



Обзор проектов импортозамещения в ГК ТООФС

Стружкова Юлия Евгеньевна

Директор департамента цифровой
трансформации

О компании

...или мы из Хьюстона

От советского информбюро:

*«Группа была сформирована в ноябре 2022 года после одобрения Президентом Российской Федерации передачи российских активов компании **Baker Hughes** российскому менеджменту»*

На момент передачи это:

- Нефтесервисный бизнес (7 продуктовых линеек)
- География от Сахалина до Калининграда (10 часовых поясов)
- 2 завода с радикально разными видами производства
- Корпоративный язык – английский
- 1000 пользователей SAP

В связи с наступлением известных геополитических факторов в один момент и без предупреждения были отключены централизованные сервисы:

- Доменные службы Active Directory
- MS Office 365 (включая основные средства коммуникации MS Teams и MS Exchange)
- SAP и многое другое в том числе специализированное ПО

О компании

...а сейчас-то как дела?

В физической реальности

Компания растет, нас уже более 4500 сотрудников

Развиваются новые направления, строятся новые производства

Мы – официально самая крупная российская нефтесервисная компания

В виртуальной реальности

Запущен весь объем оперативного и финансового контура

Объем цифровизации выше, чем был в SAP

Вышли за границы прошлой цифровизации

Трудное начало

...или «не пугайте страуса
– пол бетонный»

Отключены следующие системы:

- SAP ERP – оперативный и управленческий учёт SAP ERP
- SAP ARIBA – управление отношениями с поставщиками
- Concur – управление отношениями с подотчётниками
- Deal Machine – управление отношениями с клиентами
- MaPS/FRACAS – тех. данные работы оборудования
- Maximo – управление ремонтами
- AMO Work Center – управление ремонтами
- Job Center – полевые операции

Ожидания по началу работы системы 1С –через два месяца – СДЕЛАЛИ!

Может ли бизнес выжить в тысячах Excel файлов? – Да, может! Какое-то время

Промежуточный результат

...но не тут то было

Повторение старых процессов

- Делали ровно так, как было в SAP

Пересмотр процессов

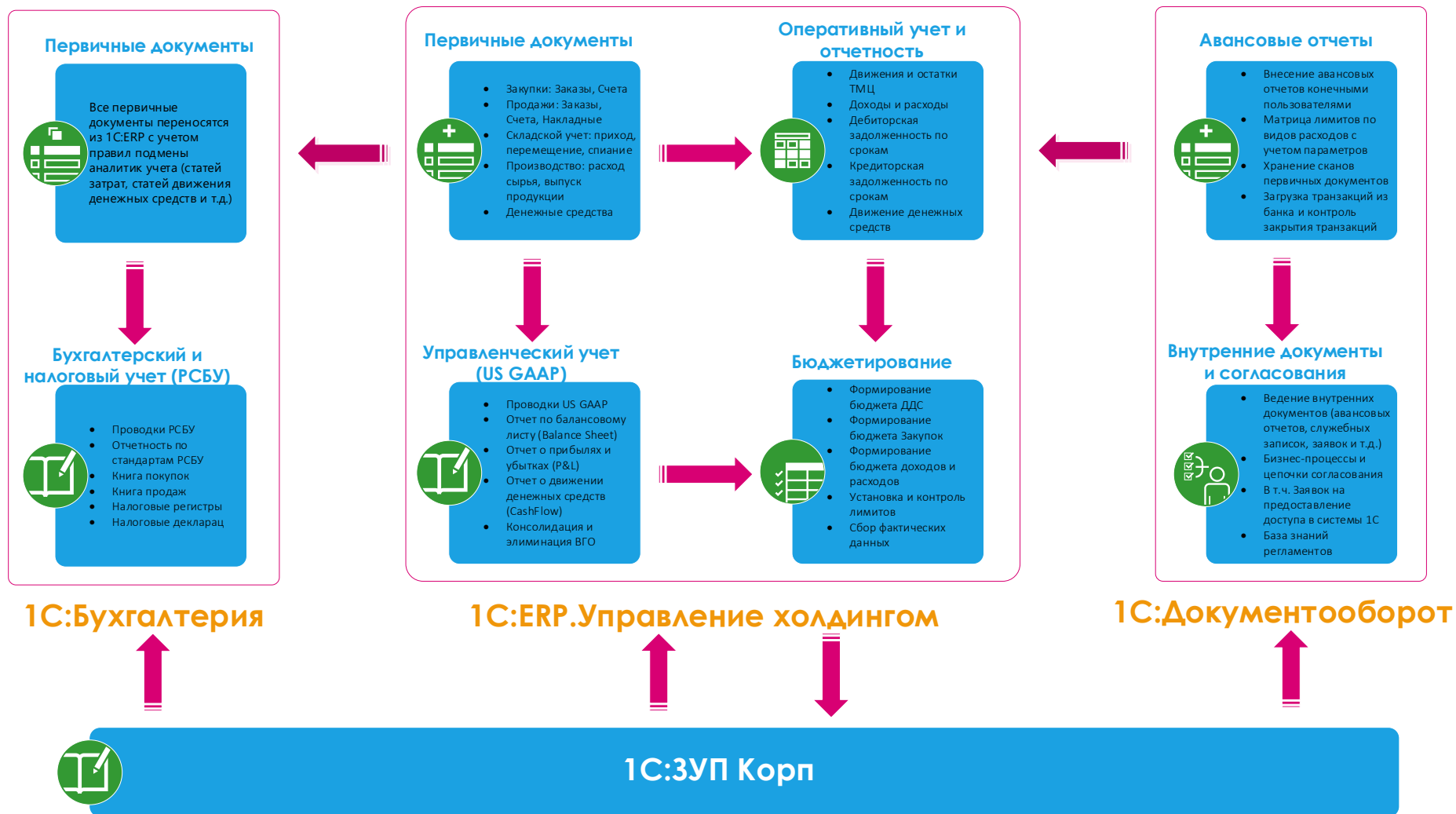
- Полностью перечеркивали старое и начинали с нуля
- Подробный анализ текущего процесса и внесение изменений
- Меняли процесс и продукт по мере использования

