



Особенности автоматизации крупного машиностроительного предприятия – 1200 рабочих мест на «1С:ERP»

Пессимист – это хорошо информированный реалист

Сурков Дмитрий – заместитель директора по экономике и финансам
АО «НПО «ЛЭМЗ»
(Концерн ВКО «Алмаз-Антей»)



О предприятии

- **АО «Научно-производственное объединение «Лианозовский электромеханический завод»**
 - 6,3 тыс. сотрудников
 - работа в несколько смен
 - 41 центральный склад, 156 кладовых
 - 25 цехов и 60 подразделений
 - 1,2 тысячи АРМ подключенных к системе 1С:ERP



Предпосылки проекта

- Учет велся в различных информационных системах:
 - Интегратор
 - Дельта-План
 - ЗУП
 - База учета финансов
 - База данных на Paradox
- Требования законодательства по учету Гособоронзаказа требуют большей аналитики
 - по старому работать все сложнее.



Наш выбор

1С:ERP 2 +



RAZDOLIE

=

Проект автоматизации



Параметры проекта

- Рабочая группа со стороны заказчика – 12 сотрудников – руководители подразделений, сотрудники ОАСУП.
- Рабочая группа со стороны исполнителя – 10 человек (руководитель проекта, шесть консультантов, три программиста).
- Срок проекта – начался в августе 2015 года, длится до сих пор.
- Окончательный результат проекта – в 2018 году закончить автоматизацию бухучета.



Как всё начиналось...

- Планировали быстрый перевод бухгалтерского учета, с первого квартала 2016 года.
- Оперативный учет по старому в прежних учетных системах, итоговые цифры заносим в 1С.



Как всё начиналось...

Планировали вот так:

Вид работ	Начало	Окончание	авг.15	сен.15	окт.15	ноя.15	дек.15	январ.16	февр.16	мар.16
Функциональное моделирование	10.08.2015	09.10.2015	■	■	■					
<u>Кастомизация системы</u>	12.10.2015	31.01.2016			■	■	■	■		
Разработка инструкций	16.11.2015	31.12.2015				■	■			
Обучение пользователей	01.12.2015	31.01.2016					■	■	■	
Перенос остатков	16.11.2015	31.03.2016				■	■	■	■	■
Настройка прав доступа	01.12.2015	20.01.2016					■	■		
<u>Опытно-промышлен. эксплуатация</u>	01.01.2016	31.03.2016						■	■	■
ИТОГО	10.08.2015	31.03.2016								



Жизнь нас поправила...

- После защиты концептуального проекта в октябре 2015 года стало понятно, что операторы не смогут вводить итоговые данные в 1С:ERP – с учетом объема вводимой информации их недостаточно (планировалось на какое-то время вести учет параллельно в двух базах регл.учета: Интеграторе и 1С).
- Автоматизация должна сокращать персонал, а не увеличивать.
- Принято решение передать учет на места – запустить в 1С:ERP на местах совершения операций: на складах, в подразделения и т.д.

