

# Боль и страх проектов ERP

Основные сложности, с которыми сталкиваемся на проектах внедрения BAS ERP



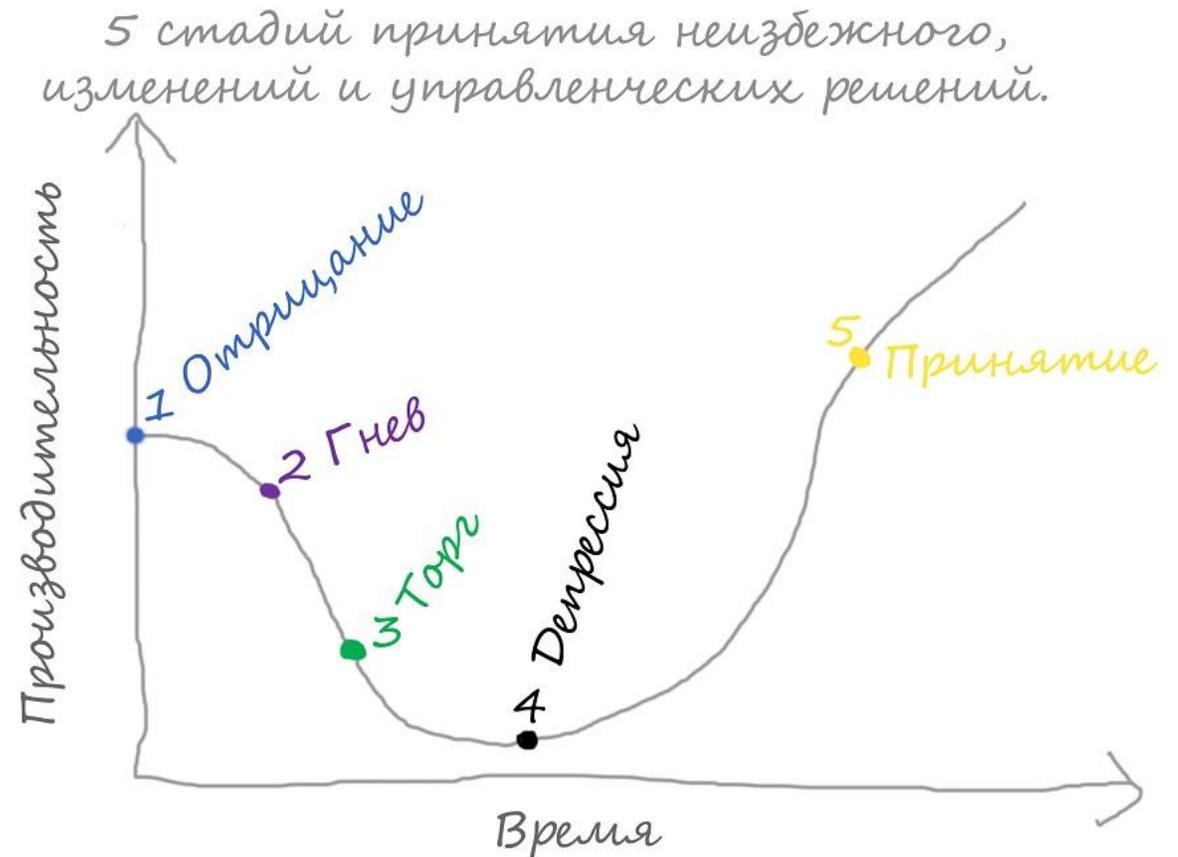
# Ожидания перед началом проекта

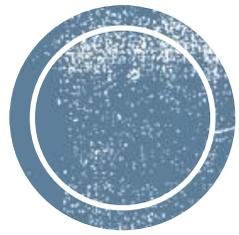
- Новая программа полностью настроена под «особенности» бизнеса предприятия, на котором запускают программу.
- Программа сама выполняет все сложные расчеты, при этом вся исходная информация в ней уже каким-то образом уже есть.
- Внедрение ERP-системы - это дело программистов, «они знают наши системы, а мы, управленцы заняты»



# Что произойдет

- Проект внедрения ERP-системы - проект ИЗМЕНЕНИЙ организации
- Рабочая группа проекта должна это четко понимать
- Далее рассмотрим некоторые из них...





