAP, необходимая для осуществления импорта транспортного запроса в продуктивную инстанцию.

Пакет обновления, патчи для ERP и Oracle – предлагается компанией SAP AG и Oracle и содержат программные корректировки и усовершенствования для конкретной редакции.

Планирование развития и сопровождения системы SAP – определение целей и задач внедрения и сопровождения системы SAP на определенную перспективу, анализ способов их реализации и ресурсного обеспечения.

Проект – комплекс мероприятий, состоящий из взаимосвязанных работ, ограниченный по срокам и ресурсам и исполняющийся командой, сформированной на время его реализации. В рамках настоящего Стандарта под проектом подразумевается комплекс мероприятий, относящихся к внедрению решений SAP.

Продуктивная инстанция (PRD) – продуктивная инстанция является конечным получателем всех изменений, переносимых с помощью транспортной системы, и используется для продуктивной эксплуатации. Все изменения на-

строек и объектов разработки в продуктивной инсталляции запрещены (за исключением специальных видов изменений, называемых «текущие установки» или «current settings», которые воспринимаются системой SAP, как настройки, но, по сути, являются изменениями основных данных).

План-график проекта – расписание работ проекта с указанием их результатов, длительностей, сроков, трудоемкостей и ответственных за выполнение. Выделяют:

- календарный план-график (КПГ) – укрупненное расписание работ, построенное на основе экспертных оценок их длительностей, трудоемкости и логической последовательности. Включает в себя определение состава и оценку длительности работ, определение участников и взаимосвязей работ, определение даты старта проекта. КПГ может являться составной частью договора или приложением к нему;

- детализированный план-график (ДПГ) – расписание работ, составляемое на основе календарного плана и содержащее в себе детализированное описание работ, результатов и ресурсов.

Протокол утверждения результатов тестирования – документ, в котором анализируются и классифицируются замечания по результатам проведения тестирования, определяется объем принятых задач и выявленных доработок.

Протокол аттестации пользователей – документ, подтверждающий завершение обучения конечных пользователей.

План обучения проектной группы – учебный план обучения членов проектной группы, работающей над внедрением решений системы SAP.

План мероприятий по запросу на изменение – документ, отражающий наименование работ и сроки исполнения по запросу на изменение.

Разработка (Development) – создание новых объектов системы SAP (репозиторных или объектов словаря данных) и/или изменение существующих.

Регламент опытно-промышленной эксплуатации – документ, который определяет задачи, последовательность их выполнения, а также ответственных лиц, для осуществления перевода системы в промышленную эксплуатацию на базе программных продуктов SAP.

Регламент промышленной эксплуатации – документ, определяющий зоны ответственности на период промышленной эксплуатации системы SAP.

Ресертификация прав доступа, полномочий – процедура проведения обновления прав доступа, полномочий пользователей системы SAP.

Сервисный канал – защищенный от несанкционированных действий виртуальный канал связи. Средства его создания (VPN – технологии) должны иметь класс защищенности не ниже установленного для самой ERP-системы.

Система SAP – корпоративная интегрированная система управления, разработанная и реализованная на базе ре-

шений SAP, состоящая из набора прикладных модулей, поддерживающих бизнес-процессы компании и интегрированных между собой.

САДиЭД «Дело» – корпоративная информационная система автоматизации делопроизводства и электронного документооборота.

Сценарий тестирования – документ, состоящий из программы тестирования и сценария тестирования. Программа тестирования отражает мероприятия по организации и проведению тестирования, с указанием сроков и ответственных, ролей, необходимой квалификации участников тестирования, характеристик и объемов данных, необходимых для проведения тестирования и прочее. Сценарий – детальное описание выполнения бизнес-процесса (процесс – функция – подфункция – операции).

Системный ландшафт – документ, который содержит основные правила построения системной среды при реализации проектных решений в процессе внедрения проекта в области создания интегрированной системы корпоративного управления с использованием программных продуктов компании SAP на предприятиях Группы компаний «Формула».

Системный ландшафт (System Landscape) – совокупность ERP-систем на базе решений SAP, объединенных с помощью транспортной системы, каждая из которых выполняет различные функции в процессе реализации проекта внедрения решений SAP в организации. Может включать одну,

две, три или большее количество систем, предназначенных для разработки, настройки, проверки качества и продуктивной эксплуатации.

Сопровождение системы SAP – деятельность по оказанию услуг, необходимых для устойчивого функционирования и развития системы SAP.

Технико-коммерческое предложение (ТКП) – документ, в котором указываются функциональный, организационный, географический объемы проекта, методология внедрения, описание преимуществ, сроки и стоимость проекта, а также иные требования по желанию заказчика. ТКП представляет собой в обобщенном виде техническое и экономическое описание проекта.

Технико-экономическое обоснование (ТЭО) – представляет собой документально оформленные результаты маркетинговых и технико-экономических исследований, обосновывающих целесообразность и возможности реализации проекта, выбор наиболее эффективных организационных, технических и экономических решений для реализации проектов.

Техническое задание (ТЗ) – документ, определяющий требования и порядок выполнения работ по внедрению решений системы SAP.

Текущий год – год, предшествующий планируемому году.

Транзакция – прикладная программа, выполняющая

бизнес-операцию в системе SAP, осуществляющая над данными определенный логически завершенный набор действий.

Технико-экономическое обоснование по запросу на изменение – документ, являющийся основанием к разработке для внесения изменений в систему.

Тестовый мандант инстанции разработки – мандант для модульного тестирования, в который копируются изменения из манданта настроек и разработок. Мандант используется для предварительного тестирования, прежде чем, вся совокупность настроек будет перенесена для дальнейшего тестирования в инстанцию проверки качества. В этой инсталляции выполняются разработка, настройка и предварительное тестирование объектов и настроек. После того, как все изменения прошли предварительное тестирование, они могут быть перенесены в инсталляцию проверки качества для окончательного тестирования. Перенос происходит с помощью транспортной системы и транспортных запросов.

Транспортная система (Система исправлений и транспорта, Correction Transport System, CTS) – набор инструментальных средств ERP-системы, предназначенных для организации учета и документирования изменений объектов и данных системы SAP, а также для переноса измененных объектов и данных между системами.