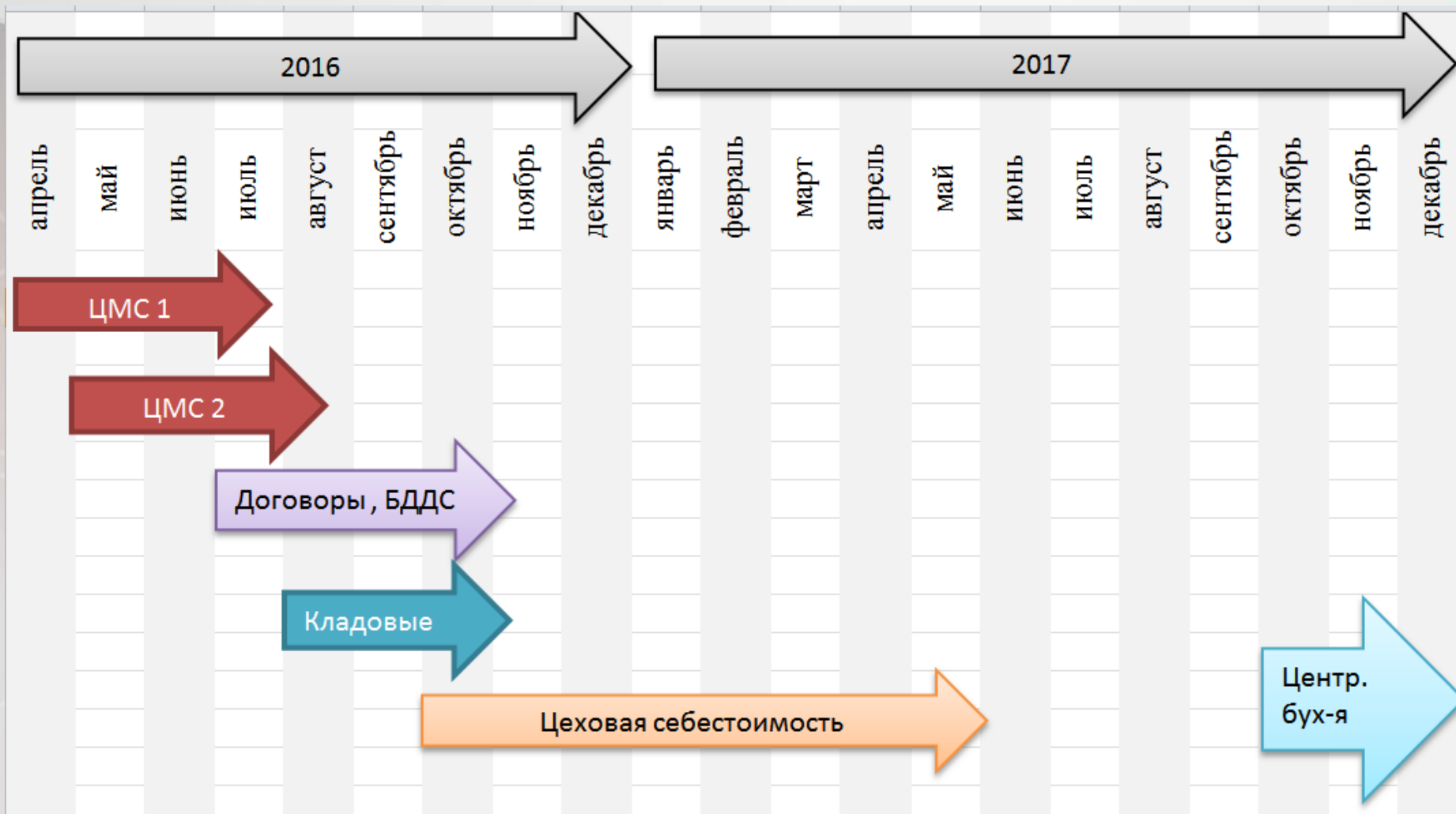


Что получилось:

- Апрель 2016 – запущены центральные склады
- Июль 2016 – запущены договора и БДДС
- Август 2016 – запущены цеховые и производственные кладовые (только учет покупных ТМЦ и ПКИ)
- Октябрь 2016г – запущены цеха (учет деталей, цехозаходов, себестоимость)
- Сейчас идет поэтапный запуск регл.учета (авансовые отчеты, учет ОС и НМА)



Ввод в эксплуатацию:





Проблемы масштаба

- 25 цехов – это были практически 25 отдельных заводов. У каждого цеха своя устоявшаяся практика ведения внутрицехового учета, и до момента внедрения не были зафиксированы нюансы их расчета.
- Традиции учета.
- Высокая цена ошибки – физически нельзя переделать документы больше чем за день.



Проблема управления работами проекта

- При всем масштабе проекта автоматизации, он недостаточно большой, чтобы в нем участвовал генеральный директор предприятия и даже его первый заместитель.
 - Вопрос полномочий.
 - Вопрос длительности согласования решений.

«Само» ничего не заработает. Нужно прикрывать проект приказами генерального директора.

Вот пример:



АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО

**Научно-производственное объединение
Лианозовский электромеханический завод**

ПРИКАЗ

06.10.16

Москва

№ 513

С целью развития единой информационной системы на предприятии и внедрения программного продукта «1С:ERP2»

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Руководителям цехов и отделов, сдающих производственный отчет (форма О-6) обеспечить сдачу отчетов за октябрь и далее из системы «1С:ERP2».

2. Руководителям всех подразделений:

2.1. При открытии межцеховых заказов использовать «1С:ERP2».

2.2. При работе с ЦКЦ использовать документы, подготовленные в «1С:ERP2».

2.3. Обеспечить ведение товарно-материальных ценностей в кладовых цехов и подразделений в «1С:ERP2».

Срок исполнения: с октября 2016 г.

3. Главному бухгалтеру Суслову А.В. принимать производственные отчеты за октябрь и далее, подготовленные только в системе «1С:ERP2».

4. Назначить ответственным за методологическую помощь по работе с программным обеспечением «1С:ERP2» начальника бюро ОАСУП – Кучееву Е.А. (тел. 14-92)



Проблемы запуска системы

- Нет устоявшейся практики поэтапного запуска – по подсистемам – склады, цеха....
- Нет устоявшейся практики запуска одной подсистемы частями – часть складов в 1С:ERP, часть работает по старому.
- Слишком оптимистическая концепция внедрения.



Рекомендации из опыта: проектирование системы

- Сложность восприятия системы → принимайте решение сами.
- Функциональная модель – предварительный документ, существенные доработки будут на этапе опытной эксплуатации.
- Традиционные практики управления проектом не работают



Рекомендации из опыта: Обучение

- Обучаем отдел АСУП → Он обучает пользователей.
- Инструкции == Описание бизнес-процессов.
- Не затягивайте обучение – людям нужно заниматься своей работой.



Рекомендации из опыта: перенос начальных остатков

- Отдельный подпроект. Требует очень тщательного планирования:
- Процесс первоначальной подготовки данных может занять несколько месяцев (информация зачастую есть только в бумаге).
- Сама загрузка может занимать много времени (например, этапы договоров у нас загружались 7 суток).
- Нужны варианты актуализации данных (мгновенный перенос всех данных невозможен) и план по тому, как жить в эти промежуточные периоды.



Рекомендации из опыта: опытно-промышленная эксплуатация

- Не отключайте старую систему!
- Забирайте первичку из новой системы!
- Выстраивайте иерархию обработки запросов от пользователей: ОАСУП → Архитектор.
- Фиксируйте и анализируйте обращения пользователей.
- На ОПЭ будут доработки – у Вас должен быть программист на месте (лучше не один).
- Консультантов мало не бывает !!!
- При поэтапном запуске у Вас должен быть бюджет на сервисное сопровождение уже запущенных частей.



Общие рекомендации

- Готовьтесь к долгому проекту – планируйте работу годами.
- Делите работу на части.
- Будьте «пессимистом» – выбирайте в партнеры опытных «пессимистов».
- Иногда никто не виноват.



Итоги

- Такие проекты невозможно научиться делать «по книжке» – их нужно пройти на практике.
- 1С:ERP реально работает на больших заводах. Мы - пример.
- 1С:ERP развивается – Вам будет делать проект уже легче.



Спасибо за внимание!