МОНИТОРИНГ

ЦНТИБ ОАО «РЖД»

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

№3/СЕНТЯБРЬ 2025

СОДЕРЖАНИЕ

МЕРОПРИЯТИЯ ... 3
Конференция ELMA DAY'25: AI-ready BPM ... 3
Тренинг: моделирование и анализ бизнес-процессов в нотации BPMN ... 4
XIV конференция «Проектирование бизнес-архитектур 2025» ... 6
НОВОСТИ И ПУБЛИКАЦИИ ... 8
Гибкая модель взаимодействия ... 8
Валентин Богданов, УЦСБ: на смену инструментальному подходу в ИБ приходит процессный ... 10
Проект как интегрированный процесс: что дает процессное мышление в управлении проектами в SILA Union ... 15
Управление процессами – качество на системном уровне ... 21
«ISO-мания» и процессный подход ... 24
Что собой представляет функциональный подход? ... 27
Как внедрять бизнес-процессы, чтобы они действительно работали: системный подход вместо бюрократии ... 30
Управление бизнес-процессами транспортного холдинга на базе сквозных KPI ... 32

МЕРОПРИЯТИЯ

Конференция ELMA DAY’25: AI-ready BPM

13 ноября в Москве пройдет ежегодная конференция ELMA DAY’25 – событие о будущем автоматизации и применимости ИИ в бизнесе.

ELMA DAY — ежегодная конференция, где мы вместе с бизнесом и ИТ-руководителями обсуждаем, как меняются подходы к автоматизации. В этом году ключевая тема – искусственный интеллект в процессах.

ИИ уже применяется в компаниях, но опыт показывает: без четкой процессной базы его результаты часто остаются фрагментарными и не приводят к системному эффекту. Именно поэтому мы говорим о AI-ready BPM-платформе, где ИИ встроен в процессы, подчиняется регламентам и помогает сотрудникам решать задачи быстрее и точнее.

В этом году на ELMA DAY’25 мы покажем:

- как BPM-платформа ELMA365 становится AI-ready и позволяет внедрять агентов в ключевые процессы компании;
- почему ИИ без процессов не работает: дискуссии про ROI, безопасность и ответственность;
- реальные кейсы от крупнейших компаний: внедрение CRM, клиентского сервиса, ITSM-процессов, SRM-систем в ритейле, телекоме, девелопменте, госуслугах и других отраслях;
- технический трек для архитекторов и ИТ-директоров: данные, интеграции и инструменты безопасности;
- воркшопы и практические сессии для бизнеса – от закупок до документооборота.

ELMA DAY — это:

- 1200+ участников;
- интерактивные стенды с IT-решениями от наших партнеров;
- кейсы использования Low-code для автоматизации бизнес-процессов от ведущих компаний России и СНГ;
- 8 часов бизнес-нетворкинга.

Приглашаем топ-менеджеров компаний на ELMA DAY’25. Мы покажем, как ELMA365 эволюционировала в платформу, готовую к работе с ИИ, и обсудим реальные примеры того, как процессы становятся фундаментом для новых технологий.

Источник: elma365.com, 15.09.2025

Тренинг: моделирование и анализ бизнес-процессов в нотации BPMN

Дата

6, 7, 13, 20 октября 2025 года

Тренинг дает возможность получить необходимые знания и базовые навыки моделирования бизнес-процессов в нотации BPMN для практического описания, анализа и подготовки к автоматизации процессов вашей компании.

Для кого

Тренинг ориентирован на руководителей и специалистов, которым необходимо овладеть знаниями и базовыми навыками моделирования и анализа бизнес-процессов с использованием нотации BPMN, международного стандарта с 2013 г.

Цели:

- изучить базовую семантику нотации BPMN;
- научиться моделировать бизнес-процессы в нотации BPMN (базовый уровень);
- понять возможности и преимущества BPMN по сравнению с другими нотациями;
- понять возможности и преимущества BPMN для проектирования бизнес-процессов, исполняемых в современных BPMS;
- научиться проектировать архитектуру взаимодействующих между собой исполняемых бизнес-процессов;
- разработать схемы бизнес-процессов своей компании в нотации BPMN и получить комментарии по допущенным ошибкам.

Автор и ведущий

Владимир Репин, к.т.н., доцент, член ABPMP Russian Chapter, Генеральный директор ООО «Владимир Репин Менеджмент», консультант по управлению.

Программа

Тренинг дает возможность получить необходимые знания и базовые навыки моделирования бизнес-процессов в нотации BPMN для практического описания, анализа и подготовки к автоматизации процессов вашей компании.

Стоимость проведения корпоративного тренинга — 198 тыс. рублей; количество участников — до 15 человек.

Нотация BPMN (Business Process Model and Notation) является международным стандартом ISO с 2013 года и де-факто используется большинством передовых компаний для проектирования, анализа и автоматизации бизнес-процессов с использованием современных программных платформ.

Владение нотацией BPMN – это одна из ключевых компетенций бизнес-аналитика в современной компании. Понимание возможностей BPMN для разработки моделей исполняемых бизнес-процессов является крайне важным.

Тренинг помогает изучать нотацию BPMN практически с нуля до базового уровня, необходимого для успешного моделирования бизнес-процессов компании.

В качестве инструмента моделирования используется программный продукт Business Studio (на время тренинга бесплатно предоставляются временные полнофункциональные лицензии).

Очень важно, что участники тренинга могут закрепить полученные знания и навыки, выполняя домашние задания по проектированию бизнес-процессов в нотации BPMN. Домашние задания проверяются и рассматриваются на тренингах. Слушатели получают проверенные задания с комментариями ведущего тренинга.

Вебинар 1. 9-00 – 13-00

Тема 1. Основы работы с бизнес-процессами

Основы работы с бизнес-процессами. Структурная схема бизнес-процесса. Жизненный цикл управления бизнес-процессами. Архитектура бизнес-процессов. Нотации для описания бизнес-процессов: IDEF0, VAD, eEPC, BPMN.

Тема 2. Базовая семантика BPMN

Цели и задачи моделирования бизнес-процессов на операционном уровне. Нотация BPMN. Преимущества нотации BPMN как корпоративного стандарта для проектирования, регламентации и автоматизации бизнес-процессов. Описание бизнес-процесса в нотации BPMN: понятие токена и экземпляра процесса. Базовая семантика BPMN. Требования к разработке аналитически полных моделей в нотации BPMN. Понятие токена. Понятие экземпляра процесса. Базовая семантика BPMN: стартовые и завершающие события, шлюзы «ИЛИ» и «И». Поток по умолчанию. Типовые логические ошибки.

Практическое задание: задача на параллельное согласование.

Вебинар 2. 9-00 – 13-00

Тема 3. События. Типы задач. Типы циклов. Сложные шлюзы

Старт процесса несколькими событиями. Шлюзы «ИЛИ» и «И» для старта процесса. События-таймеры. Граничные события прерывающего и не прерывающего типа. Типы задач и их применение. Типы циклов и их применение. Использование терминатора. Много шлюзов и правила принятия решений. Комплексный шлюз.

Тема 4. Моделирование потоков информации и документов

Моделирование потоков информации и документов. Комплекты документов. Статусы документов. Взаимодействие процессов по входам и

выходам. Использование свернутых пулов. Моделирование информационных систем и баз данных. Отображение программных продуктов в виде дорожек и в виде объектов. Выдача домашнего задания.

Вебинар 3. 9-00 – 13-00

Разбор домашних заданий.

Тема 5. Межпроцессное взаимодействие. Архитектура бизнес-процессов

Межпроцессное взаимодействие путем отправки и получения сообщений. Использование события-условия и сигнала для межпроцессного взаимодействия. Создание подпроцессов. Правила именования событий при декомпозиции процессов. Повторно используемые процессы. Архитектура бизнес-процессов компании.

Тема 6. Описательные и исполняемые процессы.

Разница между описательными и исполняемыми моделями бизнес-процессов в нотации BPMN. Примеры.

Выдача домашнего задания на моделирование трех связанных между собой бизнес-процессов в нотации BPMN.

Вебинар 4. 9-00 – 13-00

Разбор домашних заданий.

Тема 7. Типовые ошибки использования нотации BPMN.

Типовые ошибки моделирования бизнес-процессов. Чек-лист контроля качества графической схемы бизнес-процесса. Примеры. Практическое задания: анализ схем бизнес-процессов в нотации BPMN.

Тема 8. BPMN для решения аналитических бизнес-задач.

Анализ схем бизнес-процессов и фиксация проблем. Методы анализа бизнес-процессов с использованием схем в нотации BPMN. Примеры. Использование схем в нотации BPMN для автоматизации процессов (в т.ч. в 1С-ДО). Примеры.

Каждому участнику тренинга вручается номерной сертификат.

Источник: по материалам Интернет-сайта bpm3.ru

XIV конференция «Проектирование бизнес-архитектур 2025»

О мероприятии

XIV конференция «Проектирование бизнес-архитектур 2025» - это самая масштабная русскоязычная площадка, которая объединяет бизнес-архитекторов и профессионалов по организационному развитию и управлению процессами. В рамках этого мероприятия ведущие эксперты расскажут о наиболее

современных и эффективных подходах к развитию организаций, поделятся best practice их применения.

В повестке мероприятия:

- процессный офис: архитектура успеха – люди, роли, структура, ожидания бизнеса;
- проектирование клиентоцентричных бизнес-процессов;
- управление организационной структурой и штатным расписанием;
- оценка цифровой зрелости бизнес-процессов;
- особенности построения модели бизнес-процессов в холдинге;
- практика организационного развития на примере 5 кейсовых докладов и др.

Подтема конференции этого года – «Как строить клиентоцентричные компании?»

Является ли клиентоцентричность очередным модным словом или реальным драйвером бизнеса? Как подразделения организационного развития и процессные офисы могут поддержать построение клиентоцентричной бизнес-архитектуры? В рамках конференции попытаемся ответить на эти вопросы.