Транспортный запрос (Transport Request) – средство транспортной системы SAP, используемое для переноса объ-

ектов или данных одной системы в другую. Отличается от CR упрощенной структурой (не содержит задач, объекты регистрируются непосредственно на уровне запроса). Используется для организации переноса объектов без их изменения в системе-источнике

Устав проекта – документ, закрепляющий правила организации работ по проекту в области создания интегрированной системы корпоративного управления с использованием программных продуктов компании SAP на предприятиях Группы компаний «Формула», границ проекта, организационной структуры, методологии ведения проекта, а также содержания и результатов работ.

Фоновый процесс – процесс, который работает в фоне, на заднем плане.

Этап проекта – набор согласованных работ, выполняемых в рамках проекта, реализуемых в установленные планом-графиком сроки и направленных на достижение целей, определенных для этапа.

Wbackup – встроенная программа архивирования БД системы SAP.

DataProtector 5.1 – система управления хранением и резервным копированием данных.

ERP – Enterprise Resource Planning – система планирования и управления ресурсами предприятия.

HP OpenView service desk (service desk) – информационная система управления ИТ-сервисом.

Make recovery – утилита архивирования ОС HP-UX.

Remote Function Call (RFC) – удаленный вызов функции.

Sizing-экспертиза системы SAP – расчет мощности технической инфраструктуры, отвечающей требованиям SAP с учетом предполагаемой полезной нагрузки: количества пользователей, документов, трафика, объема данных, дискового ввода-вывода, а также требуемых показателей надежности.

SapRouter – программный модуль, функционирующий как часть системы брандмауэра (межсетевого экранирования).

SAP System Identifier (SID) – идентификатор системы SAP, трехсимвольное имя системы.

SAP Grafical User Interface (SAPGui) – графический пользовательский интерфейс.

Virtual Private Network (VPN) – виртуальная частная сеть, передача данных в которой, производится в зашифрованном виде с подтверждением целостности данных.

1.4. Участники Стандарта и сферы их ответственности

Предприятие ОАО «Формула» — в рамках данного документа Исполнительный аппарат, структурные подразделения, дочерние и зависимые общества ОАО «Формула».

Владельцы бизнес-процессов – руководители подразделений, деятельность которых проходит в рамках определенных целей предприятия и поставленных вышестоящим руководством задач, управляющие ходом бизнес-процесса, используя имеющиеся в их распоряжении ресурсы, и несущие ответственность за его результаты и эффективность.

ИА — Исполнительный аппарат ОАО «Формула».

Исполнительный комитет (ИК) – коллективный орган, осуществляющий текущее управление проектом, в рамках прав и обязанностей, определяемых Уставом проекта. ИК создается приказом о старте проекта, в случае необходимости по представлению Руководителя проектов SAP; отвечает за подготовку и продвижение решений по устранению организационных, методологических и информационно-технологических проблем, возникающих в ходе реализации проекта.

Председатель Исполнительного комитета (Председатель ИК) – должностное лицо ОАО «Формула», назначаемое Генеральным директором из состава высших руководи-

телей, имеющее право решать все вопросы управления проектом, в том числе вопросы выделения внутренних ресурсов для работы над проектом.

Заместитель начальника управления информационных технологий – руководитель проектов SAP и систем управления корпоративными ресурсами (Руководитель проектов SAP) – единоличный исполнительный орган управления проектами внедрения продуктов SAP AG. Формирует и контролирует соблюдение стратегии внедрения проектов SAP на предприятиях ОАО «Формула». Подчиняется Управляющему совету и осуществляет свою деятельность в соответствии с «Временным положением о руководителе проекта SAP и систем управления корпоративными ресурсами ОАО «Формула».

Служба руководителя проектов SAP (Служба проектов SAP) – организационные структуры и/или отдельные специалисты, находящиеся в административном или функциональном подчинении Руководителя проектов SAP. Служба согласовывает календарный план, кандидатуры подрядчиков, методологию выполнения проекта, необходимый объем и содержание (наполнение) проектной документации, контролирует выполнение утверждённых проектных задач, ведет архив проектов. Служба несет ответственность за разработку методических рекомендаций по управлению проектами в ОАО «Формула», предоставление Руководителю проектов SAP регулярной ежемесячной отчетности по резуль-

татам всех проектов.

Служба заказчика по ИТ Группы компаний «Формула» — служба, являющаяся центром компетенции по информационным технологиям предприятия, осуществляющая планирование, выявление потребностей предприятия в ИТ-услугах, обеспечение ИТ-услугами на принципах аутсорсинга.

Управляющий совет SAP — управляющий совет по проектам SAP Business Suite и прочим системам управления корпоративными ресурсами ОАО «Формула», коллегиальный орган управления проектами внедрения систем управления корпоративными ресурсами. Управляющий совет подчиняется Правлению и Совету директоров ОАО «Формула» и осуществляет свою деятельность в соответствии с Положением «Об управляющем совете по проектам SAP Business Suite и прочим системам управления корпоративными ресурсами ОАО «Формула».

Методологический совет SAP — методологический совет по стандартизации решений SAP и прочих систем управления корпоративными ресурсами ОАО «Формула».

Куратор проектов SAP — заместитель генерального директора по экономике, заместитель председателя управляющего совета по проектам SAP Business Suite и прочим системам управления корпоративными ресурсами ОАО «Формула», обеспечивает организационную поддержку проектов и выполнение проектов в области планирования, прогнози-

рования и анализа финансово-хозяйственной деятельности.

Генеральный подрядчик в области внедрения системы SAP (ГПВ) – Формула, оказывающая услуги генерального подрядчика по внедрению решений SAP в Исполнительном аппарате, структурных подразделениях, дочерних и зависимых обществах ОАО «Формула», работающих с программными продуктами SAP AG. Генеральный подрядчик отвечает за стандартизацию и взаимосвязанность проектных решений в проектах, интеграцию функциональных подсистем и управление, как отдельными проектами, так и общим процессом внедрения системы. Генеральный подрядчик, с согласия предприятия может привлекать к выполнению своих обязательств отечественные и иностранные фирмы, отвечает перед Предприятием за выполнение всего комплекса работ, установленных договором подряда.

