

# Горизонты технологической самостоятельности

---

*Роман Цыганков  
CNews Forum 2024: «Импортозамещение»  
7 ноября 2024 года*



**Роман Цыганков**

**Директор по Информационным  
Технологиям**

## Краткая биография

Эксперт в области ИТ, организации эффективной работы ИТ команд, оценки рисков и управления ключевыми ИТ проектами. Свою карьеру в ИТ начал более 20 лет назад и прошел путь от инженера технической поддержки до директора по информационным технологиям. Получил большой опыт работы в различных отраслях в международных и российских компаниях, где участвовал в формировании и реализации ИТ стратегии и корпоративной ИТ культуры. Достиг отличных результатов в реализации глобальных и региональных проектах по трансформации ИТ, выстраивании партнерских отношений с бизнесом и организации эффективной работы ИТ команд.

## Компетенции

Обладает глубокой экспертизой в области предоставления ИТ сервисов, запуске информационных систем и новых продуктов, оценки рисков и организации высокого уровня взаимодействия с бизнесом и внутренним заказчиком. Обладает опытом ведения стратегических проектов. Имеет практические навыки по работе с инсорсингом и аутсорсингом. Разрабатывал и внедрял системы мотивации, программы адаптации и обучения сотрудников ИТ с формированием индивидуального плана развития и постановки годовых целей.

## Достижения

- 2024 год первое место в рамках рейтинга «ТОП-100 ИТ-лидеров» и победитель в отрасли «Промышленность»
- 2022, 2023, 2024 год участник рейтинга «ТОП-100 ИТ-лидеров» и победитель в номинации «Построение эффективных команд».
- Реализация проекта по переходу с SAP на 1C: ERP для Российского дивизиона компании в 2023 году.
- Создание независимой ИТ инфраструктуры для Российского дивизиона компании в 2023 году.
- Оценка ИТ рисков для компании и снижение их последствий в 2022 году.
- В 2021 год реализовал проект по операционному лизингу ИТ оборудования – победитель «Проект года» 2021, в номинации «Сервисы и аутсорсинг».
- Финалист CIO Awards 2021 в номинации «Стратегические изменения».



# FORVIA: мировой лидер в области автомобильных технологий

**7ой**

глобальный поставщик  
автокомплектующих

**1 из 2**

**автомобилей**

в мире оснащён продукцией  
FORVIA

**80+**

клиентов из  
автомобильной отрасли

**43**

страны

**291**

завод /  
промышленный объект

**6**

Бизнес-групп

**157 000**

сотрудников

**76**

Центров по инжинирингу  
и программам



## СИДЕНЬЯ

- › Конструкции сидений
- › Комплекты сидений



## ИНТЕРЬЕРЫ

- › Панели приборов
- › Панели дверей
- › Центральные консоли
- › Модули интерьера



## ЭКОЛОГИЧЕСКИ ЧИСТЫЙ ТРАНСПОРТ

- › Решения с ультранизким уровнем выбросов
- › Водородные решения с нулевым уровнем выбросов



## ЭЛЕКТРОНИКА

- › Датчики и приводы
- › Автоматическое управление автомобилем
- › Светотехника и электроника для кузова
- › Электроника для салона автомобиля



## ОСВЕТИТЕЛЬНЫЕ УСТРОЙСТВА

- › Фары
- › Задние фонари
- › Внутреннее освещение автомобиля
- › Внешнее освещение автомобиля



## РЕШЕНИЯ ДЛЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ

- › Решения для сервисных центров
- › Специальное оригинальное оборудование





## **Оценка рисков, как стратегия к импортозамещению**

# Оценка рисков как основа стратегии импортозамещения

## Шаги





# Оценка рисков как основа стратегии импортозамещения

Критичный контур

## ИТ Инфраструктура

- › СХД и серверное оборудование
- › Сетевое оборудование и системы передачи данных
- › Компьютеры и периферия
- › Операционное программное обеспечение
- › Платформы виртуализации
- › Системы резервного копирования
- › Облачные решения для программного обеспечения
- › Общее программное обеспечение

