



МОНИТОРИНГ

ЦНТИБ ОАО «РЖД»

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

№2/ИЮНЬ 2024

СОДЕРЖАНИЕ

МЕРОПРИЯТИЯ	3
В Москве прошла итоговая конференция конкурса «ВРМ-проект года — 2024»	3
Конференция «Автоматизация корпоративных бизнес-процессов 2024».....	6
24 апреля 2024 г. в формате онлайн состоялась конференция, посвященная применению бизнес-процессов в управлении проектами	8
ООО «ЦЕС-КОМОС» провело первую в Ижевске конференцию по повышению операционной эффективности бизнеса	8
НОВОСТИ И ПУБЛИКАЦИИ	9
Цифровая оптимизация: что позволит бизнесу повысить эффективность.....	9
Бизнес-процессы под контролем: как выбрать и внедрить ВРМ-решение	13
Аудит процессов и аудит продукта: внутренний инструмент обоснования управленческих решений	20
Проект VS процесс. Разница в управлении	27
Через тернии к звездам. Запуск проекта по организационной трансформации – кейс ПАО «РКК «Энергия».....	30

МЕРОПРИЯТИЯ

В Москве прошла итоговая конференция конкурса «BPM-проект года — 2024»

К участию в конкурсе приглашаются организации, реализовавшие проекты, направленные на решение задач совершенствования управленческих практик и повышения эффективности на основе методов и технологий управления бизнес-процессами.

«Процесс – ключевой элемент управления. В любой компании неуклонно увеличивается количество бизнес-процессов, однако число сотрудников – нет», — отметила на открытии конференции Анастасия Пермякова, заместитель руководителя Аналитического центра при Правительстве РФ. Предоставляя специалистам возможность ознакомиться с реализованными проектами, конкурс «BPM-проект года», проводимый российской Ассоциацией профессионалов управления бизнес-процессами (ABPMР Russian Chapter), распространяет передовые методы и технологии управления бизнес-процессами и административными регламентами. К участию в конкурсе приглашаются коммерческие, некоммерческие, муниципальные и государственные организации, реализовавшие проекты, направленные на решение задач совершенствования управленческих практик и повышения эффективности на основе методов и технологий управления бизнес-процессами.

«Конкурс, который в этом году проводился в седьмой раз, собрал 68 заявок. Компании-участники представили выполненные BPM-проекты и получили от экспертной комиссии объективную оценку проделанной работы», — отметила Анна Кузнецова, председатель оргкомитета конкурса.

В программу конференции вошли выступления производителей BPM-платформ и членов жюри конкурса. Денис Котов, CEO Stormbpmn.com, призвал не совершать одни и те же ошибки при выполнении проектов процессного управления, отметив, что конкурс объединил не коммерческое, а экспертное сообщество.

Михаил Северов из дирекции по ИТ компании «Лента» рассказал о реализованном совместно с холдингом Т1 проекте создания единой точки оркестрации системы электронного документооборота. Сейчас через систему «ЭДО Hub» ежедневно проходит около 100–300 тыс. документов. Внедрение заняло пять месяцев, бюджет проекта составил 50 млн руб. Средствами Low-code удалось автоматизировать процесс настройки карточек документа, что позволило сократить стоимость владения документами, исключить дублирование и обеспечить информационную безопасность.

Виталий Елиферов, председатель жюри конкурса, отметил, насколько важно правильно выстраивать описание оргструктуры, а также процессов и проектов, чтобы обеспечивать слаженное функционирование предприятия. Для эффективного выполнения такой работы бизнес-аналитик должен иметь соответствующую требованиям профстандарта квалификацию, подтвердить которую можно с помощью сертификации Национального агентства развития квалификаций.

Алексей Борисов, директор по акселерации кластера ИТ Фонда «Сколково», представил «Исследование российских разработчиков low-code-платформ», выполненное путем опроса отечественных производителей по 366 параметрам, среди которых наиболее важными были масштабируемость и возможность разработки промышленных высоконагруженных систем корпоративного уровня. В качестве основы для конкурентного анализа была взята ведущая, по мнению аналитиков Gartner, Pega Platform. Несмотря на то, что сейчас рынок платформ Low-code больше напоминает рынок дорожных карт, российским заказчикам есть из чего выбирать: на рынке представлено три десятка отечественных систем, ряд из которых показали функциональность на уровне западных образцов. Однако по совокупности функциональных возможностей все еще сохраняется отставание, что может стать дополнительной проблемой при замещении западных продуктов. Как бы то ни было, преимущества платформ Low-code для автоматизации бизнес-процессов очевидны. И в первую очередь это сокращение периода от возникновения бизнес-потребности до ее реализации и внедрения, а также относительно невысокие требования к квалификации специалистов, задействованных в создании, развитии и сопровождении решений. Кроме того, необходимо отметить возможность снизить затраты на создание решений, используя готовые модули и выполняя конфигурирование без написания кода. Еще одним преимуществом является уменьшение рисков киберугроз. Исследование содержит рейтинг процессных платформ Low-code, в котором лидируют семь универсальных платформ, в частности «Первая форма», BPMSoft, GreenData и др. Вместе с тем участники конференции обратили внимание на то, что силами гражданских разработчиков можно реализовать лишь 10–15% функционала, а для выполнения остального нужны профессиональные аналитики и разработчики.

Георгий Ржавин, руководитель направления BPM в компании Glowbyte, указал на то, что сложность процессов растет линейно, а трудозатраты на реализацию проектов процессного управления — экспоненциально. При этом на рынке ощущается дефицит аналитиков, которых намного меньше, чем разработчиков. Именно аналитик — основное действующее лицо в команде BPM-проекта.

Церемонию представления победителей конкурса открыл Анатолий Белайчук, президент АВРМР Russia, который рассказал о лучших практиках BPM, проанализировав заявки этого года. Тематика проектов года включала импортозамещение, производство, BPMS и Agile. Лучшие практики основывались на комбинировании различных подходов: единой волшебной пули нет, и в каждом проекте требуется поиск оптимальных вариантов. Главное условие успеха BPM-проекта — мотивация руководства и заинтересованность бизнеса, а Low-code — один из эффективных инструментов.

Юлия Вагнер, вице-президент АВРМР Russia, и Тимофей Буряк из компании «Глобит» обнародовали итоги конкурса, предварительно отметив интересные проекты, не вошедшие в список лауреатов. «Любой проект миграции, будь то переход с SAP на «1С», можно сравнить с переездом — когда надо оставить все старое, а с собой взять только новое», — отметила Вагнер. Таким, например, стал проект «Норникеля» по созданию миграционного центра для программных роботов. В компании более сотни сложных бизнес-процессов в восьми подразделениях, и требовалось точно в срок осуществить бесшовную для бизнес-пользователей миграцию роботов UiPath на платформу PIX RPA. Для ускорения разработки, тестирования и отладки роботов была создана методология REFramework PIX RPA, доступная теперь всему сообществу разработчиков программных роботов. Использование гибридного подхода к миграции в сочетании с этой методологией и повторно используемыми компонентами позволило выполнить проект в установленное время, до момента окончания действия лицензий UiPath.

В главной номинации «BPM-проект года» победил «Белагропромбанк» с проектом «Система процессного управления». Банку удалось выстроить систему управления, основанную на прозрачных, контролируемых и оптимизируемых бизнес-процессах, которая позволяет непрерывно повышать эффективность деятельности финансовой организации. В специальной номинации «Самый результативный проект BPM» победила работа «Внедрение системы управления бизнес-архитектурой», которую представили «Россети Центр» и «Россети Центр и Приволжье». В рамках проекта был создан процессный офис, внедрен инструмент моделирования бизнес-процессов, развернута учетная система для внутренних аудитов, а также введена система бизнес-аналитики Visiology для построения информационных панелей с достоверными данными и доступом на всех уровнях управления.

Самым инновационным был признан проект «CRM Pharma» для международной фармацевтической компании «АстраЗенека», предусматривающий переход на отечественную систему CRM с сохранением данных и адаптацией под локальное фармацевтическое производство лекарственных препаратов.

Лучшим среди заявок госорганизаций стал проект «Трансформация процесса управления высокоприоритетными инцидентами и внедрение механизмов ChatOps», представленный Информационно-аналитическим центром в сфере здравоохранения. Цель работы — автоматизация процесса управления инцидентами и проблемами с использованием современных механизмов ChatOps в службе эксплуатации Единой медицинской информационно-аналитической системы города Москвы. В экосистеме ЕМИАС сегодня более 1000 медицинских организаций, 45 тыс. врачей, 18 млн пациентов. Выстраивание сквозного процесса управления высокоприоритетными инцидентами и интеграция сервисов службы эксплуатации с чат-ботом в Telegram позволили в оперативном режиме обеспечить высокий уровень надежности и качества обслуживания.

В работе завершающего круглого стола «Ключевые факторы успеха проекта ВРМ» приняли участие победители, а также члены жюри и оргкомитета, подчеркнувшие важность подобных конкурсов. Представители компании «ЛУКОЙЛ-РНП-Трейдинг», неоднократно принимавшей участие в конкурсе и получившей в этот раз приз сообщества АВРМР Russia, отметили, что развитие процессного управления в компании на протяжении ряда лет шло параллельно с проведением конкурса, а представляемые на конкурсе решения служили для компании ориентиром.

Источник: osp.ru, 06.06,2024

Конференция «Автоматизация корпоративных бизнес-процессов 2024»

Семнадцатая конференция «Автоматизация корпоративных бизнес-процессов», организованная группой «Просперити Медиа» и порталом СФО-Russia.ru, состоялась 16-17 мая 2024 года (место проведения: Москва):

- 15+ спикеров-экспертов из крупнейших компаний;
- актуальная повестка: обсуждались текущие задачи процессного офиса и многое другое;
- только практический опыт: реальные кейсы без «воды».

От эффективности корпоративных бизнес-процессов зависит эффективность бизнеса компании в целом. Как перестроить бизнес-процессы компании в период нестабильности, как отказ от импортного ПО влияет на бизнес-процессы, как избежать типичных ошибок при переходе на российские ВРМ-системы – эти темы на конференции раскрыли топ-менеджеры ведущих российских и международных компаний. Только практические кейсы по оптимизации бизнес-процессов.

Ключевые темы конференции:

- как с помощью автоматизации обеспечить непрерывность деятельности компании в условиях нестабильности геополитической ситуации;
- как обеспечить непрерывное совершенствование бизнес-процессов;
- как на основе цифр и данных определить приоритетные процессы для автоматизации;
- интегрированное бизнес-планирование как способ максимизации прибыли и снижения рисков;
- цифровые инструменты для оптимизации работы персонала: как обеспечить оптимальный объем задач сотрудников, найти дублирование функций и узкие места;
- как оценить уровень автоматизации процессов и подготовить разрозненные системы для интеграции в единую цифровую среду;
- как с помощью low-code/no-code технологий оперативно анализировать широкий спектр бизнес-показателей;
- как использовать технологию Process Mining для определения и устранения «узкого места» в процессе;
- использование технологий машинного обучения для автоматизации и снижения стоимости процесса.

