

Смена подрядчика в процессе внедрения 1С:ERP: как минимизировать риски

Ю. Рогозина¹, Е. Кузнецова²

УДК 004.418 | ВАК 2.2.2

При внедрении ERP-системы на контрактном производстве электроники не всегда удается достичь требуемых результатов в запланированные сроки, что зачастую объясняется сложностью проекта и недостаточным качеством работ, выполняемых компанией-подрядчиком, реализующей данный проект. Внедрение ERP-системы в компании «МикроЭМ Технологии» было связано с преодолением ряда трудностей. Автоматизация бизнеса в рамках масштабирования привела к временному усложнению учетных процессов в организации. Из-за низкой эффективности работы подрядной организации было принято решение о ее смене. В журнале «ЭЛЕКТРОНИКА: Наука, Технология, Бизнес» №3 за 2023 год был начат цикл статей об опыте внедрения системы 1С:ERP на контрактном производстве. В продолжение этого цикла в данной публикации обсуждаются вопросы, связанные со сменой подрядчика в процессе внедрения 1С:ERP.

Рынок услуг по автоматизации бизнес-процессов с помощью 1С:ERP перенасыщен сегодня заказами и испытывает дефицит квалифицированных кадров. Спрос на подобные услуги превышает предложение. В связи с этим ухудшается качество услуг внедренческих компаний – они могут выбирать между проектами разного масштаба и закономерно отдают предпочтение обслуживанию крупных организаций. Для заказчиков такая ситуация приводит к необходимости конкурировать за получение услуг и росту их стоимости.

В процессе работы над проектом внедрения компания «МикроЭМ Технологии» столкнулась именно с такими обстоятельствами. Небольшая внедренческая компания, с которой мы начинали переход с 1С:УПП на 1С:ERP, помимо нашего проекта, получила еще несколько крупных заказов. Так как специалистов у них не хватало, качество работы стремительно снижалось. Это привело к значительным затруднениям в работе всей команды внедрения.

Проекты по внедрению информационных систем являются технически сложными и требуют от компании не только финансовых, но и временных ресурсов. Так

как процесс внедрения является достаточно длительным, на каждом этапе производится оценка хода реализации проекта.

По результатам оценки эффективности работы подрядной организации было выявлено, что целевые показатели по итогам года сотрудничества не достигаются. В связи с этим наша компания была вынуждена принять решение о смене подрядчика.

В предыдущей статье [1] были рассмотрены преимущества и недостатки внедрения ERP по методологии Agile. В данной публикации обсудим вопросы, связанные со сменой подрядчика в процессе реализации проекта, предложим рекомендации при замене внедряющей организации.

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ СМЕНЫ ПОДРЯДЧИКА В ПРОЦЕССЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Рассмотрим основные преимущества и недостатки данного решения.

К недостаткам относятся:

- потеря времени и дополнительные затраты – смена подрядчика может замедлить процесс внедрения ERP, а также привести к дополнительным затратам на переход от одной компании к другой;
- потеря согласованности данных и знаний – предыдущий подрядчик обычно имеет глубокое

¹ ООО «МикроЭМ Технологии», директор по маркетингу, y.rogozina@microem.ru.

² ООО «МикроЭМ Технологии», аналитик бизнес-процессов, kuznetsova@microem.ru.

понимание предметной области и особенностей проекта, и его замена может привести к потере ценных знаний и опыта;

- риск неконтролируемых изменений – смена подрядчика может внести неконтролируемые изменения в ранее разработанный план внедрения ERP-системы, что может повлечь за собой дополнительные сложности и риски.

Преимущества:

- новый взгляд и опыт – новый подрядчик может принести с собой инновационные идеи, опыт и лучшие практики, которые могут улучшить процесс внедрения ERP и повысить производительность;
- актуализация оценки хода реализации проекта – при смене подрядчика новая компания обычно проводит свою собственную оценку ситуации и может предоставить более точные планы внедрения, что может способствовать минимизации непредвиденных расходов;
- улучшенная коммуникация и взаимодействие – смена подрядчика может привести к лучшей коммуникации и взаимодействию, особенно если предыдущий контрагент испытывал трудности в этой области.

