

Подготовка организации к цифровой трансформации

Спикер:

Галиулин Евгений Викторович

Начальник центра экспертизы бизнес-процессов и проектного управления

galiulin@komos.ru

Немного терминов и занудства

- Цифровой бизнес – это появление новых Бизнес-моделей, объединяющих физический и цифровой миры (Gartner)
- Цифровая трансформация бизнеса - это переход компании к цифровому бизнесу через изменений культуры организации и внедрения новых информационных технологий, расширяющих границы организации и позволяющих формировать свою экосистему. При этом изменяются стратегические процессы:
 - взаимодействие с клиентами;
 - новые форматы конкуренции;
 - работа с большими данными;
 - внедрение инноваций;
 - трансформация базовых ценностей.

Немного терминов и занудства

Культура и взаимодействие

Культура, ориентированная на взаимодействие и принципы честного и открытого общения, способствует развитию цифровой трансформации

Оптимизация процессов

Мониторинг и постоянная оптимизация процессов в соответствии с передовыми трендами цифровой трансформации



Данные

Стратегический подход к управлению данными с обеспечением всестороннего доступа в режиме реального времени, обеспечение безопасности данных

Люди и компетенции

Уникальные специалисты, способные быстро обучаться новым навыкам, чтобы помочь успешно развиваться в эпоху цифровой трансформации

Инфраструктура и инструменты

Мощные, надежные и гибкие системы, и инструменты создают инфраструктуру, эффективно содействующую цифровой трансформации

Модели

Широкомасштабное применение моделей, основанное на непрерывном процессе инноваций

Сравните элементы трансформации и элементы Бизнес архитектуры



Немного терминов и занудства

Сущности цифровой трансформации

Технологии

Доступ к новым решениям: возможность Seed ранних стадий, работа с идеями, не имеющими гипотез, цифровизация текущих, открытые инновации

01

Процессы

Реинжиниринг (IoT, BigData), процессы работы со стартапами, роботизация, Disrupt Yourself, рабочее место везде

03

Продукция

Прототипирование, цифровизация (датчики), новые продукты и сервисы, управление ценностью, данные: новые инсайты, HADI

05

Инфраструктура

Инфраструктура под данные, быстрый доступ, расширяемость, обработка данных

07

Процессы

Культура, мотивация: привлечение и развитие талантов, обучение сбор идей

09

Клиенты

Понимание клиента, персонализация, поддержка 24/7, прямой доступ, онлайн, self-service

02

Партнеры

Акселераторы, корпорации, стартапы, инкубаторы, институты развития, поставщики, франчайзинг

04

Бизнес-модели

Revenue Sharing, краудизация, маркетплейсы, оплата по потреблению: подписки, уберизация

06

Инструменты

Хакатоны, акселерационные программы, customer development, Fast Track, технологические воронки

08

Немного терминов и занудства

Автоматизация

Внедрение IT-решений, повторяющих имеющиеся процессы

Цифровизация

Улучшение существующих процессов путем внедрения IT

Lean-методы оптимизации процессов

Реинжиниринг процессов

Анализ данных для принятия решения

Цифровая трансформация

Резкое снижение транзакционных издержек за счет платформ – появление **новых моделей деятельности**

Соединение возможностей технологий и традиционной сферы деятельности организации приводит к появлению новых продуктов и процессов с принципиально иными качествами

Вывод:

- Цифровая трансформация изменения бизнес-модели
- Далее по тексту презентации буду говорить про трансформацию бизнес-архитектуры через реализацию (в том числе) проектов цифровизации

Немного о НАС

ГЕОГРАФИЯ ПРОИЗВОДСТВА

4 РЕГИОНА ЛОКАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПЛОЩАДОК

- УДМУРТСКАЯ РЕСПУБЛИКА
- ПЕРМСКИЙ КРАЙ
- ТАТАРСТАН
- БАШКОРТОСТАН

ПРОИЗВОДСТВО КОМБИКОРМОВ

7 ПЛОЩАДОК ПО ПРОИЗВОДСТВУ КОМБИКОРМА

МОЛОЧНОЕ ЖИВОТНОВОДСТВО

5 ФЕРМ

СВИНОВОДСТВО

4 СВИНО-КОМПЛЕКСА

ПТИЦЕВОДСТВО

1 ПТИЦЕФАБРИКА МЯСНОГО НАПРАВЛЕНИЯ

ПЕРЕРАБОТКА МОЛОКА

5 МОЛОЧНЫХ ЗАВОДОВ **1** ФАБРИКА МОРОЖЕНОГО

МЯСОПЕРЕРАБОТКА

2 МЯСОКОМБИНАТА

ПРОИЗВОДСТВО ЯЙЦА

3 ПТИЦЕФАБРИКИ ЯИЧНОГО НАПРАВЛЕНИЯ

ДИСТРИБУЦИЯ И ЛОГИСТИКА

3 КРУПНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ КОМПЛЕКСОВ ОБЩЕЙ ПЛОЩАДЬЮ 9 ТЫС. М²

8 КРУПНЫХ СКЛАДОВ ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ ОБЩЕЙ ПЛОЩАДЬЮ 12,6 ТЫС. М²

1 ТОРГОВАЯ КОМПАНИЯ

255 МАГАЗИНОВ ФИРМЕННОЙ РОЗНИЦЫ

1 ПОЛНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОРМАМИ СОБСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