Генеральный подрядчик в области поддержки и сопровождения системы SAP (ГПС) – Формула, оказывающая услуги генерального подрядчика по аутсорсингу поддержки функционирования продуктивных систем SAP и внедрения проектов. Согласно приказу Генерального директора ОАО «Формула» № от ДД.ММ.ГГГГ функции внедрения, сопровождения и технической поддержки систем SAP переданы в ЗАО «Элемент» (ЭКТ), в состав которого входят участники Стандарта:

- Департамент SAP (департамент, отвечающий за внедрение, тиражирование и развитие системы SAP) и департамент

сопровождения и эксплуатации системы SAP (департамент СиЭС – департамент, отвечающий за поддержку пользователей и управлением изменениями системы SAP):

- консультант по направлению – специалист, оказывающий консультационные услуги по работе в системе SAP участникам процесса;

- администратор системы SAP – сотрудник, осуществляющий администрирование приложений и базы данных системы SAP;

- Отдел ведения нормативно-справочной информации (отдел НСИ) – отдел, отвечающий за ведение нормативно-справочной информации в системе SAP;

- Служба поддержки – 1-я и 2-я линии поддержки пользователей системы SAP:

- 1-я линия поддержки – группа сотрудников, выполняющая регистрацию обращений и оперативное решение несложных обращений пользователей системы SAP;

- 2-я линия поддержки – группа сотрудников, отвечающая за решение обращений пользователей системы SAP повышенной сложности;

Подрядные организации – организации, являющиеся исполнителями договоров подряда на оказание услуг в области внедрения решений и сопровождения системы SAP ОАО «Формула».

Руководитель проекта со стороны ОАО «Формула» (РП от ТН) – сотрудник ОАО «Формула», назначенный

приказом по предприятию ОАО «Формула» для управления проектом, отвечающий за результаты проекта, исполнение бюджета, качество и сроки проекта.

Руководитель проекта со стороны генерального подрядчика в области внедрения системы SAP (РП от ГПВ) – сотрудник генерального подрядчика в области внедрения системы SAP, отвечающий за результаты проекта, исполнение бюджета, качество и сроки проекта, выполнение контрактных обязательств генерального подрядчика.

Руководитель проекта со стороны генерального подрядчика в области поддержки и сопровождения системы SAP (РП от ГПС) – сотрудник генерального подрядчика в области поддержки и сопровождения системы SAP, отвечающий за результаты проекта, исполнение бюджета, качество и сроки проекта, выполнение контрактных обязательств генерального подрядчика.

Руководители служб ИА и/или СП – руководители служб исполнительного аппарата и/или структурных подразделений ОАО «Формула».

Руководитель функциональной службы (структурного подразделения, дочернего общества) ОАО «Формула» – в рамках проекта формирует проектную команду из сотрудников своего структурного подразделения (ключевые пользователи), осуществляет регулярный ежемесячный контроль хода проекта. Несет ответственность за соответствие целей и задач проекта целям и задачам ОАО «Формула».

мула» по направлению деятельности своей службы (подразделения, предприятия), обеспечивает активное участие сотрудников подразделения в проекте на всех этапах внедрения, своевременную и содержательную приемку окончательных результатов проекта.

Администратор проекта от Заказчика – обеспечивает эффективную реализацию и коммуникацию всех участников проекта в совместном выполнении работ; отвечает за: управление коммуникациями проекта, ведение архива проектных документов, организацию и регламентацию документооборота по управлению проектом, планирование совещаний и подготовку вопросов для ИК.

Единая проектная команда – состоит из представителей Службы проектов SAP, ключевых пользователей системы SAP, руководителей функциональных служб представителей генерального подрядчика по внедрению решений SAP, представителей генерального подрядчика по сопровождению SAP и других подрядчиков. Члены проектной группы отвечают за практическое выполнение работ, предусмотренных планом-графиком проекта.

Проектная группа от ОАО «Формула» (проектная группа ГН) – сотрудники ОАО «Формула», входящие в проектную команду и выполняющие работы по проекту.

Проектная группа от Генерального подрядчика по внедрению решений SAP (проектная группа ГПВ) – сотрудники генерального подрядчика в области внедрения си-

стемы SAP, входящие в проектную команду и выполняющие работы по проекту.

Проектная группа от Генерального подрядчика по сопровождению системы SAP (проектная группа ГПС) – сотрудники генерального подрядчика в области поддержки и сопровождения системы SAP, входящие в проектную команду и выполняющие работы по проекту.

Администратор системы SAP – сотрудник генерального подрядчика в области поддержки и сопровождения системы SAP, осуществляющий администрирование приложений и базы данных системы SAP.

Ключевые пользователи системы SAP – делегируемые представители в проектную группу от Исполнительного аппарата, структурных подразделений или дочерних обществ ОАО «Формула», включенных в организационный объем конкретного проекта. Ключевые пользователи несут ответственность за достоверность и актуальность бизнес-требований настраиваемых в системе процессов, а также за своевременную и содержательную приемку результатов проекта в части бизнес-требований своего подразделения.

Конечный пользователь системы SAP – пользователь, который привлекается к процедурам тестирования с целью оценки результатов изменения, выполняемых в среде тестирования.

Пользователь системы SAP – сотрудник предприятия, имеющий собственную учётную запись в системе SAP.

Управление безопасности ОАО «Формула» (УБ) –

Управление экономической безопасности, защиты информации, гражданской обороны и чрезвычайных ситуаций.

СП – структурное подразделение ОАО «Формула».

ОУС – отдел управления сервисами ОАО «Формула».

Отдел РиЭКИС – отдел развития и эксплуатации корпоративных информационных систем Управления информационных технологий ОАО «Формула».

Отдел СУКР – отдел организации систем управления корпоративными ресурсами Управления информационных технологий ОАО «Формула».

Отдел SAP – отдел внедрения и сопровождения SAP Управления информационных технологий ОАО «Формула».

Группа компаний «Состав» (ГК «Состав») – группа компаний, в рамках данного документа сферой деятельности которых является обеспечение услуг по техническому сопровождению программно-аппаратных средств, обслуживанию компьютерной, копировально-множительной техники, оказание услуг связи, метрологическое обеспечение производства.

В состав ГК «Состав» входят участники Стандарта:

- ООО «Элемент»;
- ООО «Реакция»;
- Диспетчерская служба – служба ГК «Состав», отвечающая за прием и распределение по системе Service Desk обращений пользователей.

Формула SAP AG – головная Формула SAP в Германии, Вальдорф. Является разработчиком программного обеспечения интегрированной системы управления SAP. Оказывает услугу поддержки SAP Max Attention как производитель системы.

SAP-поддержка – глобальная служба поддержки SAP (SAP Active Global Support), предоставляющая широкий спектр услуг, направленных на поддержание процессов планирования, внедрения, обеспечения функционирования, поддержки и оптимизации решений SAP.