В программе

9 докладов о современных подходах к проектированию и изменению организации. Среди спикеров – признанные эксперты по бизнес-архитектуре (Business Architecture), управлению бизнес-процессами (BPM), управлению клиентским опытом, проектному менеджменту, мотивации персонала и т.д.

Конкурс «Лучшая практика организационного развития» среди участников экосистемы Business Studio. 5 реальных историй успеха о том, как поставленная практика организационного развития позволяет добиваться выдающихся бизнес-результатов.

Открытое обсуждение каждого доклада.

Для кого

Конференция будет интересна начинающим специалистам и экспертам в области проектирования бизнес-архитектур и бизнес-процессов, топ-менеджерам и собственникам, заинтересованным в развитии компаний на основе системного подхода.

Даты проведения

23-24 октября 2025 г.

Место проведения

Москва, деловой центр «Москва-Сити», башня «Око», конференц-зал «Crystal Ballroom», (м. «Деловой центр»/ м. «Международная»).

Формат

Очный – в конференц-зале/online-трансляция.

Организаторы:

- ГК «Современные технологии управления»;
- Business Studio for Professionals club.

Источник: материалы Интернет-сайта businessstudio.ru

НОВОСТИ И ПУБЛИКАЦИИ

Гибкая модель взаимодействия

Инструмент. Принцип построения работы с помощью процессного подхода был изначально заложен в систему ОАО «РЖД». В настоящее время специалисты холдинга успешно расширяют применение этого метода.

Процесс как основа

Принцип процессного подхода подразумевался при моделировании компании, был частью реформы железнодорожного транспорта. За эти годы наработан опыт, позволяющий совершенствовать этот механизм. «Мы начинаем свою деятельность и действия от процесса, а не от человека, не от функции, которую он может или не может выполнить. Разбираем процесс на внутренние функции и элементы и как они должны быть распределены», – отметил в ходе сессии Международного железнодорожного салона пространства 1520 «PRO//Движение. ЭКСПО» «Процессная ответственность. Как управление и экспертиза вместе создают ценность» и.о. начальника Центра моделирования бизнес-процессов ОАО «РЖД» Максим Лещук.

По его словам, ежегодно на основе процессного подхода на разных уровнях реализуются более 180 проектов, направленных на улучшение деятельности компании.

Разделить ответственность

В ОАО «РЖД» достаточно сложная структура организации работы. В своей деятельности холдинг отталкивается от перевозки как общего основного процесса. Она состоится только при условии, если каждый из её участников добросовестно выполнит свои обязательства.

В противном случае, когда партнёры ОАО «РЖД» не выполняют обязательств, вся ответственность ложится на плечи компании.

На текущий момент холдинг взаимодействует с 7,5 тыс. грузоотправителей, около 13 тыс. грузополучателей и примерно с сотней операторов и владельцев подвижного состава. Важно видеть зону ответственности каждой из сторон.

«Чем хорош процессный подход? Тем, что, когда вы раскладываете его на все элементы, вы видите характеристику каждого из них и, соответственно,

можете определить, кто несёт ответственность за его выполнение в производственном процессе. Вот здесь нужно будет прилагать усилия с партнёрами, сбалансированно всё сделать, риски разложить хотя бы 50 на 50», – заявил первый заместитель генерального директора ОАО «РЖД» Сергей Кобзев, приветствуя участников мероприятия.

Инструкция по применению

В ходе своего выступления Максим Лещук представил аудитории, по его мнению, несколько наиболее ярких проектов, где применён принцип процессного управления. Среди них – процесс доставки грузов и работа с парком порожнего подвижного состава.

Специалисты холдинга полностью разобрали процесс доставки грузов до конкретного исполнителя и соответствующие документы, регламентирующие его деятельность. Анализ позволил определить уязвимые места и указал на определённого вида недоработки (и в некоторых случаях отсутствие регламентирующих документов). Для их устранения была составлена дорожная карта. «На текущий момент дорожная карта практически полностью выполнена, но процесс улучшений непрерывен», – пояснил Максим Лещук.

В ходе анализа выяснилось, что процессы и технологии, которые ранее выстраивались, были рассчитаны на технологически обоснованный парк вагонов. «Вроде бы процессы описаны, технологии выполняются и постоянно улучшаются, а оборот вагона увеличивается. Ресурс используется неэффективно. Страдают и собственники вагонов, и клиенты. Соответственно, с конца прошлого года вместе с собственниками мы начали выстраивать процесс», – пояснил Максим Лещук.

По его словам, результатом работы стал ряд соглашений, заключённых ОАО «РЖД» с операторами подвижного состава. Сейчас по обоюдному согласию сторон из перевозочного процесса исключено около 200 тыс. невостребованных вагонов. Благодаря этому холдинг улучшил свои качественные показатели и снизил потребности в локомотивах, в количестве людей, которые обслуживают этот парк. А главное, что с использованием процесса и глобального понимания именно организации работы тот же самый груз, а то и большем объёме, вывозится меньшим количеством парка.

«Благодаря единой модели, единому пониманию, что мы не одни, мы разобрали процесс и нашли вот эти элементы», – добавил Максим Лещук.

Пул расширился

На данный момент число операторов, подписавших с ОАО «РЖД» соглашения о взаимодействии, достигло 22. Так, во второй день проведения Международного железнодорожного салона пространства 1520 «PRO//Движение.ЭКСПО» было заключено шесть новых соглашений о взаимодействии между ОАО «РЖД» и операторами подвижного состава. В их

число вошли АО «Евросиб СПб – Транспортные системы», ООО «Карго Фер-Транс», Группа компаний «Новотранс», ООО «СКС», ООО «ПрогрессТрансСервис» и ООО «Профит Рейл».

В документ включено ежедекадное планирование перевозок как в сторону увеличения объёма, так и пересчёт порожнего состава, необходимого для обеспечения перевозки при меняющейся конъюнктуре рынка. Это особенно актуально в настоящее время, когда изменения на рынках и в экономике влияют на предъявление грузовой базы. При декадном планировании есть возможность откорректировать работу вагонных парков для достижения максимальной эффективности.

Источник: gudok.ru, 01.09.2025

Валентин Богданов, УЦСБ: на смену инструментальному подходу в ИБ приходит процессный

Рост числа киберинцидентов, укрупнение ИТ-рынка и нормативные изменения подталкивают бизнес к пересмотру ИБ-стратегий. Все чаще компании переходят от точечных решений к построению комплексных экосистем. О рисках такого перехода, ключевых вызовах и трендах, а также о роли интегратора как центра ИБ-компетенций, рассказал CNews генеральный директор УЦСБ Валентин Богданов.

CNews: Как сегодня вы оцениваете роль УЦСБ в российской системе информационной безопасности? Какие задачи вы ставите перед собой как интегратор?

Валентин Богданов: Сегодня информационная безопасность — это не просто конфиденциальность, целостность и доступность информации. Это основа устойчивости бизнеса и доверия к нему со стороны Заказчиков, партнеров и регулирующих организаций. УЦСБ — один из крупнейших федеральных системных интеграторов с многолетним опытом. Мы предоставляем российским компаниям все преимущества цифровой трансформации, обеспечивая доверие к новым технологическим решениям, гарантируя устойчивость и непрерывность бизнес-процессов, а также соответствие требованиям законодательства и внутренним политикам безопасности.

Российская школа информационной безопасности — одна из сильнейших в мире. Наша задача как представителей отрасли — укреплять лидирующие позиции страны, масштабируя опыт, развивая компетенции и формируя лучшие практики, опережающие вызовы времени.

CNews: Что изменилось в подходах заказчиков к вопросам ИБ за последние два года? Насколько вырос запрос на комплексные и отраслевые решения?

Валентин Богданов: Заказчики безусловно стали гораздо серьезнее относиться к вопросам информационной безопасности. Кибератаки больше не воспринимаются как нечто абстрактное — они стали реальными рисками для бизнеса. Это меняет саму философию подхода: компании отходят от формального соблюдения требований ИБ в сторону построения реально работающей, органично интегрированной и киберустойчивой ИБ-системы. Сейчас бизнес больше нацелен на практический результат — не только внедрить новое техническое решение, но и протестировать его эффективность.

Сегодня мы наблюдаем переход от инструментального подхода в вопросах защиты информации к процессному. Когда при построении системы обеспечения информационной безопасности важно не только внедрить технические решения, но и полностью рационально выстроить все ИБ-процессы, которые должны быть синхронизированы с ИТ-структурой и стратегическими целями компании.

CNews: Сегодня крупные вендоры и интеграторы активно формируют собственные технологические экосистемы. Насколько такая модель актуальна для УЦСБ? Насколько интеграция ИТ и ИБ стала реальностью на практике?

Валентин Богданов: Экосистемы можно формировать по-разному. Подход, который некоторые вендоры начали продвигать в начале 2000-х, — это создание моновендорной экосистемы, когда заказчик получает весь спектр решений от одного производителя. Однако за такую целостность приходится платить — возникает эффект так называемого vendor lock-in, когда бизнес оказывается зависим от одного поставщика.

Сегодня подобная модель вряд ли будет полностью востребована. За последние годы компании столкнулись с ситуациями, когда зарубежный вендор покидал рынок, и приходилось в срочном порядке искать альтернативу. Поэтому при формировании экосистем ключевым становится принцип открытости — ставка делается на прозрачную интеграцию с другими решениями за счет унифицированных интерфейсов, общих протоколов, систем управления и баз данных.

Такой подход позволяет решать главную задачу заказчиков — сохранить и повысить эффективность инвестиции. Это означает, что при необходимости достаточно будет заменить или добавить отдельные компоненты, а не перестраивать всю систему с нуля. Интеграторы, такие как УЦСБ, играют ключевую роль в построении подобных систем.