2 ОБЕСПЕЧЕНИЕ СЫРЬЕМ КЛЮЧЕВЫХ НАПРАВЛЕНИЙ

3 ПРОИЗВОДСТВО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ

4 ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОДАЖ ПО ВСЕМ КАНАЛАМ

Немного о НАС

ГЕОГРАФИЯ ПОСТАВОК ПРОДУКЦИИ

71

РЕГИОН РОССИИ

12

ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН

- США
- Китай
- Монголия
- Вьетнам
- ОАЭ
- Сингапур
- Азербайджан
- Беларусь
- Армения
- Казахстан
- Узбекистан
- Кыргызстан



Наша структура управления



Наш путь трансформации



Бизнес-архитектура была формализована на необходимом и достаточном уровне для планирования трансформации

Про этап построения бизнес-архитектуры докладывал на конкурсе 2021 года:

https://www.businessstudio.ru/articles/article/agrokholding_na_puti_v_xxii_vek_galiulin/

Бизнес-архитектура



Обязательные шаги:

- Определить цели
- Оценить наполненность системы
- Закрепить владельцев процессов

Инструмент формализации бизнес-архитектуры – программный продукт Business Studio

Бизнес-архитектура

Главная | Справочники | Отчеты | СМК | ССП | Анализ процессов | Управление

Навигатор (Деятельность)

- Свойства
- Отчеты
- Деятельность
- Организации
- Функциональные объекты
- Методы управления

Модель процессов АгроХолдинга

- КГ Модель работы Управляющей компании Агрохолдинга
 - КГ0 Осуществление деятельности в области управления агропромышленным хо
 - КГ1 Процессы управления
 - КГ1.1 Разработка целей и стратегии
 - КГ1.2 Управление правовыми вопросами
 - КГ1.3 Текущее управление бизнес-направлениями
 - КГ1.4 Управление маркетингом
 - КГ1.5 Развитие и управление компетенциями предприятия
 - КГ1.6 Управление качеством и пищевой безопасностью
 - КГ1.7 Управление информационными технологиями
 - КГ1.8 Развитие и управление человеческим капиталом
 - КГ1.9 Управление рисками предприятия
 - КГ2 Основные процессы
 - КГ2.1 Управление финансовыми ресурсами
 - КГ2.2 Комплексное развитие АПК
 - КГ2.3 Приобретение и управление собственностью
 - КГ2.4 Управление поставками
 - КГ2.5 Продвижение на рынке и продажа товаров и услуг
 - КГ3 Обеспечивающие процессы
 - КГ3.1 Управление защитой бизнеса
 - КГ3.2 Обеспечение БУ, НУ и МСФО
 - КГ3.3 Управление капитальным строительством
 - КГ3.4 Управление охраной труда, промышленной и пожарной безопаснос
 - КГ3.5 Управление документооборотом
 - КГ3.6 Управление лётной деятельностью
 - КГ3.7 Контроль качества сервиса
 - КГ3.8 Управление МТО (АХО)
 - КГ3.9 Управление коммуникациями (внешними и внутренними)
- ФТК Модель работы дистрибуторской компании Агрохолдинга по УР
- ГКЗ Модель работы субхолдинга "Производство кормов"
- ЯЭ Модель работы субхолдинга "Производство кормов"
- ВСТ Модель работы субхолдинга "Свиноводство"

Главная | Справочники | Отчеты | СМК | ССП | Анализ процессов | Управление

Навигатор (Методы управления)

- Свойства
- Отчеты
- Деятельность
- Организации
- Функциональные объекты
- Методы управления
- Шаблоны от

Цели и показатели

- Стратегические карты
 - 2021
 - 1 Управляющая компания
 - 2 Субхолдинг1
 - 3 Субхолдинг2
 - 4 Субхолдинг3
 - 5 Субхолдинг4
 - 6 Субхолдинг5
 - 7 Субхолдинг6
 - 8 Субхолдинг7
 - Единый Торговый Дом
 - Торговая компания
 - 2022
 - 1 Управляющая компания
 - Стратегические цели
 - Бухгалтерия и оперативный учет
 - Качество и пищевая безопасность
 - Маркетинг
 - Отдел развития производственной системы
 - Отдел снабжения и закупок
 - Отдел управления собственностью
 - Управление защиты бизнеса
 - Управление инвестиционными проектами
 - Управление персоналом, организационным развитием и охраной труда
 - Управление развитием информационных технологий
 - Управление строительством
 - Управление экспортом
 - Финансово-экономическая служба
 - Юридическое сопровождение
 - 2 Субхолдинг1
 - 3 Субхолдинг2
 - 4 Субхолдинг3
 - 5 Субхолдинг4
 - 6 Субхолдинг5
 - 7 Субхолдинг6
 - 8 Субхолдинг7
 - 2023
 - Архив