## Финансовый & HR блок

- › ERP системы
- › HR системы
- › BI системы

## Производственный блок

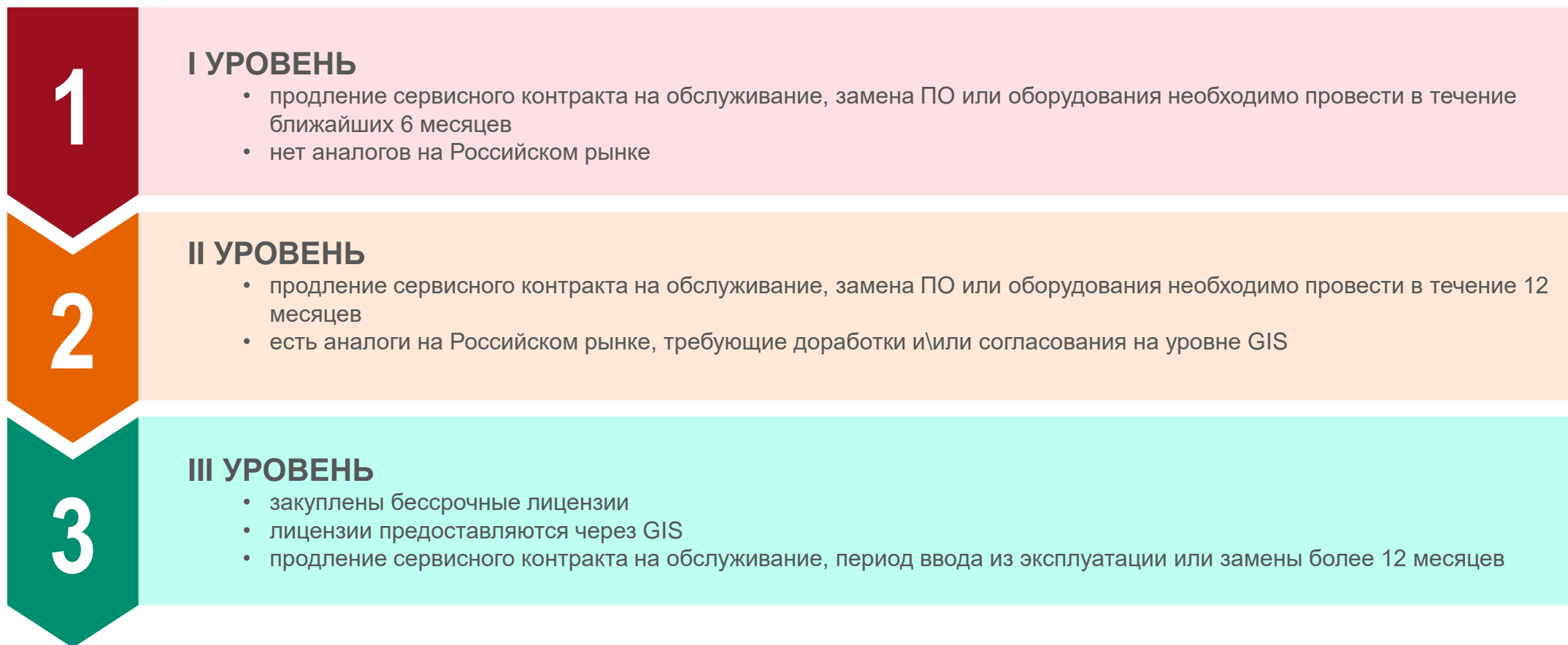
- › Производственное оборудование
- › Производственное программное обеспечение
- › Инженерное программное обеспечение

Определен критичный контур: зафиксированы поставщики, находящиеся в зоне риска из-за санкций или в виду возможного ухода из России



