

Кратко о Холдинге



В структуру входит 8 дивизионов, охватывающие все направления деятельности нефтяного сервиса

63

предприятия

1500

заказчиков

82

млрд. руб.
выручка

15

тысяч
численность



СИСТЕМА-СЕРВИС

производство, прокат и ремонт нефтепогрузного оборудования



ТАГРАС-ЭНЕРГОСЕРВИС

строительные и ремонтные работы в энергетическом комплексе и промышленном строительстве



ТАТНЕФТЕДОР

строительство и обслуживание автомобильных дорог



ТАГРАС-РС

внутрискваженные работы по ремонту, ГРП и ПНП



ГЕОФИЗИЧЕСКИЙ ДИВИЗИОН

геофизические исследования и сейсморазветка



ТАНГРАС-ТРАНССЕРВИС

грузопассажирские перевозки и логистика



ТМС-ГРУПП

машиностроение и сервис нефтепромыслового и бурового оборудования



КОМПЛЕКСНЫЙ ИТ-СЕРВИС БС-ПЛАТФОРМА

4 684

обслуживаемых пользователей

100+

инфосистем на сопровождении

70

компаний на обслуживании



2019

ОБСЛЕДОВАНИЕ УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ И
АВТОМАТИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

2020-2026

ИНФОРМАТИЗАЦИЯ ХОЛДИНГА

2024-2030

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ХОЛДИНГА

КОМПЛЕКСНАЯ ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

- > **3,0** млрд. руб. инвестиций
в цифровизацию
- > **1500** сотрудников
задействовано

СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ERP-КЛАССА НА БАЗЕ 1С

- > **120** проектов
реализовано
- > **100** систем
на поддержке



ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

- > **70 000** вирусных атак
предотвращено
- > **389 000** уязвимостей
обнаружено
- > **131 000** источников вредоносных
файлов выявлено
Сертификация ФСТЭК

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИТ-СУВЕРЕНИТЕТ

- > **5 000** Автоматизированных
рабочих мест
Миграция на отечественное
ПО серверной архитектуры
и почтовых клиентов

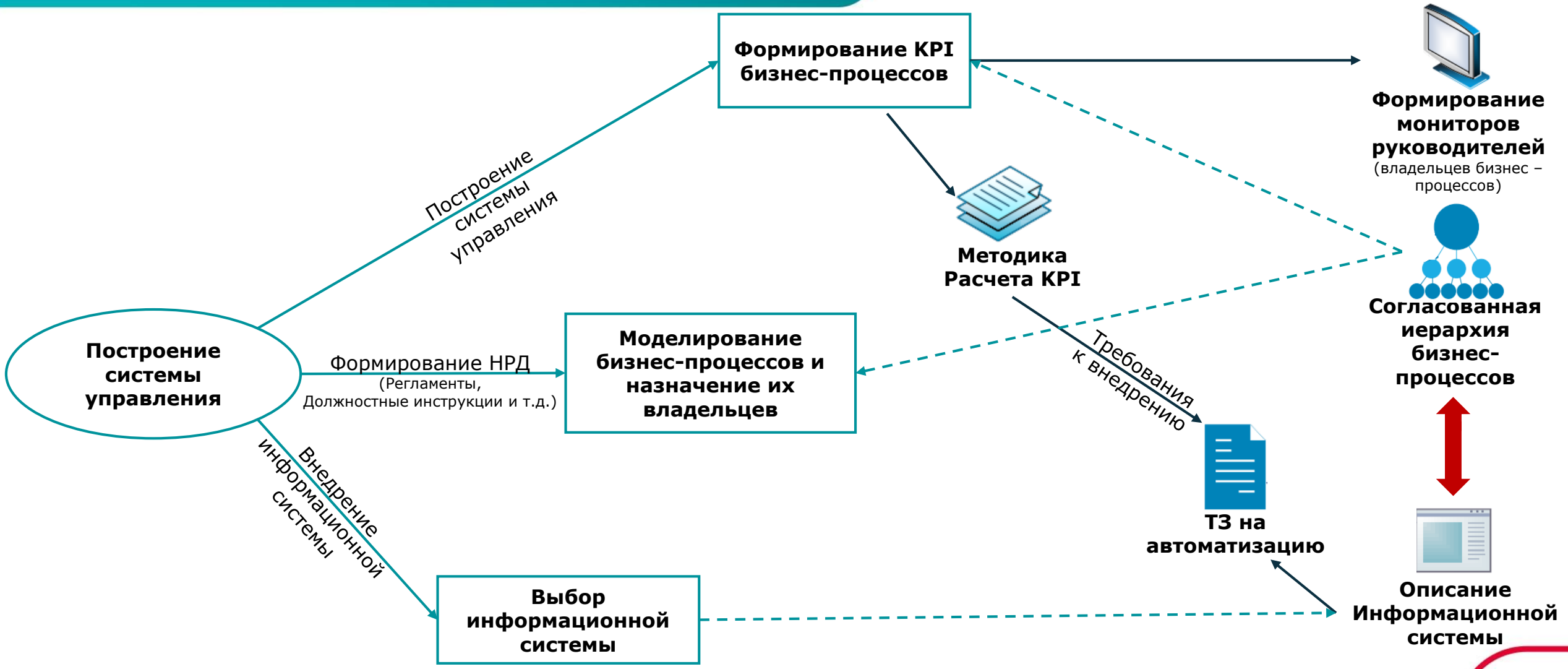
Откуда началась проблема



- Наличие информационных разрывов сквозных процессов
- Риски искажения информации на различных уровнях
- Не решает стратегические задачи компании

- Отсутствие дублирования информации
- Оперативность принятия решений
- Полнота и точность информации

Объект цифровой трансформации — система управления



Подход к изменениям зависит от структуры организации



TAGRAS-DIGITAL



ТАГРАС
нефтесервисный
холдинг

Одна и та же цифровая инициатива внедряется по-разному,
в зависимости от структуры управления организацией

Функциональная / централизованная

Что это значит для изменений

- единый центр принятия решений
- сильная роль регламентов и вертикали
- сопротивление — через функциональные барьеры

Подход: **директивные изменения**

Дивизиональная / холдинговая

Что это значит для изменений

- разная зрелость и локальная специфика
- распределённая ответственность за результат
- сопротивление — на стыках центра и дивизионов

Подход: **гибридная модель**

Проектная / сетевая

Что это значит для изменений

- высокая автономия команд и направлений
- короткие циклы и быстрые решения
- сопротивление — через перегрузку и конкуренцию инициатив

Подход: **адаптивные изменения**

Структура отвечает на 4 вопроса

- где власть?
- где возникает сопротивление?
- как принимаются решения?
- какой темп изменений допустим?

Для холдинга нужна гибридная модель управления изменениями



TAGRAS-DIGITAL



ТАГРАС
нефтесервисный
холдинг

Для дивизионального холдинга устойчивой оказывается не централизация, а гибридная модель управления изменениями

ГИБРИДНАЯ МОДЕЛЬ

Контур Холдинга/Центра

- архитектура, общие стандарты и правила
- методология, принципы и единый язык
- приоритеты, портфель инициатив и бюджеты
- мониторинг выгод, рисков и сроков

**Задача центра —
удерживать целостность**



Контур дивизионов/бизнеса

- адаптация решений к предметной реальности
- владельцы процессов и рабочие группы
- локальное внедрение, обучение и принятие
- обратная связь и инициирование улучшений

**Задача дивизионов —
обеспечить жизнеспособность**

Результат:

целостность архитектуры + локальная применимость решений + управляемый масштаб изменений

Что мы понимаем под комплексной трансформацией



TAGRAS DIGITAL



TAGRAS
нефтесервисный
холдинг

Процессы управления	Производственное планирование и анализ производства	Управление инвестициями	Управление коммерческими проектами	Управление персоналом	Стратегическое управление	Организация труда и заработной платы
	Бизнес-планирование и бюджетирование	Продажи, маркетинг и контрактация	Управление финансами	Бухгалтерский и налоговый учет	Организационное развитие компании	Развитие персонала
Основные процессы	Строительство скважин	Освоение скважин	Информационно-технологическое сопровождение			
	Подготовка к бурению	Ликвидация аварий	Темповый и растворный сервис			
Обеспечивающие процессы	Управление обеспечением ПБ, ОТ и Э	Управление имуществом	Обеспечение работоспособности и оборудования	Обеспечение работоспособности оборудования	Геологическое обеспечение	Юридическое сопровождение
	Материально-техническое обеспечение	Транспортно-логистическое обеспечение	Обеспечение работоспособности оборудования	Технологическое обеспечение	Управление закупками	Экономическая безопасность и охрана объектов
					Управление ИТ	Вспомогательное производство



