

Внедрение 1С:ERP

Книга для тех, кто платит

Приложения и чек-листы

Евгений Грибков

gribkovea.ru

Чек-лист на одну страницу

Если читать всю книгу не хочется или некогда — вот выжимка. Каждый пункт подробно разобран в своей главе; здесь только то, что стоит проверить у себя. Книга — это объяснение, почему эти галочки не зря.

До договора (главы 1–5)

- Убедитесь, что вам вообще нужна ERP-система. Это дорогое удовольствие — нужно понимать, зачем оно. Скажем, не можете назвать имя руководителя проекта с вашей стороны — вы ещё не готовы.
- Помните, что покупаете вы не лицензии, а услуги: они обычно в разы дороже софта. «Лицензии + работы под ключ» в счёте — повод насторожиться.
- Не требуйте от подрядчика ROI, посчитанного до копейки заранее: честный подрядчик посчитает то, что поддаётся счёту, и вслух назовёт то, что не поддаётся.
- Выбирайте подрядчика тщательнее, чем систему. Спросите про его «кладбище» — про проекты, которые не взлетели, и как он из них выходил.
- К фикс-прайсу относитесь трезво: это цена вашей и его неосведомлённости, а не подарок.

Договор и команда (главы 6–7)

- Правьте в договоре живые пункты — встречные обязательства заказчика, порядок приёмки, границы и изменения, условия выхода. Штрафы почти декоративны: взыскать их можно, проект ими не вернёшь.
- Назначьте куратора с реальной властью — и проверяйте, ходит ли он на Управляющие советы. Перестал ходить — проект остывает.
- Руководителем проекта ставьте своего сильного человека с властью над владельцами процессов. Не наёмного со стороны — и не IT-директора без этой власти: это не назначение, а подстава.
- Ключевых пользователей высвободите от текучки хотя бы на треть, а в пиковые этапы проекта — наполовину.

Консалтеры (глава 8)

- Если методику проекта пишут внешние консультанты, проверьте, что на выходе: требования к системе или толстый документ на полку. Красивый регламент и требования под систему — разные жанры.
- Консультант в проекте чаще поднимает стоимость автоматизации, чем снижает. Если он нужен — заложите бюджет на перевод его документов в требования и на лишние совещания, с открытыми глазами.

Функциональное моделирование (глава 9)

- Не экономьте на ФМ — это этап, где проектируется вся система. Неделя здесь экономит месяцы переделок потом.
- Проверка качества модели простая: случайный ключевой пользователь должен своими словами пересказать, как его процесс будет работать после запуска.
- Что не описано в модели — того нет в объёме. «Обсуждали» не равно «согласовали».

Реализация (главы 10–13)

- Не давайте подрядчику лезть в ядро системы и сами не просите. Удобство добавляйте через рабочие места, а не через переделку механики.
- Держите в голове семь признаков, что проект пошёл криво. Один из них – наблюдайте, три – за стол, пять – срочно зовите внешний аудит.
- Сорванный срок на внедрении – отраслевая норма, а не повод штрафовать или менять команду. Разберитесь без виноватых и зафиксируйте новую дату.
- Считайте реальный бюджет как озвученный плюс примерно треть: треть объёма всплывает по дороге, у любого подрядчика. Не сходится экономика – режьте объём, а не ищите подрядчика подешевле.

Запуск и после (главы 14–18)

- Способ запуска – большой взрыв или волна – выбирайте осознанно, а не по строчке «так дешевле».
- Соппротивление людей слушайте, а не ломайте: часто в нём правда. Полное единодушие «за» означает, что недовольных вы просто не услышали.
- Опытную эксплуатацию готовьте заранее и не экономьте на поддержке. Сэкономите две недели – будете доделывать год.
- Заложите бюджет на сопровождение и держите систему обновляемой. Знание о ней не должно висеть на одном человеке.
- Если из-под проекта ушла поддержка сверху – куратор или собственник, тот, кто продавливал проект, – и вернуть её нельзя, честная остановка дешевле, чем тащить мёртвое тело до финиша.

Одна проверка вместо всех

А если и на чек-лист нет времени, оставьте себе один вопрос – тот самый, вокруг которого вся книга. Через полгода после запуска зайдите и посмотрите: работают ли ваши люди в системе на самом деле. Если работают – проект удался, что бы ни было по дороге. Если всё ещё в Excel «пока» – все остальные галочки уже неважны.

Приложения. Чек-листы книги

Здесь собраны все рабочие списки из глав – в сухом виде, чтобы ими можно было пользоваться, не перелистывая книгу. Сводный чек-лист всей книги – в послесловии.

