



ОПЫТ ЗАЩИТЫ
ПРОЕКТОВ В ОБЛАСТИ
ЦИФРОВОЙ
ТРАНСФОРМАЦИИ

Каранкевич Максим



- Директор по данным и цифровой трансформации
- Член правления Санкт-Петербургского клуба ИТ-директоров, руководитель программного комитета
- Независимый ИТ-консультант
- Финалист конкурса «Лидеры России»

- 20 лет руковожу проектами в ИТ и ИБ
- Управлял ИТ и ИБ в промышленных, розничных и компаниях.
- Специализируюсь на цифровой трансформации бизнеса, построении процессов управления ИТ и траблшутинге.
- Подробнее levelmax.pro



ООО «ТД «БАЛТИЙСКИЙ БЕРЕГ» –

- Один из крупнейших производителей готовой рыбной продукции в России
- Производства в Ленинградской области, Санкт-Петербурге, Вязьме, Марий Эл
- Работает более 2500 человек
- Перерабатываем более 40 тыс. тонн рыбы и морепродуктов ежегодно



ХОЛДИНГ «БАЛТИЙСКИЙ БЕРЕГ»

Рыборазведение

Рыбопереработка

Производство соусов

Многопрофильные медицинские клиники

Управление недвижимостью

Автотранспортное предприятие

ПРОБЛЕМАТИКА

Зачем вообще нужен практический опыт?



Мифы о цифровой трансформации

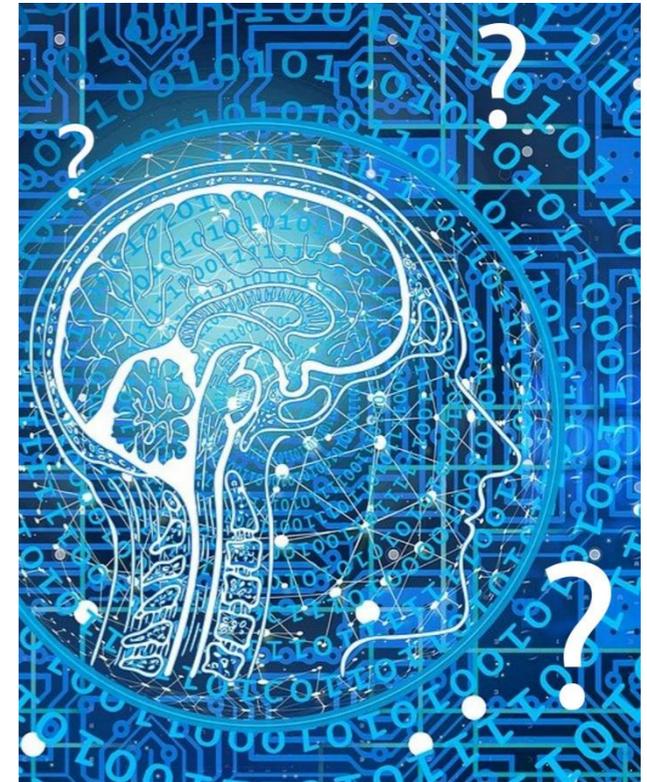
Состояние цифровой трансформации – это:

- тридевятое царство, в которое можно попасть через «портал» цифровых технологий.
- приказ по предприятию о применении цифровых инструментов в управлении.
- специализированное программное обеспечение.

НЕТ !

