

Cutover-план в проектах внедрения ERP-систем (Часть 2)

Степанов Дмитрий Юрьевич

Аннотация: в статье анализируется технический Cutover, представляющийся чередой тестовых подготовок системы, которая заканчивается созданием продуктивной среды и миграцией в нее данных, что описывается в плане миграции. Бизнес Cutover выглядит намного сложнее: его создание требует обязательного вовлечения пользователей, участвующих в формировании временных процедур, определении KPI, расчете и репетиции остановки, предложении стратегии стабилизации и др. Подготовленный план Cutover отдается на исполнение, что требует печати ежедневной отчетности по факту выполнения задач.

5. Cutover-план

Мы уже сказали, что Cutover-план представляет собой совокупность планов технического перехода, миграции данных и бизнес-плана. Однако, в большей степени, Cutover-план соотносится с планом бизнес перехода, так как все активности последнего входят в состав первого. Поэтому под подготовкой плана перехода в общем то понимается формирование бизнес Cutover-плана. Процесс подготовки плана Cutover можно разделить на три составляющие:

- формирование черновой версии Cutover, длится около двух месяцев;
- создание финального плана и прочих документов, занимающее около четырех месяцев;
- исполнение Cutover-плана, требующее до двух месяцев работы.

На этапе подготовки Cutover ведется обсуждение предварительного содержания плана с каждой функциональной командой исполнителя, формируются списки процессов по каждому из функциональных направлений, определяются предпосылки выполнения всех активностей, предлагаются критические процессы для ускорения, формируется предварительный список KPI и временных процедур в зависимости от стратегии стабилизации.

Далее формируется финальная версия Cutover-плана совместно с бизнес пользователями:

- согласовываются критические процессы и минимизируется период их остановки;

- выравнивается Cutover-план со всеми заинтересованными сторонами, включая команду по миграции и IT-группу;
- подтверждаются KPI и определяются параметры их заполнения и мониторинга;
- прорабатываются более детально временные процедуры;
- детализируется стратегия стабилизации вплоть до дней и часов;
- финализируется и согласовывается Cutover-план;
- проводится установочная встреча для демонстрации плана перехода всем вовлеченным;
- репетируется план бизнес перехода для этапа остановки.

Для выполнения такого большого объема задач формируется отдельная команда. От исполнителя выделяется менеджер по Cutover, а также вовлекаются руководители функциональных направлений. Со стороны заказчика необходимы: менеджер по переходу, функциональные супервайзеры, представители команды по миграции и IT-команда. Разграничение ответственности по участникам выглядит следующим образом:

- менеджер по Cutover:
 - управляет процессом подготовки Cutover с привлечением всех функциональных команд;
 - разрешает сложные задачи и противоречия Cutover;
 - эскалирует вопросы управляющему комитету;
 - согласовывает планы технической подготовки системы, миграции, бизнес Cutover;
- менеджер по миграции данных:
 - предоставляет план миграции с указанными датами начала и завершения мигрирования объектов;
 - определяет продолжительность миграции каждого из объектов, так как в последующем они будут использоваться для оценки периода остановки;
 - ведет статус по миграции каждого объекта по результатам переноса информации в продуктивную среду;
- IT-менеджер:
 - отправляет план технической подготовки системы с датами начала и завершения;
 - рассчитывает продолжительность периода выполнения технической подготовки системы;
 - обновляет статус по выполнению всех операций из плана технической подготовки системы;

- функциональные супервайзеры:
 - определяют первые и последние бизнес активности;
 - согласовывают активности как по содержанию, так и продолжительности;
 - определяют даты начала и завершения активностей, указывают ответственных исполнителей;
 - прорабатывают временные процедуры и KPI;
 - взаимодействуют с поставщиками, клиентами и прочими заинтересованными сторонами, на которых влияет период остановки;
 - по результатам выполнения репетиции остановки предоставляют статусы и докладывают о ходе реализации всех задач Cutover.

Можно выделить следующие наиболее показательные сложности Cutover:

- необходимость выполнения коммуникации со всеми заинтересованными сторонами: поставщики, клиенты, прочие участники;
- требуется максимальное завершение всех предыдущих бизнес-цепочек в старой версии системы, чтобы не переносить весь поток документов в новую;
- важно максимально сократить период остановки работы компании, в целях сокращения потерь от перехода на новую версию системы;
- согласование со всеми вовлеченными сторонами, в том числе, с внешними контрагентами дат последних и первых активностей;
- сроки по выполнению активностей плана миграции и технического Cutover должны быть между собой выровнены и сопоставлены с планом бизнес Cutover, то есть все три плана должны коррелировать и не противоречить друг другу;
- в связи с тем, что бизнес Cutover-план включает около 500 задач только для одной компании, необходимо обеспечить технические средства, позволяющие одновременно править файл Cutover.