Базовый алгоритм цифровой трансформации

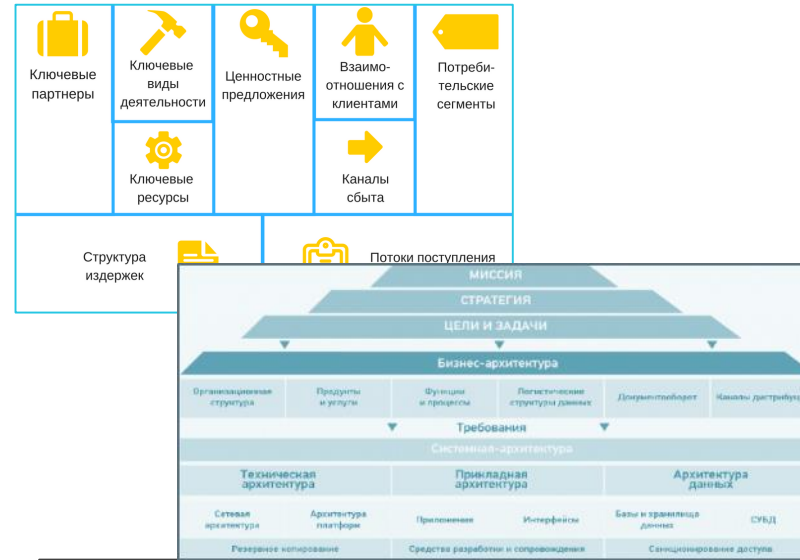


TAGRAS DIGITAL



ТАГРАС
нефтесервисный
холдинг

- Разработка перспективных бизнес-моделей
- Формирование миссии, стратегии, целей и задач
- Создание сценариев трансформации
- Создание единой процессной модели
- Формирование целевых показателей процессов
- Формирование IT-ландшафта
- Оценка уровня зрелости бизнес-процессов
- Реинжиниринг, оптимизация, регламентация бизнес-процессов
- Формирование программ и проектов по автоматизации и цифровизации

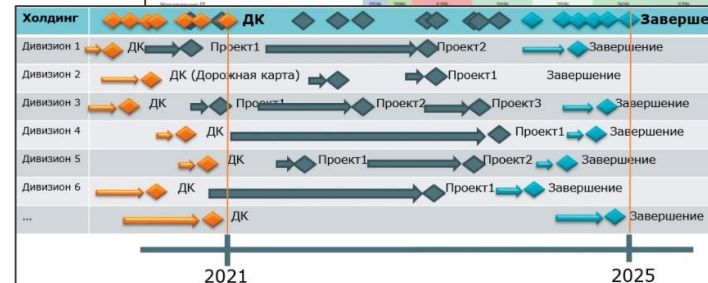


Бизнес-модель компании

Архитектура системы управления

Процесс	Целевой индекс цифровой зрелости	Целевой индекс	Дивизион 1	Дивизион 2	Дивизион 3	Дивизион 4	Дивизион 5	Дивизион 6
Управленческие процессы	24%	24%	21%	24%	25%	26%	35%	39%
Производственные процессы	24%	24%	21%	24%	25%	26%	35%	39%
Учет и анализ производств	24%	24%	21%	24%	25%	26%	35%	39%
Продажи и маркетинг	24%	24%	21%	24%	25%	26%	35%	39%
Производство и разработка нового продукта (в т.ч. НИОКР)	24%	24%	21%	24%	25%	26%	35%	39%
Бизнес-планирование и бюджетирование	24%	24%	21%	24%	25%	26%	35%	39%
Управление инвестициями (инициативные проекты)	24%	24%	21%	24%	25%	26%	35%	39%
Управление финансами	24%	24%	21%	24%	25%	26%	35%	39%
Управление персоналом	24%	24%	21%	24%	25%	26%	35%	39%
Стратегическое управление	24%	24%	21%	24%	25%	26%	35%	39%
Системное управление системы управления организацией	24%	24%	21%	24%	25%	26%	35%	39%
Управление информационными данными	24%	24%	21%	24%	25%	26%	35%	39%
Обеспечивающие процессы	24%	24%	21%	24%	25%	26%	35%	39%
Управление запасами и закупками	24%	24%	21%	24%	25%	26%	35%	39%
Транспортно-логистическое обеспечение	24%	24%	21%	24%	25%	26%	35%	39%
Обеспечение работоспособности оборудования	24%	24%	21%	24%	25%	26%	35%	39%
Энергетическое обеспечение	24%	24%	21%	24%	25%	26%	35%	39%
Управление качеством (надзорность и образование)	24%	24%	21%	24%	25%	26%	35%	39%
Управление объектами (БЭ, СПЗ)	24%	24%	21%	24%	25%	26%	35%	39%
Безопасный и экологичный унит	24%	24%	21%	24%	25%	26%	35%	39%

Модель бизнес-процессов



Дорожная карта цифровой трансформации

- 1
- 2
- 3
- 4

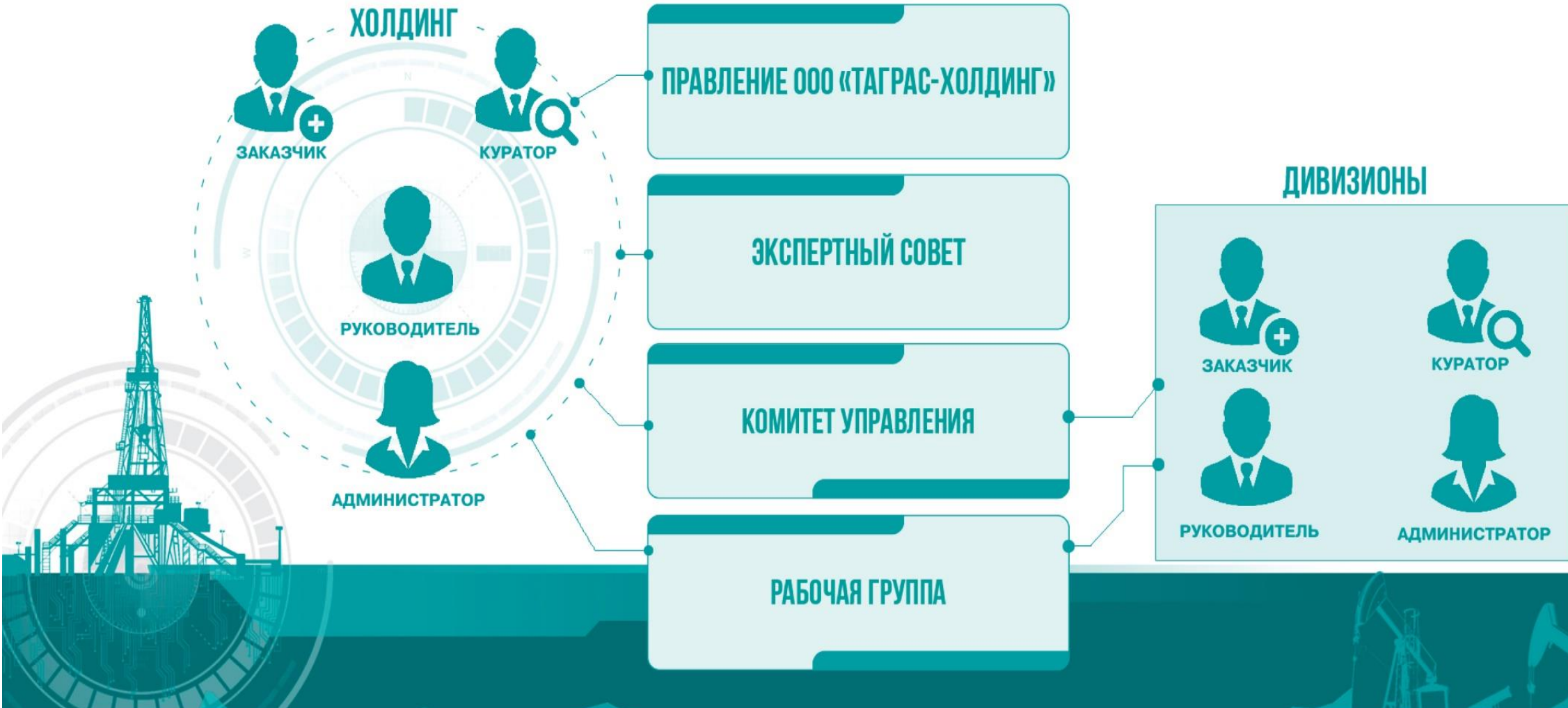
Структура управления программой



TAGRAS-DIGITAL

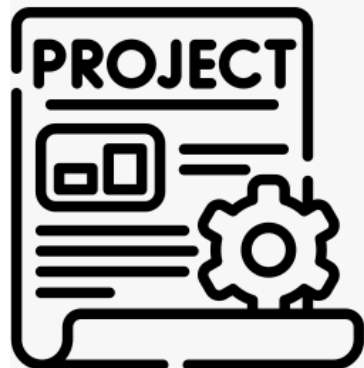


таграс
нефтесервисный
холдинг





ПРОЕКТНЫЙ ОФИС



- Управление программой по стандарту PMI
- Разработка и мониторинг стратегий и дорожных карт цифровой трансформации
- Формирование и сопровождение корпоративной архитектуры
- Координация и мониторинг программ
- Управление содержанием, качеством цифровых проектов
- Экспертная поддержка руководителей проектов и команд

ПРОЦЕССНЫЙ ОФИС



- Описание и моделирование бизнес-процессов
- Анализ и оптимизация процессов
- Регламентация и автоматизация процессов
- Управление проектами по реинжинирингу процессов
- Обучение и развитие сотрудников
- Создание процессной культуры

