



МОНИТОРИНГ

ЦНТИБ ОАО «РЖД»
ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

№4/ДЕКАБРЬ 2024

СОДЕРЖАНИЕ

МЕРОПРИЯТИЯ	3
К процессам нашли подход	3
В Институте технологий управления состоялся мастер-класс «Автоматизация бизнес-процессов в BPMS»	5
Ключ управления процессами	6
НОВОСТИ И ПУБЛИКАЦИИ	8
Руслан Тукмаков, Optimining: Системы класса Process Mining серьезно сокращают длительность и стоимость бизнес-процессов	8
Прогресс через вызовы	12
Запущена российская SRM-система для автоматизации закупочных процессов.....	20
Как компании перейти на процессное управление и сократить расходы: кейс Oasis	22
Трехкратный рост: уральские компании стали чаще внедрять в свои бизнес-процессы искусственный интеллект.....	32
Курсанты и студенты военно-медицинской академии начинают обучение в проекте «Цифровая кафедра» в рамках национальной программы «Цифровая экономика» и программы стратегического лидерства «Приоритет – 2030»	33

МЕРОПРИЯТИЯ

К процессам нашли подход

Обучение. На прошлой неделе в корпоративном университете РЖД завершилась образовательная программа «Совершенствование деятельности компании на основе анализа процессов».

Новую программу Корпоративный университет РЖД реализовал совместно с Центром моделирования бизнес-процессов и Департаментом управления персоналом ОАО «РЖД». Обучение стартовало в июне этого года и охватило несколько ключевых тематических блоков: применение процессного подхода как в управлении перевозочным процессом в целом, так и в работе обеспечивающих подразделений компании; повышение эффективности деятельности; цифровизация, системность проектных инициатив и командной работы, а также развитие компетенций в области аналитики («Гудок» писал об этом в № 94 от 03.07.2024).

«Сегодня мы сталкиваемся с огромным количеством вызовов разного характера. Необходимо взглянуть на них с нового ракурса и браться за поиск решений. Именно с такой целью и было реализовано это обучение. Вам как руководителям и аналитикам важно уметь работать с коллективом. Уметь его развивать, использовать потенциал каждого сотрудника. И конечно, требуется постоянная работа над собой. Учиться учиться учиться – не через запятую. А учиться в третьей степени!» – подчеркнул куратор программы, первый заместитель генерального директора ОАО «РЖД» Сергей Кобзев.

Слушатели трансформировали свои идеи в проекты с учётом важных системных аспектов организации деятельности холдинга. Как отметил директор Корпоративного университета РЖД Роман Баскин, новая программа стала результатом накопленной экспертизы и многолетней работы по теме процессного управления.

«Мы применили самые успешные образовательные форматы и лучшие методические находки. Кропотливая работа, проделанная коллективом Корпоративного университета РЖД совместно с кураторами обучения, позволила создать живую, креативную программу, направленную на решение актуальных задач для РЖД», – сказал Роман Баскин.

В итоге программы 60 руководителей и специалистов, представляющих производственные филиалы и дочерние общества, объединенные в 11 команд, презентовали экспертной комиссии проекты по совершенствованию деятельности холдинга «РЖД». Предлагаемые решения затрагивали вопросы эффективности работы инфраструктуры в зимний период, применение инструментов для диагностики объектов железнодорожного электроснабжения,

актуализации единого технологического процесса перевозок. В фокусе было использование современных технологий: например, одна из команд презентовала проект по совершенствованию процессов планирования и проведения закупок товаров, работ, услуг за счёт внедрения технологий искусственного интеллекта.

При оценке комиссия руководствовалась такими критериями, как экономический эффект, ценность для пользователей, сложность внедрения и масштабирования, перспективы цифровизации.

«Были представлены проекты разного уровня, масштаба и глубины проработки, – отметил начальник Департамента управления бизнес-блоком «Железнодорожные перевозки и инфраструктура» Сергей Галкин. – Следующий шаг – их реализация».

По итогам защиты больше всего баллов набрала команда проекта «Повышение эффективности содержания парка специального подвижного состава Дирекции по эксплуатации путевых машин и Центральной дирекции по ремонту пути». Они проанализировали процессы предоставления инфраструктуры под перевозку со следующими значениями: 1024 нормативных документа, 18 участников, 457 моделей и 14 информационных систем. Был предложен комплекс взаимоувязанных решений по снижению доли ручного труда в производстве, оптимизации информационных потоков для принятия управленческих решений и повышению надёжности техники.

«Это первая программа Корпоративного университета, в которой я участвовал, и она имела большое прикладное значение. Появилась возможность донести свои мысли и идеи, оформленные в проект, до первых руководителей компании и получить поддержку в его реализации. Необходимо такие программы расширять и внедрять в постоянную практику, чтобы люди могли развивать горизонтальные связи», – отметил руководитель команды-победителя главный инженер Дирекции по эксплуатации путевых машин Центральной дирекции инфраструктуры Алексей Лохматов.

«Проектная работа – это отличная возможность узнать новое, а также применить эти знания на деле и, конечно же, познакомиться с коллегами. Убедилась, когда мы объединяем знания и навыки, договариваемся, уточняем детали – всё получается», – дополнила участник команды, занявшей третье место, начальник отдела корпоративного строительства и реализации стратегии Куйбышевской железной дороги Анна Кияткина.

«Хотим поблагодарить всех участников программы: слушателей, для которых образовательная и проектная деятельность стала дополнительной активностью в череде рабочих дней, кураторов и наставников, которые действительно вложили в команды управленческий и экспертный опыт, коллег из Корпоративного университета, с которыми мы обдумывали и подбирали

каждое мероприятие программы, чтобы создать насыщенную, «питательную» среду. Сергей Алексеевич Кобзев, проводя мастер-класс, отметил, что руководители должны информировать коллективы и транслировать знания. Мы уверены, что и сами наши участники станут проводниками той информации, которую почерпнули в Корпоративном университете», – прокомментировала заместитель начальника Центра моделирования бизнес-процессов Екатерина Измалкова.

«Слушатели программы продемонстрировали знания актуальных для компании целей и задач, а также возникающей на пути к их достижению проблематики. А активное изучение и использование инструментов моделирования и анализа процессов позволили системно проработать инициативы и обосновать проектные решения. В течение следующего года мы будем анализировать то, как они продвигаются, их результаты и при необходимости обеспечим методологическую поддержку», – подвёл итог председатель комиссии, и.о. начальника Центра моделирования бизнес-процессов Максим Лещук.

Программа стала логичным продолжением работы, которую Корпоративный университет РЖД ведёт в вопросах совершенствования системы аналитики и применения прикладных аналитических методов, направленных на решение производственных задач холдинга «РЖД».

Источник: gudok.ru, 17.12.2024

В Институте технологий управления состоялся мастер-класс «Автоматизация бизнес-процессов в BPMS»

12 и 13 декабря кафедра современных технологий управления провела мастер-класс «Автоматизация бизнес-процессов в BPMS». Основная цель мероприятия заключалась в популяризации применения процессного подхода в управлении организациями для достижения бизнес-результатов за счёт использования современных информационных технологий.

Мастер-класс включал в себя рассмотрение теоретических аспектов, направленных на изучение понятийного аппарата BPM и BPMS, современных инструментов, позволяющих автоматизировать процессы без программирования.

Практическая часть мастер-класса была направлена на ознакомление и изучение одного из способов автоматизации процесса, состоящего из следующих компонентов:

- для реализации интерфейса был выбран телеграм-бот – один из самых популярных мессенджеров с широкими возможностями для интеграции;
- для создания объектной модели применялся яркий представитель headless архитектуры – Directus, позволяющий студенту без знаний программирования настраивать контекст для процесса;
- для автоматизации бизнес-процесса, а также для объединения всех компонентов в единую систему использовался workflow движок N8N.

Совместная работа вызвала неподдельный интерес среди слушателей, а проведение мастер-класса позволило студентам сформировать мнение об эффективности использования процессного управления, а также получить практические навыки современной автоматизации процессов.