Приложение 1. Когда предприятию пора внедрять 1С:ERP (глава 1)

Отвечайте честно – да или нет.

Блок 1. Подходит ли вам ERP-система по типу и размеру

1. У вас промышленное производство – обработка, добыча, переработка, сборка, машиностроение, ремонт, пищевка, химия?
2. Если непромышленное – у вас 100+ активных пользователей в учётной системе?
3. У вас несколько юрлиц, филиалов или обособленных подразделений, которые нужно консолидировать в одной картине?
4. Под одной крышей несколько разных направлений – производство + торговля, или несколько производственных процессов с разной экономикой?

«Да» хотя бы на один из первых двух (3–4 – усилители) – идите дальше. Все «нет» – смотрите альтернативы: УНФ, КА, отраслевое решение.

Блок 2. Сигналы, что потребность созрела

5. Работают три и более учётные системы, и главная связка между ними – Excel?
6. Сотрудники делают ручные или полуавтоматические сверки данных между системами?
7. Себестоимость считается приблизительно и появляется через недели или месяцы после конца периода?
8. Нет единой версии правды по складу, выручке или затратам – разные службы дают разные цифры?
9. Заккрытие месяца занимает больше двух недель?
10. Невозможно посчитать реальную маржу по конкретному клиенту, продукту или заказу?
11. Ответ на вопрос «сколько сейчас на складе позиции X» занимает полдня и всё равно приблизительный?
12. Закупки, склад и производство живут несогласованно: закупается одно, лежит другое, производство останавливается без комплектующих?
13. Гостребования (ФСБУ, маркировка, прослеживаемость, ГОЗ) текущие системы не тянут или тянут через костыли?
14. Отчётность для собственника, банка или инвестора собирается днями и каждый раз заново?
15. Штат бухгалтерии и экономистов растёт, а скорости и точности не прибавляется?

«Да» на пять и больше – потребность созрела.

Блок 3. Готовы ли вы к проекту

16. У собственника или генерального есть личный интерес дотянуть проект – следит сам, а не «передал IT-директору и забыл»?
17. Топ-менеджеры одинаково отвечают на вопрос, зачем делается проект?
18. Готовы выделить ключевых сотрудников с реальной защитой от текущей нагрузки?

19. Есть авторитетный сотрудник, который будет двигать проект на местах?
20. Готовы менять свои процессы под систему там, где это разумнее доработок?
21. IT-инфраструктура готова, или есть конкретный план её довести?

Пять из шести «да» — можно стартовать. Меньше — сначала закройте слабые места.

Приложение 2. Четыре вопроса к смете подрячика (глава 2)

1. Есть ли этап опытно-промышленной эксплуатации и сколько он длится? Меньше двух месяцев на оперативный контур и четырёх на регламентированный — вычеркнутая гарантия.
2. Есть ли строка про работу с историческими данными — выгрузка, нормализация, повторные загрузки? «Заказчик подготовит сам» — путь к коллапсу.
3. Обучение посчитано на всех пользователей или только на ключевых? «Ключевые обучат остальных» часто не срабатывает.
4. Учтены ли все семь статей бюджета — от платежей за лицензии КОРП до падения производительности вашей команды на время проекта?

Ориентиры по трудоёмкости (данные «1С:Проект года»): до 200 АРМ — около 5 000 часов (65–75 на АРМ); 200–1000 АРМ — 15–20 тыс. часов (40–50 на АРМ); больше 1000 АРМ — около 100 тыс. часов.

Приложение 3. Десять вопросов подрячику (глава 4)

Пять основных:

1. Расскажите про опыт в нашей отрасли.
2. Расскажите про опыт внедрения ERP-систем вообще.
3. Вот ваши успешные проекты. Назовите по пять проблем в каждом.
4. У всех есть кладбище. Расскажите, как вы пытались вытащить проект из кризиса и почему не получилось.
5. Что вы делаете, когда команда не сработалась с заказчиком?

Два проверочных:

6. Кто будет руководителем проекта и сколько проектов он ведёт параллельно? (Больше двух — вам достанется остаток внимания.)
7. Сколько часов заложено на функциональное моделирование и почему столько?

Три второго эшелона:

8. Сколько проектов именно в нашей отрасли за три года — цифрой?
9. Покажите ТЗ на типовую доработку.
10. Ваш честный процент перерасхода бюджета?

Проверка честности всех ответов — маленький пилотный договор: лучше, чем на нём, не будет.

Приложение 4. Пять живых пунктов договора (глава 6)

1. Встречные обязательства заказчика: люди, решения в срок, тестирование, подписи.