Главная | Справочники | Отчеты | СМК | ССП | Анализ процессов | Управление

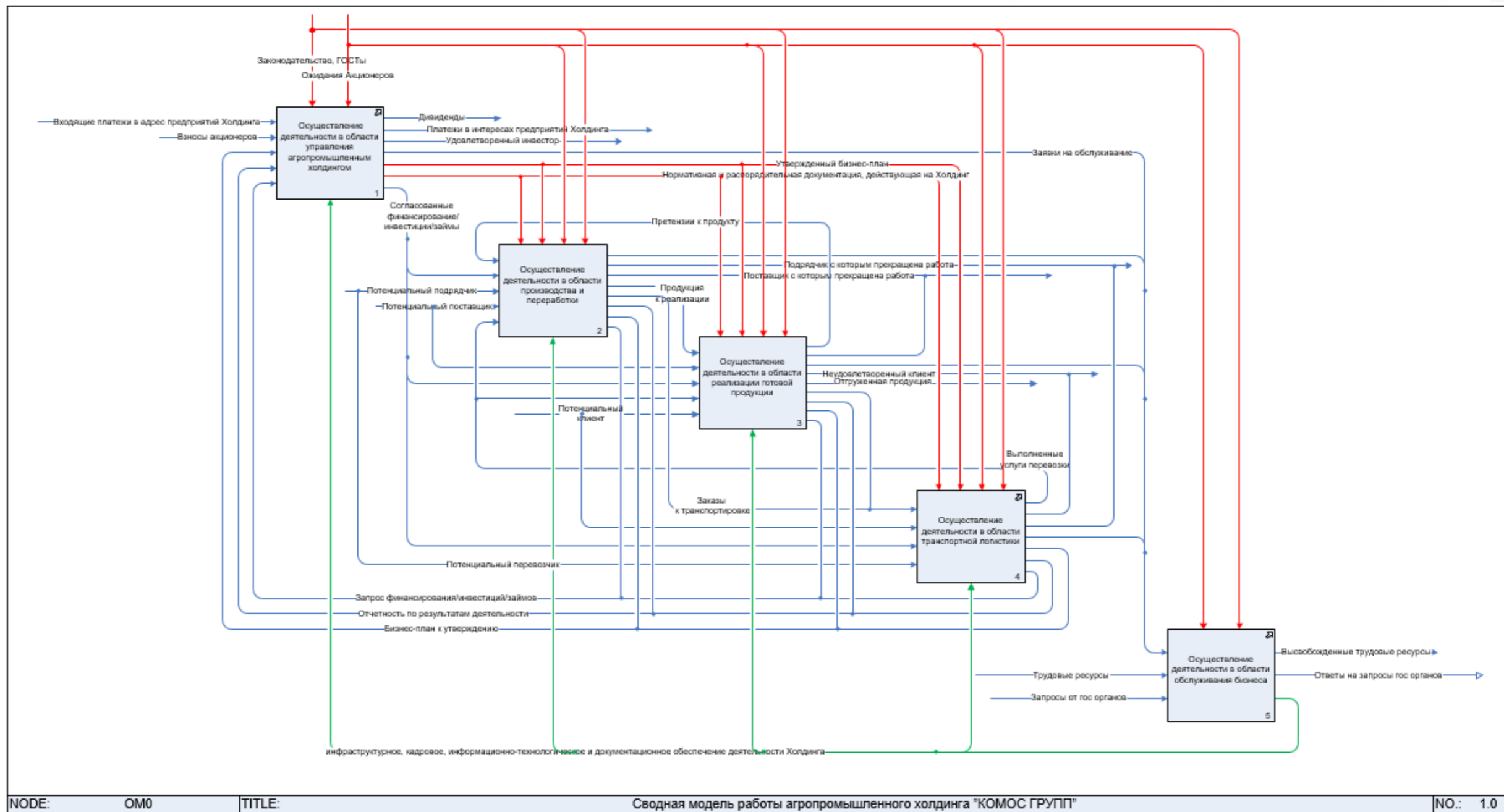
Навигатор (Методы управления)

- Свойства
- Отчеты
- Деятельность
- Организации
- Функциональные объекты
- Методы управления
- Шаблоны от

Показатели

- Стратегические показатели
 - Книга КРП
 - 1 Количество регламентированных процессов
 - Маркетплейс
 - 1 Управляющая компания
 - 2 Субхолдинг1
 - 3 Субхолдинг2
 - 4 Субхолдинг3
 - 5 Субхолдинг4
 - 6 Субхолдинг5
 - 7 Субхолдинг6
 - 8 Субхолдинг7
 - Единый Торговый Дом
 - Торговая компания
 - 1 Безаварийная и бесперебойная работа ИС и оргтехники
 - 1 Безаварийная работа техники и оборудования, обеспечение своевременного
 - 1 Безаварийная работа техники и оборудования, обеспечение своевременного
 - 1 Выполнение плана работ по реализации неликвидов.Своевременное проведе
 - 1 Выполнение плана снабжения
 - 1 Контроль выполнения финансовых планов и выполнение планового бюджета
 - 1 Надлежащее исполнение обязанностей закрепленных в должностной инструк
 - 1 Обеспечение достоверного ведения бухгалтерского учета в соответствии с д
 - 1 Объем полученных субсидий (относительно бизнес-плана), тыс. руб.Обеспеч
 - 1 Объем реализации молока в физическом весе относительно бизнес-плана (нар
 - 1 Объем реализации молока в физическом весе относительно бизнес-плана (нар
 - 1 Объем реализации молока высшего сорта в физическом весе относительно би
 - 1 Организация и ведение корреспонденции, отчетности (включает в себя сорт
 - 1 Планирование и организация сметно-договорной работы по проекту, контрол
 - 1 Проведение подготовительных работ (подготовка семян, СЗР, удобрений, ка
 - 1 Проведение подготовительных работ (подготовка семян, СЗР, удобрений, ка
 - 1 Продуктивность на 1 фуражную корову (с н.г.)
 - 1 Разработка и оформление документации по персоналу (первичной, учетной, г
 - 1 Своевременное выполнение задач руководителя Общества
 - 1 Своевременное выполнение поставленных задач руководителем подразделе
 - 1 Своевременное осуществление статистических/экономических/финансовых

