

07 октября 2022

# Проектный челлендж: переход с SAP на 1С:ERP за 1,5 месяца



Денис Плющ,  
руководитель проектов ГК  
«КОРУС Консалтинг»

Как поступить, если SAP скоро отключат, а продолжать отгрузки и сдавать отчетность как-то нужно? Возможно ли перевести финансовый и оперативный контур на новую ERP за несколько недель? С этими вопросами мы впервые столкнулись в марте 2022 года, когда к нам обратилась компания Zentiva в России. Руководитель проектов ГК «КОРУС Консалтинг» Денис Плющ – о том, как сократить цикл внедрения ERP, и в чем особенности проектного подхода в «экстремальных» условиях.

Zentiva — международная компания, которая специализируется на разработке, изготовлении, маркетинге и продаже фармацевтической

продукции. В России «Зентива Фарма» занимается поставками широкого ассортимента лекарственных и косметических товаров.

Клиент обратился к нам с задачей – внедрить «1С:ERP Управление предприятием» в максимально сжатые сроки. Компания столкнулась с реальным риском отключения от SAP, при этом вскоре финансовой службе предстояло закрывать управленческий учет за май, а затем — сдавать регламентированную отчетность за второй квартал 2022 года.

Нас такой дедлайн не испугал, мы собрали команду и начали проект 23 марта. Сформировали реестр требований, определили очередность запусков функциональных блоков и приступили к внедрению.

Поскольку для дистрибьютора отгрузки являются приоритетным процессом, в первую очередь мы внедрили блоки продаж, склада и закупок. Уже 5 мая сотрудники компании выполнили в «1С:ERP» первые отгрузки и приемки товаров.

В новой системе было важно учесть специфику отрасли: партионный учет медицинских препаратов и прослеживаемость цен лекарств по всей цепочке внутри России. Мы максимально опирались на типовую функциональность, чтобы уложиться в срок и обеспечить методологически правильное решение.

Второй этап – запуск управленческого, финансового и налогового учета. Через два месяца после старта проекта Zentiva сформировала в ERP-системе управленческую отчетность, через три — закрыла очередной отчетный

период.

Также мы интегрировали «1С:ERP» с WMS и другими инструментами компании, выполнили ряд доработок в части оперативного учета, контроля отгрузок и печатных форм.

Система не только устранила зависимость от SAP, но и привнесла новые возможности. Например, у клиента повысился уровень автоматизации при формировании управленческой отчетности в первые три рабочих дня после окончания периода. Для финансовой службы появились удобные аналитические отчеты, упростились некоторые операции по оперативному учету.

## ВЗГЛЯД КЛИЕНТА

Мы спросили у финансового директора Zentiva в России Вероники Кашириной, что послужило основными факторами успеха. Вот какой список получился:

- **В проекте были четко расставлены приоритеты**, на первом месте стояли отгрузки. После успешного запуска оперативного контура у команды

появилось больше уверенности в проекте.

- **Компания была готова методологически:** много лет назад сблизили IFRS и бухгалтерский учет; широко использовались начисления (accruals) при отсутствии документов.
- **Выбрали ИТ-партнера, который был готов к смелым вызовам,** обязался быстро вывести на проект высокопрофессиональную команду.
- **ИТ-консультанты постоянно находились в офисе заказчика** и плотно работали с сотрудниками; с нуля вырастили супер-пользователей внутри компании.
- **Специалисты и руководители участвовали в проекте с максимальной вовлеченностью,** в том числе на ежедневных статус-митингах.
- **Выделили бухгалтерам время на обучение работе в новой системе** через постепенный запуск финансовых процессов (банк, авансовые отчеты, счета поставщиков, взаимозачеты, агентская схема и т.п.).
- Так как переход был с операций за май, то пришлось потратить значительное время на **загрузку остатков в систему,** чтобы получить баланс на 01/01, 31/03, 30/04, но это спасло от «склеивания» квартала в Excel.

Сейчас мы продолжаем выполнять проекты перехода на «1С:ERP» для других компаний, которые ранее являлись дочерними обществами международных холдингов и пользовались системами головных офисов. В этой статье решили поделиться накопленным опытом и рассказать про особенности проектного подхода.

## ФАКТОР 1. ЛЮДИ

Решающее значение в проектах быстрой миграции играет организационный фактор – как в команде ИТ-партнера, так и у заказчика. Приглашенные специалисты должны обладать достаточными компетенциями и знаниями обеих систем, а клиенту нужно быть готовым к тому, что часть сотрудников будет работать в проекте фултайм (а ближе к запуску – и овертайм). Поэтому нужна соответствующая мотивация.

Одно из ключевых условий реализации таких проектов – это очное присутствие консультантов в офисе заказчика.

Удаленная работа не позволяет построить эффективное взаимодействие и быстрое принятие решений.

Подробная документация в части бизнес-процессов – явление нечастое в компаниях, но и времени на ее изучение нет. Для реализации проекта нужны владельцы процессов – сотрудники, знающие операции компании от и до. Такие люди закрепляются за каждым функциональным блоком: отгрузками, складом, закупками. Без их участия выполнить переход на новую ERP быстро практически невозможно.

## **ФАКТОР 2. МИГРАЦИЯ ДАННЫХ**

Исходная система зачастую находится под контролем материнской компании за рубежом, и выгрузить необходимые данные бывает непросто. Миграцию нужно запускать как можно раньше. Мы инициируем выгрузку данных в первые дни проекта: согласовываем с заказчиком, какую информацию, откуда и в каком формате нужно получить.

