

Организационные
инновации в
процессе
цифровой
трансформации

как условие
устойчивого
развития
промышленного
холдинга

Оглавление

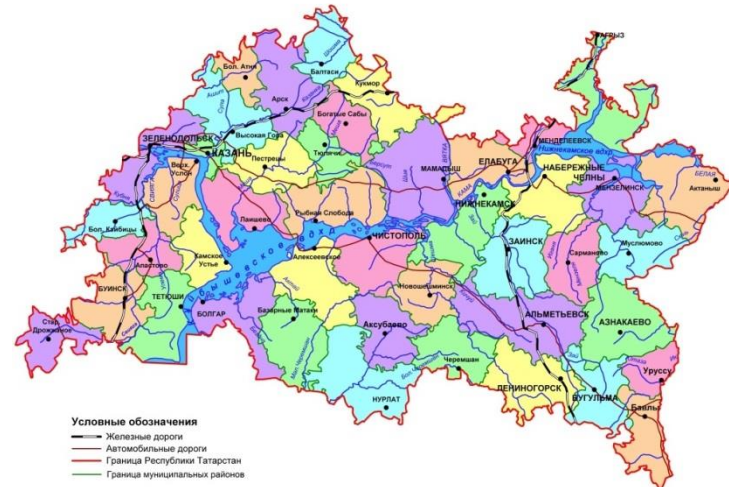
- Введение (5 слайдов)
- Проект цифровой трансформации (12 слайдов)
- Промежуточные итоги проекта (1 слайд)

Деятельность холдинга

- Крупнейший в России оператор по обращению с отходами различного типа: ТКО, ТБО, РСО, ОССиГ и т. д.;
- География деятельности холдинга: Россия (Москва и МО) и р. Татарстан;
- Обеспечение полного цикла обращения с отходами: от сбора у отходообразователя, до переработки и захоронения.

Особенности территорий

- Сильная загруженность автодорог;
- Большое количество объектов со специальными условиями вывоза;
- Сложности с доступом к КП.
- Большое количество удалённых ИЖС;
- Сильный общественный контроль за деятельностью;
- Дефицит квалифицированного персонала.



