



# Практический кейс по оптимизации бизнес-процессов

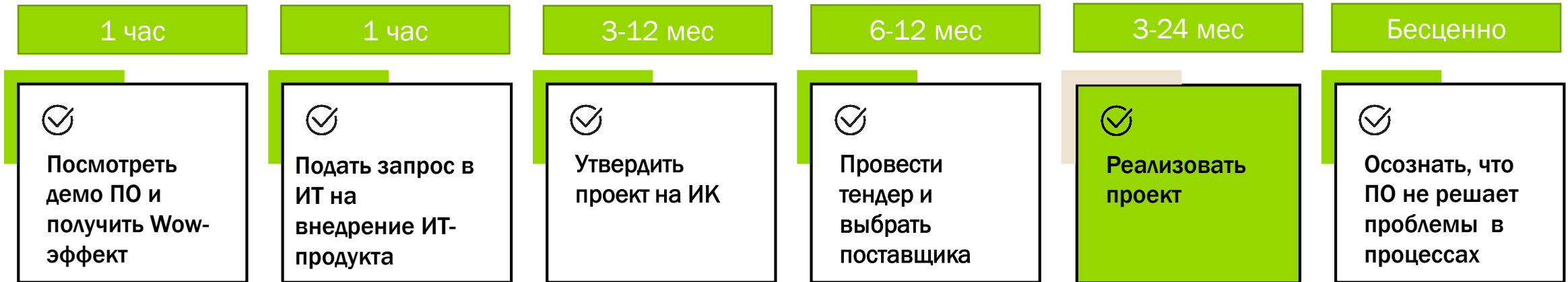
С помощью BPMС платформ на  
примере “Свеза”

Подготовил: Гришин Виталий

Дата: 17.04.2024



# Текущий процесс внедрения ИТ-проектов, контекст и цели изменений СВЕЗА



## Ключевые проблемы

- Длинные сроки утверждения проекта, проведения тендера, заключения договора
- Не попадание в сроки и бюджет проекта почти в 100% случаях.
- Несоответствие функциональности ПО ожиданиям заказчика

## Корневые причины

- Отсутствие выстроенного процесса управления ИТ-проектами (Stage gate)
- Jump to solutions: решаемая проблема не сформулирована, не исследована, не найдены корневые причины. Не проведён анализ альтернатив.
- ПО рассматривается как волшебная таблетка
- Некачественная предпроектная подготовка (отсутствие оценки рисков, бизнес-требований, поверхностный план проекта)
- Отсутствие синхронизации ИТ-архитектуры и планов по внедрению ПО в рамках предпроекта
- Неправильно определённые роли во всех проектах (Заказчик/Куратор перепутаны; роли не выполняются)
- Отсутствие компетенций в формировании бизнес-требований и управлении ИТ-проектами

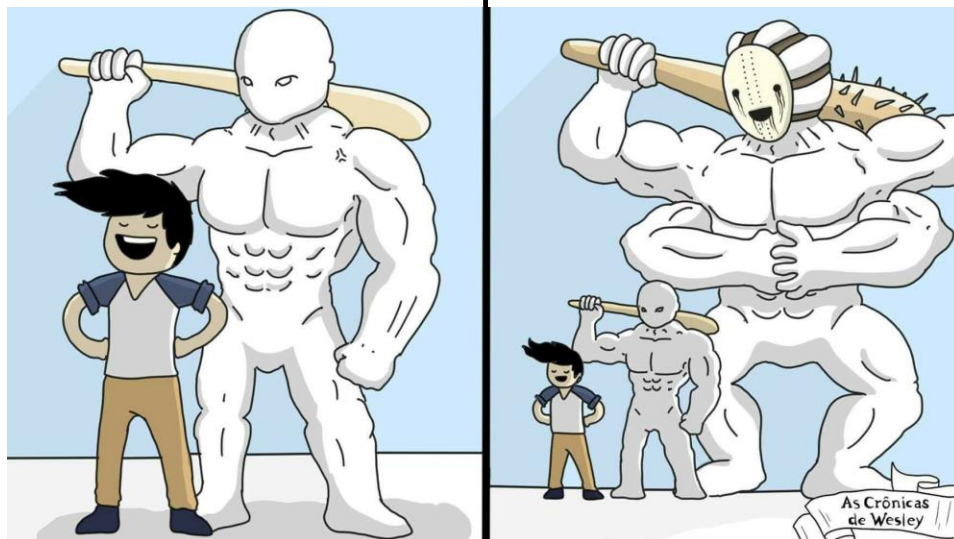
## Цели изменений

- Сформировать постоянно действующую кросс-функциональную команду, управляющую предпроектной подготовкой и реализацией ИТ проектов.
- Обеспечить синергию внедрения 3х проектов на базе BPMS платформ (CRM, SRM, Управление поручениями (СУП))
- Провести анализ и исследование проблем при внедрении ИТ-проектов
- Настроить процесс управления ИТ-проектами от идеи до реализации



Система принятия решений

Отсутствие компетенций



## Отсутствие необходимых компетенций в компании в управлении ИТ-проектами и продуктами



Мы смогли привлечь внимание к проблеме нехватки компетенций у заказчиков и РП, но пока не смогли решить её.

