

Описание проекта
**«Создание сквозной системы
управления ресурсами: от ручной
консолидации к CRM системе»**

Оглавление

1	Анотация.....	3
2	Введение.....	4
3	Бизнес-контекст, Организационные драйверы изменений.....	5
4	Бизнес-процесс, Что такое ресурсно-финансовое планирование и система RRM.....	8
5	Инновационность	9
6	Трудности. Реализация проекта: подход и команда	10
7	Результаты проекта и информационные технологии.....	11
8	Выводы и советы команды, которые могут пригодиться в будущих проектах:.....	14

1 Анотация

- **Название проекта:** Создание сквозной системы управления выручкой и ресурсами на базе инструмента RRM (Revenue Resources Management – RRM)
- **Организация:** Nexign.
- **Период реализации:** 2023 – 2025 гг.
- **Масштаб:** Более 2000 сотрудников в 11 офисах по всей России.
- **Экспертиза:** 150+ успешных проектов в 12 странах мира.
- **Ключевые технологии и инструменты, используемые при реализации проекта:** Business Studio (процессное моделирование), внутренняя платформа RRM, ELMA 365 (управление изменениями), 1С (интеграция).
- **Основная методология:** Комбинация процессного подхода (BPM), проектного управления и гибкой разработки (MVP, итерации).

2 Введение

Nexign – ведущий российский поставщик высокотехнологичных решений для быстрой цифровой трансформации с 33-летним опытом. Компания является экспертом в разработке и развитии отказоустойчивых корпоративных ИТ-решений для ключевых отраслей экономики: телекоммуникаций, финансов, логистики, транспорта и промышленности как России, так и СНГ. Продуктовое портфолио позволяет операторам связи кардинально изменить подход к работе, повысить скорость внедрения сервисов и диверсифицировать доходы. Помимо решений для телекома, компания развивает направление корпоративных продуктов (Neon HRM).

Рост сложности проектов, ускорение темпов рынка и потребность соответствовать международным стандартам мотивировали Nexign пересмотреть свою систему управления ресурсами. Основными предпосылками изменений стал ряд накопившихся проблем:

- неэффективное управление изменениями из-за отсутствия анализа взаимозависимости между различными направлениями деятельности;
- ручной сбор разрозненных файлов по ресурсам и выручке от множества отделов, что приводило к значительным временным затратам и повышенным рискам ошибок;
- необходимость консолидации данных из множества несинхронизированных источников для подготовки управленческой отчетности;
- длительный цикл подготовки отчетов (до 10 дней), который снижал оперативность и качество планирования из-за постоянной необходимости сверки, корректировки и повторной консолидации данных от менеджеров.