Аудитория мероприятия:

- директора по управлению производством;
- финансовые директора;
- директора по развитию;
- руководители департаментов эффективности и оптимизации бизнес-процессов;
- руководитель отдела обучения и развития персонала, занимающиеся внедрением бережливого производства;
- руководители процессных офисов;
- руководители подразделений по управлению изменениями;
- руководители проектов;
- менеджеры департаментов по оптимизации бизнес-процессов и автоматизации;
- agile-коучи;
- scrum-мастера.

Источник: материалы Интернет-сайта all-events.ru

24 апреля 2024 г. в формате онлайн состоялась конференция, посвященная применению бизнес-процессов в управлении проектами

ELMA365 Проекты представляет удобное комплексное решение для контроля выполнения проектов, управления ресурсами и организации взаимодействия между участниками.

На конференции расскажем про ключевые обновления решения, применение гибких методологий в проектах, а также про тренд на процессный подход в управлении проектами.

Запись ключевых выступлений доступна на Интернет-сайте компании Elma365.

Источник: elma365.com, 24.05.2024

ООО «ЦЕС-КОМОС» провело первую в Ижевске конференцию по повышению операционной эффективности бизнеса

Участие в конференции приняли около 150 человек.

Ижевск на два дня — 18 и 19 апреля — стал местом концентрации положительного опыта внедрения процессного подхода в управлении бизнесом и иных инструментов повышения эффективности. Участие в конференции приняли около 150 человек: предприниматели, топ-менеджеры, эксперты и владельцы ведущих отечественных компаний из Удмуртии и других регионов России.

Основные цели конференции — демонстрация практического применения процессного и проектного управления, в том числе на предприятиях агрохолдинга «КОМОС ГРУПП», грамотное использование инструментов повышения эффективности бизнеса, а также формирование заинтересованного бизнес-комьюнити.

Мир встал на путь глобальных перемен, новые реалии диктуют бизнесу свои правила, и компании активно ищут современные подходы к управлению бизнесом, такие как процессное управление и проектный менеджмент. Проектный менеджмент представляет собой комплекс мероприятий по воплощению в жизнь конкретного проекта со своими дедлайнами, бюджетом и краткосрочными целями. В процессном управлении компания рассматривается в виде сети взаимосвязанных бизнес-процессов, базирующихся на целях и миссии. В свою очередь бизнес-процессы раскрываются как последовательность действий с предсказуемыми результатами, обеспечивающими дальнейшее развитие бизнеса. Коллектив «ЦЕС-КОМОС» агрегировал передовой опыт внедрения управленческих инструментов.

«Нам интересно посмотреть, что нового появилось в этом управлении, познакомиться с опытом коллег, внедривших эти инструменты. Сейчас мы в компании планируем полностью перестроить дерево процессов, очень плотно занялись процессами в отдельных подразделениях. У нас есть много идей, и хотелось понять, как их реализовать или узнать, в правильном ли мы направлении вообще идём. Порадовало, что в первый день конференции многие наши идеи получили теоретические обоснования, озвученные в докладах экспертов. Это радует и вдохновляет», — поделилась начальник управления по проектной деятельности группы компаний «Фармаимпекс» Любовь Лебедева.

Формат конференции предполагал как очное, так и онлайн-участие, а выступления спикеров сменялись короткими кофе-брейками, в ходе которых участники смогли напрямую пообщаться с экспертами и между собой, обсудив поднятые вопросы.

«Важность этой конференции в тех теоретических и практических знаниях, которые участникам дали эти два дня. Немаловажный аспект — живое общение и обмен опытом. Ещё один плюс, что участие принимают компании из разных областей, делясь своими уникальными кейсами по внедрению новых инструментов. Я сам для себя почерпнул много нового в процессном и проектном подходе, в их синергии», — рассказал спикер конференции, руководитель направления по развитию бизнеса компании BPMSoft Виталий Ченчик.

В настоящее время в ООО «ЦЕС-КОМОС» подводят итоги конференции и планируют сделать такой формат встреч регулярным.

Источник: susanin.news, 24.04.2024

НОВОСТИ И ПУБЛИКАЦИИ

Цифровая оптимизация: что позволит бизнесу повысить эффективность

Отечественные цифровые решения на основе искусственного интеллекта уже помогают компаниям эффективно выстраивать бизнес-процессы.

У любого бизнеса возникает необходимость оптимизации управленческих и логистических процессов, процессов принятия решений. Сегодня все ведущие компании, в частности лидеры IT-индустрии, финансового рынка, крупные маркетплейсы, начинают внедрять такие решения с использованием технологий искусственного интеллекта и больших данных (big data), говорит директор департамента цифровых технологий Торгово-

промышленной палаты (ТПП) РФ Владимир Маслов: «Данные сейчас — самая большая ценность, как когда-то золото или нефть, за ними все охотятся».

Как повысить эффективность бизнес-процессов

О подобных решениях на Банковском форуме РБК в апреле рассказал главный стратег казначейства по макроэкономике, владелец процесса экономического прогнозирования для целей бизнес-планирования Сбербанка Павел Пикулев. Изначально они разрабатывались для собственных нужд, и только потом банк вывел их на рынок, предлагая компаниям, которые хотят проанализировать, оптимизировать, оцифровать и эффективно донстроить свои бизнес-процессы. Более того, как заметил один из банкиров — участников дискуссии, эти решения позволяют другим банкам на их основе разрабатывать и обкатывать собственные сервисы, экономя ресурсы за счет наличия готовой базы аналитических данных и вычислительных мощностей «Сбера».

Первый продукт — платформа для цифрового анализа и повышения эффективности бизнес-процессов Process Mining: она позволяет анализировать процессы в компании с помощью продвинутых инструментов визуализации и машинного обучения и находить возможности для их оптимизации. В «Сбере» с помощью этой технологии реализовано более 250 проектов по исследованию и оптимизации бизнес-процессов, суммарная финансовая экономия от внедренных изменений — 15 млрд руб.

«Решения такого класса, безусловно, актуальны, — говорит директор технологической практики консалтинговой компании Kert Дарья Максимова. — Например, мы наблюдаем развитие рынка технологии Process Mining, нацеленной на восстановление бизнес-процессов на основании «сырых» данных из журналов событий IT-систем». Использование технологии позволяет выявить неэффективные процессы, оценить их влияние на деятельность компании, выявить «узкие места». Часто на основании анализа процессов с помощью Process Mining компании принимают решение о дальнейшей роботизации бизнес-процессов (RPA) или внедрении систем класса BPM (business process management system), также помогающих повысить эффективность работы организации, структурировать ее, выстроить работу всех подразделений в рамках единых правил и стандартов.

Цифровизация в целях повышения производительности труда и оптимизации бизнес-процессов набирает все большие обороты в условиях дефицита кадров, рассказывает партнер консультационной компании Б1 Юрий Денисов. Одно из перспективных направлений, по его словам, — создание цифровых двойников бэк-офисных процессов с помощью решений класса process и task mining. Эти инструменты собирают и обрабатывают большие объемы данных обо всех процессах предприятия и действиях пользователей в

IT-системах. Искусственный интеллект при этом используется для анализа прохождения процессов и выявления паттернов: они могут быть признаками того, какие именно этапы можно автоматизировать и роботизировать. Аналитик, опираясь на эту информацию, выявляет пути повышения эффективности. В итоге это позволяет сократить трудозатраты на выполнение части рутинных операций, повысить операционную эффективность, сэкономить ресурсы.

Системы анализа эффективности бизнес-процессов сейчас просто необходимы для повышения конкурентоспособности компании, все крупные компании-лидеры уже давно внедряют такие решения, они позволяют контролировать компанию и не терять прибыль, говорит член генсовета «Деловой России», совладелец ряда IT-компаний Алексей Мостовщиков. В период кризиса и ограниченности ресурсов основной драйвер развития — это снижение издержек и мобилизация всех возможностей в рамках существующих ресурсов, поясняет он.

Зачем нужна визуализация в менеджменте

Еще один эффективный для бизнеса инструмент — платформа для визуализации данных, помогающая упрощать и ускорять принятие управленческих решений. В частности, с помощью «Навигатора BI» можно быстро создавать наглядные формы представления данных, формировать аналитику и онлайн-отчетность в режиме реального времени. По словам Павла Пикулева, инструмент позволяет «в любой момент развинтить любой показатель до самой последней гайки и понять, что происходит с компанией в данную минуту», к примеру, в «Сбере» системой регулярно пользуются более 7 тыс. менеджеров.

По словам Юрия Денисова, в связи с уходом международных игроков сейчас наблюдается консолидация бизнеса, в частности промышленных предприятий, и нужен гибкий инструментарий оценки инвестиционных проектов и формирования инвестиционной программы — это делается в том числе за счет агрегации данных по производственным планам дочерних компаний. При этом, чтобы эффективно встраивать в структуру новые бизнес-единицы и управлять ими, необходима модификация и стандартизация процессов, которые должны быть «зацементированы в бетоне, то есть в IT-решениях», что также обуславливает интерес к BI-решениям.

Как рассказывает Дарья Максимова, недавнее исследование Kert рынка BI-платформ показало наличие спроса на них у компаний финансового, промышленного и FMCG-секторов, в том числе на импортозамещающие решения. «Вместе с тем, по нашим наблюдениям, большинство респондентов находятся на этапе пилотирования различных российских и open source

платформ для финального принятия решения о замещении привычных зарубежных платформ», — добавляет эксперт.

«Агрегирование и визуализация данных, доступ к оперативным и наглядным бизнес-аналитикам позволяет менеджменту принимать обоснованные и своевременные решения, при этом ИИ помогает сократить время на подготовку отчетности, предоставляя визуализированные данные в реальном времени», — делится опытом еще один член генсовета «Деловой России», гендиректор IT-компании «Инвенторус» Евгений Елфимов.

В чем смысл комплексного анализа

Еще один класс решений — системы макроэкономической, отраслевой, социально-экономической аналитики, основанные на анализе больших данных по ключевым показателям. Пользователями такого рода аналитики, по мнению Дарьи Максимовой, могут являться различные департаменты компаний: финансовый, маркетинга, продаж, закупок, логистики, IT, HR и другие. Например, департаменты маркетинга на основании такого рода данных создают эффективные маркетинговые кампании, персонализируют рекомендации, улучшают пользовательский опыт. А департаментам продаж анализ на основе больших данных помогает оптимизировать ценообразование и открывать новые торговые точки.