# Оценка рисков как основа стратегии импортозамещения

## Категории ранжирования



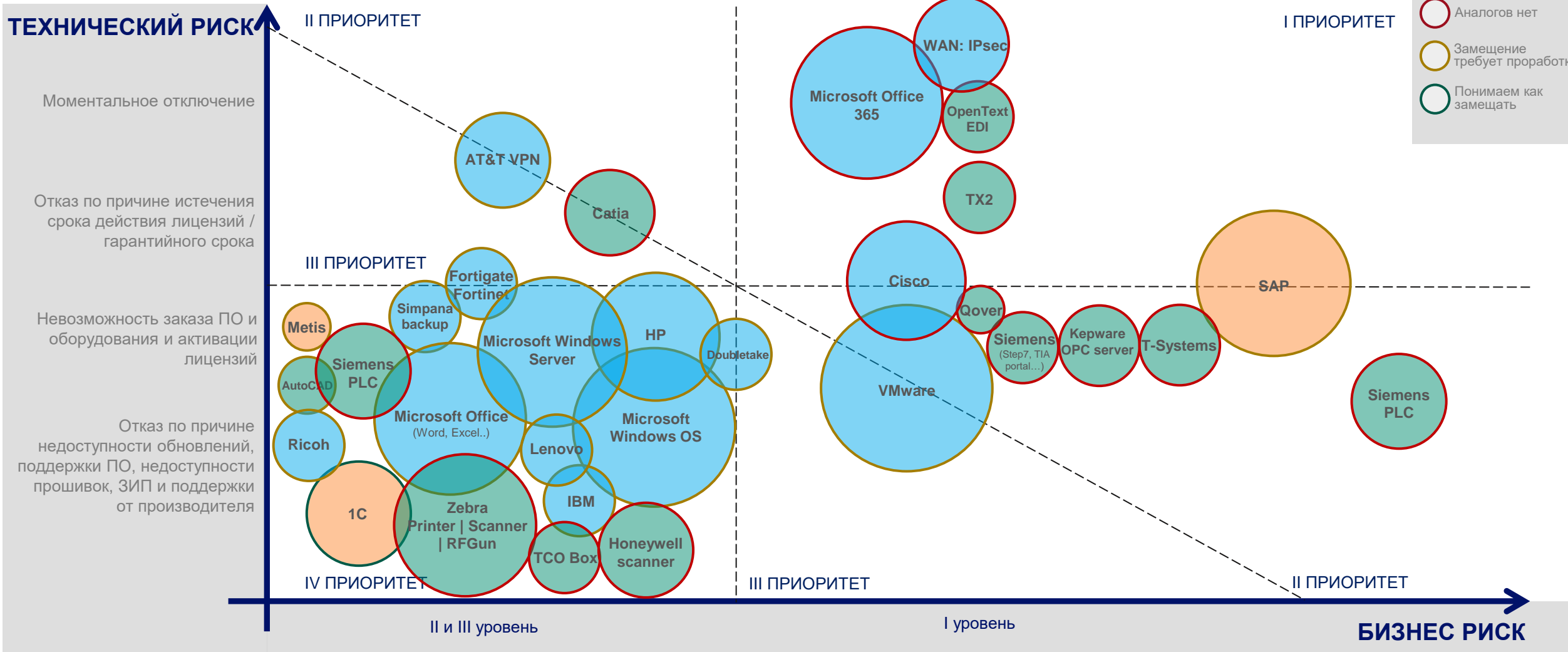
Определены категории критичности: предложены категории и критерии критичности для ранжирования программного и аппаратного обеспечения.

# Оценка рисков как основа стратегии импортозамещения

## Критичные решения

**Обозначения**

- ИТ решения
- Производственные решения
- Финансовые и HR решения
- Аналогов нет
- Замещение требует проработки
- Понимаем как замещать



Определены критичные решения: сформирован список критичного программного и аппаратного обеспечения, требующий проработки в части снижения рисков для бизнеса в России.



