

Прагматизация текущих результатов исследования устойчивости управленческих ситуаций

ЛАТЫПОВА ОЛЬГА ЮРЬЕВНА
ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ НАЧАЛЬНИКА
УПРАВЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ»

План – показать практические результаты по двум кейсам :

1. Применение методики Synefin
2. Связи факторов в построенном Synefin

История одного Synefin 0. (С чего все началось):

Возникло беспокойство по поводу
функционирования и развития системы
управления договорами

Цикл снабжения материально-техническими ресурсами (МТР)



Выполнение и координация работ по техническому реинжинирингу процессов управления договорной деятельностью



2019-2020
Еще больше требований

2018

- Приказ «О заключении договоров»
- СЗ «О выборе контрагентов»
- СЗ «О рассмотрении формы справки»
- СЗ «О должной осмотрительности»

2017

- СЗ «О доработке системы SAP»

- Указание «Об усилении контроля за договорной работой»

2016

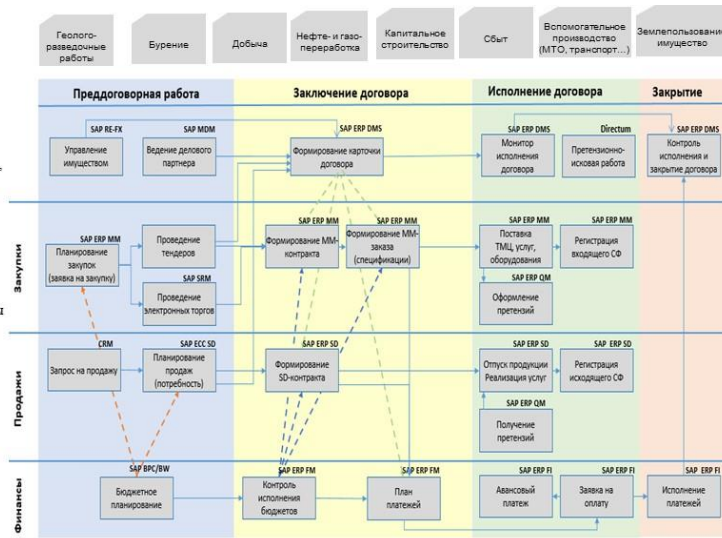
- СЗ «О проверке контрагентов»

2016

- СЗ «О проверке контрагентов»

2013

- Приказ «О заключении договоров»



Цели:

- Стабильность и управляемость системы
- Согласованное развитие функциональности
- Системный подход
- Методологическая проработка
- Реализация контрольных процедур



Программа проектов «Технический реинжиниринг бизнес-процессов управления договорами»

Не получается. Много участников. Из-за рисков не возможно гарантировать результат

Анализ архитектуры

Систематизация требований

Подготовка ТТ и этапов реализации

Попытки планирования

Было

1. Начало (формулировка проблемы)

Критерии функционирования системы управления Договорами:

- время прохождения этапов жизненного цикла договора;
- трудозатраты на управление договорами;
- количество ошибок;
- безопасность бизнес-процесса.

Критерии развития системы управления Договорами :

- трудоемкость проведения изменений;
- скорость проведения изменений.

2. Подбор команды для совместной работы и разработка плана индивидуальных бесед

Проектировщики, разработчики системы

Проектировщики, разработчики смежных систем

Пользователи

Владельцы бизнес процесса

Две команды (ИТ, Бизнес)

Вопросы для индивидуальной беседы, формулирую из критериев функционирования и развития

3. Выявление ключевых факторов через индивидуальные собеседования. Обсуждение в команде списка ключевых факторов.

1. Ответственность за бизнес-результат работы по договору лежит на кураторе, а право требования размыто и не определено.

2. Большое количество участников процесса согласования.