2. Регламент планирования и инициации внедрения решений SAP

2.1. Общие положения

Настоящий регламент определяет порядок планирования развития и сопровождения системы SAP, а также порядок инициации внедрения решений SAP в ОАО «Формула».

Данный регламент действует на основании существующих документов:

- Стандарта «Система сценарного планирования финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Формула» на трех-летний период»;
- Положения «О бюджетном управлении в ОАО «Формула»;
- Временного положения «О руководителе проектов SAP и систем управления корпоративными ресурсами ОАО «Формула»;
- Положения об Управляющем совете по проектам SAP Business Suite и прочим системам управления корпоративными ресурсами ОАО «Формула»;
- Положения о порядке отражения в бухгалтерском и на-

логовом учете расходов по приобретенным правам пользования и расходов на техническое сопровождение программного обеспечения SAP.

Целями документа являются:

- определение участников процесса планирования развития и сопровождения системы SAP;
- регламентация взаимодействия и разграничение ответственности участников процесса планирования развития и сопровождения системы SAP;
- регламентация инициации внедрения решений SAP.

Исходными целями планирования развития и сопровождения системы SAP в ОАО «Формула» являются:

- своевременное обеспечение развития системы корпоративного управления с использованием программных продуктов компании SAP на предприятиях Группы компаний «Формула» необходимыми ресурсами и средствами;
- обеспечение соответствия направлений развития системы корпоративного управления с использованием программных продуктов компании SAP на предприятиях Группы компаний «Формула» общей стратегии развития ОАО «Формула»;
- определение приоритетных направлений развития системы корпоративного управления с использованием программных продуктов компании SAP на предприятиях Группы компаний «Формула»;
- повышение качества принимаемых управленческих ре-

шений на всех уровнях развития системы SAP;

- своевременное документирование работ по планированию внедрения решений SAP и сопровождения системы SAP.

На этапе планирования развития и сопровождения системы SAP решаются следующие задачи:

- проведение обследования предприятия, описание действующих бизнес-процессов по направлениям деятельности и разработка ТЗ по планируемым проектам;

- оценка необходимых инвестиций и ресурсов для реализации стратегии развития системы SAP в ОАО «Формула» и общее бизнес-обоснование, в том числе:

- определение и количественная оценка затрат на реализацию решений SAP;

- составление бюджета развития и сопровождения системы SAP;

- описание результатов внедрения решений и обоснование их экономической эффективности;

- разработка подхода к реализации стратегии ОАО «Формула» в области развития и сопровождения системы SAP;

- разработка плана-графика реализуемых и планируемых к реализации решений в области развития и сопровождения системы SAP.

2.2. Долгосрочное планирование развития и сопровождения системы SAP

2.2.1. Формирование/ корректировка Концепции развития системы SAP

Основой долгосрочного планирования развития и сопровождения системы SAP в ОАО «Формула» является формирование Концепции развития системы SAP и бюджета развития и сопровождения SAP на № лет, показатели которых включаются в базовый прогноз финансово-хозяйственной деятельности Компании на трехлетний период.

Концепция является основополагающим документом при организации и ведении решений внедрения и сопровождения системы SAP.

Концепция разрабатывается и изменяется в соответствии со стратегией развития ОАО «Формула».

На основе Концепции в ОАО «Формула» осуществляется стратегическое планирование работ по внедрению и сопровождению системы SAP с горизонтом планирования 3 года, а также оперативное годовое планирование.

Результаты работ по внедрению и сопровождению систе-

мы SAP оцениваются с точки зрения достижения целей и выполнения задач, сформулированных в Концепции.

Концепция развития системы SAP состоит из:

- текстового описания, включающего описание:
- принципов построения и развития системы SAP;
- целевой модели и архитектуры системы;
- программы развития системы;
- карты решений;
- план-графика реализации проектов и ввода систем в промышленную эксплуатацию.

Карта решений и план-график реализации проектов и ввода систем в промышленную эксплуатацию актуализируются и обновляются ежегодно в срок до 28 февраля текущего года.

Внесение изменений в Концепцию осуществляется в следующем порядке.

В ходе реализации решений SAP в Группе компаний «Формула» текст и разделы Концепции могут изменяться и дополняться по согласованию с Управляющим советом по проектам SAP.

Ежегодно сотрудники Службы проектов SAP осуществляют сбор предложений по внесению изменений в Концепцию и замечаний по изменению стратегии в области развития системы SAP от:

- генерального подрядчика в области внедрения системы SAP;

- генерального подрядчика в области поддержки и сопровождения системы SAP;
- компании SAP AG.

При формировании (обновлении) Концепции также учитываются план реорганизации компании и предложения служб исполнительного аппарата и/или структурных подразделений ОАО «Формула» и, сотрудников Службы проектов SAP, которые формируются в ходе выполнения работ по реализации Концепции развития SAP.

Сотрудники Службы проектов SAP подготавливают запрос о необходимости внесения изменений в Концепцию развития SAP, который направляют по электронной почте или САДД и ЭД «Дело» Генеральному подрядчику в области внедрения и генерального подрядчика в области поддержки и сопровождения системы SAP. Которые в свою очередь организуют разработку предложений по внесению изменений в Концепцию развития SAP и направляют их по электронной почте или САДД и ЭД «Дело» сотрудникам Службы проектов SAP. Изменения могут быть внесены как в общую структуру Концепции, так и в каждый ее раздел в частности.

Предложенные изменения обсуждаются совместно сотрудниками Службы проектов SAP и специалистами подрядных организаций:

- если предложенные изменения не вызывают противоречий ни одной из сторон, то Генеральный подрядчик в области внедрения системы SAP обновляет Концепцию и пере-

дает ее Службе проектов SAP;

- если предложенные изменения вызывают противоречия, то организуется совещание, на котором принимается согласованное решение о необходимости доработки Концепции Генеральным подрядчиком в области внедрения. Обновленная Концепция проходит повторное обсуждение, и далее передается Генеральным подрядчиком в Службу проектов SAP, которая обеспечивает ее согласование Управляющим советом SAP и утверждение Председателем Управляющего совета SAP.

Утвержденная обновленная редакция Концепции развития SAP публикуется в библиотеке нормативных документов компании.

Согласно сетевому графику разработки прогноза финансово-хозяйственной деятельности, инвестиционной программы и бюджета ОАО «Формула» Служба проектов SAP формирует бюджет развития и сопровождения системы SAP и представляет в экономическое управление прогнозные показатели, разработанные с учетом утвержденной Концепции.