Новые процессы

- Процессы были глобальными
- Не было потребности в процессах
- Новые бизнес ситуации

Архитектура

...просто архитектура



Функциональная архитектура

...импортозамещение на максималках

Оперативный учет	SAP ERP	1C:ERP.YX
Управленческий учет	SAP ERP	1C:ERP.YX
Учет работ в полях	MAPS/FRACAS	Полевой модуль для 1C:ERP.YX
Учет работ в полях	Job Center	Полевой модуль для 1C:ERP.YX
Электронный архив первичных документов	Documentum	1C:ERP.YX
CRM	Deal Machine/SalesForce	Bitrix24 + 1C:Документооборот
SCM	SAP ARIBA	1C:ERP.YX
Управление ремонтами	AMO Work Center	Модуль АМО для 1C:ERP.YX
Авансовые отчеты	Concur	1C:Документооборот
Коммуникация в рамках опер. и упр. учета	MS Exchange	Задачи в 1C:ERP.YX
Библиотека документов	BHOM	1C:Документооборот

Уникальные отраслевые решения

...хочешь хорошо – сделай сам

- Управление ремонтами
 - Ремонты не как поддержка, а как коммерческая операционная деятельность
 - Для многих отраслей есть готовые решения, но не для нефтесервиса
 - Типовые решения от 1С не подходят – они скорее про вспомогательную деятельность в рамках обычного производства
- Полевой модуль
 - На российском рынке нет готового тиражного решения
 - Есть наработки у команды внедрения
 - У каждой продуктовой линейки своя специфика

Про финансы

...И СЛОЖНОСТИ

Мы особенные, впрочем как и все

- Роль финансового отдела (FP&A) – отличается от ПЭО
- Мастер учет по стандартам US GAAP – не гордимся, но таков путь
- Уникальные методики учета: отдельный учет выручки и с/с продаж, использование рейтов (Fright Rate, Activity Rate) и т.д.
- Быстрое закрытие (доступ в прошлые периоды закрыт на 2 раб. День, отчетность готова на 6 раб день)
- Акрулы, много акрулов
- Главная книга без корреспонденции
- И все это нам досталось от мамы...

Про финансы

...и общая концепция

На первом этапе цифровизация факта:

- Корректное отражение факта всех операций из оперативного контура в главной книге (P&L, BS)
- Управление и детальный учет движения денежных средств (CF)

Далее планирование, бюджетирование и сбор факта:

- Мастер-бюджеты P&L, BS
- Мастер-бюджет CF
- Внутренние бюджетные формы (OnePage, CMA, MPQ)

Границы цифровизации

...догнали, что дальше?