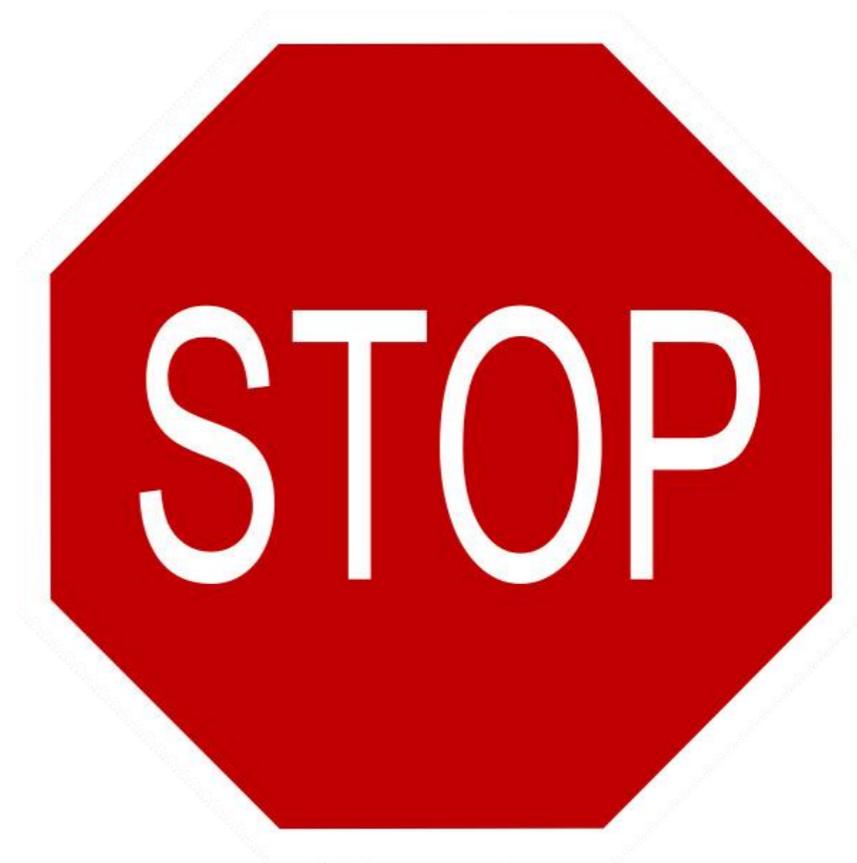
НЕТ !

НЕТ !