2.2.2. Формирование/ корректировка бюджета развития и сопровождения системы SAP на № лет

Целью формирования бюджета развития и сопровожде-

ния системы SAP на № лет является предварительная оценка стоимости выполнения работ по реализации проектов и сопровождению систем.

Формирование бюджета развития и сопровождения системы SAP на № лет осуществляется следующим образом.

На основании утвержденной Концепции развития системы SAP в январе текущего года Служба проектов SAP формирует запрос на проведение стоимостной оценки плана-графика реализации проектов и ввода систем в промышленную эксплуатацию на № лет, и отправляют его в адрес подрядных организаций.

В соответствии с полученным запросом подрядные организации в срок до 28 февраля текущего года производят предварительную оценку стоимости реализуемых и планируемых к реализации проектов и услуг по сопровождению систем, находящихся в промышленной эксплуатации, в формате шаблона бюджета развития и сопровождения SAP на № лет (Приложение 3.1).

Подрядные организации представляют Службе проектов SAP:

- для обоснования стоимости проектов:
 - укрупненные планы-графики проектов;
 - расшифровки трудозатрат;
- для обоснования стоимости поддержки действующих систем:
 - экспертные оценки с учетом развития системы и пере-

вода изменений в промышленную эксплуатацию;

– стоимости поддержки действующих систем за предыдущие периоды.

После экспертизы и согласования полученной документации Служба проектов SAP в срок до 30 марта формирует бюджет развития и сопровождения SAP на № лет, согласовывает его Руководителем проектов SAP и утверждает Куратором проектов SAP.

В марте текущего года Служба проектов SAP включает утвержденные данные бюджета развития и сопровождения SAP в формирование бюджета Службы на № лет и, согласно Стандарту «Система сценарного планирования финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Формула» на трехлетний период», в срок до 15 апреля текущего года представляют в экономическое управление рассчитанные прогнозные показатели для формирования базового прогноза финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Формула» на № лет.

Бюджет развития и сопровождения системы SAP на № лет уточняется ежегодно с учетом выполненных задач.

2.3. Годовое планирование развития и сопровождения системы SAP

2.3.1. Формирование/ корректировка годового бюджета развития и сопровождения системы SAP

Для формирования годового бюджета развития и сопровождения системы SAP Служба проектов SAP на основании календарного плана-графика реализации проектов и ввода систем в промышленную эксплуатацию на № лет, и с учетом текущего состояния работ по внедрению проектов и сопровождению систем формируют план-график проектов и систем на планируемый год.

Ежегодный план-график реализации проектов и ввода систем в промышленную эксплуатацию включает:

- проекты, инициация которых предполагается в планируемом году в соответствии с утвержденной Концепции развития системы SAP;
- активные проекты, которые к концу планируемого года будут завершены;
- активные проекты, которые к концу планируемого года не будут завершены, с указанием планируемых к достиже-

нию на конец декабря следующего года параметров;

- принятые на сопровождение системы SAP.

С целью уточнения календарного плана-графика проектов и систем на планируемый год Служба проектов SAP в срок до 15 февраля текущего года формирует запрос с указанием плановой стоимости, подразделений, участвующих в проектах, предполагаемого количества пользователей и планируемых сроков реализации проектов (Приложение 3.2) и направляет его подрядным организациям по электронной почте или САДиЭД «Дело».

В срок до 28 февраля текущего года подрядные организации формируют и отправляют в Службу проектов SAP укрупненные календарные планы-графики для консолидации в ежегодный календарный план-график реализации проектов и ввода систем в промышленную эксплуатацию. К планам-графикам прикладываются документы с укрупненным описанием технических требований к обеспечению проектов (Приложение 3.3).

Служба проектов SAP консолидирует полученные от подрядных организаций данные и формирует ежегодный сводный уточненный календарный план-график, согласовывает его с Руководителем проектов SAP и утверждает Управляющим советом по проектам SAP.

Далее Служба проектов SAP отправляет утвержденный сводный календарный план-график и документы с описанием технических требований к обеспечению проектов Гене-

ральному подрядчику в области поддержки и сопровождения системы SAP для определения потребности в совершенствовании технической инфраструктуры системы SAP.

Утвержденный ежегодный сводный календарный план-график является основанием для формирования Службой проектов SAP и отправки подрядным организациям запроса на подготовку пакета технико-коммерческих предложений.

Получив запрос на формирование пакета ТКП, подрядные организации проводят экспресс-обследование планируемого функционала или подразделения, на котором планируется внедрение функционала.

В случае планирования проекта, связанного с тиражированием системы, проводится обследование с целью выявления новых бизнес-процессов.

Со стороны Заказчика и Исполнителя назначаются сотрудники, ответственные за проведение обследования и сбор информации.

Сотрудники подрядных организаций проводят интервью с ключевыми пользователями ОАО «Формула», владельцами бизнес-процессов, и на основе полученной информации формируют:

- отчет об обследовании, содержащий выводы по текущему уровню автоматизации рассмотренных функциональных областей, выводы о целесообразности автоматизации;
- ТЗ, в котором фиксируются:
 - назначение и цели внедрения решения;

– характеристика объекта автоматизации;

– требования к системе:

требования к системе в целом (к структуре и функционированию системы; требования к пользователям системы; требования к надежности; требования к эксплуатации и техническому обслуживанию системы; требования к защите информации от несанкционированного доступа и т. д.);

требования к функциям (задачам), выполняемым системой;

– требования к видам обеспечения;

– содержание и состав работ по настройке системы;

– порядок контроля и приемки системы (виды тестирования, состав и объем тестирования, методы тестирования и фиксация результатов проведения тестирования, состав рабочей группы тестирования);

– требования к составу и содержанию работ по подготовке объекта автоматизации и вводу системы в действие;

– требования к документированию;

– источники разработки ТЗ;

– реестр бизнес-процессов (бизнес-операций) по функциональным областям с указанием ключевых пользователей и владельцев бизнес-процессов, ответственных за постановку задач по соответствующим бизнес-процессам, а так же согласование и приемку результатов по проектированию данных бизнес-процессов.