Бизнес-архитектура



NODE: OM0

TITLE:

Сводная модель работы агропромышленного холдинга "КОМОС ГРУПП"

NO.: 1.0

Бизнес-архитектура

Примеры построения бизнес-архитектуры в Холдинге

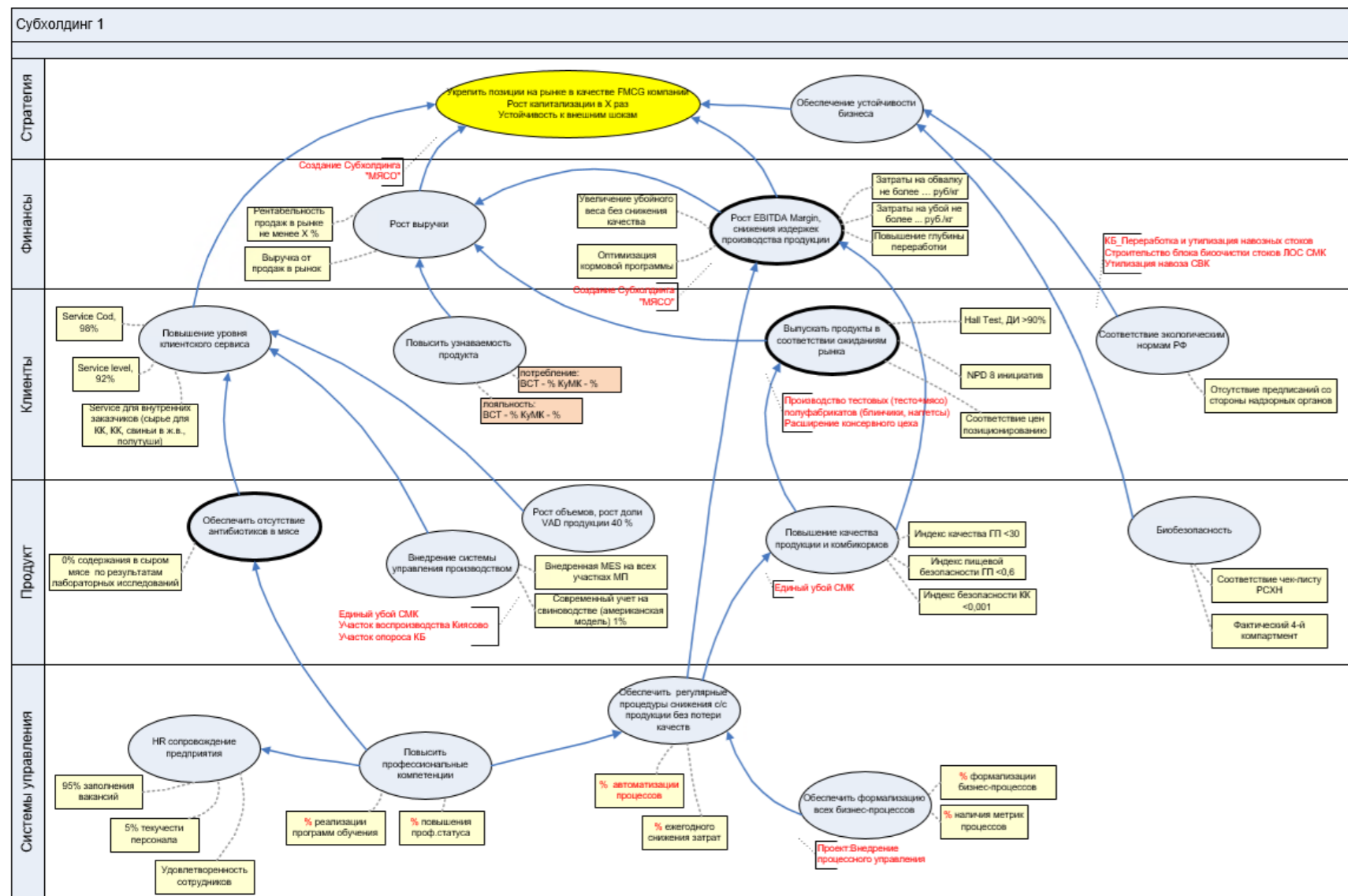


= 5 сегментов и 7 дивизионов

Инструмент формализации бизнес-архитектуры – программный продукт Business Studio

Новые цели, старт программ трансформаций

В Холдинге формализован и внедрен процесс стратегического планирования



Результаты:

- Утвержденные карты целей
- Определены проекты для достижения целей
- Карты целей трансформируются в плакаты
- Цели устанавливаются вместе с KPI в специализированном ИТ решении

В Холдинге внедрена система OKR и KPI

Новые цели, старт программ трансформаций

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

Наша ключевая цель -
построить к 2025 году устойчиво растущую FMCG-компанию, оператора известных брендов.

Интересна инвесторам.

Конкурентоспособна по сравнению с главными игроками рынка по основным показателям эффективности.

Лидер предпочтений сотрудников в качестве работодателя.

