

IT-МЕНЕДЖМЕНТ

👁 5507   💬 28   19 СЕНТЯБРЯ 2022

## Как успешно внедрить ERP-систему: кейс по цифровой трансформации



**Александр Рыбаков**  
Руководитель инф. службы, Петровакс Фарм, Москва

Как с первого раза реализовать проект по оптимизации ресурсов предприятия, уложившись в бюджет и дедлайны?

Переход на новую ERP-систему компания «Петровакс Фарм» запланировала в 2020 году. До этого многие рабочие процессы были автоматизированы на базе «1С: Управление производственным предприятием» («1С: УПП»). Но программное решение со временем потеряло актуальность, разработчики не раз предупреждали, что в перспективе нет смысла развивать и поддерживать это решение.

Пандемия ускорила реализацию цифровых проектов в компании, важно было в сжатые сроки наращивать объемы производства, повышать скорость и эффективность бизнес-процессов. Мы еще раз убедились, что необходима **новая ERP-система**, которая позволит связать все информационные ресурсы предприятия в единую цифровую среду, а значит, более грамотно планировать производственные ресурсы, вовремя принимать необходимые управленческие решения на основе актуальных данных.

## Как выбирали систему ERP

У нас было два основных кандидата: российская «1С: ERP» и немецкая «SAP». Чтобы окончательно сделать выбор, мы изучили рынок, оценили риски, просчитали, во сколько обойдется переход на новую систему и ее дальнейшая поддержка.

Решение компании «1С» выигрывало по многим значимым для нас параметрам: программа «ERP» финансово выгоднее, доступнее по скорости реализации проекта и удобнее с точки зрения лицензирования. Лицензия на программу бессрочная, а подписку на «SAP» пришлось бы продлевать ежегодно. К тому же, наши бизнес-подразделения давно работают в «1С», а значит, внутренняя команда обладает всей необходимой экспертизой.

На наше решение повлияла и ситуация с первой волной санкций в 2014 году, когда у российских компаний с серверами на Западе возникло немало сложностей с программным обеспечением. В таком контексте отечественное решение и раньше выглядело надежнее, а теперь мы убедились, насколько правильно было учесть санкционные ограничения и обезопасить себя от возможных рисков работы системы.

Еще одним аргументом в пользу **российского поставщика** стала возможность в перспективе создать единую платформу автоматизации предприятия. Мы уже использовали другие его решения такие как «Документооборот», «Зарплата и управление персоналом» и понимали, что интегрировать «ERP» будет намного проще. В случае замены платформы пришлось бы долго выявлять и устранять ошибки при обмене данными.

Также важным критерием стало наличие в типовой версии ERP уже готового функционала по значимым для нас блокам:

- Производство. К этому блоку мы относимся очень внимательно, производство – ядро и основа нашей компании. Наш завод работает 24/7, любой сбой в блоке может буквально парализовать все остальные корпоративные процессы.
- Техническое обслуживание и ремонт оборудования (ТОиР).
- Внутренний типовой блок использования ЭЦП (электронной цифровой подписи).

В итоге мы пришли к окончательному решению: остаться на российской платформе. Для работы мы выбрали базовый пакет блоков, который соответствует нашим потребностям – из этого набора используем 90% функций.

ПРОИЗВОДСТВО ✓	ЗАТРАТЫ И РАСЧЁТ СЕБЕСТОИМОСТИ ✓	МОНИТОРИНГ И АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ✓	РЕГЛАМЕНТИРОВАННЫЙ УЧЁТ ✓
ПЕРСОНАЛ И РАСЧЁТ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ ✓	ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ ✓	ЗАКУПКИ ✓	ПРОДАЖИ ✓
ФИНАНСЫ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ✓	СКЛАД И ЗАПАСЫ ✓	ОРГАНИЗАЦИЯ РЕМОНТОВ (ЧАСТИЧНО) ✓ ✗	ИНТЕГРАЦИЯ С 1С: ДОКУМЕНТООБОРОТ ✓
КАЗНАЧЕЙСТВО ✓	МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ УЧЁТ ✓	ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ✓	ИНТЕГРАЦИЯ С МАРКЕТПЛЕЙСАМИ ✗