Источник: mirea.ru, 13.12.2024

Ключ управления процессами

Лучшие практики. На прошлой неделе состоялось сетевое совещание по вопросам развития процессного подхода в ОАО «РЖД». Руководители подразделений обменялись лучшими практиками для совершенствования работы компании.

Работа на результат

Центром моделирования бизнес-процессов 10 октября проведена школа передового опыта «Совершенствование деятельности компании на основе анализа процессов». В мероприятии, которое состоялось на площадке Корпоративного университета РЖД в Щербинке, приняли участие руководители и специалисты подразделений компании. Широкая аудитория по всей сети железных дорог могла слушать выступления участников и задавать вопросы в режиме онлайн-трансляции.

Ключевой акцент встречи был сделан на практическом применении инструментов процессного подхода. Как подчеркнул первый заместитель генерального директора ОАО «РЖД» Сергей Кобзев, у каждого из участников сетевой школы уже наработан уникальный опыт и есть достижения, которыми необходимо делиться. Такой обмен крайне важен для решения задач по совершенствованию процессов в компании. «Нам нужно стремиться постоянно находиться на высшей ступени профессионализма», – отметил Сергей Кобзев.

В целом о реализации программы по расширению применения процессного подхода в управлении рассказал начальник Центра моделирования бизнес-процессов Сергей Галкин. Он сообщил, что в автоматизированной системе моделирования сформирована единая процессная модель, которая

включает 53 ключевых сквозных процесса деятельности ОАО «РЖД» и является инструментом для проведения их анализа. Совместно с Корпоративным университетом РЖД и РУТ (МИИТ) разработаны и реализуются программы обучения, направленные на развитие аналитических компетенций. В 2024 году обучение прошли 120 слушателей в очной форме и 300 человек ежемесячно в системе дистанционного обучения. Для роста вовлечённости сотрудников в аналитическую функцию формируется сообщество процессных аналитиков.

На основе созданных моделей в подразделениях проводится проектная работа, в частности экономический эффект от реализации проектов бережливого производства на основе анализа процессов за 2024 год составил более 2,5 млрд руб. (+30% к плану).

Формируя надежность

Безопасность движения – одно из важнейших направлений, по которым совершенствуется деятельность компании. Поэтому живой интерес у участников сетевого совещания вызвало обсуждение аспектов применения процессного подхода в области обеспечения безопасности движения. Основные усилия в данной работе направлены на постоянный мониторинг, оценку и оптимизацию обеспечения безопасности движения. И это уже позволило достигнуть определённых результатов. Например, сократить число нормативных документов за счёт повышения их комплексности, а также актуализировать процессы для всех участников обеспечения безопасности движения и устранить разночтения в алгоритмах их реализации.

Эффективное планирование

«Применение принципов процессного подхода позволило однозначно зафиксировать роль, обязанности и ответственность каждого участника, а также разработать пошаговый алгоритм действий в рамках процесса оперативного планирования поездной и грузовой работы, – сообщил заместитель начальника Центральной дирекции управления движением Игорь Белогузов. – В результате была сформирована и утверждена новая редакция инструкции по оперативному планированию поездной и грузовой работы».

Документ введён в работу этим летом. В нём подробно отражены все уровни планирования: от станции до Центра управления перевозками. Особое внимание уделено полигонному уровню. Благодаря глубокой детализации модели процессов сформирована чёткая последовательность действий всех исполнителей и адресно определены выполняемые функции для последующей автоматизации.

Качество обслуживания

О работе с процессами обслуживания пассажиров рассказал заместитель начальника Управления стратегического развития и управления рисками АО «ФПК» Игорь Крутоус, приведя пример проекта, касающегося улучшения предоставления -услуг питания в поездах дальнего следования. «Мы поменяли организационную модель. Создали дирекцию по питанию, которая управляет процессом. Изменили технологию оказания услуг питания, что позволило стандартизировать качество и предложить меню, учитывающее все современные тенденции общественного питания, – отметил он. – После реализации пилотного проекта в московском филиале уровень удовлетворённости пассажиров питанием вырос с 3 до 4,4 балла из пяти возможных».

Второй важной частью школы передового опыта стала управленческая сессия, где рассмотрели актуальные вопросы применения процессного подхода по пяти направлениям: «Нормативные документы», «Операционная эффективность», «Цифровизация», «Персонал и знания», «Сообщество процессных аналитиков».

Работа осуществлялась в групповом формате, были сформулированы предложения, которые войдут в Программу мероприятий по расширению применения процессного подхода в управлении холдингом «РЖД» на 2025/26 год.

Источник: gudok.ru, 17.10.2024

НОВОСТИ И ПУБЛИКАЦИИ

Руслан Тукмаков, Optimining: Системы класса Process Mining серьезно сокращают длительность и стоимость бизнес-процессов

О преимуществах процессной аналитики и возможностях для компаний из разных отраслей получить ощутимую экономию или дополнительную выгоду «здесь и сейчас» рассказывает Руслан Тукмаков, руководитель центра компетенций систем управления и мониторинга НКК и продукта Optimining.

Какие задачи решает Optimining? Насколько они актуальны для российских компаний в текущей ситуации?

РУСЛАН ТУКМАКОВ: Ключевая задача систем класса Process Mining – снижение операционных расходов за счет сокращения длительности и стоимости бизнес-процессов. При этом выгода, получаемая заказчиком на

наших проектах, всегда превосходит стоимость внедрения. Наши заказчики быстрее выпускают продукты и оказывают услуги, тем самым опережая конкурентов и занимая большую долю рынка. Остальным неизбежно придется догонять, используя все возможные средства.

Какие типы компаний, отраслей являются наиболее типичными клиентами Optimining? Почему?

РУСЛАН ТУКМАКОВ: В первую очередь наши клиенты — это финтех: банки, брокеры, страховые компании, а также логистика и ритейл. Так уж исторически сложилось, что эти компании отлично умеют считать деньги, у них высокий уровень цифровизации, большинство процессов не только автоматизированы, но и неплохо оптимизированы. Чтобы найти дополнительные точки роста как раз и нужны решения по процессной аналитике (Process Mining). Именно такие инструменты показывают, как каждый процесс протекает на самом деле, находят все неоптимальные маршруты, помогают разобрать каждый вопиющий случай нарушения процесса и, наоборот, увидеть лучшие практики и распространить их на всю компанию.

Чем технология Process Mining, реализованная в Optimining, отличается от традиционных BI-инструментов?

РУСЛАН ТУКМАКОВ: Основная разница между BI-инструментами и решениями класса Process Mining заключается в глубине анализа и вопросах, на которые пользователи получают ответ. BI нацелен на высокоуровневый анализ, который позволяет понять, как эффективность процессов влияет на работу предприятия в целом. Process Mining же предназначен для более глубокого анализа и выявления узких мест в процессах, а также причин их возникновения. Если говорить проще, то BI в большинстве случаев отвечает на уже сформированные «вопросы» пользователей, а Process Mining позволяет находить новые и тут же получать ответ на них.

Также, классический BI большинство компаний используют как систему отчетности, а значит, есть специалисты, к которым встают в очередь на подготовку того или иного отчета. Если сотруднику нужен новый отчет, он сначала ожидает его разработки, а потом получает результат и пользуется только теми данными, которые для него сформировали. Потребовался новый отчет или внести изменения в старый — нужно снова идти к разработчикам

В системе Optimining создание и модификация аналитических представлений доступны для обычных пользователей. Практически любую гипотезу о причинах длительного или, наоборот, аномально быстрого течения

процесса можно проверить за считанные клики мышкой. Например, у нас был случай, когда система обнаружила слишком быстрое одобрение кредитной заявки. Мгновенно стало ясно, что недобросовестный сотрудник пропустил несколько обязательных шагов и выдал кредит без необходимых проверок, используя несовершенство ИТ-системы. Подобные случаи Process Mining легко обнаруживает. Чего не скажешь о BI.

