

Лучшая практика оргразвития 2022

Зарождение, принципы, цели,
результаты и следующие шаги по
развитию практики
организационного развития

Подготовил: Гришин Виталий Владимирович

Дата: Октябрь 2022



О КОМПАНИИ

«Свеза» сегодня

№1 в мире по производству березовой фанеры

7

комбинатов

80+

стран-покупателей

7 550

сотрудников

1 400 000 м³

древесных плит в год

23% доля

в мировом производстве фанеры

200+

размеров и толщин



«Свеза» в Усть-Ижоре
(г. Санкт-Петербург)



«Свеза» в Новаторе
(п. Новатор, Вологодская обл.)



«Свеза» в Уральском
(п. Уральский, Пермский кр.)



«Свеза» в Тюмени
(г. Тюмень)



«Свеза» в Мантурове
(г. Мантурово, Костромская обл.)



«Свеза» в Костроме
(г. Кострома)



«Свеза» в Верхней Синячихе
(п. Верхняя Синячиха, Свердловская обл.)

01	ИСТОРИЯ СТАНОВЛЕНИЯ ПРАКТИКИ ОРГ	5
02	ЗАРОЖДЕНИЕ ПРАКТИКИ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ	8
03	ОРГЭФФЕКТИВНОСТЬ SG&A	13
04	СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД, АРХИТЕКТУРА ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ, BUSINESS STUDIO, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ДОКУМЕНТООБОРОТОМ	22