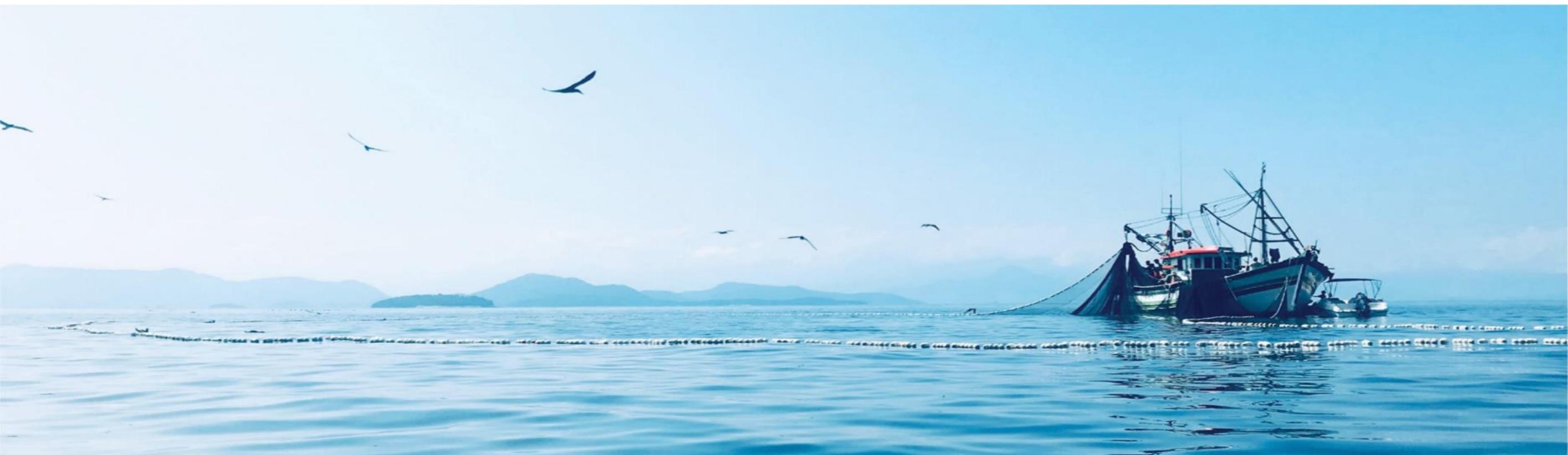


Препятствия на пути цифры

- Руководители не верят в силу цифры и их ничем не переубедить.
- Руководители считают вложения в развитие персонала пустыми расходами.
- Большое количество руководителей среднего звена не далеко ушли от ментальности ведущих специалистов.
- В корпоративной культуре ярко выражен культ ручного труда руководителей.
- Персонал видит в переменах угрозу.
- Денег нет.



ПОДДЕРЖКА ОРГСТРУКТУРЫ И ОРГАНИЗАЦИОННО-РАСПОРЯДИТЕЛЬНЫХ ДОКУМЕНТОВ



ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

- Бесплатно:
 - Создайте консультационный орган «Совет по цифровой трансформации».
 - Создайте инициативные группы повышения эффективности «Группа эффективности завода N»
 - Разместите доску почета «Лучшие инноваторы компании».
 - Переименуйте ИТ руководителя в «Руководителя цифровой трансформации компании».
- Условно бесплатно:
 - Учредите систему грантов за достижения в области цифровой трансформации.
 - Измените KPI руководителей так, чтобы использование цифровых технологий и инновационность стали им выгодны.
- Дополнительное финансирование:
 - Создайте новое подразделение, которое будет заниматься только цифровой трансформацией процессов предприятия, накапливать экспертизу и отвечать за рост и развитие компании.



Балтийский берег
Торговый Дом

Приказ № 16/2022

О создании комитета по цифровизации предприятия

В целях повышения производительности труда предприятия и создания условия для долгосрочного роста продаж приказываю:

1. Сформировать комитет по цифровизации предприятия в составе
 - a. [redacted] (консультант);
 - b. [redacted] (участник);
 - c. [redacted] (участник);
 - d. [redacted] (участник);
 - e. [redacted] (участник);
 - f. [redacted] (участник);
 - g. Каранкевич Максим (руководитель).
2. Установить целью комитета – повышение эффективности компании за счет цифровизации и оптимизации процессов управления и исполнения.
3. Установить задачи комитета:
 - a. Отбор идей для проработки;
 - b. Отбор проработанных проектов для представления совету директоров;
 - c. Подготовка обоснования проекта и отзыва о проекте для совета директоров;
 - d. Контроль реализации проектов;
 - e. Контроль достижения целей проектов;
4. Назначить руководителем комитета директора по данным и цифровой трансформации Каранкевича Максима.
5. Установить обязанности участника комитета в следующем объеме:
 - a. Участвовать в обсуждении идей и проектов;
 - b. Готовить отзыв о проекте или идею по своему профилю деятельности;
 - c. Искать и выдвигать на рассмотрение идеи для повышения эффективности компании через цифровую трансформацию;
 - d. Контролировать ход проектов, которые были поручены для контроля руководителем комитета;
 - e. Докладывать комитету о ходе контролируемых проектов и достижениях ими результата.
6. Установить обязанности консультанта комитета в следующем объеме:
 - a. Консультировать участников комитета по вопросу экономической целесообразности идей и проектов.
7. Установить обязанности руководителя комитета в следующем объеме:
 - a. Все обязанности участника комитета;
 - b. Планировать и организовывать встречи комитета;
 - c. Распределять контроль выполняемых проектов среди участников комитета;

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ДОКУМЕНТЫ

- Добавьте понятия цифровая трансформация, цифровизация, автоматизация, роботизация в стратегию компании. Чем больше будет включений, тем лучше.
- Разработайте и утвердите стратегию компании в области цифровой трансформации, которая будет увязана с финансовыми целями компании, стратегией в области управления персоналом, стратегией производства.
- Выпусти приказ о цифровой трансформации компании, в котором на каждого сотрудника будет возложена обязанность содействовать цифровой трансформации компании.