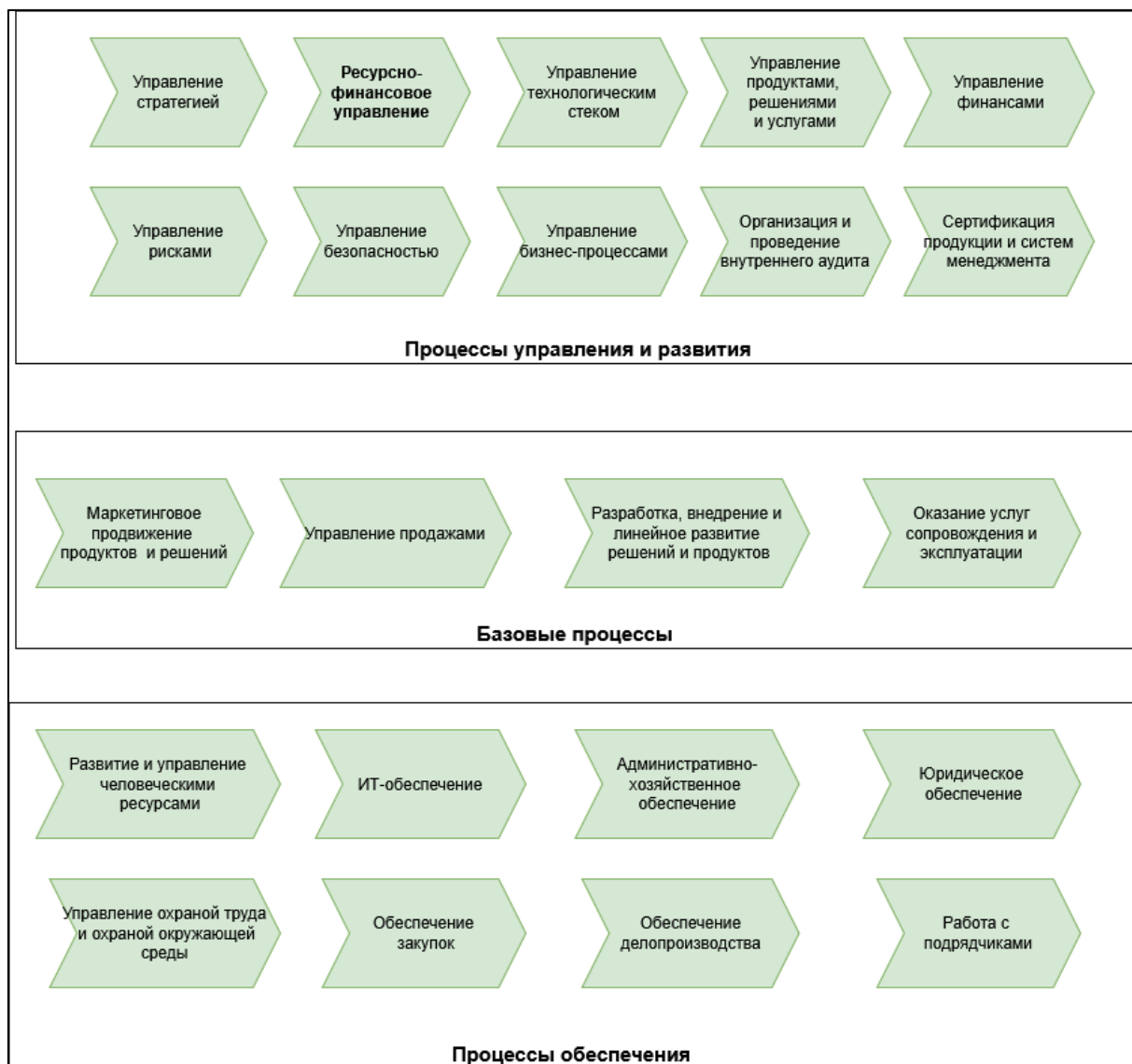
3 Бизнес-контекст, Организационные драйверы изменений

Более 20 лет назад в компании введена сертификация ISO и выстроена четкая система менеджмента качества (СМК). Были приняты стандартные процедуры ведения проектов, внедрен риск-менеджмент и развит проектный офис.

Со временем сформировалась новая практика управления проектами внутреннего развития, позволяющая наладить прозрачность и систематичность изменений внутри компании. Так, для их реализации в Nexign создана децентрализованная структура:

- направление по развитию качества и бизнес-процессов задает стандарты и управляет сквозными проектами;
- процессный и проектный офис осуществляют методологическую поддержку и принятие решений;
- ключевые руководители являются владельцами процессов (финансовый, технический директора), они же и выступают заказчиками и спонсорами изменений;
- культура непрерывных улучшений поощряется на всех уровнях – создан простой инструмент подачи предложений, в рамках которого любой сотрудник может выступить инициатором и руководителем проекта.





Качественный скачок в одном из ключевых процессов – управления выручкой и ресурсами – произошел благодаря поддержке команды управления компании, личной заинтересованности ключевых руководителей и ориентации на конкретные бизнес-задачи: рост операционной эффективности (OIBDA-CAPEX) и повышение качества производственных процессов.

В 2023 году руководством была поставлена амбициозная цель: создать сквозной, прозрачный и эффективный процесс управления ресурсами, интегрированный с финансовым управлением. Выстраивание процесса управления ресурсами стало для Nexign не просто кадровой или операционной задачей. Предстояло разработать полноценную стратегическую практику организационного развития, которая:

- обеспечит целостность управления, связав в единый эффективный контур управленческие функции «Планирование — организация — контроль»;
- позволит существенно сократить трудозатраты на планирование расходов компании;

- оптимизирует загрузку персонала за счет правильного распределения специалистов по проектам;
- обеспечит адаптивность организационной структуры и процессов, делая компанию более гибкой и эффективной.

Задачи команды организационного развития были напрямую увязаны с ключевой бизнес-целью – повышением операционной прибыли – через повышение эффективности использования ресурсов. Идея исходила со стороны финансового департамента как реакция на «боль» ручного планирования. Для решения задачи был применен комплексный подход, сочетающий несколько методологий.