Бизнес-схема холдинга

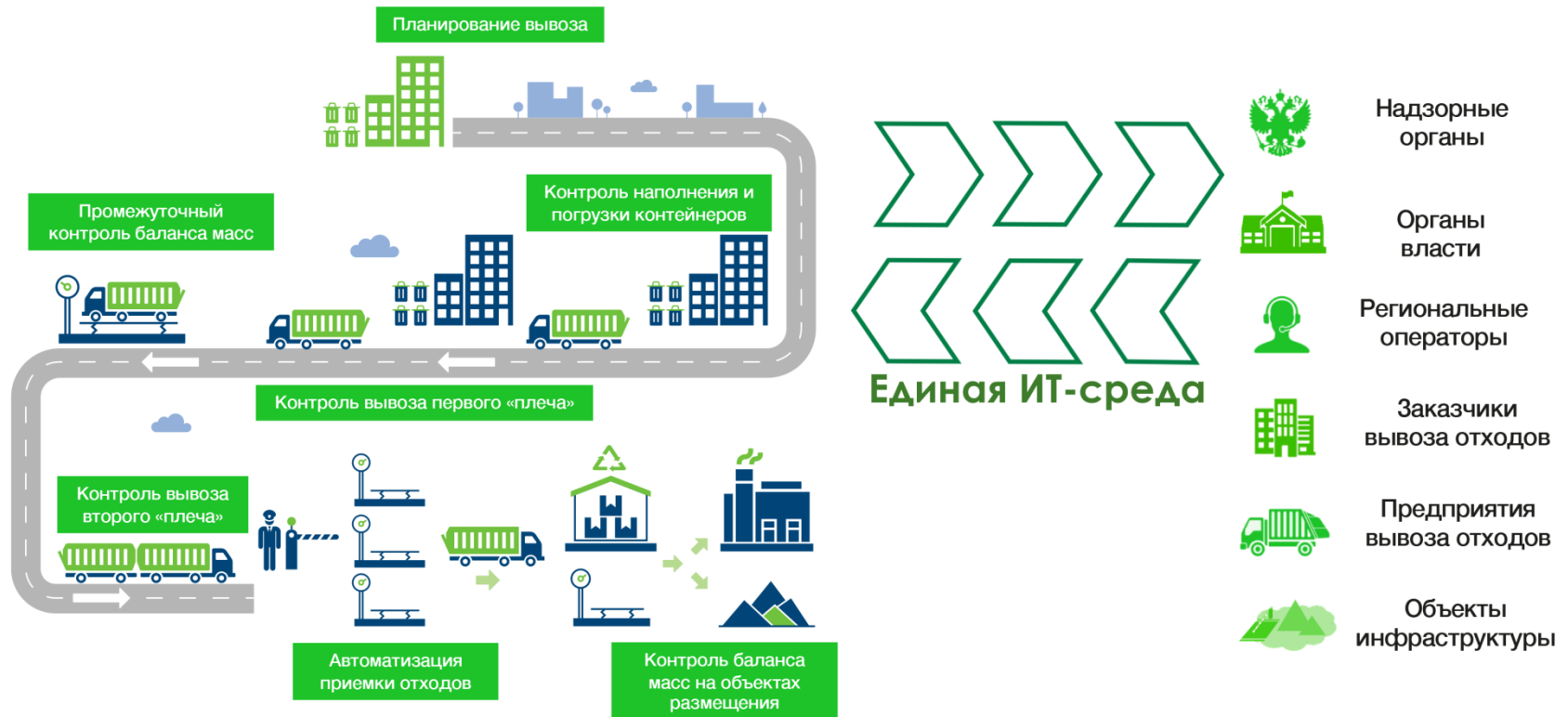


Предпосылки цифровой трансформации (цели)

- Обеспечение устойчивого развития всех предприятий холдинга;
- Повышение операционной эффективности компаний холдинга;
- Открытий новых направлений бизнеса;
- Выход на новые территории;
- Международная сертификация.



Сквозной процесс



Проект цифровой трансформации

Обследование деятельности
компаний холдинга

Разработка и формирование
унифицированной целевой
процессной модели

Проектирование и внедрение ИТ-
инфраструктуры и адаптация
существующих ИТ-систем

Проведение аудитов и коррекция
целевой операционной модели

Концепция
управления
изменениями

Управление
изменениями

Управление изменениями

Инициирование изменений (создание инициатив по изменениям)

- Определен перечень инициаторов изменений и требований к инициации инициатив

Прием, категоризация и ранжирование инициатив по изменениями

- Определён перечень лиц проводящих приёмки, первичную оценку, категоризацию и ранжирование инициативы по изменениям

Формализация инициатив, уточнение требований

- Разработан и внедрён процесс формализации инициатив и уточнения требований, а так же принятия решения о реализации

Принятие решений о выполнении изменений и способе реализации

- Разработана и внедрена процедура квалифицированного принятия решений о выполнении изменений

Планирование ресурсов и выполнение изменений

- Разработан регламент внедрения изменений в зависимости от категории и ранга инициатив

Приемка и оценка результатов выполненных изменений

- Разработан комплекс документов для оценки результатов выполненных изменений

Выбор инструмента для управления операционной моделью

BA-системы (business architecture)



Фокус на построении подробных моделей процессов и генерации отчетов (ФТ, регламентов, отчетов аудитов и т.д.)

BPM-системы (business process management)



Фокус на настройке исполняемых процессов (процесс как веб-сервис) и улучшении через анализ статистики исполнения. Как правило, стоимость таких систем выше.

- Для построения операционной модели необходима BA-система – Business Studio
- Если при разработке ИТ-архитектуры будет принято решение об автоматизации процессов с помощью BPM-системы (ELMA, ARIS и т.д.), то информацию в BPM-систему можно будет загрузить из BS

Выбор инструмента для управления операционной моделью (сравнение систем)

Программные продукты	Моделирование архитектуры организации	Формирование регламентов и ФТ по модели	Настройка исполняемых процессов	Импорт/экспорт данных в другие системы	Отсутствие необходимости писать код
 ARIS Platform	Да	Да	Да	Да	Нет
 BUSINESS STUDIO система бизнес-моделирования	Да	Да	Нет	Да	Да
 ENTERPRISE ARCHITECT SPARX SYSTEMS	Да	Да	Нет	Да	Нет
 elma	Частично (только процессы и оргструктура)	Нет	Да	Да	Частично (low-code)
 camunda	Нет	Нет	Да	Да	Нет

Полученные дополнительные эффекты

АКТУАЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Всегда актуальная операционная модель, отражающая реальные процессы.