МИНИСТЕРСТВО ЦИФРОВОГО РАЗВИТИЯ, ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И СВЯЗИ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ

П Р И К А З

«__» _____ 2022 г. № _____
г. Ростов-на-Дону

О назначении ответственного за цифровую трансформацию в министерстве цифрового развития, информационных технологий и связи Ростовской области

Во исполнение пункта 3 Перечня поручений Президента Российской Федерации по итогам совещания с членами Правительства Российской Федерации 10.10.2020 № 1648.

ПРИКАЗЫВАЮ

1. Назначить заместителя министра цифрового развития, информационных технологий и связи Ростовской области – начальника управления информационных технологий Седовича В.А. ответственным за цифровую трансформацию в целях:
обеспечения перевода массовых социально значимых государственных и муниципальных услуг в электронный формат;
разработки и реализации стратегии в области цифровой трансформации отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления Ростовской области;
достижения показателя «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования, а также государственного управления.
2. Признать утратившим силу приказ министерства цифрового развития, информационных технологий и связи Ростовской области от 06.10.2020 № 25 «О назначении ответственного за цифровую трансформацию в министерстве цифрового развития, информационных технологий и связи Ростовской области».
3. Контроль за выполнением настоящего приказа оставляю за собой.

Министр _____ Е.В. Полуянов

ГОТОВИМ ПОНЯТНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

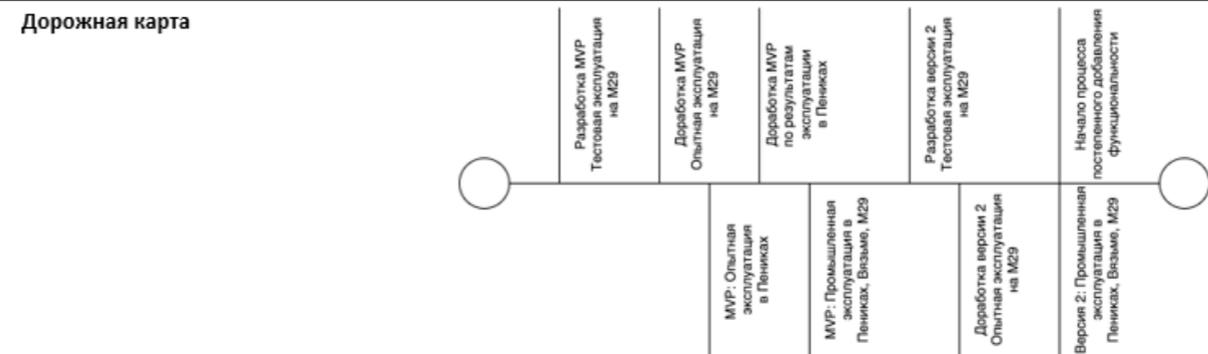


MRMM: Мобильное рабочее место мастера цеха

Команда проекта:
 Лидер проекта: ██████████
 Руководитель проекта: ██████████
Участники проекта:
 - ██████████ (бизнес-анализ и внедрение)
 - ██████████ итрий (бизнес-заказчик)
 - ██████████ ены/уточняется (бизнес-заказчик)
 - ██████████ илл (интеграция)

Цели проекта:

- Повысить производительность труда мастеров цеха за счет переноса рабочего места в точку текущего нахождения мастера.
- Повысить производительность производства за счет повышения процента времени нахождения мастера в цеху.
- Снизить затраты на ФОТ за счет исключения дублирования работы.
- Получить реальные данные о фактической работе цеха, производительности бригад и точности поставок сырья и ТУМ.



Связанные проекты:

- Мобильное рабочее место инженера.
- Чат-бот инженерной службы.
- Бизнес-аналитика управления производством.
- Развитие управленческих качеств младшего управленческого персонала.