На финальном этапе ведется исполнение всех задач из Cutover-плана. В ходе выполнения реализуется множество активностей, в том числе и организация коммуникации сторон. Для обеспечения взаимодействия между участниками Cutover готовится стратегия коммуникаций, в которой определяется периодичность и частота встреч команды Cutover со всеми вовлеченными в проект лицами и ответственными сотрудниками со стороны заказчика. Данная активность позволяет вести отслеживание хода выполнения задач, а также обсуждение возникающих вопросов. Чем дата ближе к срокам продуктивного запуска системы, тем чаще будут организовываться статусные созвоны и иные виды коммуникации. Шаги выполнения Cutover-плана можно представить тремя блоками:

- определение задач для выполнения на каждый день:
 - рассылка списка задач на текущий день;
 - или предоставление общего доступа всем участникам к файлу Cutover плана;
- обновление статусов выполнения задач:
 - самостоятельного проставление статусов сотрудниками, ответственными за выполнение задач;
 - или отправка статуса команде Cutover для обновления в плане;
 - ежедневного проведение собрания команды для проверки статусов и для обработки отставаний в ходе выполнения плана Cutover;
- проведение ежедневной рассылки отчета о ходе выполнения задач Cutover за предыдущий день (рис. 5.1).

| План. дата завершения | Команда | Число заплан. задач | Число выполн. задач | Число невыполн. задач | % выполн. | % задержки | Оргуровень |
|-----------------------------------|---------|---------------------|---------------------|-----------------------|------------|------------|------------|
| 01.12.2021 | SD | 21 | 21 | 0 | 100% | 0% | Все заводы |
| 01.12.2021 | MM | 11 | 0 | 11 | 0% | 100% | Все заводы |
| 01.12.2021 | FI | 10 | 8 | 2 | 95% | 5% | Все заводы |
| 01.12.2021 | RE | 21 | 20 | 1 | 97% | 3% | Все заводы |
| 01.12.2021 | FM | 22 | 22 | 0 | 100% | 0% | Все заводы |
| 01.12.2021 | TRA | 5 | 0 | 5 | 0% | 100% | Все заводы |
| 01.12.2021 | WM | 1 | 1 | 0 | 100% | 0% | Все заводы |
| Итого (на дату 01.12.2021) | | 91 | 72 | 19 | 70% | 30% | |

Рис. 5.1. Пример ежедневного отчета по выполнению Cutover

6. Заключение

Подытожим, план перехода состоит из трех частей: план технической подготовки системы, план миграции и план бизнес перехода. В Cutover-план добавляются активности из всех трех перечисленных планов, однако в большей степени в нем делается акцент на бизнес активностях. План технического перехода позволяет подготовить разработанную ERP-систему к использованию, план миграции - перенести в нее исторические данные, а план бизнес перехода обеспечивает минимальный период простоя организации в связи с запуском нового программного решения.

Технический Cutover, по существу, представим чередой тестовых подготовок системы, которая заканчивается созданием продуктивной среды и миграцией в нее данных, что описывается в плане миграции. Бизнес Cutover выглядит намного сложнее:

его подготовка требует обязательного вовлечения пользователей, участвующих в создании временных процедур, определении KPI, репетиции остановки, формировании стратегии стабилизации и др. Подготовленный план Cutover отдается на исполнение, что требует создания ежедневной отчетности по факту выполнения задач.

Литература

1. Степанов Д.Ю. Анализ, проектирование и разработка корпоративных информационных систем: уровень изменений / МГТУ МИРЭА. – М., 2017. – URL: <https://stepanovd.com/training/12-erp/53-erp-9-changelevel>.
2. Степанов Д.Ю. Анализ, проектирование и разработка корпоративных информационных систем: уровень данных / МГТУ МИРЭА. – М., 2017. – URL: <https://stepanovd.com/training/12-erp/54-erp-10-datalevel>.
3. Степанов Д.Ю. Анализ, проектирование и разработка корпоративных информационных систем: теория и практика // Российский технологический журнал. – 2015. – т.8, №3. – с.227-238. – URL: <https://stepanovd.com/science/31-article-2015-2-erpthpr>.
4. Степанов Д.Ю. Концепции, методы и способы миграции основных и переменных данных в корпоративных информационных системах (часть 1) // Корпоративные информационные системы. – 2020. – №1(9). – С. 49-61. – URL: <https://corpinfosys.ru/archive/issue-9/89-2020-9-datamigration>.

Выходные данные статьи

Степанов Д.Ю. Cutover-план в проектах внедрения ERP-систем (Часть 2) // Корпоративные информационные системы. – 2021. – №3 (15) – С. 20-24. – URL: <https://corpinfosys.ru/archive/issue-15/153-2021-15-cutover>.

Об авторе



Степанов Дмитрий Юрьевич – кандидат технических наук, доцент МИРЭА, принимал участие более чем в 10 проектах внедрения корпоративных информационных систем на базе SAP, Microsoft и Sage. Специализируется на управлении материальными потоками, сбытом и системой документов. Автор более 25 статей, в том числе в «Логистика сегодня», «Проблемы экономики», «САТтер». Электронный адрес: mail@stepanovd.com.