В компании нет чёткого практического понимания ролей при реализации проектов по методологиям Waterfall и Agile, роли воспринимаются, как формальность

Для качественного управления развитием продукта необходимо появление компетентных Product-ownеров, собирающих бэклог продукта, приоритизирующих его развитие и обладающих полномочиями и бюджетом

## Система принятия решений по запуску проектов не поддерживает Agile проекты



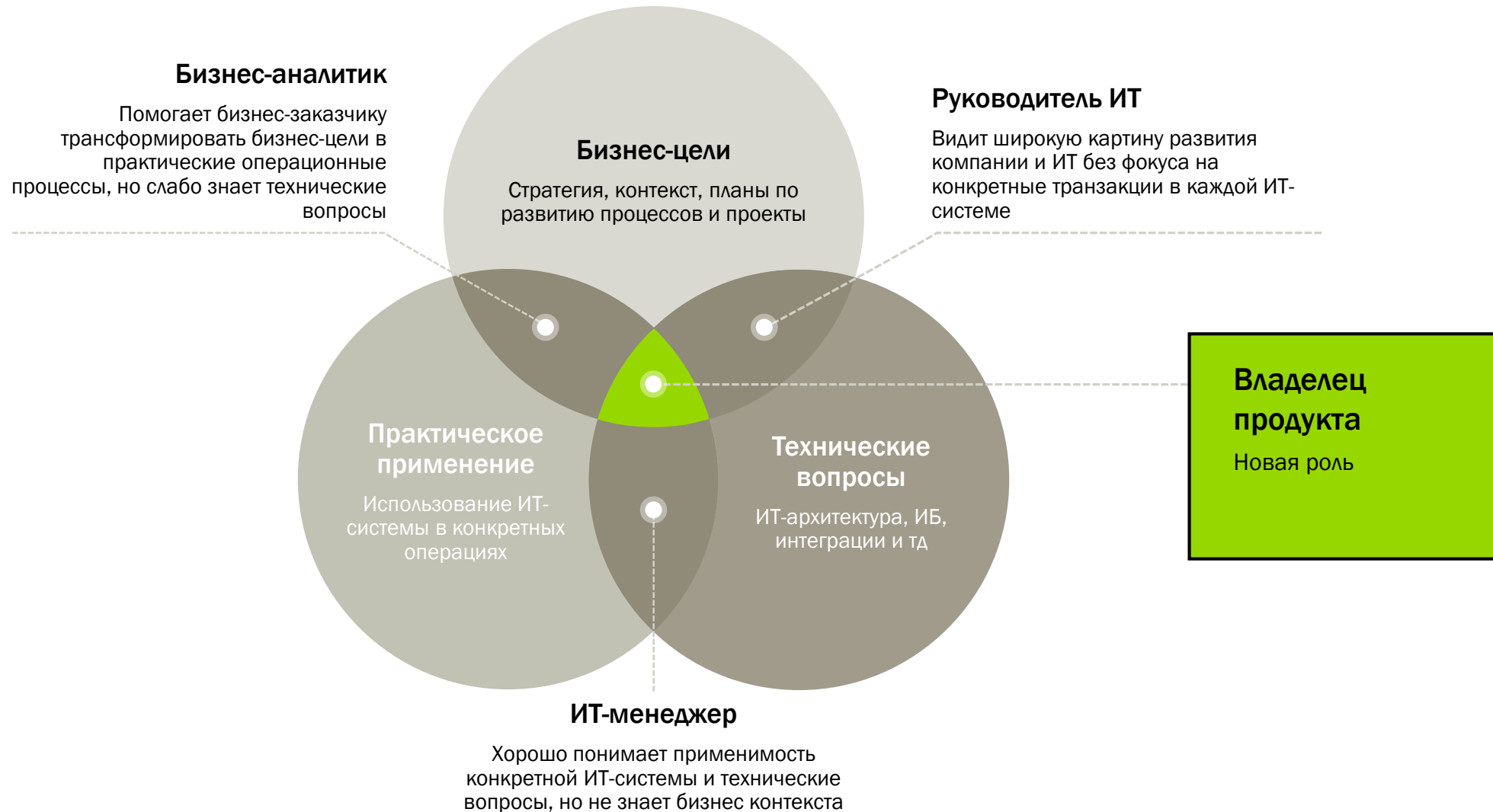
На инвесткомитете необходимо представить план проекта, расчёт окупаемости, получить согласование ИБ, Инфоком, продумать интеграцию с ИТ-архитектурой