4 Бизнес-процесс, Что такое ресурсно-финансовое планирование и система RRM

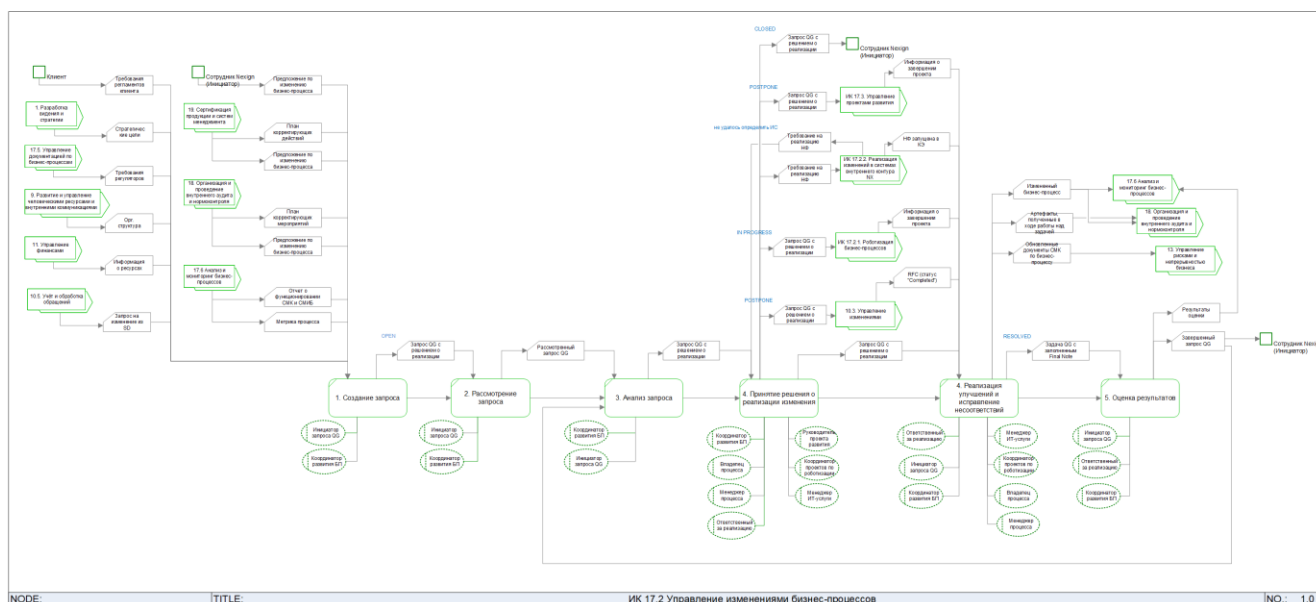
В основе трансформации лежит внедрение целостного процесса ресурсно-финансового планирования и его цифрового ядра — системы RRM (Revenue Resources Management).

- **Процесс** — это новые правила игры. Он определяет, как планируются необходимые специалисты на проекты, как распределяются сотрудники между задачами и как учитывается их фактически потраченное время. Из этого складывается точная стоимость разработки каждого проекта в человеко-часах, которая затем конвертируется в финансовые показатели.
- **RRM** — это CPM-система, которая автоматизирует процесс. Она стала единой средой, где руководители видят загрузку команд, финансовые контролеры — планы и факты, а топ-менеджмент — сводную аналитику. Это больше чем просто программа — это единый источник информации о ключевых ресурсах компании.

5 Инновационность

Для решения задачи был применен комплексный подход, сочетающий несколько методологий.

- **Процессный подход и СМК:** построенная в Business Studio архитектура процессов позволила описать и внедрить сквозные бизнес-процессы (это стало основой механизма для быстрой реакции на изменения).
- **Проектное управление:** каркас для реализации всех инициатив. На базе управления изменениями бизнес-процессов был внедрен формализованный подход к проектам развития.
- **Автоматизация:** ключевым инструментом стала разработанная внутренними силами команды система Revenue Resources Management (RRM), автоматизировавшая сбор данных и консолидацию информации.



NODE:

TITLE:

ИК 17.2 Управление изменениями бизнес-процессов

NO.: 1.0

7 Результаты проекта и информационные технологии

- **Сокращение времени подготовки управленческой отчетности в 10 раз.**
- **Увеличение точности прогнозирования бюджета на 20%.**
- **Создание единого цифрового пространства:** возможность анализировать маржинальность, контролировать себестоимость по всем текущим, прошлым и будущим проектам.
- **Повышение операционной гибкости:** возможность оперативно находить и перераспределять ресурсы между проектами.
- **Усиление аналитики:** появление основы для анализа маржинальности, план-факта и сценарного моделирования.
- **Выявление точек роста:** определение сильных и слабых сторон бизнес-активностей для инициации таргетированных улучшений.
- **Рост культуры управления,** основанной на данных и процессном подходе.