Некоторые данные все равно не получится автоматически перенести – все-таки разработка миграции тоже требует времени и ресурсов. Часть информации придется вводить вручную: это может касаться номенклатуры, финансовых статей, ДДС. Заказчику необходимо выделить время и ресурсы на эту задачу. Владельцы процессов должны согласовать начальные данные.

## **ФАКТОР 3. МЕТОДОЛОГИЯ**

Для работы с быстрыми проектами у нас сложилась следующая методология:

- 1.** Обследование.
- 2.** Формирование реестра требований.
- 3.** Оценка покрытия функциональности.
- 4.** Мэппинг требований и создание технических проектов в СППР (система поддержки принятия решений).
- 5.** Настройка, разработка и внедрение.

У нас есть готовая иерархия процессов, которую мы берем из проекта в проект. Далее мы накладываем на нее требования компании. Возьмем для примера классический процесс реализации товара клиенту: дополнительным требованием может стать возможность указания этапов оплаты.

Дальше мы ранжируем требования в зависимости от степени важности, оцениваем покрытие функциональности и проводим GAP-анализ – ищем разрывы между требованиями и существующими возможностями системы.

В работе мы используем **ADR (от англ. Architecture Decision Registry) – реестр архитектурных решений. Это набор структурированных данных, фиксирующий собранную информацию и принятые решения в отношении функциональности, процессов, системной архитектуры проекта.**

ERP-системы очень богаты типовой функциональностью. Искусство архитекторов и консультантов заключается в том, чтобы найти оптимальное решение и не тратить время на доработки.

В таких проектах работа «напильником» всегда несет в себе риски для архитектуры решения и требуют внимания – даже самые простые доработки должны быть протестированы и приняты заказчиком, на них нужно написать специальные инструкции и т.д.

Итогом этапа обследования становится согласованный реестр требований. Под него оцениваются человеко-часы и формируется команда.

Дальше мы начинаем «мэппить» требования и формировать технические проекты. Например, если 10 требований касаются обработки заказов клиентов, мы их объединяем в один тех. проект и назначаем на него ответственного консультанта. Затем: моделирование, согласование решения с заказчиком, формирование заданий на разработку, сама разработка и тестирование.

В процессы внедрения системы приоритеты актуализируем с заказчиком едва ли не каждый день. Определяем важное – и тут же отправляем задачи в работу.

Мы продолжаем развивать нашу проектную методологию: сейчас автоматизируем в СППР формирование отчетов по проекту, выполнение план-фактного анализа, чтобы оперативно получать цифры и статусы по тех. проектам.

## ФАКТОР 4. ВНИМАНИЕ ФИНАНСАМ

Практика показывает, что при переходе с западного решения на «1С:ERP» оперативный учет внедряется быстрее финансового. Все-таки процессы отгрузок, закупок, перемещений во всех странах более или менее похожи. Основные сложности – в финансовом контуре. Западные системы адаптированы к международным стандартам учета – применению аккрузалов, резервов, начислений. С новой системой парадигма несколько меняется. Возникает много точечных вопросов по нестандартным операциям – лизинга, учета аренды и других. Поэтому нужно закладывать время на проработку таких вопросов.

Основой ERP являются справочники статей доходов и расходов, НДС, групп финансового учета, подразделений и структуры предприятия. Эти данные определяют, как система будет работать дальше.

Важно, чтобы в проектной команде был функциональный архитектор с направлением «Финансы», а со стороны клиента – специалисты, который могут быстро принимать решения в этой области.

К примеру, в одном из проектов мы перекладывали из SAP в «1С:ERP» весь учет. В прежней системе у клиента была большая детализация счетов учета Главной книги, но в «1С» другая концепция: используются субконто и аналитики, план счетов так просто не «бьется». Мы вместе со специалистами заказчика искали способ эту отчетность получать – где-то это удалось сделать с помощью аналитик «Подразделения» и «Направления деятельности», где-то за счет субконто. И вот тут крайне важно, чтобы обе стороны быстро принимали стратегические решения, потому что на этом этапе закладывается фундамент работы ERP и принципы управления финансами в нужных разрезах.

## **ФАКТОР 5. ОБУЧЕНИЕ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ**

Мы обучаем ключевых сотрудников, которые впоследствии распространяют свои знания в компании. Обычно процесс проходит гладко, запросов в поддержку получаем немного.

В проектах по переходу с SAP мы не столкнулись с каким-либо неприятием новой системы. На начальных этапах у пользователей бывает непонимание некоторых концептуальных вещей, например работы с партнерами и

контрагентами. Прилично времени уходит на доработки печатных форм. Многим непривычно, что можно изменять документы «задним числом».

Среди плюсов пользователи отмечают, что есть гибкость по отчетам, их можно делать без привлечения разработчика. Удобный интерфейс, можно изменять формы. Скорость разработки и адаптации по сравнению с западными решениями очень высокая.

## **КАКОЙ ЭФФЕКТ ПОЛУЧАЕТ ЗАКАЗЧИК?**

В «1С:ERP» много готовой функциональности под узкие, специфические задачи для российского рынка, которые в западном ПО вряд ли когда-то появятся. Особенно это касается финансов – к примеру операции в части основных средств, авансовых отчетов, учет расходов будущих периодов.

Собственники бизнеса получают преимущество в виде снижения стоимости владения и политических рисков. Расходы на внедрение, поддержку и развитие функциональности значительно ниже. Скорость внедрения системы – при правильном подходе тоже можно свести к минимуму. Это мы проверили на своем опыте.