



Сергей Кирилин

# 10 ОШИБОК ПРИ ВЫБОРЕ ПОДРЯДЧИКА ДЛЯ ВНЕДРЕНИЯ 1С, ИЗ-ЗА КОТОРЫХ КОМПАНИЯ МОЖЕТ ПОТЕРЯТЬ СОТНИ ТЫСЯЧ РУБЛЕЙ



- 10 ПРАКТИЧЕСКИХ СОВЕТОВ ДЛЯ ДИРЕКТОРОВ  
И СОБСТВЕННИКОВ БИЗНЕСА
- ✓ Как правильно выбрать продукт для внедрения
  - ✓ По каким критериям выбирать подрядчика
  - ✓ Как правильно составить договор на внедрение
  - ✓ Как управлять сроками и бюджетом проекта

10 ОШИБОК ПРИ ВЫБОРЕ ПОДРЯДЧИКА ДЛЯ ВНЕДРЕНИЯ 1С,  
ИЗ-ЗА КОТОРЫХ КОМПАНИЯ МОЖЕТ ПОТЕРЯТЬ СОТНИ ТЫСЯЧ РУБЛЕЙ

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ И ПРОГРАММНЫХ ПРОДУКТОВ  
ПОСРЕДСТВОМ ПОДРЯДЧИКА

## Оглавление

Об авторе .....	3
Введение .....	5
Как уйти от текущего поставщика и начать получать выгоду от внедрения уже в первый месяц?.....	5
Глава 1. «Выбрать продукт быстро и не сложно».....	7
При выборе продукта по 1С надо ориентироваться на ценность, а не на цену. ....	7
Продукт должен подходить для целей автоматизации. ....	7
Чем меньше изменений конфигурации - тем дешевле обходится его поддержка. ....	7
Глава 2. «Подрядчика на внедрение надо выбирать по цене».....	9
Самые дешевые не значат самые лучшие .....	9
Опыт компании значительно важнее цены .....	9
Количество сотрудников играет очень важную роль.....	9
Глава 3. Подрядчик все сделает сам».....	11
Утверждение списка работ должно проходить совместно.....	11
Что будет делаться, должно быть оценено и зафиксировано, до начала работ .....	11
Требования к системе и способ реализации должны быть максимально детализированы .....	11
Глава 4. «Типовой договор на внедрение можно подписать без технического специалиста» .....	13
При заключении договора его должен просмотреть юрист вместе с техническим специалистом .....	13
Если какие-то пункты смущают, договор необходимо переделать .....	13
Обязательно надо обратить внимание на порядок приема и оплаты работ .....	13
Глава 5. «Сотрудники в нашей компании с радостью перейдут на новую систему». ....	15
Саботаж неизбежен.....	15
Без мотивации система не взлетит .....	15
Требования, которые ставят конечные пользователи, должны модерироваться .....	15
Глава 6. «Руководителем проекта у нас будет ...» .....	17
Руководитель проекта должен быть выделен на 75% под проект .....	17
Руководитель проекта должен понимать цели внедрения .....	17
Руководитель проекта должен быть наделен полномочиями .....	17
Глава 7. «Подпишите акт - мы потом доделаем». ....	19
Акт надо подписывать только тогда, когда работа принята.....	19

Принимать работы лучше по контрольным примерам .....	19
Пока вы не подписали акт и не заплатили, подрядчик работает лучше .....	19
Глава 8. «Проект вещь бесконечная».....	21
Проект имеет конечный бюджет. ....	21
Задачи в рамках проекта и за проектом надо разделять.....	21
Должен быть контроль сроков и бюджета.....	21
Глава 9. «Менять подрядчика очень дорого».....	22
Если вас не устраивает подрядчик - его лучше поменять .....	22
К смене подрядчика надо готовиться.....	22
Перед сменой подрядчика надо получить как можно больше документов .....	22
Глава 10. «Пускай подрядчика, выберет наш ...» .....	24
Наемные сотрудники при выборе поставщика ищут личную выгоду .....	24
Если сотрудник не профессионал, он будет выбирать по цене .....	24
Качество работ сотрудников не волнует .....	24
Заключение .....	25
А что дальше? .....	25

## Об авторе

### Почему мне «можно» рассказывать о внедрении системы 1С

Вы спросите «Да кто ты такой, что взялся меня учить? Создай сначала сам бизнес с нуля как я, а потом раздавай советы!».