Кроме того, BI-система, скажем так, «мыслит агрегатами»: она агрегирует данные и выдает сводную отчетность в виде таблиц или дашбордов, например, показывает сколько выпущено продукции или финансовый результат за определенный период.

В системе Optimining и лучших системах класса Process Mining заложен процессный подход: осуществляется сбор всех цифровых следов выполнения процесса и восстановление реальной картины его течения, с учетом всех полученных данных о его структуре и поведении, что позволяет видеть не только агрегированную картину, но и изучить, по какому маршруту шел каждый документ, контролировать его в режиме, приближенном к реальному времени.

Чем Optimining отличается от конкурентов?

РУСЛАН ТУКМАКОВ: Много лет наша команда внедряла Celonis – решение от мирового лидера Process Mining. Функциональность Optimining во многом соответствует, а в некоторых случаях и превосходит этот продукт.

Какие новые функции и возможности появились в Optimining за последнее время?

РУСЛАН ТУКМАКОВ: Во-первых, мы расширили функционал мультипроцессной аналитики. Вместо анализа изолированных процессов, мультипроцессная аналитика рассматривает сеть взаимосвязанных процессов как единое целое, позволяет изучать их влияние друг на друга. Вместо того, чтобы анализировать, например, отдельный процесс обработки заказов, мультипроцессная аналитика позволяет исследовать, как он взаимодействует с управлением запасами, доставкой, возвратом товара. Таким образом, мы находим узкие места и проблемы, которые невозможно выявить при анализе этих процессов в отрыве друг от друга.

Во-вторых, в Optimining появилась возможность отображения параллельно выполняемых активностей. Такой возможности нет ни у одной другой российской системы Process Mining. Классическое изображение бизнес-процесса с параллельными шагами выглядит очень запутанным, и разобраться

в нем сложно. Наша система позволяет распутать эту «паутину», повысить корректность восстановления процесса и получить новые знания, недоступные при использовании устаревших инструментов. Ниже приведена карта одного и того же процесса с отображением параллельных активностей и без.

Расскажите о вашем подходе к организации процессной аналитики у клиентов.

РУСЛАН ТУКМАКОВ: Мы предлагаем два подхода: разовую услугу по анализу процесса и построение внутреннего центра компетенций.

Разовая услуга позволяет получить быструю победу. Заказчик сообщает нам, какой процесс хочет оптимизировать, выгружает согласованные логи из информационных систем, предоставляет удаленный доступ и скромные вычислительные ресурсы. Уже через месяц мы выдаем ему результат проверки основных гипотез, выявленные узкие места, настроенные дашборды, которые позволят провести разбирательства буквально с каждым документом. Исправив обнаруженные нами проблемы, заказчик получает экономический эффект. Многие на этом останавливаются, так как их проблема оказывается решена.

Построение собственного центра компетенций предполагает развертывание Optimining в продуктивном контуре заказчика, ее интеграцию со смежными информационными системами, в которых проходят бизнес-процессы, восстановление 1-2 процессов нашими силами и обучение 1-2 сотрудников.

При нашей консультационной поддержке центр компетенций находит пути сокращения длительности и стоимости процессов, моделирует и рассчитывает потенциальные выгоды, контролирует результаты применения управленческих решений. Спустя небольшое время сотрудник с компетенциями обычного аналитика в состоянии анализировать практически все процессы компании.

Какие примеры успешного внедрения Optimining у ваших клиентов вы можете привести? Каких результатов удалось достичь?

РУСЛАН ТУКМАКОВ: «Страховой Дом ВСК» благодаря Optimining проанализировал и улучшил один из критичных бизнес-процессов – процесс управления обращениями в службу технической поддержки. В рамках проекта была детально изучена работа процесса, содержащего более 1000 услуг. Итогом этой работы стало улучшение SLA по более чем 350 услугам. Суммарное сокращение нормативов обработки обращений составило более чем 3 тыс. часов, что вызвало положительную реакцию от бизнес-подразделений

компании. Также, были выявлены действия, влияющие на длительность выполнения обращения, и предложены меры для оптимизации процесса.

Другой проект – для крупной логистической компании – позволил сократить время выполнения заказов на 15% за счет устранения избыточных операций и оптимизации маршрутов.

Какие советы вы можете дать крупным компаниям, чтобы повысить шансы на успех в проектах по оптимизации бизнес-процессов?

РУСЛАН ТУКМАКОВ: Начинайте цифровизацию и оптимизацию процессов как можно раньше! Если ваши процессы еще бумажные, срочно начинайте их цифровизировать. Работа станет более контролируемой, длительность и стоимость процессов сократится, а выгода не заставит себя ждать. А применяя технологию Process Mining, вы значительно опередите конкурентов, потому что будете оказывать услуги и производить свою продукцию быстрее и дешевле, чем они.

Источник: tadviser.ru, 18.12.2024

Прогресс через вызовы

История внедрения процессного подхода в компании «Лента».

От центра регламентаций к процессному офису и будущему центру компетенций – история трансформации компании «Лента», победителя конкурса «Лучшая практика оргразвития 2024». Руководитель и старший менеджер процессного офиса компании рассказали порталу ProКачество о становлении практики организационного развития: с чего все началось, как вовлекали сотрудников в работу с процессами и как удалось сократить время на открытие магазина на 14%, а время на ввод нового поставщика – на 20%.

История компании и предпосылки к созданию процессного офиса

Рост бизнеса, расширение географии, открытие новых магазинов и каналов сбыта привели к необходимости более системного подхода к управлению процессами – сделать их более гибкими и эффективно организованными.

О компании

Компания «Лента» основана в 1993 году. Тогда был открыт первый магазин-склад в торговом формате cash&carry, где работало всего два кассовых

аппарата. За 30 лет работы компания стала одним из ведущих многоформатных продуктовых и FMCG-ритейлеров в России. Магазины «Лента» представлены в более чем 650 населенных пунктах страны. В компании работает более 70 000 сотрудников.

Предпосылки к созданию процессного офиса появились еще в 2007 году, когда компания решила получить сертификат ISO 9001. Для этого был создан отдел корпоративной системы менеджмента, основными задачами которого стали разработка регламентов и описание основных процессов магазинов. После получения сертификата роль этого отдела утратила свою актуальность – к концу 2021 года в нем остались всего два сотрудника, выполнявших административные функции. При этом компания динамично росла, из-за увеличения масштаба деятельности возникла необходимость выстроить кросс-функциональное взаимодействие и эффективное управление процессами. Для этого в начале 2022 года был создан процессный офис.

Как развивался процессный подход в компании «Лента»

На начальном этапе процессный офис «тушил локальные пожары»: описывал процессы нижних уровней, чтобы обеспечить стабильное выполнение задач, связанных с операционной деятельностью. Но спустя полтора года мы поняли, что нужна другая стратегия, и подошли к этому вопросу системно.

Первым этапом стала трансформация отдела регламентации, далее задумались о необходимых инструментах для развития процессного управления. Кроме того, компании предстояло понять, как взаимодействовать со смежными подразделениями, которые занимаются процессами, и развивать процессную культуру.

В итоге отдел регламентации был интегрирован в процессный офис. В связи с реорганизацией изменились задачи подразделения, а функционал его сотрудников стал шире: потребовалось глубже погружаться в направляемые им регламенты, анализировать бизнес-логику и распределение ответственности внутри регламентов.

Процессный офис находится в дирекции по трансформации и развитию бизнеса. Наша команда насчитывает 10 человек, и она очень хорошо сбалансирована. У нас есть эксперты в разных областях:

- эксперт по Business Studio, который помогает быстро кастомизировать карточки процессов, шаблоны и отчеты;
- эксперт, который создает дашборды по показателям, что способствует прозрачности в деятельности;
- также есть и узкопрофильные специалисты, которые являются экспертами в процессах логистики, собственного производства и других процессах нашей компании.