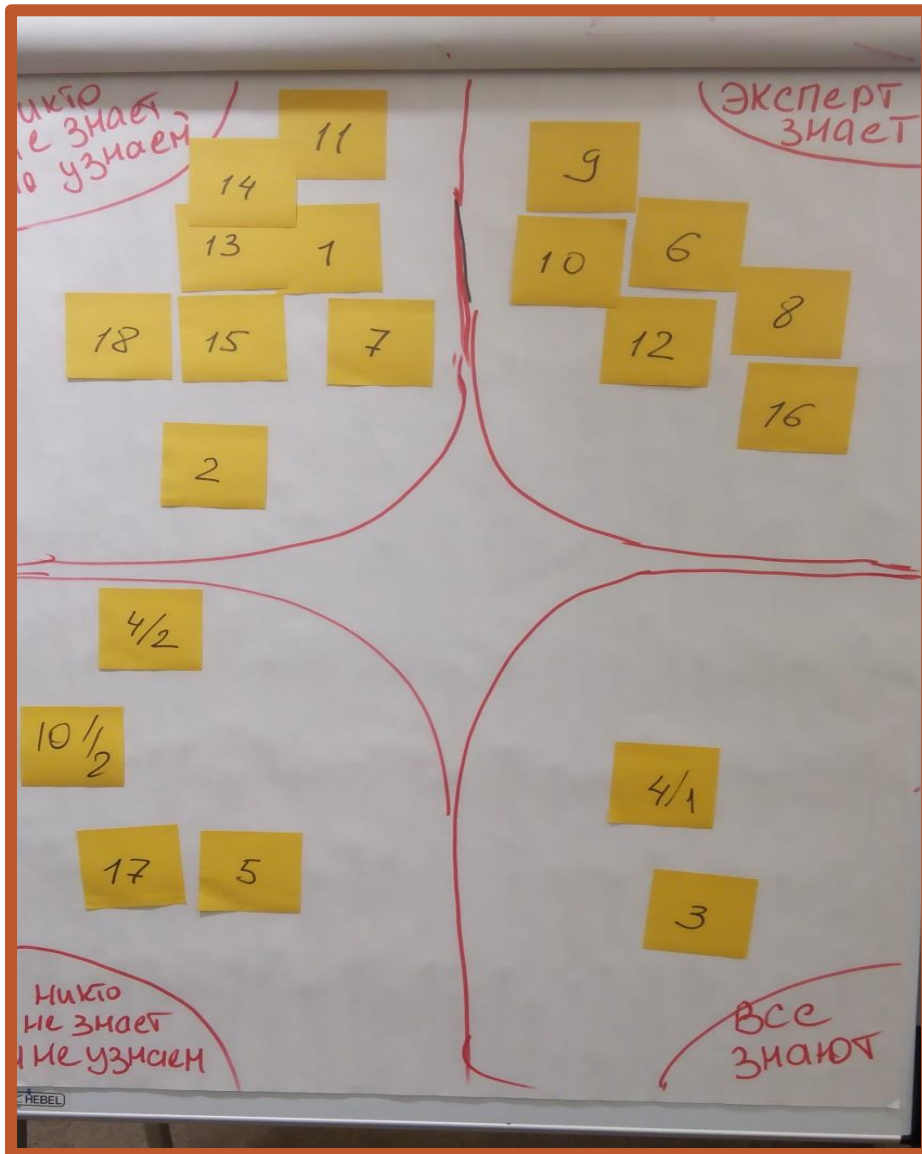
3. Размытость ответственности за найденные нарушения.

4. Разнообразие специфики договоров, практик и условий их согласования.

5. Изменения требований – регуляторов (в т. ч. государства).
..... И так далее, **около 20 ключевых факторов.**

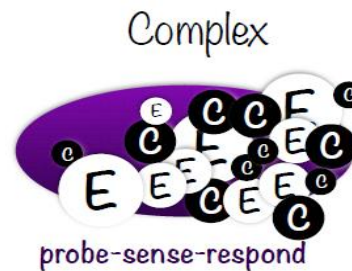
Индивидуальные истории участников

4. Функционирование и развитие системы управления договорами



Исследовательское мышление, нахождение новых связей и построение новых моделей

Возникающие практики

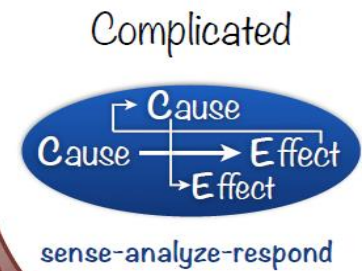


Непредсказуемые практики

Отказ от старых моделей мышления. Творческое (латеральное) мышление, интуиция и чутье