Отвечаю. Меня зовут Сергей Кирилин. Учить я вас не буду. Навязывать свое мнение тем более не стану – Вы мне за это не платите. Я поделюсь своим опытом и взглядом на автоматизацию учета. И это уже будет Ваш выбор – воспользоваться какими-то фишками или нет. Благо, что семинар бесплатный, поэтому можно и не внедрять.

Почему мой опыт может быть полезен кому-то? Отвечу сжато:

- Понимаю, как работает учетная система – в прошлой жизни программист 1С.
- Понимаю, как делаются проекты по внедрению – в прошлой жизни сам стартовал не один проект, 5 лет руководил проектами
- Понимаю, как работают с вашими закупщиками – сам не раз предлагал подарки за старт проекта
- Понимаю, как делается ценообразование проекта – очень много раз мы считали проект и умножали стоимость на 3
- Умею планировать и оптимизировать затраты по проекту – завершил не один десяток проектов в качестве руководителя
- Знаю, как грамотно выбрать подрядчика – более 6ти лет работал в компании, занимающейся подрядом.

Это все процесс. А как насчет результатов? Вот несколько фактов, которыми я горжусь:

- Выиграны тендеры на автоматизацию крупных компаний, давали цены на 30-50% ниже, чем конкуренты, за счет грамотного распределения списка работ и ресурсов.
- Сам запускал с нуля производственное предприятие. Как результат они сейчас видят всю структуру себестоимости продукции
- В несколько раз увеличивал скорость подготовки финансовой отчетности на московском телеканале
- Разрабатывал систему оценки проектов, до их запуска, за счет чего были убраны нерентабельные проекты



- В крупной производственной компании, за счет смены компании подрядчика, сэкономили несколько десятков миллионов на налогах

Как вы думаете? Могу ли быть Вам полезен? Пожалуй.

Может ли что-то из того что расскажу у Вас не сработать? Может.

Все зависит от внедрения. У меня почему-то работает. Наверное везет.

## Введение

### Как уйти от текущего поставщика и начать получать выгоду от внедрения уже в первый месяц?

В далеком 2009 году наша команда заходила с автоматизацией финансового учета к одному крупному производителю фильтров для воды в Москве. Компания очень известная, одна из немногих, которая поставляют свою продукцию по всему миру. Вы точно о ней слышали.

Как оказалось на тот момент, их уже автоматизировала одна не очень крупная компания. Мы общались по финансовому учету, весь остальной учет оставался на плечах текущей компании. Мы предложили им свои услуги и по другим направлениям.

Каков был ответ? «Спасибо за советы. Но мы работаем с текущей компанией уже несколько лет и очень довольны ее услугами. Делайте свою часть работы – финансовый учет и не отвлекайте нас от нашей работы »

Удивился ли я такому равнодушию к своим проблемам? Нет. Я провел встречи более чем в 100 компаниях, и в 90 случаев из 100 именно так и ведут себя представители бизнеса (чаще не собственники).

Наши переговоры затянулись на несколько месяцев. Пока в один прекрасный день к нам не обратился заказчик с просьбой помочь сдать годовую отчетность, т.к. их обслуживающая компания не успевает.

Когда мы оказались на месте, мы были в ужасе. Оказывается, для работы с ними был выделен всего один специалист (На самом деле, в той компании, он был единственный сотрудником, знающим программный продукт). Были постоянные проблемы с его доступностью. Все сроки давно были сорваны, а изменения в конфигурацию вносились по принципу «Заплаток» - где не работает там и правим.

Не о каком системном подходе и речи не было, все делалось на коленке.

Перед сдачей отчетности по НДС мы подключили специалиста по учету, который выявил, что им был разработан целый модуль учета экспортного НДС, который, к тому же работал неправильно. Компания чуть не потеряла несколько десятков миллионов рублей на налогах.

Мы настроили им такой же типовой функционал за три дня, удалили разработки, которая делала предыдущая компания в течение года!

Как результат компания сдала вовремя отчетность и сэкономила огромные деньги на налогах.

Естественно компания, занимающаяся внедрением, была заменена. Сейчас 2013 год и мы до сих пор продолжаем работать с этой компанией.

**Подумайте, если такие проблемы встречаются у больших компаний, то почему это не может случиться с вами? Не могут ли сложившиеся привычки, стереотипы, убеждения команды терять ваши деньги?**

## **Глава 1. «Выбрать продукт быстро и не сложно. Потратить несколько сотен тысяч рублей на изобретение велосипеда – так же просто».**

Самое главное при выборе продукта – исходить из потребностей организации

### **При выборе продукта по 1С надо ориентироваться на ценность, а не на цену.**

Стоимость программных продуктов зависит от их возможностей. Начиная от нескольких тысяч, и заканчивается миллионами рублей. Плюс к этому добавляется цена внедрения, а это по статистике 3-5 стоимостей программных продуктов.