В команду процессного офиса мы внедрили трекер по задачам, который заполняет каждый сотрудник в конце рабочего дня. Процесс занимает не более пяти минут в день, но трекер дает максимальную прозрачность работы с проектами: мы всегда можем оценить статус проекта, загрузку сотрудников, легко отследить, что происходит в подразделении.

Учитывая амбициозные задачи процессного офиса, мы заручились поддержкой других подразделений компании, которые также занимаются процессами:

- с дирекцией внутреннего аудита – обмениваемся информацией и данными по проанализированным процессам;
- дирекция по ИТ на основании нашего каталога процессов строит свою архитектуру и эффективно формирует технические задания для автоматизации. При этом они самостоятельно анализируют уровень автоматизации бизнес-процессов;
- с общим центром обслуживания мы выстраиваем единую методологию, общаемся и вовлекаем бизнес-аналитиков в общую работу.

К чему это привело:

1. улучшилась коммуникация между подразделениями;
2. повысилась вовлеченность сотрудников;
3. изменился жизненный цикл локально-нормативных актов, оптимизированы процессы регламентации, в том числе архивации и утверждения документов;
4. сотрудникам компании упростили процедуры поиска и создания документов.

Инструменты процессного управления

Соглашение о моделировании

Ситуацию, когда схема читается неоднозначно или непонятна какому-либо сотруднику или исполнителю, мы решили с помощью документа «Соглашение о моделировании». Отметим три ключевых аспекта, которые мы выделили для нашей компании:

1. четко зафиксировали терминологию, и теперь на всех встречах с бизнесом не тратим время на выравнивание понятий;
2. прописали правила, как мы моделируем в нотации BPMN, и все придерживаются этих правил;
3. создали минимальный базовый набор элементов из нотации BPMN, который рекомендуем использовать, если схему будет читать владелец или руководитель подразделения. Благодаря этому нам не нужно учить бизнес читать схемы.

Важно, что мы не оставили соглашение о моделировании только внутри процессного офиса. Его распространили на всю компанию. Коллеги из IT также используют его в работе с подрядчиками.

Процессная модель для группы компаний

Мы долго сомневались, создавать ли отдельные модели для каждого нашего формата или единую для всех. Было принято решение, что эффективнее иметь одну модель, которая учитывает нюансы внутри всей группы компаний (Рис. 1). Это позволило нам выделить единый корпоративный центр для всех бизнес-единиц, легко управлять процессной моделью и быстро вносить изменения, если какой-то процесс используется в нескольких форматах.

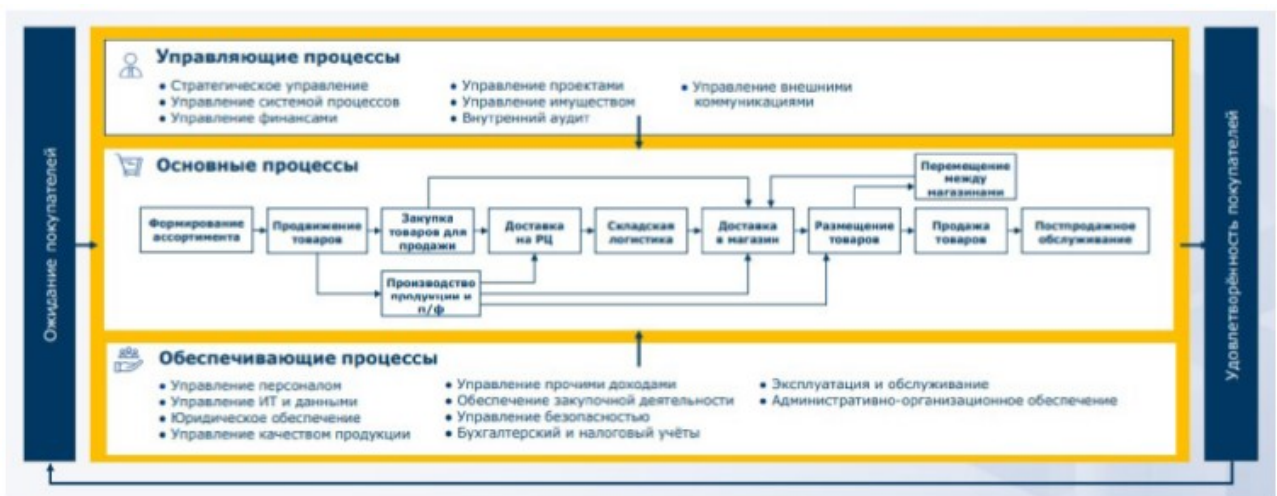


Рис. 1 Процессная модель ГК «Лента»

Процессная архитектура до уровня L3

В своей компании этот инструмент мы назвали «каталогом процессов», расположили его в Business Studio и на основной цепочке создания ценности связали все входы и выходы, чтобы показать бизнесу, как они взаимодействуют в общем процессе. На основе каталога создается база знаний, полностью строится IT-архитектура и рассчитываются показатели автоматизации бизнес-процессов. Дополнительно мы связали каталог с оргструктурой. Этот инструмент помогает нам оперативно реагировать на запросы и эффективно приоритизировать их.

Business Studio

Выбрали эту платформу за понятный интерфейс, легкость моделирования и удобный переход между справочниками. Инструмент позволяет кастомизировать свойства объектов модели и отчеты. Для нас, например, была очень важна «область распространения процесса»: чтобы у каждой карточки

процессов был признак, означающий принадлежность этой карточки к одной бизнес-единице или нескольким или что карточка распространяется на всю компанию. В Business Studio мы добавили этот признак самостоятельно.

Как создавалась процессная архитектура

Приступив к созданию процессной архитектуры, мы в первую очередь проанализировали все доступные нам бенчмарки. На их основании разработали методологию и благодаря экспертизе сотрудников процессного офиса и наработкам коллег из IT создали драфт каталога процессов, не привлекая для этого бизнес. Помимо каталога бизнес-процессов, мы также создали каталог бизнес-способностей и связали их друг с другом для более эффективной работы.

Далее мы перешли к согласованию драфта каталога. Осознавая, что не все руководство компании понимает преимущества процессного подхода, мы подошли к этому процессу как к продажам. С помощью презентаций мы старались донести все плюсы и выгоды. На встречах делали акценты на тех аспектах, которые были актуальны для конкретного заказчика, и разбирали каждый запрос индивидуально. Если кто-то нуждался в автоматизации процессов, мы подчеркивали, что наш каталог поможет в этом. Для сотрудников, ориентированных на внедрение сервисного подхода, мы также показывали, что каталог решает и эти задачи.

На формирование и утверждение методологии ушло около двух недель, подготовка процессной архитектуры заняла шесть месяцев, и около трех месяцев длилось согласование (Рис. 2).



Рис. 2 Согласование процессной архитектуры

За полтора года работы с процессной архитектурой мы достигли следующих результатов:

- проанализировано более 100 процессов компании;
- часть процессов отдела регламентации летом переведена в кадровый электронный документооборот (КЭДО);
- на данный момент в КЭДО уже утверждено более 50 регламентов, а сотрудники ознакомлены с еще большим количеством;
- особое внимание уделено процессам, связанным с санитарными нормами, потому что безопасность наших клиентов является для нас приоритетом.

Вовлечение сотрудников в работу с процессами

Разработка и проведение обучающих курсов

На данный момент своими силами без привлечения отдела обучения из HR мы создали два учебных курса:

1. практико-ориентированный курс для бизнес-аналитиков любого подразделения компании. Он включает в себя обязательное выполнение домашнего задания, которое заключается в моделировании процесса, действующего в компании «Лента». При выполнении практических заданий сотрудники могут заметить несоответствия в процессах. Это мотивирует их активно включаться в процесс, с энтузиазмом обращаться в свои дирекции и предлагать решения для устранения выявленных проблем;
2. теоретический курс, предназначенный для руководителей, показывает, как процессный подход помогает в достижении стратегических целей всей группы компаний.

Анонсы наших обучений выложены на корпоративном портале, любой сотрудник может на них записаться. На данный момент мы уже провели восемь потоков и обучили более 160 сотрудников.