Описание проекта
 Результатом проекта станет разработанное для производства автоматизированное рабочее место мастера цеха, состоящее из

1. Защищенного планшета на базе Android.
2. Приложения для учета производственной деятельности в цеху

, обладающее следующими функциями:

- Получение сменного задания, потребности и плана производства.
- Управление составом смены.
- Прием входящих перемещений в цех.
- Оформление отгрузки готовой продукции и ПФ на склад.
- Автоматическая печать исходящих документов.
- Заполнение отчетности.
- Фиксация начала и окончания производственного процесса.
- Формирование отчетных документов.
- Заполнение журналов, которые могут вестись в электронном виде.
- Автоматическое заполнение документов путем сканирования штрихкодов документов и ТМЦ.
- Создание заявок на ремонт оборудования.

Ключевые контрагенты

- Руководители организаций компании.
- Начальники производства
- Мастера цехов
- Разработчик приложения
- Поставщик оборудования
- Специалисты ИТ
- Директор по планированию.

Ценностные эффекты для ключевых контрагентов:

- Для руководителей компании
 - Повысится прозрачность работы производства и формирования себестоимости готовой продукции
 - Появится возможность почасового почасового планирования производства.
 - Появится возможность внедрения профессиональной системы управления производством и планирования.
- Для начальников производства
 - Повысится прозрачность работы производства за счет поступления данных о начале, окончании и проблемах производства онлайн.
- Для мастеров цехов
 - Отсутствие работы по заполнению документации после смены.
 - Меньше перемещений по предприятию.
 - Более комфортная рабочая среда.
 - Уменьшение количества дублирующей работы.

Финансовая модель:

- Разовые
 - Разработка приложения: ██████████ за все этапы.
 - Закупка оборудования ██████████ млн. р.
 - Экономия на ФОТ за счет сокращения помощников мастеров ██████████ млн. р. в год.
- Прямая окупаемость ██████████. Но в реальности оборудование может стоить дороже, а помощников сократим не всех. Окупаемость не превысит год.

Эффект от внедрения проекта
 Производительность цехов повысится до 20%* за счет:

1. Правильное распределение персонала в цехе.
2. Своевременная реакция на простой оборудования.
3. Своевременная поставка ТМЦ и сырья.
4. Своевременный запуск цеха, выход с обедов и перерывов.
5. Эффект присутствия руководителя.
6. Оперативное решение любых хозяйственных вопросов.

Риски проекта:

- Не обнаружено

* Экспертная оценка ФЦК на основе результатов работы цех морепродуктов в Пенниках, который увеличил производительность на 20% в условиях постоянного присутствия мастера в цехе.

Причины возникновения проекта:

1. Мастер цеха и помощник мастера цеха до трети смены проводят за компьютером, а не в цеху, что снижает производительность рабочих цеха и управляемость производства.
2. Мастер цеха и помощник заполняют в процессе работы множество бумажных форм вручную, а затем переносят их в УПП.
3. В системах учета нет информации о следующих событиях:
 - a. Точное время начала, окончания производства продукта неизвестно.
 - b. Точное время поставки ТМЦ и задержки неизвестны.
4. Реальное время простоя оборудования не известно.

МРММ: Мобильное рабочее место мастера цеха

Команда проекта:

Лидер проекта: [REDACTED]

Руководитель проекта: [REDACTED]

Участники проекта:

- [REDACTED] (бизнес-анализ и внедрение)
- [REDACTED] итрий (бизнес-заказчик)
- [REDACTED] ены/уточняется (бизнес-заказчик)
- [REDACTED] илл (интеграция)

Цели проекта:

- Повысить производительность труда мастеров цеха за счет переноса рабочего места в точку текущего нахождения мастера.
- Повысить производительность производства за счет повышения процента времени нахождения мастера в цеху.
- Снизить затраты на ФОТ за счет исключения дублирования работы.
- Получить реальные данные о фактической работе цеха, производительности бригад и точности поставок сырья и ТУМ.

