Концепция развития производства и продуктовой линейки в «…..»

# Введение

## Цель документа

Настоящий документ описывает концепцию развития производства и продуктовой линейки направления MES-ERP компании «….»

## Рамки документа

Документ создан на основе интервьюирования и сбора информации от исполнительного директора компании при обсуждении возможностей сотрудничества.

Документ должен быть обновлен на основании результатов исследования организации после его проведения.

На основании настоящего документа создается Стратегия развития производства и продуктовой линейки. Стратегия должна поддерживаться в актуальном состоянии. После внесения любых изменений Стратегия должна формально согласовываться.

# Содержание

Введение 2

Цель документа 2

Рамки документа 2

Содержание 3

Результаты интервью 4

Стратегия 4

Продукты 4

Клиенты 5

Портфель проектов 5

Производственные мощности 5

Производственные процессы 6

Автоматизированные средства управления собственным производством 6

Ближайшие вехи 6

Концепция развития 7

Резюме 7

Тактическая цель 7

Стратегическая бизнес цель 8

Требуемые инфраструктурные инвестиции 9

Требуемые инвестиции 10

Требуемая команда и возможность ее комплектации 10

Анализ роадмепа и архитектуры 12

Процессные инициативы 13

Первоочередное 13

Вторая очередь 15

Продуктовые инициативы 18

# Результаты интервью

## Стратегия

Бизнес цель - по итогам 2016 финансового года выйти на оборот \_\_\_\_\_ с нормой рентабельности \_\_\_\_%.

Цель планируется достигаться за счет создания новых продуктов и расширения клиентской базы, формированием эффективного производства, наращиванием ключевых компетенций по продуктовым направлениям.

В качестве основных продуктов обозначены:

* продукт для машиностроения представляющий из себя ERP+MES собственной разработки.;
* SaaS решение для […] отрасли;
* BI решение;
* шина интеграции с НСИ;
* решения по мониторингу и межотраслевой кооперации;

Расширение клиентской базы в тренде импортозамещения. В этой связи есть ограничение по срокам импортозамещения – конец марта

## Продукты

Общая концепция: поскольку каждое машиностроительное предприятие обладает большим кол-вом строго индивидуальных особенностей, которые предполагают глубокую доработку, разработать базовый функционал по основным модулям.

В настоящий момент ведется поиск экспертов по ключевым направлениям, которые смогут обеспечить формирование верхне-уровневых требований по ключевым направлениям, таким, как Планирование производства.

Требуется вывести работу на системный уровень, т.к. сейчас разработка ведется на базе потребностей одного завода и руководители направлений страдают от собственной “близорукости”, обусловленной новыми для себя производственными реалиями (по сравнению с поточным пр-вом).

Если описать концепцию планирования производства в общем, то необходимо взять из системы заказчика состав изделия, данные о типовых производственных процессах, данные о производственных мощностях и составить оптимальный график загрузки этих мощностей, сформировав заказы на материалы/запчасти, разместив их в системе управления цепочкой поставок. В этой связи можем говорить о значительном объеме функционала, критичного с точки зрения пользователей, еще до подключения “математики”.

Детально надо разговаривать со спонсорами проектов - много ньюансов и для проектов такого уровня требуется грамотная и всесторонняя аналитика.

Нет смысла повторять математику, которая уже реализована в существующих системах. В этой связи уже проведены переговоры с владельцами систем планирования машиностроения на предмет передачи прав на использование алгоритмов и математических моделей, использующихся при планировании. Это критично с точки зрения доверия Заказчиков к будущей системе.

В настоящий момент в имеющемся продукте ERP созданы модули «документооборот» (который рассматривается как ядро ERP системы) и модуль “workflow». Стартованы проекты по созданию модуля «управление процессом ремонта».

Приветствуется подход к возможному использованию сторонних платформ для создания на базе своих продуктов и этих платформ интеграционных решений, а также для создания своих тиражируемых продуктов на этих платформах.

## Клиенты

Основные сегменты клиентов – […]

Главный клиент – […].

Основная ценность для клиента в том, что мы выступаем разработчиком и интегратором одновременно – то есть мы всегда можем оперативно и максимально эффективно адаптировать/достроить решение для каждого конкретного клиента.

На стадии пресейла […] с запросом на создание системы […].