Отчет об обследовании и ТЗ по планируемым проектам

являются основанием для разработки ТКП. Также при разработке пакета ТКП используется информация, полученная в результате:

- обсуждения имеющихся требований к совершенствованию и оптимизации системы SAP с ключевыми бизнес-пользователями;
- проведения интервью и рабочих встреч с Генеральным подрядчиком в области поддержки и сопровождения системы SAP;
- изучения материалов по аудиту действующих систем SAP, проведенному компанией SAP AG, аналитических статей о текущем и перспективном развитии ОАО «Формула» и информации официального web-сайта ОАО «Формула».

ТКП должно содержать верхнеуровневое описание проекта, архитектурные решения, описание предлагаемой организации всех работ по проекту в рамках Концепции, в том числе:

- общую информацию о Генеральном подрядчике;
- основания для разработки ТКП/подготовки тендерной документации;
- объем проекта (функциональный, организационный, географический);
- методологию внедрения;
- описание результатов услуг по этапам;
- проектные роли и обязанности;
- требования к проектной команде со стороны ОАО «Формула».

мула»;

- условия, ограничения и риски;
- сроки проекта;
- стоимость проекта;
- предварительный план-график реализации проекта;
- шаблон типового договора (если требуется);
- иную, требуемую в рамках тендера, документацию.

Дополнительно для анализа и оценки предоставляются резюме предполагаемых членов проектной команды.

Подрядчики представляют пакет ТКП Службе проектов SAP в виде презентации, который оценивается Службой на предмет глубины проработки и соответствия потребностям компании. Кроме того оценивается компетенция проектной команды подрядчиков (оценка резюме), при анализе стоимости в т. ч. учитываются ставки консультантов.

Для согласования и утверждения пакета ТКП Служба проектов SAP организует совещание с участием подрядных организаций, по итогам которого фиксируются с разбивкой по каждому проекту:

- организационно-географический и функциональный объемы проектов;
- этапы и сроки проектов;
- организационная структура проектов, общее количество консультантов по проектам;
- квалификация и источник людских ресурсов от Заказчика и Исполнителя;

- предварительная оценка стоимости проектов;
- состав исполнительного комитета для координации работ по проектам;
- лицо, ответственное за проведение подготовительных работ;
- решение о подготовке приказа «Об организации проекта».

На основании:

- пакета предложенных подрядными организациями ТКП;
- ежегодного сводного календарного плана-графика проектов и систем SAP;
- бюджета Службы проектов SAP на развитие и сопровождение системы SAP, сформированного в предыдущем периоде;
- предложений по приобретению лицензий;
- внутренних пожеланий служб исполнительного аппарата

Служба проектов SAP в срок до 30 марта формируют годовой бюджет развития и сопровождения SAP (Приложение 3.4).

Годовой бюджет развития и сопровождения SAP согласовывается Руководителем проектов SAP и утверждается Куратором проектов SAP.

Показатели утвержденного годового бюджета развития и сопровождения SAP включаются в процессы формирования годового бюджета Службы проектов SAP, формирования плана затрат и заявки на включение в БДПС.

2.3.2. Годовое планирование развития технической инфраструктуры системы SAP

Для определения потребности в совершенствовании технической инфраструктуры системы SAP в ОАО «Формула» на планируемый год, в соответствии с утвержденным ежегодным календарным планом-графиком проектов и систем SAP, Служба проектов SAP направляет Генеральному подрядчику в области поддержки и сопровождения системы SAP запрос на проведение sizing-экспертизы технической архитектуры системы.

Если для выполнения экспертизы необходимы дополнительные сведения, отсутствующие в плане-графике проектов и систем, ГПС инициируют и отправляют в Службу проектов SAP запрос на предоставление требуемой информации.

После проведения экспертизы технической архитектуры системы (без увеличения оборудования или с увеличением оборудования), ГПС отправляет в Службу проектов SAP график предоставления оборудования (Приложение 3.5).

На основании полученного графика Служба проектов SAP формирует и отправляет в отдел управления сервисами ОАО «Формула» запрос на развитие инфраструктуры системы SAP.

Для реализации запроса на развитие инфраструктуры от-

дел управления сервисами:

- формирует план мероприятий по совершенствованию инфраструктуры;
- осуществляет планирование и расчет необходимых вычислительных мощностей, для обеспечения реализации новых проектов и поддержки систем, находящихся в промышленной эксплуатации;
- проводит аудит технических характеристик каналов передачи данных и их соответствия техническим условиям проекта (по запросу Службы проектов SAP);
- проводит аудит технических характеристик оборудования рабочих мест и их соответствия техническим условиям проекта (по запросу Службы проектов SAP).

Срок исполнения полученного запроса не должен превышать 30 дней.

Отдел управления сервисами оформляет все принятые решения отчетом о выполнении запроса на развитие инфраструктуры и вместе с указанием суммы, определенной по проектам SAP (с уточнением направлений расходования) в бюджете отдела, передают Службе проектов SAP для согласования.

Обсуждение и определение текущих возможностей и дополнительной потребности в вычислительных ресурсах может происходить в рамках технических совещаний по вопросам обеспечения вычислительными мощностями Центра обработки данных системы SAP на планируемый год.

2.3.3. Формирование плана списания затрат и заявки на включение в БДПС

Утвержденный годовой бюджет развития и сопровождения SAP является основанием для планирования экономики Службы проектов SAP, в том числе для формирования плана списания затрат (Приложение 3.6).

План списания затрат формируется ежегодно в срок до 15 апреля года, предшествующего планируемому году.

Общие затраты по внедрению и сопровождению решений SAP рассчитываются путем консолидации затрат по проектам и системам.

Списание затрат на услуги по внедрению и сопровождению системы SAP осуществляется следующим образом:

- затраты на внедрение решений SAP относятся на расходы будущих периодов до передачи проекта в промышленную эксплуатацию. Списание данных расходов будущих периодов на затраты производится с 1 числа месяца, следующего за месяцем издания приказа о вводе в промышленную эксплуатацию проекта SAP. Списание производится равными долями в течение 5 лет;
- затраты на приобретение лицензий, задействованных в решениях SAP по исполнительному аппарату ОАО «Формула» (ИА), относятся на расходы будущих периодов на балансе ИА. Списание данных расходов будущих периодов на за-

траты производится с 1 числа месяца, следующего за месяцем издания приказа о вводе в опытно-промышленную эксплуатацию проекта SAP. Списание производится равными долями в течение 5 лет;

- затраты на приобретение лицензий, задействованных в решениях SAP по структурным подразделениям, относятся на расходы будущих периодов на балансе ИА до передачи проекта в опытно-промышленную эксплуатацию. Передача структурным подразделениям и списание данных затрат производится с 1 числа месяца, следующего за месяцем издания приказа о вводе в опытно-промышленную эксплуатацию проекта SAP в данном структурном подразделении. Списание производится равными долями в течение 5 лет;

- расходы на сопровождение и управление изменениями действующих систем, затраты на SAP Support списываются единовременно.