CNews: Видите ли вы изменения в структурах заказчиков — например, объединение ИТ и ИБ-служб, централизованный бюджет, единые стратегии?

Валентин Богданов: Да, в большинстве зрелых организаций наблюдается стремление к централизованному управлению. Это выражается в единой стратегии цифровой трансформации, в которой ИБ рассматривается не как изолированное направление, а как неотъемлемая часть ИТ. Все чаще мы видим если не объединенные, то очень интенсивно взаимодействующие департаменты, где ИТ и ИБ действуют согласованно, включая разработку единых архитектурных решений, смежное планирование ресурсов и общие проектные команды.

CNews: Можно ли сказать, что рынок ИБ перестал быть «продуктовым» и все больше уходит в сторону сервисов и решений «под ключ»? Какие компетенции особенно востребованы при такой трансформации?

Валентин Богданов: В системной интеграции мы продолжаем наблюдать переход от классического консалтинга и внедрения отдельных средств защиты к формированию комплексного подхода при решении задач обеспечения информационной безопасности, перспектива — это отношение к ИБ, как к сервису, предоставляемому бизнесу. Один из ярких примеров — использование внешнего SOC (Security Operations Center). Когда мониторинг, анализ событий и реагирование на инциденты ИБ передаются на аутсорсинг профессиональной команде, для которой кибербезопасность — основной профиль деятельности.

В перспективной сервис-ориентированной модели ключевые компоненты защиты (межсетевое экранирование, обнаружение атак, предотвращение утечек, контроль соответствия требованиям и пр.) преобразовываются в сервис с четкими SLA и ориентиром на бизнес-результат. Подобный подход требует от исполнителей глубокой экспертизы и постоянной адаптации к меняющемуся ландшафту угроз.

В таких условиях особенно востребованы архитекторы, инженеры решений, сервис-менеджеры, обладающие опытом в построении доверенных моделей и работе в гибких, сервисно-ориентированных средах.

CNews: Какие отрасли сегодня наиболее активно переходят к комплексным решениям? Где уже сложились зрелые модели, а где рынок еще в стадии становления?

Валентин Богданов: Финтех-компании сегодня демонстрируют наибольшую зрелость в области информационной безопасности. У них выстроены процессы, есть нормативная база, квалифицированные кадры. Органы госвласти также демонстрируют высокий потенциал роста зрелости ИБ, поскольку обеспечение непрерывности государственных сервисов и сохранение доверия к ним требуют приоритетного внимания к вопросам киберустойчивости.

В промышленности, энергетике, логистике и сельском хозяйстве процессы еще формируются, но тренд на усиление ИБ очевиден — особенно в

части защиты промышленных сетей и соблюдения новых регуляторных требований.

CNews: Импортозамещение по-прежнему ключевой фактор трансформации рынка. Как, по-вашему, будет развиваться ситуация в ближайшие годы?

Валентин Богданов: Импортозамещение в сфере информационной безопасности продолжится — соответствующие требования уже закреплены на законодательном уровне, особенно в отношении критической информационной инфраструктуры. При этом в целом сохранится конкуренция с зарубежными аналогами, что позитивно для рынка, так как она стимулирует повышение качества и способствует развитию отечественных технологий.

Российская отрасль информационной безопасности развита на высоком уровне, и по ряду направлений отечественные решения уже превосходят зарубежные аналоги. Уверен, в перспективе мы сможем конкурировать не только на внутреннем, но и на внешнем рынке, в том числе благодаря зрелым интеграторам, которые смогут предложить готовые решения за рубежом.

CNews: Сегодня интегратор все чаще становится центром экспертизы и драйвером новых подходов. Как УЦСБ выстраивает такую роль? Какие направления развиваете в первую очередь?

Валентин Богданов: Мы одни из первых в России занялись построением собственного SOC, интенсивно развиваем направление безопасной разработки, системы киберучений, исследуем применение ИИ и машинного обучения в ИБ. Кроме того, мы активно делимся опытом с рынком, вносим вклад в методические и нормативные документы участвуем в комитетах и ассоциациях. Например, УЦСБ входит в Технический комитет 362 по стандартизации «Защита информации» при ФСТЭК России, а также в рабочую группу по кибербезопасности Национальной технической инициативы «Энерджинет», сформированной для выработки решений по информационной и кибербезопасности в электроэнергетике.

Кроме того, компания помогает отечественным вендорам в улучшении их решений, формируя обратную связь и проводя совместные пилоты и испытания.

CNews: Насколько сильно вырос запрос на отраслевую экспертизу? Чем, с точки зрения ИБ, отличается, например, работа с финансовыми организациями от задач в промышленности?

Валентин Богданов: На наш взгляд подход к решению задач защиты информации должен основываться не столько на отраслевом принципе, сколько на анализе доминирующих потребностей бизнеса. Для одних компаний на первом плане будет соответствие нормативным требованиям, для других —

обеспечение непрерывности процессов или защита конфиденциальной информации. Отраслевые особенности формируют специфические приоритеты.

Так, в промышленности критичны отказоустойчивость систем и соблюдение стандартов технологической безопасности — особенно при защите АСУ ТП. В финансовом секторе основное внимание уделяется соответствию требованиям, скорости реагирования на инциденты, доступности сервисов и поддержанию высокого уровня доверия со стороны пользователей. У нас накоплен опыт в защите как корпоративных ИТ-инфраструктур, так и промышленных объектов, и мы видим, как отраслевой подход помогает избежать универсальных, но неэффективных решений.

CNews: Какие инструменты и подходы вы используете для накопления экспертизы и ее масштабирования внутри компании?

Валентин Богданов: Мы системно развиваем экспертную культуру внутри компании. Это включает создание и развитие внутренних баз знаний, обучение и сертификацию специалистов — в том числе международную.

Мы считаем крайне важным делиться опытом с рынком и поддерживать развитие молодых специалистов и ученых в нашей сфере. У нас действует программа менторства, регулярно проходят внутренние митапы и технические стендапы. Создаются лаборатории для тестирования и пилотирования новых решений.

Компания активно сотрудничает с Уральским федеральным университетом (УрФУ): развивает инженерную школу на Урале, совместно с ИРИТ-РТФ поддерживает сообщество, объединяющее будущих экспертов кибербезопасности, а также участвует в работе двух научных лабораторий на базе университета. Перспективные и талантливые студенты могут пройти стажировку и начать строить карьеру в компании еще до окончания вуза.

Мы уверены: экспертиза — это не только опыт и образование, но и культура внутри компании.

CNews: Какие тренды в информационной безопасности вы считаете определяющими на 2025–2027 годы? Видите ли вы потенциал у российского ИБ-рынка выйти на экспорт? Или в ближайшие годы интеграторы и разработчики будут ориентироваться исключительно на внутренний спрос?

Валентин Богданов: Основные тренды — это сервис-ориентированная безопасность, облачные сервисы, интеграция ИБ в бизнес-процессы, а также использование передовых инструментов, таких как генеративный искусственный интеллект в задачах управления информационной безопасностью. На смену инструментальному подходу приходит процессный или сервисный. Это делает ИБ не только щитом, но и фактором устойчивого роста компании.

Что касается экспорта — то тут для России очень благоприятные условия. Наша страна успешно противостоит огромному числу злоумышленников в полномасштабной кибервойне. Страны-партнеры по организации БРИКС заинтересованы в опыте, технологиях и решениях, которые Россия может предложить в сфере ИБ, так как они уже апробированы в самых суровых условиях.

Мы уже сейчас видим интерес к российским технологиям в Юго-Восточной Азии, на Ближнем Востоке и в странах СНГ. Вопрос не в том, будет ли экспорт — он уже начинается. Важно, насколько быстро мы сможем создать условия для масштабирования: экспортной сертификации, продвижения решений, подготовки кадров с международной экспертизой.

Источник: cnews.ru, 25.08.2025

Проект как интегрированный процесс: что дает процессное мышление в управлении проектами в SILA Union

Проекты становятся сложнее, а требования к их реализации – строже. Ключевой вопрос сегодня – не *как завершить проект*, а как сделать его выполнение предсказуемым, контролируемым и масштабируемым. Поэтому организации стремятся выстраивать достижение целей так, чтобы проектная работа опиралась на устойчивые, проверенные подходы. На помощь приходит процессное мышление, которое позволяет структурировать даже уникальные инициативы как последовательность логически связанных шагов. Именно здесь на первый план выходят цифровые платформы, такие как SILA Union, которые обеспечивают методологическую основу для проектной работы.

Традиционно проект и процесс противопоставляются. Проект – это временная, уникальная деятельность с четкими сроками. Процесс – это регулярная, повторяемая работа. Однако на практике большинство проектов включают типовые этапы, роли и стандартные процедуры. Это позволяет рассматривать проект не только как временную активность, но и как управляемую последовательность действий с предсказуемым результатом.

Внедрение SILA Union формирует системный подход к проектной работе. Система предлагает процессное моделирование для описания типовых процедур, этапов и ролей, что помогает:

- Структурировать выполнение проектов, сокращая время на согласования и рутинные задачи.
- Договориться о едином языке для всех участников проекта – от аналитиков до исполнителей.

- Повысить прозрачность: каждый шаг становится понятным, а результат – предсказуемым.

Поэтому использование процессного мышления в SILA Union не отменяет классических проектных подходов, а, наоборот, дополняет их. Оно помогает навести порядок, задать рамки и усилить управляемость даже в уникальной деятельности.

В данной статье мы рассмотрим, как процессное мышление способствует повышению прозрачности, управляемости и воспроизводимости проектной деятельности, и покажем, как SILA Union превращает эту концепцию в рабочий инструмент. Основной фокус – на функциональных возможностях платформы, которые позволяют описывать и структурировать проектные процессы, закреплять типовые процедуры и обеспечивать единый методологический каркас в рамках проектной среды.