Дорожная карта



Описание проекта

Результатом проекта станет разработанное для производства автоматизированное рабочее место мастера цеха, состоящее из

1. Защищенного планшета на базе Android.
2. Приложения для учета производственной деятельности в цеху

, обладающее следующими функциями:

- Получение сменного задания, потребности и плана производства.
- Управление составом смены.
- Прием входящих перемещений в цех.
- Оформление отгрузки готовой продукции и ПФ на склад.
- Автоматическая печать исходящих документов.
- Заполнение отчетности.
- Фиксация начала и окончания производственного процесса.
- Формирование отчетных документов.
- Заполнение журналов, которые могут вестись в электронном виде.
- Автоматическое заполнение документов путем сканирования штрихкодов документов и ТМЦ.
- Создание заявок на ремонт оборудования.

Ключевые контрагенты

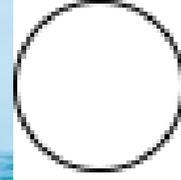
- Руководители организаций компании.
- Начальники производства
- Мастера цехов
- Разработчик приложения
- Поставщик оборудования
- Специалисты ИТ
- Директор по планированию.

Эффект от внедрения проекта

Производительность цехов повысится до 20%* за счет:

1. Правильное распределение персонала в цехе.
2. Своевременная реакция на простой оборудования.
3. Своевременная поставка ТМЦ и сырья.
4. Своевременный запуск цеха, выход с обедов и перерывов.
5. Эффект присутствия руководителя.
6. Оперативное решение любых хозяйственных вопросов.

* Экспертная оценка ФЦК на основе результатов работы цех морепродуктов в Пениках, который увеличил производительность на 20% в условиях постоянного присутствия мастера в цехе.



Разработка MVP
Тестовая эксплуатация
на M29

Доработка MVP
Опытная эксплуатация
на M29

Доработка MVP
по результатам
эксплуатации
в Пенниках

Разработка версии 2
Тестовая эксплуатация
на M29

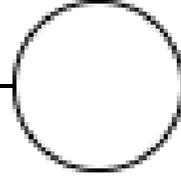
Начало процесса
постепенного добавления
функциональности

MVP: Опытная
эксплуатация
в Пенниках

MVP: Промышленная
эксплуатация в
Пенниках, Вязьме, M29

Доработка версии 2
Опытная эксплуатация
на M29

Версия 2: Промышленная
эксплуатация в
Пенниках, Вязьме, M29



Финансовая модель:

- Разовые
 - Разработка приложения: от [] до [] за все этапы.
 - Закупка оборудования [] млн. р.
 - Экономия на ФОТ за счет сокращения помощников мастеров [] млн. р. в год.
- Прямая окупаемость до [] мес.

Связанные проекты:

- Мобильное рабочее место инженера.
- Чат-бот инженерной службы.
- Бизнес-аналитика управления производством.

Причины возникновения проекта:

1. Мастер цеха и помощник мастера цеха до трети смены проводят за компьютером, а не в цеху, что снижает производительность рабочих цеха и управляемость производства.
2. Мастер цеха и помощник заполняют в процессе работы множество бумажных форм вручную, а затем переносят их в УПП.
3. В системах учета нет информации о следующих событиях:
 - а. Точное время начала, окончания производства продукта неизвестно.