# Нормативно- справочная информация

Проект внедрения ERP - проект анализа, систематизации и реорганизации  
нормативно-справочной информации

# Виды номенклатуры

- **Виды номенклатуры** - инструмент для стандартизации и систематизации информации о Номенклатуре
  - Стандартизация правил формирования наименований
  - Систематизируется перечень необходимых реквизитов и аналитических разрезов учета
  - Значение реквизитов по умолчанию
- **На момент старта проекта:**
  - В существующих справочниках чаще всего информация не стандартизирована, не систематизирована,
  - В справочнике содержится много «мусора», построена под методику учета в существующей системе
    - Автоматизированный перенос из существующих систем чаще всего принесет только вред.
- **Требуется:**
  - Создать, обучить и некоторое время поддерживать постоянно действующую рабочую группу аналитиков из разных подразделений, которые:
    - Разработают новую структуру справочника
    - Постоянно мониторят работу с существующими позициями
    - Рассматривают запросы на новые позиции
  - Создать регламент ведения справочника Номенклатура или каким-то другим способом формализовать правила организации справочника
  - Организовать процесс добавления новых позиций справочника «Номенклатура»



# Схемы и способы обеспечения

- Способ обеспечения определяет каким образом обеспечивается потребность в запасах (покупка, перемещение)
- Схема обеспечения устанавливает способ обеспечения для склада
- Цель этих инструментов: стандартизация процесса управления обеспечением, что, в свою очередь, позволяет оптимизировать остатки запасов на складах, повысить оборачиваемости запасов
- **На момент старта проекта:**
  - Все указанные выше процессы на предприятии чаще всего есть, но они **НЕ ФОРМАЛИЗОВАНЫ** и выполняются **ВРУЧНУЮ**. Кроме того, необходимость стандартизации схем обеспечения на предприятии чаще всего не осознается вообще. Существуют целые группы номенклатуры, за обеспечение которых, как бы никто не отвечает
  - Существующие системы чаще всего дают только механизмы анализа показателей, но не содержат инструментарий для управления.
- **Требуется:**
  - Необходимо выделить отдельных **МЕНЕДЖЕРОВ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ**, которые на постоянной основе будут анализировать и оптимизировать процессами обеспечения, управлять настройками программы для улучшения показателей



# Виды рабочих центров

- График производства строится с учетом загрузки **Видов рабочих центров**. Это требует:
  - Поддержания в актуальном состоянии списка рабочих центров (рабочий центр это не только оборудование, но и люди, другие ресурсы)
  - Группировки рабочих центров по типу оборудования и взаимозаменяемости
  - Систематически выполняемого процесса фиксации доступности и любых отклонений в работе рабочих центров
- **На момент старта проекта:**
  - **Рабочие центры - это список ОС.**
  - **Данных о выработке и доступности нет.**
- Требуется:
  - провести «инвентаризацию» рабочих центров, определить какие из них являются ключевыми с точки зрения расчета графика производства
  - Т.к. графиком производства управляет ПДО необходимо их включить процесс постоянного мониторинга доступности рабочих центров.
  - Необходимо организовать постоянный обмен информации между ПДО и ремонтными подразделениями
  - Организовать **ОПЕРАТИВНЫЙ** сбор информации по выработке оборудования непосредственно в цехах



# Объекты эксплуатации

- BAS ERP имеет подсистему «Управления РЕМОНТАМИ». Для целей управления ремонтами система:
  - Классифицирует и группирует оборудование по классам оборудования, вариантам обслуживания и ремонта оборудования
  - Собирает статистику по выработке оборудования для контроля соблюдения регламентов обслуживания и формирования заказов на ремонт
- **На момент старта проекта:**
  - **Существующие системы - это обычно системы бухгалтерского учета основных средств, которые очень редко синхронизированы с базами оборудования ремонтных подразделений.**
  - **Графики ППР существуют только на бумаге, а нормативов нет даже там.**
- **Требуется:**
  - Синхронизировать базы данных оборудования ремонтных подразделений с базой ОС бухгалтерии, установить связи с Рабочими центрами
  - Синхронизировать работу бухгалтеров, ремонтников и ПДО по ведению базы оборудования