## Мы начинаем искать поставщика после утверждения на Инвест комитете



И тратим на то, чтобы его найти, отобрать, проверить, подписать договор 3 месяца и более. Всё это время проект стоит.

# На базе BPMS проектируем введение роли “Владельца ИТ-продукта”





## Сформирована кросс-функциональная команда по управлению BPMS проектами

Состав: Заказчики, ИТ, БСС, Закупки  
Настроено общее инфополе, система встреч, роли, обмен лучшими практиками  
Обсуждение статуса с ГД каждые 2 недели + BPMS проекты вошли в состав УК  
Процессы помогают каждые 1,5 месяца



## Впервые проведена оценка рисков ИТ-проектов

По каждому проекту определено >40 рисков, выбраны стратегии управления рисками, сформирован план по снижению



## Проведён анализ и уточнение бизнес-требований

По SRM и СУП сформированы качественные бизнес-требования с подробным описанием контекста, целей изменений и ожидаемой функциональностью. По CRM произошло осознание на уровне Заказчика и ГД необходимости ввода штатной единицы Product owner в продажах для дальнейшего развития CRM



## Процесс и роли приведены в соответствие регламенту по инвест проектам

Уточнены и скорректированы роли Заказчик, Куратор, РП.  
Проведены калибровочные встречи по ролям в каждом проекте.  
РП включили в план проекта бизнесовые задачи и задачи подрядчиков, чего не делали ранее



## Повышена дисциплина исполнения задач

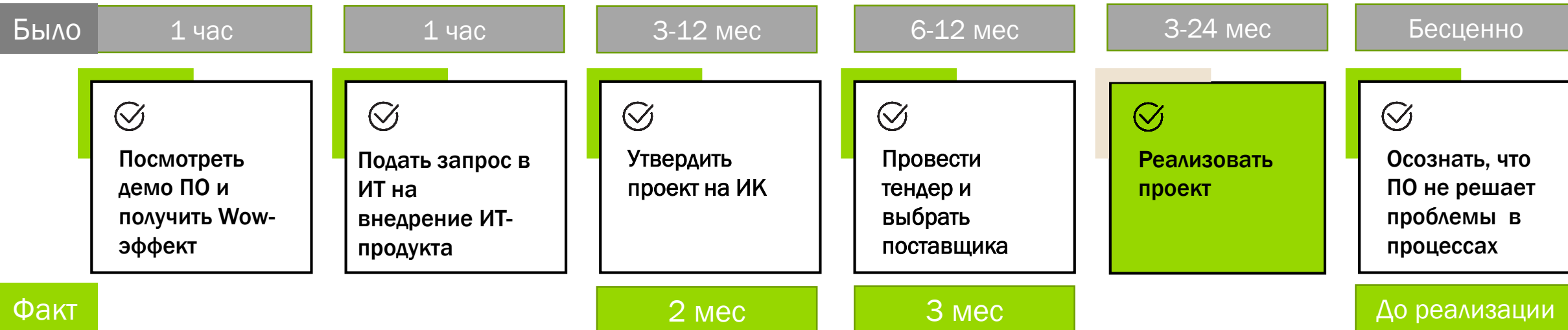
Проведён тендер по всем 3 платформам, выбраны лучшие вендоры, заключены договоры. На всём протяжении устранялись блокираторы в работе закупок и ИТ



## Проведена синхронизация процессов и ИТ инструментов

Определены конкретные процессы, которые планируются к автоматизации, проведена оценка наличия описаний процессов, уровня стандартизации, определены отсутствующие процессы. Проведено описание части процессов и составлен план работ по описанию/созданию остальных. Синхронизировано с планом внедрения ИТ-решений