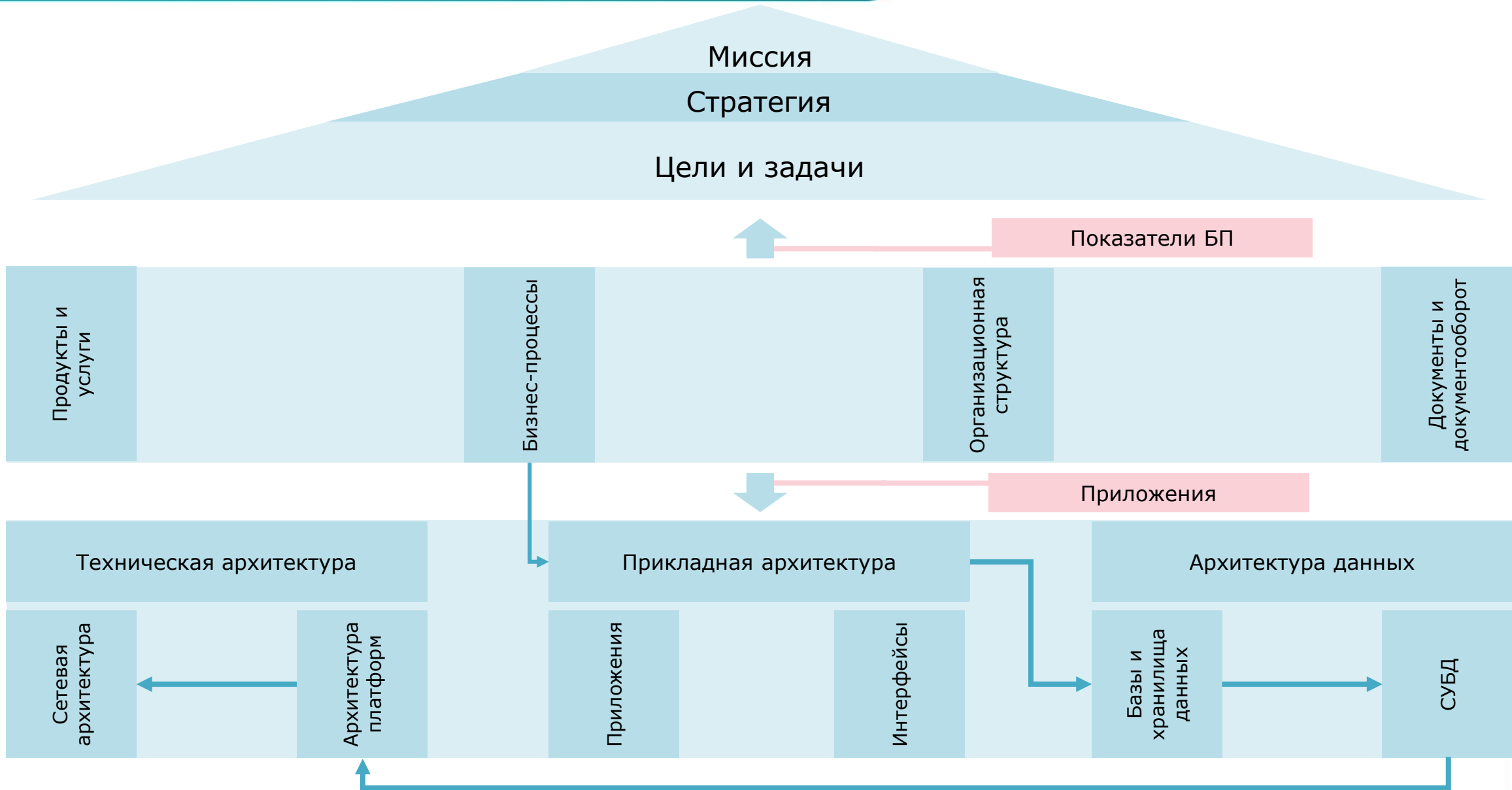
Архитектура как каркас трансформации



TAGRAS DIGITAL



ТАГРАС
нефтесервисный
холдинг



Бизнес-модель дивизиона как отправная точка



TAGRAS DIGITAL



ТАГРАС
нефтесервисный
холдинг

Выстроить работу цифровой сервисной компании, способной эффективно оказывать типовые сервисы

Создать механизмы персонального оказания клиентам комплексных сервисов

Диверсифицировать бизнес компании за счет развития комплексных услуг в новых областях

ОПЕРАТОР

Высокая эффективность процессов для предоставления сервисов дивизионам Холдинга «ТАГРАС»

Ключевые функции:

- Предоставление сервисов
- Контроль и аудит сервисов
- Управление экономикой сервисов
- Сбор и анализ обратной связи от клиентов
- Оптимизация и улучшение сервисов
- Сбор и анализ данных на ЖЦ сервисов
- Управление внутренней деятельностью

ПАРТНЕР

Широкий масштаб и содержание услуг для дивизионов Холдинга «ТАГРАС» и клиентов на внешнем рынке

Ключевые функции:

- Предоставление сервисов и услуг
- Управление отношениями с партнерами
- Формирование услуг
- Анализ рынка, маркетинг и продажи услуг
- Контроль и аудит сервисов и услуг
- Управление экономикой сервисов и услуг
- Координация работы партнеров
- Сбор и анализ обратной связи от клиентов
- Оптимизация и улучшение сервисов
- Сбор и анализ данных на ЖЦ сервисов и услуг
- Управление внутренней деятельностью

ЭКОСИСТЕМА

Высокое качество услуг, быстрое формирование комплексных услуг и новых сервисов в новых предметных областях

Ключевые функции:

- Предоставление сервисов и услуг
- Управление отношениями с партнерами
- Формирование комплексных услуг
- Анализ рынка, маркетинг и продажи услуг
- Развитие платформы управления экосистемой
- Контроль и аудит сервисов и услуг
- Управление экономикой сервисов и услуг
- Координация работы партнеров
- Сбор и анализ обратной связи от клиентов
- Оптимизация и улучшение сервисов
- Сбор и анализ данных на ЖЦ сервисов и услуг
- Управление внутренней деятельностью

Трансформация процессной модели: от AS-IS к TO-BE



TAGRAS DIGITAL



ТАГРАС
нефтесервисный
холдинг

Процессы управления As-Is

As-Is

1.1	Стратегическое управление	1.6	Продажи, маркетинг и контрактация
1.2	Произв. план. Анализ и учет пр-ва	1.5	Управление финансами
1.3	Развитие сервисных обществ	Управление инвестициями	
1.4	Бизнес-планирование и бюджетирование	1.7	Управление персоналом

Основные процессы

2.1	Проектирование услуг	2.2.2	Администрирование ИТ-инфраструктуры
2.2	Предоставление и контроль услуг	2.2.6	Оказание базовых ИТ-сервисов
2.2.1	Предоставление бухгалтерских и налоговых услуг	2.2.7	Управление проектами
2.2.2	Кадровое администрирование	2.2.5	Управление ИБ
Сопровождение архивов		2.2.4	Управление ЦТ
2.2.3	Сопровождение информ. систем	Рекрутинг	

Обеспечивающие процессы

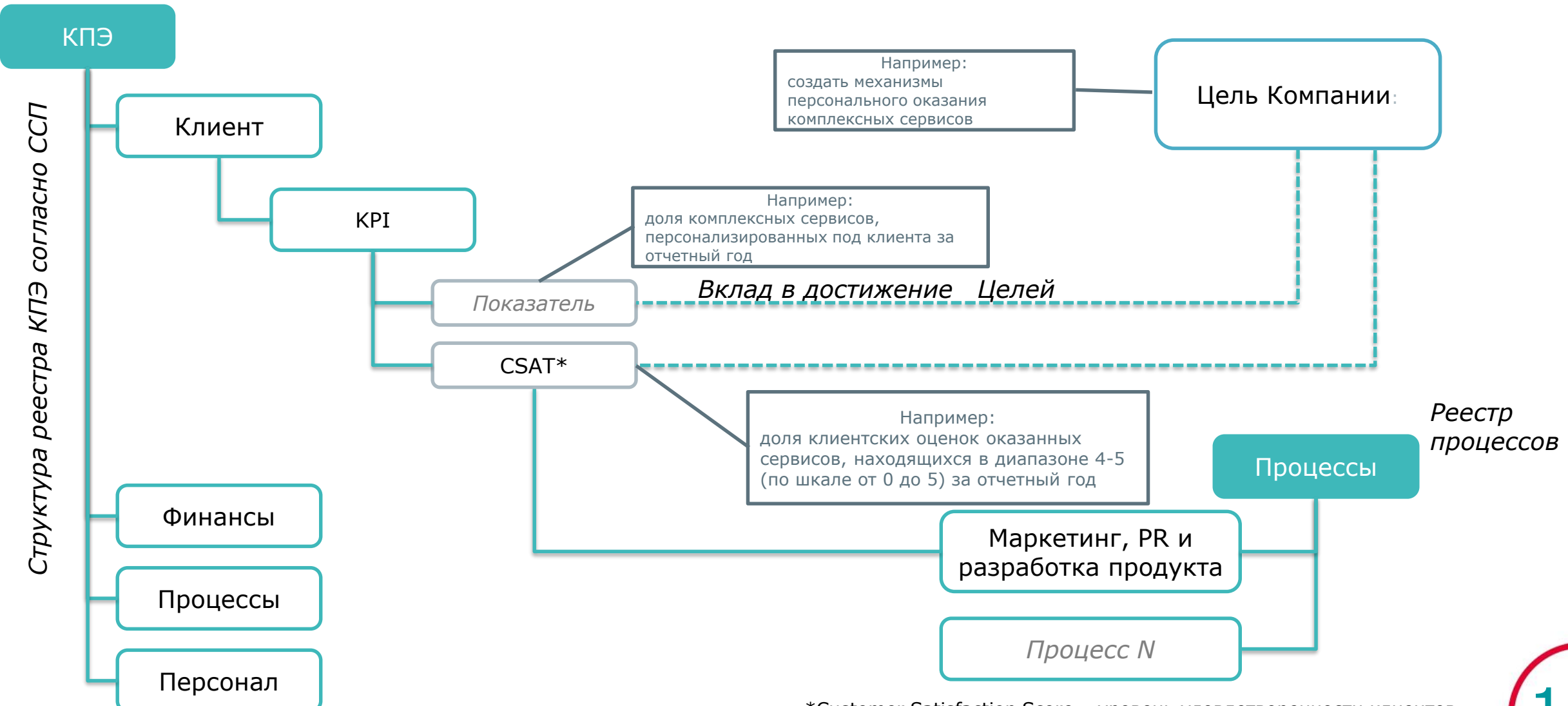
3.1	Управление закупками и запасами	3.3	Юридическое сопровождение
3.2	АХО	3.4	Управление ИТ
БНУ		Охрана труда	
Расчет и начисление ЗП		Управление командировками	