В результате в Nexign была создана «цифровая кухня» для планирования человеческих ресурсов. Эта система не просто помогает с подготовкой отчетности, но еще и выступает в роли диспетчера-планировщика, который учитывает ресурсы компании и эффективно распределяет их под каждый проект. Если финансовый план отвечает на вопрос «Сколько денег принесет проект?», то система RRM отвечает на вопросы: «Сколько людей и времени потребуется?», «Кого именно и на какую работу назначить?» и, что критически важно, «Сколько в итоге было потрачено ресурсов?». Она позволяет видеть реальную стоимость проектов не только в деньгах, но и в усилиях команды, перераспределять нагрузку и принимать стратегические решения на основе четких данных.

Возможность просмотреть детализированную информацию по каждой цифре отчета

BU/Клиент/Проект	ТСО, ч/дн	Выручка '23, тыс. руб.	Маржа	Все отделы	Отдел 1	Отдел
ВСЕГО		13 874 516		21 874,0	1 429,0	
BU 1		5 585 748		4 460,0	240,0	
Клиент 11		4 585 748		3 269,0	130,0	
Проект 111	1 051,7 +12	2 301 988 -20%		51,7	-	
Проект 112	1 760,3 -314	2 283 760 +31%		106,8	99,8	
Проект 113	590,1 +90	59 280 -10%		10,0	-	
Проект 114	613,0 +10	42 000 0%		35,0	22,2	
Проект 115	607,2 -10	13 000 -13%		179,0	-	
Сироты		-		11,0	8,0	
Клиент 12		1 000 000		1 191,0	110,0	
Проект 121	2 000,8 -215,3	600 000 -21%		33,0	20,0	
Проект 122	-	-		15,0	10,0	
Проект 123	30,2 0	400 000 +5%		143,0	80,0	
BU 2		1 517 000		2 146,0	357,0	
Техническая корректировка						
Сверхурочные				4,2	2,0	
Расчетная потребность						
Всего, Технический департамент				1 686,6	843,2	
Штат				1 665,5	825,8	
Аутсорс				20,1	17,4	
Дельты						

Возможность одновременной работы с отчетом нескольких человек

BU/Клиент/Проект	ТСО, ч/дн	Отдел 1	07'23	08'23	09'23	10'23	11'23
ВСЕГО			1 429,0	1 429,0	1 429,0	1 429,0	1 429,0
BU 1			240,0	240,0	240,0	240,0	240,0
Клиент 11			130,0	130,0	130,0	130,0	130,0
Проект 111	1 051,7 +12		-	-	-	-	-
Проект 112	1 760,3 -314	99,8	99,8	99,8	100,0	100,0	
Проект 113	590,1 +90		-	-	-	-	
Проект 114	613,0 +10	22,2	22,2	22,3	22,3	22,3	
Проект 115	607,2 -10		-	-	-	-	
Сироты			1,0	6,0	-	-	-
Клиент 12			110,0	110,0	110,0	110,0	110,0
Проект 121	2 000,8 -215,3	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	
Проект 122	-	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	
Проект 123	30,2 0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	
Техническая корректировка							
Сверхурочные			- 3,4	-	-	-	-
Расчетная потребность							
Всего, Технический департамент			91,3	95,6	80,3	-	31,0
Штат			91,3	95,4	79,3	-	31,0
Аутсорс			-	0,2	1,0	-	-
Дельты							

8 Выводы и советы команды, которые могут пригодиться в будущих проектах:

- начинать с конкретной боли заказчика;
- использовать итеративные подходы для быстрого получения ценности;
- инвестировать в постоянную коммуникацию с заинтересованными сторонами проекта для всех уровней организации – от топ-менеджмента до исполнителей;
- вовлекать в процесс сильного внутреннего заказчика как драйвера изменений;
- мощная внутренняя экспертиза собственных методологов и разработчиков гарантирует глубокое понимание специфики процессов и создание максимально релевантных решений.
- рассматривать процесс как продукт для широкого применения, чтобы удовлетворить потребность наибольшего числа участников