

07 июня 2023

Что делать в случае потери доступа к ключевым ИТ-системам?

Последствия ухода западных вендоров почувствовали многие крупные компании. Но если российский бизнес может реализовать программу импортозамещения в плановом режиме, то с дочерними структурами международных холдингов дела обстоят иначе. Многим из них пришлось отделиться от материнских компаний, а это означает потерю доступа к корпоративной ИТ-инфраструктуре. Как быть, если скоро ваш бизнес отключат от SAP, но нужно продолжать отгрузки и сдавать отчетность? За что хвататься, если вы лишитесь сразу нескольких западных систем? Как подготовить крупную компанию с несколькими производственными площадками ко «дню X», который может наступить в любой момент?





Антон Колосов,
коммерческий директор
группы департаментов ERP
ГК «Корус Консалтинг»

О том, как быть готовым к любому из этих сценариев и быстро заместить западные системы без потерь для бизнеса, рассказывает **Антон Колосов, коммерческий директор группы департаментов ERP ГК «Корус Консалтинг».**

СЦЕНАРИЙ 1: ЭКСТРЕННОЕ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ ЗА 1,5 МЕСЯЦА

Zentiva — международная компания, которая специализируется на разработке, изготовлении, маркетинге и продаже фармацевтической продукции. В России «Зентива Фарма» занимается поставками широкого ассортимента лекарственных и косметических товаров.

В 2022 году Zentiva готовилась к переходу с SAP на новую версию западного продукта. Однако незадолго до запуска зарубежное руководство заморозило проект. У российской компании оставался всего месяц на использование системы, при этом необходимо было поддерживать ежедневную операционную деятельность, готовить отчетность. Локальное руководство договорилось продлить срок до июня и предложило за это время внедрить

новую ERP-систему. В штаб-квартире отнеслись к инициативе со скепсисом, но предоставили шанс.

Zentiva выбрала «1С:ERP Управление предприятием». Интеграторы, к которым они обращались, обещали внедрить систему за 9 месяцев, однако этого времени у бизнеса не было. Ранее у компании был опыт сотрудничества с «Корус Консалтинг» по поддержке SAP, поэтому руководство направило свой запрос на внедрение «1С» и нам. Мы посчитали возможным реализовать проект за такой срок и выделили команду.

Сейчас я понимаю, что ИТ-партнер рисковал больше нас. До всех событий мы собирались внедрять SAP, и поэтому знали, как быстро и правильно подготовиться к новому проекту. У команды со стороны «Корус Консалтинг» времени было мало, они заходили в проект с "завязанными глазами".

Вероника Каширина,
CFO Zentiva в России

В проекте четко расставили приоритеты – на первом месте стояло обеспечение непрерывности отгрузок. Внедрение стартовало 23 марта, и уже 5 мая сотрудники Zentiva выполняли в системе первые отгрузки и приемки товаров. Оперативный контур, включая блоки продаж, склада и закупок,

удалось запустить за полтора месяца. В рамках второго этапа команда запустила управленческий, финансовый и налоговый учет. Таким образом компания сформировала в ERP-системе управленческую отчетность за май и закрыла II квартал 2022 года.

Если раньше российская компания, используя SAP, зависела от штаб-квартиры и подразделений из других стран, то теперь у нее появилась собственная независимая система, которую можно развивать в соответствии со своими бизнес-задачами. Также «IC:ERP» повысила эффективность по некоторым процессам: вырос уровень автоматизации при формировании управленческой отчетности в первые три рабочих дня после окончания периода. Удалось улучшить некоторые процессы в области оперативного учета, сделать операции по прочим движениям и списаниям удобными и расширить возможности аналитических отчетов для финансовой службы.

СЦЕНАРИЙ 2: ОТКЛЮЧЕНИЕ ОТ НЕСКОЛЬКИХ СИСТЕМ В ГОРИЗОНТЕ ДО 6 МЕСЯЦЕВ

Срок в полгода все еще является слишком жестким для того, чтобы реализовать сложный проект. Однако при интенсивной нагрузке и делении на волны запуска можно внедрить систему и поддерживать уровень качества сервиса. Кейс компании Lindaily иллюстрирует, как за это время перевести ИТ-ландшафт на новые рельсы, обеспечив преемственность функциональности.