Цели по направлениям:

ФИНАНСЫ

- Увеличить выручку
- Обеспечить снижение рисков

КЛИЕНТЫ

- Расширить объемы продаж в перспективных каналах сбыта
- Увеличить долю экспортных продаж
- Повысить уровень клиентского сервиса

МАРКЕТИНГ

- Войти в TOP-3 по знанию брендов в целевых регионах продаж
- Повысить скорость выпуска новой продукции по топ-брендам

ИНВЕСТИЦИИ

- Реализовывать инвестиционные проекты с минимальными отклонениями от утвержденного первоначального плана

ПРОДУКТ

- Увеличить долю топ-брендов
- Расширить продуктовые линейки
- Повысить качество и безопасность готового продукта

ПЕРСОНАЛ

- Создать сильную команду, обеспечивающую достижение стратегических целей бизнеса, и получающую рыночную оплату труда
- Создать сильный HR-бренд
- Создать эффективную систему развития персонала

ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- Формализовать все бизнес-процессы компании, сделать их прозрачными и контролируруемыми

ОХРАНА ТРУДА

- Построить систему, снижающую риск получения травм и профессиональных заболеваний работников

КАЧЕСТВО

- Непрерывно повышать качество и безопасность продуктов – брендов холдинга для счастливого и здорового будущего поколений

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

- Привести информационные системы к целевой IT-структуре
- Подготовиться к цифровой трансформации для выполнения стратегических целей бизнеса

Обязательные шаги:

- Определить уровень карт целей (что является целью)
- Выделить ключевые влияния целей друг на друга, без ухода «в рутину»
- Ранжировать цели по направлениям деятельности и зонам ответственности
- Уметь договариваться
- Предусмотреть инструмент исполнения целей

Программы организационных проектов

- Программа I: Максимизация прибыли
 - Создание Единого торгового дома
 - Объединение активов в области мясопереработки
 - Повышение эффективности кормовой программы в свиноводстве и птицеводстве, реструктуризация производственных процессов, разработка новой модели сбора показателей.
 - Повышение эффективности коммерческой функции
 - Повышение точности и качества прогнозирования спроса, планирования в цепочках поставок
- Программа II: Повышение эффективности системы управления Холдинга
 - Создание ОЦО по направлениям (HR, ИТ, Право, Бухгалтерский и Финансовый и т.д.)
 - Единый клиентский сервис
 - Развитие ИТ-систем управления предприятием

Проектный офис (входит в состав центра экспертизы) обеспечивает реализацию программ за счет:

- Внедрения методологии управления проектами;
- Консультирование и сопровождение проектных руководителей;
- Прямого управления «сложными» высоконагруженными проектами
- Мониторинга проектов с помощью корпоративной системы управления проектами (КИСУП)
- Балансировкой приоритетов в реализации проектов и их ресурсным обеспечением

Программы организационных проектов

35

проектов в активной фазе реализации

7

проектных инициатив в стадии предпроект

7

проектных инициатив на стадии «Идея»

1060

млн руб бюджет всего пула проектов (стадий «реализация» и «постпроект»)

11

Проектов в прямом управлении ПО

Проектный офис (входит в состав центра экспертизы) обеспечивает реализацию программ за счет:

- Внедрения методологии управления проектами;
- Консультирование и сопровождение проектных руководителей;
- Прямого управления «сложными» высоконагруженными проектами
- Мониторинга проектов с помощью корпоративной системы управления проектами (КИСУП)
- Балансировкой приоритетов в реализации проектов и их ресурсным обеспечением

Программы организационных проектов

Проектный офис (входит в состав центра экспертизы) обеспечивает реализацию программ за счет:

- Внедрения методологии;
- Консультирование и сопровождение проектных руководителей от бизнеса;
- Прямого управления «сложными» высоконагруженными проектами
- Использования КИСУП