С системами макроэкономической, отраслевой, социально-экономической аналитики работают государственные структуры и крупный бизнес, рассказывает Алексей Мостовщиков. Такие системы помогают грамотно планировать развитие отрасли и вовремя оказывать необходимые меры поддержки. Бизнес с помощью такой аналитики может увидеть возможности для развития — открытие филиалов, запуск новой продукции. «Способность обрабатывать и анализировать большие объемы данных из различных источников позволяет компаниям адекватно оценить внешнюю среду, своевременно реагировать на тренды и строить долгосрочную стратегию», — добавляет Евгений Елфимов.

«За скорость и точность данных в нашей линейке отвечает статистический сервис «СберИндекс», который позволяет понять, что происходит в экономике, и, таким образом, улучшить прогнозирование», — рассказывает Павел Пикулев. По его словам, у «СберИндекса» сейчас доступны тысячи рядов данных по более чем 20 направлениям: индексы потребительской активности, расходы населения, показатели рынка труда, недвижимости, оборотов бизнеса и другие ключевые показатели. Продукт хорошо известен на рынке, порталом открытых данных уже несколько лет пользуются компании разных отраслей, госведомства и даже Банк России. По сути, это результаты исследований и алгоритмов Сбербанка на основе обезличенных больших

данных, которые позволяют получать оперативную картину происходящего в экономике. «СберИндекс», по словам Павла Пикулева, начинался с агрегированной федеральной статистики, а сейчас добавились экономические данные по регионам, отдельным группам населения, отраслям и категориям расходов, скоро появятся качественные муниципальные данные.

По мнению большинства экспертных сообществ, в том числе организованных в рамках ГПП, российские IT-решения в сфере ИИ и big data развиваются, растут и достаточно быстро сокращают отставание от ряда западных аналогов, рассказывает Владимир Маслов. В России с точки зрения софта и хорошего уровня образования в данной сфере более-менее все неплохо, особенно если сравнивать с тем, каков разрыв в сфере электроники, элементной базы, поясняет он: «При этом у отечественных разработчиков есть важное преимущество: они развивают свои решения и поддерживают их — нет риска, что они уйдут, хлопнув дверью, как западные поставщики после введения санкций в 2022 году».

Источник: rbc.ru, 08.06.2024

Бизнес-процессы под контролем: как выбрать и внедрить BPM-решение

Задачи и преимущества BPM-решений, рекомендации по выбору и внедрению, бюджет и риск вендор-лока.

В свете событий последних лет, которые значительно повлияли на бизнес-среду, компании стремятся оптимизировать затраты на ИТ. Формализация и контроль бизнес-процессов выступают ключевыми стратегиями для сокращения непроизводительных расходов и обеспечения долгосрочной жизнеспособности компаний в переменчивом рыночном окружении. За 2022-2023 годы спрос на решения управления бизнес-процессами продолжал неуклонно расти, отражая актуальность и значимость данной области в современном бизнесе. В данной статье мы рассмотрим ключевые аспекты выбора BPM-решений и реализации проектов, проанализируем финансовые затраты и риск вендор-лока, а также предоставим рекомендации по внедрению этих решений в корпоративной среде.

Зачем бизнесу нужны BPM-платформы

Задачи, которые должны быть достигнуты при внедрении BPM, можно разделить на следующие группы.

С точки зрения бизнеса, задачи определяются конкретными процессами, которые требуется автоматизировать, в зависимости от потребностей компании.

Например, если на базе BPM-решения реализуются задачи CRM, компании нужно будет регламентировать процессы продаж или установить четкие рамки для управления маркетинговыми кампаниями. В случае необходимости организовать работу службы поддержки, задачи включают в себя повышение уровня лояльности клиентов и соблюдение установленного SLA (соглашение об уровне обслуживания). Для реализации HR-процессов необходимо обеспечить для сотрудников комфортный способ заказывать различные документы и справки.

С точки зрения поддержки и развития процессов на BPM-платформе, интересы обычно лежат в сфере ИТ. Основными задачами здесь станут обеспечение удобства поддержки, скорости внедрения доработок и возможности работы первой и второй линии поддержки. Также стратегической задачей может быть сокращение количества используемых систем и лицензий, путем покрытия максимального числа процессов и задач внутри компании одной BPM-платформой. Это позволяет избежать излишних расходов и повысить эффективность внутренних процессов.

Ниже — основные преимущества BPM.

Позволяют автоматизировать любые бизнес-процессы, исключая лишь учетные, для которых уже существуют специализированные решения.

Минимизируют использование кода. Большая часть функций реализуется с помощью настроек, что делает процесс автоматизации быстрым и эффективным. Такие инструменты позволяют заказчикам быстро тестировать гипотезы по автоматизации процессов, запускать пилотные проекты и оперативно вносить изменения. С использованием BPM бизнес-процессы могут быть автоматизированы вдвое быстрее. Что особенно важно, учитывая динамичность современного бизнеса и потребность в оперативных решениях.

Для эффективного управления бизнес-процессами необходим функционал универсального конструктора. Каждая организация имеет свои уникальные процессы, такие как внутреннее согласование или управление воронкой продаж, которые необходимо реализовать в соответствии со спецификой бизнеса. Конструктор обеспечивает эту гибкость и позволяет создавать и настраивать процессы под индивидуальные потребности компании.

Многие заказчики предпочитают готовые решения «из коробки», например, модуль управления маркетинговыми процессами. В таких случаях компании ищут платформу, которая предлагает два ключевых элемента:

- возможность донастройки существующего функционала под нужды при помощи конструктора;

- наличие значительного объема готовых функций, которые могут быть адаптированы к бизнес-процессам заказчика без необходимости создавать всё с нуля.

На что обратить внимание при выборе решения

ВРМ-решение должно быть способно не только удовлетворять текущие потребности компании, но и легко адаптироваться к будущим изменениям, чтобы сохранять конкурентоспособность.

Гибкость архитектуры. Некоторые компании предпочитают долгосрочные инвестиции в автоматизацию, используя одно и то же решение на протяжении длительного времени. Однако, с течением времени платформу нужно будет обновить или внедрить новую из-за устаревшей инфраструктуры или изменений в бизнес-процессах. Гибкость архитектуры решения позволяет легко осуществить такие обновления или переход на более современную платформу.

Масштабируемость. Для крупных компаний, которые постоянно развиваются и изменяют свой бизнес, важно иметь решение, которое способно масштабироваться и адаптироваться к новым направлениям и подразделениям. Вместо внедрения новых CRM или ITSM решений для каждого нового проекта или подразделения, предпочтительнее использовать существующую платформу, которую можно быстро настроить или расширить под новые потребности.

Опыт и репутация вендора играют значительную роль в надежности и качестве предоставляемого продукта и услуг. Однако, влияние этих факторов может различаться в зависимости от сегмента рынка.

На рынке существуют продукты, ориентированные на малый и средний бизнес (СМБ), где фактор «цена-качество» играет ключевую роль. В таких случаях, у некоторых продуктов может быть ограниченный функционал, и производитель не обязательно является крупным и известным игроком на рынке. Цена за такие продукты обычно ниже, что делает их более доступными для сектора СМБ.

С другой стороны, существуют топовые вендоры, предлагающие высококачественные продукты, которые широко признаны на рынке. В таких случаях, цена за продукт может быть выше, но заказчики готовы заплатить за надежность, которую обеспечивают эти вендоры.

4 ключевых аспекта успеха проекта

Чтобы успешно реализовать проект по внедрению ВРМ, нельзя забывать про особенности интеграции в ИТ-инфраструктуру компании, а также про важность обучения работе с платформой и поддержки пользователей.

Методология проекта. Важно выбрать правильную методологию внедрения проекта, исходя из сроков проекта, возможностей подключаемой рабочей группы, объёма функционала к внедрению. При этом необходимо понимать, какие методологии внедрения существуют, как управлять проектными рисками, как избежать выгорания проектной команды и обеспечивать быстрые результаты, как управлять дополнительными требованиями и изменениями, которые формирует бизнес.

Интеграция с информационными системами компании. Она может быть реализована различными способами, в зависимости от существующего ИТ-ландшафта и потребностей бизнеса.

В случае зрелых ИТ-инфраструктур, где используется множество систем, эффективным подходом станет интеграция через корпоративную шину данных. Этот метод предоставляет готовые точки интеграции со стороны смежных систем, что упрощает процесс сбора и передачи данных для новой BPM-платформы.

Если же решение внедряется в новый ИТ-ландшафт, то существует несколько сценариев интеграции. Например, BPM-платформа может выступать в роли оркестратора, собирая данные из различных систем, обрабатывая процессы и передавая данные обратно. В другом сценарии решение может интегрироваться в уже существующую инфраструктуру компании, а смежные системы подстраивают под нее.

Легкость интеграции является ключевым критерием при выборе BPM-платформы. Вендоры обеспечивают разнообразные методы, чтобы удовлетворить потребности заказчиков (Рис. 1).

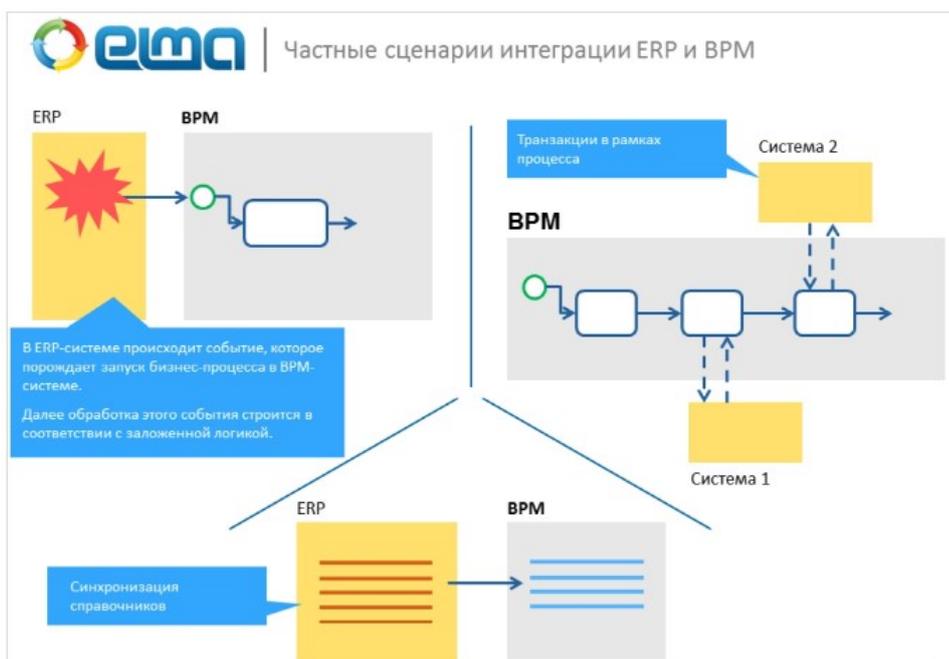


Рис. 1 Вендор ELMA предлагает различные сценарии интеграции BPM-системы, в том числе с ERP

Внедрение и использование. Для успешного внедрения и использования каждого типа решений требуются определенные навыки и знания. Если привлекается интегратор, то основная работа выполняется им. Заказчику важно выбрать надёжного и опытного партнёра, способного реализовать проект на высоком уровне. Интегратор должен понимать возможностей выбранной платформы, опыт реализации проектов на этой платформе. Если решено развивать компетенции внутри самого заказчика, то необходимо отправить ответственных сотрудников обучаться в школах или на курсах, которые специализируются на выбранной платформе. Успешная реализация проекта требует широкого спектра навыков, и чем сложнее проект, тем качественнее должны быть эти навыки на стороне исполнителя.