Проект и процесс: различия и точки пересечения

В управленческой практике проект и процесс часто воспринимаются как два противоположных способа организации работы. У каждого свои цели, подходы и инструменты. Однако при более внимательном рассмотрении становится понятно: между ними есть гораздо больше общего, чем может показаться на первый взгляд. И это открывает возможность использовать процессное мышление там, где раньше применялись только проектные методы.

Согласно определению, приведенному в стандарте PMBOK® Guide (7th Edition), проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникального продукта, услуги или результата. Его ключевые признаки – ограниченность по времени, уникальность задач и направленность на достижение конкретного результата

В свою очередь, процесс, в соответствии с международным стандартом ISO 9000:2015 и рекомендациями BPM CBOK (Business Process Management Common Body of Knowledge), представляет собой набор взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, которые преобразуют входы в выходы и выполняются регулярно или циклично. Ключевыми признаками процесса являются повторяемость, стандартизованность, ориентированность на устойчивый результат и привязка к постоянной структуре.

Разница между проектом и процессом часто сводится к нескольким ключевым характеристикам – рассмотрим их в виде таблицы:

Таблица 1.

Сравнительная характеристика проекта и процесса

Критерий	**Проект**	**Процесс**
Цель	Достижение уникального результата	Поддержание стабильного, воспроизводимого результата
Временной характер	Временный (имеет начало и конец)	Постоянный или периодически повторяющийся
Степень уникальности	Высокая, задачи не всегда повторяются	Низкая, действия стандартизированы
Регламентация	Часто разрабатывается с нуля	Имеет установленные правила и процедуры
Управление ресурсами	Индивидуальное планирование	Регулярное распределение
Масштабирование	Сложнее масштабировать	Проще масштабировать и автоматизировать

При этом у проекта и процесса немало общих черт, особенно с точки зрения управления. И в том, и в другом случае нужны:

- ресурсы – люди, время, средства;
- понятные входы и выходы – что получаем на старте и к чему должны прийти;
- исполнители с закрепленными ролями и зонами ответственности;
- контроль – за качеством, сроками, результатами.

Все это позволяет рассматривать проект как процесс особого типа – с ограниченным сроком, но с четкой логикой, структурой и управляемостью. Такой взгляд особенно полезен в средах, где требуется формализовать повторяющиеся элементы проектной работы: согласования, запуск типовых задач, контроль этапов и взаимодействие между участниками.

Использование процессного подхода помогает превратить проекты из разовых усилий в последовательные, логично организованные действия.

Преимущества процессного мышления в управлении проектами на базе SILA Union

SILA Union – это платформа, которая превращает процессный подход в реальный инструмент для проектных команд: действия становятся понятными, роли – определенными, а этапы – предсказуемыми. Вместо ситуационного управления возникает логичная, повторяемая структура, где каждый участник понимает, что, когда и как нужно делать.

Такой подход особенно полезен при выполнении повторяющихся процедур – например, согласования, подготовки документации или приемки результатов. Их можно описать один раз и затем применять как готовый шаблон, снижая вероятность ошибок и ускоряя реализацию.

Для поддержки этой логики в SILA Union используются конкретные инструменты, которые помогают формализовать и сопровождать проектные процессы. К основным из них относятся:

- модели процессов (на основе BPMN) – позволяют отразить этапы проекта, роли и связи между задачами;
- типовые шаблоны проектных процедур – применяются для стандартизации повторяющихся фрагментов (например, согласования или запуск задач);
- регламенты – фиксируют зоны ответственности и правила взаимодействия между участниками;
- методологическая база – объединяет подходы к моделированию, оформлению и сопровождению проектной деятельности;
- скрипты и автоматизированные сценарии – обеспечивают техническое сопровождение: контроль прав, формирование отчетов и другие вспомогательные действия.

Таким образом, SILA Union позволяет выстраивать проектную деятельность на процессной основе, поддерживать единый стандарт исполнения и обеспечивать согласованность действий на всех уровнях. Процессный подход перестает быть просто методом, он становится полноценной рабочей средой для проектных команд.

Инструменты проектного блока в системе SILA Union

Процессное мышление в проектной деятельности требует не только методологии, но и инструментальной поддержки. В системе SILA Union реализован специализированный проектный блок, ориентированный на сопровождение всех ключевых аспектов проектной работы. Ключевая возможность – использование канбан-доски – визуального инструмента управления задачами, позволяющего отслеживать статус выполнения, перераспределять ресурсы и управлять загрузкой команды в режиме реального времени. Этот инструмент особенно полезен в операционном управлении проектами и верификации текущих статусов.

В дальнейшем при внедрении диаграммы Ганта реализуется визуальное планирование сроков, зависимостей и контроль критического пути проекта. Еще один важный компонент – функциональность по управлению требованиями и заявками на изменения, позволит централизованно фиксировать потребности заказчика, отслеживать решения и синхронизировать их с актуальным состоянием проекта. Эти функции создадут прочную основу

для выстраивания сквозного проектного управления – от идеи до сопровождения результата.

Совместное использование этих инструментов создает единую среду для полноценной поддержки проектного цикла – от планирования и контроля до управления изменениями визуализации прогресса. SILA Union не только поддерживает процессное мышление, но и предоставляет готовые решения для повышения эффективности командной работы.

Реализация процессного подхода в проектной практике с SILA Union

Реализация процессного подхода в проектах начинается с перехода от мышления задачами к пониманию логики действий. Команда начинает воспринимать проект не как набор отдельных шагов, а как связанную, последовательную систему. Чтобы это стало возможным, SILA Union предлагает и методологию, и практики, которые помогают зафиксировать структуру проекта заранее и сделать ее понятной всем участникам.

Как это работает?

1. Моделирование процессов. SILA Union позволяет создавать схемы проектов, где прописаны основные этапы проекта, роли, точки контроля и маршруты взаимодействия. Эти модели не просто документы – они становятся основой для всех последующих инициатив.

2. Готовые шаблоны. На основе моделей формируются шаблоны, которые можно использовать в новых инициативах без необходимости все описывать заново.

3. Регламенты. В системе закреплены правила: кто за что отвечает, в каком порядке выполняются действия, как переходить от одного этапа к другому. Это исключает разночтения и конфликты между командами.

В SILA Union модели, шаблоны и регламенты превращаются в рабочие инструменты. Схемы легко адаптируются под конкретные задачи, шаблоны запускаются одним действием, а регламенты органично встроены в процесс работы.Рутинные действия можно автоматизировать с помощью скриптов, и проект начинает работать по понятной, устойчивой логике.

Так проектная работа становится управляемой как на уровне планов, так и на уровне ежедневных действий. Это особенно важно, когда в работе участвуют несколько команд и требуется синхронизировать их движение в одном направлении.

Ограничения и риски применения процессного подхода

Процессный подход действительно помогает навести порядок в проектной работе, но он не всегда уместен и не решает все задачи автоматически. В некоторых ситуациях он способен даже затруднить работу, если используется без учета контекста.

Одна из частых проблем – столкновение с нестандартными условиями, когда проект выходит за рамки привычных сценариев. Если цели меняются по ходу, а структура задачи еще не до конца понятна, заранее описанная модель превращается скорее в ограничение, чем в опору. Вторая трудность – излишняя формализация. Чрезмерно детализированные процедуры, где каждый шаг требует подтверждения, замедляют процесс и снижают инициативность команды. Проект будет идти «по правилам», но не обязательно к нужному результату, особенно если ситуация требует гибкости.

Есть и еще один важный момент: процессный подход работает только там, где среда подготовлена. Если в команде нет понимания, зачем нужна структура, или методология существует формально, модели останутся «на бумаге» и не переходят в реальную практику. Без поддержки и вовлеченности со стороны участников процессная логика просто не приживется.

Поэтому применять процессный подход стоит осознанно – там, где есть повторяемость, понятные роли и необходимость в устойчивости. А в более живых и нестабильных проектах важно избегать жестких формальных рамок и искать баланс между структурой и здравым смыслом.

Заключение

Процессное мышление дает управлению проектами то, чего часто не хватает в динамичной работе: структуру, понятные правила и возможность двигаться по проверенному маршруту. Оно помогает командам договориться о логике действий, сократить хаос и повысить управляемость без необходимости каждый раз «изобретать заново».

В SILA Union проект можно рассматривать не только как разовую инициативу, но и как процесс со своими этапами, ролями и точками контроля. Такой подход особенно полезен там, где есть повторяемые элементы, типовые сценарии и высокая потребность в согласованности между участниками. Здесь процессный подход опирается и на модели и шаблоны, и на реальные инструменты, делая его естественной частью рабочей среды.

В SILA Union процессы можно описывать, настраивать, повторно использовать и развивать вместе с проектной культурой. При этом важно помнить: любая структура должна работать на результат. Процессный подход эффективен тогда, когда усиливает команду и помогает достигать целей, а значит, применять его стоит гибко и с пониманием реальных задач.

Таким образом, SILA Union демонстрирует: процессное мышление успешно применяется в проектной деятельности и значительно повышает ее качество, устойчивость и управляемость. Внедряя процессный подход через практические инструменты, платформа превращает теорию в рабочий стандарт, который действительно работает.

Источник: silaunion.ru, 19.08.2025

Управление процессами – качество на системном уровне

О методе

В основе статистического управления процессами (SPC, Statistical Process Control) лежит идея, что каждый производственный процесс подвержен изменчивости, которая и является первопричиной появления проблем с качеством, «вирусом распространения дефектов». При этом многие ошибочно считают, что статистика – это всегда большие массивы данных, утомительные расчеты и громоздкие отчеты. Но именно понимание сути подхода и грамотное планирование позволяют превратить SPC в рабочий инструмент, а не источник лишней работы и формальную нагрузку, которая зачастую только «съедает» ресурсы.