Запуск корпоративного канала в мессенджере для популяризации процессного подхода

У нас есть внутрикорпоративный мессенджер для группы компаний «Лента». Мы решили запустить там собственный канал. Для этого специально разработали логотип, название, оформили все в корпоративных цветах. Перед запуском провели целую PR-кампанию и «прогрели» аудиторию. В течение двух месяцев мы активно информировали наших сотрудников о запуске канала, выясняли степень заинтересованности, приглашали подписываться. Так к моменту запуска у нас уже сформировался список вовлеченных сотрудников.

Канал запустили в июне, сейчас публикации выходят там два раза в неделю. Мы публикуем все, что можем: теорию, тестирование, викторины, рекомендации, случаи из работы, юмор и т.д.

Канал отработал всего четыре месяца, но уже можно подвести предварительные итоги:

- стабильный рост числа подписчиков: аудитория только увеличивается, даже если случаются отписки;
- в среднем наши публикации получают 17% реакций. По статистике, публикации на развлекательных каналах собирают около 10% реакций. Поэтому мы считаем 17% для нашего профессионального канала успехом.

Создание видеороликов и стикерпаков, ориентированных на молодую аудиторию

На своем канале в мессенджере мы не только публикуем текстовый контент, но и начали выпускать видеоролики. В настоящий момент вышло два: «Как найти владельца в кросс-функциональном процессе?» и «Почему важен владелец процесса и какая его зона ответственности».

Как происходит процесс создания видеороликов? На встречах с сотрудниками мы выявляем, какие есть проблемы, непонимание в терминологии или во взаимодействиях. Внутри нашего отдела мы решаем, как можно объяснить это на бытовом примере. Далее пишем покадровый сценарий, ищем актеров. На безвозмездной основе потрудились почти все наши родственники и знакомые и стали звездами видеороликов. Мы снимаем на обычный телефон и монтируем с использованием искусственного интеллекта, накладываем звуковую дорожку.

Также для привлечения молодой аудитории мы создали набор стикеров на тему процессного подхода. Его мы расположили не только в корпоративном мессенджере, но и в «Телеграме». Любой желающий может добавить набор стикеров себе (Рис. 3).



Рис. 3 Стикерпак компании «Лента»

Каких результатов мы достигли

Благодаря активному участию нашего отдела в оптимизации бизнес-процессов и в процессах цифровизации компании удалось достичь следующих результатов:

- самым весомым для нас стал проект, в результате которого время на открытие магазина сократилось на 14%. С учетом стоимости аренды одного дня магазина и количества ежегодных открытий итоговая экономия является существенной;
- временные затраты на ввод нового поставщика сокращены на 20%;
- при реконструкции малых форматов время на согласование документов уменьшилось на 1/3;
- в числе процессов цифровизации за полтора года был запуск одного масштабного проекта – перехода компании на КЭДО. В результате у компании снизился бумажный документооборот, появилась прозрачность, сократились трудозатраты как сотрудников, так и отделов персонала;
- мы активно участвуем в создании новых процессов, один из которых – сдача площади торгового зала в аренду.

Планы на будущее

Наши планы на будущее включают важные шаги, нацеленные на системное развитие компании.

Процессный офис продолжит свое развитие в качестве центра компетенций. Мы видим его как опорную точку для управления процессами, повышения их эффективности и внедрения передовых подходов.

Особое внимание будет уделено созданию единой базы знаний, которая станет универсальным инструментом для консолидации и упрощения доступа к ключевой информации, усиливая экспертизу внутри компании.

Мы также запланировали оценку зрелости и стратегической важности процессов, что позволит фокусироваться на ключевых направлениях и грамотно распределять ресурсы. В эту же стратегию вписывается создание процессного комитета в 2025 году – органа, который организует управление процессами на уровне всей компании и обеспечит их рост без риска хаоса.

Мы продолжим активное участие в цифровизации процессов, обеспечивая автоматизацию и прозрачность ключевых операций, а также поддерживая внедрение современных технологий.

Наконец, мы планируем расширить сотрудничество на всю группу компаний «Лента», что откроет новые возможности для масштабирования работы и синергии процессов.

Все эти инициативы станут основой для устойчивого роста, повышения эффективности и успешной реализации наших стратегических целей.

Источник: kachestvo.pro, 17.12.2024

Запущена российская SRM-система для автоматизации закупочных процессов

Компания «Максмарт» закончила разработку собственной SRM-системы и запустила ее в эксплуатацию. Возглавила направление и запуск нового продукта директор по SRM, Юлия Братцева.

Новая функциональность

Модель B2B-маркетплейса «Максмарт», которая показала свою эффективность в течение 2023 и 2024 года на опыте закупок крупнейших промышленных компаний, легла в основу создания единой автоматизированной системы закупок, востребованной рынком. Система расширена функционалом SRM, обеспечивающим полный контроль над всеми этапами закупочного процесса от планирования до оплаты. Новая комплексная автоматизированная система процесса закупки ориентирована на крупные и средние компании, которые осуществляют закупки в постоянном режиме.

По оценке экспертов рынка крупные российские предприятия готовы расходовать на автоматизацию сквозного процесса закупок по 50-100 млн руб. для снижения издержек и цифровой трансформации бизнес-процессов.

Модули для автоматизации

Система получила название «Максмарт SRM+» и состоит из нескольких модулей, автоматизирующих разные этапы процесса закупок: управление поставщиками, планирование закупок, проведение процедур закупки, управление договорами и поставками, управление справочниками и ролями, а также предоставление аналитики и отчетности. Модули подключаются по модели SaaS, систему легко настроить под требования бизнеса, быстро внедрить в процесс закупок и подключить к ней поставщиков. Система интегрируется с существующими ERP-системами, снижая трудоемкость операций и повышая эффект автоматизации.

Модуль управления поставщиками позволяет расширять пул поставщиков, квалифицировать их, вести единую базу и рейтинги данных поставщиков. Модуль планирования закупок дает возможность интеграции с ERP-системами для обеспечения и управления заявками и лотами, планирования и консолидации заявок, согласования потребностей. Модуль проведения закупок обеспечивает проведение торгов на электронной площадке и шаблонирование процессов. Модуль управления договорами состоит из

конструктора самих договоров, матрицы согласования и единого ЛК поставщика. Эффективное управление поставками достигается за счет автоматического формирования документов и контроля исполнения договоров, в том числе за счет интеграции с учетными системами клиента. Аналитика и отчетность дополнены едиными классификаторами и мэппингом со справочниками клиента, сквозной аналитикой с использованием ML-алгоритмов и операционными дашбордами.

В рамках общих закупочных процессов компании и предприятия при запуске системы «Максарт SRM+» обеспечивают себе автоматизацию процессов квалификации поставщиков и проведения процедур закупки, включая управление справочниками НСИ, мультиролевую модель, сервисы уведомлений и согласований в личных кабинетах клиента и поставщика.

Практика применения

На текущий момент система развернута и работает централизованно на одном из крупнейших российских промышленных предприятий в нескольких российских регионах. Система обладает понятным интерфейсом и удобными сервисами. Поддержку функциональности системы обеспечивает проектная команда «Максарт», в которую входят консультанты по настройке процессов, команда разработки и архитектурного контроля.

При запуске SRM-система от «Максарт» обеспечивает компаниям полную автоматизацию рутинных закупочных процессов, сокращение сроков подготовки процедур и подведения итогов, снижение затрат на аккредитацию поставщиков, возможность вовлечения подразделений в техническую экспертизу и централизацию хранения данных и логирование действий пользователей. Результатом использования системы является повышение прозрачности и контроля закупочного процесса для усиления эффективности всех закупочных процедур.

Данные возможности обеспечивают снижение нагрузки на сотрудников закупочных департаментов, служб безопасности, юридических отделов и документооборота за счет цифровизации процессов в единой автоматизированной системе.