# Внедрение BPMS проектов – статус и результат



Результат	CRM	SRM	СУП+СУС
Выбранная платформа	ELMA	Comindware	ELMA
Договор подписан	Да	Да	Да
Определены роли в проекте	Да	Да	Да
Составлен план проекта	Да	Да	Да
Определена методология выполнения проекта	Waterfall	Waterfall	Agile
Предполагаемая длительность проекта	7 месяцев	1,5 года	4 месяца + 2 масштабир
Сформированы подробные бизнес-требования	Нет	Да	Да, дополнены для СУС
Наличие описанных процессов операционного уровня	100%	60%	100%
Выполнена оценка рисков проекта	Да	Да	Да
Статус на апрель 2024	Реализовано в DEV – согласно плану	Реализовано на 50% в DEV – согласно плану	Первая фаза завершена (разворачивание платформы и внедрение СУП)

# Базовый календарный график системы управления поручениями (СУП)



## План vs Факт



Реализовано в срок



Реализовано с нарушением сроков



Функционал не реализован

№ пп	Работы	Дата начала	Дата окончания	Сентябрь23	Октябрь23	Ноябрь23
⚠ 1	Развернуть платформу, доступ без ВПН для мобильной версии	24.08.2023	15.09.2023	█		
✅ 2	Оценить риски и разработать ПКМ	07.09.2023	20.09.2023	█		
⚠ 3	Настроить ОШС	15.09.2023	19.09.2023		█	
✅ 4	Настроить формы поручения	19.09.2023	27.09.2023		█	
✅ 5	Настроить маршруты (роли и действия)	27.09.2023	06.10.2023		█	
✅ 6	Создать список атрибутов поручений	01.09.2023	29.09.2023	█		
⚠ 7	Разработать требования к отчетам	29.09.2023	09.10.2023		█	
⊗ 8	Настроить отчеты	11.10.2023	16.10.2023		█	
⊗ 9	Тестирование мобильной версии	16.10.2023	18.10.2023		█	
⚠ 10	Регистрация, заведение, настройка ролей пользователей системы	18.10.2023	27.10.2023		█	
✅ 11	Подготовка обучающих материалов	30.10.2023	04.11.2023			█
✅ 12	Проведение обучений	04.11.2023	18.11.2023			█

Проект был завершён в марте 2024 года, за 8 месяцев, с нарушением срока на 4 месяца, экономией бюджета на 40% и нереализованной мобильной версией

 **Фейлы**

**Поставили проект СУП в зависимость от другого проекта**  
Включили в архитектуру решений Yоблако, которое на тот момент не было развёрнуто. Потеряли 3 месяца на проекте СУП

---

**Без внятного ТЗ результат будет - ХЗ**  
Бизнес-требования на СУП оказались поверхностными + мы не проверили доп соглашение с вендором, куда не вошла разработка отчётов

---

**Нам не хватает компетенций – это корень ошибок**  
Внутри компании нет готовых владельцев продуктов, квалифицированных заказчиков, мало ИТ специалистов. Не хватает архитекторов

---

**Не смогли запустить мобильное приложение**  
Из-за рисков ИБ. Мобильные телефоны не входят в КСПД и пока мы не нашли вариант, как найти приемлемое для ИБ решение

 **Победы**

**Потренировались “на кошках”**  
За счёт того, что мы “собрали” ошибки на СУП, внедрение более крупных и важных CRM и SRM пошло по плану

---


**Agile разработка на BPMS**  
BPMS платформа открывает возможность выпускать доработки и новый функционал релизами. В т.ч. это улучшает контакт с пользователями и повышает их удовлетворённость

---

**Составили долгосрочный бэклог развития CRM, SRM**  
Предусмотрели интеграции, механизм приоритизации, создали продуктовые комитеты

---

**Договорились со всеми функциями о механизме более простого контрактования**  
Авторизуем 2-3 поставщика, заранее подписываем контракты, составляем бэклог на год и разыгрываем упрощённые мини-тендеры на каждый релиз

 **Следующие шаги**

**Разработать целевое состояние ECM, ИТ-архитектуру с интеграцией BPMS платформы**

---

**Запустить архитектурный комитет и синхронизировать его с продуктовыми**

---

**Нарастить компетенции команд и комитетов, привлечь новых экспертов со стороны**

---

**Проработать с ИБ механизм безопасного использования мобильного приложения**



Мировой лидер  
березовой фанеры



 **SVEZA**

## Контакты

**Гришин**

**Виталий Владимирович**



Руководитель направления по  
улучшению бизнес-процессов



<https://www.linkedin.com/in/vitaly-grishin-5820a56b/>  
<https://www.facebook.com/profile.php?id=100004575826146>



+7 (906) 257 60 95 (Whats App и РФ)  
+34 674 572 839 (Испания)



[vitaliy.grishin@sveza.com](mailto:vitaliy.grishin@sveza.com)