Факт по КПЭ 2017-2021

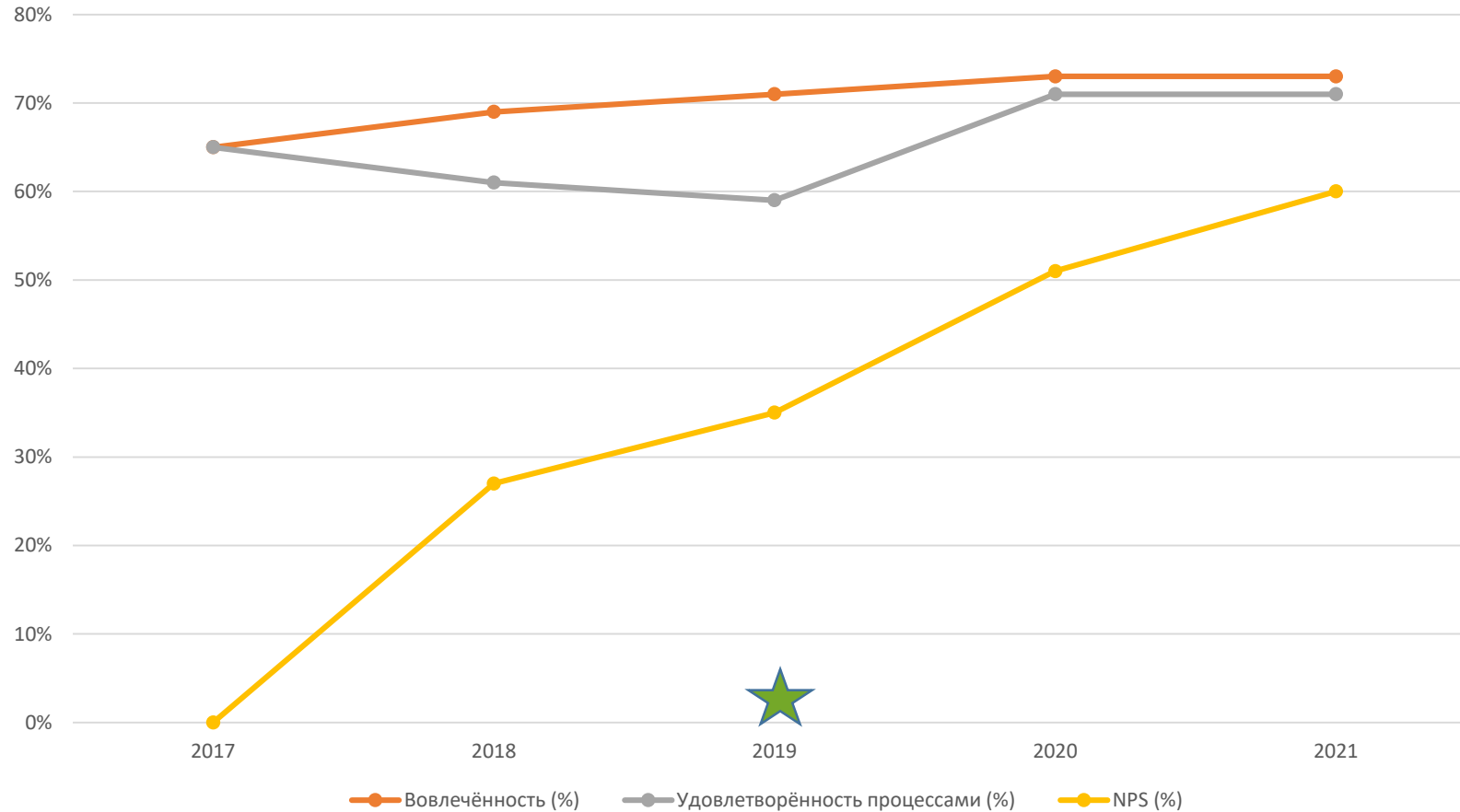


Запуск первых проектов по внедрению процессного управления



Показатель	2017	2018	2019	2020	2021
Выручка (млн руб)	30 225	40 414	35 162	35 734	57 000

Динамика 2017-2021



Основные показатели эффективности проекта показали рост на горизонте 2017-2021

Стремительный рост **NPS** обусловлен как фокусом на выстраивание процессов продаж, так и активной деятельностью по