# Оценка рисков как основа стратегии импортозамещения

## Реестр рисков и возможных последствий

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	#	Вероятность возникновения	Производитель	Риск	Описание риска	Критичность	Приоритет	План действий	Тип действий
2	1	Абсолютная	Vmware	Невозможность покупки лицензий	Нельзя создавать ИТ инфраструктуру на серверах по стандартам Forvia	1	II	- Закупка через GIS с последующим перевыставлением	Снижение рисков
3	2	Абсолютная	Vmware	Недоступность обновлений и поддержки от производителя	В случаях возникновения проблем с ПО нет возможности получить поддержку от производителя	1	III	- поддержка предоставляется в рамках КЦ GIS	Снижение последствий
4	3	Умеренная	Lenovo	Невозможность заказа оборудования	Нельзя поставить серверное оборудование для организации ИТ инфраструктуры по стандартам Forvia	2	IV	- мониторинг ситуации - проработка параллельного импорта - рассмотреть альтернативных производителей	Снижение последствий
5	4	Умеренная	Lenovo	Недоступность ЗИП и поддержки от производителя	В случае поломки или сбоя оборудования, оно будет выведено из эксплуатации	2	IV	- мониторинг ситуации - проработать возможность поддержки внутри России	Снижение рисков
6	5	Абсолютная	IBM	Невозможность заказа оборудования	Нельзя поставить ИТ оборудование для организации резервного копирования по стандартам Forvia	3	IV	- мониторинг ситуации - проработка параллельного импорта - рассмотреть альтернативных производителей	Снижение последствий
7	6	Абсолютная	IBM	Недоступность ЗИП и поддержки от производителя	В случае поломки или сбоя оборудования, оно будет выведено из эксплуатации	3	IV	- мониторинг ситуации - уточнить возможность поддержки от КЦ GIS - проработать возможность поддержки внутри России	Снижение рисков
8	7	Абсолютная	IBM	невозможность покупки лицензий	Нельзя организовать резервное копирование серверов по стандартам Forvia	3	IV	- мониторинг ситуации - изучение альтернативных решений	Снижение рисков
9	7	Абсолютная	Cisco	Невозможность заказа оборудования и его активация	Невозможно организовать безопасную сеть на заводе и офисе, в соответствии с стандартами Forvia	1	II	- рассмотреть альтернативных производителей	Снижение последствий
10	8	Абсолютная	Cisco	Недоступность прошивок, ЗИП и поддержки от производителя	В случае возникновения проблем с оборудованием оно будет выведено из эксплуатации	1	I	- уточнить возможность поддержки от КЦ GIS - проработать возможность поддержки внутри России	Снижение рисков
11	9	Абсолютная	Fortigate Fortinet	Невозможность заказа оборудования и его активация	Невозможно организовать безопасное VPN соединение между площадками в соответствии с стандартами Forvia	3	IV	- проработка параллельного импорта - рассмотреть альтернативных производителей	Снижение последствий
12	10	Низкая	Fortigate Fortinet	Недоступность прошивок, ЗИП и поддержки от производителя	В случае возникновения проблем с оборудованием оно будет выведено из эксплуатации	3	III	- мониторинг ситуации - уточнить возможность поддержки от КЦ в GIS - проработать возможность поддержки через Европейские заводы	Снижение рисков
13	11	Низкая	HP	Невозможность заказа оборудования	Нет возможности закупки рабочих компьютеров и ноутбуков, в соответствии с стандартами Forvia	2	IV	- мониторинг ситуации - проработка параллельного импорта - рассмотреть альтернативных производителей	Снижение последствий
14	12	Низкая	HP	Недоступность ЗИП и поддержки от производителя	В случае возникновения проблем с оборудованием оно будет выведено из эксплуатации	2	IV	- мониторинг ситуации - проработать возможность поддержки внутри России	Снижение рисков
15	13	Низкая	Ricoh	Невозможность заказа оборудования	Невозможно печатать в офисе	3	IV	- мониторинг ситуации - проработка параллельного импорта	Снижение последствий

**Определены риски и возможные последствия:** Зафиксированы риски и проведена приблизительная оценка, в случае их наступления. Подготовлен и согласован план по их снижению и проработаны варианты по поиску альтернативных решений и возможности их реализации.



## **Переход трех заводов с SAP на 1C:ERP**



# Переход с SAP на 1C:ERP

## ЦЕЛИ ПРОЕКТА

Переход с глобальной ERP системы SAP на 1C:ERP Управление предприятием.

## ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ БЛОКИ

- › Управление складами
- › Управление продажами и отгрузками
- › Планирование производства
- › Управление и диспетчеризация производства
- › Учет материалов
- › Управление запасами и закупками
- › Управление транспортной логистикой
- › Управление качеством
- › Регламентированный учет и зарплата
- › Казначейство и бюджетирование
- › Финансовый учет
- › Управленческий учет
- › Учет производства и затрат

## РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

Май 2023 – Янв. 2024

## МАСШТАБ

**3** завода  
**300** АРМ

## ПРОЕКТНАЯ КОМАНДА

**20 / 15**

## ПОДХОД

Масштабирование



# Переход с SAP на 1C:ERP

**Объявление SAP об уходе из России**

**Риски из-за ограничений доступа к данным в SAP**

**Отсутствие обновлений**

**Сложность развития и расширения бизнес-процессов**



**Недостаток компетенций и опыта**

**Неготовность пользователей к изменениям**

**Страх перед новой системой**

**Сложность интеграции бизнес-процессов в 1C:ERP**

**Занятость ключевых экспертов**



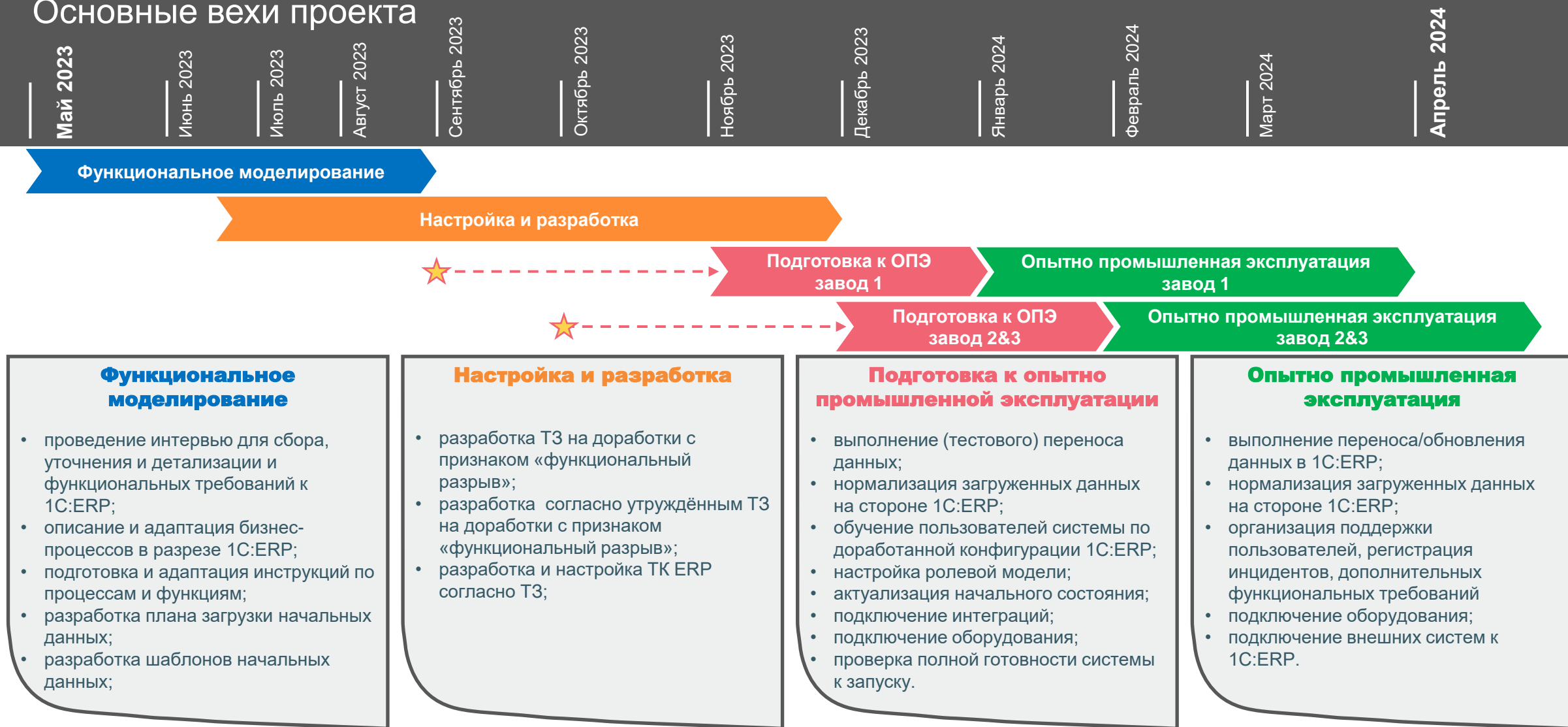
**ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ ДЛЯ ПЕРЕХОДА НА 1C**

**ОСНОВНЫЕ СТРАХИ**



# Переход с SAP на 1C:ERP

## Основные вехи проекта



# Переход с SAP на 1C:ERP

## Создание комитетов на нескольких уровнях

### › Исполнительный комитет

Обсуждение текущих вопросов по дизайну системы, тестированию функционала, консультации пользователей, изменению процессов.