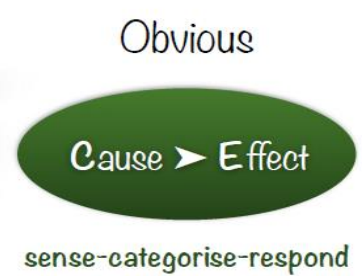
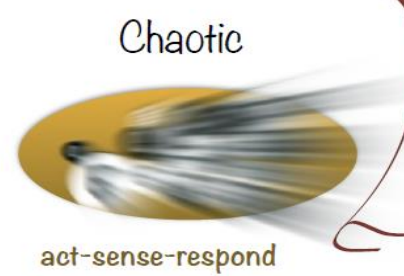
Аналитическое мышление: адаптация и развитие известных практик

Экспертные практики



Лучшие практики

Шаблонное мышление: сборка из известных практик



DISORDER

Выполнение и координация работ по техническому реинжинирингу процессов управления договорной деятельностью



Требования к ведению договоров нарастают

2019-2020

Еще больше требований

2018

- Приказ «О заключении договоров»
- СЗ «О выборе контрагентов»
- СЗ «О рассмотрении формы справки»
- СЗ «О должной осмотрительности»

2017

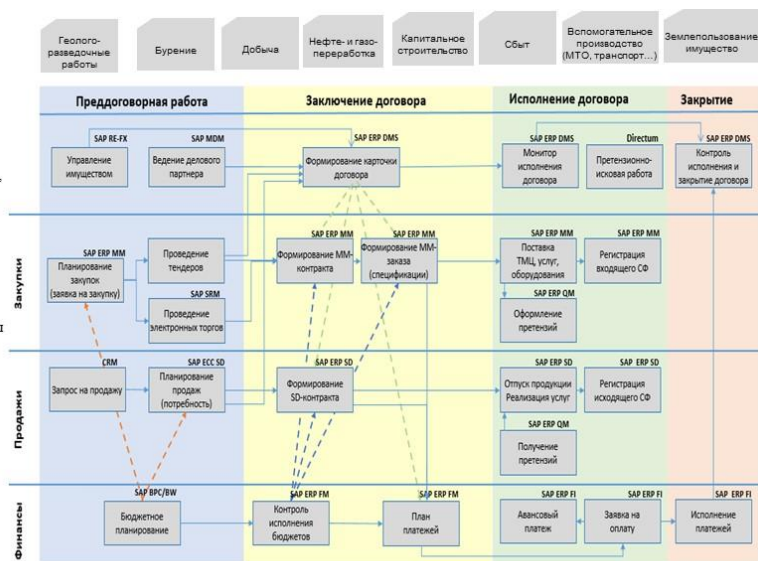
- СЗ «О доработке системы SAP»
- Указание «Об усилении контроля за договорной работой»
- СЗ «О проверке контрагентов»

2016

- СЗ «О проверке контрагентов»
- СЗ «О должной осмотрительности»

2013

- Приказ «О заключении договоров»



- ## Цели:
- Стабильность и управляемость системы
 - Согласованное развитие функциональности
 - Системный подход
 - Методологическая проработка
 - Реализация контрольных процедур



Программа проектов «Технический реинжиниринг бизнес-процессов управления договорами»

2019 – Система планирования и проведения тендеров; Платежное исполнение договоров; Интеграция с «Системой оценки контрагентов»
 2020 – Расширение данных карточки договора; «Конструктор» договоров; Согласование проектов договоров; Подсистема оповещений кураторов
 2021 – Новая система управления договорами, миграция информации в S4 HANA

Анализ архитектуры



Систематизация требований



Подготовка ТТ и этапов реализации



Анализ устойчивости системы



Стало

Дополнили организационные документы по проектированию

РЕГЛАМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ ПЛАН-ГРАФИКА ПРОЕКТОВ РАЗВИТИЯ ЕДИНОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ ОАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» (редакция 2.0)

Вводится указанием ОАО «Сургутнефтегаз» от «18» августа 2014 г. № 1316

Настоящий документ (далее – Регламент) регламентирует процесс формирования План-графика¹ проектов развития единой информационной системы ОАО «Сургутнефтегаз» (далее – План-график). Целью Регламента является организация взаимодействия участников процесса.