Процессы управления To-Be

To-Be



Поддерживающий процесс, который предоставляется как сервис для основного процесса



*Customer Satisfaction Score – уровень удовлетворенности клиентов сервисом компании

Регламентация как фиксация новой логики работы



TAGRAS DIGITAL



TAGRAS
нефтесервисный
холдинг

Процессы

Основные процессы

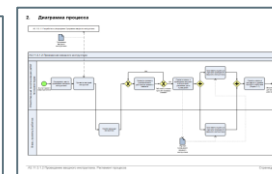
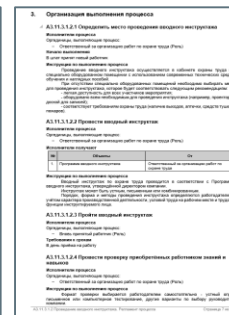
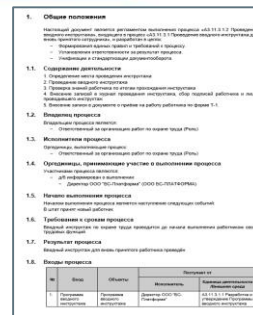
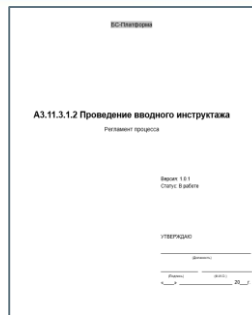
Маркетинг, PR и разработка продукта

Проведение исследования рынка

Реализация пилотного проекта

Процессы управления

Обеспечивающие процессы



Шаблон регламента бизнес-процесса в Business Studio

- Вход-выход
- Описание шага
- Роли (участники)
- Доп. условия и КПЭ

Генерация регламента

Регламент БП

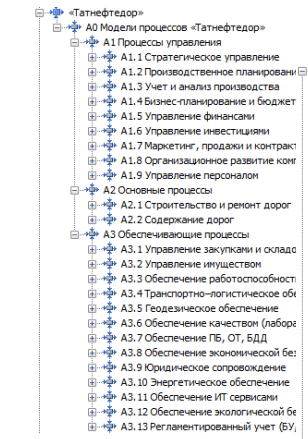
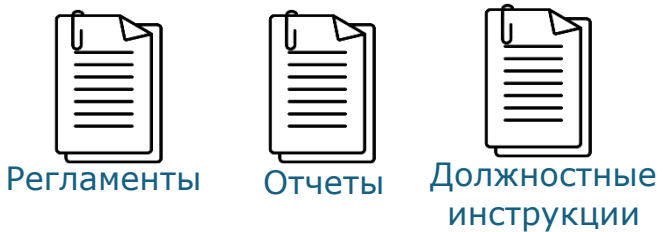
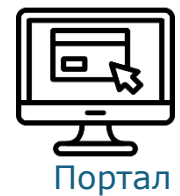
Корректировка регламента (литературная редакция)

Дерево Процессов

Автоматизация как следствие архитектуры процесса

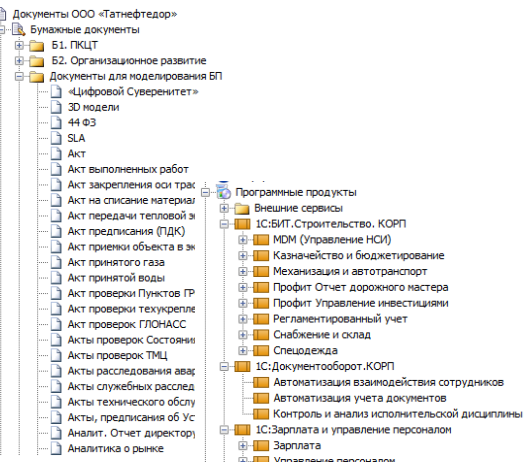


Business Studio проектирование организации



Бизнес-процессы

Нормативно-справочные документы



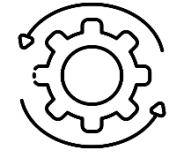
Иерархия информационных систем



Перечень документов, аналитические и управленческие отчеты, описание ответственных лиц



Новые разработки информационных систем, интеграция с другими бизнес-процессами



Цифровизация идёт после автоматизации





Стратегия, планы по развитию

Информация о бизнес-процессах

Регламенты бизнес-процесса и внутренние нормативные акты

История улучшений бизнес-процессов

База знаний о процессах и системах управления

Пользовательские и должностные инструкции и документация на системы

Риски и проблемы в бизнес-процессах

Кейсы и истории успеха из практики компании

Информационные системы, потоки данных, техническая инфраструктура

Материалы НИР, НИОКР, СМР, ПИР

Результаты выполнения проектов и история их реализации

Business Studio как инструмент СВЯЗНОСТИ

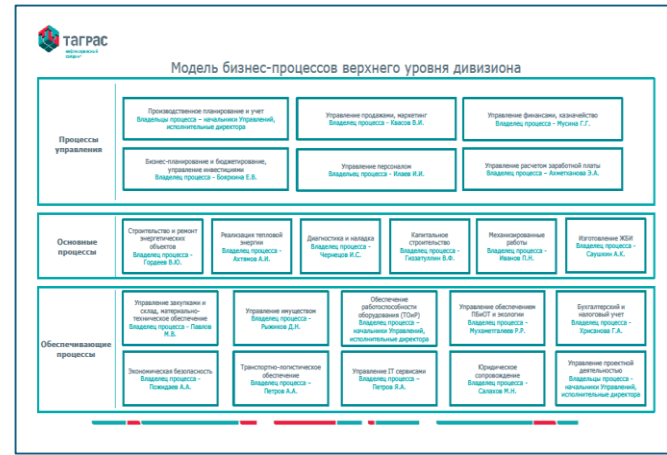
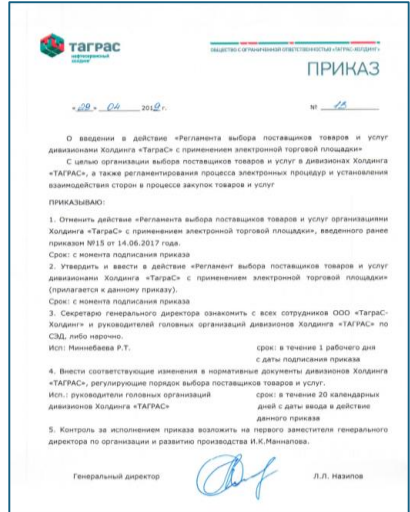
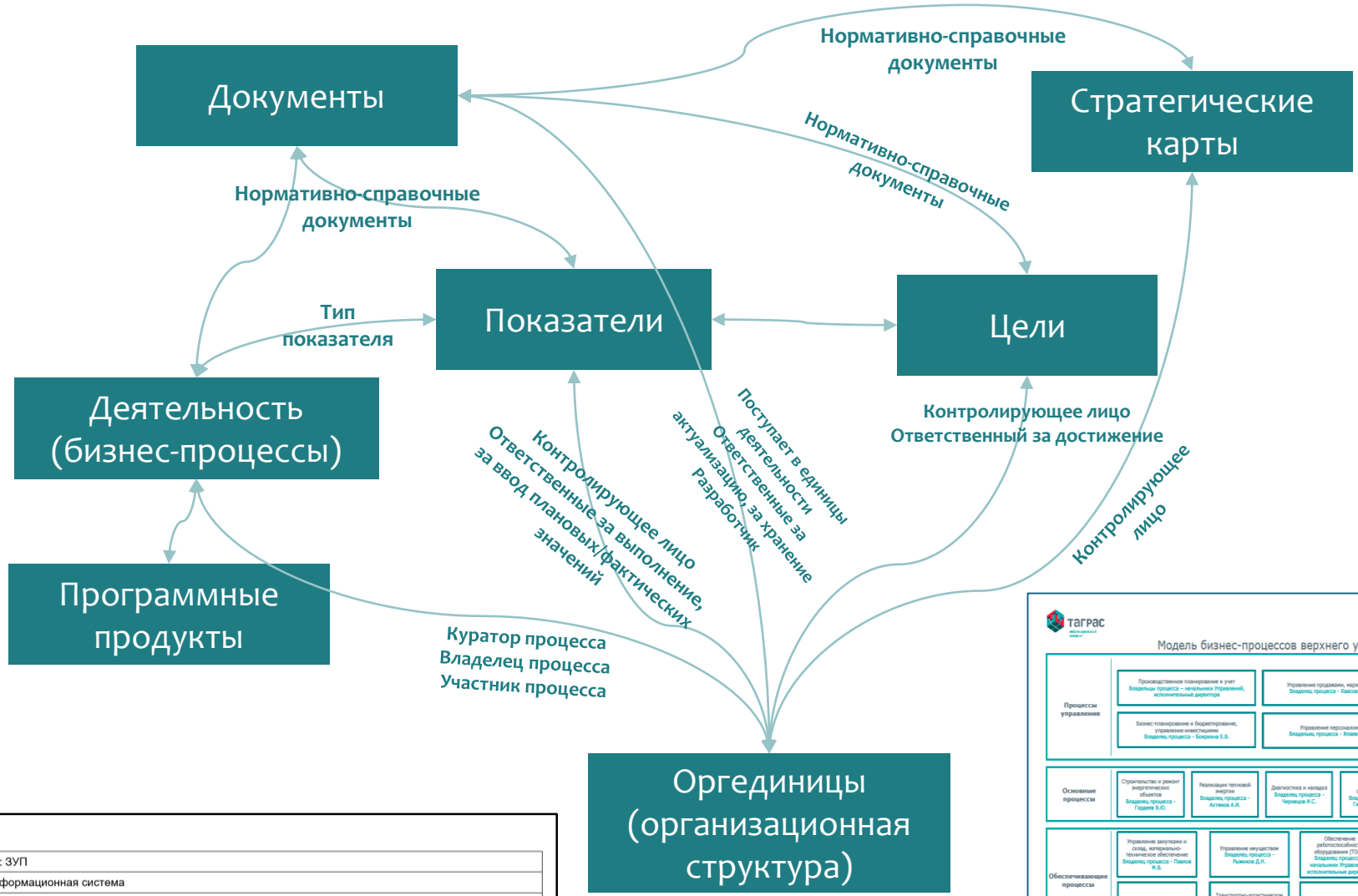