## Портфель проектов

Выделять коммерческий и инновационный портфели - нет смысла, т.к. у нас и те и другие проекты имеют целью формирование полноценного продуктового предложения. По каждому конкретному случаю принимаем решение: если можем зарабатывать, то устанавливаем планку рентабельности, если нет - переводим в инвестиционный и определяем бюджет/сроки.

Стартованы проекты по созданию модуля […], частью которого является процесс […], включаюшего в себя функциональность […] и интеграцию со сторонними системами. Дедлайн по этому проекту – 2 месяца. Должен быть продемонстрирован рабочий каркас.

Состояние проекта на сегодня: критерии приемки не согласованы с Заказчиком, демонстрация прототипа не проводилась, в функционале […] контроль отклонений от стандартов и процессов осуществляется, в том числе, представителями военных организаций (риск формального контроля с конкретными ожиданиями чек-листами успешного прохождения).

## Производственные мощности

Проблемная команда с не ясной квалификацией.

В настоящее время есть порядка X менеджеров среднего звена, лояльных к компании и готовых к переменам. У каждого менеджера по 1-2 команды в составе порядка Z человек.

Есть эксперты (в частности бизнес-аналитики), которые работают в компании и в отрасли более 10 лет. Эти сотрудники в большей степени являются Экспертами, чем аналитиками, которые способны провести бизнес-анализ и систематизацию требований.

1 команда .net работает с 2010 года, остальные порядка 1,5 лет. Сейчас все продукты веб-ориентированны. Не все разработчики сталкивались ранее с такими технологиями.

Локация персонала – […]. Большие затраты по командировкам в […]. Плюсы – небольшой рынок труда по месту локации, сравнительно низкие зарплаты.

Верхнеуровневой подход к производственным мощностям:

Ищем сильных людей в штат.

Неэффективные сотрудники чувствуют персональные риски.

Руководители проектов (РП) получают инструменты для повышения эффективности.

РП начинают управлять бюджетом и ресурсами проектов.

Локация нового офиса – Москва, […]. Москва – РП, ведущий аналитик и архитектор, […] – аналитики, разработчики.

Компетенции тестирования сейчас не развиты в команде. Возможно, имеет смысл отдавать эти задачи на аутсорс.

Приветствуется подход по обеспечению мощностей путем создания гибридных команд, где ключевые компетенции остаются в компании, а нужные ресурсы привлекаются на субподрядные, гражданско-правовые или срочные договора.

## Производственные процессы

Исторически команда привыкла к размеренному режиму работы в условиях слабых или полного отсутствия ограничений по срокам и неограниченного бюджета. Работы велись в режиме максимальной лояльности к клиентам и реализации всех их ожиданий.

Есть факты сданных работ и полученных денег без прохождения приемок – критерии приемки часто не определены. Технические задания и спецификации создаются иногда, четкой системы и методологии разработки нет. Каждая команда достаточно свободно организовывает свою работу. За основу берется Scrum как подход к разработке ПО. Проводился установочный 2х дневный тренинг по Scrum с дальнейшим удаленным консультированием.

Аудит процессов и проектов, архитектурное ревю в настоящий момент не проводятся.

## Автоматизированные средства управления собственным производством

Для автоматизированного управления используются TFS - в части управления фичами и задачами, Excel – в части планирования и создания паспортов проектов.

## Ближайшие вехи

Главная веха по созданию продуктов для машиностроения - выпуск к весне набора модулей ERP+MES по планированию производства и ремонтов. Это та часть, которая наиболее живо обсуждается с клиентами, которую хотят видеть. Требуется разработка + интеграция с внешними системами, обладающими математическим аппаратом ([…]).

По направлению […] - все нет жестких ожиданий по срокам, меньшие риски, меньшие бюджеты, в команде есть эксперты.

# Концепция развития

В этом разделе представлены соображения по основным моментам развития производства и линейки продуктов компании […] на основании полученной и приведенной выше информации.

Краткое описание структуры раздела:

резюме – здесь собранны первоочередные шаги и сделана прикидка по бюджету;

анализ роадмепа и архитектуры – здесь проведен анализ исходных материалов с точки зрения ERP и MES их пересечений и дополнений;

требуемая команда и возможности по ее комплектации;

процессные инициативы – разбитые на 2 группы – 1 и 2 очередь с горизонтом 1-3 месяца и 2-10 месяцев соответственно;

продуктовые инициативы – соображения о том, какие продукты и возможности по созданию новых продуктов вижу и могу предложить.