Продукт «Максарт» призван с одной стороны повысить операционную эффективность компаний, как в закупочных процессах, так и в общей деятельности предприятий, с другой стороны SRM-система «Максарт» должна стать одной из составляющих частей технологического суверенитета страны.

Как компании перейти на процессное управление и сократить расходы: кейс Oasis

Для повышения эффективности и конкурентоспособности крупного и среднего бизнеса важное значение имеет управление бизнес-процессами, или процессное управление. В рамках такого подхода деятельность компании рассматривается как цепь взаимосвязанных процессов для достижения определённого результата или повышения ценности товара или услуги компании для клиентов.

Обычно для автоматизации бизнес-процессов используют специализированную целостную систему. Другим путём пошли в компании Oasis, где выбрали гибридный вариант процессного управления. Почему пришли к такому решению, во сколько это обошлось, с какими сложностями столкнулись при внедрении, к каким результатам пришли — об этом и не только рассказывает PR-директор Oasis Алия Кешишьян.

Процессное управление делает бизнес клиентоориентированным

Бизнес-процесс, или процесс – цепочка последовательных действий, направленная на достижение бизнес-результата или создание ценности для заказчика. Результат — это продукт, услуга, документ или информация. Заказчиком может быть как клиент или партнёр, так и сотрудник компании.

Сразу оговоримся, что не стоит путать управление бизнес-процессами, оптимизацию бизнес-процессов и реинжиниринг бизнес-процессов.

Business process management (BPM), управление бизнес-процессами, процессное управление – это методология управления предприятием для определения, моделирования, анализа, измерения и улучшения бизнес-процессов.

Business process improvement (BPI), оптимизация бизнес-процессов – это настройка отдельных процессов для увеличения их эффективности.

Business process reengineering (BPR), реинжиниринг бизнес-процессов – кардинальное перепроектирование процессов организации.

Многие российские компании работают по функциональной – традиционной – модели управления, которая представляет собой вертикальную систему, где отделы отвечают за свои функции, а задачи ставятся сверху вниз.

А процессная модель отличается развитыми горизонтальными связями, где владельцы процессов могут ставить задачи между отделами, минуя иерархические связи. Это помогает наладить работу компании так, что все процессы протекают быстро и производительность труда увеличивается, улучшается взаимодействие между отделами, а работа всех сотрудников

направлена на создание ценного для клиента результата, который в итоге повышает конкурентоспособность предприятия.



Рис. 4 Разница между функциональным и процессным подходами

Процессный подход становится возможным благодаря системе, которой управляет процессный офис: бизнес-аналитики, процессные архитекторы и инженеры, менеджеры по бизнес-процессам и консультанты. Эти специалисты раскладывают компанию по полочкам, систематизируют процессы и внедряют схемы, в которых у каждого сотрудника прописана своя роль.

Управлять бизнес-процессами помогают BPM-системы – специальное программное обеспечение, которое позволяет моделировать процессы, автоматизировать их исполнение, формировать отчётность и анализировать операционные показатели процессов.

Как работает процессный офис

- Формирует алгоритм, на основании которого можно видеть всю компанию в разрезе показателей эффективности.

- Проводит анализ деятельности сотрудников: опросы, выгрузка отчётов, фотография рабочего дня: фиксация действий сотрудника с помощью наблюдения человеком или программами и не только.
- Составляет описания процессов, создаёт репозиторий – базу данных. Создает блок-схемы текущих процессов (As Is, как есть).
- На основе данных разрабатывает и согласовывает гипотезы по улучшению процессов.
- Рассчитывает ROI заданий на изменение.
- Создает блок-схемы новых процессов (To Be, как должно быть).
- Передаёт процессы на внедрение, отслеживает результаты.

Процессный офис — это сквозная структура, которая входит в каждый отдел и относится к каждому сотруднику компании, влияет на все внутренние регламенты и общую стратегию.

Роли сотрудников при процессном управлении

В отличие от функционального подхода, где сотрудники принимают задачи от своего руководителя, а тот передаёт задачи в другие отделы через их руководителей, в процессном подходе к каждому сотруднику в бизнес-процессе привязаны роли. В одном процессе, как правило, задействованы разные отделы, и нередко ситуация, когда линейный сотрудник по согласованному алгоритму ставит задачу руководителю другого отдела.

Выделяют 5 основных ролей:

- спонсор – руководитель организации. Устанавливает цели, критерии эффективности, выделяет ресурсы: бюджет, кадры, оборудование, инфраструктуру.
- владелец процесса – руководитель отдела или менеджер проекта. Несёт ответственность за процесс и его эффективность, решает организационные вопросы, распределяет ресурсы и полномочия.
- клиент – заказчик внутри организации, который пользуется результатами процесса. Ставит задачи, даёт оценку, принимает изменения.
- участник – исполнитель частей процесса в рамках своих обязанностей.
- бизнес-аналитик – условный судья, который помогает соблюдать правила игры. Оценивает ход, результаты процесса и эффективность, прогнозирует риски, следит за несоответствиями, отчитывается, проектирует изменения.

При процессном подходе бизнес-аналитик выстраивает алгоритм процесса, заранее согласовывает инструкции с владельцами процесса. Далее любой сотрудник (клиент) обращается напрямую в профильный отдел к исполнителю процесса (участнику), минуя цепочку согласований.

Кому стоит внедрить процессное управление, а кому нет

Большинство издержек от неэффективных бизнес-процессов связаны со временем сотрудников.

Так, в 2022 году компании Formstack и Mantis Research опросили 2 000 работников в американских средних и крупных компаниях, внедряющих процессное управление более двух лет, на предмет того, как они автоматизируют рабочие процессы и повышают эффективность. Согласно этому исследованию, 51% сотрудников по-прежнему работают на основе неэффективных процессов и тратят минимум 2 часа в день на повторяющиеся задачи, а полной автоматизации достигли только 4% компаний. Недостаточно оцифрованные предприятия отмечают негативное влияние этого фактора на производительность, удержание персонала и удовлетворённость клиентов.

Ключевые задачи, которые решает процессное управление:

- реорганизация бизнес-процессов и автоматизация деятельности компании;
- регламентация процессов, их прозрачность и управляемость;
- сокращение затрат на производство продукции или услуг;
- повышение качества продукции или услуг;
- повышение эффективности персонала;
- увеличение выручки, повышение рыночной стоимости.

Согласно данным крупнейших вендоров BPM-систем, в России активно внедряют процессное управление в нефтегазовом секторе, ТЭК, промышленных и строительных компаниях, телекоме и ИТ, финансовой сфере, ритейле и не только. Как правило, это крупные компании, потенциальный объём сокращения издержек в которых превышает стоимость процессного офиса.

Когда стоит задуматься о процессном управлении

Объём данных не позволяет эффективно оперировать ими: компания использует много цифровой аналитики, но ещё не перешла на автоматизацию их практического использования.

Организация растёт, возникает много дублирующих процессов – сотрудники решают одни и те же задачи в каждом отделе.

В задачах специалистов нарастает объём таймкиллеров – рутинных обязанностей, связанных с операционной деятельностью. Работники повторяют действия, которые можно вынести в задачи отдельных сотрудников или заменить программами.

В 2021 году Oasis перешагнула из среднего бизнеса в крупный. Вместе с оборотом увеличивалось число сотрудников, сейчас у нас в штате 450 человек.

Управлять компанией на основе стихийной памяти невозможно, когда бизнес растёт. Возникает много неуправляемых процессов, физически невозможно быть в курсе, как всё работает, многие вещи делаются дважды, а что-то не делается вообще. Верхнеуровневый контроль максимально усложняется.

Соответственно встал вопрос о пересмотре стратегии управления. Компания уже работала по модели электронной коммерции, включающей комплекс разных систем по автоматизации продаж: CRM, ERP и не только, - поэтому внедрение процессного управления было очевидным.

Кому процессное управление не подходит

В компании очень строгая вертикальная иерархия, обмен информацией между отделами усложнён – например, есть уровни секретности.