- Программные продукты**
- 1С: Аналитика
 - 1С: Аналитика система на базе 1С Tagras-Union
 - 1С: МиАТ
 - 1С: Мобильное приложение
 - 1С: Процессное управление
 - 1С:БИТ.Строительство
 - 1С:Документооборот.КОРП
 - 1С:Зарплата и управление персоналом
 - 1С:Охрана труда
 - 1С:Управление автотранспортом
 - 1С:Управление надежностью
 - Primavera Управление проектами
 - Весы Софт
 - ВолгаКОМ
 - Гранд-смета
 - Консультант плюс
 - Линтел ЛИС
 - Система Tagras-Транспорт
 - СКУД
 - Спарк
 - Страйк - инвентаризация ИТинфраструктуры
 - Страйк:Мониторинг сети
 - СЭД «Практика»

- Бухгалтерские документы**
- Бюджетирование
 - Продажи, приказы
 - Удалить Акт расхода материалов в производстве
 - №7-83С "Сведения об экспорте товаров"
 - Акт
 - Акт выполненных работ (ЭБД)
 - Акт испытаний
 - Акт на модернизацию
 - Акт на списание МБП "МБ-8"
 - Акт на списание на засоренность
 - Акт на списание ТМЦ на хозяйственные нужды
 - Акт о браке
 - Акт о комиссии
 - Акт о передаче оборудования на консервацию
 - Акт о передаче тары (ЭБД)
 - Акт о пересортице товаров
 - Акт о приеме материалов "М-7" (ЭБД)
 - Акт о расследовании
 - Акт о списании сверхнормативного сырья
 - Акт о списании ТМЦ
 - Акт о фактически оказанных услугах
 - Акт об оприходовании материальных ценностей "М-35"
 - Акт об оприходовании тары "ТОРГ-5"
 - Акт об установленном расхождении "ТОРГ-2" (ЭБД)

1С: ЗУП

Название	1С: ЗУП
Тип	Информационная система
Версия	
Категория	
Требуется реализация	Нет
Комментарий	



Что входит в базу знаний

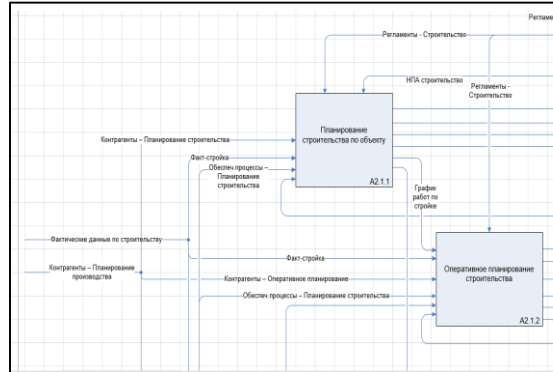


TAGRAS Digital

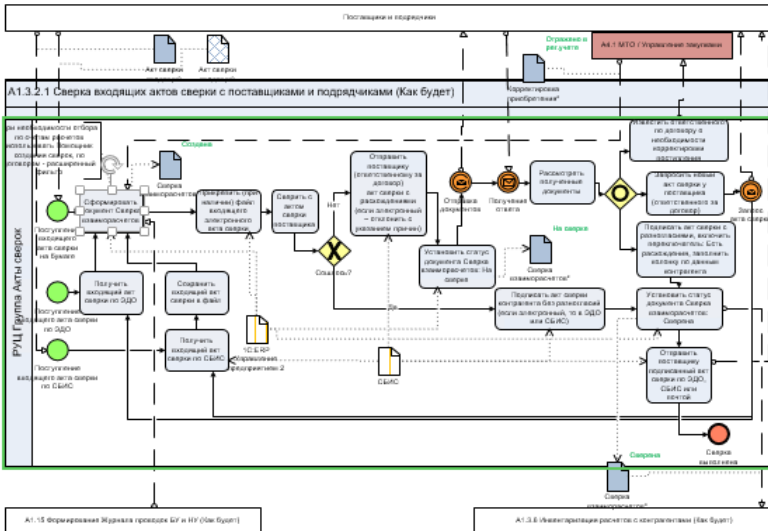


TAGRAS
нефтесервисный
холдинг

IDEFO



BRMN



- ООО «ЭнергоСервис»
 - A0 Модели процессов ООО «ЭнергоСервис»
 - A1 Процессы управления
 - A1.1 Управление продажами и маркетинг
 - A1.2 Управление финансами, казначейство
 - A1.3 Бизнес-планирование и бюджетирование, управление инвестициями
 - A1.4 Управление персоналом
 - A1.5 Управление расчетом заработной платы
 - A2 Основные производственные процессы
 - A2.1 Производственное планирование
 - A2.2 Строительство и ремонт энергетических объектов
 - A2.3 Изготовление ЖБИ
 - A2.4 Капитальное строительство
 - A2.5 Диагностика и наладка
 - A2.6 Производство и реализация тепловой энергии
 - A2.7 Механизированные работы
 - A3 Обеспечивающие процессы
 - A3.1 Управление закупками и склад, МТО
 - A3.2 Юридическое сопровождение
 - A3.3 Управление ТОиР
 - A3.4 Экономическая безопасность
 - A3.5 Транспортно-логистическое обеспечение
 - A3.6 Управление имуществом
 - A3.7 Бухгалтерский и налоговый учет
 - A3.8 Управление обеспечением ПБИОТ
 - A3.9 Управление IT сервисами

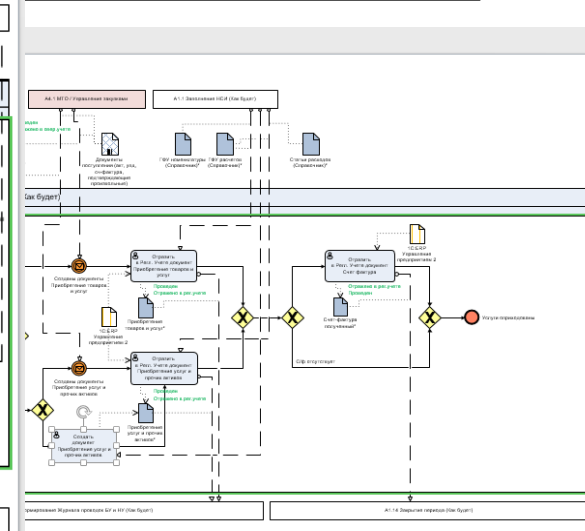
Орг. структура

- Роли
 - ООО «ЭнергоСервис»
 - Исполнительный директор
 - Заместитель директора по производству
 - Азнакаевский цех по РЭТО
 - Начальник цеха
 - Азнакаевский участок
 - Бригада по ремонту ЭДВ до 100 кВт
 - Бригада по ремонту ЭДВ свыше 100 кВт
 - Заместитель начальника цеха
 - Нижнекамский участок
 - Начальник участка
 - Бригада по текущему ремонту электродвигателей 0,4 кВт, 1,6-11,0 кВт
 - Нурлатский участок
 - Бригада по ремонту ЭДВ до 100 кВт
 - Азнакаевский ЭЭЦ
 - Альметьевский ЭЭЦ
 - Альметьевский ЭЭЦ
 - Альметьевское ремонтно-строительное управление
 - Джалинский ЭЭЦ
 - Завод электротехнического оборудования
 - Лениногорский ТЭЦ
 - Лениногорский ЭЭЦ
 - Нурлатский ТЭЦ
 - Нурлатский ЭЭЦ
 - Отдел капитального строительства
 - Отдел маркетинга и продаж
 - Отдел промышленной безопасности и охраны труда
 - Прикамский ЭЭЦ
 - Ремонтно-наладочный цех