Основные ресурсы для обучения:

- обучающие материалы от вендора. Вендор обычно предоставляет видеуроки, документацию, онлайн-курсы и т. д. Это помогает сотрудникам ознакомиться с базовыми возможностями платформы;
- обучение по проектным настройкам. Может потребоваться специализированное обучение по проектным настройкам, которые выполнены специально для конкретного проекта. Такое обучение может быть проведено интегратором, либо фокус-группой внутри компании, которая затем обучает остальных сотрудников.

Техническая поддержка. Это целый процесс, который включает поддержку не только решения, но и ИТ-инфраструктуры, и необходимых интеграций. Техническая поддержка обычно предусматривает несколько линий поддержки, SLA для каждой линии, а также время оказания услуги, например, 24/7, либо 8/5 в соответствии с графиком. Если бизнес заказчика требует достаточно серьезных условий, например, круглосуточной поддержки и быстрого времени реакции, то требуется заранее подумать, сможет ли он обеспечить это самостоятельно, либо потребуется привлечение интегратора.

После внедрения BPM-решения необходимо сформировать специальную проектную группу, которая занимается технической поддержкой. Обычно функцию поддержки полностью передают интегратору. В других случаях, когда заказчик имеет достаточные ресурсы, координацию между первой и второй линиями поддержки можно осуществить самостоятельно. На следующих уровнях поддержки, таких как третья и четвертая линии, обычно привлекается вендор или интегратор.

Финансовые затраты

Бюджетные ограничения при автоматизации бизнес-процессов зависят от масштаба проекта и требований заказчика. На самом деле, даже самые небольшие процессы могут быть предметом автоматизации, и здесь ключевым

фактором становится соотношение между затратами и планируемыми выгодами.

Бюджет для небольших проектов может быть относительно невелик, начиная от нескольких сотен рублей. Это особенно актуально, если процесс подходит под стандартный функционал выбранной платформы и число пользователей ограничено.

Для крупных и масштабных проектов бюджет может составлять десятки или даже сотни миллионов рублей. Здесь важно учитывать не только затраты на саму платформу и её настройку, но и дополнительные расходы на интеграцию с существующими системами, обучение персонала и поддержку, подготовку инфраструктуры, вендорский надзор, информационные кампании для пользователей.

Стоит также разделять затраты на внедрение и поддержку BPM-решений — это два отдельных аспекта в процессе планирования и управления проектом. Затраты на внедрение проектного слоя составляют примерно 80% от общей стоимости проекта. Это включает в себя расходы на лицензии, разработку, настройку и внедрение платформы, обучение персонала и прочие проектные затраты.

С другой стороны, затраты на поддержку BPM рассматриваются как операционные расходы, которые возникают после завершения внедрения. Обычно они составляют около 20% от общей стоимости внедрения ежегодно. Эти затраты включают в себя техническую поддержку, обновление программного обеспечения, а также обслуживание и администрирование решения. Отдельно стоит упомянуть затраты на поддержку лицензий, которые также являются частью операционных расходов. Они обычно составляют от 5% до 25% от исходной стоимости закупки ПО и могут варьироваться в зависимости от поставщика и условий лицензионного соглашения.

Риск вендор-лока и импортозамещение

Вендор-лок – это риск, с которым сталкиваются компании, использующие продукты от зарубежных поставщиков. Однако к 2024 году бизнес уже адаптировался к этому риску. Сегодня рынок предлагает широкий выбор отечественных BPM-решений, которые вполне способны заменить зарубежные аналоги. Ожидается, что западные вендоры закроют доступ к своим продуктам, что подтолкнет заказчиков мигрировать на альтернативные решения. Срок отключения зависит от условий приобретения заказчиками подписок и лицензий.

Снизить риски, связанные с вендор-локом, сегодня возможно при правильном выборе платформы. Многие заказчики предпочитают использовать рекомендованные списки — реестры отечественного ПО, чтобы

минимизировать проблемы отключения. Сама платформа должна быть построена на отечественных компонентах: СУБД, аналитические решения и т.п.

Однако у некоторых заказчиков всё ещё могут возникать сложности, особенно если они уже реализовали большие проекты на продуктах зарубежных вендоров. В таких случаях переход на новую платформу может оказаться затруднительным из-за больших затрат, иногда из-за технических сложностей. Несмотря на это, многие компании уже проводят предпроектный анализ рынка и исследуют импортозамещающие продукты, готовясь к возможной смене вендора.

Рекомендации по внедрению BPM-платформ

Несколько советов, чтобы выбрать подходящее решение и обеспечить успешную реализацию проекта.

Изучите рынок. Перед выбором продукта важно провести анализ рынка, самостоятельно или с помощью интегратора. Это поможет понять, какие есть доступные решения, их функционал и опыт внедрения, а также примерные бюджеты.

Оцените партнерскую сеть. Стоит обратить внимание на наличие у вендора партнеров. Широкий круг партнеров предоставляет больше вариантов выбора исполнителя и снижает риск зависимости от одного поставщика. Дополнительно стоит проверить, есть ли у вендора магазин приложений, где партнеры предлагают дополнительные решения для автоматизации бизнес-процессов. Это важный индикатор зрелости, который свидетельствует о готовности вендора предоставить полный функционал и поддержку в новых проектах. Такой подход позволяет заказчикам экономить на работах, используя уже готовые модули и решения, которые ранее были разработаны и протестированы другими заказчиками.

Рассчитайте затраты на внедрение и поддержку продукта на протяжении нескольких лет. Это необходимо для того, чтобы понять общую стоимость владения. Здесь важно оценить ценовую политику вендора и его гибкость.

Оцените функционал. Нужны ли функции «из коробки», и если да, то насколько широкий спектр необходимого функционала предоставляется в выбранном решении.

Проверьте доступность обучения по выбранному продукту со стороны вендора или интегратора. Существуют различные школы и академии, а также сообщества, предлагающие обучение по решениям BPM, где можно получить необходимые знания и периодически обновлять свои навыки. Это будет полезно для компаний, которые стремятся развивать экспертизу внутри

организации и поддерживать высокий уровень компетенций своих сотрудников.

Изучите перспективы развития платформы. Необходимо оценить, есть ли дорожная карта, насколько она прозрачна. Вендоры с амбициозными планами обычно инвестируют в совершенствование и продвижение решения. Стоит выбирать BPM-платформы с понятной долгосрочной перспективой развития.

Источник: secrets.tinkoff.ru, 04.06.2024

Аудит процессов и аудит продукта: внутренний инструмент обоснования управленческих решений

Ключевым элементом менеджмента, позволяющим организации достигать целей более эффективно, является принятие смелых управленческих решений. Однако существующая неопределенность не наделяет руководителей уверенностью в их обоснованности. Причиной является отсутствие необходимой независимой информации, что не позволяет в полной мере реализовать принцип принятия решения на основе свидетельств. Что же делать? Смириться и ждать непредсказуемых последствий? Или искать возможности для уменьшения неопределенности? А если так, существует ли инструмент, с помощью которого руководитель смог бы получать полную и объективную информацию о процессах внутри организации? Да, и этот инструмент — аудит!

Чем вызвана потребность в аудитах процессов и аудитах продуктов?

Как известно, внутренний аудит системы менеджмента качества является обязательным инструментом для организаций, применяющих стандарт ISO 9001:2015 (или ГОСТ Р ИСО 9001—2015). Но можно ли утверждать, что результаты такого аудита удовлетворяют нас в полной мере? Далеко не факт. И вовсе не потому, что внутренний аудит СМК неэффективен.

Дело в том, что инструменты следует подбирать под конкретные задачи. Например, отверткой электрика невозможно отремонтировать механические наручные часы — для этого лучше использовать специальную мелкую отвертку. Точно так же аудит СМК неудобно применять там, где надо поработать чуть тоньше. Если необходимо выяснить, как обстоят дела в процессе, то логичнее провести аудит, который «заточен» под такие задачи. В таких случаях мы советуем использовать аудит процесса и аудит продукта.

Со второй половины 1990-х гг. данные виды аудитов начали активно внедряться в различных отраслях промышленности. В 1997 г. в Германии

вышли национальные стандарты автомобильной промышленности VDA 6.3 «Аудит процесса» и VDA 6.5 «Аудит продукта» (в настоящее время актуальными являются их обновленные версии, получившие международное признание). Это стало следствием того, что ожидания покупателей к качеству автомобилей в доступной ценовой категории повлекли за собой потребность построения на предприятиях робастных (сопротивляющихся негативным изменениям) производственных и логистических процессов с одновременным сокращением затрат, связанных с качеством. Был сделан еще один шаг на пути к цели «ноль ошибок».

Время показало, что выполнение данного требования критически важно по всей цепочке поставок. Затраты на гарантийный ремонт, устранение дефектов или добровольная компенсация недостатков во много раз превышают затраты по предупреждению или устранению брака в ходе производства.

Не следует забывать и об имиджевой составляющей. Посмотрите на современного потребителя: ему уже недостаточно продукта с отличным соотношением цены и качества! Нужно, чтобы этот продукт обладал инновационными характеристиками, был надежным, безопасным и внешне привлекательным, к тому же еще и престижным, демонстрирующим статус своего владельца. Поэтому как производители, так и их поставщики должны совместно гарантировать высокий уровень качества продуктов конечного потребления, комплектующих, запасных частей и сервиса.

Чем различаются аудит процессов и аудит продукта и как они связаны?

Аудит процесса может применяться как внутри, так и вне организации — у поставщиков любого уровня, следуя по всему жизненному циклу продукции — от решения по ее разработке до обслуживания потребителя в сфере эксплуатации и утилизации. Аудит процессов жизненного цикла продукции занимается поиском тех проблемных областей, которые, возможно, упускают требования различных отраслевых стандартов качества, таких как IATF 16949 и ГОСТ Р 58139 (автомобильная промышленность), AS 9100 (авиационно-космическая промышленность), ISO 22163, или IRIS Rev.04 (производство и эксплуатация железнодорожной техники), ГОСТ РВ 0015-002 (разработка и постановка на производство военной техники), СТО ГАЗПРОМ 9001 и ряда других.

