



Построение платформы как инструмент к трансформации бизнеса

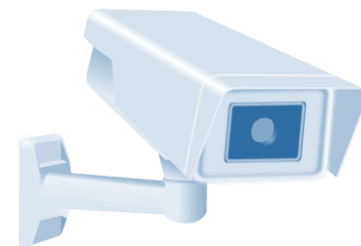
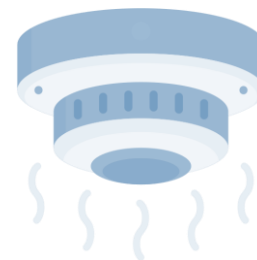
Директор по цифровым технологиям

Замаруев В. А.



УГМК-Телеком

Год основания	2006
Направления бизнеса	4
Количество сотрудников	> 900
Количество оказываемых услуг	> 90 000
Количество завершенных проектов	> 1 000
Количество обслуживаемого оборудования	> 230 000
Количество комплексов ФВФ	> 750
Количество ИТС	> 900
Количество регистрируемых нарушений ПДД	> 10 000 000



Вводные

- Несколько разных видов бизнеса под одной крышей
- Разная зрелость **BU** (процессы, знания, численность, продукты, ресурсы)
- Разные требования **УК** к **BU**
- Компетенционный пересорт ресурсов
- Низкий уровень обмена успехами, технологиями, инновациями, знаниями между **BU** и подразделениями
- Отсутствие, неприменение или невозможность использования ИТ-инструментов и информационных систем в **BU**, знаний, ЛНА



ИТ.Среда

Предпринимательская экосистема, в которой работает множество разнонаправленных автономных микропредприятий (BU), взаимодействующих друг с другом на контрактных условиях и объединенных вокруг общих:

- **Стратегических целей**
- **Рыночного и клиентского поля**
- **Портфеля способностей для интеграции**
- **Поддерживающей платформы правил и практик**
- **Цифровой и аналоговой инфраструктуры**

Достигать результата в предпринимательской экосистеме проще, чем работать самостоятельно, за счет:

- Регулируемого доступа к ресурсам (партнеры, подрядчики, сотрудники)
- Открытого доступа к информации о клиентах
- Удобного доступа к процессам и апробированным решениям, практикам
- Гибкого доступа к цифровой платформе (мультисервис) и материальным активам (рабочая среда)
- Определенного доступа к финансовым ресурсам (инвестиции)



Платформенная модель управления

ОПЕРАТОР
ЦИФРОВОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПАРТНЁР
ИНДУСТРИИ 4.0

АРХИТЕКТОР
БЕЗОПАСНОЙ СРЕДЫ

ЭКСПЕРТ
БЕЗОПАСНЫХ ДОРОГ



Что это значит для ИТ?

- ИТ-стратегия должна отражать потребности каждого ВU и быть адаптивной к высокой степени изменений, но не разваливаться на набор ситуационных инициатив
- Модель предоставления услуг ИТ-подразделениями для ВU группы компаний (внутренним и внешним) должна быть адаптирована, строиться на понятном ценообразовании и обеспечивать качество выше рыночного
- ИТ-архитектура должна быть адаптирована под ВU разной зрелости с разной степенью автономности, стабильностью бизнес-процессов и цифровизации
- КИС превращается в платформу инструментов для ВU, на которой они строят собственный бизнес, но в реалиях и требованиях, устанавливаемых мета единицей



Стратегия

Концепция целевого состояния: Единая цифровая платформа

Цель: Переход от набора разрозненных систем к Единой цифровой платформе как основе для управления бизнесом, дополняемых интегрируемыми системами BU. Цифровое отражение всех ключевых процессов, активов и данных компании

Возможности: Моделирование, прогнозирование, быстрая адаптация к изменениям

Результат: Бизнес, управляемый не интуицией, а на основе цифровой модели

Основные принципы реализации:

- **Платформенный подход:** Внедрение корпоративных систем (ERP, CRM, PLM, BI) ядра платформы
- **Data First:** Начало с консолидации данных (MDM, DWH) и интеграции (ESB)
- **Поэтапность и итеративность:** Реализация через портфель проектов с приоритизацией по эффекту для бизнеса с проверкой гипотез и корректировкой планов на основе обратной связи от бизнеса
- **Импортонезависимость и безопасность:** Модернизация инфраструктуры в соответствии с требованиями регуляторов
- **Развитие команд:** Усиление компетенций (архитектура, аналитика, безопасность) и переход на сервисную модель (ITIL)