Роли

- Роли
 - Инвентаризационная комиссия
 - Инициатор закупок
 - Инициатор перемещения
 - Инициатор формирования цены
 - Кладовщик (МОЛ)
 - Комиссия по контролю за выбытием ОС, подлежащих реализации или списанию
 - Комиссия по списанию ОС
 - Контроллер качества
 - Менеджер по формированию заявок на перевозку
 - Начальник колонны
 - Оператор Заказов на ТС
 - Ответственный за корректировку инвестпрограммы
 - Ответственный за подписание договора аренды
 - Ответственный за проведение входного контроля
 - Ответственный за анализ показателей
 - Ответственный за ведение рамочных договоров
 - Ответственный за ведение финансовых доходов и расходов
 - Ответственный за взаимодействие с финансовыми организациями
 - Ответственный за возвраты покупателям
 - Ответственный за выполнение программы ТОиР
 - Ответственный за выпуск ТС в рейс
 - Ответственный за выработку сотрудников
 - Ответственный за документ "Инвентаризационная опись"
 - Ответственный за заказы дальноцев
 - Ответственный за заказы клиентов
 - Ответственный за инициацию списания оборудования
 - Ответственный за контроль расходов подразделения
 - Ответственный за обеспечение стройплощадки материалами и ресурсами
 - Ответственный за обработку заявок на расходы в ДС
 - Ответственный за общехозяйственные расходы

Инф. системы

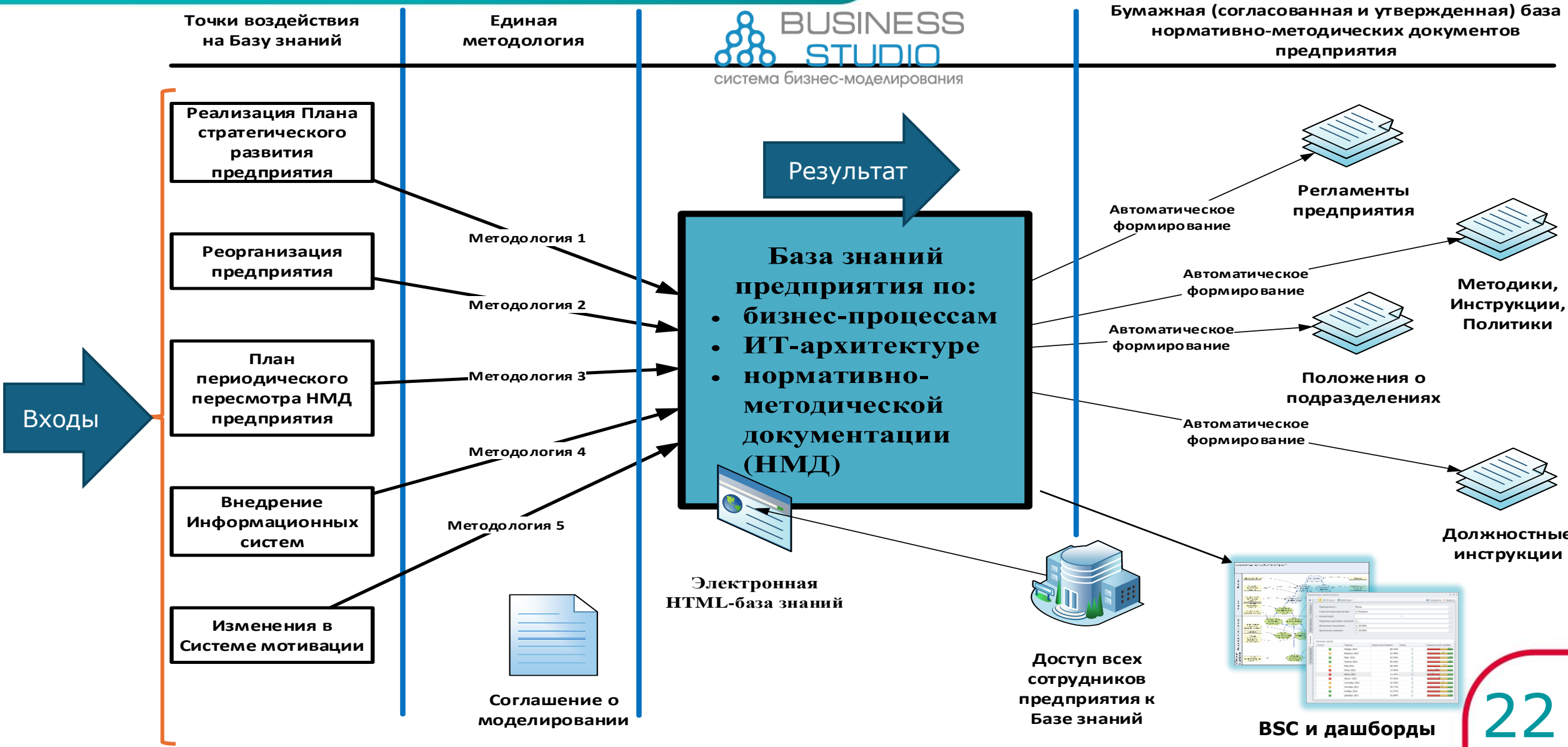


- Навигатор (Функциональные объекты) x
 - Свойства
 - Отчеты
 - Документы ООО «ЭнергоСервис»
 - Бумажные документы
 - Электронные документы
 - Прочие
 - Электронные документы Системы
 - Материальные объекты
 - Информация
 - Программные продукты
 - 1С: ERP
 - 1С: Документооборот
 - 1С: ЗУП
 - 1С: ПромБезопасность
 - MS Office
 - Клиент-банки
 - Эл.Почта
 - ЭТП
 - Базы данных
 - Термины
 - Прочие
 - Наборы объектов

Документы

- Бумажные документы
 - Перечень Инструкций предприятия
 - Перечень первичных учётных документов
 - Перечень Положений
 - Договор оказания услуг по кадровому администрированию
 - Доп. к положению о конкурсе проф. мастерства работников вед. Професий
 - Доп. к регламенту Фонд экономики затрат
 - Дополнение к Положению по организации новаторской деятельности
 - ДП о единовременном займе
 - Положение о порядке предоставления раб-м поручительства при кредитовании
 - Положение о рейтинге производственных цехов группы компаний ООО Таграс-ЭнергоСервис
 - Положение "Ключевые показатели эффект. внедрения инструментов Бережливого произв. в гр.к. Таграс"
 - Положение о пропусках и внутриобъектовом режиме ООО таграс Энергосервис и его дочерних и управляемых обществ
 - Положение о блоке нефтяного сервиса ОАО ТН
 - Положение о бюджетном управлении ООО УК ТН-ЭС
 - Положение о вазтовом методе организации работ
 - Положение о взаимоотношениях между структурными подразделениями ОАО ТН
 - Положение о выдаче молодым работникам беспроцентных займов
 - Положение о договорной работе в ООО "Таграс-ЭнергоСервис" и его дочерних и управляемых обществах.
 - Положение о закупках
 - Положение о защите и обработке персональных данных работников ООО Таграс-ЭнергоСервис и его управляемых обществ
 - Положение о кадровом резерве руков. и специалистов
 - Положение о комиссии по защите конфиденциальной информации, в тч персональных данных
 - Положение о комитете по охране труда ООО Таграс-ЭС
 - Положение о коммерческой тайне в ООО «Таграс-ЭнергоСервис» и его управляемых обществ
 - Положение о конкурсе инновационных проектов молодых работников
 - Положение о конкурсе на звание Лучший уполномоченный по ОТ профсоюза ООО Таграс-ЭС
 - Положение о конфиденциальной информации
 - Положение о маслохозяйствах

Триггеры актуализации



Владелец бизнес-процесса как ключевая фигура



TAGRAS DIGITAL



TAGRAS
нефтесервисный
холдинг

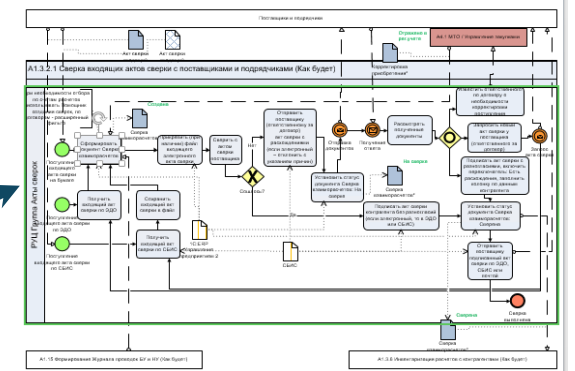
Орг. структура



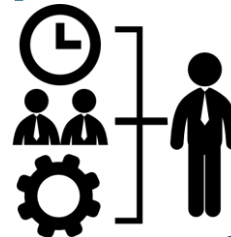
Проекты

Screenshot of a project management software interface showing a list of projects with columns for name, start date, end date, and status.