Таким образом, смена подрядчика в процессе проекта – крайняя мера, это серьезное решение требует внимательного взвешивания. Необходимо точно осознавать риски. Важно тщательно проанализировать обстоятельства и принять решение на основе конкретных потребностей и целей компании.

Ниже приведены основные причины, по которым мы приняли решение о смене внедряющей организации.

1. Отсутствие движения в сторону завершения проекта внедрения. Компания оказывала консультации и техническую поддержку, но это не приближало к цели проекта.
2. Время отклика. Поставленные задачи могли не запускаться в работу неделями, что затягивало проект.
3. Трудности в коммуникации. Сторона внедряющей компании имела свое видение проекта, не совпадавшее с нашим, что усложняло взаимодействие и не приносило желаемых результатов.
4. Не соблюдался график сдачи работ по доработке функциональных модулей в системе.
5. Сданные этапы работ требовали доработки и исправлений.
6. Игнорировался этап тестирования на стороне подрядчика. Все тестовые испытания проводились специалистами «МикроЭМ Технологии».

Таким образом, продолжать работу с имеющейся подрядной организацией было нецелесообразно. Перед нами встала сложная задача выбора внедряющей компании в середине проекта.

ПЕРВЫЙ ВОПРОС: ГДЕ ИСКАТЬ?

Так как мы внедряем в компании 1С:ERP, то за ответом на этот вопрос мы обратились на сайт 1С [2]. Наши параметры поиска были такими: город – Москва, статус – производство, с опытом внедрения 1С:Корпорации / 1С:ERP.УХ / 1С:УХ.

На тот момент нашлось всего 19 подходящих компаний, из которых предстояло сделать выбор. Соответственно, всем был направлен запрос информации по стоимости работ и по опыту работы с подобными проектами в сфере контрактного производства электроники.

Три компании не вышли на связь, осталось 16.

Далее нам потребовалось разработать критерии оценки компаний, чтобы произвести отбор. За допущение мы приняли то, что все компании из рейтинга партнеров «1С:Центры компетенции по ERP-решениям» обладают достаточными для нашей задачи навыками. Таким образом, акцент был сфокусирован не только на количестве сертификатов и квалификации сотрудников.

Ниже перечислены дополнительные критерии, которые применялись при выборе подрядной организации.

1. Опыт решения аналогичных задач. Безусловно, опытные руководители проектов, аналитики, консультанты и программисты справятся с решением новой задачи, но для скорейшего завершения проекта необходим опыт именно в нашей сфере.
2. Ресурсы. Может ли компания уделять достаточно времени проекту и заинтересована ли она в работе? Было определено минимально необходимое количество времени – 100 ч в месяц, в течение которого подрядчик должен был работать над проектом.
3. Стоимость часа работ. Дешевле не значит лучше, но была обозначена экономически обоснованная предельно допустимая цена часа работ.

Представленные критерии расположены в порядке уменьшения их значимости для проекта, но необходимо рассмотреть весь набор.

Собрав и оценив данные по каждому критерию для оставшихся компаний, было выбрано три компании для более детального изучения их деятельности и проведения переговоров в режиме видеоконференции (ВКС).

Для более точной оценки компаний был подготовлен одинаковый список вопросов и три задачи. Вопросы содержали в себе как общие, так и специализированные нюансы. Таким образом, мы стремились глубже разобраться в ходе мыслей представителей компаний и понять, с кем из них было бы наиболее комфортно работать. Задачи представляли собой практические текущие

потребности из разных блоков проекта. От компании не требовалось решить их, необходимо было лишь предложить направление решения, для того чтобы мы могли оценить подход при работе с прикладными задачами.