Составление БДПС на год предполагает планирование будущих денежных операций с учетом возможных изменений условий деятельности Службы проектов SAP в следующем году и принятие мер по нейтрализации будущих негативных явлений.

Формирование заявки на включение в годовой БДПС осуществляется согласно «Положению о бюджетном управлении в ОАО «Формула». Заявка представляется в отдел финансового планирования в срок до 10 ноября года, предшествующего планируемому году. Форма заявки приведена в

Приложениях 3.7, 3.8.

В рамках утвержденного БДПС Службы проектов SAP на год составляются текущие БДПС (на квартал, на месяц) (Приложения 3.9, 3.10) и в срок до 15 числа месяца, предшествующего планируемому периоду (квартал, месяц), представляются в отдел финансового планирования ОАО «Формула».

Текущее планирование позволяет оперативно реагировать на изменения внешних и внутренних факторов финансово-хозяйственной деятельности Службы проектов SAP.

2.4. Инициация работ по внедрению решений SAP

2.4.1. Общие положения

На основании утвержденного Управляющим советом SAP ежегодного плана-графика проектов и систем, бюджета Службы проектов SAP и отчета о выполнении запроса на развитие инфраструктуры Служба проектов SAP инициируют проект.

2.4.2. Формирование ТЭО

Начало работ на фазе инициации осуществляется формированием Службой проектов SAP запроса на создание Генеральным подрядчиком в области внедрения системы SAP технико-экономических обоснований проектов согласно утвержденному пакету ТКП.

ТЭО содержит информацию о причинах выбора предлагаемых к реализации процессов и решений, принятых в проекте, результаты от их внедрения и экономические расчеты эффективности.

Примерная структура технико-экономического обоснования содержит следующие разделы:

- исходные положения ТЭО;
- описание потребности во внедрении решения и функциональных возможностях каждой компоненты, которые будут использованы в проекте;
- обоснование расчета стоимости проекта;
- обоснование выбора технологии, программного обеспечения, вычислительных мощностей, количества лицензий;
- выводы и предложения, в которых дается общая оценка экономической целесообразности и перспектив от внедрения решения SAP.

ТЭО согласуется Руководителем проектов SAP, утверждается Куратором проектов SAP и является основанием для формирования проекта договора и приказа Генерального директора «Об организации проекта».

2.4.3. Приказ Генерального директора «Об организации проекта»

Если проект затрагивает только ОАО «Формула», то Приказ Генерального директора «Об организации проекта» оформляется по форме, приведенной в Приложении 3.11. Приказ готовится Службой проектов SAP, согласовывается с Руководителями служб исполнительного аппарата и/или структурных подразделений участвующих в проекте, и должен содержать следующую информацию:

- краткое описание целей и задач, которые должны быть

решены в рамках проекта;

- определение объема проекта и подразделений, в которых будет реализован проект;
- определение Руководителя проекта со стороны ОАО «Формула»; определение состава Исполнительного комитета (если требуется) и генерального подрядчика (подрядчика); определение состава проектной группы;
- определение ответственных лиц, за постановку задачи, приемку работ, техническое обеспечение проекта;
- определение сроков выполнения проекта;
- определение лица, отвечающего за контроль исполнения приказа.

Если решение о реализации проекта касается структурных подразделений ОАО «Формула», то структурными подразделениями ОАО «Формула», входящие в организационный объем проекта, издаются внутренние приказы о старте проекта внедрения корпоративной информационной системы управления предприятием на базе программных продуктов компании SAP.

2.4.4. Договор на оказание консультационных услуг

Основанием для подготовки проекта договора является ТЭО, утвержденное Куратором проектов SAP.

Генеральный подрядчик в области внедрения системы

SAP формирует и передает в Службу проектов SAP проект договора с приложением оценки (расчета) стоимости проекта и укрупненного календарного план-графика работ по проекту.

Проект договора согласовывается Службой проектов SAP и утверждается Главным инженером ОАО «Формула».

На данном этапе Генеральным подрядчиком в области поддержки и сопровождения системы SAP по согласованию с Руководителем проектов SAP назначается администратор проекта, выполняющий подготовку рабочих встреч по проекту, ведение протоколов совещаний, контроль исполнения принятых решений, оповещение ответственных лиц об их исполнении и т. д.

Приказ Генерального директора «Об организации проекта» и согласованный участниками договор являются основанием для реализации проекта.

3. Регламент реализации внедрения решений SAP

3.1. Общие положения

Настоящий регламент разработан согласно единой методологии управления проектов. В соответствии с данной методологией все работы, выполняемые в ходе процесса внедрения решений системы SAP, состоят из 6 этапов:

- 1 Этап – «Подготовка проекта»;
- 2 Этап – «Концептуальное проектирование»;
- 3 Этап – «Реализация»;
- 4 Этап – «Подготовка системы к опытно-промышленной эксплуатации»;
- 5 Этап – «Опытно-промышленная эксплуатация системы»;
- 6 Этап – «Переход к промышленной эксплуатации системы».

Регламент определяет порядок реализации проекта внедрения решений SAP в ОАО «Формула».

Целями документа являются:

- определение участников процесса реализации проекта внедрения решений SAP в ОАО «Формула»;

- регламентация процесса взаимодействия и разграничение полномочий участников в ходе реализации проекта внедрения решений SAP в ОАО «Формула».

3.1.1. Детализированный план-график работ по проекту

РП от ГПВ на основании календарного плана-графика работ по проекту детализирует и уточняет план-график выполнения работ в части сроков и ресурсов проекта согласно Регламенту ведения проектов в многопользовательской системе мониторинга проектов.

Полученный детализированный план-график работ по проекту является основой для более детального контроля содержания проекта, результатов, сроков и трудозатрат по проекту.

Уточнение ДПГ работ по проекту осуществляется в начале работ каждого этапа. Согласованный ДПГ и дальнейшие его изменения публикуются на едином информационном ресурсе МСМ.