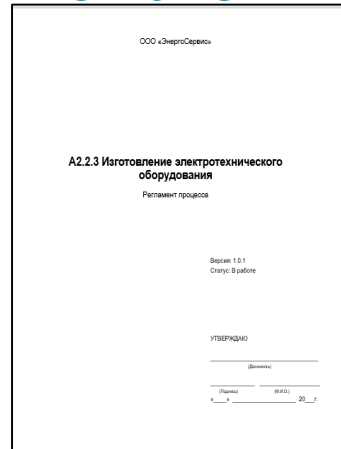
Бизнес-процессы



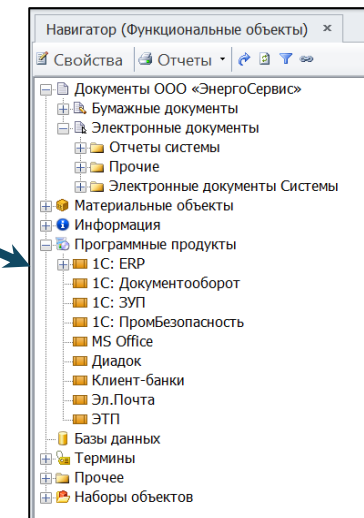
База знаний Владелец процесса



Регламенты



Информационные системы



Дискуссионная площадка



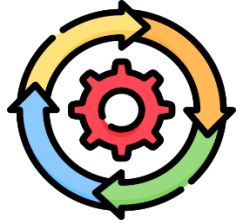
Взаимодействие организационного развития и программы трансформации



TAGRAS-DIGITAL



ТАГРАС
нефтесервисный
холдинг



Организационное развитие
дивизиона

Владелец
бизнес-процесса

Руководитель
Программы цифровой
трансформации дивизиона

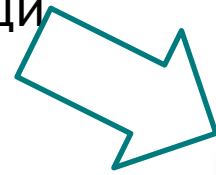
- **Держатель** бизнес-архитектуры
- **Инициатор** организационных изменений в ходе внедрения информационных/цифровых систем
- **Наставник** для владельцев бизнес-процессов по основам процессного управления

- **Держатель** модели бизнес-процесса и модуля информационной системы
- **Инициатор** изменений для получения выгод от автоматизации и цифровизации бизнес-процесса
- **Наставник** для команды проекта и функциональных пользователей

- **Держатель** прикладной архитектуры
- **Инициатор** повышения уровня цифровой зрелости в ходе внедрения информационных/цифровых систем
- **Наставник** для руководителей проектов по основам проектного управления



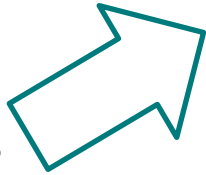
Обмен опытом проектов по изменению бизнес-процессов (при помощи автоматизации/цифровизации/оптимизации)



Изучение референтных моделей бизнес-процессов, поиск базовых сходств и различий в процессах дивизионов



Обсуждение сработавших рисков и обмен опытом по мероприятиям для устранения



Ключевая активность площадки – проведение деловых игр с целью формирования эталонного бизнес-процесса



Формирование единого целевого видения развития процесса и его автоматизации в рамках Холдинга

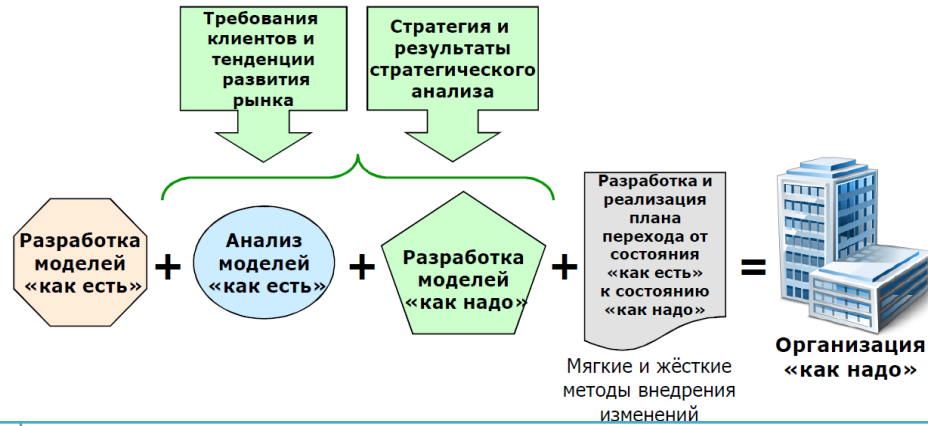
Как выбирается проблемный процесс и способ его оптимизации



TAGRAS DIGITAL



TAGRAS
нефтесервисный
холдинг



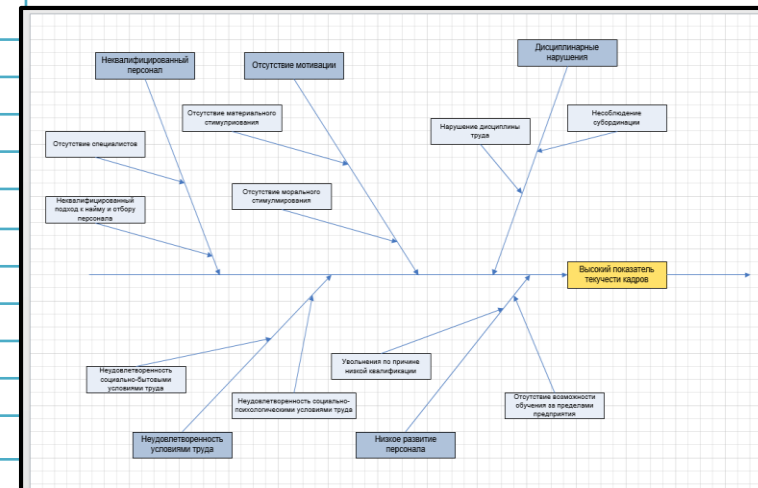
22 практических метода для достижения совершенства процессов и бизнес-архитектуры

Исаев Р.А. 2020

SWOT - АНАЛИЗ

| SWOT-анализ для процесса "Укомплектованность персоналом" | |
|--|---|
| <p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Хорошее знание компании и ее культуры среди существующих сотрудников - Наличие опыта и знаний у существующих сотрудников, которые могут быть переданы новым сотрудникам - Наличие программ привлечения новых сотрудников, таких как рекомендательные программы и программы стажировки | <p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Недостаточный бюджет на привлечение и удержание талантливых сотрудников - Ограниченный доступ к квалифицированным кандидатам на рынке труда - Недостаточное внимание к обучению и развитию сотрудников |
| <p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Развитие программ привлечения молодых специалистов, например, через партнерство с университетами и колледжами - Использование современных технологий для привлечения и удержания талантливых сотрудников - Развитие программ обучения и развития для существующих и новых сотрудников | <p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Конкуренция на рынке труда за квалифицированных сотрудников - Экономические условия, которые могут ограничить возможности компании для привлечения и удержания талантливых сотрудников - Демографические изменения, которые могут привести к нехватке квалифицированных сотрудников в определенных областях |

КАРТА АНАЛИЗА ПРИЧИН

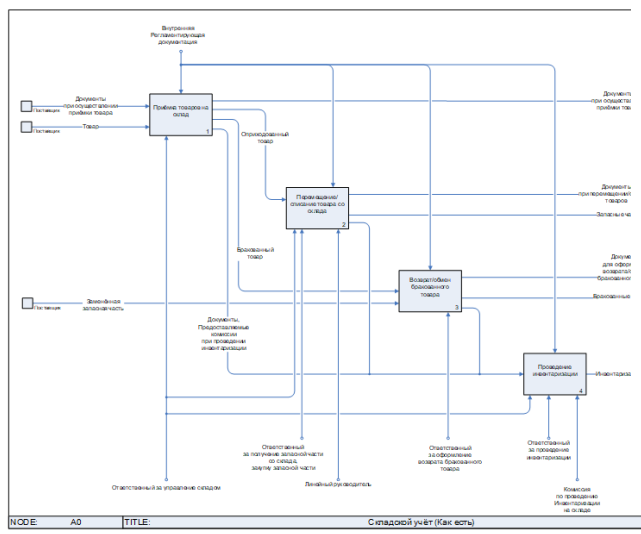


| Вид показателя | Методы оптимизации бизнес процессов (о – обязательный, р – рекомендуемый) | | | | | | | | | | |
|------------------|---|-------------|-------------|---|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|---|-------------------------------|---------------------------------|--|
| | Диагностика и аудит процессов | SWOT-анализ | Бенчмаркинг | Анализ причин-следствий (диаграммы Исикавы) | Анализ операционных рисков процесса | Анализ бизнес-логики процессов | Анализ полезного времени процесса | Ранжирование процессов по важности и проблемности | Анализ актуальности процессов | Анализ фрагментарности процесса | Анализ матрицы ответственности процессов |
| Результативность | Р | О | Р | О | О | О | Р | О | | Р | |
| Эффективность | | | | О | О | | Р | | О | | |
| Оперативность | Р | О | Р | О | О | О | | Р | | Р | |
| Управляемость | | | | Р | О | О | Р | | О | | О |
| Прослеживаемость | | | | О | О | | Р | | Р | | |
| Измеримость | | | | Р | Р | | О | | О | | |
| Критичность | | | | О | О | | Р | | О | | Р |
| Обеспеченность | | | Р | О | | О | Р | Р | О | Р | Р |
| Компетентность | | | Р | О | | Р | О | Р | Р | Р | Р |
| Ответственность | | | Р | | | Р | О | Р | Р | Р | Р |
| Мотивированность | | | Р | | | Р | О | Р | Р | Р | Р |
| Вовлеченность | | | Р | | | Р | Р | Р | Р | Р | Р |

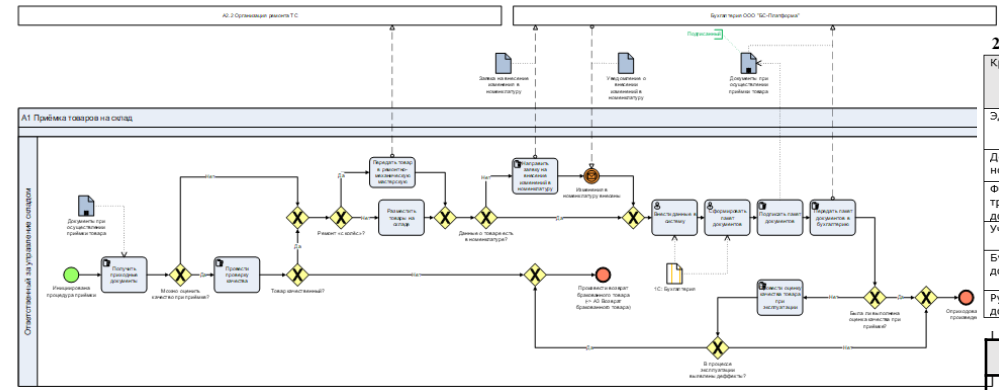
Пример оптимизации процесса



1. Моделирование процессов



2. Анализ и оптимизация процессов



3. Сравнительный анализ для выбора информационной системы

2.5 СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РЕАЛИЗАЦИИ «СКЛАДСКОГО УЧЕТА»

| Критерий/проблема | Решение 1 (СУ на стороне WDS) | Решение 2 (СУ частично в 1С:Бухгалтерия, частично в WDS) | Решение 3 (СУ на стороне 1С:Бухгалтерия) | Комментарий/Резюме |
|---------------------------------------|-------------------------------|--|--|--|
| ЭДО с поставщиками | | | ✓ | ЭДО логичнее реализовывать в 1С:БП, но это несвязно напрямую с системой Складской учет |
| Добавление новой номенклатуры (НСИ) | ✓ | ⚠ | ✗ | WDS обеспечивает гибкую настройку и валидации – Решения 1 предпочтительнее |
| Физическая транспортировка документов | | | | Организационная проблема, не влияет на архитектуру Складского учета |
| Учет ТМЦ «с колес» | ✓ | ⚠ | ✗ | WDS даёт гибкость и точность – однозначное преимущество |
| Бумажный документооборот | | ⚠ | ✗ | Проблема существует во всех вариантах, но в WDS можно предусмотреть шаги по цифровизации |
| Ручная обработка документов | | ⚠ | ✗ | Автоматизация возможна только в WDS |

4. Решены 15 выявленных проблем по процессу

Примеры решений:

Длительное добавление новой номенклатуры в 1С (нормализация НСИ)

В рамках проекта спроектировано централизованное администрирование справочника номенклатуры

Сокращение времени – (до 54%)

Ручное отслеживание минимальных остатков

Реализован механизм автоматизированного контроля остатков

Сокращение времени отслеживания остатков (от 1 раза в неделю до онлайн мониторинга)

| Проблема | Рекомендация/комментарий |
|---|---|
| Отсутствие ЭДО с поставщиками 4 | ЭДО целесообразно реализовывать на стороне 1С:БП как основной системе для юридически значимого документооборота. При этом факт поступления (например, проезд машины с грузом) фиксируется в WDS, а документ ЭДО может прийти позже. До внедрения ЭДО необходимо продолжать работу с бумажными носителями. |
| Длительное добавление новой номенклатуры в 1С (нормализация НСИ) | В рамках проекта будет спроектировано централизованное администрирование справочника Номенклатуры. Рекомендуется переход на складской учёт в WDS: Управление автоперевозками, так как система обладает расширенными возможностями по работе с НСИ, включая валидации, маршрутизацию согласования и контроль качества данных. |
| Необходимость физической транспортировки документов в бухгалтерию (На своих машинах, в своё рабочее время возят документы, иногда домой к бухгалтерам и у неё забирают, затем нужно везти в Оптима-Сервис из Заинска в Альметьевск) | Проблема носит организационный характер и напрямую не зависит от выбранного варианта реализации складского учёта. Для её решения целесообразно рассмотреть внутреннюю курьерскую доставку или переход на электронный документооборот в рамках бухгалтерского процесса. |
| Проблемы учета ТМЦ, поступающих «с колес» | В рамках проекта будут даны рекомендации по изменению и оптимизации процесса учета ТМЦ, поступающих «с колес», включая возможность их фиксации в системе до поступления первичных документов. Предпочтительно использовать WDS, как более гибкий инструмент для отражения таких операций. |
| Бумажный документооборот | В текущих условиях полный отказ от бумажного документооборота невозможен. Вместе с тем в рамках проекта возможно заложить архитектурно правильное решение, предусматривающее поэтапный переход к электронному документообороту и интеграции систем, обеспечивая юридическую значимость и автоматизацию процессов. |
| Ручная обработка бумажных документов | Проблема частично пересекается с ранее обозначенными вопросами бумажного документооборота и физической доставки документов. На текущем этапе ручная обработка неизбежна, однако в проекте возможно предусмотреть этапы автоматизации и цифровизации процесса, включая переход на ЭДО и интеграцию скан-сервисов/распознавания документов на стороне WDS |
| Отсутствие интеграции с системой ТОиР для автоматического списания | Идеальный момент для реализации складского учёта на стороне WDS, так как это позволит обеспечить полную интеграцию с так называемой системой ТОиР (далее WDS), автоматизировать списание материалов и упростить процессы формирования заказ-нарядов. Решение архитектурно логичное и сокращает количество ручных операций. |
| Отсутствие системного подхода к размещению ТМЦ и отслеживанию местоположения | Рекомендуется реализовать складской учёт на стороне WDS. Платформа позволяет внедрить системный подход к размещению ТМЦ с возможностью адресного хранения, визуализации остатков по ячейкам, а также интеграцию со сканерами и терминалами сбора данных для ускорения операций и повышения точности учёта. |



МИНЦИФРЫ | МИНПРОМТОРГ РТ И РФ

МЕТОДИКА ХОЛДИНГА

(РАЗРАБОТКА В РАМКАХ
ПРЕДЛАГАЕМОГО ПРОЕКТА)

МЕТОДИКА МИНПРОМТОРГ

Уровень автоматизации
бизнес-процессов

Наличие внедренных
цифровых технологий

Уровень фактического
использования
цифровых технологий

ЦИФРОВОЙ
ПАСПОРТ
ПРЕДПРИЯТИЯ
(ГИСП)

ТИПОВОЙ СОСТАВ БИЗНЕС-
ПРОЦЕССОВ

ТИПОВАЯ ШКАЛА ОЦЕНКИ ЦЗ
ПРОЦЕССА

ВНУТРЕННЯЯ
АНАЛИТИКА ПО
ДИВИЗИОНАМ

АЛГОРИТМ ОЦЕНКИ ЦИФРОВОЙ ЗРЕЛОСТИ

Индекс ЦЗ Холдинга

Индекс ЦЗ Дивизиона

Индекс ЦЗ процесса

Индекс ЦЗ функции

Значения параметров

ДЕТАЛЬНАЯ ШКАЛА ОЦЕНКИ

Процессы дивизионов

Ключевые функции

Параметры оценки цифровизации

Критерии присвоения оценок

КЛАССИФИКАТОР ТЕХНОЛОГИЙ

Классы технологий

Группы технологий

Сфера применения

Требования к внедрению



Три системных кризиса делают корпоративный ИИ стратегической необходимостью уже сегодня

КАДРОВЫЙ

Факты

- 60% ведущих специалистов уйдут в ближайшие 5 лет
- онбординг молодых специалистов вырос с 3 до 6 месяцев

Если не действовать

- знания уходят вместе с экспертами
- ошибки молодых специалистов дают рост брака 25–40%

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ

Факты

- новые технологии и материалы появляются каждые 6–12 месяцев
- рынок требует сокращать сроки вывода изделий на 40–75%

Если не действовать

- лучшие практики не успевают тиражироваться
- замедляется импортозамещение и освоение новых решений

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ

Факты

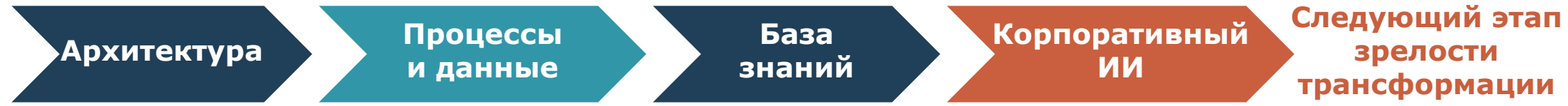
- на рынке доминируют точечные «ИИ для функции»
- сотрудники тратят до 40% времени на поиск информации

Если не действовать

- появляются новые цифровые островки
- инвестиции в ИИ не дают системного эффекта без единой архитектуры

Поэтому ИИ — не «ещё один сервис», а инструмент сохранения экспертизы, ускорения обучения и повышения качества решений

ИИ как следующий этап зрелости трансформации



Фундамент: База знаний корпоративный ИИ

КОРПОРАТИВНЫЙ ИИ
даёт системный эффект только опираясь на архитектуру и связанную Базу знаний

Что начинает делать ИИ

Анализ документов и выявление пробелов

Персонализированное обучение

Групповое обучение и связь с ВУЗами

Оценка эффекта и коррекция траекторий

Переход от цифровизации процессов — к интеллектуализации организации

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

Хазов Вадим Анатольевич

Руководитель Программы TAGRAS-Digital

Hzovva@tagras.ru

+7 987 421-39-60

г. Альметьевск, ул. Чернышевского, 47а,

+7 (8553) 31-28-31, Bsplatforma@tagras.ru