## Резюме

В данном разделе представлено резюме и необходимые инвестиции в краткосрочной перспективе (3 мес) для достижения выявленной тактической цели и обеспечения возможности достижения стратегической цели.

### Тактическая цель

получить каркас решения на базе всех имеющихся доработок и уже выполняющихся проектов.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Срок** | **Требуемая команда** | **Бюджет** | **Результат** |
| 2 месяца | Ведущий архитектор + системный аналитик + тест менеджер + тестировщики (аутсорс)  Это «костяк» команды, вокруг которого впоследствии, нужно будет строить «гибридные команды»  Роль РП на первом этапе выполнит Руководитель направления (см. ниже).  Ресурс тест менеджера будет в дальнейшем разделяемым ресурсом между проектами по развитию этого продукта и по развитию других продуктов.  Системный аналитик может быть введен в проект позже, но учитывая отсутствие аналитических компетенций у имеющихся Экспертов лучше инвестировать в систематизацию с точки зрения системы заранее, так как придется обеспечить сходимость уже ведущихся доработок и имеющегося кода с тем кодом, в той модульной архитектуре, которую «выдадут» бизнес-аналитики и продуктовая команда чуть позже. | 2 140 К | Каркас решения  Спецификации функциональных и нефунциональных требований (FURPS+\*)  Архитектурные спецификации и концепция оптимизации с технологической точки зрения  ПМИ  Тестовые сценарии  Для всего что будет трансформироваться в Продукт - FURPS+ и архитектурные спецификации – критичны.  Это могут быть UML модели в Sparx EA например, то есть при минимуме формализма действенный результат. |

***\*FURPS****— классификация требований к программным системам.*

*Образована от первых букв слов:*

* ***Functionality****— Функциональные требования: свойства, возможности, безопасность. Являются основными, по этим требованиям строятся диаграммы вариантов использования (Use case diagram).*
* ***Usability****— Требования к удобству использования (UX): человеческий фактор, эстетика, последовательность, документация.*
* ***Reliability****— Требования к надежности: частота возможных сбоев, отказоустойчивость, восстанавливаемость, предсказуемость устойчивости.*
* ***Performance****— Требования к производительности: время отклика, использование ресурсов, эффективность, мощность, масштабируемость.*
* ***Supportability****— Требования к поддержке: возможность поддержки, ремонтопригодность, гибкость, модифицируемость, модульность, расширяемость, возможность локализации.*

*Требования были разработаны и представлены [Hewlett-Packard](https://ru.wikipedia.org/wiki/Hewlett-Packard" \o "Hewlett-Packard). В настоящее время используется аббревиатура FURPS+. Символ "+" означает дополнительные факторы, добавленные HP для расширения понятия и выделения второстепенных, но важных атрибутов: интерфейс, операции, юридические вопросы и т.п.*

*Некоторые из этих требований называютя атрибутами качества (usability, reliability, performance, supportability).*

### Стратегическая бизнес цель

Достижение оборота в объеме […] в 2016 году.

Так как ключевая компетенция это продукт для машиностроения, то, с учетом анализа текущей функциональной архитектуры продукта (см ниже), в первую очередь требуется:

* провести анализ рынка и выявить потенциальных клиентов, провести интервьюирование их потребностей;
* провести приоритезацию потребностей, исходя из экономического эффекта (уменьшения времени простоя, оптимизации управления затратами и материалами, бережливое производство, повышение качества изделий);
* на основании имеющихся данных отраслевого бизнес-анализа и результатов интервью выделить перечень функциональности и разработать перечень функциональных модулей (модуль – единица коммерческой востребованности большинством клиентов);
* выделить приоритетность и этапность реализации функционала с точки зрения приоретизированных потребностей потенциальных клиентов.

