

## Цифровизация крупных промышленных холдингов

---

Фокус на изменения бизнес-процессов,  
оргструктуры и организационной культуры

Прохоров Юрий





Подготовка, согласование и утверждение **концепции** цифровой трансформации



**Типовые изменения** бизнес-процессов, оргструктуры, организационной культуры



Формирование и управление **портфелем проектов** цифровой трансформации



Оценка **результативности и эффективности** цифровой трансформации

---



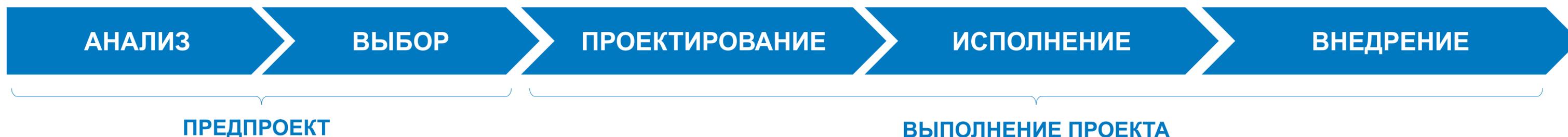
**Цели и способы** реализации стратегии цифровой трансформации **зависят** от глобального позиционирования Холдинга, стратегических целей и направлений изменения бизнес-процессов. Для **подтверждения** выбранных подходов и ключевых точек приложения усилий по цифровой трансформации, **перед разработкой** и утверждением самого документа «Стратегия цифровой трансформации» **необходимо** рассмотреть и **утвердить эти подходы**.



**Стратегия** цифровой трансформации (ЦТ) определяет:

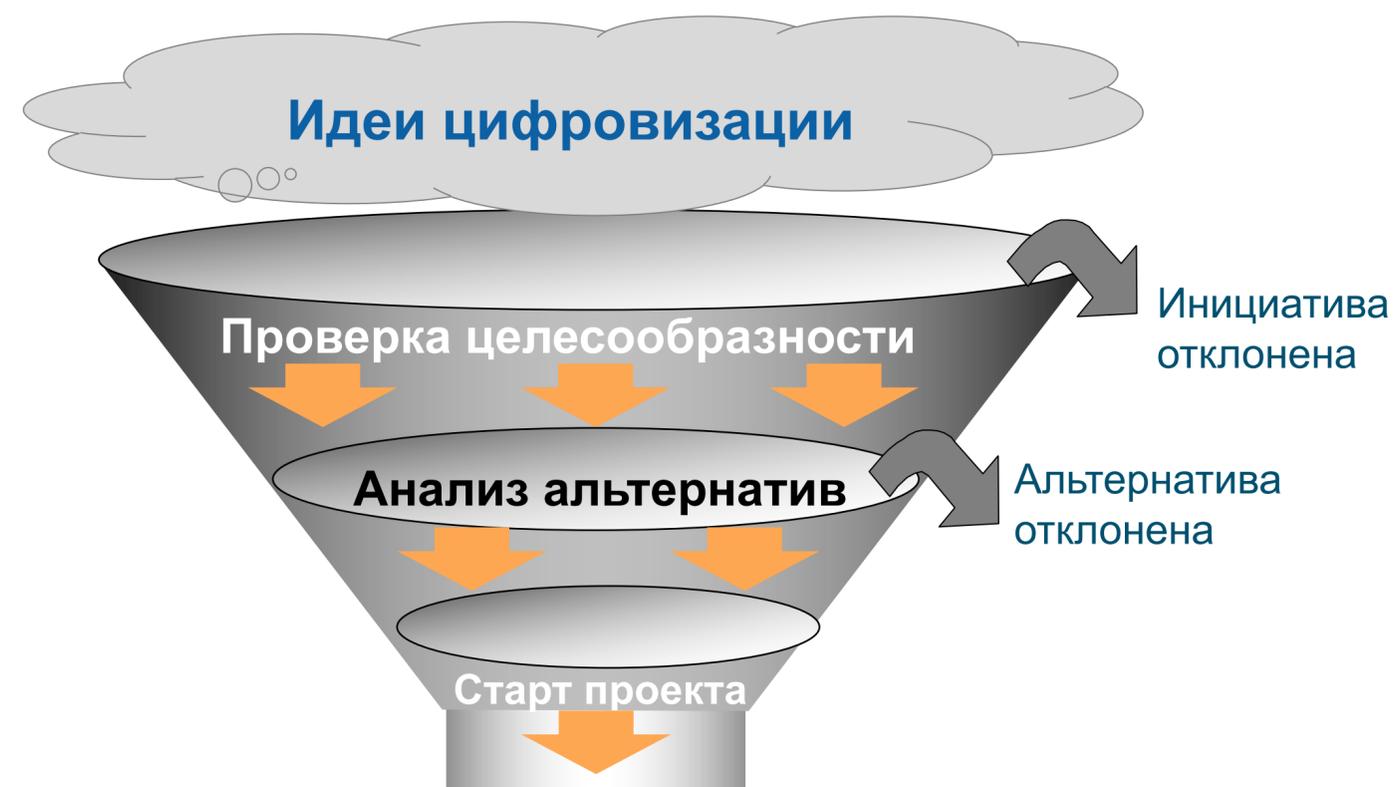
1. Цели и задачи ЦТ в целом
2. Ключевые объекты ЦТ, необходимые изменения, задачи и результаты
3. Целевую архитектуру деятельности на основе внедренных средств ЦТ, основные компоненты (цифровые платформы) и ключевые вехи создания цифровой архитектуры
4. **Систему управления реализацией стратегии, включая методические подходы, технологии и организационное обеспечение**
5. Первоочередные стратегические мероприятия и инициативы

## ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА

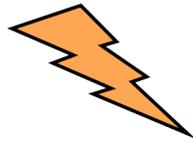


Основой подхода является анализ результатов и принятие решения о дальнейшем направлении работ по проекту, с выделением нужного количества ресурсов на следующий этап

- ★ **АНАЛИЗ**
- ★ **ВЫБОР**
  - Нужно ли нам делать этот Проект?
  - Как нам лучше сделать этот проект?
- ★ **ПРОЕКТИРОВАНИЕ**
  - Бизнес-процесс, методология
- ★ **ИСПОЛНЕНИЕ**
  - Решение о нач. опытной эксплуатации
- ★ **ВНЕДРЕНИЕ**
  - Решение о завершении проекта



Экспертно-методический совет  
цифровой трансформации  
(отраслевой уровень)



Для эффективного решения задач цифровизации необходимо сформировать три уровня управления проектами

Головная компания

Дирекция программы  
цифровой трансформации  
(Центр компетенций)

ДЗО



## Управляющий комитет цифровой трансформации

- Утверждение старта крупных/ключевых проектов
- Установка приоритетов по программам развития
- Утверждение решений, выделение ресурсов, контроль

## Секции Управляющего комитета

- Подготовка стратегических решений, контроль
- Утверждение перехода проектов с фазы на фазу, старт небольших проектов
- Поддержка проектных команд

## Проектные команды

- Оперативная работа по достижению целей проекта

# Организационное обеспечение реализации. Бизнес-процессы

**Процесс цифровой трансформации** требует внесения изменений в сложившиеся бизнес-процессы и механизмы кросс-функционального взаимодействия между предприятиями Холдинга и основными контрагентами. Ключевыми **принципами** организационно-функциональной модели управления цифровой трансформацией являются



использование модели **центров компетенций** как инструмента развития компетенций и обмена опытом, включая корпоративные стандарты в области цифровизации



обеспечение единого подхода к развитию цифровых платформ за счет единого **архитектурного подхода** (Enterprise architecture), проектного управления и выделенной команды



формирование **пула специалистов** в подразделениях и на предприятиях ДЗО для повышения гибкости и скорости формирования команд



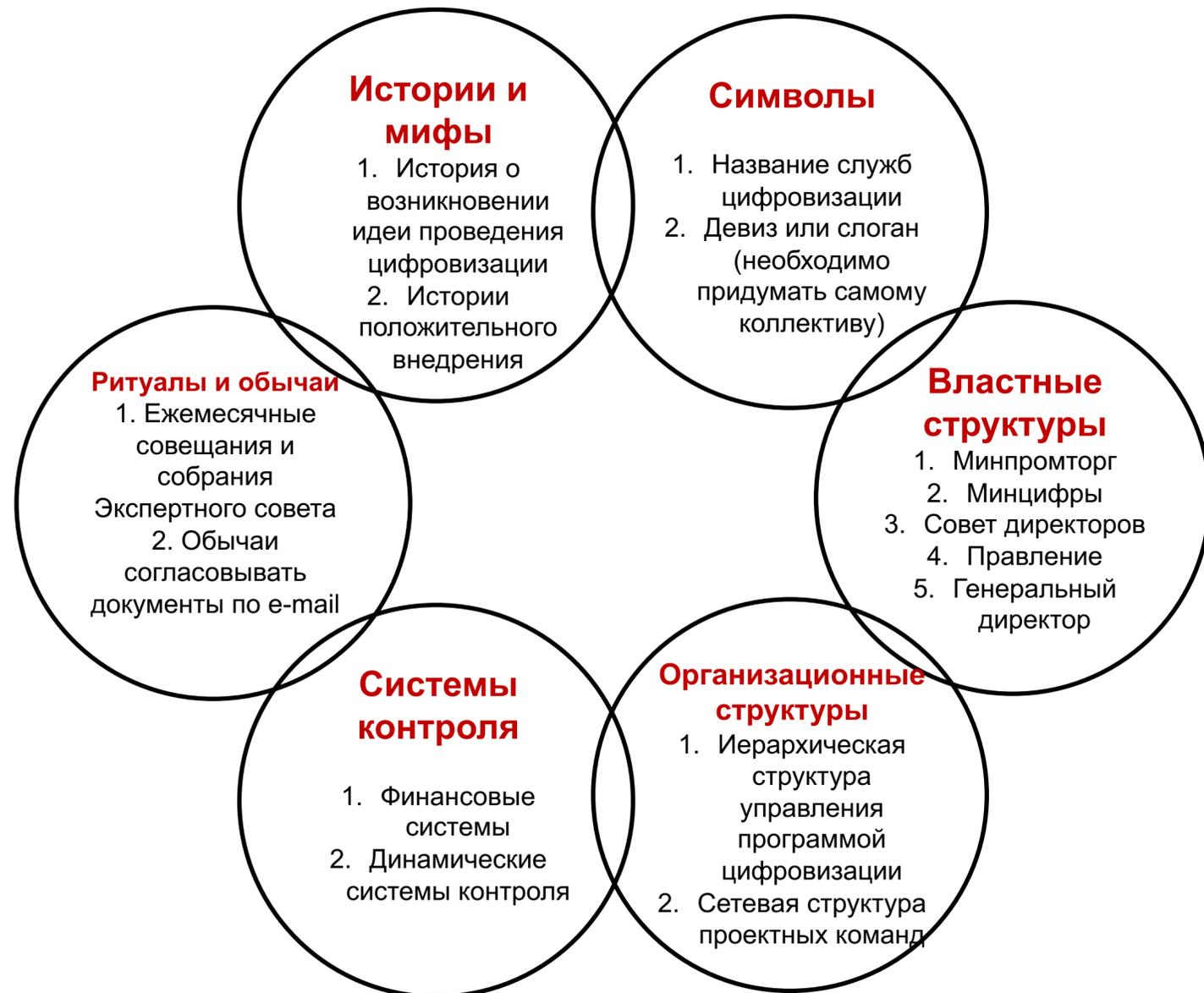
Система целеполагания и **управления по целям**