выстраиванию клиентоцентричной стратегии, выводом новых продуктов, увеличением доли прямых клиентов

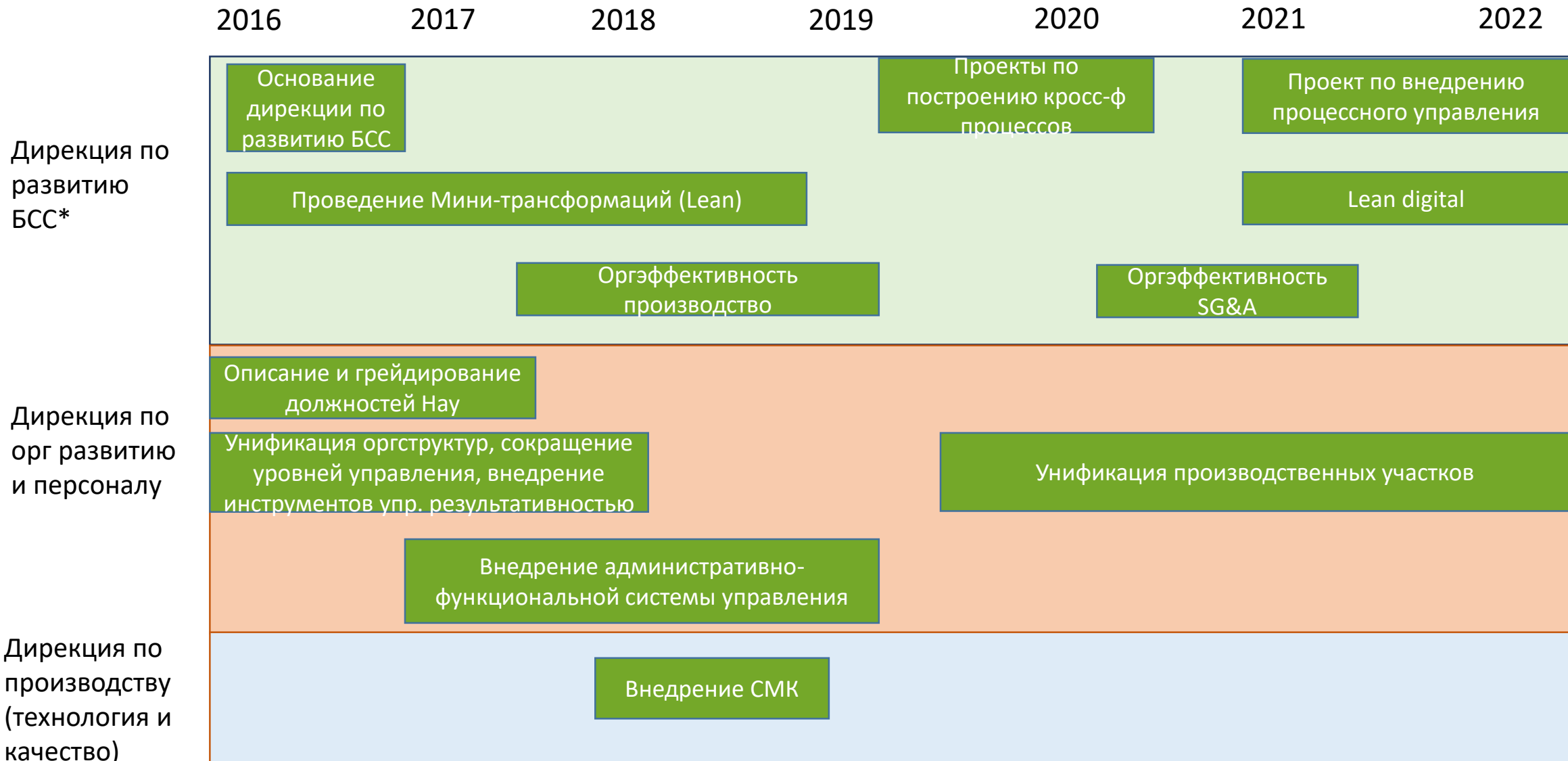
Просадка в КПЭ “Удовлетворённость процессами” в 2018-2019 гг связана с изменением модели управления компанией (переход от децентрализации к централизации). Также она привела к изменению подхода к внедрению процессного управления (от фокуса на улучшении приоритетных процессов к построению системы)