Код проекта	Имя проекта	Подрядчик	РП	Заказчик	Начало	Окончание	% за	Базовый фина	Актуальный фв	Фактические р	(И.) Заде	(И.)
ОПО-098	Реализация коммерческих отчетов Power BI (ФТК)	ООО "Бизнес-анали	Белов Иван Александр	Безносос Евгений Вячесла	08.06.2023	20.05.2025	31%	0,00 Р				
*Стадия: Реализация					14.09.2020	28.01.2026		923 326 357,20	1 001 416 730,3	523 173 945,12		
ОПО-001P01	Централизация и консолидация Управления холдингом на платформе 1С (Управление холдинга)	ИБС	Кадацкий Сергей Вита	Шутов Андрей Васильевич	14.09.2020	01.11.2023	97%	51 122 000,00 Р	54 871 000,00 Р	33 273 280,34 Р		
ОПО-005	Трансформация корпоративной системы электронного документооборота- построение ЕСМ	ООО "Программны	Галиулин Евгений Вик	Шутов Андрей Васильевич	26.09.2022	04.12.2023	51%	16 400 000,00 Р	16 400 000,00 Р	11 675 000,00 Р		
ОПО-006P01	Быстрое закрытие	ИБС	Филатов Аркадий Сер	Пьянков Алексей Яковле	01.05.2021	03.02.2025	31%					
ОПО-008	Проект внедрение CRM на базе Creatio (Холдинг) Блок клиентского сервиса	ООО "В 2 В Консалт	Мокрушин Алексей М	Зобкова Лариса Александр	01.10.2021	25.12.2023	87%	26 000 000,00 Р	25 451 250,00 Р	21 305 544,34 Р		
ОПО-022P02	Тиражирование и модификация электронного архива бизнес-единиц	ЭЛАР	Обухова Елена Станис	Фокина Лариса Валентинс	31.03.2022	29.07.2023	99%	19 496 600,00 Р	22 730 000,00 Р	17 420 334,34 Р		
ОПО-025-МЛ	Внедрение WMS на складах ГП МИЛКОМ	Ситек	Боровиков Виталий Ст	Матвеев Павел Борисович	28.01.2022	25.12.2023	40%	31 439 977,20 Р	31 439 977,20 Р	23 561 763,24 Р		
ОПО-029	Создание Единого торгового дома	Хоз. способ	Ямбушев Дамир Фатих	Шутов Андрей Васильевич	01.07.2022	28.01.2026	76%					
ОПО-042	Внедрение процессного управления	Хоз.способ	Щербачков Александр	Шутова Екатерина Евгение	27.04.2021	29.12.2023	70%	0,00 Р	0,00 Р	0,00 Р		
ОПО-043	Управление СОК	Хоз. способ	Юрьев Максим Влади	Шутова Екатерина Евгение	01.06.2022	30.05.2024	76%	0,00 Р	0,00 Р	0,00 Р		
ОПО-044P03-ТУ	Модернизация вычислительных ресурсов ООО Комос Групп	ООО "Телеком Инте	Данилов Евгений Влад	Пискарев Александр Алек	01.10.2021	29.12.2023	49%	79 200 000,00 Р	127 000 000,00 Р	111 553 839,53 Р		
ОПО-045P03-М	Инженерная инфраструктура ЦОД ОАО Милком	ООО "Телеком Инте	Данилов Евгений Влад	Пискарев Александр Алек	01.11.2021	30.11.2023	28%	27 500 000,00 Р	17 000 000,00 Р	13 011 587,04 Р		
ОПО-053	Повышение уровня сетевой защищенности корпоративной сети Холдинга	FORTINET	Григорьев Алексей Се	Пискарев Александр Алек	01.02.2022	14.06.2024	53%	18 659 000,00 Р	20 327 859,87 Р	17 084 640,00 Р		
ОПО-055	Внедрение корпоративной информационной системы управления проектами	Бастин-интегратор	Ефремов Максим Влад	Бердичевский Иван Влади	01.03.2022	28.07.2024	67%	6 998 500,00 Р	5 728 500,00 Р	4 926 500,00 Р		
ОПО-058	Внедрение ПО 1С Управление торговлей для ЕТД	ООО "КОНСТАНТА	Лоренцова Елена Влад	Бегтягин Сергей Семенов	15.04.2022	19.05.2025	91%	112 248 000,00 Р	135 937 894,43 Р	108 457 684,01 Р		
ОПО-061	Внедрение системы 1С MDM для справочников «Номенклатура» и «Точки доставки»	ООО "Ускорение би	Ефремов Максим Влад	Пискарев Александр Алек	17.11.2022	03.07.2025	30%	28 817 280,00 Р	46 124 340,00 Р	29 443 380,00 Р		
ОПО-062	DFM и TRM на программном обеспечении NovoForecast	ООО "Ново Бийск"	Лоренцова Елена Влад	Змеевская Ольга Николае	21.02.2022	14.03.2025	17%	49 112 000,00 Р	49 112 000,00 Р	36 216 000,00 Р		
ОПО-064	Централизация MS Active Directory & Exchange	АО "Инфосистемы Д	Григорьев Алексей Се	Пискарев Александр Алек	18.04.2022	15.12.2023	60%	9 888 000,00 Р	12 473 496,00 Р	2 614 260,00 Р		
ОПО-069	Экспертное обследование (Roger Jones)	ASI	Логачев Фёдор Дмитр	Шутов Андрей Васильевич	30.04.2022	31.12.2025	46%	375 984 000,00 Р	375 709 412,88 Р	80 763 620,69 Р		
ОПО-071	Единая База знаний	ООО "Кодеры"	Пискарев Александр А	Пискарев Александр Алек	20.02.2023	01.11.2023	70%	618 000,00 Р	618 000,00 Р	129 000,00 Р		
ОПО-072	«Модернизация вычислительных ресурсов филиала ООО «КОМОС ГРУПП» Торговая компан	ООО ЛАН-сервис	Данилов Евгений Влад	Пискарев Александр Алек	10.10.2022	15.11.2024	25%	22 810 000,00 Р	22 810 000,00 Р	7 297 511,59 Р		
ОПО-073	Репликация информационных баз МИЛКОМ	Хоз. способ	Кадацкий Сергей Вита	Пискарев Александр Алек	29.11.2022	29.09.2023	46%	4 183 000,00 Р	4 183 000,00 Р			
ОПО-079	SCM на программном обеспечении NovoForecast	ООО "Ново Бийск"	Лоренцова Елена Влад	Сабуров Александр Олега	20.02.2023	18.03.2024	55%	5 000 000,00 Р	5 000 000,00 Р	3 190 000,00 Р		
ОПО-080	Внедрение DFM в субхолдинге «Птицеводство» производство яйца	Хоз. способ	Филатова Елена Юрье	Змеевская Ольга Николае	01.02.2023	30.11.2023	47%					
ОПО-081	Унификация процесса по Управлению СИЗ и СИОС	Хоз. способ	Арасланов Самат Маг	Шутов Андрей Васильевич	03.04.2023	17.04.2024	59%	8 600 000,00 Р				
ОПО-084	Организация системы хранения данных для проектов 1С-УТ, ВРМ (Документооборот), ВРМ (С	Хоз. способ	Данилов Евгений Влад	Пискарев Александр Алек	03.04.2023	30.11.2023	97%	23 000 000,00 Р	23 000 000,00 Р			
ОПО-085	Оптимизация документооборота АО «МИЛКОМ»	Хоз. способ	Доманова Елена Алек	Камышный Михаил Алекси	24.03.2023	29.12.2023	22%					
ОПО-086	ЗРЛ АО МИЛКОМ	Хоз. способ	Боровиков Виталий Ст	Камышный Михаил Алекси	10.05.2023	18.12.2023	91%	550 000,00 Р				
ОПО-087	Создание и запуск сайта для юридических лиц в розничном канале сбыта на базе онлайн-ма	Хоз. способ	Мерзлякова Ангелина	Безносос Евгений Вячесла	12.06.2023	31.01.2024	10%	3 000 000,00 Р	3 000 000,00 Р			
ОПО-088	Интеграция автобусов в 1С.РЭ	КОМОС ИНФОРМ	Суханов Александр Ал	Федоров Алексей Анатоли	27.06.2023	10.12.2023	40%	200 000,00 Р				