2. Автоприёмка «принято через N дней» — поймите, в чью сторону она стреляет именно у вас.
3. Отдельные этапы — отдельные акты — отдельные деньги.
4. Границы и порядок изменений. С госзаказчиком считаем, что допсоглашений не будет.
5. Условия выхода: кто что забирает и за что платит при расставании на полпути (ГК, ст. 782 для услуг, ст. 717 для подряда).

Штрафы, право на аудит за счёт подрядчика и права на доработки — декоративны: подписываются и в спорах не используются.

Приложение 5. Приёмка функциональной модели (глава 9)

- Живая модель выбирает один путь и описывает его. Каталог всех возможностей системы плюс куски справки — труп.
 - Принимать модель — на демонстрации в живой системе, на ваших данных. Ключевые пользователи смотрят свой процесс, а не пересказ.
 - Демонстрацию писать на видео: кто болел — пересмотрит.
 - На демонстрации подрядчик ничего не кодирует. Нет подсистемы — блок-схема на доске.
 - Достоверность 70–80% — норма; доотладка на опытной эксплуатации заложена в план заранее.
 - Честный срок ФМ — от трёх месяцев; этап делится на пять примерно равных кусков: интервью, протоколы, моделирование, демонстрация, документ. «ФМ за неделю» — провал.
 - Подпись под моделью — граница объёма, а не капкан: свои ошибки исправляются, новые хотелки — за отдельные деньги.
-

Приложение 6. Семь признаков, что проект пошёл криво (глава 11)

1. Статусы всегда зелёные — самый надёжный.
2. Руководитель проекта подрядчика растворился.
3. Команда меняется втихую, без передачи контекста.
4. «Обсудим на следующей неделе» — по третьему разу.
5. Пользователи говорят «мы пока в Excel».
6. Счета приходят раньше актов — предоплата стала ритмом.
7. Подрядчик соглашается со всем — самый ранний.

Один — наблюдайте. Три — за стол с куратором и первым лицом подрядчика. Пять — внешний аудит, не связанный с текущим исполнителем.

Приложение 7. Три источника сопротивления людей (глава 15)

1. **Страх** («система обнулит мою ценность») — лечится обучением и признанием опыта: показать, в чём человек станет ценнее.
2. **Реальные неудобства** — лечится слушанием: где-то люди правы, поправьте рабочее место или процесс.

- 3. Политика** («прозрачность невыгодна») — обучением не лечится; это работа куратора с властью продавать прозрачность.

Карту несогласных ведите поимённо, с источником по каждому. Опаснее шумного сопротивления только полная тишина: тихий саботаж вылезает на запуске.

Приложение 8. Готовность к запуску и ОПЭ (глава 16)

До дня запуска должны существовать:

- горячая линия и журнал обращений (без него вал выглядит сплошной катастрофой);
- дежурства ответственных по каждому блоку и схема эскалации;
- норма поддержки: примерно один консультант на 50 пользователей;
- прогон пиковых операций — печать, проведение, обмены — под реальной нагрузкой, на рабочем контуре, а не в песочнице;
- таблица участков («участок × месяц: сошлось или нет») и недельный план работ на весь период;
- записанный заранее критерий выхода из ОПЭ: закрытый период и сошедшаяся отчётность, а не подписанный акт;
- план поддержки людей: премии, отгулы, снятая нагрузка — команда к запуску часто на грани выгорания.

Ориентиры длительности: оперативный контур — от 2 месяцев, регламентированный — от 4. Поток обращений не спадает к четвёртой неделе — ищите причину; к шестой — возвращайтесь к обучению.

Приложение 9. Бюджет первого года после запуска (глава 17)

- Свой центр компетенции: около 5% стоимости проекта за первый год.
- Поддержка подрядчиком: первые 2–3 квартала — примерно по 2% бюджета проекта за квартал, дальше пара кварталов по 1%.
- Форма важнее процентов: затраты выше всего сразу после запуска и снижаются по кривой — планируйте кривую, а не ровную строчку.
- Обновления дешевы, только если ядро не кастомизировали, а доработки держали в правильных границах.
- У каждого блока системы должен быть владелец с правом «заставить вводить данные» — иначе блок умрёт за год.
- Знание о системе не должно висеть на одном человеке: документируйте решения, растите вторых номеров.
- Через год планируйте честный пересмотр архитектуры — как обычное мероприятие в календаре.

Приложение 10. Где экономить можно, а где нельзя (по всей книге)

Экономить нормально. Ниже — граница, за которой экономия перестаёт быть экономией.