**№1 | ИСТОРИЯ СТАНОВЛЕНИЯ ПРАКТИКИ
ОРГ РАЗВИТИЯ**



Ключевые проекты и инициативы в области орг развития 2016-2022

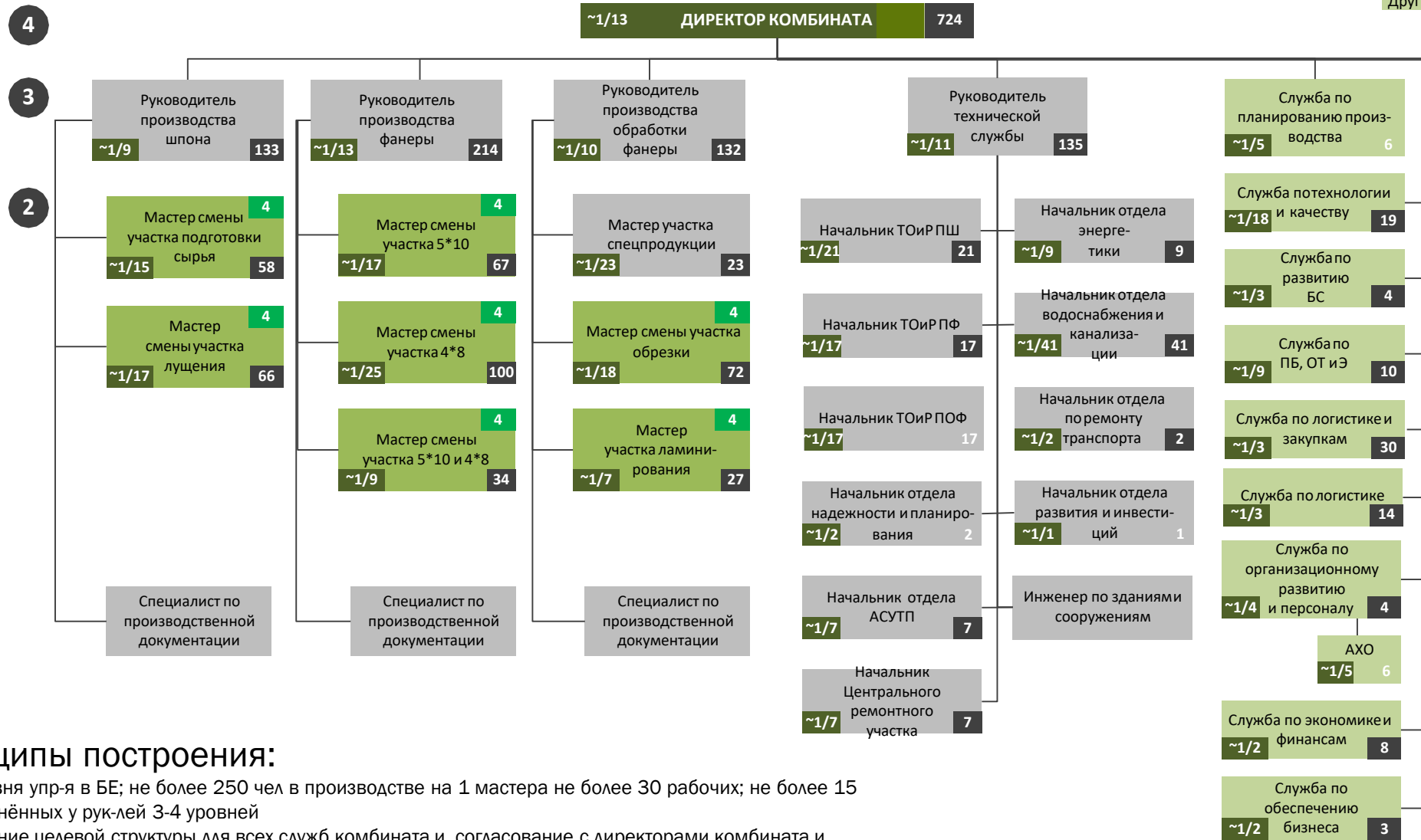


* Бизнес-система Свеза

Унифицированная орг структура комбината реализована в 2017 г на 6 комбинатах одновременно с введением функционального упр-я была краеугольным камнем для организационной трансформации



Сменный персонал ~х/х Подчинённых на 1 рук
 Дневной персонал хх Подчинённые
 Другие подразделения хх Шт ед



Принципы построения:

- 4 уровня упр-я в БЕ; не более 250 чел в производстве на 1 мастера не более 30 рабочих; не более 15 подчинённых у рук-лей 3-4 уровней
- Создание целевой структуры для всех служб комбината и согласование с директорами комбината и функциональными директорами
- Проведение изменений с минимально возможным ростом численности и ФОТ