развитие внутренних ресурсов реализации проектов с необходимыми компетенциями в формате выделенной **организационной структуры** либо организации, усиленных за счет привлечения потенциальных технологических партнеров (условно Центр компетенций ЦТ)

# Организационное обеспечение реализации.

## Организационная культура



**Организационная культура** выполняет в компании важных функций

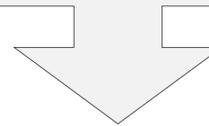
1. Отражает и усиливает **самоопределение людей** как работников компании
2. Обеспечивает **согласование ценностей** и норм работников с ценностями и нормами их компании
3. Позволяет организации работать как **социальной системе**
4. Предоставляет работникам **систему отчета** для их действий и служит руководством, определяющим **приемлемое поведение**.

## Ключевые показатели эффективности

Вклад в стратегические цели компании (увеличение прибыли, выручки, снижение затрат)

Трансформация ключевых сфер деятельности (взаимодействие с потребителями, операции и цепочки поставок)

Базовые условия ЦТ (инфраструктура, кадры, компетенции и др)



Декомпозируются в операционные КПЭ подразделений

### Анализ исполнения

1. Система регулярных отчетов о ходе цифровой трансформации
2. Система совещаний о ходе цифровой трансформации с обсуждением отклонений план-факт и выработкой корректирующих мер
3. Система вознаграждения за выполнение целей и санкций за невыполнение целей в области ЦТ



Суммирование

Расчет показателей для каждой инициативы (проекта) цифровой трансформации

# План первичных действий

Этап	Наименование задач/мероприятий	Отв.	Длит.	Ожидаемый результат	Орган принимающий результаты
<b>1</b>	<b>Разработка и утверждение стратегии цифровой трансформации</b>				
1.1	Выделение приоритетных групп бизнес-процессов внутри ключевых областей цифровой трансформации: - Разработка и проектирование, - Производство и ремонт, - Мониторинг и аналитика, - Внутренние бизнес-процессы	Рабочая группа	1 мес	Список бизнес-процессов с приоритетами и разделением ДЗО/Головная компания	Правление
1.2	Формирование целевого состояния бизнес-процессов с учетом бенчмарков	Рабочая группа	2 мес	Целевое состояние бизнес-процессов	Правление
1.3	Формирование целей и задач цифровой трансформации, КПЭ, укрупненных этапов реализации	Рабочая группа	1 мес	Цели, задачи, этапы реализации, КПЭ	Совет директоров
<b>2</b>	<b>Разработка дорожной карты реализации стратегии цифровой трансформации</b>				
2.1	Аудит цифровых продуктов использующихся в Холдинге	Рабочая группа	1 мес	Карта существующих цифровых решений	Рабочая группа
2.2	Структурирование проектов цифровой трансформации с учетом архитектуры целевых бизнес-процессов, корпоративной архитектуры, бенчмарков	Рабочая группа	2 мес	Карта целевых цифровых решений. Сбалансированный портфель проектов	Рабочая группа
2.3	Формирование и обоснование организационных механизмов реализации проектов цифровой трансформации	Рабочая группа	1 мес	Организационный план реализации	Рабочая группа
2.4	Оценка временных и финансовых издержек, эффектов от реализации проектов цифровой трансформации	Рабочая группа	1 мес	Утвержденная дорожная карта, с ресурсно-календарным планом	Правление



**Прохоров Юрий**

   **+7 936 2222 111**

 **prokh@prokh.ru**