

## Цифровизация крупных промышленных холдингов

---

Фокус на изменения бизнес-процессов,  
оргструктуры и организационной культуры

Прохоров Юрий



01

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

03

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

02

Формирование и управление **портфелем проектов** цифровой трансформации

04

Оценка **результативности и эффективности** цифровой трансформации



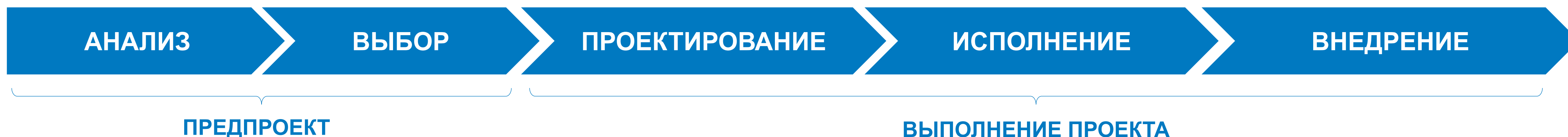
**Цели и способы** реализации стратегии цифровой трансформации **зависят** от глобального позиционирования Холдинга, стратегических целей и направлений изменения бизнес-процессов. Для **подтверждения** выбранных подходов и ключевых точек приложения усилий по цифровой трансформации, **перед разработкой**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



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

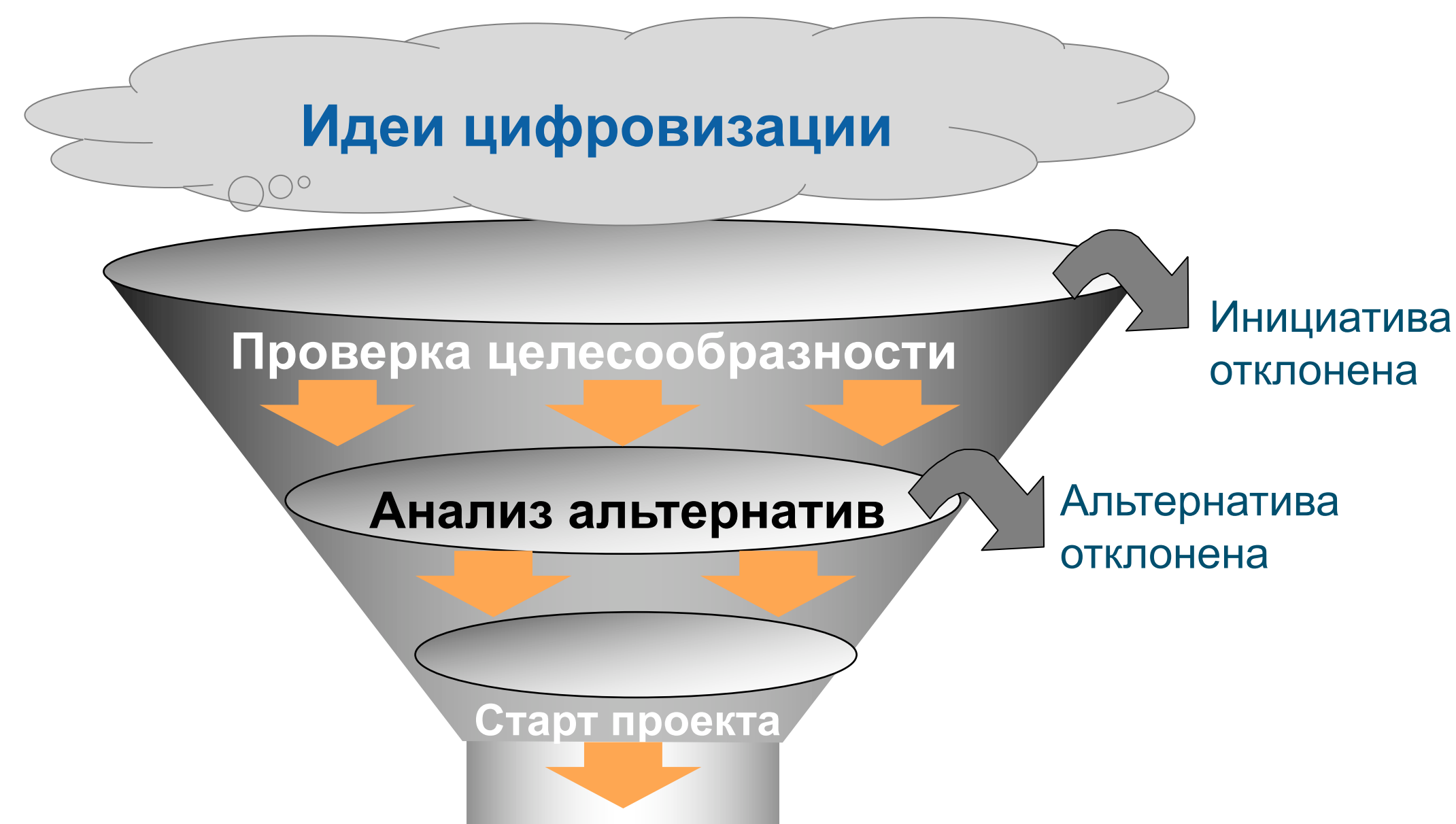
1. Цели и задачи ЦТ в целом
2. Ключевые объекты ЦТ, необходимые изменения, задачи и результаты
3. Целевую архитектуру деятельности на основе внедренных средств ЦТ, основные компоненты (цифровые платформы) и ключевые вехи создания цифровой архитектуры
4. **Систему управления реализацией стратегии, включая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

## ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА

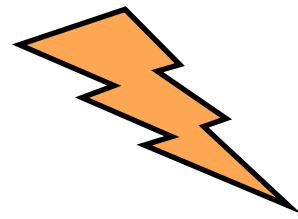


Основой подхода является анализ результатов и принятие решения о дальнейшем направлении работ по проекту, с выделением нужного количества ресурсов на следующий этап

- ✦ **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  
ДЗО

Дирекция программы  
цифровой трансформации  
(Центр компетенций)



Стратегическое  
управление  
портфелем

Управление программой  
проектов

Оперативное управление  
проектами

## 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

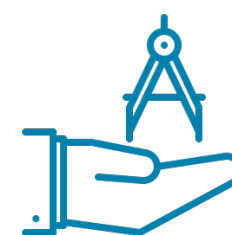
- Оперативная работа по достижению целей проекта

# 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



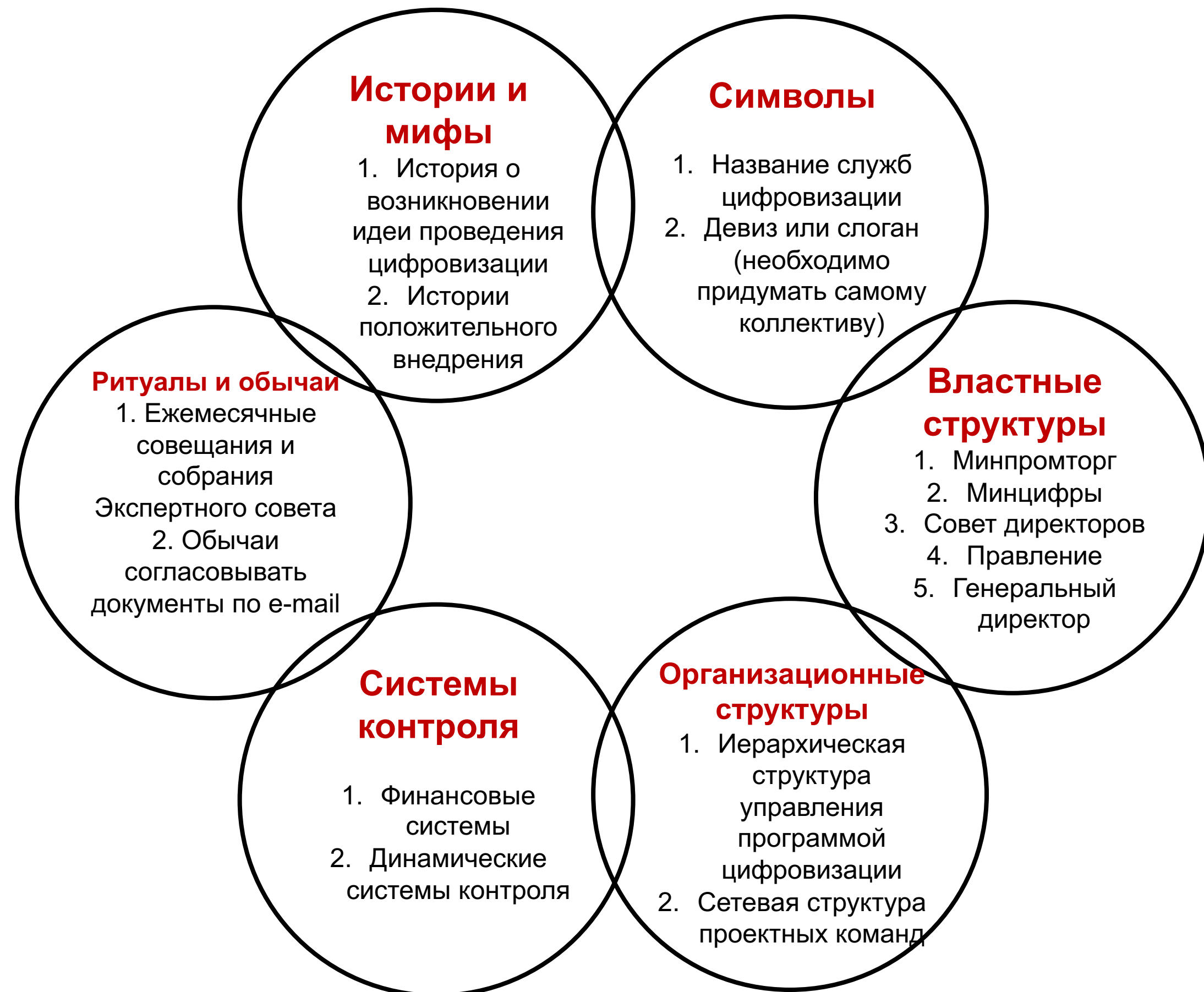
Система целеполагания и **управления по целям**



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

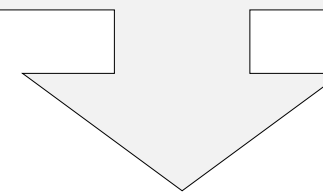
1. Отражает и усиливает **самоопределение людей** как работников компании
2. Обеспечивает **согласование ценностей** и норм работников с ценностями и нормами их компании
3. Позволяет организации работать как **социальной системе**
4. Предоставляет работникам **систему отчета** для их действий и служит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

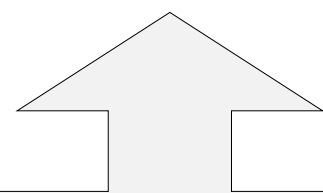
Базовые условия ЦТ (инфраструктура, кадры, компетенции и др)



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 используемых 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**