Параллельно требуется продолжить отраслевой бизнес-анализ:

* привлекая экспертов, которые смогут обеспечить формирование верхне-уровневых требований по ключевым направлениям;
* провести анализ продуктов-конкурентов и продуктов-заместителей на предмет функционала и стоимости;
* сформировать перечень требований по технологическим модулям, оценить высокоуровневую трудоемкость их реализации;

Оптимизировать архитектуру конечного «продукта для машиностроения»:

* На основании проведенного анализа рынка и клиентов и на основании отраслевого бизнес анализа выделить общее «продуктовое ядро»;
* с учетом декомпозиции по функциональным и технологическим модулям и роадмепа в разделе «анализ архитектуры» разработать оптимизированную целевую архитектуру продукта;

С учетом выделения общего «продуктового ядра» и оптимизированной архитектуры

* дать оценки трудоемкости реализации, сформулировать ценовое предложение;
* сформировать уточненный портфель проектов и уточнить бюджеты на реализацию портфеля проектов.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Срок** | **Требуемая команда** | **Бюджет** | **Результат** |
| 3 месяца | Руководитель направления + три БА.  По окончанию этих работ эта команда займется продуктовым менеджментом «вширь» с точки зрения расширения линейки продуктов (ЖКХ, BI, Мониторинг) и «вглубь» (дальнейшая детализация требований к «продукту для машиностроения»).  В задачи руководителя направления также будет входить курирование проектов по реализации. По сути он и его команда будут выступать product owner в командах разработки.  Три БА:  1 – управление требованиями к продукту, исследование рынка, продуктов конкурентов, SWOT анализ  2 и 3 – интервьюирование потенциальных клиентов , реверс инжиниринг требований. Специализация MES и ERP. Учитывая 3 команды разработки только по MES 3 БА. Можно оставить 2. | 2 625 К | «Ядровая» и «модульная» архитектура, позволяющая развивать продукт в соответствии с бизнес приоритетами компании.  Ясное и аргументированное ценовое предложение.  Стратегия развития продукта  Портфель проектов, сбалансированный для достижения целей бизнеса по итогам 2016 года.  Для сбалансированного развития продуктов критично соблюдение ЖЦ продукта: «бизнес-анализ» - «определение проекта» - «выполнение проекта» - «поддержка» с «петлей» на бизнес анализ из поддержки» - то есть контроль продукта с момента его замысла до выпуска с целью добиться максимальной пользы для компании. |

### Требуемые инфраструктурные инвестиции

Sparx EA ([Enterprise Architect - Professional Edition](https://secure.shareit.com/shareit/product.html?sessionid=2816264152&random=640374843e82413c3947406c3f585675&productid=146799)) это инструмент с помощью которого мы добьемся качества разработки требований и архитектуры продуктов

10 лицензий = из расчета 5 продуктов \* 4 роли (РП, архитектор, бизнес аналитик и системный аналитик) = 20 лицензий

240 К

На первом этапе возможно использование 5 лицензий только для основного продукта. 65 К.

Консультант – человек на ГПД за 170К – коучинг бизнес и системных аналитиков

Advanta – это инструмент с помощью которого мы добьемся прозрачности управления проектами и задачами на уровне РП.

Лицензии (15 РП\*60) = 900 К (на первые 2 месяца можно ограничиться 150К и вести в ней только все связанное с флагманским продуктом, остальное - позже)

Неограниченный саппорт +240 К - критично потому что будем методологию управления строить «на коленках» и «быстро». По сути мы «аутсорсим» у поставщика аналитика процессного для ОУП.

Аренда сервера (?) = 90 К

Адванта представляет широкий функционал практически ничем не уступающий MS Project Server + SharePoint но дешевле значительно. Это то, что нужно для старта в компании нашего масштаба и целей.

В качестве инструментария тим лида остается уже имеющийся TFS

+ консультация по эффективному управлению командой в TFS – коучинг тим лидов + интерим менеджмент на ГПД (250 К).