### › Проектный комитет

Решение вопросов, связанных с контролем, планированием спринтов, работой с эскалациями, контролем ресурсов и изменений проекта.

### › Управляющий комитет

Определение приоритетов по задачам, помогал команде в случае конфликтов ресурсов, контролировал все этапы проекта и выполнение KPI.

## Основные риски на проекте

### › Нехватка ресурсов со стороны Заказчика

Перераспределение времени ключевых сотрудников и приоритизация задач.

### › Высокая загрузка ресурсов на стороне Исполнителя

Принцип прозрачности при планировании ресурсов и усиление команды при необходимости.







## **Создание независимой ИТ инфраструктуры**

# Создание независимой ИТ инфраструктуры

## ЦЕЛИ ПРОЕКТА

Отделение от глобальной ИТ инфраструктуры концерна и создание независимой ИТ инфраструктуры на каждом заводе

## ОСНОВНЫЕ БЛОКИ

- › Разделение сетевой инфраструктуры
- › Миграция сервисов Windows
- › Сервис резервного копирования
- › Внедрение системы управления конфигурациями APM
- › Внедрение системы мониторинга
- › Миграция конечных пользователей
- › Адаптация пользователей к новым продуктам

## РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

Авг. 2023 – Янв. 2024

## МАСШТАБ

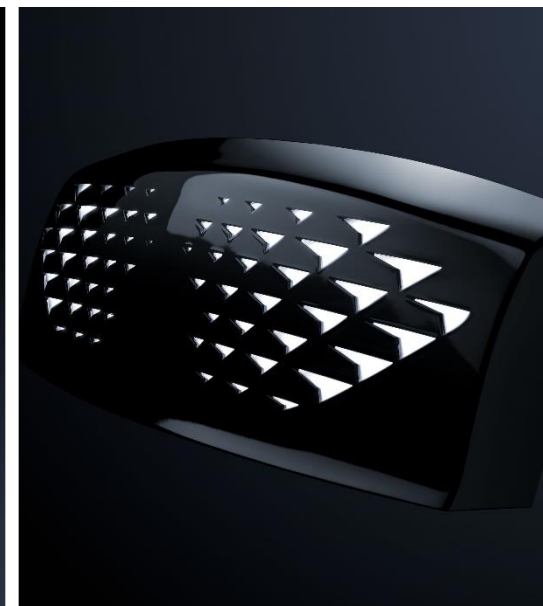
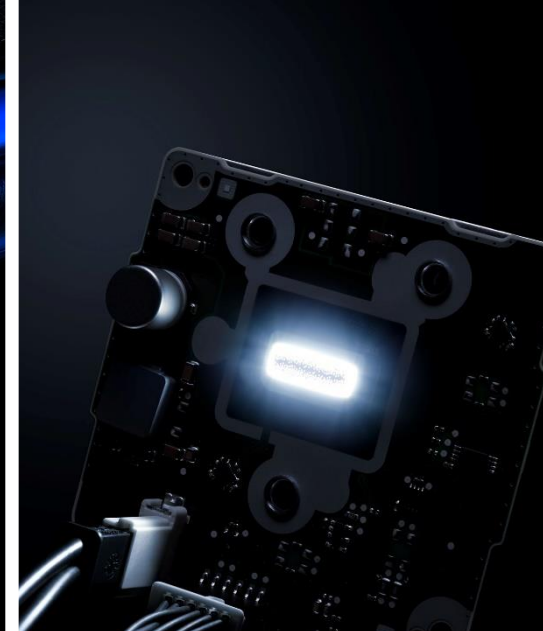
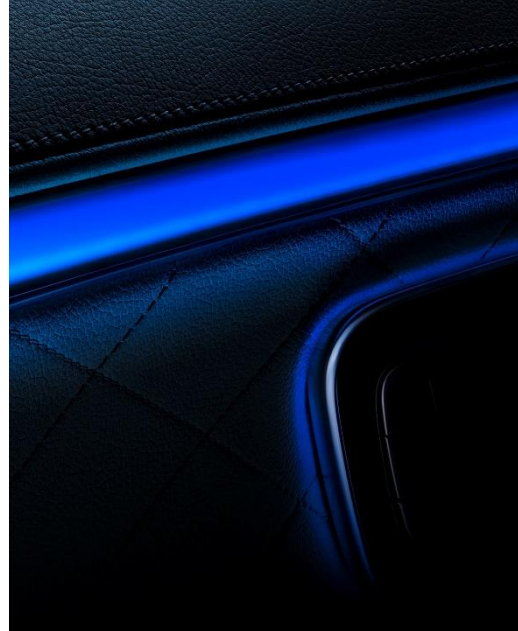
**3** завода  
**35+** серверов  
**300+** пользователей