*Источник: Петровакс*

## Как переезжали на новую IT-платформу

Перевод компании с одной цифровой системы на другую – долгий и сложный процесс, с которым справиться только своими ресурсами крайне непросто. Мы приступили к поискам помощника-интегратора – IT-компании, которая возьмет на себя часть функций по реализации проекта.

В сентябре 2020 года объявили тендер на организацию перехода с УПП на ERP «под ключ». На работу отводили 15 месяцев – 1 января 2022 года все подразделения компании, включая производство, должны были [перейти на новую ERP-систему](#). Из поступивших коммерческих предложений выбрали компанию **WiseAdvice**. Вместе с новым партнером продумали схему работы, в которой совместили самые эффективные проектные практики и технологии.

В основе проекта – классическая каскадная модель, известная как «Водопад», последовательный переход от одного этапа к другому.

- **Первый этап: моделирование.** С участием нашей команды интеграторы изучили бизнес-процессы в компании, смоделировали их в новой ERP-системе и выявили функциональные разрывы – процессы, которые не входят в типовой функционал системы.

- **Второй этап: проектирование.** Сосредоточились на функциональных разрывах, которые требовали доработок, и стали просчитывать, как объединить функционал новой системы с существующими технологическими процессами, и что для этого нужно сделать.
- **Третий этап: разработка.** Находили решение, как устранить функциональные разрывы, оперативно передавали информацию ответственным разработчикам интегратора. На этом этапе активно использовали Agile-подход и работали в режиме спринтов.
- **Четвертый этап: настройка и тестирование.** Постепенно приближались к финальному этапу проекта. По максимуму проверяли все наработки, настраивали интеграцию с другими внутренними и внешними системами, готовились переносить архивные данные.
- **Пятый этап: переезд и эксплуатация.** Все 15 месяцев работа кипела, и к декабрю 2021 года все должно быть готово к переключению. Стоит отметить, что опции «постепенно перемещаться» с УПП на ERP не было – об этом сразу предупредил интегратор. Мы, конечно, сначала попытались найти возможность внедрить новую систему поэтапно. Но практика показала, что единственный оптимальный вариант – «переезжать» одним днем, выключив старую систему и запустив новую.

Первыми блоками, которые начали работу в 2022 году, стали склад и производство: 3 января обновилась работа склада, 5 января переключили завод. Уже тогда ERP-система должна была обеспечивать **бесперебойный рабочий процесс**: например, сотрудники склада в любое время суток должны были иметь возможность оперативно отражать складские операции: оформить поступление или перемещение материалов, выполнить отгрузку продукции и многое другое.

10 января после новогодних каникул вышли на работу сотрудники офисных подразделений, мы запустили финансовые блоки – взаимодействие с банками, денежные операции, прием и выполнение различных заявок. Внедрение новой системы завершилось в апреле 2022 года полноценным закрытием первого квартала и корректным формированием необходимых форм отчетности к нужному сроку. Тем самым фактически стало понятно, что переход предприятия на новую ERP-систему прошел успешно.

## **Что было самым сложным в замене ПО**

Мы сталкивались с типичными для большой проектной работы трудностями: оперативный подбор и удержание ключевых сотрудников, необходимость укладываться в жесткие сроки.

На стадии подготовки и разработки проекта главной проблемой оказался глобальный кадровый голод в индустрии – дефицит специалистов в IT-компаниях, занимающихся системной интеграцией. Это волновало нас гораздо больше, чем любые технические сложности. Особенно остро вопрос обеспечения проекта опытными специалистами встал перед запуском ERP-системы: компании по всему СНГ планируют переезды именно на новогодние праздники.