### Требуемые инвестиции

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Минимальные риски** |
| ФОТ (без учета CTO) | 4 765 К |
| Инфраструктурные (автоматизация) | 1470 К |
| Обучение | 555 К |
| **ИТОГО** | **6 790 К** |

## Требуемая команда и возможность ее комплектации

В этом разделе приведено описание квалификации и численности с учетом конфигурации, описанной выше.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Роль** | **Есть кандидат** | **Возможно привлечение эксперта BAAB / комментарий** |
| Руководитель направления «производство для машиностроения»/ERP | + (в штат) | ERP (Oracle e-Business Suite) – РП и функциональный архитектор ERP + опыт 4 года в «ГосНИИ Гражданской Авиации» - нормы на износ, учет материалов и ремонт – не пустые слова.  Бекраунд финансиста.  Этот эксперт принимал участие в создании настоящего документа в роли эксперта по ERP системам. |
| Ведущий архитектор | + (в штат/на ГПД) | Архитектор .net, руководитель разработки, создавал с нуля распределенные нагруженные системы. |
| БА (3 человека) | + (на ГПД / подряд) | Эксперты BAAB – по схеме интерим бизнес и системного анализа - с опытом выявления потребностей и ожиданий, и выстраивания долгосрочных партнерских отношений из точки неуправляемых проектов в последовательное прояснение и ограничение скоупа проектов с последующим релизным подходом к его реализации. |
| СА (1 человек) | + (на ГПД / подряд) | См выше |
| Тест менеджер | - (на ГПД / подряд) | - |
| Тестирование | - (на ГПД / подряд) | - |
| Консультант по TFS | + (на ГПД) | Тим лид со значительным опытом создания корпоративных порталов. Опыт построения |
| Консультант по Sparx EA | + (на ГПД) | Соавтор книги «Путь менеджера» и соавтор методологии разработки ПО sadd. Автор методологии test driven development.  Возможно он же выступит и консультантом по TFS или возьмет на себя функции архитектора на ГПД. |
| Эксперт по направлению […] | + (на ГПД) | Эксперт, который в свое время принимал участие в составлении государственных программ по направлению. |
| Эксперт по MES | + (на ГПД) | На этап ревю функциональной архитектуры есть Эксперт со значительным опытом внедрения проектов MES. |

## Анализ роадмепа и архитектуры

В этом разделе приведены некоторые выводы, которые можно сделать из документа «Роадмеп создания MES системы».

Не хватает картины общей архитектуры всего решения: состав подсистем и  разграничение их функций.

Пока удалось выявить из полученной информации четыре подсистемы: ERP, MES, LIMS и неименованная в явном виде в документе подсистема, из которой импортируются данные о графике работы оборудования.

Из присланного перечня функций MES следует, что MES не является подсистемой ERP-системы, а реализуется как самостоятельный продукт, подлежащий интегрированию с ERP.

В этом случае, логично предположить, что подсистеме, именуемой как "ERP" отводятся учетные функции, плюс функция финансового планирования (так как функции планирования остальных четырех видов ресурсов (материалы, оборудование, кадры и время) уже включает в себя MES).

При таком подходе остаются открытыми вопросы:

1)  в документе не упомянута функция обмена c ERP данными складского учета (исходя из предположения, что стоимостной учет ведется только в ERP,  а MES содержит только данные количественного учета и качественные характеристики). Такой обмен необходим для определения текущей себестоимости запасов, себестоимости незавершенного производства и готовой продукции;

2) не отражен обмен данными с ERP по эксплуатации/простою оборудования, затратам на его ремонт и т.д.;

3) исходя из документа, обмен данными с учетной системой (подсистема ERP) предусмотрен только по выработке сотрудников (ну и сопутствующими кадровыми справочниками).

Также открыт вопрос о модуле DOC: из наличия этого модуля в подчинении MES следует, что единой подсистемы документооборота не планируется, а каждая из подсистем (ERP, MES, LIMS и т.д.) будут иметь свой модуль DOC, и модули эти между подсистемами как-то интегрированы.

**Резюме: требуется уточнение общей архитектуры «продукта для машиностроения». Разбиение на функциональные модули с учетом открытых вопросов освещенных выше.**

В результирующем файле «ERP\_n\_MES Roadmap v.2.0.xlsx» дана самая основная, верхнеуровневая функциональность модулей подсистемы ERP, исходя из понимания «продукта для машиностроения» как единого модульного продукта, включающего в себя как функциональность, обозначенную в роадмепе, как «MES функциональность», так и функциональность ERP-системы. То есть и MES и ERP – подсистемы одного продукта.

Модульный состав  может и должен расширяться, в настоящий момент подход к разделению на модули - условный.   Часть функций, которыми наделен в документе MES, пересекается с функциями модуля складского учета ERP.  На текущей итерации такая функциональность выявлена, и помечена «для принятия решения в дальнейшем» - требуется определить в какой из подсистем будет реализовываться эта функциональность с точки зрения более эффективного маркетингового предложения.