Но, *при выборе системы учета нельзя оперировать только ценой*. Если, например, компания (Пусть будет - строительная) каждый год из-за неавтоматизированного учета материалов теряет десятки миллионов (Думаете преувеличиваю – ничуть, спросите у любого владельца строительной компании, которая строит многоквартирные дома), стоимость внедрения в несколько миллионов окупиться меньше чем за год.

Но не всегда на внедрение надо тратить миллионы, иногда, *если цели автоматизации небольшие, достаточно приобрести дешевый продукт*, и он закроет намного больше потребностей. Самое главное правило - брать не то, что модно, не то, что кто-то посоветовал, *надо смотреть, какие потребности у компании и выбирать продукт исходя из них*

### **Продукт должен подходить для целей автоматизации.**

Рассмотрим на примере. Неправильно выбранный программный продукт потребует больших затрат. С чем это связано? С тем, что если выбираете неподходящий продукт, либо продукт, который подходит, но не совсем - *потребуется довольно большой объем работ*, чтобы допилить, доделать под компанию, под ее потребности под потребности ее пользователей. Поэтому изначально надо выбирать то, что подойдет максимально эффективно.

Если взять программный продукт, который стоит дешево, но он не закрывает тех потребностей, которые нужны организации, *его внедрение обойдется намного дороже*, чем более дорогой, но подходящий продукт. Это обусловлено тем, что придется опять делать доработки, обучать пользователей, тратиться на поддержку.

Еще одна важная вещь при выборе программного продукта - *не стоит брать, что то экзотическое*. Если вы покупаете уникальный продукт, поддержкой которого занимается небольшая компания и его практически никто не приобретал, то есть большой риск быть очень сильно завязанным на эту компанию.

### **Чем меньше изменений конфигурации - тем дешевле обходится его поддержка.**



Хорошим тоном среди компаний подрядчиков считается *максимальное использование типовой конфигурации*. Необходимо убедить пользователей как можно больше использовать типовой функционал – чтобы изменения были минимальны.

Если без изменений не обойтись, то их нужно *делать по максимуму внешними средствами*. 1С обладает довольно большим количеством возможностей для использования внешних обработок, которые позволяют закрыть основные потребности, не внося изменений.

Однако, если изменения неизбежны, упор делается на их максимальное описание. Т. е. если мы вносим какие-либо изменения в конфигурацию, *код должен обязательно сопровождаться комментариями*, должно быть указано для чего это изменение сделано, кто это изменение делал, как это будет работать, где это связано. Это все нужно для того, чтобы потом в дальнейшем обновления проходило намного проще и их могли бы делать другие компании.

## Глава 2. «Подрядчика на внедрение надо выбирать по цене. А потом платить за переделывание работ»

Не цена должна влиять на выбор подрядчика

### Самые дешевые не значат самые лучшие

Не секрет, что хороший программист 1С на рынке стоит дорого и если компания хочет держать в штате большое количество опытных программистов она обязана ставить среднюю по рынку цену. Иначе им нечем будет платить зарплату и хорошие специалисты будут от них уходить. Те, кто будут оставаться, не будут соответствовать уровню, достаточному для ведения проектов. *Чтобы платить хорошую зарплату, компания должна либо держать цену, либо работать в минус.*

На практике, компании, которые конкурируют ценой, обычно быстро закрываются. Поэтому выбирать такие компании надо с осторожностью.

### Опыт компании значительно важнее цены

При выборе компании надо смотреть на ее опыт. *Опыт дает скорость и качество выполнения работ.* Сфера услуг по программированию, наверное, самая зависимая от человеческого фактора сфера. Обязательно обращайтесь внимание на опыт подрядчика.

Опыт *необходимо проверять у конкретных специалистов*, которые будут заниматься внедрением. Оценить их знания надо до начала проекта. Для этого необходимо пообщаться с ними лично.

Очень часто *сотрудники компании подрядчика учатся на клиентах* - это не секрет, это бывает действительно очень часто. В лучшем случае сотрудники выезжают с опытным сотрудником, но обычно они выезжают самостоятельно и разбираются на месте, за счет клиента.

Если опыта нет, *стоимость и сроки внедрения вырастут*. Если компания подрядчика или специалист не обладает определенным опытом, очень часто они будто уходить не туда. Они будут делать какие-то вещи, потом переделывать, потом делать опять. Тот объем работ, который опытный специалист сделал бы, например за один день у человек, без опыта, уйдет неделя, а то и больше.