Исполнение Регламента является обязательным для участников процесса формирования План-графика.

1. Организация работ

Формирование План-графика включает этапы:

1. Формирование и одобрение проектных инициатив.
2. Рассмотрение проектных инициатив.
3. Балансировка портфеля проектов.
4. Рассмотрение вариантов балансировки и утверждение План-графика.

Схема бизнес-процесса формирования План-графика приведена в Приложении №1.

¹ см. Положение о План-графике проектов развития единой информационной системы ОАО «Сургутнефтегаз»

1.1. Оформление заявки и предпроектная оценка

1.1.1. Заинтересованное подразделение аппарата управления Общества от себя, либо по инициативе структурного подразделения Общества, вправе выступить с инициативой по применению информационных технологий для решения соответствующих производственных задач².

1.1.2. Заявка на ИТ-проект оформляется в ИС УПП. Для оформления заявки заказчик ИТ-проекта определяет представителя заказчика. Представитель заказчика подбирает группу экспертов, которые заполняют в ИС УПП экспресс-анкету для определения сложности требующей решения проблемы.

1.1.3. Проектный офис обрабатывает анкеты для определения необходимости проведения углубленного изучения проблемы с помощью методик "кинефин (cinéfin)", "мозговой штурм", "дизайн-мышление" и т.п.

1.1.4. Проектный офис организует проведение оценки в соответствии с выбранной методикой, оформляет итоги.

1.1.5. Архитектурный совет в зависимости от результатов оценки принимает решение о целесообразности инициации ИТ-проекта. Доводит свое решение до заказчика.

1.1.6. При положительном решении архитектурного совета по инициации ИТ-проекта представитель заказчика организует подготовку бизнес-требований, предварительный расчет экономического (или иного) эффекта.

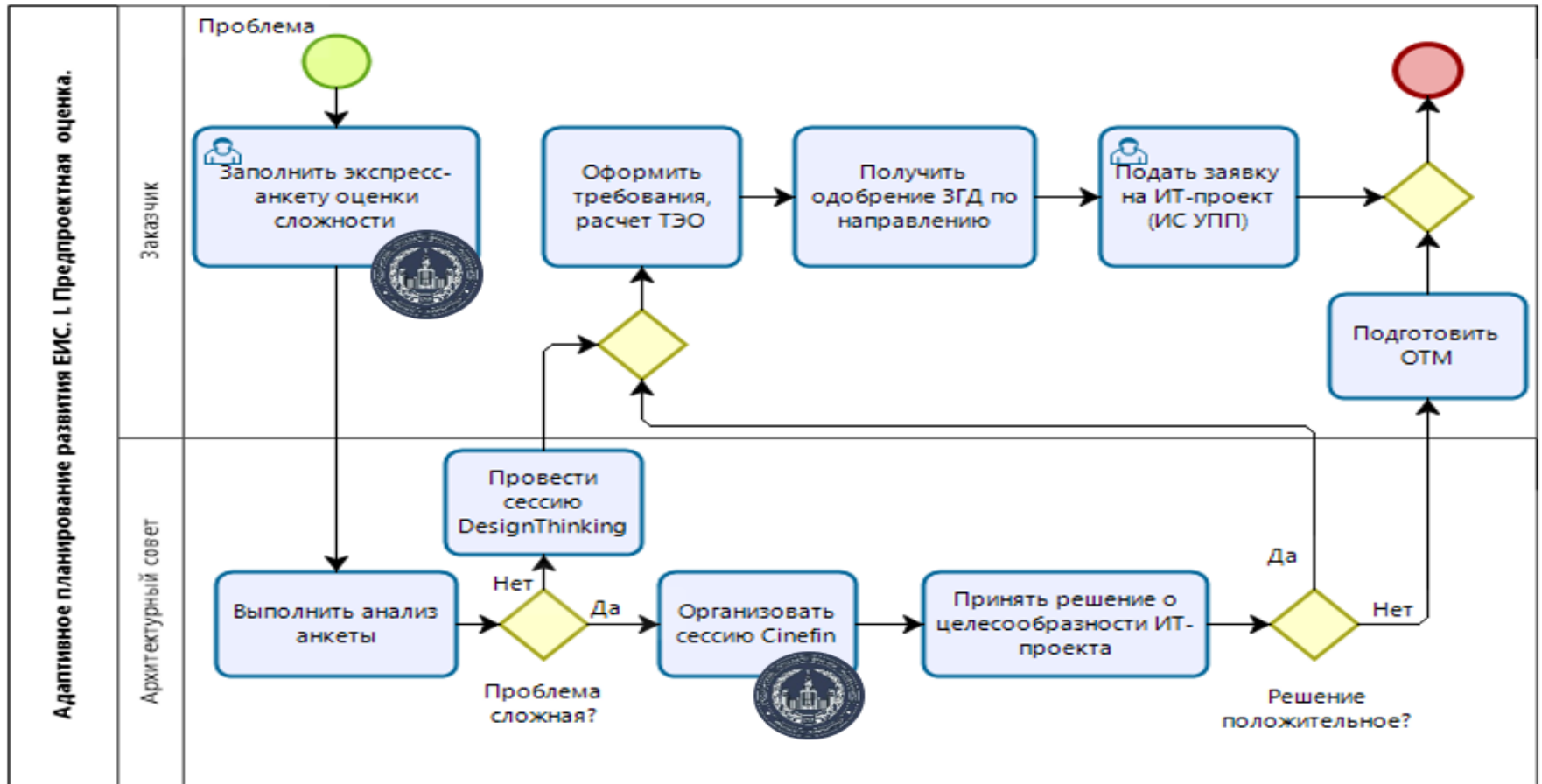
1.1.7. Заказчик ИТ-проекта организует совещание под председательством заместителя генерального директора по направлению деятельности и/или главного инженера – первого заместителя генерального директора для всесторонней оценки бизнес-требований, подтверждения эффекта, определения приоритетности ИТ-проекта.