Благодаря структуре вопросов к процессам жизненного цикла продукции, по которым проводится их оценка, аудит процессов применим как на крупных, так и на малых предприятиях. Принятие оптимального управленческого решения на основе результатов аудита процессов позволяет организациям

производить стандартный продукт/услугу в ходе стандартного процесса, помогая последнему стать робастным.

Что касается аудита продукта, то он выступает средством независимой оценки качества продукта с точки зрения потребителя — как минимум для подтверждения соответствия спецификациям на продукт. Он направлен на разработку опережающих решений по ожидаемым проблемам, в том числе по предупреждению дефектов. Такие решения должны приниматься раньше, чем поступит рекламация от потребителя или наступит юридическая ответственность из-за выявленных несоответствий продукта. Иными словами, цель этого вида аудита — выявление потенциала непрерывного совершенствования.

Если продукт является результатом какого-либо процесса в цепочке создания ценности, то объектами аудита могут быть и опытные образцы, и конструкторская документация, и даже техническое задание на проектирование.

При аудите продукта исследуются основные области существующих претензий, выявляются потенциальные проблемы и тенденции в уровне его качества. При определенных условиях могут быть сделаны выводы о слабых местах в технологическом процессе или в СМК и тем самым выявлена необходимость проведения дальнейших аудитов — процессов и/или системы менеджмента.

В чем заключается ценность аудита процессов и аудита продукта для организации?

Из сказанного выше следует, что аудит СМК, аудит процесса и аудит продукта представляют собой эффективные инструменты, позволяющие улучшить качество принимаемых управленческих решений. При этом важно, чтобы каждый из трех видов аудита использовался в нужное время и в нужном месте. Что же получит организация в результате регулярного проведения аудита процессов и аудита продуктов?

- Во-первых, актуальную и максимально достоверную информацию, что будет способствовать минимизации рисков при принятии решений.
- Во-вторых, грамотных auditors, которые не только хорошо разбираются в нюансах различных процессов организации, но и видят систему не в «плоскости» (как мы обычно видим свои процессы), а «сверху», понимая, как функционируют и взаимодействуют взаимосвязанные элементы системы, что позволит принимать более взвешенные решения с целью улучшения деятельности организации.

Внутренние аудиторы, как правило, выходят за узкие рамки своей «обычной» профессиональной компетентности, и обладая более широкими

знаниями и навыками, становятся востребованными в наиболее важных и ответственных проектах. В частности, при планировании деятельности они учитывают цели, объем задач, сроки их исполнения, распределение ресурсов, характер и объем процедур.

Идентификация и оценка рисков объекта аудита (бизнес-процесса, проекта, программы, подразделения), применение законов, подзаконных актов и локальных нормативных актов организации являются базовыми навыками любого аудитора процесса и продукта. Однако такие профессиональные компетенции, как умелое проведение интервью, видение причин несоответствий, которые незаметны для остального персонала, а также умение разбираться в деталях процессов, вырабатываются и совершенствуются постоянно, становясь частью профессиональной деятельности аудитора. При этом чаще всего «внештатными» внутренними аудиторами становятся сотрудники организации, посвящающие большую часть рабочего времени своим должностным обязанностям.

Ввод данных для составления отчета

Краткое руководство:

1. Активировать макросы
2. Выбрать язык
3. Выбрать количество шагов процесса (только для оценок Р6)
4. Выбрать элементы процесса (таблица «Вопросы»)

Язык: Русский ▼

Группа продуктов:	Первая:	Вторая:	Третья:	Четвертая:
	Название:	2190-2906010 Стабилизатор поперечной устойчивости		

Шаги процесса:

Количество шагов процесса:		3
Название: E1—E10		№ шага процесса:
1	участок подготовительный	1
2	участок окраски	2
3	участок сборочный	3

Обозначить «x» соответствие шагов процесса группам продуктов:

	Группа продуктов 1	Группа продуктов 2	Группа продуктов 3	Группа продуктов 4
Шаги процесса:	Стабилизатор поперечной устойчивости			
участок подготовительный	x			
участок окраски	x			
участок сборочный	x			
Количество шагов процесса на группу продуктов	3			

Рис 2. VDA 6.3. Предварительное заполнение формы отчета по аудиту процесса

Практический пример аудита процесса

Рассмотрим пример проведения аудита процесса изготовления продукта «Стабилизатор поперечной устойчивости» из области сертификации СМК на соответствие требованиям VDA 6.3.

Этап 1. Предварительное заполнение формы отчета (в формате xlsx) с определением последовательного номера шага задействованных процессов изготовления продукта. На рис. 2 проиллюстрирована возможность выбора процессов на каждом из трех участков: подготовительном (PS1), окраски (PS2) и сборочном (PS3). Ячейки, выделенные серой заливкой, предназначены для ввода данных.

Этап 2. Подготовка вопросов из каталога и получение на них ответов для выбранных для аудита процессов (табл. 1).

Таблица 1

VDA 6.3. Вопросы (чек-лист) по аудиту процесса						
EG	E_{pn}	Аудит процесса		Оценить все вопросы по 10-балльной шкале	Задание: 02.2024	
83,6% Рейтинг «С»		Результат по каталогу вопросов аудита процессов по VDA 6.3 г. Саратов, ООО «Импульс»			Дата: 03.03.2024 — 04.03.2024	
№	Элемент	Вопрос	Оценка	Находки аудита	Неожидаемые меры (X)	Стабилизатор поперечной устойчивости
P2	$E_{p2} = 94\%$	Менеджмент проектов	В целом	Мин. количество вопросов для ответа: 5 Вопросы с ответами: 7/7		
P3	100%	Планирование разработки продукта и процесса	Продукт	Мин. количество вопросов для ответа: 4 Вопросы с ответами: 5/5		
	$E_{p3} = 100\%$		Процесс	Мин. количество вопросов для ответа: 4 Вопросы с ответами: 5/5		
P4	100%	Реализация разработки продукта и процесса	Продукт	Мин. количество вопросов для ответа: 4 Вопросы с ответами: 6/6		
	$E_{p4} = 78\%$		Процесс	Мин. количество вопросов для ответа: 6 Вопросы с ответами: 8/8	X	
P5	$E_{p5} = 51\%$	Менеджмент поставщиков	В целом	Мин. количество вопросов для ответа: 5 Вопросы с ответами: 7/7	X	
P6	$E_{p6} = 95\%$	Анализ процесса/производства	В целом	Количество вопросов для ответа/вопросов с ответами: PS1 (26/26), PS2 (26/26), PS3 (26/26)		
6.1	97%	Что входит в процесс производства? Входы в процессы (Input)	10	Слабых мест не обнаружено		ОК
6.2	93%	Управляются ли все производственные процессы? Ход процесса				
6.2.1		Являются ли предписанные нормы из «Плана управления» полными и реализуются ли они?				
PS1		участок подготовительный	10	Слабых мест не обнаружено		ОК
PS2		участок окраски	0	На участке окраски не выполнялась операция 030 «Обезжиривание с фосфатированием», установленная в «Плане управления». Действия по реагированию (в соответствии с РИ СМК 16 от 03.02.20) не применялись	X	ОК
PS3		участок сборочный	10	Слабых мест не обнаружено		ОК
6.2.2 — 6.6	95%		...		X	ОК
P7	E_{p7} н.о.	Обслуживание потребителей Удовлетворенность потребителей Сервис	В целом	Мин. кол-во вопросов для ответа: 4 Вопросы с ответами: 0/4		

Этап 3. Формирование матрицы оценки с расчетами степени выполнения (E_{pn}) по группам вопросов из элементов опроса, включая общий результат по группам продуктов. Матрица оценки для группы вопросов P2, P3 и P4 представлена на рис. 3.

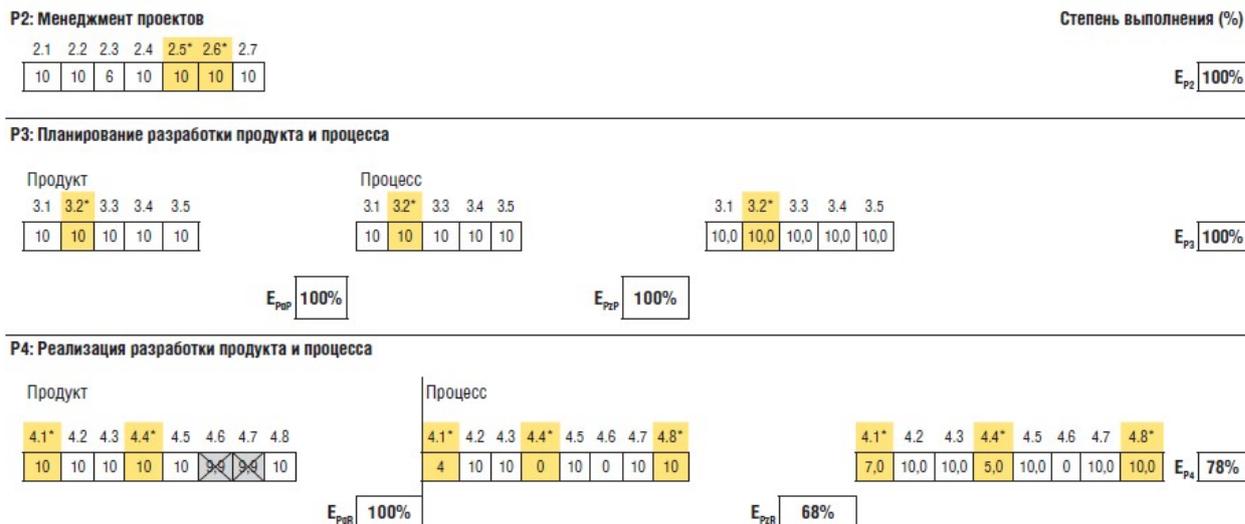


Рис 3. VDA 6.3. Матрица оценки для группы вопросов P2, P3 и P4, включая общий результат по изделию «Стабилизатор поперечной устойчивости»

Этап 4. Подготовка отчета по аудиту процесса с оценкой возможностей в области качества (табл. 2).