### Количество сотрудников играет очень важную роль

Количество сотрудников у компании подрядчика играет очень важную роль, выбирая подрядчика на это надо обязательно обращать внимание.

*Компания не держит сотрудников про запас*, обычно их количество, соответствует количеству проектов. Соответственно могут возникнуть проблемы, если ваш специалист, например, заболел, у него что-то случилось, он уехал, уволился, т.к. подрядчику придется искать нового сотрудника или снимать с текущих проектов.

Если сотрудников мало, в сезон *могут возникнуть проблемы с доступностью специалистов*. Если вам сотрудник потребуется срочно, его просто банально могут не дать, потому что он загружен. С такой проблемой очень часто сталкиваются практически все компании, от мелких до больших. Но компании, у которой сотрудников больше, намного быстрее с ними справляются.

### Глава 3. Подрядчик все сделает сам.

#### Только результат будет такой, каким его видит подрядчик

Не надо отдавать весь проект подрядчику, надо контролировать процесс самостоятельно

#### Утверждение списка работ должно проходить совместно

Этому надо обязательно уделять должное внимание. Когда определяется список работ, заказчик должен объяснить потребность, то есть рассказать что ему нужно, подрядчик должен продумать способы реализации потребности и предложить варианты, расписав плюсы и минусы каждого. И только после этого *заказчик принимает решение, исходя из этих плюсов и минусов*, которые описал подрядчик.

#### Что будет делаться, должно быть оценено и зафиксировано, до начала работ

Объем работ должен быть оценен заранее, после утверждения списка работ необходимо *составить документ, где зафиксированы договоренности*. Этот момент надо обязательно учитывать, потому что если не зафиксировать договоренности будет очень сложно, потом объяснить что вы хотели и как это связано с тем, что вам сделали.

Составляя документация, *для каждой задачи, должна быть прописана окончательная оценка и сроки выполнения*. Если подрядчик, по каким-либо причинам, не прописывает сроки и стоимость или, еще хуже, совсем не составляет документацию, это приведет, при сдаче работ к спорам и конфликтам.

В процесс выполнения, если требования не изменились, *цена и сроки не должны меняться*. Надо заранее обговорить с подрядчиком эти условия. Если вы обговорили объем работ, вы их зафиксировали и если подрядчик вдруг неправильно сделал оценку, и начинает перерабатывать - это должны быть проблемы подрядчика, ни в коем случае не стоит идти у них на поводу - переделывать оценку или платить им больше.

#### Требования к системе и способ реализации должны быть максимально детализированы

Требования к системе и способ реализации должны быть максимально детализированы. Что это такое: должно быть описание, когда вы составляете документацию, что конкретно должно быть сделано, как это будет выглядеть. Так же должен быть прописан способ реализации. Если он не прописан, в большинстве случаев у подрядчика в договоре указано что способ реализации остается на усмотрение подрядчика и здесь, зачастую, получается *совершенно не тот результат, который ожидает заказчик*.

А потом начинаются споры, что вы мне это не говорили, мы ждали одного, а получили другое. Очень сложно потом что-либо доказать. *Поэтому это важно - это упростит приемку работ*. Это уберет переделывание работ. Очень часто получается ситуация, что подрядчик начинает переделывать работу, потому что он не так понял, не

так услышал и это увеличивает сроки внедрения. За счет убирания переделов, сложной приемки работ, уточнения требований время проекта существенно сокращается.

## Глава 4. «Типовой договор на внедрение можно подписать без технического специалиста.

### Платить за непонятные в договоре слова - отличная идея»

О юридических договорах, как они заключаются, на что стоит обратить внимание. Чем может быть опасно подписание неправильного договора.

#### **При заключении договора его должен просмотреть юрист вместе с техническим специалистом**

Это обязательное условие, одному юристу, который не понимает ничего в технических деталях, смотреть договор не рекомендуется. Потому что *каждый увидит что-то своё*. Очень часто в договорах существует куча тонких моментов, не все юристы понимают терминологию.

*Юрист должен обратить внимание на порядок приемки и оплату по договору*, потому что здесь зачастую очень много подводных камней. В том числе ответственность заказчика, подрядчик, в каких случаях и когда происходят оплаты и т.д.

*Технический специалист должен проверить содержание и объем работ*. Условия и порядок сдачи. Если это не проверить, могут потом возникнуть проблемы со сдачей работ.

