



Российской компании- российскую ERP
Переход с SAP и других западных решений на
российские в сжатые сроки

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

Санкции

... или «нефтянка и точка»

От советского информбюро:

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 деловое ПО

Что делать

...или не SAP'ом единым

Что есть кроме 1С? Ни-че-го. Остается выбор подрядчика, но:

- Сообщить о текущем положении дел мы не можем
- Нам нужен опыт внедрения систем уровня 1С ERP на подобном масштабе (нет права на ошибку)
- Нам нужен отраслевой опыт в нефтесервисе (нет времени на погружение в специфику)
- Нам нужно умение работать по Agile (нет времени на проектирование для водопада)
- Нам нужна готовность начать завтра, а запустить – послезавтра

Выбор подрядчика

...или одна голова хорошо, а две вот:

Берем двух подрядчиков и
создаем единую команду



Трудное начало

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

Первая рабочая встреча по проекту – 17 июня 2022

Рассказали подрядчику, что 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 – 1 сентября 2022

До этого момента бизнес тонет в тысячах Excel-ек

Условия достижения успеха

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

- 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 разделяй и ...побеждай?

- Основная цель проекта – не сделать крутую автоматизацию, а вернуть компании возможность работать не хуже, чем было до санкций
- На первых этапах функционал будет запускаться в базовом виде – ключевая задача, чтобы компания не остановилась
- Нужна правильная декомпозиция и приоритизация
- Три основных задачи на начальном этапе:
 - Высокий приоритет: Cash must flow (продажи, закупки, оплаты)
 - Средний приоритет: Склад, Производство
 - Низкий приоритет: Учет по US GAAP

Промежуточный результат

...но не тут то было?

- Осознали, что в компании есть процессы, которые были построены на глобальных продуктах, но методика и особенности никому не известны
- Осознали, что в компании не хватает отдельных компетенций или целых функций – они остались у глобалов и к ним нет доступа
- Осознали, что есть функции и процессы, которые раньше не требовались, но в новых реалиях они нужны

Первая победа

...а так можно было?

- Продажи и дебиторская задолженность – через два месяца
- Закупки и кредиторская задолженность – через два месяца
- Движение денежных средств – через два месяца
- Складской учет – через три месяца
- Производство (ТЗНПО) – через три месяца
- Собственная IT инфраструктура – через четыре месяца

Коммуникация

...или моя твоя не понимай?

С чем столкнулись:

- Отраслевая терминология, сокращения и аббревиатуры
- Основной язык всего этого – английский
- Активное участие людей из 9 часовых поясов
- Отсутствие опыта работы с 1С и выполнения проектов по Agile

Пути решения:

- Составили общий словарь и переводчик
- Ввели продуманный план коммуникаций
- Разграничили зоны ответственности
- Сессии вопрос-ответ

Учёт US GAAP

... казалось бы, но нет

Думали, что возьмём готовый план счетов и сделаем проводки по известным правилам, но:

- US GAAP у каждой компании уникальный
- 1С:ERP.УХ не поддерживает некоторые важные для нашей компании учетные механизмы, применяемые в US GAAP (Standart Costing, Fright Rate, Activity Rate и т.д.)
- Многие механизмы поддерживались глобальными командами и не будут работать
- Часть учётных политик стали не нужны или даже мешают работать в новых реалиях

Как итог – полная переработка методологии управленческого учёта и попытка его сближения с РСБУ