Режется вместе с проектом:

- **Функциональное моделирование.** Здесь проектируется вся система. Неделя, сэкономленная тут, возвращается месяцами переделок (глава 9).
- **Время ключевых людей.** Треть их рабочего времени, а в пиковые этапы половина. Не высвободили — получите систему, которая не совпадает с вашими ожиданиями, и некому будет сказать, что в модели не так (глава 7).
- **Перенос данных и интеграции.** Оценивают оптимистично почти всегда; именно отсюда приходит заметная часть той самой лишней трети бюджета (глава 13).
- **Обучение пользователей.** Учить только ключевых и надеяться, что они раскатают знания дальше, — самая дорогая из дешёвых идей. Удешевляется по-другому: свои люди из IT-службы или центра компетенций сидят на всех курсах, плюс записанный видеокурс для новичков и отстающих (глава 2).
- **Поддержка первого года после запуска.** Затраты идут по кривой: сразу после запуска высоко, дальше вниз. Планируйте кривую, а не ровную строчку (глава 17).
- **Подрядчик по нижней цене.** Цена ниже рыночной рамки — это не скидка, а недостающий объём. Разбор возражения «у второго вдвое дешевле» — в четвёртой главе, история про то, чем это кончается, — в третьей.

Режется без вреда для проекта:

- **Лицензии.** На фоне работ они стоят мало; торговаться тут — экономить на спичках (глава 2).
- **Внешние консультанты-методологи.** Чаше поднимают стоимость автоматизации, чем снижают. Нужны — закладывайте бюджет на перевод их документов в требования, с открытыми глазами (глава 8).
- **Наёмный руководитель проекта со стороны.** Своя методичка залётного управленца бодается с методологией подрядчика вместо того, чтобы делать дело (глава 7).
- **Доработки «для удобства» и переделка ядра.** Удобство добавляется через рабочие места, а не через переделку механики; кастомизация ядра потом оплачивается на каждом обновлении (глава 10).
- **Часы юристов на штрафы.** Штрафы почти декоративны. Те же часы потратьте на встречные обязательства, приёмку, границы и условия выхода (глава 6).
- **Объём проекта.** Если экономика не сходится — режьте объём, а не цену. Выкинутая подсистема честнее, чем подрядчик подешевле (глава 13 и послесловие).

Приложение 11. Если проект отдали вам: памятка IT-директору (по всей книге)

Книга много раз повторяет, что вести внедрение силами IT-службы — плохая идея. Но чаще всего проект всё равно отдают IT-директору, и дальше вопрос уже не «правильно ли это», а «что с этим делать». Вот что стоит сделать — в том порядке, в каком оно обычно всплывает.

1. **До договора приведите к столу бизнес-заказчика** — того, кто будет отвечать за результат не в системе, а в цехах и в деньгах. Это не формальность: заявку, за которой не стоит бизнес, нормальный подрядчик и сам не подпишет (глава 1).
2. **Добейтесь куратора с реальной властью** над всеми подразделениями, которые попадают в проект, — и его имени в Уставе проекта, а не устного «я в курсе» (глава 7).

3. **Если руководителем проекта ставят вас**, добейтесь одного из двух: либо полномочий над владельцами процессов, объявленных первым лицом, либо сильного руководителя из бизнеса рядом с вами. Иначе вы отвечаете за то, чем не управляете (глава 7).
4. **Выбейте время ключевых пользователей заранее** — треть, в пиковые этапы половину. Это разговор до старта, а не после (глава 7).
5. **Начните с обследования и функциональной модели отдельным договором**. После него у вас на руках модель и смета, с которыми можно идти дальше с кем угодно (главы 4 и 9).
6. **Не принимайте работу за бизнес**. Задачу ставит и принимает тот, кто будет ею пользоваться. Ваша приёмка — техническая часть (главы 7 и 10).
7. **Возьмите на себя то, что действительно ваше**: инфраструктура, интеграции, перенос данных. Найдите все точки ввода данных до старта — забытая тетрадка в филиале всплывает в самый неподходящий момент (глава 13).
8. **Впишите в договор официальный адрес переписки** и фиксируйте всё: проблемы, решения, сорванные сроки — свои и чужие. Это защита обеих сторон (глава 6).
9. **Держите перед глазами семь признаков, что проект пошёл криво**. Один — наблюдайте. Три — за стол с куратором. Пять — внешний аудит (глава 11).
10. **Следите за куратором, а не только за подрядчиком**. Перестал ходить на Управляющие советы — это первый признак, что проект остывает, и идти к нему надо сразу, а не ждать, пока станет заметно всем (главы 7 и 18).
11. **Кризис на проекте — норма, а не катастрофа**. Говорите вслух с первым лицом и не додумывайте за него отказ: половина провалов сделана молчанием обеих сторон (глава 19).
12. **Готовьте свой центр компетенции с середины проекта**, а не с последней недели. После запуска система всё равно останется у вас — вопрос только в том, останется ли вместе с ней знание (глава 17).