#### **Если какие-то пункты смущают, договор необходимо переделать**

Ни в коем случае *нельзя заключать договор, который не понятен*. Если дойдет до суда такие пункты могут сработать не в вашу пользу. Очень часто бывают ситуации, что работа с подрядчиком не получилась и принято решение расстаться. Они подают в суд и начинаются проблемы. При этом подрядчик обычно прикрыт, с юридической точки зрения. И тогда компании приходится платить за недоделанные работы, ненужные консультации и т.д.

Договор должен быть простым и понятным обычному человеку. Если в договоре навешана куча технических терминов – *такой договор надо либо переделывать, либо вносить уточнения*.

К договору должны быть приложены образцы всех используемых на проекте документов. Это даст возможность регулировать, какие документы могут быть приложены, какие документы не могут быть приложены. Должно быть прописано значение и порядок заполнения каждого документа. После прочтения договора должно остаться понимание, когда они используются и зачем.

#### **Обязательно надо обратить внимание на порядок приема и оплаты работ**

Обязательно надо обратить внимание на порядок приема и оплаты, какой процент предоплаты, как часто и по каким документам оформляются акты. Как осуществляется

оплата выполненных работ. Эти пункты очень важные – так как, они регулируют отношения с подрядчиком.

## Глава 5. «Сотрудники в нашей компании с радостью перейдут на новую систему.

### Конечно, все же любят бесплатно работать в 2 раза больше»

Про сотрудников, про то, как они относятся к внедрению, как они на практике смотрят на все это дело. Что для них такое внедрение.

#### Саботаж неизбежен

Это факт, проверенный за годы, пока я вел проекты. Саботаж был на всех проектах. Почему так происходит:

Во-первых, *никто не любит ничего менять*, всем привычнее работать так, как есть.

Во-вторых, *люди не хотят делать что-то новое*, проще делать старое. Проще сидеть в своем болоте. Не учиться, не выполнять какую-то дополнительную «никому не нужную работу». Ну и соответственно люди не любят много работать, а внедрение любой учетной системы их заставляет работать много, их заставляет в принципе работать. Им надо вылезти из социальных сетей. Им надо перестать пить чай и общаться с коллегами. Им надо учиться и работать.

Саботаж будет проявляться как угодно. Сотрудники будут приходить - говорить какая плохая система, как неудобно им стало работать, как им сложно нажимать кнопки. Как все это не продуманно. Насколько старая система была быстрее и надежней и т.д. и т.п. Отговорок будет масса. На самом деле все связано именно с описанными выше причинами.

#### Без мотивации система не взлетит

Если сотрудники не будут замотивированы на то, чтобы выполнить внедрение, проект не взлетит. *Должна быть морковка сзади и спереди*. Только тогда это будет работать. Сотрудники должны понимать, что они получают. Какие плюсы новая система даст лично им. И какое вознаграждение они получают, если они будут работать сверхурочно.

Но они обязательно должны понимать, что они *получат в виде наказания, если они не будут работать*. Потому что это работает лучше, чем премирование.

Должен быть *четкий контроль жалоб пользователей*. Пользователи будут жаловаться, пользователи будут говорить как им плохо, как им не комфортно. Надо чтобы кто-то отслеживал эти жалобы, смотрел, насколько они действительно обоснованы.

#### Требования, которые ставят конечные пользователи, должны модерироваться

Должен быть человек, который фиксирует все требования и фильтрует их. *Если учитывать пожелания всех пользователей проект будет идти бесконечно*. Это

Внимание! Специальное предложение – 50% скидка на консультацию для читателей моей книги. Купон на скидку: «50Прос».  
Заказать консультацию можно на сайте:  
<http://kanfuciy.justclick.ru/PersonalnyKouchng>

Страница 15

2013 © Кирилин Сергей



проверенный факт. Всем всегда не угодить. Для каждого пользователя нужно будет, что то свое. У кого-то кнопочка неудобно расположена, у кого-то цвет не тот, у кого-то бантик некрасивый...

Многие из требований, которые пользователь описывает, как критические на самом деле являются просто бантиками. Очень часто пользователи говорят, как им плохо без этого работать, что они не могут без этого работать. Хотя все сводиться к банальному либо неумению, либо привычке. Проще поменять привычку. *Новая привычка вырабатывается за 3 недели*, поэтому буквально через 3 недели сотрудники уже будут работать по новому, им будет удобно и комфортно. Надо просто немножко подождать.