Преимущества применения

Применение SPC позволяет предупреждать появление проблем с качеством продукции:

- выявляет проблемы в техпроцессах на ранних стадиях, предотвращает дефекты до их возникновения;
- сокращает избыточные проверки, дает возможность сосредоточиться на действительно важных точках контроля;
- снижает нагрузку на персонал за счет целенаправленного анализа и устранения ненужных измерений;
- повышает доверие потребителей благодаря выполнению их требований за счет управления процессом, а не просто его проверки.

Проблема

На производственном предприятии, выпускающем комплектующие для машиностроения, применение SPC было частью требований как внутренних регламентов, так и заказчиков. Служба качества раз в квартал готовила подробный отчет (70—100 страниц), включающий аналитические контрольные карты, гистограммы и индексы Ср и Cpk^3. На производстве для него собирались данные о десятках характеристик продукции и параметров процессов. Если в результате анализа выявлялись отклонения, от производства требовалось искать причины и разрабатывать корректирующие действия. Но по прошествии времени с момента появления проблемы найти ее причины было весьма затруднительно или уже невозможно, поэтому все заканчивалось предложением формальных мер, которые по факту не улучшали процессы — деятельность активно велась, но никто не чувствовал от нее пользы. Возникла

парадоксальная ситуация: формально система работает, по факту ресурсы тратятся, сигналы теряются, улучшения не наступают.

Решение

Для выхода из этой ситуации предприятие пригласило консультантов ГК «Приоритет». В ходе проекта совместной командой было выявлено следующее:

1. Большая часть характеристик и параметров, для которых проводился серьезный анализ, в действительности этого не требовала:

- либо параметры не влияли на важные характеристики продукции;
- либо они имели очень низкую изменчивость (значения индексов возможности превышали требуемый показатель 1,33 в 10 – 20 раз), следовательно, вероятность появления несоответствий была минимальной (рис. 1);

Рис. 1 Пример контрольной карты стабильного процесса с высокими индексами возможности (при такой степени соответствия процесса регулярное построение контрольных карт может быть избыточным)

- либо параметры автоматически обеспечивались (регулировались в режиме реального времени) оборудованием, и статистический анализ не давал дополнительной информации для оперативного управления.

2. Никакого управления и предупреждения проблем эти карты не обеспечивали – сигналы, действительно требовавшие внимания, терялись в массиве ненужной информации и поступали с большим опозданием когда причины найти и тем более устранить становилось уже невозможно.

По результатам была изменена процедура статистического анализа на предприятии, а именно:

- определены характеристики продукции, которые действительно требуют статистического анализа и мониторинга, исходя из значимости потенциальных проблем и вероятности выхода за границы допуска на основании предыдущих данных;
- описаны правила включения характеристик в перечень для анализа и процедура его актуализации (табл. 2);

Таблица 2 Альтернативные подходы к SPC

Аспект	Формальный подход	Рациональный подход
Выбор параметров для мониторинга и анализа	Те, по которым проще собирать данные или данные уже доступны	Характеристики продукции, определенные как важные/критические/специальные потребителем или самой организацией. При затруднениях анализировать их или проблемах с качеством — выбор влияющих параметров процесса для анализа
Частота анализа	Раз в квартал или реже	Учитываются значимость/серьезность последствий невыполнения требований. Регулярно, ближе к текущему мониторингу
Применяемые контрольные карты	Контрольные карты Шухарта, применяемые для анализа и подтверждения стабильности и возможностей задним числом	Карты регулирования. Для некоторых параметров процесса — регулирование, встроенное в оборудование (обеспечение параметра)
Цель анализа	Отчет для руководителей или потребителей	Управление процессом, оперативное вмешательство в процесс, когда это требуется
Нагрузка на персонал	Высокая: • много измерений, • большой отчет, • необходимость реагирования и поиска причин через длительные периоды времени (как следствие большие сложности в поиске истинных причин)	Дополнительные измерения компенсируются снижением времени на исправление несоответствий

- как основной инструмент анализа и мониторинга в производстве были выбраны карты регулирования, а также определены адекватные каждому процессу частота/периодичность и объем выборок;
- настроена процедура сбора и занесения данных, а также правила информирования при появлении сигналов на картах;
- особое внимание было уделено обучению персонала: важно было не просто «уметь строить карты», а понимать, как читать сигналы и принимать решения.

Результаты

Результаты оказались более чем ощутимыми:

- объем отчетности сократился в 3 раза;
- сократилась нагрузка на сотрудников: вместо подготовки громоздких отчетов они занимаются управлением процессом и улучшениями;
- SPC стал инструментом, а не формальностью: инженеры видят, где происходят реальные изменения в процессе, и быстро реагируют;
- потребители получили подтверждение, что предприятие реально управляет качеством.

Таким образом, осознанное использование SPC высвобождает ресурсы и помогает сосредоточиться в производстве на самом главном – стабильности процесса и качестве продукции по ключевым/специальным характеристикам.

Источник: Методы менеджмента качества, №8 2025, с. 54 – 55

«ISO-мания» и процессный подход

Совсем недавно на страницах журнала ММК была опубликована серия замечательных материалов В.А. Качалова о правильном понимании и применении процессного подхода, который на практике далеко не всегда понимается и применяется именно так, как описано в указанных публикациях. Руководители некоторых предприятий страдают неприятной болезнью – «ISO манией», стремясь во что бы то ни стало получить сертификат соответствия ради самого сертификата, что называется, ради пополнения коллекции. При этом они упускают из виду цель и смысл работы по внедрению СМК: как говорится, движение есть – прогресса нет. Попробуем доказать ценность процессного подхода методом «от противного».

Цена «формального комфорта»

Процессный подход — мощный инструмент для улучшений, он лежит в основе СМК. При его правильном применении достигается новое качество работы организации. Однако некоторые предприятия его внедряют формально. Процессы СМК не пересматриваются годами, значения целевых показателей искусственно «рисуются» так, чтобы всегда быть в «зеленой зоне» результативности, несмотря низкую оценку качества потребителями и наличие огромного количества внутреннего брака и рекламаций. Статистика по процессам и результаты мероприятий по улучшениям вместе с анализом СМК со стороны высшего руководства «подбиваются» накануне аудита. Главная причина всего этого в том, что руководители таких предприятий не могут, а точнее не хотят правильно применять процессный подход.

Например, в процесс «Управление персоналом» должна быть вовлечена не только кадровая служба, но и руководители всех уровней, начиная от бригадира и заканчивая генеральным директором. То же самое можно сказать про любой процесс СМК. А на практике мы видим, что на некоторых предприятиях руководители и специалисты боятся выйти из «зоны комфорта» - за пределы своей должностной инструкции, и уж тем более категорически не хотят окунуться с головой в командную работу, ориентированную на результат процесса. Только цена такого «комфорта» для предприятий очень высока – потеря конкурентоспособности, а возможно и банкротство.

Экспресс-диагностика аудитора

В автомобильной промышленности при проведении аудита соответствия требованиям стандарта IATF 16949 аудитор в самом начале попросит показать:

- оценку качества потребителями (на портале);
- статистику по рекламациям, повторным рекламациям, тренд снижение брака, заявленного в рекламациях, отчет по 8D;
- информацию о выполнении требований к поставке «точно во время»;
- отсутствие особого статуса поставок,
- статистику по браку от поставщиков, статистику по внутреннему браку и затратам на брак, тренды по снижению этих видов брака;
- контрольные карты, динамику показателей воспроизводимости и пригодности процессов.

И, поверьте, аудитору сразу же станет ясно, работает ли на предприятии система менеджмента качества или нет.

А как можно быстро проверить работу СМК в соответствии с требованиями ISO 9001? Очень просто: попросите вам показать ее процессы, как они функционируют и улучшаются. Если процессный подход внедрен формально, то и вся СМК является формальностью, а значит на предприятии будет множество несоответствий (в том числе повторяющихся), а также большое количество проблем, связанных с коммуникацией. На таких предприятиях у большинства сотрудников крайне отрицательное отношение к СМК, они ее считают «игрой в документацию» ради аудита. Причем с выходом каждого нормативного документа СМК хаос увеличивается.

Экспресс-тест для самооценки директора

А что лично вы думаете о процессном подходе и каков у вас уровень системного мышления? Посмотрите, с какими из приведенных утверждений вы согласны:

- процессный подход не важен для достижения стратегических целей организации;
- управлять организацией можно хорошо и без процессного подхода;
- генеральный директор всю деятельность в организации должен зациклить на себе;
- за качество отвечает только ОТК;
- выполнение плана – это святое, между планом или качеством нужно выбирать план;
- начальник и лидер – это одно и то же;
- управлять – это прежде всего лишать и наказывать;
- мотивация и культура – это сказки для тех, кто не умеет работать.

Если вы согласны со всеми этими утверждениями, то вам нужно кардинально изменить управленческий подход, причем сделать это как можно быстрее. Нет желания? Тогда вспомните о «цене комфорта!».

Экспресс-тест для оценки сотрудниками

А теперь экспресс-тест для сотрудников. Как говорил Марк Твен, «полуправда — самая трусливая ложь», поэтому ответьте себе честно:

1. Какую долю вашего рабочего времени занимает решение проблем?
2. Повторяются ли проблемы?
3. Насколько сильно сотрудники предприятия ориентированы на потребителей и конечные результаты?
4. Как часто возникают проблемы, причины которых – в работе других подразделений или системы в целом?
5. Пытается ли генеральный директор руководить с помощью поручений, которые только мешают работе?
6. За что больше переживают руководители подразделений: за конечный результат или за свое кресло?
7. И самый главный вопрос. Какова польза вашему предприятию от внедрения процессного подхода и вообще от СМК?

Ответили на вопросы? Что-то менять или улучшать нужно? Если да, то читайте статью дальше!

По вертикали и по горизонтали

Управленческую вертикаль никто не отменял. Однако процессы СМК позволяют дополнить ее организацией работы по горизонтали. Для этого важно описать процессы, определить их входы и выходы, а также систему показателей, согласованные между собой и ориентированные на достижение стратегических целей. А еще распределить ответственность по шагам процесса с учетом деятельности руководителей и специалистов всех структурных подразделений, которые в данном процессе задействованы.