Ключевые принципы платформы:

- **Data-Driven:** Управление на основе единых достоверных данных (MDM, DWH, BI)
- **Сквозная интеграция:** Глубокая связность систем от PLM (проектирование) до CRM (клиенты)
- **Самообслуживание (Self-Service 4 BU):** Платформенные инструменты для бизнес-пользователей
- **Сервисная модель ИТ:** Предоставление ИТ-услуг с гарантированным качеством (ITIL, SLA)

Три горизонта планирования

- **1:** Ликвидация «технического долга». Модернизация инфраструктуры, замена несущих риски систем, начало консолидации данных.
- **2:** Сборка платформы. Глубокая интеграция новых систем, запуск сквозных процессов и единой аналитики
- **3:** Цифровые преимущества. Внедрение интеллектуальных систем (AI/ML, APS), развитие цифрового взаимодействия

Модель предоставления ИТ услуг в рамках платформы

Цели:

- **Прозрачность:** Четкое понимание структуры затрат и стоимости каждой ИТ-услуги.
- **Управляемость:** Контроль над расходами через управление объёмом потребления услуг.
- **Справедливость:** Справедливое распределение затрат по принципу «пользователь платит».
- **Стратегическое планирование:** Создание основы для обоснованного бюджетирования и цифровой трансформации.

Эффект:

- Повышение удовлетворённости бизнеса за счёт понятных правил расчёта стоимости.
- Снижение операционных рисков благодаря предсказуемости затрат для ВU и ГК.
- Оптимизация ИТ-расходов через управление спросом и ресурсами.
- Обоснование инвестиций в ИТ через разделение расходов на эксплуатацию и развитие.
- Завершение трансформации ИТ из центра затрат в сервисного провайдера.

Пользовательские услуги:

- Модель потребления: Per User/Device
- Форма оплаты: Подписка
- Тип оплаты: Постоплата, по факту потребления за месяц
- Единица тарификации: шт./мес.

Инфраструктурные услуги

- Модель потребления: Фиксированная/Per Server/Per Service
- Модель распределения затрат: ВU, пропорционально количеству пользователей/АРМ
- Форма оплаты: Подписка
- Тип оплаты: Постоплата, по факту потребления за месяц
- Единица тарификации: Объект инфраструктуры/КЕ