Программы организационных проектов

- Программа I: Максимизация прибыли
 - Создание Единого торгового дома
 - Объединение активов в области мясопереработки
 - Повышение эффективности кормовой программы в свиноводстве и птицеводстве, реструктуризация производственных процессов, разработка новой модели сбора показателей.
 - Повышение эффективности коммерческой функции
 - Повышение точности и качества прогнозирования спроса, планирования в цепочках поставок
- Программа II: Повышение эффективности системы управления Холдинга
 - Создание ОЦО по направлениям (HR, ИТ, Право, Бухгалтерский и Финансовый и т.д.)
 - Единый клиентский сервис
 - Развитие ИТ-систем управления предприятием

Каждый из перечисленных проектов включал внедрение одного или нескольких ИТ-инструментов

Экономический эффект нескольких проектов составил 490 млн.р. - детально смотрите доклад на конкурсе BPM проект года (2023):

<https://bpmaward.ru/2023/02/06/komos-ru/>



Чуть подробнее про проекты

- Оценка готовности к изменениям;
 - Жесткое применение принципов проектного управления;
 - Детальное понимание текущей ситуации – моделирование процессов «AS IS»;
 - Требование оценки целей и их критериев успешности как для проекта в целом, так формулирование и бизнес-целей выполняемых проектом
 - Привлечение отраслевых экспертов для «ТО BE»;
 - Мы говорим про изменение бизнес архитектуры – это первично;
 - ИТ–инструмент – это вторично;
 - MVP;
 - Оценка исполнения и достижение целей проекта по критериям успешности в том числе достижения бизнес-целей.
- Проект должен иметь понятное обоснование для бизнеса (экономическое, функциональное/ иметь KPI)
 - Работа планируется по этапам/фазам
 - Полезный опыт извлекается на каждом этапе/фазе
 - Роли и обязанности должны быть четко определены
 - Управление осуществляется «по исключениям» (базовые требования к временным, финансовым затратам и рискам формируются на старте, **управление осуществляет менеджер проекта**, эскалация при невозможности реализации полномочий)
 - Качество исполнения и контроль выполнения целей проекта, его бизнес-показателей
 - Проектный подход адаптируется к конкретному проекту исходя из его функциональных объемов

Формализация процессов AS IS

Формализация процессов AS IS (с точки зрения цифровизации)

- Фиксируется владелец процессов = функциональный заказчик
- Разрывы в процессах
- Движение документов
- Существующие ИТ-инструменты и их взаимодействие между собой
- Определить бизнес-требования
- Оценить степень автоматизации