Это очень важно для любого предприятия, так как большинство проблем с качеством лежит в плоскости взаимодействия, коммуникаций и распределения функций. В жизни каждой организации наступает период бюрократизации, и правильно внедренный процессный подход – один из инструментов, который помогает этому противостоять. Когда у предприятия большая линейка выпускаемой продукции, сложные технологии, значительное количество проектов, то обычная функциональная структура и отсутствие качественной работы по процессам становится тормозом его развития.

Приложение 1

Что собой представляет функциональный подход?

«Традиционный путь решения поставленных задач перед любой организацией – разделение задач по отделам. Таким образом, каждому отделу была делегирована ответственность за решение определенной части из общего множества задач. Сотрудники отдела обучаются и специализируются на решении именно этих задач. Это четко видно в структуре обычных организаций, в которых есть такие отделы, как отдел финансов, отдел кадров, отдел снабжения и другие. На структурной схеме предприятия отделы обычно изображаются прямоугольниками. Их границы интуитивно представляются абсолютно жесткими, непроницаемыми. Кажется, что сотрудники различных отделов обречены находиться внутри них. Общение через эти границы затруднено, и сотрудник отдела вынужден заниматься только теми задачами, которые относятся к области ответственности его отдела. Каждый отдел стремится максимизировать свое влияние и полномочия. При этом уровень показателей внутри каждого отдела оптимизируется. Результатом является то, что сумма (организация в целом) уже далеко не результат сложения отдельных элементов (то есть отделов), а менее того. Субоптимизация отделов по своим частным критериям приводит к конфликтным ситуациям и неадекватному выполнению обязанностей. Это ухудшает работу организации в целом. В то же время отдельные подразделения часто не в состоянии решать проблемы, затрагивающие сразу несколько отделов»

Бьерн Андерсен,
консультант по управлению.

«Кто виноват?» или «Что делать?»

Вот типичные ситуации, которые постоянно возникают, если процессный подход внедрен формально.

«Что, станок сломался? Тащите на ковер ремонтника!» А то, что два года назад генеральный директор сократил 80% ремонтников и что за последние 20 лет не купили ни одного нового станка, учитывать не обязательно.

«Текучесть кадров высокая? Тащите сюда начальника отдела кадров, это он не может обеспечить предприятие персоналом!» А то, что зарплата у него чуть ли не самая низкая по городу, региону и отрасли, к делу не имеет ни малейшего отношения.

«Повторная рекламация? Тащите ненавистного всем начальника ОТК, сейчас с мы ним разберемся!» А то, что предприятие по традиции

ориентировано на количественный план, а качество в производстве никого не интересует, абсолютно неважно.

А что после «ковра» и «разборок»? Разумеется, следует дисциплинарное наказание и/или лишение премии. Господа, успокойтесь! Причины 95% проблем заложены в самой системе, нередко в другом подразделении, хотя свои функции все вроде бы выполняют. Правильное внедрение процессного подхода позволяет устранить большую часть проблем и организовать работу на общую цель, в режиме взаимодействия. Конечно, это требует времени и усилий, но системный результат того стоит.

Примеры из реальной практики

Вернемся к ремонтнику, которого «назначили» виновным. Но действительно ли именно он виноват в том, что оборудование вышло из строя? Возможно и так, но не будем спешить с выводами. Вот несколько причин, по которым это могло произойти (все примеры взяты из практики конкретных предприятий).

1. Цех во вторую смену в очередной раз «накрутил» режимы работы оборудования, чтобы быстрее сделать план или после простоя «нагнать» отставание и получить премию.

2. Бухгалтерия своевременно не провела оплату запчасти стоимостью 20 000 рублей, из-за чего плановый ремонт переносили несколько раз, пока станок не сломался.

3. Отключили службу автоматической поддержки, чтобы не останавливала и не тормозила процесс.

4. Операторам увеличили план, повысив нормы выработки, из-за чего о системе 5S оставалось только мечтать.

5. В одной из двух смен работают некомпетентные наладчики и операторы, которые просто «добивают» станки.

6. Руководство экономит на своевременной закупке запасных частей для оборудования.

7. Начальник цеха, чтобы не остановить производство и выполнить план, распорядился залить в станок некачественное масло, ничего не сказав ремонтникам и технологам.

Как же таким предприятиям удается «успешно» проходить аудиты? Знаю одну компанию, в которой служба качества не только разрабатывает паспорта (карты) процессов, но и собирает статистику, ведет отчетность, разрабатывает мероприятия по улучшению. А перед аудитом всё это показывает владельцам процессов, чтобы они могли более-менее связано ответить на вопросы аудиторов.

Приложение 2

Совершенствование через действие

«Мы придаем огромное значение действиям и практике. Вокруг слишком много непонятного, поэтому мы говорим своим сотрудникам: смелее, действуйте, пробуйте! Взявшись за дело, вы увидите, как мало вы знаете, и наделаете ошибок, но вы исправите эти ошибки и переделаете уже готовое заново.

Предприняв вторую попытку, вы совершите новые ошибки и набьете новые шишки и переделаете сделанное еще раз. Только так, постоянно совершенствуясь или, точнее, совершенствуясь через действие, можно подняться к вершинам мастерства и знания».

Фудзио Чу,
президент Toyota (1999—2006)

Извлеченные уроки

Процессный подход в японских пословицах:

«Даже путь в тысячу ри начинается с первого шага» (о старте внедрения).

«Ворона, подражающая баклану, утонет» (о риске копирования чужого опыта).

«Если двигается голова, двигается и хвост» (о роли высшего руководства).

«Быстро – это медленно, но без перерывов» (о скорости разработки процессов).

«Проточная вода не портится» (об актуализации процессов).

«Алмаз не будет обладать блеском драгоценного камня, если его не отшлифовать» (о постоянном совершенствовании).

«Плохой хозяин растит сорняк, хороший – выращивает рис, умный – культивирует почву, дальновидный – воспитывает работника» (об обучении).

«Обезьяна и с короной на голове все равно останется обезьяной» (об организации, сертифицировавшей формальную СМК).

Резюме

Выводы несложные: внедряя процессный подход формально, тем самым вы обманываете потребителей, акционеров, аудиторов, но прежде всего самих себя. Однажды на вопрос: «Чем вы занимаетесь?» Фаина Раневская ответила: «Симулирую здоровье». Точно так же тем, кто тяжело больны «ISO-манией», приходится симулировать процессный подход, а значит, и всю систему менеджмента качества в целом.

Источник: «Методы менеджмента качества», №7 2025, стр. 48 – 52

Как внедрять бизнес-процессы, чтобы они действительно работали: системный подход вместо бюрократии

Организационная структура и бизнес-процессы – это две тесно взаимосвязанные области. Невозможно выстроить эффективную оргструктуру без понимания бизнес-процессов. И наоборот, процессы не могут работать устойчиво и результативно, если организационная структура им не соответствует. Поэтому эти задачи решаются совместно.

При разработке организационной структуры мы всегда начинаем с вопроса: какие ключевые бизнес-процессы существуют в компании? Таким образом, первый шаг к процессному управлению уже сделан.

Теперь о трудностях, с которыми сталкиваются компании при внедрении процессного подхода. Мы часто видим организации, которые предпринимали неоднократные попытки описать и стандартизировать свои процессы, но безуспешно. Основные причины неудач — две.

Первая причина – подмена цели. Многие руководители ошибочно считают, что внедрение процессного подхода – это просто описание всех процессов компании. Предполагается, что если процессы будут описаны, порядок в деятельности компании установится сам собой. На практике этого не происходит. Документирование процессов – лишь один из элементов внедрения, и далеко не самый главный. Основная задача – не бумажное описание, а создание реально работающей системы управления процессами. Без этого даже самые подробные регламенты остаются мертвым грузом.

Вторая причина – бюрократический, директивный подход. Часто процессы описываются «сверху», не привлекая исполнителей. Предполагается, что некая команда экспертов составит описания, а все остальные начнут работать по ним. Это не работает. Люди не машины. Каждый сотрудник оценивает предложенные инструкции через призму собственных целей, опыта, мотивации. Кто-то не понимает смысл новых правил, кто-то с ними не согласен, кому-то они неудобны или просто мешают. В итоге – сопротивление, саботаж, и очередной провал проекта.

В результате у руководителей формируется устойчивое разочарование: процессный подход – это гора бумаг без результата. А значит, и смысла в нем нет.

Что же такое правильный подход к внедрению процессов? Прежде всего, системный. Мы говорим не просто об описании процессов, а о построении системы управления бизнес-процессами – то есть такой системы, в которой процессы становятся прозрачными, управляемыми, измеримыми, поддающимися контролю, анализу и улучшению.

Системный подход базируется на семи ключевых принципах. Перечислим и разберем их.

1. Начинать с проблем.

Процессный подход — не самоцель. Его задача — решать конкретные управленческие или операционные проблемы. Поэтому первым шагом должен быть анализ: какие проблемы существуют, где потери, где хаос, где пробелы в ответственности. Понимание проблем позволяет задать критерии эффективности: «Если после внедрения проблема ушла или уменьшилась — значит, мы достигли результата». Если же такого понимания нет — результатом становится лишь массив ненужных описаний.

2. Опора на стратегию.

Любая система процессов должна соответствовать стратегическим целям компании. Мы должны понимать: куда движется организация, что в ее развитии ключевое, какие новые направления появляются. Например, если стратегия делает ставку на инновации, то критически важным становится процесс создания и вывода новых продуктов на рынок. Если его нет — его нужно спроектировать. А без стратегического мышления он просто не будет замечен. Классический подход «опишем всё, что есть» в таком случае не работает, потому что описывает текущее, зачастую неудовлетворительное состояние. Например, если сейчас отдел продаж работает пассивно, ожидая звонков от клиентов, то просто зафиксировать этот порядок – значит, сохранить проблему. Если цель – активные продажи, то нужен принципиально новый процесс, которого пока не существует.