Предлагается слебующий высокоуровневой роадмеп разработки / корректировки функциональной архитектуры продукта:

Провести анализ на полноту покрытия общепринятых понятий и состава систем класса ERP нашими экспертами. См. вкладки «Трасировка по MES» и «Трасировка по ERP” как начало и как пример такого анализа.

Провести отраслевой анализ, анализ бизнес-потребностей потенциальных клиентов, конкурентный анализ.

Сформировать максимально полный список функциональных характеристик и провести их приоритезацию с точки зрения востребованности и предпочтений потенциальных Заказчиков и трендами в отрасли.

Функциональный архитектор совместно с БА должен провести распределение функций между модулями продукта, установить границы подсистем, интеграцию между подсистемами, и дать оценку трудоемкости, обновив роадмеп.

Информация этого раздела учтена в разделе резюме в качестве конкретных мероприятий для продуктовой команды.

## Процессные инициативы

### Первоочередное

В целом основные и первоочередные процессные инициативы (масштаб 1-2 месяца) и задачи видятся такими:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | | **Область** | **Инициатива** | **Задачи которые решает инициатива** | **Ориентировочные сроки внедрения** |
| 1 | | Текущие проекты | Определить конкретный объем работ и границы проекта к сдаче через 2 месяца | Определить перечень функций которые представляют собой «каркас» будущего продукта.  Провести презентацию и интервьюирования ожиданий заказчика, определить критерии приемки и зафиксировать их в ПМИ.  Определить критичные функции с точки зрения бизнес ожиданий, технологий и сложности реализации.  Методика […] […]  Запустить этап стабилизации версии. Определить виды тестирования и тестовые сценарии. Тим лидов научить использовать […] […]  как инструмент стабилизации | 2-4 недели |
| 2 | |  | Собрать портфель проектов | Собрать единое упрощенное (в Excel) представление по проектам с целью контроля сроков, границ и бюджетов.  […] […] | 2-3 недели |
| 3 | | Продуктовая линейка | «Математика» как критичная бизнес потребность | Продолжить переговоры по использованию существующих математических алгоритом.  Запустить пилот по «обкатке» интеграции и использования наработок функциональности системы «…». | 1 месяц |
| 4 | | Новые проекты | Стратегия «вытягивания» новых продуктов и обеспечения ресурсами | Для новых проектов целесообразно формировать новые команды в составе РП-Архитектор-Аналитик+аутсорс команд. РП и аналитики должны ресурсно разделяться между проектами.  Проект «…» пример такого нового проекта, из которого может выйти 2 продукта – … и …. Продукт … мы разрабатывали для … – это большая и сложная область и самостоятельный продукт.  Основная идея – если есть понимание, что это не разовая разработка, то […] […]  .  Параллельно с этим остальные небольшие проекты, в которых мы не видим перспектив такого превращения в продукты - […] […]  В случае массового потока таких проектов все такие проекты могут […] […] | 2-3 месяца |
| 5 | Рентабельность | | Управление проектом (бюджетом, сроками, задачами) | Рассмотреть внедрение простого но эффективного средства для управления портфелем проектов (например Advanta)  Ввести систему авторизации работ с time sheets для получения план/факта реальной производительности команды.  Это основа для […] […].  Приведет к […] […]  . | 1-2 месяца |
| 6 | Линейка продуктов | | Продуктовый комитет | Цепочка *«Бизнес цели - Линейка продуктов - Стратегия развития и продвижения продуктов - Стратегические инициативы - Проект развития/создания продукта»*, описанная выше как «идеальный проект» и этапы «Бизнес анализ» и «Определение проекта» аналогичны и являются частью процессов управления портфеля проектов.  В управлении портфелем проектов, на этапе «Идентификация и описание» первый шаг - определение областей портфеля проектов и одним из признаков формирования портфеля проектов может выступать […] […]  .  […] […]  Управляет таким портфелем проектов управляющий совет компании, продуктовый комитет или непосредственно генеральный директор. | 1 месяц |