Реализуется сложный продукт с индивидуальным подходом и длинным циклом производства или продаж — процессы устаревают быстрее, чем их внедряют.

Оборот компании и количество сотрудников не позволяют внедрить процессное управление и содержать процессный офис → малый и часть среднего бизнеса.

Что входит в стоимость внедрения процессного управления и сколько стоит софт

В стоимость перехода на процессное управление включаются такие расходы, как программное обеспечение, оплата труда сотрудников процессного офиса, внедрение изменений, работа ИТ-специалистов, консультантов.

На апрель 2024 года, по данным портала IaaSaaSaaS, топ-5 российских BPM-систем выглядит так:

- ELMA365;
- Первая Форма;
- BPMSoft;
- Citeck ECOS;
- Directum RX.

Объём рынка BPM-систем в России в 2023 году составил 6,1 млрд рублей, согласно подсчётам того же портала. На момент проведения исследования BPM-софт был у 12 000 компаний, **средняя стоимость 100 облачных лицензий составляет от 600 000 до 1,2 млн рублей в год.**

Чтобы оценить, будет ли рентабельна реорганизация процессов, следует просчитать ROI. Если прогноз сокращения издержек компании показывает положительный ROI, можно задуматься о процессном управлении.

Опыт Oasis: почему мы выбрали нестандартный вариант, сколько вложили во внедрение процессного управления и с какими сложностями столкнулись

Для процессного управления требуется прозрачность и измеримость, чтобы команды видели свой вклад в результаты других отделов. BPM-система может выступать в роли связующего звена между разными программами, которые использует компания, например между CRM и ERP.

В случае с e-commerce, куда можно отнести Oasis, сложность заключается в том, что часто компании используют собственные онлайн-платформы с системой управления продажами, куда, как правило, постороннему софту вход воспрещён, каким бы надёжным он ни был.

К тому же стоимость и скорость внедрения BPM-систем показалась неоправданной. Вот примерный расчёт без учёта работы сотрудников процессного офиса:

- лицензия на BPM-системы — от 600 000 рублей в год;
- настройка систем, требующая привлечения финансовых и ИТ-специалистов, консультантов и HR, а также переобучение сотрудников – от 5 млн рублей в год;
- сроки внедрения системы и переноса программ — от полугода.

Чтобы внедрить новую модель управления, нужно закладывать минимум полгода. Можно набрать большой штат и справиться быстрее, но это потребует другие ресурсы компании. Топ-менеджеры не поддерживают высокий темп изменений, они не успевают всё качественно изучить. И конечно, ИТ-отделу нужно время на внедрение проектов.

Решающими факторами стали стоимость интеграции, её сложность и длительность. По этим причинам мы в Oasis решили использовать гибридный вариант и внедрить дополнительные программы для управления процессами без интеграции в продажи:

- систему автоматизации управленческих процессов, постановки задач и аналитики проектов ПланФикс: 430 000 рублей в год на 220 пользователей – участников процессов;
- онлайн-доски для визуализации блок-схем: Miro (до ухода компании из России) — 180 000 рублей в год на 19 лицензий для процессного офиса и топ-менеджмента, Holst — используем сейчас;

- систему создания документной базы (репозитория) Sharepoint: входит в общую подписку Microsoft, включающую почту, корпоративную платформу и другое.

ПланФикс позволяет не только организовать бизнес-процессы, но и выступает таск-менеджером для сотрудников. А эксплуатация встроенного сервиса Microsoft выводит содержание репозитория из бюджета процессного офиса.

Состав и количество процессного офиса зависят от поставленных задач, но как минимум нужно 3 специалиста.

В процессном офисе Oasis работает четыре сотрудника:

- операционный директор: отвечает за стратегию и обеспечивает кросс-взаимодействие с руководителями отделов — владельцами процессов;
- 2 бизнес-аналитика с разными задачами: один анализирует, оптимизирует процессы и создаёт блок-схемы, а второй ведёт репозиторий процессов и создаёт инструкции;
- проектный менеджер: помогает в настройке и управлении процессами с технической стороны.

Какими процессами в Oasis управляет процессный офис:

- простые административные процессы: заказ визиток, оформление больничных, закупка ИТ-оборудования и другое.
- повторяющиеся процессы между отделами: согласование договоров, запросы на контент, постановка задач в ИТ и не только.
- строго регламентированные процессы: запросы в отдел контроля качества, заявки на печать, документооборот и прочее.
- автоматизированные процессы работы с клиентами: управление дебиторской задолженностью, система уведомлений, резервы и другое.

Главная трудность, с которой столкнулись, – непонимание и опасения персонала

Проблема первая: людям тяжело понять, чем занимается бизнес-аналитик. Он тратит время персонала, всех опрашивает, наблюдает, просит выгрузки данных. По мнению сотрудников, налицо противоречие: мы тратим время, чтобы сэкономить время. Это когнитивная проблема, связанная с длительностью реорганизации процессов. Линейный персонал не участвует в стратегическом планировании и фокусируется на сегодняшнем дне, особенно когда вознаграждение напрямую зависит от выработки, например у менеджеров по продажам.

Проблема вторая: после того как блок-схемы сформированы, их согласование затягивается, так как их сложно читать. Блок-схемы –

непривычный вид визуализации для многих людей. Бизнес-аналитики упрощают схемы и оставляют только блоки данных, унифицированные символы, фигуры и цвета, по которым быстро считывают информацию. Но другим непонятны эти коды. Если же схему усложнять и добавлять сопроводительные тексты и пояснения, она становится громоздкой и сложной для восприятия.

Проблема третья: у сотрудников появляется страх, что за оптимизацией процессов последует и оптимизация штата. Это не так: процессное управление внедряется не для того, чтобы уволить часть персонала, а скорее для того, чтобы с ростом компании нагрузка на штат не увеличивалась пропорционально обороту. Справиться с этой проблемой помогает демонстрация результатов внедрения процессного управления.

Примеры управления процессами и экономии ресурсов в Oasis

Работа с дизайн-макетами

Чтобы заказать мерч, клиентам Oasis необходимо согласовать макет логотипа или принта на соответствие техническим требованиям. Дизайнеры компании обрабатывают до 500 макетов в день.

Как было раньше:

- клиент письмом отправлял макет менеджеру;
- менеджер добавлял позиции нанесения – услуги – в 1С и отправлял макет дизайнеру;
- дизайнеры распределяли между собой задания;
- дизайнер присылал подтверждение заказа или правки в макет письмом менеджеру;
- менеджер транслировал эту информацию клиенту, его ответ дизайнеру — и так до тех пор, пока макет не был согласован.

Проблемы такого подхода – длинная цепочка согласования, потери при отсутствии доступа к почте, постоянный наём новых сотрудников отдела продаж.

Как стало сейчас:

- создали интерфейс на сайте, куда клиент самостоятельно загружает макет;
- внедрили систему распределения задач дизайнерам с чётким таймингом;
- из этой цепочки полностью убрали звено аккаунт-менеджера.

Какой результат получили:

- раньше процесс занимал от 2 до 6 часов. Сейчас среднее время ответа на отправленный макет – 21 минута;
- ресурс аккаунт-менеджера на другие задачи.

Выдача заказов

Oasis отгружает до 1 000 заказов ежедневно. Основной склад привозит готовую продукцию в пункт самовывоза, где происходит приёмка и выдача заказов клиентам.

Как было раньше:

- в системе 1С заведено несколько десятков складских зон, информация о которых также наклеена на стеллажах;
- при разгрузке машины сотрудники раскладывают заказы по ячейкам, записывают в бланк, после чего информация переносится вручную в 1С. Этот процесс приёмки занимал до 2,5 часов;
- для выдачи заказа нужно было найти его в системе, выгрузить бланк, с которым сотрудник шёл в зону, где лежит заказ, забрать его и передать клиенту. В среднем это занимало от 5 до 15 минут.

В декабре пандемийного года большая часть персонала ушла на больничный, принимать машины и выдавать заказы пришлось отделу продаж. Выявилась проблема — оперативно заменить сотрудников нельзя.