Таблица 2

VDA 6.3. Отчет по аудиту процесса с оценкой возможностей в области качества			
Результат аудита:			
Оцененные элементы процесса	Индекс оценки:	EG [%]	Рейтинг
P2, P3, P4, P5, P6	E_G	83,6%	C
Оцененные группы продуктов:			
Стабилизатор поперечной устойчивости	$E_{пр}$	83,6%	C
Шкала классификации индекса оценки с рейтингом:			
A > 90%: процесс способен обеспечить качество	80% < B < 90%: процесс условно способен обеспечить качество	C < 80%: процесс не способен обеспечить качество	
Выводы / требования:			
<p>Краткое резюме по проведенному аудиту процесса: Аудит проведен согласно плану аудита процесса (PS1, PS2 и PS3) «Стабилизатор поперечной устойчивости». Результат аудита был получен при оценке процессов на месте посредством опроса руководителей и сотрудников, рассмотрения документов и наблюдения за процессами. В ходе аудита на выборочной основе были проверены процессы системы менеджмента качества в определенной области аудита ООО «Импульс». В заключительном собрании участвовали генеральный директор и директор по качеству. Аудит проходил в атмосфере открытости и заинтересованности в получении объективной информации о состоянии процессов СМК по требованиям VDA 6.3. Положительной стороной организации является сертифицированная система менеджмента качества на соответствие требований IATF 16949</p>			
<p>В рамках аудита обнаружены следующие значительные находки: Пять элементов процесса были оценены на 0 баллов: п. 4.4, п. 4.6, п. 5.3, п. 5.4, п. 6.2.1, п. 6.6.2. Зонами беспокойства являются элемент P5 «Менеджмент поставщиков», данный элемент оценен в 51%</p>			
<p>Итог: Процесс «Стабилизатор поперечной устойчивости» получил рейтинг C — не способен обеспечить качество. Общая степень выполнения — 87%, но рейтинг снижен с B до C вследствие следующих критериев: 1) один элемент процесса (P5 «Менеджмент поставщиков» — 51%) оценен на уровне менее 70%; 2) два вопроса, обозначенные знаком «звездочка» (п. 4.4 и п. 5.4), оценены в 0 баллов</p>			
<p>Дальнейшие действия: По выявленным несоответствиям необходимо разработать корректирующие действия, после оценки результативности выполнения корректирующих действий запланировать проведение дополнительного аудита. Необходимо уделить особое внимание первостепенному устранению несоответствий, являющихся причиной снижения рейтинга.</p>			
Сроки по плану действий			
Обратная связь по мерам:		Проверка результативности:	

Этап 5. Разработка, утверждение и реализация плана действий с заданием неотложных мер (табл. 3).

Таблица 3

VDA 6.3. План действий с заданием неотложных мер

Вопрос	Связь	Находки аудита	Баллы	Неотложные меры (X)	Причины	Меры	Срок	Ответственность	Результативность
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P2	Процесс	Анализ процесса/производства							
6.2.1	PS2	На участке окраски не выполнялась операция 030 «Обезжиривание с фосфатированием», установленная в «Плане управления». Действия по реагированию (в соответствии с РИ СМК 16 от 03.02.20) не применялись	0						

В заключение обратим внимание на ключевые задачи руководства по развитию и совершенствованию внутренних аудитов, представленные в блоке «Извлеченные уроки». Большинство из них связаны с созданием и поддержкой подходящей корпоративной культуры и среды, которая способствует привлечению и удержанию сотрудников-аудиторов, заинтересованных и готовых работать с полным вовлечением и энтузиазмом. Предоставьте аудиторам возможность постоянно развиваться, в том числе, посещая различные мероприятия, тренинги, конференции по обмену опытом. Конечно, инвестирование в подготовку и развитие аудиторов может быть затратным, но их работа принесет существенную пользу для организации в долгосрочной перспективе.

Резюме

Внутренние аудиты помогают принимать правильные решения, предотвращать потери и минимизировать риски. Это может способствовать улучшению репутации организации и повышению доверия со стороны клиентов, инвесторов и других заинтересованных сторон. Вместе с тем не следует слишком торопиться с результатами. Отдача от работы аудиторов будет не мгновенной, но такой, что потраченные деньги и ресурсы со временем окупятся, и организация начнет регулярно получать то, чего у нее не было ранее, — качественную и достоверную информацию для принятия управленческих решений. Это нелегкий путь, но он стоит тех усилий и средств, которые организация затратит на проведение аудитов и подготовку внутренних аудиторов.

Извлеченные уроки

Ключевые задачи руководства по развитию и совершенствованию внутренних процессов

1. Признать тот факт, что существует возможность принимать более эффективные решения. Это первый шаг высшего руководства в направлении необходимых улучшений. Потери от неправильно принятого управленческого решения могут быть огромными, и чем выше статус руководителя, тем они больше!

2. Найти (а не назначить!) тех сотрудников, которые хотят стать аудиторами. При проведении отбора кандидатов стоит уделить особое внимание их интересам и мотивации в области аудиторства. Можно задать вопросы о том, почему кандидат хочет работать в данной сфере, разделяет ли он ценности компании и какие аспекты его привлекают. В будущем вам нужны люди, которые будут проводить аудиты не из-под палки, а с душой.

3. Поддерживать и поощрять развитие и профессиональный рост своих аудиторов. Одного обучающего курса для аудитора будет явно недостаточно. Составьте план развития аудиторов, выделите бюджет на их дополнительное образование. Предоставление доступа к ресурсам и возможность участвовать в проектах, расширяющих их навыки и знания, а также качественная стажировка под руководством опытных аудиторов позволят сотрудникам почувствовать себя ценными и развивающимися профессионалами.

4. Демонстрировать вовлеченное лидерство. Руководители и руководящий состав должны быть готовы поддерживать и вовлекать своих аудиторов, показывая личную заинтересованность в их развитии, а также обеспечивая четкое видение и цели в области аудиторской деятельности.

Источник: Методы менеджмента качества. – 2024. – № 6. – с. 8 – 14

Проект VS процесс. Разница в управлении

Проектное управление и процессное управление – где границы применения? Что лучше использовать? Какие достоинства и недостатки у обоих подходов? В чем принципиальная разница и нужно ли на нее обращать внимание? Судя по вопросам слушателей на обучении и консалтинговых проектах, полной ясности здесь нет. Четкость в понимании этих парадигм управления поможет предупредить ошибки в управлении, помочь предприятиям выстроить верные ориентиры в менеджменте.

Разработчики стандартов постоянно пытаются универсализма ради скрестить ужа с ежом: в ISO 21500 «Руководство по проектному менеджменту»

и в РМВОК 6 (Project Management Body of Knowledge – свод знаний по управлению проектами) упоминаются процессы как неотъемлемая часть проекта. При построении процессного управления пользуются некоторыми проектными методиками.

Однако существует принципиальная разница: проектное управление ориентировано на то, что делается один раз, на то, что уникально, а процессное управление – на то, что повторяется, что можно и нужно стандартизовать.

Итак, богу – богово, а кесарю – кесарево. Каждому случаю – свой инструмент. Не надо их путать, и тогда получите полноценный результат.

Если у ваших действий есть конечный срок, если они выполняются один раз, если они имеют уникальное содержание – это проект. И с ним нужно работать как с проектом: проходя все положенные стадии, принимая решения, обеспечивая плановое поступление ресурсов и т. д.

Согласно РМВОК 6, «проект — это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата». Казалось бы, ничего больше. Но уже согласно ISO 21500, «проект состоит из уникального набора процессов, включающих координированные и контролируемые операции с датой начала и завершения, предпринимаемые для достижения цели». То есть речь идет о наборе процессов!

На практике же, если эти проекты повторяются, если даже при разном инженерном или экономическом содержании у них есть общие алгоритмы, повторяющиеся действия, то с ними нужно работать как с процессами.

В чем принципиальная разница? Ведь есть много документов и специалистов, которые говорят: нужен устав проекта, проект проходит такие-то стадии, необходимо управление рисками проекта, такие-то документы для таких-то поводов – и они правы. Но существует особенность: мы понимаем, что, по сути, речь идет о стандартах (для тех частей, которые повторяются) выполнения проектов. Но дело не в названиях – дело в подходе!

Тогда в чем же разница? Улучшить качество можно только при повторяющейся работе, т. е. когда она рассматривается как процесс! Когда набирается статистика, когда в следующий раз можно сделать лучше! Если есть какие-то недочеты, недоработки, брак – принимаются меры не только для того, чтобы выполнить конкретный проект, но чтобы этот брак больше не повторялся. Организация получает опыт, который отражается в улучшении стандартов. Тот самый знаменитый цикл Plan- Do- Check/ Study- Act¹ Деминга –

¹ PDCA (англ. Plan- Do- Check- Act («планирование-действие-проверка-корректировка»). Циклически повторяющийся процесс принятия решения, используемый в управлении качеством. Также известен как Deming cycle, Shewhart cycle, Deming Wheel или Plan- Do- Study Act, принцип Деминга – Шухарта. Деминг предпочитал PDSA (Plan-Do-Study-Act), у Шухарта — Plan-Do-Check-Act.

Шухарта в реальном применении! И здесь принципиальное отличие: этот цикл невозможно применить в разовом порядке, на то он и цикл.

Конструкция может быть разной, но подход, например в рамках бетонных или кровельных работ, будет одинаков. Значит, стандарты возможны. В строительстве эта идея частично была отражена в СНИПах. Но СНИПы – универсальный и большой инструмент, а нужны стандарты для типовых работ конкретной организации. В том числе управленческие.

И крайне важна работа с несоответствиями, корректирующие и предупреждающие действия! Если в эту систему вовлечь линейный персонал, если люди будут понимать смысл своих действий и видеть результат, улучшающий качество их работы, а в конечном счете влияющий на сроки, качество, оплату и удовлетворенность потребителя, то данный подход вполне может быть основой для развития компании.

И в этом главное отличие процессного подхода от проектного. Конечно, можно говорить об извлечении опыта из набора повторяющихся проектов, но тогда всё сведется к анекдоту о бабушке, которая могла бы быть дедушкой...

Кстати, о строительстве я говорил ровно потому, что здесь разница между подходами представлена максимально ярко и выпукло. Но это относится к любой отрасли: нужно сделать что-либо один раз – проектный подход, нужно сделать несколько раз по схожему алгоритму – имеет смысл рассматривать это как процесс и формировать стандарты. А эти стандарты, соответственно, уже могут быть улучшены по мере получения опыта, изменения внешних условий или нахождения лучших практик.

Нужно добавить, что здесь существует две особенности:

1. Для большей эффективности до написания стандартов для типовых работ конкретной организации имеет смысл провести обучение основам применения lean-подхода (бережливого производства), чтобы в процессе формирования стандартов уже была проведена первичная оптимизация, насколько это возможно, использованы лучшие практики.

2. Стандарты компании нужно писать не в состоянии as is, потому что нет смысла описывать неэффективные процессы, а в состоянии to be с горизонтом два-три месяца, чтобы сам выход на использование взаимоувязанных стандартов поднял организацию на другой, более высокий уровень эффективности.

А если к работе со стандартами добавляются внятный документооборот, система обучения на рабочем месте и внутренних аудитов, адекватная система стимулирования, работа с эффективной системой планирования, формирование и реализация функциональных стратегий компании, постановка и работа с целями на каждом уровне, то результатом применения подобного системного подхода на некоторых проектах может быть 30-процентное повышение объема

продаж и прибыли. Что вполне подтверждено отзывами владельцев. Но это уже немного другая история.