# Методики и процессы

Проект внедрение - это проект пересмотра, анализа и оптимизации бизнес процессов и методик

# От «объемного» к «календарному» планированию

- Цель спонсора проекта - решить проблему со срокам выполнения заказов на поставку продукции.
  - Для этого в BAS ERP используется функционал «расчет графика производства», алгоритмы которого выстраивают оптимальный график производства и контролируют его выполнение.
- **На момент старта проекта:**
  - ПДО, на большинстве предприятий, решает следующие задачи (по приоритету):
    1. Максимально загрузить рабочих
    2. Уменьшить переналадки - не с целью сэкономить время, а целью увеличить выработку рабочих и их зарплату.
    3. Выпустить и отгрузить продукции в срок - обычно является второстепенной задачей.
  - При этом методике управления производством инициатор проекта поручает согласовать именно с ПДО, которые хотят оставить всё как было
  - Большинство руководителей ПДО знают только «советские» подходы и никогда не читали про «бережливое производство», ТОС и т.д.
  - Сложность - «календарное» планирование требует большего объема нормативно-справочных данных
- Требуется:
  - Пытаемся менять философию руководителей ПДО
  - Не получается - подключаем Спонсоров проекта
  - Не получается - реализуем сначала «объемное» планирование, а потом постепенно переходим к «календарному»



# Управляем «заделом»

- «Задел» - объективная необходимость (сезонность, неоптимизированный процесс управления производством и закупками).
  - В BAS ERP управление заделом через «независимые полуфабрикаты» и параметры их обеспечения
- **На момент старта проекта:**
  - **НО... основная причина «задела» на наших предприятиях - обеспечить занятость рабочих**
  - **Детали в задел, чаще всего, хранятся в цехе и учитываются как НЗП, т.е. в учете в неявном виде**
- **Требуется:**
  - Четко проанализировать где «нужный» задел, а где тот, от которого нужно избавиться
  - Организовать корректировку спецификаций
  - Синхронизировать работу с менеджерами по обеспечению
  - Организовать складские места хранения для задела, провести инвентаризацию (причем идеально с инвентаризации вообще начать)



# «Сквозная прослеживаемость»

- Тренд «для повышения качества нам нужна «сквозная прослеживаемость» материалов. Программа это может?»
  - Программа МОЖЕТ - для этого используется учет ПО СЕРИЯМ.
- На момент старта проекта:
  - На складе отсутствует отдельный учет по партиям поставки,
  - Учет сертификатов качества не ведется
  - Контроль качества очень выборочный
  - Отдельный учет в ПРОИЗВОДСТВЕ полностью отсутствует
  - Бухгалтерия требует идентифицированный учет себестоимости, но показать как она его использует и, главное, зачем - показать не может.
- Требуется:
  - Четко определиться с целями и приоритетами.
    - В частности, «идентифицированный учет себестоимости» предполагает, что себестоимостью управляет все менеджеры предприятия, а не только бухгалтерия.
  - Организовать «сквозную прослеживаемость» на складах и цехах. При необходимости, закупить и внедрить специализированное оборудование
  - Довести цели рабочей группе по номенклатуре, менеджера по обеспечению.



# Общие вопросы

- Больше процессов: Процессы УПРАВЛЕНИЯ, а не УЧЕТА
- Больше процессов -> Больше пользователей -> Сложнее координировать и синхронизировать их работу
- Управленческие процессы -> Высокие требования к ОПЕРАТИВНОСТИ (работа «задним числом» практически не происходит)





# **Выводы**



# Выводы

- Проект внедрения ERP-системы - это прежде всего проект организационных изменений самой компании, проект изменения философии мышления сотрудников компании.
  - *Успех, сроки и бюджет проекта зависят от способности ключевых специалистов Заказчика принимать изменения.*
- Перепрограммирование ERP-системы (ТОРГ) необходимо начинать только после того, как методисты и аналитики Заказчика:
  - четко понимают как работает программа,
  - когда проработаны изменения в НСИ и процессах