Функциональная архитектура

...импортозамещение на максималках

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

Уникальные отраслевые решения

...хочешь хорошо – сделай сам

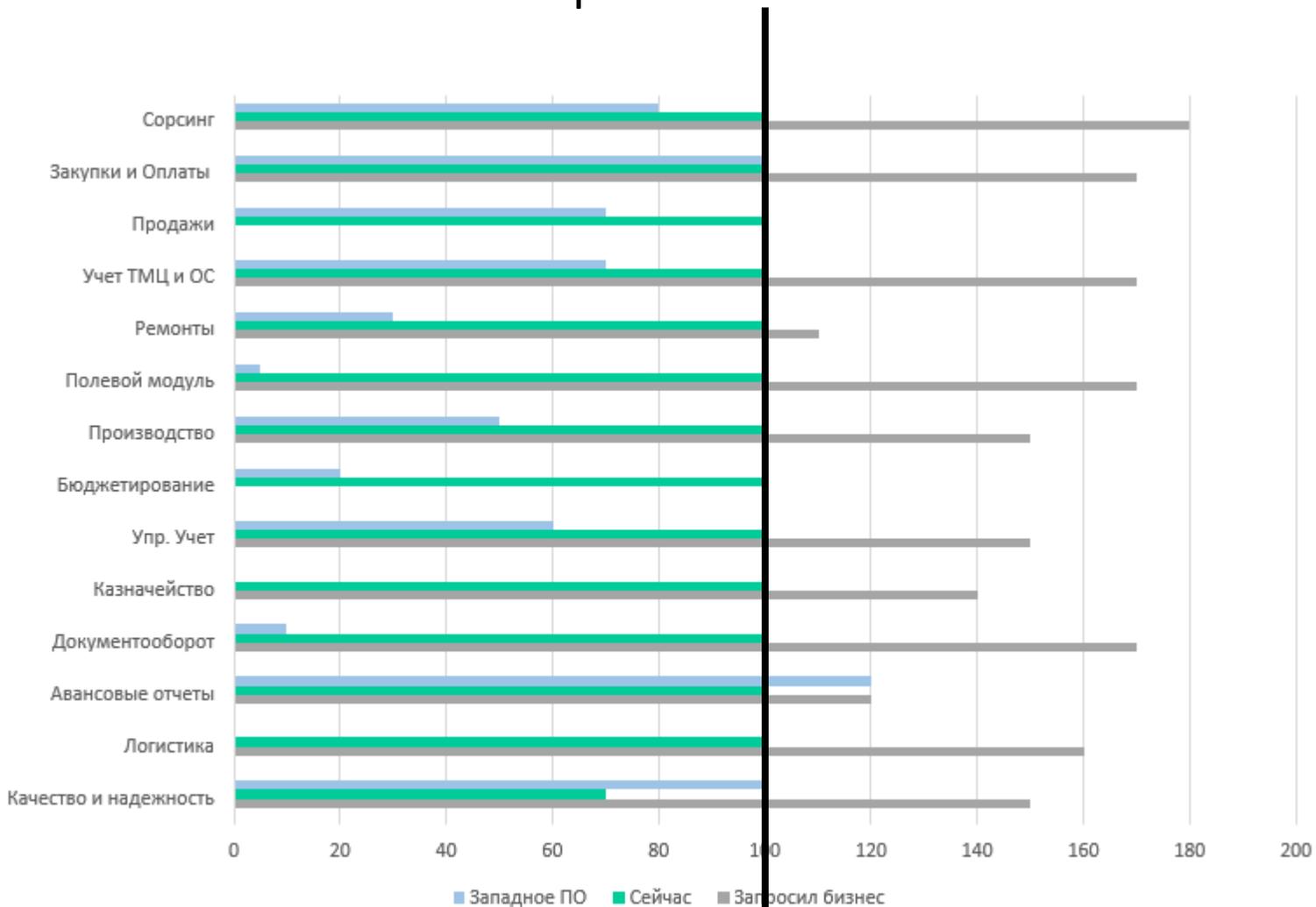
- Управление ремонтами
 - Ремонты не как поддержка, а как коммерческая операционная деятельность
 - Для многих отраслей есть готовые решения, но не для нефтесервиса
 - Типовые решения от 1С не подходят – они скорее про вспомогательную деятельность в рамках обычного производства
- Полевой модуль
 - На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

Текущий статус проекта

...МЫ СТРОИЛИ-СТРОИЛИ ...

- Полностью автоматизирован в 1С оперативный контур за два года :
 - Закупки и снабжение
 - Продажи и отгрузки
 - Взаиморасчеты с поставщиками и покупателями
 - Денежные средства
 - Авансовые отчёты
 - Складской учёт
 - Производственный учёт
 - Учёт оборудования и ремонтов
- Полностью переработаны план счетов US GAAP и учётная политика. Восстановлен и внедрен Управленческий учет.
- Запущены Полевого и Ремонтный модуль и системы бюджетирования.
- Запущено BI решение по анализу показателей на всех уровнях
- Занимаемся цифровой трансформацией

Объем автоматизации



Западное ПО до отделения

Российское ПО на данный момент

Новые потребности

Сложности и способы преодоления

...лучше на чужих граблях

- Ошибочные проектные решения и гипотезы
- Грязные данные
- Отсутствие у пользователей опыта работы в 1С
- 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 после SAPα



Технологии ОФС

Благодарю за внимание!

Стружкова Юлия Евгеньевна

Директор департамента цифровой трансформации