1.1.8. При положительном решении по включению ИТ-проекта кандидатом в портфель ИТ-проектов по развитию единой информационной системы Общества заявка на ИТ-проект в ИС УПП переводится проектным офисом в статус "кандидат в портфель проектов".

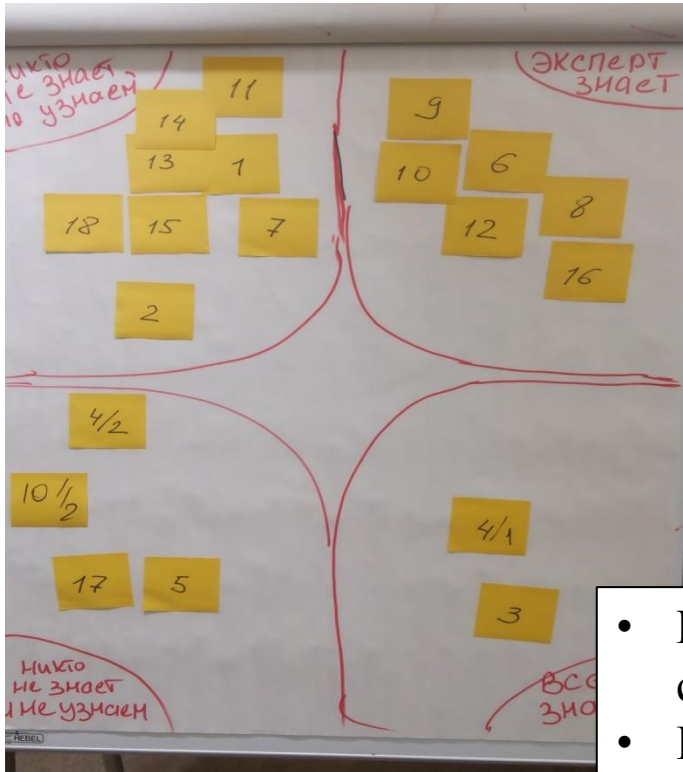
1.1.9. Представитель Заказчика принимает участие в дальнейших работах по уточнению бизнес-требований и обсуждениях по теме ИТ-проекта

² Необходимость в ИТ-проекте может быть обусловлена следующими событиями: изменения в законодательстве или требования госорганов; решения, принимаемые руководством Общества; необходимость оптимизации операционной деятельности в Обществе; появившаяся доступность и возможность применения новых информационных технологий.