Терять ключевых участников команды нежелательно – найти аналогичного сотрудника будет сложно, все уже работают на других проектах. Но без потерь не обошлось, пандемия тоже сыграла свою роль – приходилось срочно находить замену специалистам. Например, мы дважды меняли руководителя проекта со стороны интегратора, а это одна из самых важных ролей. Нужно было стабильно выдерживать нагрузку и соблюдать сроки, не всем под силу настолько интенсивная работа. В итоге только третий руководитель оперативно подхватил управление по всем критическим направлениям, работа пошла в нужном темпе, и мы не сдвинули ни одного дедлайна.

При замене сотрудника возникает еще одна проблема – необходимость адаптации. Проект большой и долгосрочный, а значит, нужна компетентная и максимально вовлеченная команда. В таких условиях адаптация ключевого участника проекта равна глобальному простоям. Если, например, заменять функционального архитектора (а это на нашем проекте пришлось сделать дважды), значит, вся команда будет ждать, пока он разберется в ситуации, именно от архитектора зависит слаженная работа всей системы.

В проектной работе простои ощущаются особенно остро: вы ограничены дедлайном и изменить намеченные сроки невозможно. 1 января 2022 года новая система должна быть готова к запуску. Можно было реализовать проект частично, внести необходимые данные позднее, но это бы увеличивало трудозатраты и создавало дополнительные сложности для сотрудников. Жесткий дедлайн держал нас в постоянном тонусе, но это к лучшему: мы оперативно решали все технические и кадровые проблемы без ущерба для проекта.

## **Прошло полгода: первые итоги IT-трансформации**

Полноценно подвести итоги проекта мы сможем только в конце года, когда завершится отчетный годовой цикл. Но уже сейчас можно сказать, что компания получила совершенно новое технологическое решение. Это по-прежнему «1С», но сравнивать УПП с ERP то же самое, что сравнивать машину с самолетом, технологии принципиально разные.

- ERP-система менее требовательна к каналам связи, этого не замечает рядовой сотрудник, но для команды сопровождения разница очень важна. УПП могла время от времени задействовать огромные ресурсы, увеличивать нагрузку на сеть со всеми возможными рисками – с новой системой подобных накладок не случается.
- В нашем распоряжении множество новых функциональных блоков, которых не было в прежней программе, мы используем более совершенные инструменты для формирования отчетности, блоки для работы производства, новые механизмы обмена данными и многое другое. Это отличная платформа для ежедневной работы и дальнейшего развития компании. Например, когда правительство утвердит закон о маркировке БАДов, нам, скорее всего, не придется искать новое отдельное IT-решение. Достаточно будет включить необходимый типовый блок в текущей ERP-системе – мы получим готовый функционал без существенных затрат.

Могу сказать, что наша команда довольна новым продуктом и проектом в целом. Мы уложились в сроки, не вышли за рамки бюджета и смогли запустить новую систему с первого раза. Знаю немало примеров, когда компании внедряли аналогичные программы только со второй или даже с третьей попытки, а мы взлетели с первого старта.

Это был абсолютно новый и необычный проект, мощный кросс-функциональный вызов всей команде. С января 2022 года у нас была всего одна остановка системы, которая продолжалась не более трех часов. Как не тестировать новую программу, многие ошибки можно выявить только после запуска функционала. Главное, что мы быстро обнаружили, в чем была проблема – нарушился обмен данными на двух узлах из двадцати – и нам удалось оперативно все исправить.

Успех проекта признаем не только мы, но и сообщество IT-профессионалов: наш кейс в номинации «Проект года» в направлении «Фармацевтика» на престижном конкурсе «1С», объединяющем лучшие достижения IT-отрасли. У нашей команды все шансы на победу в одной или даже нескольких номинациях, но главную победу мы уже одержали. Компания получила новую перспективную платформу для дальнейшей автоматизации и проектов развития.