Компаниям были предложены следующие задачи.

Задача 1

Предложить решение по планированию производственных участков. Имеются данные по доступности рабочих центров и трудоемкость выполнения операций.

Дополнительные требования:

- возможность приоритизации заказов;
- возможность параллельного выполнения разных заказов в рамках одного вида рабочего центра;
- возможность оперативного перепланирования производства из-за смены приоритета или не выполнения плана предыдущего периода.

Итог реализации: для каждого участка имеется перечень задач на каждый день.

Задача 2

Предложить решение по вариантам передачи заказов в производство с разными вариантами оплаты. Исходные данные: имеется заказ с предоплатой, оплата по которому по договору поступит в течение пяти рабочих дней. Есть необходимость запуска в производство заказа до поступления предоплаты.

Дополнительное требование: поступление оповещения менеджеру в случае, если оплата не поступила в планируемый срок.

Задача 3

Ситуация: в организации ежемесячно 15–20 сотрудников (не из основного состава) работают по договорам ГПХ (необходима печатная форма со спецификацией по видам работ). В настоящее время расчет идет в ручном режиме путем перемножения отработанных фактически часов на почасовую ставку для каждого вида работ. Полученные данные вносятся в Акт выполненных работ.

Необходимо организовать автоматическое формирование Акта выполненных работ по каждому сотруднику (с печатной формой согласно спецификации) в блоках «Зарплата» и «Кадры» на основании данных, заполняемых на производстве.

При этом необходимо обеспечить три вида заполнения данных (то есть три типа работ по ГПХ) в ERP-системе:

- производственная операция, количество операций, затраченное время сотрудника на ГПХ;
- время работы смены (линия ПМ), в которую входит сотрудник на ГПХ;

- данные не вносят в ERP-систему, подсчет идет вручную, а в конце месяца сообщают вид и количество операций по сотрудникам на ГПХ.

В итоге одна из компаний отказалась рассматривать нас как потенциального заказчика, так как занимается выполнением более крупных проектов, но они предложили своего соисполнителя – компанию, не входящую в перечень [2], но было принято решение рассмотреть ее в рамках ВКС.

На ВКС две из трех компаний предложили варианты, подразумевающие начать внедрение заново, но так как мы уже год занимались этим проектом и достигли определенных результатов, в наши планы не входило начинать проект с нуля. Да, наша команда приобрела бесценный опыт, но хотелось бы улучшить зафиксированный результат, полученный первым подрядчиком без перезапуска проекта.

Таким образом, было принято решение выбрать компанию, построение работы которой максимально соответствует нашим представлениям о дальнейшем ведении проекта. А именно, было предложено дорабатывать наиболее функционирующие блоки в режиме поддержки, у нас это блок коммерции, и проводить обследование в режиме проекта по блоку планирования производства. В итоге, компания предложила действовать в нашем проекте две параллельно работающие команды.

На текущий момент мы работаем с этой компанией уже пять месяцев и проект внедрения стремительно начал двигаться к завершению. В режиме поддержки доработки производятся в оговоренные сроки, а по проектному модулю согласован объем работ и план график его проведения. Мы довольны решением сменить внедряющую компанию в середине проекта. В нашем случае это позволило оптимизировать время реализации проекта и у нас позитивный взгляд на его будущее.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СМЕНЕ ПОДРЯДЧИКА В ПРОЦЕССЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА ПО ВНЕДРЕНИЮ 1С:ERP

1. Перед сменой подрядчика в процессе реализации проекта необходимо оценить риски и смоделировать процесс перехода с учетом текущего план-графика выполнения работ.
2. Важно четко описать требования к подрядчику с учетом стадии реализации проекта и определить критерии отбора.
3. Необходимо внимательно ознакомиться с договором выбранной компании и проверить не только подход к работе, но и детально проверить условия, на которых будут осуществляться доработки и техническое обслуживание.