3.1.2. Ведение журнала регистрации проблем проекта

На каждом этапе проекта ведется журнал регистрации проблем проекта, на основании которого оценивается рабо-

та проектной команды в процессе внедрения решений SAP, оценивается работа системы SAP, проводится корректировка несоответствий/дефектов и решение спорных вопросов. Журнал ведется в виде таблицы в соответствии с шаблоном (Приложение 3.12).

На этапе ОПЭ системы и последующих за ним этапах журнал регистрации проблем заполняется пользователями системы. Доступ к журналу регистрации проблем для фиксации ошибок и замечаний должен быть обеспечен ключевым пользователям системы SAP.

Ответственным за организацию ведения журнала регистрации проблем на этапах 1–4 является РП от ГПВ. Ответственным за организацию ведения журнала регистрации проблем на этапах 5–6 является РП от ТН. Ответственным за ведение журнала регистрации проблем является администратор проекта.

3.1.3. Проведение экспертной оценки документов этапа проекта

На каждом этапе проекта специалистами ГПС проводится экспертная оценка документов этапа. Экспертная оценка проводится по степени готовности варианта документа/ов. Сроки проведения экспертной оценки определяются планом-графиком по проекту.

Специалисты ГПС вносят замечания по документам в ли-

сты изменений и через администратора проекта передают их проектной группе ГПВ для внесения изменений или корректировки документов. Результаты экспертной оценки включаются в журнал регистрации проблем проекта.

В заключение каждого этапа РП от ГПВ формирует пакет документов этапа (в зависимости от перечня документов, зафиксированного в договоре) и вместе с листами изменений по результатам экспертной оценки ГПС через администратора проекта передает на согласование членам проектной команды.

3.1.4. Согласование пакета документов этапа проекта

На каждом этапе проекта формируются проектные документы, согласование которых может происходить как в конце каждого этапа пакетом документов, так и в течение этапа отдельными, готовыми к согласованию документами:

- в случае если замечания к документу/ пакету документов могут быть реализованы в рамках стандартной функциональности внедряемого объема системы, в документ/ пакет документов вносятся необходимые исправления и доработки. Новая версия документа должна быть утверждена в течение 2 рабочих дней после получения, если исправления соответствуют замечаниям, переданным ранее;
- в случае если замечания не могут быть реализованы

в рамках стандартной функциональности внедряемого объема системы, ситуация выносится на статусное совещание по проекту. Участниками совещания являются сотрудники Службы проектов SAP, представители Служб ИА и/или СП, специалисты ГПВ и ГПС.

3.1.5. Сохранение документов этапа проекта в МСМ

После утверждения пакета документов этапа сотрудники Службы проектов SAP организуют процесс сохранения документов по проекту на едином информационном ресурсе МСМ согласно Регламенту ведения проектов в многопользовательской системе мониторинга проектов. Ответственным за ведение информации в МСМ является администратор проекта.

3.2. Этап 1 «Подготовка проекта»

Целью данного этапа является решение организационных вопросов и вопросов инфраструктуры, утверждение календарного плана проекта SAP.

Данный этап состоит из следующих работ:

- организация и проведение установочного совещания;
- определение организационной структуры проекта и формирование единой проектной команды;
- формирование Устава проекта, детализированного календарного плана-графика работ по проекту;
- формирование плана обучения проектной команды;
- согласование/утверждение и передача пакета документов 1-го этапа;
- завершение этапа «Подготовка проекта»;
- сохранение документов 1-го этапа «Подготовка проекта» в МСМ;
- организация и проведение совещания по результатам 1-го этапа и планируемым работам на 2-ом этапе.

На данном этапе работ формируются следующие документы:

- протокол установочного совещания;
- Устав проекта;
- детализированный календарный план-график работ по проекту;

- план обучения проектной команды;
- листы изменений к документам проекта;
- журнал регистрации проблем проекта;
- акт приема-передачи проектной документации;
- протокол закрытия выполненных работ по этапу;
- сопроводительное письмо о передаче документов на имя РП от ТН и Руководителя проектов SAP;
- акт выполненных работ 1-го этапа между ГПВ и ОАО «Формула»;
- протокол совещания по результатам 1-го этапа и планируемым работам на 2-ом этапе.

3.2.1. Проведение установочного совещания

На основании утвержденного Приказа Генерального директора «Об организации проекта» (п. 2.4.3 Регламента «Планирование развития и сопровождения, инициация внедрения решений SAP») проводится установочное совещание по проекту внедрения решений SAP.

Участниками совещания являются:

- сотрудники Службы проектов SAP;
- руководители Служб ИА и/или СП;
- специалисты ГПВ;
- специалисты ГПС.

На совещании Руководитель проектов SAP представляет

участникам совещания руководителей проекта от Исполнителя и Заказчика, а также администратора проекта.

РП от ГПВ знакомит участников совещания с основными принципами ведения проекта, укрупненной структурой и границами проекта, рассказывает о планируемых на проекте работах.

Результатом совещания являются:

- ознакомление с ключевыми целями, географическим объемом, этапами, сроками и организационной структурой проекта;
- определение принципов взаимодействия участников проекта.

По результатам проведения совещания формируется протокол установочного совещания (Приложение 3.13).

3.2.2. Формирование единой проектной команды

В срок не более 3 рабочих дней после проведения установочного совещания РП от ГПВ формирует:

- перечень требований к составу проектной группы для участия в проекте со стороны ОАО «Формула»;
- перечень требований к составу проектной группы для участия в проекте со стороны ГПС;
- список участников проектной группы со своей стороны с указанием должности и опыта работы в проектах внедрения

и отправляет по электронной почте или факсу сформированные документы администратору проекта для последующей передачи РП от ТН, сотрудникам Службы проектов SAP, в Службы ИА и/или СП.

Формирование проектной группы происходит следующим образом:

- руководителями структурных подразделений и Служб ИА, включенных в организационный объем проекта, и участвующих в определении участников проектной команды, в срок не более 3 рабочих дней готовятся предложения по включению в состав проектной команды тех или иных специалистов. РП от ТН согласовывает и передает предложенный список администратору проекта для последующего согласования;

- ГПС в срок не более 3 рабочих дней после получения требований к составу проектной группы формирует список сотрудников, включаемых в единую проектную команду. Учитывается уровень подготовки каждого члена проектной группы, конкретная сфера деятельности, а также опыт работы сотрудников в проектах внедрения. Сформированные списки членов проектной группы ГПС передаются администратору проекта для последующего согласования;

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.