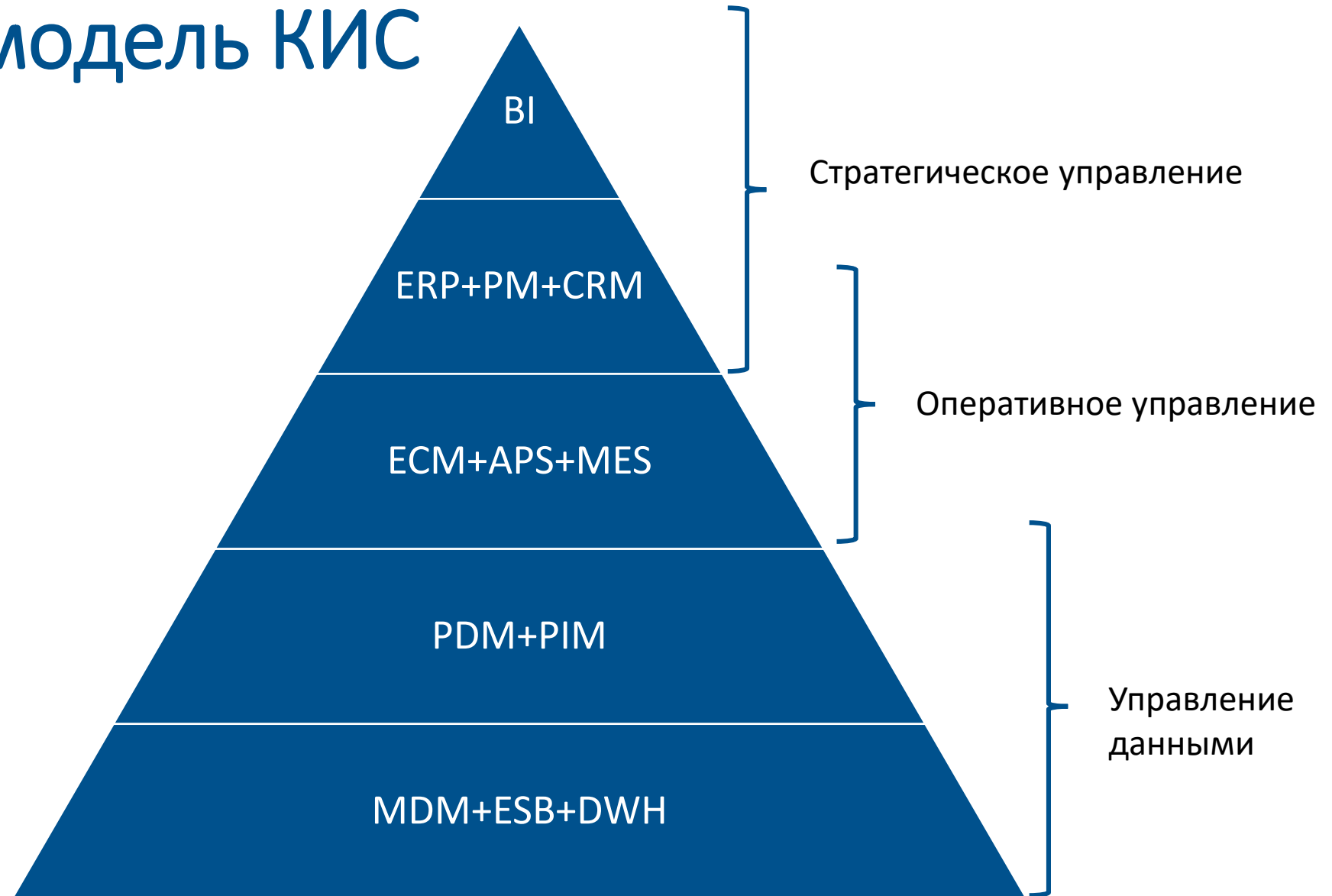
Платформенные услуги

- Модель потребления: Per User/Per Service
- Форма оплаты: Подписка
- Тип оплаты: Постоплата, по факту потребления за месяц
- Единица тарификации: шт./мес.

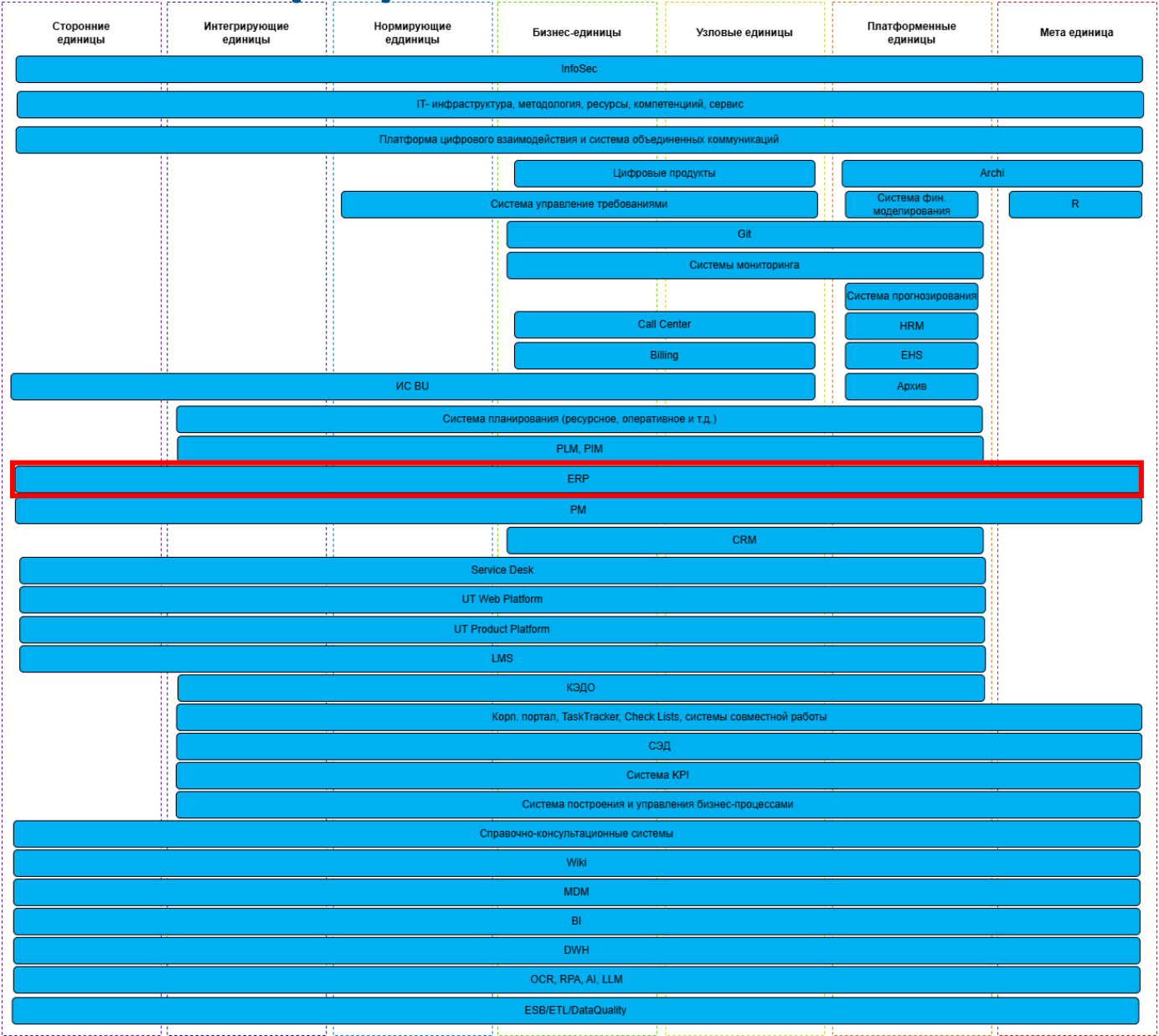
Позаказная разработка и проектная деятельность