Как стало сейчас:

- разработали и внедрили программу управления складом, которая позволила интегрировать её с программными инструментами основного склада и принимать заказы по штрихкодам, которые уже были на коробках;
- приёмка и размещение происходят сразу с терминалом, что позволяет автоматически менять статусы заказов в 1С и личном кабинете клиента без ручного переноса информации;
- в личном кабинете появился QR-код, который клиент передаёт курьеру, что сокращает взаимодействие на первичном этапе минимум в 10 раз.

Какой результат получили:

- время приёмки каждой машины сократилось в 5–7 раз: теперь это занимает от 15 до 20 минут в зависимости от количества заказов, то есть от физической разгрузки из машины;
- появилась возможность быстрого найма аутсорса в периоды пиковой нагрузки. Автоматизация снижает риск ошибок, и теперь сотрудники могут работать уже в первый день, не тратя 2–3 дня на обучение.

Снизили вовлечённость руководителей отделов и сэкономили 10% их времени

Работа велась полгода – вот что сделали:

- выявили задачи, в которых руководители выполняют дублирующие или низкоуровневые функции, которые могут выполнять менее дорогие сотрудники или программы;
- заменили владельцев процессов и перенастроили функции;

- сформировали блок-схемы процессов для руководителей с интерактивом, таким как переход в документы или карточки сотрудников;
- разработали корпоративный портал с базой инструкций, чтобы сотрудники не обращались к руководителям по линейным вопросам;
- сделали шаблоны часто повторяющихся задач в таск-менеджере, таких как обращение в ИТ, согласование договоров, чтобы задачи создавались одним кликом и назначались участникам автоматически;
- внедрили работу по OKR – системе постановки целей и распределения задач.

Так глубоко обычно копают средние и крупные компании, которые проанализировали и просчитали, что обладают большими активами – персонал, ресурсы, время и деньги, по которым можно увеличить эффективность. При этом оптимизация отдельно взятого процесса – разовая инициатива, доступная любой компании.

Что в итоге

Процессное управление – это перестройка компании, которая требует регулярных затрат и окупается за счёт снижения издержек.

Такой подход не подходит компаниям, у которых нет массива повторяющихся процессов, требующих описания и оптимизации. Также не подходит компаниям, где руководители не готовы отказаться от строгой вертикали власти: процессный офис будет заниматься рисованием схем, но внедрения не произойдёт.

Процессное управление – эффективный выбор для крупных компаний, готовых к изменениям иерархических связей внутри предприятия вплоть до перехода на самоорганизующиеся команды – холакратию. Для бизнеса это хорошо, потому что снижаются издержки, а рабочие процессы становятся прозрачными, что значительно облегчает управление. Для сотрудников – перераспределяются роли и функции, чтобы каждый занимался только своим делом и был максимально избавлен от рутины.

А главное – это симбиотическая история, так как процессное управление формирует задачи от клиента, что в итоге также снижает издержки. Например, опыт Oasis показал, что с помощью оптимизации оборудования и сокращения времени персонала на рутинные задачи **удалось справиться с тем же штатом при росте оборота компании в 1,5 раза.**

Источник: netology.ru, 13.12.2024

Трехкратный рост: уральские компании стали чаще внедрять в свои бизнес-процессы искусственный интеллект

В 2024 году уральские предприятия стали в три раза чаще внедрять в свои бизнес-процессы решения на основе искусственного интеллекта от Сбера и его компаний-партнеров. Сейчас доля проектов с применением AI в общем портфеле проектов по цифровой трансформации Уральского банка Сбербанка составляет 90%. Об этом сообщает пресс-служба Сбербанка в дни международной конференции Сбера по искусственному интеллекту и машинному обучению AI Journey.

- На любом производстве, будь то промышленность, металлургия или ТЭК, всегда нужны решения, которые помогут оптимизировать рутинные производственные процессы, повысить их эффективность и снизить затраты. Эту функцию на себя берут разработки на основе искусственного интеллекта. Кроме того, мы видим, что в структурах крупных компаний появляются департаменты или специальные направления, которые занимаются развитием и внедрением цифровизации на производстве. И это как раз говорит о том, что вопрос цифровизации и внедрения AI становится приоритетным для многих уральских компаний, - говорит Александр Нуйкин, заместитель председателя Уральского банка Сбербанка.

Чаще всего AI-решения используют компании из сферы промышленности, строительства, торговли и логистики. Среди самых популярных решений, позволяющих оптимизировать процессы – цифровые двойники промышленных объектов, видео- и речевая аналитика, прогнозирование рентабельности будущих проектов. Также компании активно применяют AI, чтобы оптимизировать офисные функции в части автоматизации документооборота и управления персоналом.

Международная конференция по искусственному интеллекту и машинному обучению AI Journey («Путешествие в мир искусственного интеллекта») проходит в Москве с 11 по 13 декабря. AI Journey - это ключевая площадка, где рождается будущее, обсуждается роль AI-технологий для помощи человеку, генерируются новые идеи и смыслы, которые определяют развитие отрасли на годы вперед.

Источник: oblast45.ru, 12.12.2024

Курсанты и студенты военно-медицинской академии начинают обучение в проекте «Цифровая кафедра» в рамках национальной программы «Цифровая экономика» и программы стратегического лидерства «Приоритет – 2030»

В рамках дополнительного профессионального образования обучающиеся получают компетенции программы переподготовки «Процессный подход в здравоохранении и анализ больших медицинских данных».

В рамках федерального проекта «Развитие кадрового потенциала ИТ-отрасли» национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» и в соответствии с программой стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в Военно-медицинской академии обеспечено получение курсантами, студентами и слушателями академии дополнительной квалификации в рамках обучения по дополнительным профессиональным программам профессиональной переподготовки.

В новом 2024/2025 учебном году, при реализации проекта «Цифровая кафедра», в образовательный процесс запускается новая программа профессиональной переподготовки «Процессный подход в здравоохранении и анализ больших медицинских данных». Программа направлена на формирование цифровых компетенций в области создания алгоритмов, процессного управления, технических и организационных мер защиты информации, применения медицинских информационных систем для формирования больших массивов медицинских данных.

В соответствии с поданными заявлениями и рапортами по участию в проекте «Цифровая кафедра» приказом начальника академии было зачислено 715 обучающихся, что на 36% превышает целевой показатель, определенный Минцифры России для академии.

Всех зачисленных на обучение приветствовал руководитель программы профессиональной переподготовки «Процессный подход в здравоохранении и анализ больших медицинских данных» - начальник центра информационных технологий Олег Гаспарян. Принять участие в запуске новой программы прибыл старший специалист Сектора по взаимодействию с организациями АНО ВО «Университет Иннополис», г. Иннополис – Снежана Юнусова, которая поздравила новый поток участников проекта «Цифровая кафедра» с началом работы. Она представила доклад о важнейшем этапе при обучении на «Цифровой кафедре», независимой комплексной оценке формирования уровня компетенций при освоении программы профессиональной переподготовки – проведение ассесмента.

С методикой прохождения ассесмента обучающихся познакомил офицер отдела (медицинских информационных систем) Центра координации

медицинского обеспечения МО РФ Николай Мячин. Методист отдела информационных технологий в образовании и науки центра информационных технологий Ольга Азаренкова выступила с докладом «Организация образовательного процесса с применением дистанционных образовательных технологий в электронной образовательной среде академии, в рамках проекта «Цифровая кафедра».

В 2023 году в рамках проекта «Цифровая кафедра» программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в академии прошли дополнительное обучение более 230 человек.

Справочно: программа стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» реализуется Министерством науки и высшего образования РФ в рамках национального проекта «Наука и университеты». В 2024 году в ней участвует 118 вузов из 50 субъектов страны. Ее цель – к 2030 году сформировать более 100 прогрессивных современных университетов – центров научно-технологического и социально-экономического развития России.

Источник: vmeda.org, 11.10.2024