Чтобы не увеличивать сроки и стоимость проекта лучше, когда *требования собирают сначала руководители подразделений, а уже те относят их руководителю проекта*. Получается общий список требований, который соотноситься между всеми подразделениями, возможно, там будет многое что повторяться, возможно, там многое, что будет пересекаться друг с другом. Исходя из этого, надо уже комплексно подходить к решению задачи. Отвечать должен руководитель проекта. Это тот человек, который должен видеть всю систему. Понимать, как она устроена

## Глава 6. «Руководителем проекта у нас будет ...

### Отлично, он не занят, понимает в учетных системах и ему хочется работать бесплатно»

Как правильно назначить руководителя проекта, что должен делать руководитель проекта, кто это такой и с чем его едят.

#### Руководитель проекта должен быть выделен на 75% под проект

Он может 25% времени заниматься какими-то своими делами, но, если вы хотите чтобы проект был успешен, *75% времени руководителя проекта, должно быть посвящено управлению проектом.*

*Руководитель проекта, который занят другими делами, не сможет им управлять.* Физически не сможет совместить одно и другое. Только погрузившись полностью в проект можно понять, что в нем происходит. Что с чем связано. Где и как пересекается.

Большая часть времени руководителя проекта будет уходить на координацию работы пользователей, на сбор и аккумулирование их требований, на формирование реестров требований, на общение с подрядчиками, на составление расписания, на документацию и т.д. и т.п. Руководитель проекта, на время проекта, должен быть свободен, потому что *у него будет очень большой объем работ.*

#### Руководитель проекта должен понимать цели внедрения

Руководитель проекта должен понимать цели внедрения. Если он не понимает цели автоматизации, управлять проектом ему будет очень сложно. *Он должен знать цели - чтобы не сбиться с курса.* Например: Если цели компании стоят за счет автоматизации повысить финансовую управляемость, а руководитель проекта будет ставить бухгалтерский учет, скорее всего, результат не получится.

Поэтому очень важно чтобы руководитель проекта так же понимал цели. Зная цели, руководитель проекта может оценить, достигнут ли результат. Цели это какая-то вещь, которая измерима. *Когда цели достигнуты, считается что и проект завершен.* Если нет целей, проект может тянуться бесконечно, потому что, непонятно выполнено ли то, что нужно.

#### Руководитель проекта должен быть наделен полномочиями

У руководителя проекта должна быть возможность привлекать других сотрудников. Руководитель проекта должен быть наделен полномочиями говорить сотрудникам, что им делать, когда им делать, как им делать. *Его должны воспринимать как руководителя во время проекта.*

В идеальной ситуации руководитель проекта должен *и так обладать такими полномочиями* Единственный момент, что таких людей обычно очень сложно найти,

потому что их придется освободить от основной работы и надо тогда на кого-то перекладывать их функции. Если переложить основную работу не на кого, тогда руководителем проекта назначают рядового сотрудника. У него, скорее всего, возникнут проблемы с управлением проектом. Но в любом случае это лучше чем заниматься двумя делами и ничего не успеть.

## Глава 7. «Подпишите акт - мы потом доделаем. К сожалению, потом не наступает...»

О подписании документов и сдаче работ.

### **Акт надо подписывать только тогда, когда работа принята**

Очень часто бывает ситуация, когда *подрядчик просит подписать акт авансом*, потому что ему не платят зарплату, ему надо срочно отчитаться перед начальством, у них какой-то рейтинг, и т.д. и т.п. При этом работы обычно не доделаны. Подрядчик при этом обещают, что они точно ее доделают, что 100% доведут до результата.

Почему так не стоит делать - *если у вас возникнет конфликт, акт будет играть не в вашу сторону*. Если вы дойдете до суда и у вас будет подписанный акт, очень сложно будет предъявить претензии и доказать что вы подписали его авансом.

*Акт должен сопровождаться подтверждающими документами*. Не просто подписанный акт, а, если это работы по факту, должен быть лист работы по факту, если это какая-то разработка, должен быть документ, по которому делалась разработка. Так вы сможете отслеживать, за что платите.

### **Принимать работы лучше по контрольным примерам**

Если вы даете какие-то задачи программисту, *должен быть контрольный пример*, который позволяет оценить выполненную работу.

Так же это даст возможность фиксировать расхождения. Используя контрольный пример, в протокол тестовых испытаний, заноситься, как пример должен был отработать и как он отработал по факту. Там же фиксируются все замечания. В дальнейшем, *намного проще будет доказать подрядчику что он не доделал какую-то работу*.