ОБЪЕКТИВНОСТЬ

Объективная информация о процессах, основанная на фактах, а не мнениях.

НЕЗАВИСИМОСТЬ ОТ ПЕРСОНАЛИЙ

Независимость достоверности информации от персонала и конкретных работников.

БЕЗОПАСНОСТЬ

Безопасность и сохранность данных внутри компании.

ПРОЗРАЧНОСТЬ

Прозрачность процессов бизнеса для топ-менеджмента и владельцев процессов. В то же время, настройка прав доступа позволяет показать каждому работнику только необходимую ему информацию.

ГИБКОСТЬ

Возможность оперативно менять / улучшать процессы с минимальными трудозатратами. Система отслеживает взаимосвязи процессов и помогает аналитикам «встроить» новые или измененные процессы в операционную модель.

АВТОМАТИЗАЦИЯ

Система автоматизирует рутинные функции аналитиков, такие как создание регламентов, проверки корректности процессов, проверки взаимосвязей и т.д.

Наиболее значимые результаты проекта цифровой трансформации

Обследование деятельности компаний холдинга

- Сформирована операционная модель бизнес-процессов «AS IS»;
- Внедрено ПО Business Studio (включая BS Portal);
- Проведено обследование всех предприятий (Москва и МО, а так же р. Татарстан) холдинга и выявлена необходимость поэтапного перехода к целевой модели:
 - Этап 2020-2022;
 - Этап 2023+.

Модель 2020-2022

- Повышение эффективности управления БЕ за счет:
 - **унификации** выполняемых процессов, политик и регламентов;
 - **разграничения зон ответственности** между подразделениями БЕ;
 - **оптимизации процессов** не приносящих ценность;
 - Повышение степени автоматизации **учетных процессов**.
- **Централизованное планирование, мониторинг и контроль** управляющей компании за выполнением планов БЕ.
- **Централизация вспомогательных функций** (в единой точке для всего бизнеса и в регионе);
- Обеспечение **эффективного кросс-функционального взаимодействия** в рамках проектной деятельности, трансформации компании или автоматизации процессов

Модель 2023+

- Повышение управляемости бизнеса за счет изменения модели управления:
 - **Сегментная модель** (B2C, B2B, B2G) управления коммерческой и сервисной деятельностью;
 - **Кластерная модель управления в регионах** (КД, СД): в зависимости от стадии жизненного цикла регионов (захват рынка, стабилизация деятельности в регионе);
 - **Региональная модель** (производственная деятельность).
- **Дальнейшая централизация поддерживающих функций:**
 - централизация транзакционных вспомогательных функций в единой БЕ – многофункциональном общем центре обслуживания (МФ ОЦО);
 - выделения функционала развитие ИС и поддержки пользователей в отдельную ИТ компанию;
- Создание **отдельных БЕ для управления активами** (ТС, КБП)
- **Развитие в компании новых функций:** региональное управление, M&A и интеграция покупаемых активов, стратегия, управление трансформации
- **Ввод в эксплуатацию новых типов технологических активов:** появление в структуре функций управления данными активами, миграция сотрудников в операционную структуру актива

Разработка формирования унифицированной целевой процессной модели

- Сформирована единая унифицированная целевая процессная модель:
 - Более 410 процессов уровня 2 и 3;
 - Определён стек вновь внедряемых информационных систем, а так же необходимых интеграций;
 - Сформирована дорожная карта приведения текущей модели к целевой унифицированной процессной модели;
 - Разработана целевая орг. структура;
 - Сформированы ТЗ на разработку и интеграцию ИС.

Проектирование и внедрение ИТ-инфраструктуры и адаптация существующих ИТ-систем

- Этап находится в начальной стадии. Производится конкурсный поиск исполнителей на проекты автоматизации.
- Разработана и утверждена дорожная карта этапа;
- Начаты проекты в области ML и DL.
- Выявлены потребности в специалистах и проведены организационные изменения.

Промежуточные итоги проекта

- Разработана целевая унифицированная процессная модель всей деятельности холдинга
- Разработаны целевые организационные структуры компаний холдинга
- Начат переход к целевой процессной модели
- Выявлены точки роста

- Ваши вопросы

Спасибо за внимание!

Москва
октябрь 2021