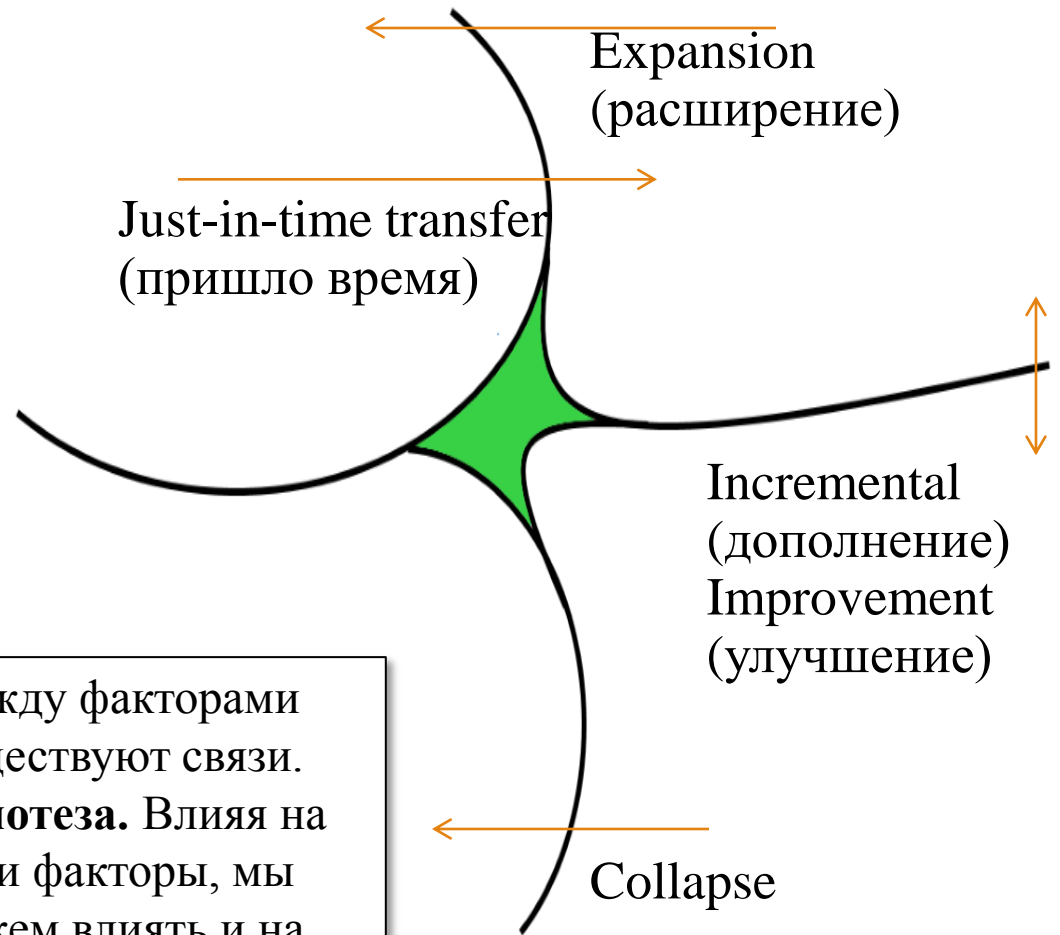
Дополнили бизнес процесс по проектированию



Движение факторов. Возможность влиять на это движение через управление связями.