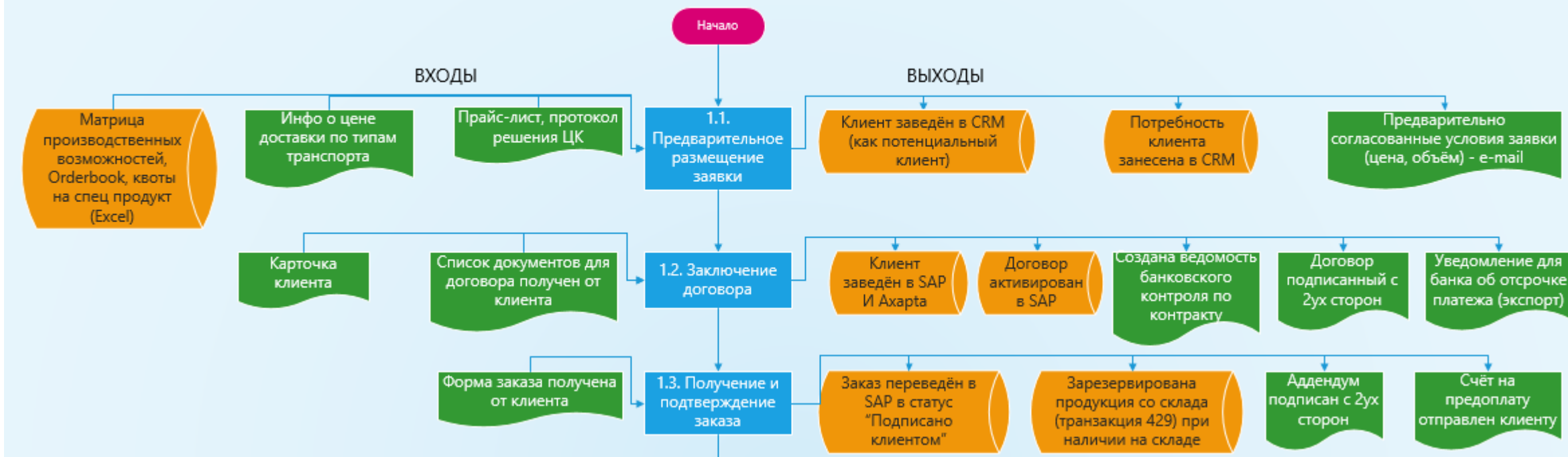
№2 |

ЗАРОЖДЕНИЕ ПРАКТИКИ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ



БЛОК-СХЕМЫ ПРОЦЕССОВ В MS VISIO (Нотация процедура)

ВЫПОЛНЕНИЕ ЗАКАЗА КЛИЕНТА



ЛЕГЕНДА



Существует множество различных нотаций и подходов к визуализации процессов.

Особенности нашего подхода:

- Отсутствие условий “если/то” – линейный ход процесса
- Процесс продолжается только в случае положительного решения по предыдущему шагу, поэтому по умолчанию все действия выполняются в случае положительного решения на прошлом шаге

ВЫСТРАИВАНИЕ ОКРУЖЕНИЯ И ГРАНИЦ ПРОЦЕССА В EXCEL (SIPOC – SUPPLIER, INPUT, PROCESS, OUTPUT, CUSTOMER)

SIPOC – инструмент для описания кросс-функциональных процессов. Ключевое назначение в определении клиентов и поставщиков, приглашении их в команду, прописании точек входа/выхода и предварительного соглашения об уровне сервиса

Поставщик - Supplier	Входные данные - INPUT	Шаг - PROCESS STEP	Ответственный за шаг	Исполнитель	Выход шага - OUTPUT	"Клиент" - CUSTOMER
Клиент	Контакт клиента с менеджером по продажам - заявка (звонок/письмо)	1.1 Предварительное рассмотрение заявки	Менеджер по продажам	Менеджер по продажам, клиент	Клиент заведён в CRM (как потенциальный клиент)	Информационная система CRM, Менеджер по продажам, ЗБР - клиент
специалист по планированию ЦО	матрица производственных возможностей, orderbook, Квоты на спецпродукты			Менеджер по продажам	Потребность клиента занесена в CRM	Информационная система CRM, Менеджер по продажам, ЗБР - клиент, маркетинг
Менеджер по продажам	информация о цене (прайс, протокол/решение ценового комитета)			Менеджер по продажам	Предварительно согласованные условия заявки (цена, объём) - e-mail. ЗБР - стандартизир. Форма	Менеджер по продажам, Клиент
Менеджер по транспортной логистике	информация о цене доставки в зависимости от типа доставки			Менеджер по продажам	Список документов для договора отправлен клиенту	Клиент, менеджер по продажам, специалист по документообороту ОПП

ТЕСТИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА И ФОРМИРОВАНИЕ БАЗЫ ЗНАНИЙ УТОЧНЕНИЕ ШАГОВ ПРОЦЕССА С ИСПОЛНИТЕЛЯМИ И ВИЗУАЛИЗАЦИЯ

Confluence interface showing a page titled "Шаблоны документов_1.1". The page content includes a list of process steps:

- 1. Контакт клиента с менеджером по продажам - заявка (звонок/письмо) - **НЕТ СТАНДАРТИЗИРОВАННОЙ ФОРМЫ.**
- 2. Информация о цене - <https://help.severstal.com/x/ERoeAg>
- 3. Матрица производственных возможностей, orderbook, Квоты на спецпродукты - <https://help.severstal.com/x/ERoeAg>
- 4. Информация о цене

Шаги процесса уточнены с 4 комбинатами (службы по логистике, планированию), на всех рынках продаж, (экспорт, РФ и СНГ, ДСП, ключевые), с ОПП

Формы результатов процесса в виде “скринов” размещены в Confluence. Записаны видеоинструкции по выполнению ключевых операций на стыках шагов процесса

Изменение статуса

Номер объекта: 7B0050003968000000
Тип объекта: YBK Заголовок заказа клиента
Статусная схема: ZSVZ_SV1 Продажи Свезы