Чем больше *тестов будет в контрольном примере, тем меньше ошибок в работе программы будет потом*. Когда вы составляете контрольный пример, вам желательно сразу закладывать туда максимально возможные разные ситуации. Так же если есть большое количество разных вариантов, какой-либо ситуации, их тоже включают в контрольный пример.

### **Пока вы не подписали акт и не заплатили, подрядчик работает лучше**

Проверенный факт - наблюдается четкая тенденция - *как только вы подписали акт, подрядчику стало некогда*. Он не успевает, у него болеют сотрудники, у него переносятся работы, все что угодно. Потому что у него уже нет мотивации с вами работать.

Во многих компаниях сотрудники не получают зарплату, пока у них не будет подписанного акта. За счет этого *они работают намного эффективнее*. Кушать всем

хочется, а пока вы акт не подпишете скорее всего они не получают ничего, соответственно они заинтересованы лично, в том, чтобы завершить быстрее ваш проект.

Окончательную оплату делайте только после выполнения всех работ, иначе *оставшийся 1%*, который вам подрядчик сказал, вот нам осталось чуть-чуть, давайте вы нам заплатите, *вы будете ждать столько же, сколько и весь проект*. Не всегда, но в большинстве случаев это будет именно так.

## Глава 8. «Проект вещь бесконечная. Особенно, пока у вас есть деньги»

О бюджете, сроках, о том, как их контролировать и соблюдать.

### Проект имеет конечный бюджет.

Проектом называется действие, направленное на создание уникального продукта. Проект всегда имеет 3 составляющих: Время, Деньги, Ресурсы. Без этих составляющих он невозможен. При заключении договора на проект, старайтесь включить бюджет проекта в договор. Почему это важно:

При размытом бюджете и работе по факту *реальная стоимость проекта возрастает в 2 раза.*

Если есть четкий бюджет, подрядчик делает только то, что нужно, а не все подряд. Он начинает *фильтровать задачи, которые вы ему даете*. Пытается отказаться от новых задач. При ограничении бюджета очень часто можно услышать от подрядчика фразу: "Изменения интерфейса вам сейчас не нужны, они не на что не влияют, но это съест наш бюджет и мы не сделаем с вами основных вещей". Таким образом, вы получаете не только контроль со своей стороны, но и контроль со стороны подрядчика.

### Задачи в рамках проекта и за проектом надо разделять.

Обязательно должно быть разделение то, что делается в рамках проекта и, то, что возникло в процессе.

Во время внедрения появляется куча неизвестных сразу задач. Действительно некоторые задачи становятся очень важными, они становятся очень срочными. Но все равно надо стараться такие задачи выносить за пределы проекта. И делать отдельно. Причем желательно их делать отдельным проектом. Тогда вы сможете лучше контролировать то, как будет проходить внедрение. Тогда вы сможете лучше контролировать сроки, команду и прочее.

### Должен быть контроль сроков и бюджета

*Если не контролировать сроки и бюджет, они 100% будут превышены.*

*Контроль надо делать не в конце проекта, а поэтапно.* Первый этап сдали, проконтролировали. У вас пошли расхождения, выявили причины, получили опыт, внесли корректировки, начали следующий этап.

Контроль должен быть периодическим, чем меньше период - тем лучше. Самое *идеальное, если вы делаете еженедельный контроль*. Если вы каждую неделю делаете план-фактный анализ, проект становится намного более управляем.

## Глава 9. «Менять подрядчика очень дорого. Пусть лучше он получает деньги и ничего не делает»

О смене подрядчика.

### Если вас не устраивает подрядчик - его лучше поменять

Есть миф, что это дорого, что это неудобно, что коней на переправе не меняют. Но на самом деле это не так. *Вы сэкономите кучу нервов*. А нервные клетки не восстанавливаются.

*Вы сэкономите деньги*, потому что будете получать результат, когда поменяете подрядчика. Вы будете платить за результат.

Если с подрядчиком плохо работать - *это демотивирует ваших сотрудников*. Потому что они не получают ту ценность, которую они ждут от автоматизации. Второй раз заставить их работать и делать титанические усилия, для того чтобы внедрить программный продукт будет значительно сложнее

### К смене подрядчика надо готовиться.

Причем готовиться надо заранее. Что у вас *обязательно должно быть*:

1. Резервные копии всех баз.
2. Если ваши базы находятся на серверах подрядчика, надо продумать, как вы перенесете их себе на сервер, либо на внешний сервер.
3. Надо заранее выбрать компанию, которая заменит текущего подрядчика. Если вы не планируете внедряться своими силами, надо продумать, кто будет внедрять.
4. Желательно к дате смены подрядчика уже посвятить новую компанию во все детали. Это обеспечит вам более-менее спокойный переход от одной компании к другой
5. Желательно не говорить текущей компании, что ее хотят поменять. Это очень сильно усложнит работу с ними. Так же есть риск, что компания начнет саботировать работу пользователей.