КОНТРАКТНОЕ ПРОИЗВОДСТВО ЭЛЕКТРОНИКИ

ПОЛНЫЙ ЦИКЛ: ОТ ИДЕИ ДО РЕАЛИЗАЦИИ



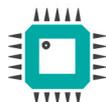
Разработка электроники



Функция генподрядчика
в комплексных проектах



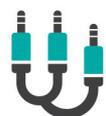
Поставка печатных плат



Комплектование BOM



Монтаж печатных плат



Изготовление жгутов
и кабельных сборок



Тестирование и прошивка



Производство мембранных
клавиатур



Корпусирование

📍 124482, г. Зеленоград,
Сосновая аллея, 6А

🌐 microem.tech

✉ smt@microem.ru

☎ +7 (499) 700-09-90



4. Серьезные доработки системы в дальнейшем могут усложнить различные процессы, включая обновление конфигурации и изменение бизнес-процессов, поэтому следует максимально использовать типовой функционал. Следовательно, при выборе подрядчика важно, чтобы он хорошо им владел.
5. При смене внедряющей компании, необходимо предоставить ей все имеющиеся документы по проекту, что может существенно ускорить внедрение в работу и позволит сократить период обследования.
6. Для успешного завершения проекта целесообразно учесть все недостатки работы с предыдущей внедряющей компанией и не повторять их с новой.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В завершение статьи стоит отметить, что замена внедряющей компании в процессе реализации проекта является крайней мерой и может негативно сказаться на проекте, поэтому важно серьезно подойти к целесообразности данного решения. При этом ожидания от смены внедряющей компании должны быть реалистичными и опираться на цель проекта.

В нашем случае преимущества от смены внедряющей компании позволиликратно увеличить скорость реализации проекта и позволили внутренней команде внедрения значительно быстрее получать обратную связь по задачам и проектам и выстроить план-график внедрения в соответствии с текущими потребностями компании.

В целом, на момент написания статьи работа с новым подрядчиком ведется очень активно, уже есть первые результаты, в соответствии с которыми мы можем оценить, что выбор был произведен верно и в нашем случае это пошло на пользу реализации проекта. В следующей статье из цикла вы узнаете о реализации запланированных доработок, а также о нашем опыте обучения персонала работе с новой учетной системой. Запланированы работы по организации планирования производства, которые позволят нашей компании получить серьезное преимущество при выполнении заказов.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Рогозина Ю., Кузнецова Е.** Как победить дракона: внедрение 1С:ERP на контрактном производстве электроники по методологии Agile // ЭЛЕКТРОНИКА: Наука, Технология, Бизнес. 2023. №3. С.78–82.
2. <https://1c.ru/rus/partners/ckerp.jsp>

ПОДПИСКА НА ЖУРНАЛЫ

www.technosphaera.ru

ЭЛЕКТРОНИКА НАУКА
ТЕХНОЛОГИЯ
БИЗНЕС

Стоимость 2200 р. за номер
Периодичность: 10 номеров в год
www.electronics.ru

www.photonics.su научно-технический журнал

ФОТОНИКА

Стоимость 1450 р. за номер
Периодичность: 8 номеров в год
www.photonics.su

Аналитика www.j-analytics.ru
НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

Стоимость 1450 р. за номер
Периодичность: 6 номеров в год
www.j-analytics.ru

Отраслевой научно-технический журнал

СТАНКОИНСТРУМЕНТ
НАУКА | ПРОЕКТИРОВАНИЕ | ПРОИЗВОДСТВО

Стоимость 1800 р. за номер
Периодичность: 4 номера в год
www.stankoinstrument.su

NANOINDUSTRY
НАНОИНДУСТРИЯ
НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

Стоимость 1300 р. за номер
Периодичность: 8 номеров в год
www.nanoindustry.su

LAST MILE ПЕРВАЯ
МИЛЯ

Стоимость 1300 р. за номер
Периодичность: 8 номеров в год
www.lastmile.su