Lindaily предоставляет сервис аренды и обслуживания спецодежды, вестибюльных ковров и другого текстиля по модели шеринга. Компания работает в России с 1993 года, ранее – как подразделение финского холдинга Lindström. В апреле завершилась передача активов локальному топ-менеджменту, бизнес стал полностью российским и продолжил работу под брендом Lindaily. Компания имеет 12 сервисных центров, 490 сотрудников и более 33 000 клиентов.

Для управления операционными и финансовыми процессами клиент использовал ИТ-инфраструктуру головного офиса, но в ходе локализации доступ к ней был ограничен. Руководство решило перевести процессы на отечественный ИТ-ландшафт и снизить риски, возникающие при работе с облачными продуктами. Специалисты «Корус Консалтинг» работали в двух направлениях: реализовали переход на «1С:ERP Управление предприятием» и выполнили миграцию клиентских данных из облачной системы Microsoft Dynamics CRM на версию on-premises.

«1С:ERP» заменила работу сразу нескольких прежних ИТ-систем. Решение охватило все основные бизнес-функции — расчеты с клиентами, подрядчиками и поставщиками, управление складом, планирование обеспечения и расчет потребностей. ИТ-специалисты перенесли на новую платформу финансовый блок — регламентированный и управленческий учет.

В результате внедрения «1С:ERP» компания сохранила непрерывность всех бизнес-процессов, несмотря на отключение от западных систем, а также консолидировала в единой системе управленческий и регламентированный

учет, обеспечила единое информационное поле для всех подразделений.

Проект по внедрению «1С:ERP» реализовали за пять месяцев, миграцию на CRM-решение on-premises — за три. Сейчас проектная команда разрабатывает систему клиентского сервиса в прачечных Lindaily. Это специализированное отраслевое решение для учета движения текстильных изделий и расчета стоимости услуг. Следующий шаг — создание мобильного приложения для водителей, которое будет контролировать движение ТМЦ в точках обслуживания

СЦЕНАРИЙ 3: КОМПАНИЯ ЕЩЕ НЕ ПРИНЯЛА РЕШЕНИЕ ОБ УХОДЕ ИЗ СТРАНЫ

Бизнесу важно иметь план действий на случай, если наступит «день X» — «сыграют» санкционные риски, произойдет продажа российского бизнеса или возникнут другие проблемы с использованием иностранного ПО.

В 2022 году к нам обратилось подразделение крупного международного конгломерата с задачей разработать план перехода с продуктов SAP на «1С». В России у компании — несколько производственных площадок и более 3 тысяч сотрудников. Необходимо было снизить оперативные риски остановки работы по критически важным бизнес-функциям, а также оценить возможность перехода на отечественное ПО. В случае переговоров о

продаже российского бизнеса, клиенту важно иметь под рукой готовую дорожную карту проектов с просчитанным бюджетом, сроками и функциональным наполнением.

Специалисты «Корус Консалтинг» спроектировали план перехода с SAP на 1С-ландшафт («1С:ERP», «1С:Управление холдингом») с учетом приоритетов бизнеса и функциональных связей запускаемых блоков. Для обеспечения работоспособности ключевых процессов проработали различные сценарии отключения SAP, в том числе риск внезапной потери доступа. Составили дорожную карту программы проектов и рассчитали финансовую модель перехода, запуска и дальнейшей поддержки.

Таким образом компания получила план проектов и мероприятий и их оценку по срокам и трудозатратам по замене действующей ERP-системы на альтернативную, в том числе экстренный план на случай непредвиденных обстоятельств, который дает четкое понимание с чего можно начать уже сейчас, какие есть ограничения и допущения, какие риски могут возникнуть, и позволяет запланировать бюджет и весь комплекс мероприятий по переходу на импортозамещающее ПО.

БЫСТРОЕ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ: В ЧЕМ СЕКРЕТ УСПЕХА?

В каждом кейсе у клиентов были свои факторы успеха — к примеру, Zentiva выиграла много времени благодаря тому, что ранее сблизила IFRS и



бухгалтерский учет. Помимо упрощения ежедневной работы и ежемесячных закрытий, это привело к минимальным расхождениям в остатках и оборотах и облегчило миграцию данных. Есть и общие тенденции, которые привели к успешному результату.

ПОНИМАНИЕ НЕОБРАТИМОСТИ

Компании знали, что отключения систем не избежать, это давало «сверхмотивацию» обеспечить работоспособность бизнеса.

Руководство с первых дней вело откровенный диалог с сотрудниками. Понимание важности проекта и дальнейших перспектив стало основным мотивирующим фактором. Любой сотрудник отдавал себе отчет в том, что промедление и формальный подход поставят под удар продолжение бизнеса в России и все просто потеряют работу.

Вероника Каширина,
CFO Zentiva в России

ГОТОВНОСТЬ К ИНТЕНСИВНОМУ ТЕМПУ РАБОТЫ

Ковидные времена изменили парадигму реализации ИТ-проектов, многие внедрения стали выполняться удаленно. С экстренными проектами такой формат может оказаться не самым удачным – лучше работать в офисе заказчика и бок о бок с ключевыми бизнес-пользователями решать вопросы здесь и сейчас.

Клиенту тоже важно знать, что ему придется инвестировать в проект много времени своих сотрудников. Один из наших заказчиков был вынужден пойти на жесткие организационные меры: на время проекта отменили отпуска сотрудникам, запретили поездки на выходные без связи, приготовились работать сверхурочно (впрочем, при реализации проекта на крайние меры приходилось идти редко).

ГОТОВНОСТЬ ИДТИ НА КОМПРОМИССЫ ПО ФУНКЦИОНАЛЬНОСТИ

В быстрых проектах импортозамещения придется пересматривать и упрощать какие-то функции с постепенным наращиванием. Скорее всего, вы будете опираться на типовую функциональность, чтобы все успеть и обеспечить методологически правильное решение, легкое в последующем обслуживании.

Какие-то критерии придется ослабить при приемке системы. В случае сжатых сроков нет времени на качественное тестирование, поэтому отладка будет

происходить на уже запущенной системе. На это может уйти до 3 месяцев. Но есть и хорошая новость — помимо исправления ошибок в эти обновления можно добавлять доработки, которые не удалось сделать в рамках первой волны, и таким образом обогащать функциональность.

Владелец будущей системы со стороны заказчика должен хорошо знать, как функционирует предприятие, а также ему нужен достаточный уровень полномочий по принятию решений о наполнении системы функциональностью.

НЕТ КОМПРОМИССАМ ПРИ ВЫБОРЕ ИТ-ПАРТНЕРА

Проектная команда должна обладать опытом быстрого платформенного замещения и уметь оперативно определять рабочие в конкретной ситуации методы, потому что времени на гипотезы нет, нужны сразу правильные решения.

Важно, чтобы у ключевых лиц команды были хорошие навыки по постановке задач и использованию гибрида гибкой методологии, глубокое знание типовой функциональности, умение при анализе процессов сразу моделировать, как они войдут в систему. Также в подобных проектах высока роль архитектора. Он должен иметь навыки параллельной работы по разными функциональным блокам и волнам проекта, уметь на лету принимать решения о том, как то или иное решение повлияет на общую

целевую картину ИТ-ландшафта.

СОХРАНИТЬ БИЗНЕС СЕЙЧАС И ЗАЛОЖИТЬ ОСНОВУ ДЛЯ БУДУЩИХ ИЗМЕНЕНИЙ

Ключевая польза для компаний во всех трех сценариях — сохранение устойчивости бизнеса и обеспечение бесперебойной работы в условиях форс-мажора. Также переход на ИТ-ландшафт помог компаниям оптимизировать некоторые процессы и получить независимую систему, которую можно развивать так, как это нужно российскому бизнесу.

Чтобы обернуть вынужденный переход в свою пользу, нужна компетентная команда, которая поможет заложить фундамент для будущего развития собственного ИТ-ландшафта. Задачи по росту и улучшению бизнес-показателей, которые сегодня ушли на второй план, рано или поздно снова выйдут на повестку. Поэтому важно организовать процессы и ИТ-системы так, чтобы выжить под гнетом обстоятельств сегодня и быть готовыми к будущим трансформациям, когда сложные времена закончатся.