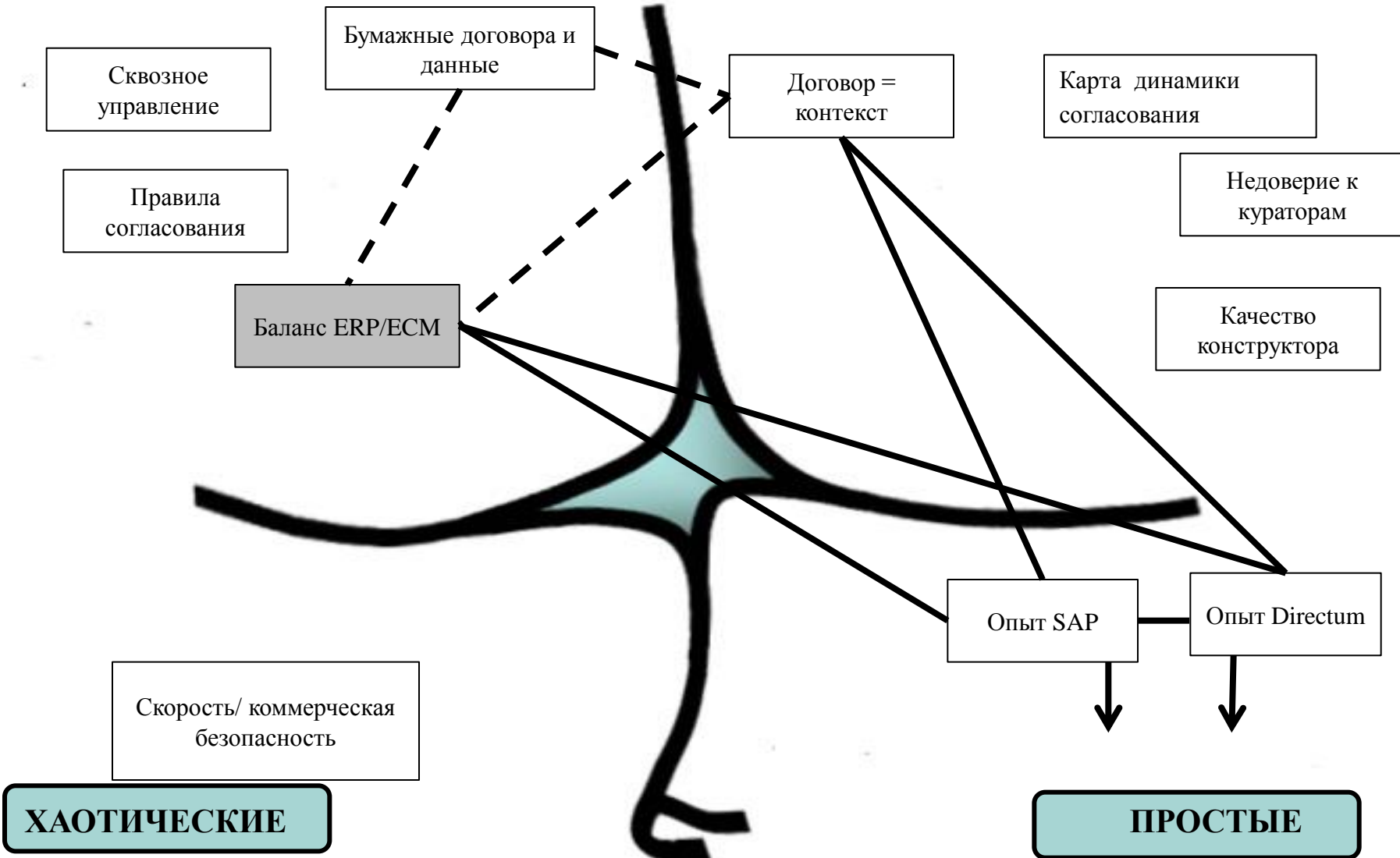
- Между факторами существуют связи.
- **Гипотеза.** Влияя на одни факторы, мы можем влиять и на другие.