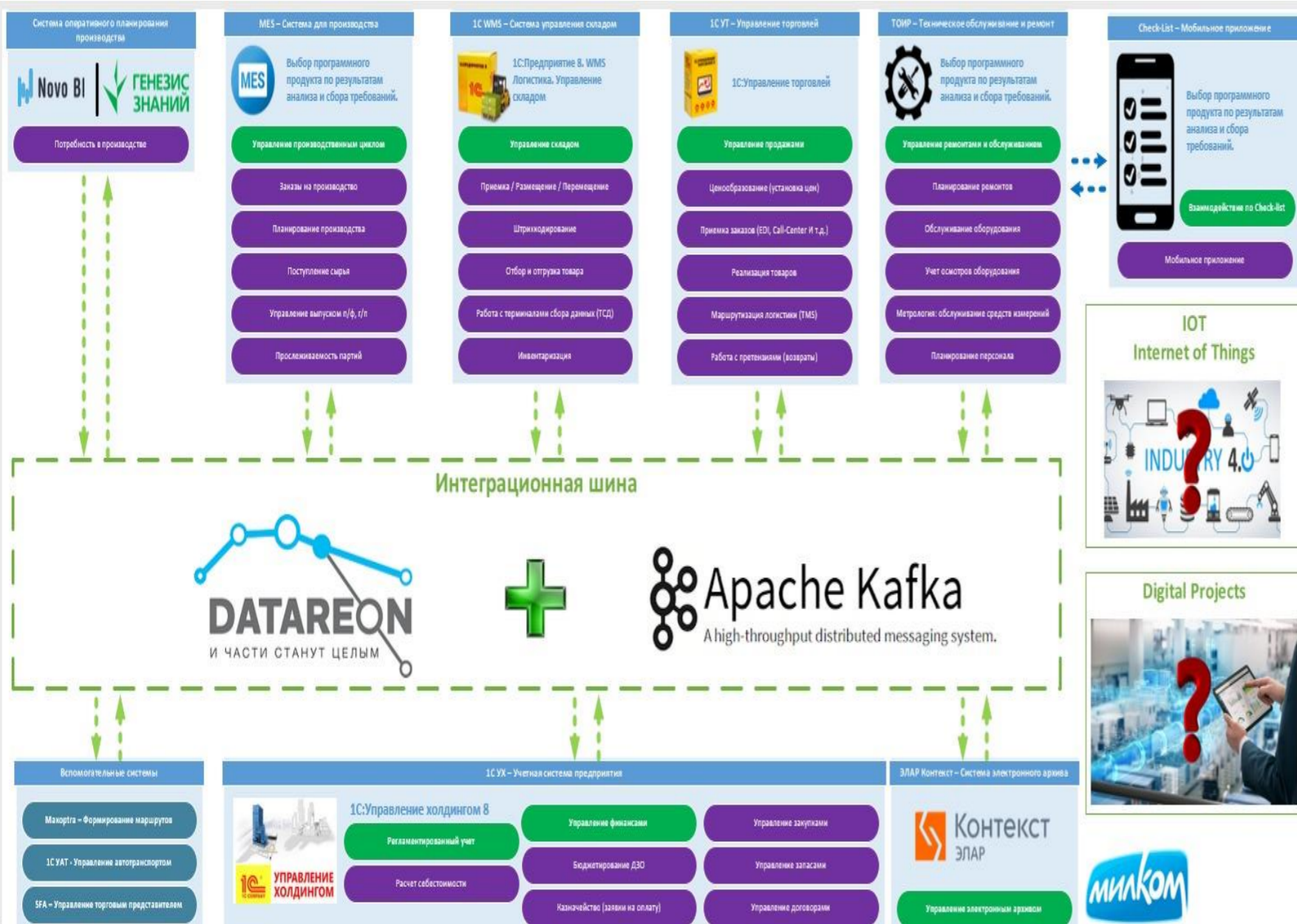
ИТ- Архитектура формируется в ином инструменте на основании отчета из Business Studio

Все модели формализуются в Business Studio

Очень не хватает связки процессов и ИТ-архитектуры

Итого ИТ-архитектура

Важно: В данном докладе я не рассматриваю процесс выбора ИТ-инструмента



Подготовка к реализации

Управление организационными изменениями



Оценка готовности к изменениям

Не бояться и жестко говорить нет старту проекта – если нет готовности

Чаще выгоднее перестроить процессы под ИТ-продукт (это дешевле) – оценка стоимости изменений

Проектирование процессов TO BE от общего к частному

Удобно применять интеграцию BS и СПР (для проектов 1С)

Надо управлять изменениями

Руководитель проекта – обязан обладать компетенциями в данной области

Задачи:

- ✓ Создать позитивный имидж проекта
- ✓ Разъяснить необходимость перемен
- ✓ Подготовить команду реформаторов
- ✓ Заинтересовать сотрудников и мотивировать обучаться и работать в новом ИТ инструменте
- ✓ Выстроить процесс непрерывного обучения
- ✓ Заставить перемены прижиться



Потенциальные выгоды:

- ✓ Сотрудничество - основной стиль работы бизнеса и проектной команды
- ✓ Владельцы и эксперты, взявшие на себя **ответственность за результат**
- ✓ Четкая процедура обучения и пополняемая библиотека знаний для обучения новых сотрудников
- ✓ «Мягкий» переход к работе в новом ИТ-инструменте



За деньги – ДА!

Все сводиться к экономическим расчетам

Организационные проекты, бизнес-цели которых содержат оптимизацию и улучшения бизнес-процессов, которые должны повлечь изменение экономических показателей предприятия должны обязательно сопровождаться этапом подготовки финансовой модели будущих изменений.

Это даёт:

- Понимание сроков окупаемости инвестиций
- Риски реализации
- БДР
- NPV, IRR
- Экономической целесообразности изменений

А где же ИТ-функция?



Предоставляют ресурсы и являются частью проектной команды

Задачи: архитектора и интеграции

При реализации проекта, мы формируем центры компетенций в данном инструменте (для поддержки и развития)

Формализация процессов AS IS и проектирование процессов TO BE позволяют сформировать конкретные бизнес-требования:

- Определены ответственные
- Определено что надо
- Уверенность, что все договорились и не будет изменений

Резюме

- ✓ Процессный подход к управлению + интегрированная система менеджмента
- ✓ Проектный подход
- ✓ Управление всеми изменениями через процессно-проектное управление



Все презентацию я говорю про изменение бизнес архитектуры.

Проекты должны вести к достижению страт целей

Изменениями необходимо управлять. Поэтому у нас:

- Процессный офис – инструменты повышения эффективности
- Проектный офис – управление изменениями

ИТ-инструмент - вторичен

Здравствуй, капитан очевидность!

Немного размышлений

- Необходимо знать и понимать корпоративную культуру предприятия (как устроено и как продать идею)
- Необходимо знать методологию, не изобретать
- Методологию необходимо адаптировать под корпоративную культуру.
- Необходимо продать идею
- Необходимо быть лидером
- Никому не верь. Только цифры, только факты
- Все делают люди, создавай компетенции

Всегда побеждает команда!

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