



Кейс ГК ТООФС. Особенности перестроения бизнес процессов при переходе с западных программных продуктов на российскую ERP

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

Что делать

...или одна голова хорошо, а три вот:

ERP

Берем двух подрядчиков и создаем единую команду



Департамент цифровой трансформации

Цифровизация и оптимизация процессов

Инфраструктура

Сначала разворачиваем на мощностях подрядчиков, далее создаем свою по последовательному плану



Департамент Информационных технологий

Инфраструктура,
Коммуникационные ПО
(Инструменты взаимодействия, коммуникаторы)

Спец. софт

Пишем софт своими силами



Департамент НИОКР

Разработка
собственного
инженерного софта

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!

До этого момента бизнес тонет в тысячах Excel-ек

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

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

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

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

Сбор потребностей

...или «все это прекрасно, но что дальше?»

2024-2025

Цифровые продукты

Первичная
цифровизация

Связанные процессы

Первые шаги в RPA

Управление полевыми
процессами

ЭДО /распознавание
документов

Чат боты

Логистика

Финансовые процессы

Ремонтные процессы

Производственные
процессы

2026-2027

Единое цифровое пространство

MES

Расследование инцидентов,
аналитика

Транспортный мониторинг

Автоматизация финансовых
процессов и операций

Полевой модуль/аналитика

RPA роботизация внесения и
обработки информации

Мобильные решения и чат-
боты

Электронный
документооборот внутри и
вне

ИИ анализ данных по
проведенным работам и
оборудованию

Оборудование
Цифровые карточки +RFID

Умный склад/спецодежда
(баркодинг, RFID)

Порталы поставщика

2028-2029

Цифровое предприятие

Интегрированные
системы
ERP/PLM/MES

Цифровые помощники

Использование ИИ для
предиктивного
анализа

Управление
качеством данных

Цифровые двойники
бизнес-юнитов

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: $ROI = \frac{\text{Прибыль от автоматизации} - \text{Затраты}}{\text{Затраты}} \times 100 \%$ $\text{Срок окупаемости} = \frac{\text{Затраты}}{\text{Годовая экономия}}$ Операционная эффективность $\text{Скорость процесса} = \frac{\text{Старое время} - \text{Новое время}}{\text{Старое время}} \times 100\%$ $\text{Снижение ошибок} = \frac{\text{кол-во ошибок до} - \text{Кол-во ошибок после}}{\text{кол-во до}} \times 100\%$



Сложности и способы 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

The background of the slide features a dynamic, out-of-focus image of a green aurora borealis (Northern Lights) dancing across a dark, silhouetted landscape. A large, white, rounded geometric shape, resembling a stylized 'C' or a modern architectural element, is positioned on the right side of the frame, partially obscuring the aurora. The overall color palette is dominated by various shades of green, from deep forest green to bright, almost white-green highlights from the aurora.

Благодарю за внимание!

Стружкова Юлия Евгеньевна

Директор департамента цифровой трансформации