Приложение 12. Что должно остаться у вас после каждого этапа (по всей книге)

Книга дважды говорит одно и то же: набор документов на руках — это ваша страховка. С функциональной моделью, базой выполненных настроек и инструкциями проект перезапускают — с той же командой или с другим подрядчиком; без них остановка превращается в похороны (глава 18). Перечень стоит вписать в договор заранее, а не выпрашивать при расставании (глава 6).

1. После выбора подрядчика и подписания договора (главы 4, 6, 7)

- Команда, названная поимённо, а не «выделим специалистов нужной квалификации».
- Пять живых пунктов в договоре: встречные обязательства, отдельные этапы отдельными актами, границы и порядок изменений, условия выхода, официальный адрес переписки.
- Список того, что вы забираете при расставании на полпути: документ моделирования, база выполненных настроек, инструкции, материалы обучения, документация по интеграциям.
- Имя куратора в Уставе проекта — топ-менеджера, чья власть покрывает все подразделения, попадающие в проект.
- Первый этап — обследование с моделированием — отдельным договором.

2. После обследования и функционального моделирования (глава 9)

- Функциональная модель, принятая на демонстрации в живой системе, на ваших данных.
- Видеозапись демонстрации.
- Протоколы интервью — с рабочих мест, а не с пересказов в переговорной.
- Список доработок и смета, посчитанная по модели.
- Подписанная граница объёма: что входит в проект, а что за отдельные деньги.

Это тот самый комплект, с которым можно идти дальше — хоть с этим подрядчиком, хоть с другим.

3. После доработок (глава 10)

- Техническое задание на каждую доработку — с отклонениями, возвратами и ошибками ввода, а не только со счастливым путём.
- Реестр отступлений от типовой конфигурации — живой до конца проекта.
- Приёмка каждой доработки тем, кто ею будет пользоваться, а не IT-службой за него.

4. Перед днём запуска (главы 2, 16)

- База выполненных настроек.
- Инструкции по рабочим местам и материалы обучения, включая записанный видеокурс для новичков и отстающих.
- Горячая линия и журнал обращений.
- Дежурства ответственных по каждому блоку и схема эскалации.
- Записанный заранее критерий выхода из опытной эксплуатации.

5. После опытной эксплуатации (глава 16)

- Закрытый период и сошедшаяся отчётность в новой системе — а не подписанный акт.
- Таблица «участок × месяц»: где сошлось, где нет.
- Список нерешённых хвостов — с фамилиями и сроками, а не «доделаем в рабочем порядке».
- Журнал обращений за весь период: по нему видно, что было огрехом внедрения, а что — архивом старой системы.

6. Через год после запуска (глава 17)

- Свой центр компетенции — несколько человек, а не один незаменимый.
- Документированные решения по системе: почему настроено так, а не иначе.
- Владелец у каждого блока — с правом заставить вводить данные.
- План честного пересмотра архитектуры — обычным мероприятием в календаре.

Проверять список стоит на выходе из каждого этапа, а не в конце проекта: недостающий пункт дешевле потребовать сейчас, пока подрядчик ещё работает.

Приложение 13. Пять вопросов владельцу процесса при приёмке блока (главы 7, 10, 16)

Принимает тот, кто будет пользоваться. Не IT-служба, не руководитель проекта, не подрядчик за вас. Вопросы одни и те же для любого блока — склад, закупки, производство, казначейство, зарплата.

1. Вы делали в системе свою реальную работу за реальный период — или смотрели, как её показывает консультант?
2. Что из вашей сегодняшней работы в системе сделать нельзя, и как вы будете это делать после запуска?
3. Ваши отчёты сходятся с тем, что вы считаете сейчас? Если нет — вы понимаете, откуда расхождение?
4. Кто в вашем подразделении отвечает за то, чтобы данные вводились вовремя, и что будет, если он уволится?
5. Что вы скажете своим людям в первый день после запуска?

Ответ «вроде всё нормально» хотя бы на один из пяти — это не приёмка. Блок, принятый на показе, а не на своей работе, возвращается валом обращений на опытной эксплуатации.

Это приложения к книге «Внедрение 1С:ERP. Книга для тех, кто платит». Сама книга и разбор по этим чек-листам — на сайте.

Евгений Грибков · gribkovea.ru · gribkovea@razdolie.ru