- Наша операция спасения проходила в основном по «изведанной территории»
- Там люди и процессы уже готовы к тому, что будет какая-то система, что будет сквозной процесс
- Наши результаты на этой территории говорили, что мы невероятно крутые и сверхэффективные
- Но мы решили шагнуть за границу и...тут то все и началось

Пример: Логистика была за границами, там не было цифровизации, была сплошная территория EXCEL

Нельзя сказать, что решения 1С не могут в логистику, скорее сами логисты не могли в цифровую логистику

Продуманная цифровизация

...надо что-то менять

- Оказалось, что с той же эффективностью продолжать мы не можем
- Допускали мысль, что мы вдруг стали некомпетентными – но отринули ее как синдром самозванца
- Пришли к выводу, ключевым является несоответствие методов ведения проекта его текущим задачам
- Провели анализ и поняли, что они должны меняться так же, как и сами функциональные решения
- Начался переход от Agile к Новой методике

Условия достижения успеха

...или «бей своих, чтоб чужие боялись»

2023

- Проект выполняем по технологии «дикий Agile»
- Не ведем проектную документацию
- Формируем рабочую группу от бизнеса из лидеров
- Выделяем 70% рабочего времени лидеров на работы по проекту
- Формируем команду подрядчика с максимально экспертным составом
- На места ведущих консультантов по функциональному блоку ставим полноценных архитекторов/руководителей проектов

Условия достижения успеха

...или «бей своих, чтоб чужие боялись»

2024

- Миксуем проектные методологии PMI, Kanban, Scrum
- Формируем конечные инструкции для пользователей после пуско-наладки, формируем блок-схемы процессов
- Продолжаем использовать руководителей в качестве основных экспертов- кураторов направлений
- Формируем свою команду Проджект менеджеров
- Формируем команду внутреннего сопровождения
- Продолжаем использовать подрядчика для внедрения, но пуско-наладку и доработку функционала отдаем на отдел внутреннего сопровождения

Условия достижения успеха

...или «бей своих, чтоб чужие боялись»

2025

- Придерживаемся классической проектной методологии с разделением функционала на MVP , продолжаем использовать Kanban и Scrum
- Ведем техническую и пользовательскую проектную документацию, блок- схемы, вводим согласование процессов
- Продолжаем использовать руководителей в качестве основных экспертов, но с большим акцентом на ведение проекта со стороны РМ и привлечением других экспертов от бизнеса
- Продолжаем использовать подрядчика для внедрений
- Передаем функционал в отдел сопровождения только после полной стабилизации

Эффективность внедрения

...МЫ СТОЛЬКО ВЛОЖИЛИ, А ГДЕ ЭКОНОМИЯ?

Цели автоматизации

- **Снижение трудозатрат**
- **Ускорение процессов**
- **Уменьшение ошибок**
- **Снижение операционных расходов**

Метрики для оценки

Экономические:

- ROI (Окупаемость вложений)
- Снижение себестоимости
- **Экономия на ФОТ**

Операционные:

- Время выполнение процесса (до/после)
- Количество ошибок/доработок
- **Производительность**

Качественные:

- Удовлетворенность сотрудников
- Уровень автоматизации (% ручных операций)

Сбор данных

- Замеры времени выполнения процессов до и после автоматизации
- Финансовые отчеты (затраты на разработку, поддержку, экономию)
- Статистика ошибок (если касается контроля качества)
- Опросы сотрудников (насколько удобно, сколько времени освободилось)

Расчет эффективности

Финансовая эффективность:

- $ROI = (\text{Прибыль от автоматизации} - \text{Затраты}) / \text{Затраты} \times 100 \%$
- $\text{Срок окупаемости} = \text{Затраты} / \text{Годовая экономия}$

Операционная эффективность

- $\text{Скорость процесса} = (\text{Старое время} - \text{Новое время}) / \text{Старое время} \times 100\%$
- $\text{Снижение ошибок} = (\text{кол-во ошибок до} - \text{Кол-во ошибок после}) / \text{кол-во до} \times 100\%$

Объем автоматизации 2023 - 2025

Процессы были в SAP

Закупки и Оплаты
Реализация
Учет ТМЦ и ОС
Упр. Учет
Авансовые отчеты

Новая автоматизация

Производство
Ремонты
Бюджетирование
Документооборот
Полевой модуль
Казначейство
Логистика



Сложности и способы их преодоления

...лучше на чужих граблях

- Ошибочные проектные решения и гипотезы
- Грязные данные
- Отсутствие у пользователей опыта работы по Agile
- Финансовые контроли
- Бизнес ставит невыполнимые сроки и приоритеты задачам
- Подрядчик не выполняет сроки
- Отсутствие полноценной проектной документации
- Необузданный аппетит автоматизации
- Не все, что требуется бизнесу приносит эффективность



Благодарю за внимание!

Стружкова Юлия Евгеньевна

Директор департамента цифровой трансформации