3. Вовлечение сотрудников.

Процессы не внедряются указом. Их можно создать и внедрить только при активном участии тех, кто будет по ним работать. Поэтому важнейшая задача – это включение сотрудников в работу над процессами: обсуждение, уточнение, согласование. Только тогда появляется понимание, принятие и, как следствие, реальное выполнение. Без этого любые процессы останутся «на бумаге».

4. Назначение ответственных за процессы.

У каждого ключевого бизнес-процесса должен быть владелец — человек, который отвечает за его результат, развитие и совершенствование. Если таких ответственных нет, процессы оказываются «ничьими», а значит, и неконтролируемыми. Назначение владельцев – важнейший организационный шаг при построении системы.

5. Установление измеримых показателей.

Нельзя управлять тем, что невозможно измерить. У каждого процесса должны быть метрики, по которым можно судить о его эффективности. Это могут быть скорость, качество, стоимость, объем, удовлетворенность клиентов

и др. Метрики позволяют не просто наблюдать за процессом, но и принимать управленческие решения.

6. Организация обратной связи и контроля.

Даже хорошо описанный и внедренный процесс со временем может «разъехаться» с реальностью. Поэтому необходима система регулярного контроля: анализ выполнения, сбор обратной связи, мониторинг показателей. Это позволяет вовремя вносить корректировки и не допускать деградации процессов.

7. Постоянное улучшение.

Система управления процессами – не статична. Внутренние и внешние условия меняются, и процессы должны адаптироваться. Поэтому в основе системы лежит принцип постоянного совершенствования: поиск узких мест, устранение потерь, внедрение новых решений. Это не разовая акция, а непрерывная работа.

Итак, внедрение процессного подхода – это не формальность, не бюрократия и не проект «для галочки». Это создание полноценной системы управления деятельностью компании. Такой системы, в которой процессы не просто описаны, но имеют цели, измеряются, развиваются и становятся источником устойчивого улучшения результатов. Только так бизнес-процессы начинают работать — действительно, эффективно и на пользу компании.

Источник: blog.iteam.ru, 09.07.2025

Управление бизнес-процессами транспортного холдинга на базе сквозных KPI

Для повышения эффективности управления и оптимизации деятельности транспортного холдинга требуется аналитический подход, охватывающий экономические механизмы затрат. В структуре экономического ландшафта страны железная дорога занимает значительное место, обусловленное ее уникальностью и отсутствием конкурирующих маршрутов в некоторых регионах. Потенциал железнодорожной инфраструктуры, содействующий экономическому подъему государства, внушителен. Тем не менее, существенные сложности, выявленные в последние годы, диктуют необходимость проведения реформ в данном секторе.

Реформа железнодорожной отрасли привела к улучшению ресурсного использования и сокращению затрат. Один из эффектов этой реструктуризации – внедрение рациональных схем расходования и переход на управленческие отчеты, подробно раскрывающие информацию об издержках.

Инструменты планирования и контроля расходов разрабатываются с учетом отраслевых особенностей и внедряются в бюджетирование. Однако, несмотря на то, что все эти меры способствовали снижению расходов, создание целостной системы экономических и методологических инструментов для повышения эффективности нуждается в дальнейшей разработке.

В российском железнодорожном секторе начинают использоваться иностранные корпоративные модели, нередко слабо адаптированные к местным реалиям, что требует их корректировки для сложных структур диверсифицированных транспортных компаний. В этих условиях возникает необходимость адаптировать международные практики к актуальным задачам отрасли и разрабатывать такие управленческие стратегии, которые будут способствовать прогрессу участников рынка и повысят эффективность бизнес-процессов.

Постоянная оценка и анализ бизнес-процессов – необходимые элементы для выживания любой организации. Внедрение новых технологий может выявить снижение продуктивности существующих процессов или повышенное потребление ресурсов. Глубокий анализ позволяет детально рассмотреть текущие бизнес-процессы и определить области для их оптимизации.

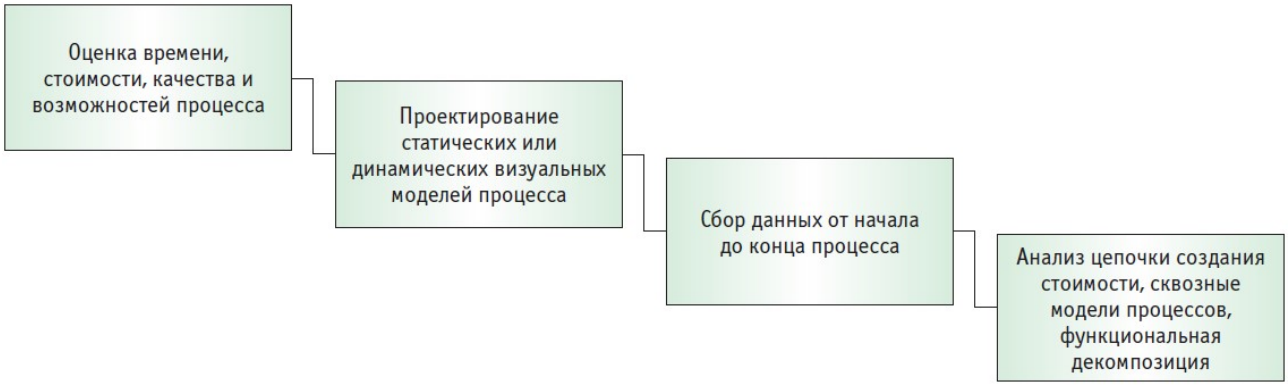

Рис. 2 Этапы анализа бизнес-процессов

Анализ бизнес-процессов, этапы которого показаны на рис. 2, представляет собой комплексный набор методик и методологий, помогающий раскрыть текущее состояние процессов, найти их сильные и слабые стороны, а также определить узкие места и недостаточную эффективность. Такой анализ позволяет понять работу процесса, добиться его целей и оценить, какие изменения необходимы для повышения эффективности и результативности. Основная цель анализа процессов заключается в оптимизации и повышении их продуктивности.

В современной литературе бизнес-процесс определяют «как порядок действий, связанных с предоставлением услуги или продукта клиенту. То есть

процессы – это последовательность действий или задач, выполнение которых приводит к достижению бизнес-целей».

Традиционно выделяют следующие виды бизнес-процессов.

1. Основные (операционные) бизнес-процессы – напрямую направленные на создание ценности для клиента путем производства товара или оказания услуги и связанные с результатами ключевой деятельности компании, а также деятельности, сопутствующей основному производству. Основные процессы формируют цепочку создания продукта/услуги и ориентированы на получение дохода. Измеримость основных бизнес-процессов обеспечивается через такие ключевые показатели эффективности (key performance indicators, KPI), как сроки выполнения, качество, затраты, а также через стандартизацию и регламентацию технологического цикла. Основные процессы транспортного холдинга, формирующие Единый сетевой технологический процесс (ЕСТП), представлены на рис. 3, помимо этого, к основным процессам можно отнести обслуживание клиентов (например, продажу билетов) и логистику (например, управление перевозками, маршрутизацию).

Рис. 3 Основные бизнес-процессы транспортного холдинга

2. Вспомогательные бизнес-процессы – поддерживающие эффективность основных процессов, но не создающие ценность напрямую и обеспечивающие

ресурсы, инфраструктуру и сервисы работы компании. Эти процессы важны для поддержания и уникальных, и общих характеристик, что содействует конкурентоспособности транспортного холдинга. Примерами таких процессов служат бухгалтерский учет и финансы, IT-поддержка, управление персоналом, рекрутинг, обучение.

3. Бизнес-процессы управления – направленные на планирование, контроль и координацию деятельности транспортного холдинга и обеспечивающие достижение стратегических целей. Такие процессы охватывают весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и бизнес-системы в целом (стратегическое, оперативное и текущее планирование, формирование и осуществление управленческих воздействий).

4. Процессы развития (инновационные) – нацеленные на совершенствование бизнеса и внедрение изменений. Самые актуальные из них – цифровизация и оптимизация. К ключевым особенностям процессов развития относятся необходимость долгосрочных инвестиций и долгосрочный эффект. Процессы развития в транспортном холдинге предполагают внедрение новых технологий (например, таких, как системы «умный поезд»), реинжиниринг (переход на систему электронного документооборота), обучение сотрудников инновационным методам работы.

Сравнительный анализ рассмотренных бизнес-процессов приведен в табл. 3.

Таблица 3

Сравнительный анализ видов бизнес-процессов

Бизнес-процессы	Критерии		
	Цель	Влияние на клиента	Измеримость
Основные	Создание продукта	Прямое	Через KPI продукта
Вспомогательные	Поддержка операций	Косвенное	Через затраты/сроки
Управления	Контроль и координация	Косвенное	Через стратегические цели
Развития	Инновации	Косвенное через рост качества	Через ROI инновационных проектов

Практическое значение бизнес-процессов заключается в таких результатах, как оптимизация, предполагающая устранение дублирования операций и затрат в основных и вспомогательных процессах; фокус на клиенте, реализуемый за счет усиления основных процессов путем анализа их эффективности; выработка и реализация стратегии управления и развития, позволяющей корректировать изменения транспортного холдинга на основе данных.

Особой формой реализации бизнес-процессов на предприятии считается сквозной бизнес-процесс, или процесс E2E (End-to-end process),

представляющий собой «комплексный процесс к управлению бизнес-операциями, основная особенность которого заключается в охвате всего жизненного цикла продукта или услуги от возникновения спроса до конечного результата».