Источник: Business Excellence. – 2024. – № 5. – с. 58 – 61

Через тернии к звездам. Запуск проекта по организационной трансформации – кейс ПАО «РКК «Энергия»

Как ПАО «РКК «Энергия» удалось пройти путь от закредитованности и разрозненности бизнес-процессов до практики оргразвития, которая признана одной из лучших в отрасли. Какие методы, инструменты и этапы трансформации пришлось пройти, рассказывает Елена Барболина, руководитель Центра развития системы управления ПАО «РКК «Энергия».

Предпосылки организационной трансформации

В начале 2020 года финансовое положение предприятия было неудовлетворительным: росли закредитованность, задолженности перед поставщиками и дефицит молодых специалистов, которые не видели перспектив карьерного развития.

Компания столкнулась не только с продуктовым кризисом, но и кадровым, а также с кризисом управления.

Совет директоров принял решение о старте формирования программы стратегических преобразований. Предполагалось, что это позволит:

- повысить операционную эффективность;
- перейти к процессному управлению;
- исключить неэффективные активы и процессы.

При этом стояла задача объединить организации в единое юридическое лицо, чтобы оптимизировать и сформировать систему стратегического управления. На первом этапе определили примерные сроки этапов реализации проекта (Рис. 4).

ГРАФИК РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА



Рис. 4 График реализации проекта

Начали работу с выделения двух направлений трансформации:

- организационная трансформация: цифровая трансформация, техническое перевооружение, развитие системы менеджмента качества и внедрение принципов бережливого производства;
- управление проектами и процессами: управление знаниями и развитие компетенций, повышение вовлеченности сотрудников и повышение уровня их мотивации к труду.

В самом начале организационной трансформации был сформирован портфель из 50 проектов, которые, по нашим прогнозам, должны были принести около 8,5 млрд руб. дополнительной прибыли к 2025 году. Для того чтобы понимать, в каком состоянии находится организация и как мы видим ее после проекта трансформации, мы разработали шесть дорожных карт:

- корпоративной трансформации (Рис. 5);
- системы управления бизнес-процессами (Рис.6);
- развития научно-технического потенциала ГКБ;
- развития производственной системы;
- развития кадрового потенциала;
- создания Единого информационного пространства.

ДОРОЖНАЯ КАРТА КОРПОРАТИВНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

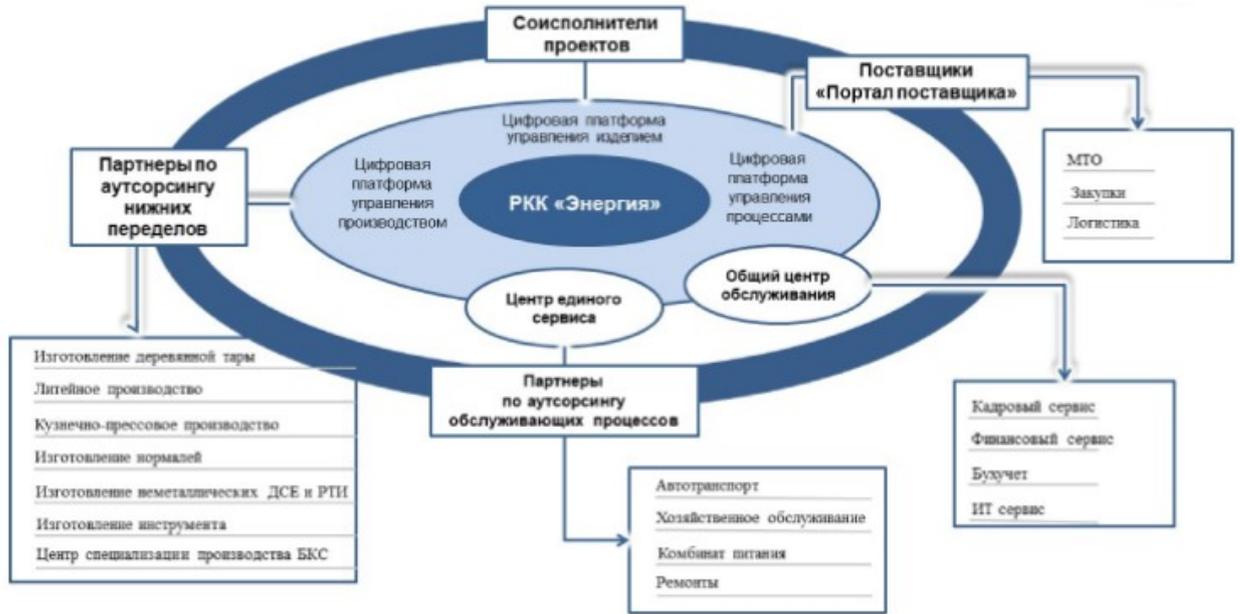


Рис. 5 Дорожная карта корпоративной трансформации

ДОРОЖНАЯ КАРТА СИСТЕМЫ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Продукт: Система управления бизнес-процессами (СУБП)
 Разработчик продукта: Процессный офис (Центр развития системы управления)
 Пользователи продукта: акционеры Корпорации, команда топ-менеджеров, СМК, руководители и специалисты всех уровней

фаза 1 "Создать"	2021		2022		фаза 2 "Оценить"	2022		2023		фаза 3 "Научиться"														
09/2021-06/2022	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06/2022-06/2023	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	06/2023 и далее без остановок
Создать минимально рабочую версию СУБП объединенной Корпорации (MVP)			Научиться слышать "голос клиента" и проектировать бизнес-процессы под потребности внешних и внутренних потребителей результата						Освоить модель "Run&Change" (операционное управление и культура непрерывного совершенствования)															
Цель																								
Методологии процессного управления																								
СТО по управлению процессами																								
Соглашение по моделированию																								
Архитектура бизнес-процессов																								
Стратегическая карта																								
Каталог БП																								
Карты бизнес-процессов "Как должно быть"																								
КРП БПВУ																								
Регламентация процессов																								
Проекты улучшений БП																								
Люди																								
Определение владельцев и ролей БП																								
Курс "Процессный минимум"																								
Курс "Уполномоченный по процессу"																								
Цифровое приложение СУБП																								
Процессный портал (визуализация стратегий, карты процессов)																								
Процессный портал (MTP владельцев процессов)																								
Сбор мнений и предложений по БП																								
Цифровые Положения о подразделениях																								
Оценка процесса 360°																								
Регулярный мониторинг эффективности БП																								
Система быстрого реагирования на проблемы (кейс-менеджмент)																								
Проекты улучшений БП																								
Система мотивации функциональных и																								
Электронные курсы по процессному управлению																								
Программы развития процессных компетенций																								
Цифровой двойник Корпорации																								
База знаний Процессного управления																								

Рис. 6. Дорожная карта системы процессного управления

Методология, технологии и инструментарий трансформации

Лейтмотивом программы стратегических преобразований выступало повышение операционной эффективности и оптимизация процессов за счет цифровой трансформации, избавления от «узких горлышек» бизнес-процессов и сокращения непрофильных или неиспользуемых активов. Ключевым для нас стал проект по корпоративной трансформации – предстояло объединить два юридических лица в одно. Чтобы реализовать эту идею, команда проекта решила использовать при построении системы стратегического управления модель Run&Change, которая предусматривала:

- выделение бизнес-процессов;
- определение критериев результативности процессов;
- выявление неэффективных и отсутствующих бизнес-процессов;
- реализацию проектов по оптимизации процессов.

В основу организационной системы стратегического управления легла система управления бизнес-процессами.

На момент старта программы стратегических преобразований управление в компании строилось по функциональному принципу. Культура процессного управления отсутствовала, и мы понимали, что реализовать за год полномасштабный проект по созданию СУБП мы бы не смогли и ввиду предстоящей реорганизации модели процессов as is сразу пошли бы «в корзину».

Поэтому сначала мы сформировали дорожную карту системы процессного управления по принципу lean-стартапа.

Эта работа предусматривала три этапа:

- создание MVP-версии СУБП с минимальным набором функционала;
- оценка работоспособности и «тонкая настройка под клиента»;
- фаза развития.

На первом этапе за девять месяцев команда выполнила следующие работы:

- формализовала стратегию в виде стратегической карты и ключевых показателей эффективности стратегических целей;
- сформировала целевые модели бизнес-процессов верхнего уровня в формате to be, к ним были привязаны цели и для них были определены критерии результативности процессов;
- откартировала процессы верхнего уровня, определила владельцев процессов;
- разработала нормативную базу, регламентирующую выполнение процессов;

- определила разрывы между целевым и текущим состоянием процессов и сформировала планы по их развитию.

Также мы зафиксировали планы по созданию моделей процессов, которые ранее отсутствовали или были кардинально пересмотрены.

Мы старались придерживаться графика реализации проекта, поэтому четыре месяца из девяти МРV-версия СУБП «обкатывалась теоретически» – на совещаниях и стратегических сессиях с руководителями будущей объединенной компании, а с 01.01.2022 – в условиях функционирования единого юридического лица.

Трудности и опыт

Успеху внедрения практики оргразвития способствовало то, что изначально высшее руководство предприятия уделяло большое внимание развитию процессного подхода как основе построения эффективной системы управления объединенной компанией. Также ключевым фактором успеха мы считаем гармоничное объединение процессного и проектного подходов. Однако в ходе проекта предстояло столкнуться и с определенными трудностями.

Проблема 1

Для моделирования сквозных процессов нам требовалось несколько дней, а вот перестроить сознание сотрудников и руководителей, убедить их в том, насколько важно изменить подход к управлению от функционального к процессному, – эти процессы потребовали более длительного времени. Использовали lean-инструменты и практики бережливого производства, и это позволило нам снизить уровень болезненного восприятия сотрудниками процесса перехода. В lean-инструментах есть очень эффективные обучающие программы, когда собирается команда, моделируется процесс, задаются требования к результату и на простых процессах прорабатываются сценарии и подходы, позволяющие понять, что только слаженная работа всех участников процесса позволяет достичь требуемого результата. В рамках реализации дорожной карты развития бережливого производства мы развернули фабрику процессов и пропустили через эти тренинги более 30% трудового коллектива, в том числе владельцев процессов и руководителей проектов по оптимизации процессов.