- Модель потребления: Time & Materials
- Форма оплаты: По факту оказанных услуг
- Тип оплаты: Постоплата, по факту оказанных услуг
- Единица тарификации: человеко-час

Проекция целевой модели управления на целевую модель КИС



Архитектура платформы и КИС



Бизнес-процессы и ПМУ

Управление экономикой и финансами

Управление ИТ

Управление персоналом

Юридическое управление

Управление безопасностью

Управление документооборотом и знаниями

Управление охраной труда, экологией и промышленной безопасностью

Управление проектами и задачами

1C ERP.YX ИС ВУ

ИС ВУ

1C ЗУП КЭДО 1C ДО

1C ERP.YX 1C ДО ИС ВУ

ИС ВУ

1C ДО

1C ЗУП 1C EHS

1C ERP.YX PM

1C ERP.YX ИС ВУ

Сервис и сопровождение

CRM 1C ERP.YX

Управление продажами и коммерцией

1C ERP.YX

Управление запасами

Управление испытаниями

PM ИС ВУ 1C ERP.YX

Управление проектированием и разработкой

PM ИС ВУ 1C ERP.YX

1C ERP.YX PM

Управление закупками и обеспечением

1C ERP.YX ИС ВУ

Сопровождение и подготовка производственной деятельности

1C ERP.YX ИС ВУ

Управление производственной деятельностью

Управление качеством и контрольными процедурами

1C ERP.YX ИС ВУ



Ядро платформы

Расширение платформы

Роль ERP

Ядро платформы: 1С:ERP.Управление холдингом

Статус: проект внедрения

Роль в платформе: центральное ядро операционного и управленческого учета

Ключевые блоки функциональности

- Регламентированный и управленческий учет - единый контур для всех BU
- Нормализация управления и данных от BU, консолидация информации для планирования
- Управление закупками, запасами, продажами - сквозная цепочка
- Управление производством - позаказный и партионный учет, база для детализированного планирования и управления в BU
- Управление проектами - связь затрат и ресурсов
- Казначейство и бюджетирование - платежный календарь, БДДС/БДР
- Себестоимость - плановые и фактические калькуляции

- ERP.УХ в рамках общей платформы - не замена УПП от безысходности, а переход к управлению всеми бизнес-направлениями как единым портфелем активов на базе корпоративного фундамента
- Обеспечение баланса между унификацией и автономией, контролем и скоростью для цифрового отражения бизнеса



Что впереди?

- Разработка методологической базы платформы
- Построение платформенной модели управленческого учета
- Пересмотр ролевой модели элементов **КИС**
- Нормализация справочников и данных между **ИС ВУ** и **КИС**
- Настройка сквозной глубокой интеграции **ИС ВУ, КИС**, инструментов анализа
- Дополнение **КИС** недостающими элементами платформы
- Усиление ядра платформы и элементов **КИС** инструментами **ИИ**
- Передача транзакционной нагрузки в **ОЦО**
- Обучение сотрудников **ВУ** и передача функционала в **Self Service**



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

Директор по цифровым технологиям
Замаруев В. А.



г. Верхняя Пышма, ул. Успенский пр-т, 1к1



zva@ugmk-telecom.ru



УГМК-Телеком