Ключевые характеристики сквозных бизнес-процессов соответствуют актуальным требованиям системного и процессного подходов и включают в себя:

- кросс-функциональность, т. е. последовательное задействование разных функциональных и региональных подразделений транспортного комплекса в выполнении бизнес-процесса;
- ориентацию на клиента, которая заключается в том, что все этапы направлены на создание ценности для внешнего или внутреннего заказчика;
- измеримость и контролируемость, т. е. использование KPI;
- целостность и последовательность, т. е. реализация концепций системного подхода к организации производства;
- сквозную автоматизацию, поддерживаемую цифровыми системами CRM, ERP, BPM;
- адаптивность, т. е. способность сквозных бизнес-процессов быстро реагировать на изменения рыночных условий.

Научные определения ключевых характеристик бизнес-процессов приведены на рис. 4.

Успешное внедрение сквозных бизнес-процессов требует системного понимания архитектуры организации и четкого формулирования целевых ориентиров, соответствующих стратегическим приоритетам транспортного холдинга. При этом основное внимание уделяется не столько технологической модификации, сколько определению стратегии развития, направленной на совершенствование бизнес-модели. Реализация такой стратегии осуществляется путем формирования интегрированной операционной среды, в которой ключевые этапы создания ценностей синхронизированы между функциональными подразделениями.

Аналитические и эмпирические исследования в этой области подтверждают, что внедрение сквозных инструментов управления бизнес-процессами не только способствует оптимизации ресурсной эффективности (например, сокращению финансовых издержек и времени выполнения заказа), но и обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество за счет повышения адаптивности к динамике рынка. Критический вопрос при этом заключается в организации взаимодействия на стыке процессов, что требует разработки системы показателей для оценки деятельности всех подразделений компании, задействованных в реализации всех бизнес-процессов.

Рис. 4 Ключевые характеристики бизнес-процессов

Таким образом, Единый сетевой технологический процесс железнодорожных перевозок полностью соответствует описанию сквозного бизнес-процесса. Для анализа, управления и оптимизации ЕСТП методология, приводимая в литературе, посвященной бизнес-процессам, должна быть адаптирована к особенностям деятельности транспортного холдинга. В частности, системы сбалансированных показателей и ключевых показателей эффективности бизнес-процессов должны быть разработаны таким образом, чтобы учитывать и характер традиционного, уже сложившегося, управления сквозными бизнес-процессами, и специфику железнодорожного транспорта, реализующего ЕСТП.

В современной практике управления используется методология разработки сквозного бизнес-процесса, основные этапы которой показаны на рис. 5.

Рис. 5 Построение сквозного бизнес-процесса

При разработке предложений по повышению производительности следует детально учитывать все идентифицированные проблемы и риски. Эффективное улучшение бизнес-процессов тесно связано с внедрением намеченных изменений, что в конечном счете приводит к более продуктивной работе.

Организация запуска и контроля за процессами требует, прежде всего, осмысленного подхода к их анализу. Если изменения не будут реализованы, то процесс запуска потеряет всякую логику. Контроль за выполнением изменений особенно важен, поскольку включает в себя получение отзывов от участников, разработку корректирующих мер и оценку эффективности.

Когда бизнес-процесс проанализирован и оптимизирован, незаменимым элементом становится мониторинг. Через систематическое отслеживание производительности можно своевременно вносить необходимые корректировки для успешного функционирования процесса.

Компании, которые стремятся повысить производительность, качество и конкурентоспособность, активно внедряют системы управления, в состав которых входят инструменты, позволяющие анализировать бизнес-процессы. Прежде всего необходимо их оцифровать и визуализировать при помощи моделирования. Но даже после запуска процессов важно постоянно анализировать, требуют ли они дальнейшей оптимизации.

Управление бизнес-процессами невозможно без специализированного программного обеспечения, которое позволяет детально изучать рабочие процессы, потоки событий и обрабатывать данные. Такое ПО помогает аналитикам понимать динамику процесса, что, в свою очередь, позволяет пользователям эффективно управлять.

Анализ бизнес-процессов нацелен на улучшение эффективности и производительности предприятия. Чтобы оптимизация не была хаотичной,

необходимо точно определять, где требуются изменения, и использовать инструменты анализа данных для расчета целесообразности каждого варианта. Последующий этап включает комплексный подход к внедрению, возможно, даже автоматизацию необходимых изменений.

Ключевым аспектом для обобщения знаний и опыта, а также для эффективного сотрудничества в компании является взаимодействие сотрудников. В условиях постоянно развивающегося транспортного холдинга анализ ситуации помогает точнее синхронизировать процессы с бизнес-потребностями и стратегическими целями. Систематический мониторинг позволяет идентифицировать узкие места и устранять недочеты в целях улучшения прозрачности и эффективного распределения бюджета.

Постоянное усовершенствование внутри компании становится возможным благодаря оптимизации бизнес-процессов, что повышает результативность использования текущих ресурсов. Для этого применяются специализированные инструменты, нацеленные на снижение рисков и экономию. Ключевая задача – это не только обновление отдельных процессов, но и полное вовлечение всех уровней организации, что создает конкурентные преимущества и улучшает клиентский сервис.

Идентификация областей, требующих улучшения, включает:

1) неэффективный обмен информацией между сотрудниками – для предотвращения хаоса. Важно развитие четких коммуникационных каналов;

2) избыточные этапы внутри бизнес-процессов – концентрация на простоте и исключении дублирующих шагов;

3) постоянно возвращающиеся проблемы – сигнал о дисфункции, требующей немедленного исправления;

4) отсутствие у процесса владельца или ключевых контрольных точек, что приводит к отклонению от задокументированных стандартов;

5) рост компании без улучшения финансовых показателей указывает на требуемую последовательную оптимизацию управленческих процессов;

6) проблемы найма персонала – необходимость в усовершенствовании процедур подбора и адаптации через автоматизацию повторяющихся операций и укрепление командной работы.

Анализ, мониторинг и оптимизация всех бизнес-процессов невозможны без внедрения ключевых показателей эффективности. Именно они обеспечивают совершенствование процессов и играют значимую роль в достижении успеха. Оценка текущих данных через KPI позволяет разработчикам стратегий наиболее плодотворно влиять на конечные итоги работы компании. Оптимально подобранные KPI показывают текущее положение организации и помогают определять направление для достижения

поставленных бизнес-целей. Их соответствие общим стратегиям компании закладывает основу для ее долгосрочного процветания.

В исследовании, посвященном ключевым показателям эффективности, особое внимание уделяется использованию KPI не только при оценке бизнес-процессов, но и при дальнейшем анализе деятельности компании и перспектив ее развития. Весьма важным аспектом является рассмотрение стратегического значения KPI для достижения поставленных компанией целей. Чтобы пояснить значение ключевых показателей, обратимся к основным этапам управления бизнес-процессами (BPM).

Для наблюдения за деятельностью компании и оценки прогресса бизнеса применяются показатели эффективности процессов. Они собирают релевантную информацию, делают ее доступной для анализа менеджменту с целью принятия верных решений, что способствует оптимизации процессов и положительно сказывается на результатах компании.

Именно поэтому KPI процессов играют ключевую роль в управлении бизнес-циклами. Они вскрывают важные данные, позволяя анализировать и совершенствовать процессы для достижения стратегических целей. Поддерживая на всех этапах участников процессов, они обеспечивают точность управленческих решений, повышая их скорость, прозрачность и понимание. Дальнейшие мониторинг и аналитика позволяют использовать показатели эффективности как индикаторы превосходства, улучшая процессы компании.

Определение границ между бизнес-стратегией и целями управления процессами иногда вызывает затруднения, что обусловлено их взаимосвязанностью. Поэтому совместная работа в данных областях критически важна для достижения максимальных результатов.

Стратегия организации формирует долгосрочный план и видение бизнеса, преобразуемые в осязаемые цели, которые руководство доводит до сотрудников. Основываясь на этих целях, сотрудники ориентируют свои повседневные задачи на повышение ценности и достижение корпоративных целей.

Необходимо подчеркнуть, что цели обязательно должны быть измеримыми, так как измеряемость степени достижения целей имеет решающее значение, и именно здесь важную роль играют KPI. Именно они контролируют и оценивают эффективность конкретных аспектов бизнеса, обеспечивая управленческие команды ценными данными о функционировании компании.

Показатели эффективности процесса, или KPI, акцентируют внимание на производительности задач и степени достижения целей. Эти показатели рассчитываются в виде процентов, отражающих прогресс выполнения процессов в целом или частично. Их не следует путать с метриками процесса, которые показывают реальные результаты за определенный период. Метрики

являются количественными, например: число заказов, средний чек или отгруженные единицы.

KPI выступают критическим элементом системы управления, обеспечивающим прозрачность, объективность и преемственность бизнес-процессов. Для их корректного внедрения требуются и развитие методического обоснования, и учет организационной культуры.

В настоящее время на железнодорожном транспорте оценка эффективности всех видов бизнес-процессов перевозочного комплекса и объектов инфраструктуры осуществляется на основе классической модели Нортона и Каплана. Стратегическое и оперативное управление бизнес-процессами, выполняемое на основе системного и процессного подходов, использует ключевые факторы и показатели, оказывающие влияние на конкурентоспособность, лояльность клиентов, удержание и расширение занимаемой доли рынка. Эффективная работа функциональных и региональных структурных подразделений транспортного холдинга обеспечивается, в том числе, за счет мониторинга систем сбалансированных показателей и ключевых показателей эффективности.

Однако развитие технологий процессного управления и цифровизация отрасли требуют совершенствования методов управления бизнес-процессами транспортного холдинга, особенно в точках принятия решений либо при переходе ответственности от одного структурного подразделения к другому или к внешним контрагентам. Внедрение в практику транспортного холдинга методов управления сквозными процессами на основе KPI позволяет решать такие проблемы путем организационных изменений и технологической модернизации.

Источник: Транспорт Урала, №2 (85) 2025, с. 3 – 9