Риски проекта:

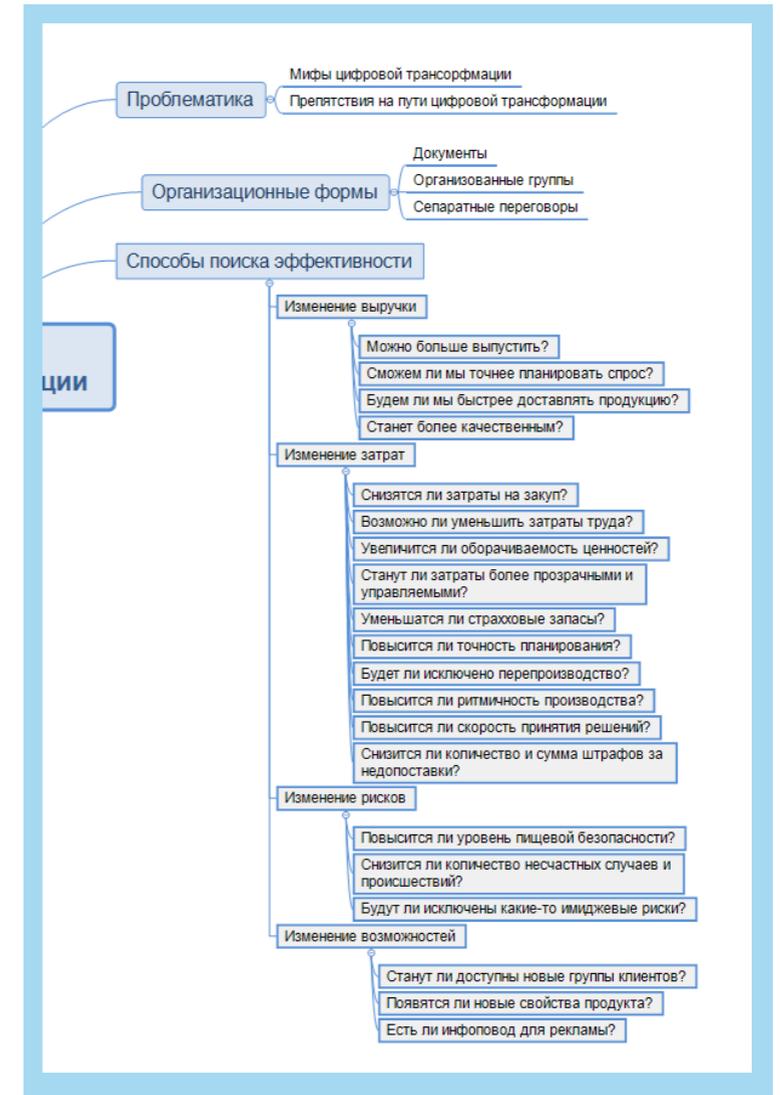
- Не обнаружено

РАЗРАБАТЫВАЕМ АРГУМЕНТАЦИЮ



МЕТОДЫ ФАСИЛИТАЦИИ

- Мозговой штурм
- Ментальные карты
- Ранжирование
- Мировое кафе
- Использование методов теории ограничений
 - Грозовая туча
 - Дерево будущей реальности
- SWOT анализ



ИЩЕМ СНИЖЕНИЕ ЗАТРАТ

- Снизятся ли затраты на закуп?
- Возможно ли уменьшить затраты труда?
- Увеличится ли оборачиваемость ценностей?
- Станут ли затраты более прозрачными и управляемыми?
- Уменьшатся ли страховые запасы?
- Повысится ли точность планирования?
- Будет ли исключено перепроизводство?
- Повысится ли ритмичность производства?
- Повысится ли скорость принятия решений?
- Снизится ли количество и сумма штрафов за недопоставки?



ИЩЕМ СНИЖЕНИЕ РИСКОВ

- Повысится ли уровень пищевой безопасности?
- Снизится ли количество несчастных случаев и происшествий?
- Будут ли исключены какие-то имиджевые риски?



ИЩЕМ НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

- Станут ли доступны новые группы клиентов?
- Появятся ли новые свойства продукта?
- Есть ли инфоповод для рекламы?



ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЛАЙФХАКИ

- В защите должны принимать участие все заинтересованные лица, чтобы любое сомнение было разрешено немедленно.
- Привлекайте сторонних консультантов и экспертов на защиту.





СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