СистемСтатус	X	Стат	Ткст
<input checked="" type="checkbox"/>	DEBL		Деблокировано

Статус с порядковым №	X	Стат	Ткст	№
<input type="radio"/>	GAT2		Изменение. Бронь	61
<input checked="" type="radio"/>	SIGN		Подписано Клиентом	70
<input type="radio"/>	SIG2		Измен.Подписано клиентом	71
<input type="radio"/>	CANC		Отменено	80

Статус без порядк. номера	X	Стат	Ткст
<input type="checkbox"/>	ZMOP		Не пройден КМЦ
<input type="checkbox"/>	OZNP		ЭНП не создан

Результаты улучшения процесса Выполнение заказа (2019-2020 г), выявленные в 2021 г после проведения Process mining

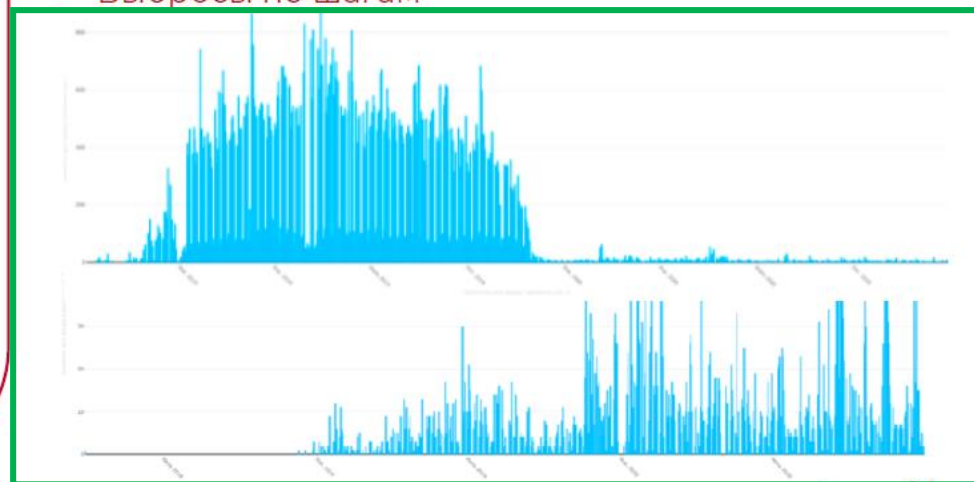
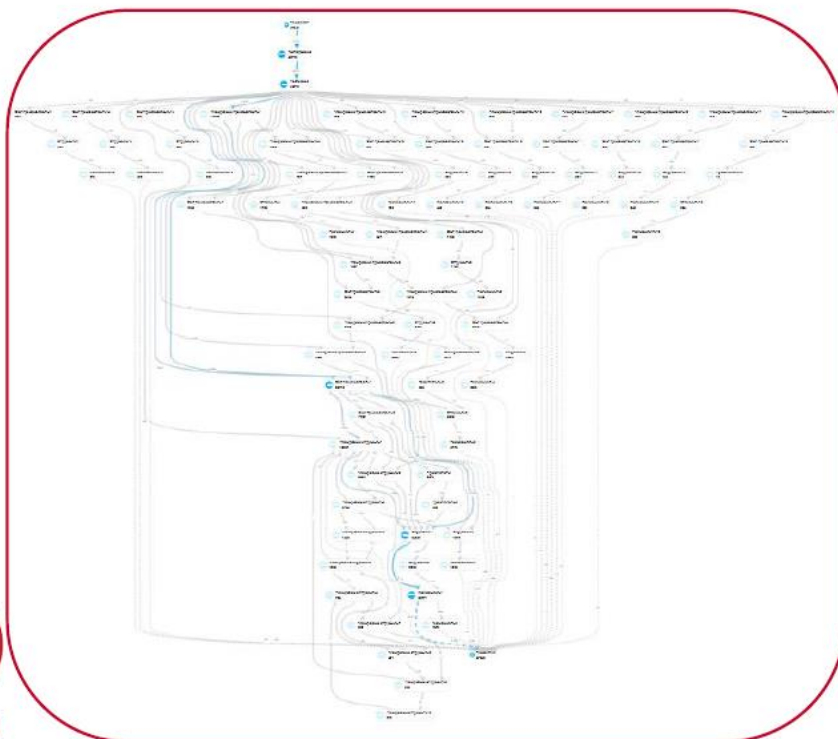