### Вторая очередь

Перечень инициатив, актуальный на текущей итерации. Этот перечень должен быть пересмотрен после детального исследования организации.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Область** | **Инициатива** | **Задачи которые решает инициатива** | **Ориентировочные сроки внедрения** |
| 1 | ЖЦ производства | ЖЦ разработки | Типизировать проекты, определить наиболее эффективный подход к построению ЖЦ разработки для каждого типа проектов (см. Приложение 3)  Разработать свой оптимальный и эффективный ЖЦ с учетом лучших практик мировых стандартов и методологий (Agile, RUP, MSF, Iconix, ГОСТ34)  Провести обучение и пилотное внедрение на одном из проектов. Начать перевод по всем проектам.  […] […] | 2-3 месяца |
| 2 |  | Методологическая основа и автоматизация управления требованиями и архитектурой | Внедрить использование автоматизированных средств управления требованиями и проектирования архитектуры – например Sparx EA.  Начать формирование пула требований всех типов и модульной архитектуры с основного продукта «продукт для машиностроения».  […] […] | 1-2 месяца |
| 3 |  | ЖЦ внедрения | Разделить процессы обследования, внедрения, разработки.  Учесть лучшие практики и опыт по внедрению ERP систем (см. приложение 4 – подготовлено экспертом в области ERP систем)  Проект разработки/а в будущем адаптации ядра системы должен стать «частью» более большого проекта […] […]  Разработать шаблон […] […] | 2-5 месяцев |
| 4 |  | ЖЦ сопровождения | Отделить сопровождение от разработки и внедрения.  […] […]  Организовать деятельность продуктового комитета по новым пожеланиям и уточнениям по уже внедренным продуктам.  […] […] | 3-7 месяцев  (стартовать с половины выполнения ЖЦ внедрения) |
| 5 | Рентабельность | Управление проектом (бюджетом, сроками, задачами) | […] […] | 2-4 месяца |
| 6 |  | Квалификация персонала с целью повышения эффективности | […] […] | 2-6 месяцев |
| 7 |  | Управление скоупом проектов | […] […] | 2-6 месяцев |
| 8 |  | Точность оценки | […] […] | 3-8 месяцев |
| 9 | Линейка продуктов | Сформулировать и согласовать формально стратегию развития, продвижения и продаж продуктов и услуг | Тиражируемый продукт – […] […]  Инновационный проект – […] […]  Коммерческий проект – «[…] […] | 2-5 месяцев |
| 10 |  | Анализ рынка, конкурентов, формирование портфеля продуктов | Цель – обеспечить системное развитие и контроль продукта с момента его замысла до выпуска (и последующих выпусков) с целью добиться максимальной пользы для компании  […] […] | 1-4 месяца |
| 11 | Текущие проекты | Портфельное управление | […] […] | 1-4 месяца |
| 12 |  | Проектный комитет (в нашем случае это продуктовый комитет + некоторые доп участники) | […] […] | 3-5 месяцев  (параллельно с ЖЦ в соответствии с разработанной «стратегией развития, продвижения и продаж продуктов и услуг») |
| 13 | Организационное проектирование | Формализация через ДИ и РИ (должностные и рабочие инструкции) | […] […] | По окончанию создания ЖЦ  2-3 месяца |
| 14 | Мотивация | Разработать справедливую мотивацию команды | […] […] | 5-7 меяцев  (не ранее чем понятен и прозрачен портфель проектов и ЖЦ) |
| 15 | Продажи | Продавать то что приводит к развитию и к максимальной прибыли | […] […] | 5-10 месяцев |

## Продуктовые инициативы

Как возможные направления развития в будущем «пересекающиеся» с потребностях клиентов или являющиеся частью уже реализуемых систем.

1. СЭД - реализацией концепции «безбумажного делопроизводства». СЭД в настоящий момент является частью основного продукта. Возможно, имеет смысл рассмотреть выделение как отдельного продукта с подобной функциональностью.
2. LifeRay (java) представляет собой платформу, созданную для построения корпоративных бизнес-решений с открытым исходным кодом. Liferay включает в себя систему управления контентом (веб-контент, документы, мультимедиа файлы) и организацию совместной работы (календарь, wiki, форумы, блоги, мессенджер). Эта платформа может быть интересной с точки зрения создания систем импортозамещения. Например внутренних корпоративных порталов. По java есть сильная экспертиза в виде субподрядной компании в Санкт-Петербурге с давней и успешной историей взаимоотношений.