Проблема 2

Нам нужно было обеспечить вовлеченность сотрудников в организационное развитие.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

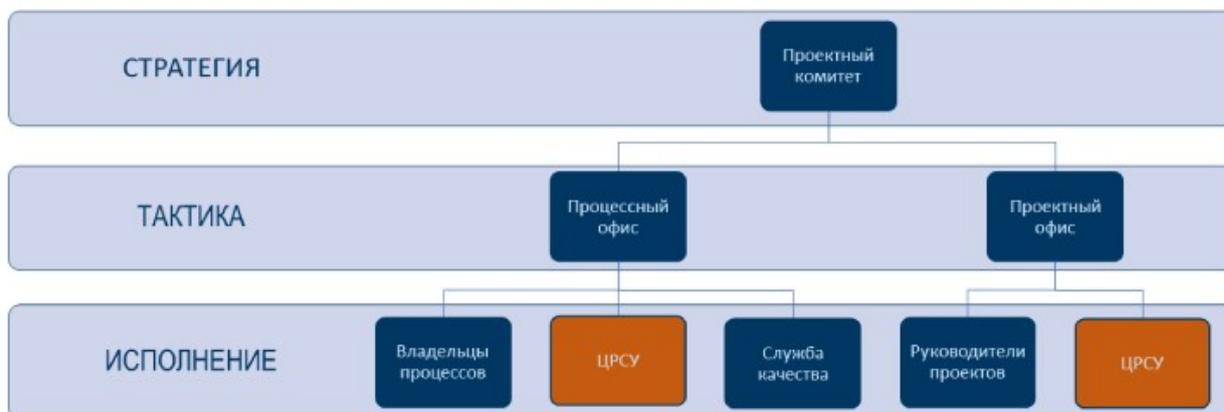


Рис. 7 Организационная модель системы стратегического управления

В самом начале организационной трансформации в проекте было задействовано семь сотрудников. Мы осознавали, что нам необходимо привлекать и линейный персонал. В 2020 году на предприятии был создан Центр развития системы управления, который выполнял функции процессного и проектного офисов. Благодаря работе центра мы начали вовлекать руководителей и сотрудников в процессы оргразвития через процессную составляющую: назначали владельцев процессов, уполномоченных по процессам, менеджеров и проектную составляющую, которая была призвана обеспечить реализацию проектов по оптимизации бизнес-процессов (Рис. 7).

Проблема 3

Объединение двух компаний в одно юридическое лицо вскрыло еще одну проблему – сложность в объединении нормативной базы двух крупных предприятий в единую. Эту трудность мы преодолели благодаря тому, что на протяжении года реализации проекта у руководителей в распоряжении были модели процессов из Business Studio, и мы выяснили, что они вполне могут заменить регламенты. Используя процессный подход, мы смогли достичь поставленных целей трансформации.

Реализованные проекты и инициативы

В ходе проекта по трансформации мы добились определенных успехов.

Кейс 1. Внедрение системы стратегического управления

Мы внедрили систему стратегического управления, в которой сегодня ведем стратегические карты, выделяем приоритетные задачи по достижению стратегических целей, разрабатываем и обновляем стратегические планы.

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ АРХИТЕКТУРА

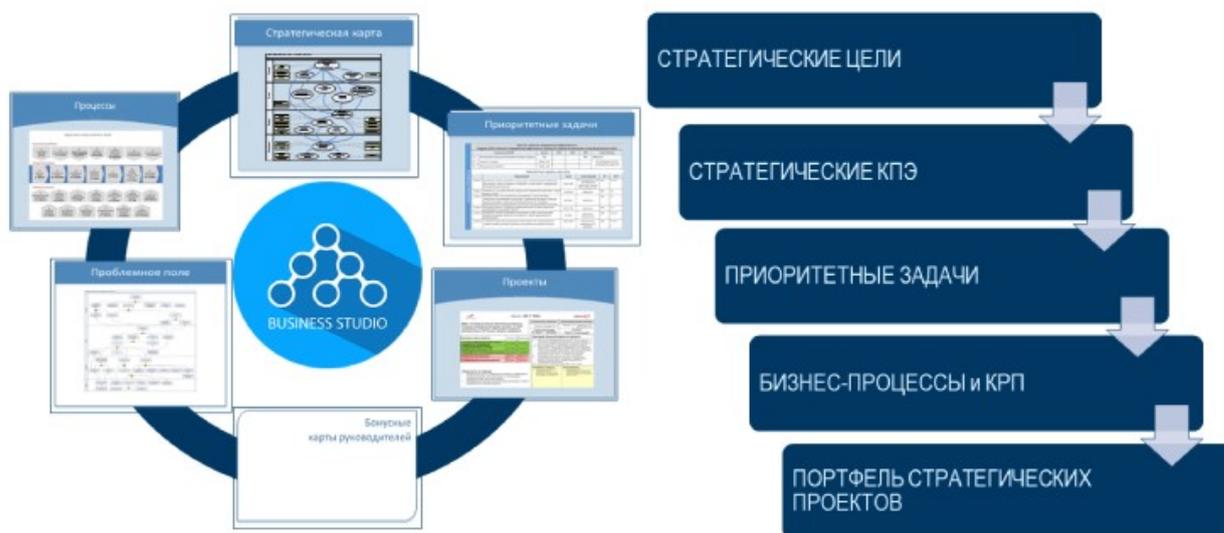


Рис. 8 Функциональная архитектура

Кейс 2. Создание общего центра обслуживания

Сформирован и начал работу общий центр обслуживания, который позволил:

- централизовать и стандартизировать типовые операции;
- реализовать сервисный подход по модели «единого окна»;
- оптимизировать бизнес-процессы за счет стандартизации и автоматизации;
- повысить привлекательность компании в роли работодателя.

Кейс 3. Внедрение системы сбалансированных показателей и мотивации на основе ключевых показателей эффективности

Мы разработали новую систему мотивации в виде бонусной программы, основанной на показателях результативности работы руководителей (Рис. 9).

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

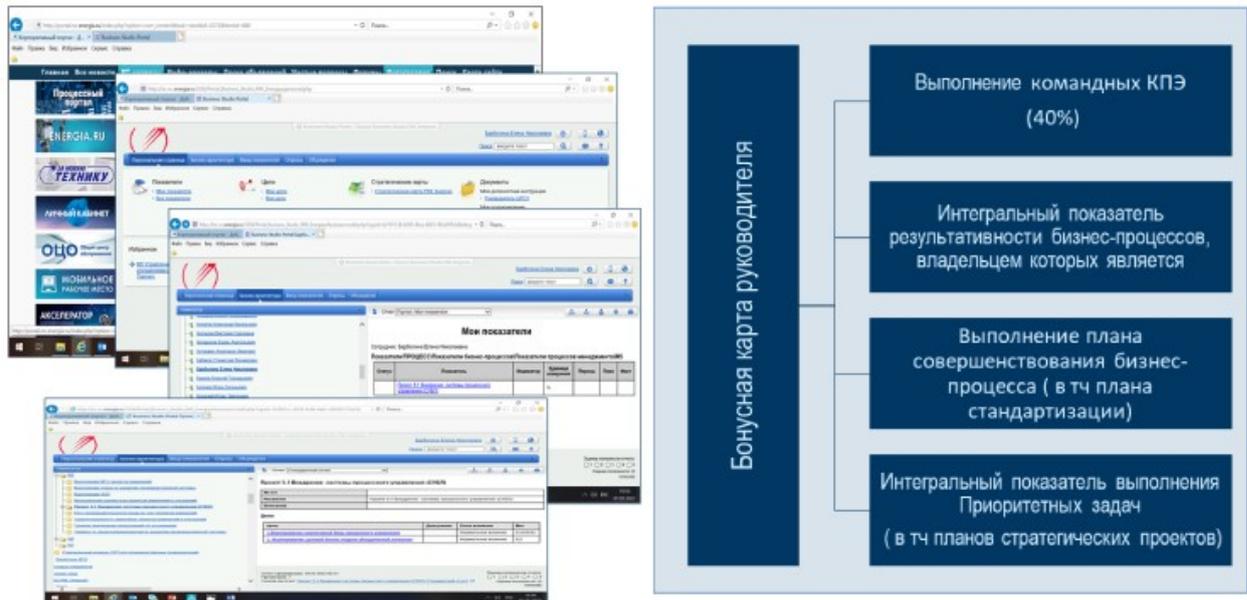


Рис. 9. Система мотивации руководителей

Кейс 4. Создание базы знаний по процессам

Создание портала процессов позволило сделать информацию о бизнес-процессах предприятия, стандартах процессов доступной. Сотрудникам и руководителям стало понятно, по каким критериям оценивается результативность проектов и процессов, как осуществляется их мониторинг. Теперь каждый сотрудник может ознакомиться с содержанием проектов и результатами работы предприятия.

Кейс 5. Позиционирование ИТ-проектов

Любой проект, который связан с ИТ, не позиционируется как «ИТ-шный», а позиционируется как бизнес-проект, в который сотрудники вносят изменения через корректировку инфраструктуры под запросы руководителей и сотрудников.

Кейс 6. Система работы с предложениями по улучшению

Предложить идею по оптимизации процессов может любой сотрудник через кайдзен-систему. Это позволяет нам вовлечь в процессы трансформации более 70% сотрудников – и не только руководителей и управленцев, но и рабочий персонал.

Итоги проекта

1. Объединение компаний в одну, выход на безубыточный уровень

Проект по объединению компаний прошел успешно, а работа по построению новой системы управления предприятием позволила выйти на безубыточный уровень уже к концу 2022 года. Нам удалось повысить производительность труда на 15% за два года.

2. Внедрение системы стратегического управления

Успеху трансформации в большой степени способствовало внедрение системы стратегического управления, реализованной в Business Studio. Затраты на запуск системы окупились в течение первого года. Учитывая рост количества стратегических проектов в условиях работы без системы, можно было прогнозировать рост численности проектного офиса в будущем, однако нам удалось избежать увеличения штата.

3. Создание общего центра обслуживания

Создание общего центра обслуживания позволило достичь следующих результатов:

- сокращение численности кадровой службы на 43%;
- сокращение затрат на кадровые сервисы на 75%, со 107 рублей в месяц на человека до 26 рублей;
- сокращение затрат на обработку кадровых запросов на 77%.

Суммарный эффект от внедрения общего центра обслуживания составил 273 миллиона рублей за один год.

4. Оптимизация организационной структуры

За счет построения качественной системы стратегического управления и начала работы общего центра обслуживания удалось сократить численность персонала на 18% без потери качества в работе.

Планы на будущее

К 2025 году мы планируем создать полномасштабную систему управления бизнес-процессами, перейти полностью на цифровые процессы проектирования и разработки, наладить систему управления рисками и вывести работу по оценке зрелости процессов на новый уровень.

В рамках реализации СУБП 2.0 планируется:

- начать использовать систему управления ИТ-архитектурой, в частности, управление требованиями к модернизации функционирующих ИТ-систем;
- начать использовать функционал системы менеджмента качества, в том числе по управлению аудитами бизнес-процессов и их зрелости;
- внедрить на предприятии модуль управления рисками.

В рамках проекта трансформации команда проделала большой путь и достигла целевых результатов. Сегодня практика оргразвития ПАО «РКК «Энергия» признана одной из лучших в отрасли, высоко оценена руководством предприятия и госкорпорации.

Источник: kachestvo.pro, 16.05.2024