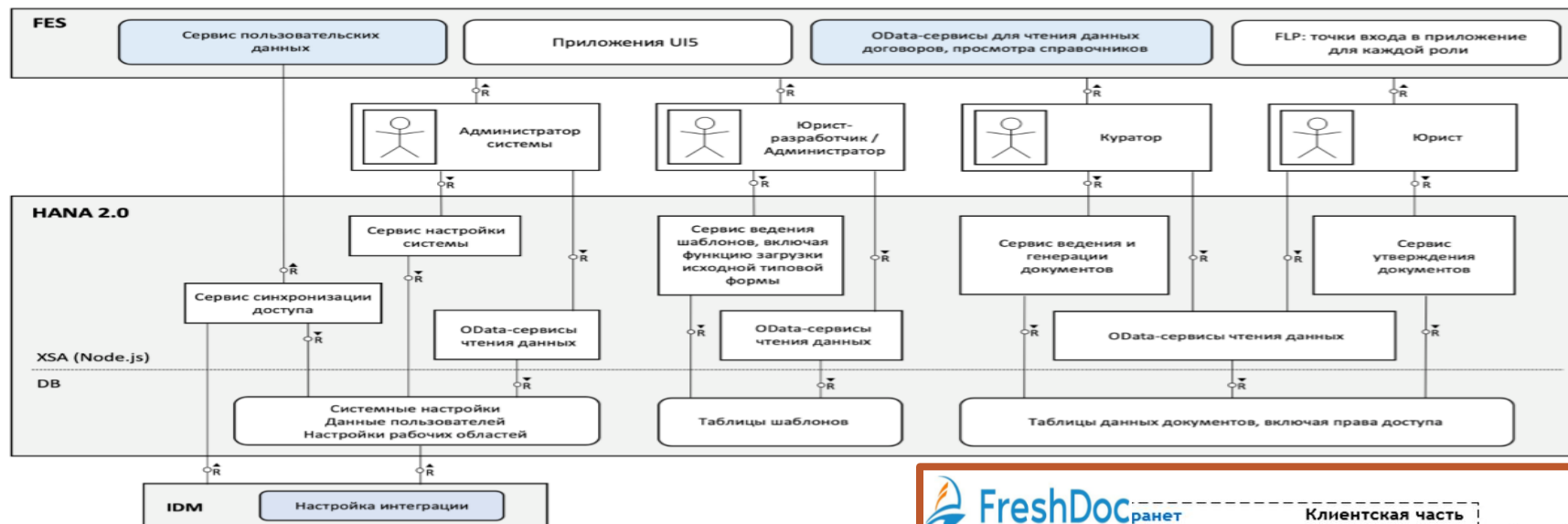
Необходимо найти конкретную задачу

СЛОЖНЫЕ

УСЛОЖНЕННЫЕ



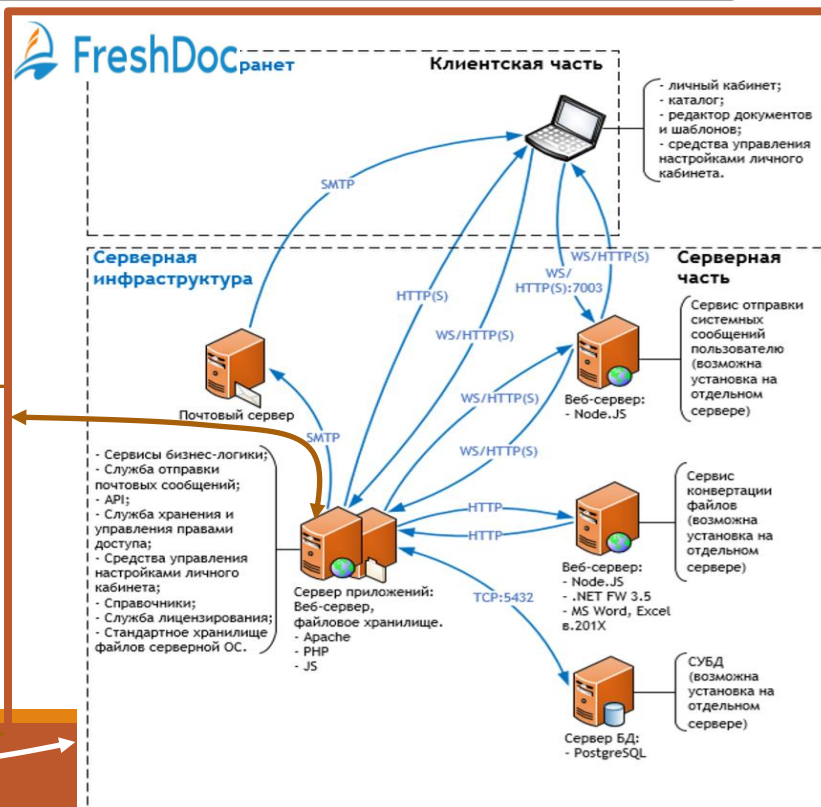
В результате получили два архитектурных решения:



- Создание и ведение карточки договора
- Создание договора
- ФМ по выбору данных (условия, атрибуты) для формирования договора



- Проверка договора (workfow)
- Открытие текста договора в интерфейсе FreshDoc для рассмотрения и согласования



Спасибо за внимание!

ЛАТЫПОВА ОЛЬГА ЮРЬЕВНА
ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ НАЧАЛЬНИКА
УПРАВЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ»