

Эффективная цифровая трансформация — почему нужно разогнать вашу ИТ-службу?

Российский союз химиков 30 марта 2021 года провел онлайн-конференцию «Цифровой Трэк 2021», посвященный лучшим практикам цифровой трансформации химической отрасли.

Компания «Бизнес Партнер Солюшенз» участвовала в данном мероприятии со своим кейсом проводимой в настоящее время цифровой трансформации «Биохимический холдинг «Оргхим», в которой она принимает непосредственное участие.

В отличие от остальных участников конференции, доклад почти полностью был посвящен технологии запуска процесса цифровой трансформации таким образом, чтобы максимально снизить риск неудачи и обойтись без значительных финансовых вложений.

Мы взяли интервью у выступавшего на эту важную тему Романа Алексеевича Якушева, Руководителя проектов, директора ООО «Бизнес Партнер Солюшенз»

? *Роман Алексеевич, почему вы сделали такой акцент в своем докладе и почему «разогнать»?*

В русском языке слово «разогнать» имеет несколько значений. Одно из значений — это «ликвидировать, прекратить существование», но мы имели в виду значение «ускорить, довести до большой скорости». Наш доклад был адресован компаниям, в которых цифровая трансформация по-настоящему еще и не началась.

Крупные компании с многомиллиардными оборотами, имеющие соответствующие ИТ-бюджеты, уже в рамках этих бюджетов могут себе позволить эксперименты с новыми продуктами и технологиями. В ходе таких экспериментов приходит накопление опыта, формирование команд с необходимыми компетенциями, понимание того, что что нужно внедрять и т. п.

Средние компании, не говоря уже о более мелких, не готовы увеличивать свои ИТ-бюджеты

на миллионы рублей просто для накопления опыта, который пригодится когда-то в будущем. Чтобы начать вкладывать в ИТ-проекты деньги и другие ресурсы, высшее руководство таких компаний хочет иметь больше уверенности в том, что это принесет эффект.

Именно в таком случае необходимо «разогнать», т. е. ускорить работу ИТ-службы в данном направлении, и именно таким компаниям был адресован наш доклад.

? *Неужели еще остались руководители или владельцы компаний, которые сомневаются в том, что цифровая трансформация действительно выгодна?*

Я бы переформулировал это так — руководители и владельцы компаний не уверены в том, что это будет иметь положительный эффект конкретно в их случае, с учетом принимаемых ими во внимание различных факторов.

Ведь как упрощенно выглядит



? Фото 1. Якушев Р. А., директор ООО «Бизнес Партнер Солюшенз»

процесс принятия решения о вложениях в ИТ-проекты?

Когда компания планирует что-то внедрять, то сначала собирается информация о том, какие для этого есть продукты, кто внедряет, сколько это стоит. Если получается — делаются референс-визиты к коллегам, у которых уже внедрены данные ре-

шения.

Далее происходит оценка различных вариантов с целью принятия решения, в ходе которой учитываются различные факторы, из которых можно выделить основные.

В первую очередь учитывается стоимостной фактор. Сколько будет стоить внедрение и последующая эксплуатация системы, с учетом необходимости закупки программного обеспечения, оборудования, привлечения новых сотрудников и прочих расходов? Как эта сумма соотносится с текущим ИТ-бюджетом компании и ожидаемым эффектом от внедрения?

Во вторую очередь учитывается опыт прошлых внедрений. Не секрет, что очень часто полученные по факту внедрения результаты не соответствуют ожиданиям, которые были перед началом проекта. Сможет ли компания в этот раз получить эффект от внедрения?

Также во внимание принимается множество других факторов, которые полностью невозможно перечислить.

Поскольку по результатам оценки оказывается, что вложения в ИТ – это реально сложные и дорогие проекты, а риск недостижения эффекта очень высок, то очень часто принимаются ре-



Рис. 1. ЖЦ проекта

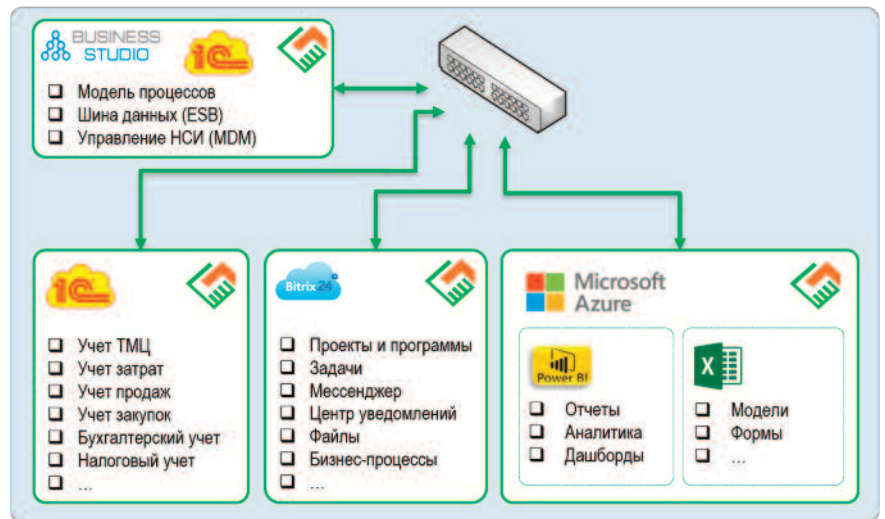


Рис. 2. Цифровая платформа

шения, направленные на минимизацию возможных потерь. Внедрить что-то недорогое, сделать что-то существующими ресурсами, или вообще отложить проект. Но это долгий и неэффективный путь трансформации.

? *Исходя из описанного вами, складывается впечатление, что для всех остальных компаний, кроме крупных, ситуация безвыходная. Получается замкнутый круг — не вкладывают, потому что нет опыта, нет опыта — потому что не вкладывают.*

Это совсем не так, и на конференции мы как раз рассказывали о предлагаемой нами технологии запуска и проведения цифровой трансформации, а также о нашем опыте ее применения в сотрудничестве с БХХ «Оргхим», которому мы помогаем ее проводить.

Если коротко — мы предлагаем услуги Цифрового партнера, и предлагаем использовать нашу технологию и ресурсы, чтобы начать и провести цифровую трансформацию с минимальными вложениями и риском неудачи.

Наша технология состоит из нескольких компонентов, которые вместе дают синергетический эффект, и позволяют успешно работать с причинами неудач проектов.

1. Методология.

Наша методология – совокупность классического (каскадного) и гибкого подхода к управлению проектами. Классическая методология определяет общую последовательность этапов трансформации, с минимальными затратами в начале проекта, когда наиболее велика степень неопределенности, и последовательным снижением рисков в ходе проекта. Гибкая же технология позволяет эффективно проводить работы внутри определенных этапов. Определенные этапы направлены на то, чтобы дать заказчику ясное понимание видения конечного продукта, и за счет чего будет достигаться эффект от трансформации, а регулярно (ежемесячно) получаемые результаты способствуют росту уверенности в успешности проекта. Методология — это наиболее важный компонент, который «правильно» запускает весь процесс трансформации.

2. Цифровая платформа (ЦП).

Во-первых, ЦП – это то, из чего мы создаем бизнес-приложения. Это продукты 1С, Bitrix24, Microsoft, знакомые и пользователям, и техническим специалистам. В нашей платформе они уже интегрированы между собой с использованием шины данных, при этом платформа открыта для подключения любых других продуктов.

Во-вторых, ЦП — это то, на чем мы ведем свою деятельность. С ее помощью мы моделируем бизнес-процессы, описываем объекты, ставим задачи, ведем разработку, тестируем, разворачиваем, обновляем и т. п. По сути, это такой наш собственный DevOps продукт. Создать такую платформу самостоятельно – это достаточно дорогое удовольствие, и не каждая ИТ-служба сможет это осуществить исходя из компетенций. А без аналогичной платформы сложно будет поддерживать темп внесения изменений — процесс забуксует от количества запросов на изменения, поддержки сделанных доработок и т. п.

3. Люди.

Компаниям не из ИТ-отрасли бывает сложно даже просто нанять высококвалифицированных специалистов, и проблема даже не в деньгах — люди не идут, потому что банально неинтересно. А имеющиеся собственные ресурсы, как правило, очень загружены текушкой, им сложно находить время для развития и внедрения чего-то нового. В штате нашей компании есть все необходимые ресурсы — это технические специалисты (разработчики 1С, веб-разработчики, data-инженеры, администраторы), бизнес-аналитики и консультанты по различным областям (финансы, продажи, закупки, цепочки поставок и т. п.), и, самое главное, есть люди, обладающие необходимой ком-

петенцией, чтобы стать для заказчиков внешними CDO (Chief Digital Officer). Все они работают на одной цифровой платформе, по одной методологии.

Кроме того, нужно иметь в виду то, что сейчас на рынке труда появилось очень много случайных людей, которые подались в ИТ-отрасль за «длинным рублем». Компаниям бывает сложно проверить уровень их компетентности, потому что просто некому это сделать. В то же время, в начале любого проекта наиболее важно принятие качественных технических решений, и дилетанты могут очень сильно навредить этому процессу.

4. Собственные разработки.

Собственные разработки включают в себя пользовательские и интеграционные приложения, шаблоны отчетов, модели бизнес-процессов и прочие элементы, которые мы систематизируем и постоянно улучшаем для повышения удовлетворенности клиентов. Насколько это возможно, разработки выполнены изолированно от базовых продуктов, чтобы их использование было максимально универсальным. Для платформы 1С — это отдельные расширения либо сф-ники поставщиков, для Bitrix это отдельные web-приложения и т. п.

Наличие собственных разработок позволяет нам быстро создавать прототипы продуктов, для получения обратной связи и определения нужного направления развития.

5. Аутсорсинг.

Новые продукты достаточно сложные, и сотрудникам заказчика сложно сразу начать использовать их максимально эффективно, поэтому на первоначальном этапе мы занимаемся аутсорсингом функций. Кроме того, аутсорсинг — мощнейший

инструмент преодоления внутреннего сопротивления. Сложно сопротивляться, когда твоя функция про-дублирована, причем на более совершенной платформе и ты уже, в принципе, не являешься незаменимым сотрудником.

Кстати, мы можем выполнять аутсорсинг функций и на постоянной основе. Для многих клиентов это действительно выгодно, потому что развивать свои системы так, как мы, у них может не получиться.

6. Обучение.

Когда трансформация таки запускается, бэк-лог задач начинает расти, как снежный ком. Все руководители захотят видеть свои данные в виде отчетов на платформе BI. Повышение компетентности персонала – один из факторов успеха трансформации. Мы проводим обучение сотрудников заказчика непосредственно на рабочем месте, не в принципе чему-то, а именно тем инструментам, которые им нужны и используются. Правильные и действительно ценные сотрудники с радостью воспринимают такое обучение как собственное развитие, и далее сами включают в разработку.

? *Расскажите о результатах применения вашей технологии в БХХ «Оргхим». Каких успехов вы достигли в ходе трансформации?*

Для начала несколько слов о БХХ «ОРГХИМ». Это средней величины холдинговая компания, с оборотом порядка 10 млрд рублей. Дополнительную информацию можно посмотреть на сайте компании.

С точки зрения ИТ-инфраструктуры компании на момент начала проекта — большая часть прикладных бизнес-задач решается

с помощью продуктов «1С: УПП» и «1С: Документооборот». Топ-менеджеры не являлись активными пользователями информационной системы, как, наверное, во многих компаниях. Служба бизнес-аналитики была создана, но была подчинена одному из функциональных директоров, что вносило определенную специфику в ее деятельность.

Начало проекта трансформации совпало с началом пандемии COVID-19. Резко упали котировки биржевых товаров, а деятельность компании ОРГХИМ очень сильно на них завязана — и цены закупок сырья, и цены продаж продукции рассчитываются по формулам, основанным на котировках. Также сильно упали объемы продаж и повысилась неопределенность относительно будущих объемов продаж и сроков восстановления.

В связи с этим резко возросли информационные потребности в части прогнозирования и анализа продаж и закупок в зависимости от ценовых и количественных факторов, но текущая система оказалась к этому не готова.

В соответствии с нашей методологией мы начали с организационного этапа «Презентация проекта», целями которого являются объяснение того, что и как мы будем делать, когда и каких результатов ждать, какое потребует участие высшего руководства и прочие вопросы. Отдельно и детально обсуждаются вопросы обеспечения информационной безопасности. И, обязательно, обсуждается методы противодействия изменениям со стороны сотрудников компании, которое со 100% вероятностью будет. Можно даже с высокой точностью (практически слово-в-слово) предсказать какие при этом будут использоваться аргументы.

Согласно методологии, следующим этапом являлся «Пробный период», у которого следующие цели:

1. Повышение уровня информационной зрелости высшего руководства. Какие конкретно они могут получить выгоды от цифровизации, потому что, как правило, топ-менеджеры сами не являются активными пользователями информационных систем, но именно их максимальное вовлечение и определяет в итоге успех трансформации.

2. Повышение уровня взаимного доверия. Демонстрация нашей компетенции в необходимых предметных областях, умение достигать результатов, а также обеспечение уверенности заказчика в информационной безопасности. Высокий уровень доверия способствует максимальному акценту на работе, а не на бюрократических процедурах, которыми часто сопровождаются проекты.

3. Определение приоритетов дальнейших работ. Поиск точек приложения первоначальных усилий для получения максимально быстрого результата от цифровизации.

Указанных целей мы достигаем в ходе внедрения системы BI-системы «Power BI» компании Microsoft. Как правило, в компаниях уже накоплено много данных, и с помощью данной системы мы даем им вторую жизнь — система позволяет обработать и проанализировать их, посмотреть на данные под другим углом, увидеть ранее скрытую информацию, поставить себе новые вопросы и найти ответы на них, или поставить новые цели по улучшению деятельности.

В ходе данного этапа были выполнены следующие работы:

- Развернут BI-портал анали-

тической отчетности, при создании которого мы использовали собственные разработки, которые позволяют заказчику, во-первых, регулировать поток передаваемой информации, а во-вторых, позволяют организовать работу с большими данными, не создавая проблем основным сервисам.

- Разработаны инструменты CRM-системы в части продаж, движения денег и взаиморасчетов, в формате отчетов и дашбордов, ориентированных на топ-менеджеров. Первые версии отчетов были созданы очень быстро, буквально в течение нескольких дней, и они продолжают непрерывно улучшаться и сейчас.

- Разработан и внедрен регламент ежемесячного планирования, оперативного контроля и отчетности по факту исполнения планов продаж и поступления денег, а также в течение нескольких первых месяцев осуществлялся аутсорсинг данной функции.

- Сотрудники БХХ «Оргхим» были обучены использованию новых инструментов, после чего выполнение функций было передано им.

В ходе данного этапа мы добились того, что топ-менеджеры начали самостоятельно анализировать данные. У проекта трансформации появились новые союзники в лице топ-менеджеров, а директор бизнес-юнита (продажи и маркетинг) вообще стал самым активным пользователем портала. Со стороны генерального директора появился запрос на «все отчеты в BI» и на принятие решений на основании данных.

Согласно методологии, следующим являлся этап «Модель бизнеса», у которого единствен-

ная, но очень важная цель – разработать финансово-экономическую модель (всей компании, или какого-то сегмента деятельности), с помощью которой можно рассчитать потенциальный эффект от цифровизации. Модель строится в Excel, также как разрабатывают аналогичные модели экономисты и финансисты, но в отличие от обычного файла, это файл с подключением к данным на портале Power BI. Он обращается непосредственно к исходным данным, в то время как в локальных файлах всегда есть проблема переноса исходных данных при их обновлении.

В случае с БХХ «Оргхим» мы разработали модель, которая показывала, что, если бы у компании был инструмент быстрого расчета и прогноза влияния изменения цен закупок и продаж в зависимости от котировок биржевых товаров, это позволяло бы принимать более обоснованные решения по коммерческим вопросам, и эффект измерялся бы в десятках миллионов рублей.

Согласно методологии, следующим являлся этап «Первый проект», цели которого продемонстрировать возможности действительно быстрого получения результатов от трансформации, а также на ограниченном примере продемонстрировать технологию работы в действии. Это такая «маленькая победоносная война».

В качестве области приложения усилий был выбран процесс годового бюджетного планирования, который было решено модернизировать с помощью добавления возможности сценарного планирования результатов в зависимости от изменений котировок биржевых товаров. В качестве базовых параметров могли использоваться различные комбинации помесечных прогнозов изменений коти-

ровок нефти Brent и курсов валют, а на выходе получались плановые расчеты Отчета о прибылях и убытках.

Раньше в ходе процесса бюджетирования обсчитывался только один сценарий развития событий, который в ходе максимум двух итераций превращался в итоговый бюджет компании, и весь процесс длился около двух месяцев и был стрессом для компании. В модернизированной системе были рассчитаны девять различных вариантов развития событий, при этом скорость расчета, глубина аналитики и быстрота доступа к данным выросли на порядок. Были выявлены области, в которых имеется потенциал получения экономического эффекта, а также приняты определенные решения, которые должны привести к его получению.

Но с точки зрения процесса цифровой трансформации, самым главным результатом было то, что высшее руководство лично убедилось в правильности тезиса «Данные — новая нефть», и желание продолжать трансформацию только возросло. Лично мне особенно запомнился момент, когда на одном из совещаний Генеральный директор БХХ «Оргхим» Ходов Н.В. сказал примерно следующее: «Раньше мы бы поставили вопросы и собрались через неделю, когда подготовят необходимую информацию. Сейчас мы прямо в ходе совещаний получаем информацию в нужных разрезах и принимаем более обоснованные решения».

В настоящее время в сотрудничестве в «Оргхим» мы находимся на этапах интеграции систем и выполнения проектов развития. Модернизируются CRM и SRM системы в части внедрения блока формульного ценообразования с использованием нашей собственной разработки «Кон-

структор формул», позволяющий рассчитывать цены на основании котировок биржевых товаров и курсов валют. Продолжает развиваться система управленческого учета и отчетности с акцентом на инструменты факторного анализа. Ведутся работы в части автоматизации управления цепочками поставок.

? *Вы говорите, что первоначальных вложений не требуется, но это звучит не вполне правдоподобно. Какие-то затраты наверняка потребуются?*

Чтобы начать, действительно не нужно никаких первоначальных капитальных вложений, потому что будет использоваться наша инфраструктура. Стоимость пробного периода примерно равна стоимости найма на испытательный срок квалифицированного сотрудника.

По своей сути, данный период и является испытательным сроком для сотрудничества.

Результаты реально появляются каждый месяц — портал и первые отчеты в течение первого месяца, разработка модели также занимает около месяца. При этом, если в какой-то момент будет принято решение остановить сотрудничество — можно забрать все созданные результаты и продолжить работу самостоятельно.

Одним из первых этапов у нас является организация референс-визита на компанию «Оргхим», в ходе которого клиент может пообщаться не только в формате CIO — CIO, но и на уровне CEO — CEO, и получить ответы на все интересующие вопросы по организации работ, порядку ценообразования, отчуждению результатов и любым другим вопросам.