### Перед сменой подрядчика надо получить как можно больше документов

*Надо собрать все документы, по которым делались доработки и проводились работы на месте*. Эти документы можно будет передать новой компаниям для изучения, чтобы упростить знакомство с вашей компанией. Так же это потом вас отгородит от каких-то претензий.

*Необходимо провести анализ текущих работ*, определить все активированные и не активированные работы. Работы, которые не активированы, но на которые у подрядчика есть обоснованные документы (ЛУРВ, ЛТ, ТЗ), необходимо либо принять и подписать, либо готовить письменные мотивированные отказы.

Желательно получить от текущего подрядчика описание сделанных доработок. Очень мало кто из компаний на это идет бесплатно. Платно готовы почти все. Они должны полностью документировать свои доработки. Да, это будет стоить каких-то денег, но это *существенно сэкономит их при переходе к новой компании*.



## Глава 10. «Пускай подрядчика, выберет наш Иван Иванович. Ведь ему так нужен новый IPAD»

Как правильно производить закупки, кому можно доверять, как этот вопрос делегировать.

### Наемные сотрудники при выборе поставщика ищут личную выгоду

Для наемных сотрудников, в 90%, это факт. Если сотруднику, который занимается выбором поставщика, *предложат что-то ценное он, скорее всего, выберет ту компанию, которая ему это предложила*. В B2B покупки делаются людьми. Поэтому тут работают те же правила что и в B2C

Многие подрядчики дают подарки, тому, кто делает закупки. Есть прямая связь - *чем меньше сотрудник получает, тем лучше он реагирует на подарки*. Чем меньше сотрудник заинтересован финансово во внедрении, сокращении расходов, тем больше он будет искать личную выгоду.

### Если сотрудник не профессионал, он будет выбирать по цене

*У него просто не будет возможности оценить по другим параметрам*. Он их не знает, не понимает. Единицы начнут изучать новые термины, полезут искать разницу между видами учета. Большинство будет выбирать по единственно, понятному ему параметру - это цена.

*Выбирать должен человек, который понимает цели автоматизации*. Если у вас выбирать программный продукт будет сотрудник ИТ-отдела, который не понимает ничего в 1с и учетных системах, он будет выбирать по своим критериям.

*Конечное решение должно приниматься на уровне финансово-заинтересованных лиц*. Нельзя оставлять принятие решения окончательное на исполнителей. Обязательно эти решения должны приниматься теми, кто отвечает за это деньгами.

### Качество работ сотрудников не волнует

Сотрудникам абсолютно все равно, качественно ли сделают работу, если их никак это не затрагивает. Они будут стараться как можно *быстрее просто выполнить задачу*, которую им поставили.

Если вопрос выбора поставщика делегируется, лучше, если сотрудник *найдет минимум 3-х поставщиков* и распишет их плюсы и минусы каждого из них. Окончательное решение будет принимать финансово заинтересованные люди.

## Заключение

Помните, что не существует мифического подрядчика, которому Вы заплатите, и будет Вам полное счастье. Существует подрядчик, обладающей приемлемой квалификацией, и с которым Вам удастся договориться.

Перечисленные в книге требования очень жесткие (именно поэтому они для Вас эффективны). Если Вы не можете заинтересовать объемом бюджета, то Вас с большой вероятности могут послать как «сложного клиента». Поэтому выстраивайте человеческие отношения, ищите баланс между требованиями и возможностью заработать подрядчику.

Если подрядчик идет на все Ваши условия и дает результат – не поспешите на его поощрение. Лучше даже платить в таких случаях больше, чем в среднем по рынку, лишь бы этот подрядчик оставался с Вами.

## А что дальше?

Хотите больше – пройдите мой бесплатный видео-курс:

<http://kursbesplatno.ru/cdlqghby?u=16815>

Если у вас остались вопросы, я готов поработать с вашим бизнесом.

Вы можете заказать консультацию на сайте: <http://kanfuciy.justclick.ru/PersonalniyKouchng>

Внимание! Для читателей книги действует 50% скидка. Для получения скидки введите код «50Proc»

Так же для получения консультации Вы можете связаться со мной по указанным ниже контактам:

E-mail: [kanfuciy@mail.ru](mailto:kanfuciy@mail.ru)

Skype: [KirilinSergey](#)