## ПРОЕКТНАЯ КОМАНДА

4 / 20

## ПОДХОД

Brownfield / Greenfield





# Создание независимой ИТ инфраструктуры

## ОСНОВНЫЕ ВЫЗОВЫ

- › Высокая степень зависимости от глобальных ИТ сервисов
  - централизованное управление через Европейские центры компетенций
  - централизованное лицензирование ПО
  - облачные сервисы на базе Microsoft Office 365
- › Отключение корпоративных ИТ сервисов в день подписания сделки
- › Неопределенность в отношении DAY1
- › Отсутствие четких требований к ИТ со стороны новых собственников
- › Непрерывность производственных процессов в период перехода на новую ИТ инфраструктуру



# Создание независимой ИТ инфраструктуры

## Основные вехи проекта

АВГУСТ 2023

Сентябрь 2023

Октябрь 2023

Ноябрь 2023

Декабрь 2023

18 - 24.12.2024

Январь 2024

Февраль 2024

Март 2024

Апрель 2024

Предпроектное  
обследование

Проектирование и разработка технической документации

Развертывание серверной инфраструктуры

Разделение и настройка сетевой инфраструктуры

Внедрение системы резервного  
копирования

Внедрение системы управления конфигурациями APM

Внедрение системы мониторинга

Запуск сервисов Яндекс 360  
для бизнеса

Адаптация пользователей к новым продуктам



# Создание независимой ИТ инфраструктуры

Основные этапы перехода

18.12.23

19.12.23

20.12.23

21.12.23

22.12.23

1ая волна миграции  
пользователей в новую  
инфраструктуру

2ая волна миграции  
пользователей в новую  
инфраструктуру

Резервный день миграции  
в новую инфраструктуру

Миграция серверов в новую ИТ инфраструктуру

Миграция и перенастройка сетевого  
оборудования в новую ИТ инфраструктуру

Миграция пользователей и ПК: 20%  
Миграция ИТ-инфраструктуры:  
• Электронная почта: FORVIA + Яндекс  
• Сервера: FORVIA  
• Сеть: FORVIA

Миграция пользователей и ПК: 40%  
Миграция ИТ-инфраструктуры:  
• Электронная почта: FORVIA + Яндекс  
• Сервера: FORVIA > Новая инфр.  
• Сеть: FORVIA

Миграция пользователей и ПК: 50%  
Миграция ИТ инфраструктуры:  
• Электронная почта: Яндекс и с FORVIA  
письма пере адресуются  
• Сервера: FORVIA > Новая инфр.  
• Сеть: FORVIA > Новая инфр.

# Создание независимой ИТ инфраструктуры

Изменения в новом ИТ ландшафте





# Создание независимой ИТ инфраструктуры

На трех заводах развернули новые домены, не связанные друг с другом

Развернута с нуля WAN сеть на текущем оборудовании

Запущена корпоративная Wi-Fi сеть с авторизацией по сертификатам

Реализовано решение по удаленному доступу на базе OpenVPN

Миграция серверов на новую инфраструктуру (файловые, принт-серверы, серверы приложений и баз данных)

Миграция и настройка сетевого оборудования на трех заводах (офис и производство)

Подготовлен новый корпоративный образ Windows 10 на базе Колибри-APM

Миграция пользователей и компьютеров на трех заводах

Переход на Яндекс 360 для бизнеса, интегрированным с Active Directory

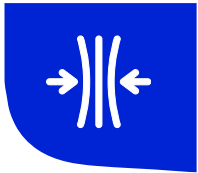
Антивирусная защита реализована с помощью Kaspersky Optimum Security (EDR)



# Создание независимой ИТ инфраструктуры



**Надежные партнеры**



**Оценка рисков**



**Фокус на результат**



**Регулярное  
планирование**



**Звонок «другу»**





**FORVIA**

**▪ faurecia**