Результаты пилотного применения методики для процесса «Выполнение заказа»

Модель 2 (с детализацией по транспортным нормам)

Оценить модель

- Нарушения нормативов по длительности и частотности выполнения шага
- Подтвердили нарушение порядка шагов процесса
- Выбросы по шагам



Снижение почти до 0 заказов, попадающих в производство, минуя этап «Планирование производства»



ВШМ
СПбГУ



 **SVEZA**

№3 | ОРГЭФФЕКТИВНОСТЬ SG&A



Общий подход к оргэффективности SG&A

Ключевые факторы низкой эффективности

- Неэффективная организация работ
- Высокая стоимость технологий и высокий срок окупаемости инвестиций
- Функционал к передаче не обособлен и / или не централизован

ИНСТРУМЕНТЫ

- 1 Семь рычагов оптимизации функциональных процессов*
 - a) снижение спроса
 - b) консолидация и централизация
 - c) оптимизация орг. структуры
 - d) оптимизация бизнес-процесса
 - e) ИТ и автоматизация
 - f) ресурсы / аутсорсинг
 - g) обучение и управл. эффективностью
- 2
- 3 Определение целевой численность функции, направлений оптимизации и потенциала возможных действий

НАПРАВЛЕНИЯ

- 1 **Организационные мероприятия**
 - БСС
 - HR
- 2 **Инвестиционные мероприятия**
 - БСС
 - IT
 - ДЭФ
- 3 **Передача работ на аутсорсинг**
 - HR
 - БСС
 - IT
 - ДЭФ

Выявление потенциала в ключевых процессах с помощью 7 рычагов оптимизации функциональных процессов

7 направлений для определения потенциала повышения эффективности SG&A – примеры вопросов

Основные рычаги оптимизации



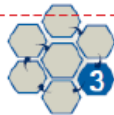
Примеры вопросов¹



- Каковы текущие требования по SLA процесса?
- Насколько может быть снижен уровень сервиса для разных категорий пользователей?
- Есть ли альтернативы ответа на текущие запросы пользователей?



- Какие процессы можно объединить? Каким образом?
- Какой уровень специализации требуется для выполнения процесса?
- Если на разных предприятиях процесс реализуется по-разному, то в чем причина? Каковы возможности и целесообразность унификации?
- Какие процессы можно централизовать? Каким образом? На каком уровне – БЕ, город, Группа).



- Сколько сегодня уровней управления процессом есть (орг. иерархия) и как это можно сократить (сделать более lean организацию)?
- Как обеспечивается управление процессом – насколько четко определены роли в принятии решений?



- Какие этапы процесса можно стандартизировать и упростить?
- Где есть «запараллеливание» процесса?
- Где есть лишние согласующие и циклы согласований, от которых можно отказаться?



- Насколько текущая ИТ платформа(ы) позволяют автоматизировать этапы рассматриваемого процесса?
- Какие этапы процесса можно автоматизировать с новыми ИТ инструментами/процессами (например, RPA)
- Какой уровень первоначальных инвестиций в автоматизацию мы можем себе позволить?



- Какие «процессные» задачи можно выделить, стандартизировать и передать на аутсорсинг?
- Какие процессы имеют высокую волатильность загрузки и потенциально частично могут быть выведены на аутсорсинг?



- Насколько программы управления эффективностью и развития персонала позволяют обеспечить необходимый уровень компетенций для повышения эффективности процессов SG&A? Что необходимо изменить?

2. Выявление потенциала в ключевых процессах с помощью 7 рычагов оптимизации функциональных процессов



Функция (команда)		ДБСС				
Название процесса		АМ				
Текущая численность FTE	FTE	1,88	0,08	0,13	0,26	0,19
Владелец процесса	ФИО					
Рычаги	Ед. изм.	Общий потенциал	Аудиты знаний сотрудников	Аудиты переход на следующие шаги	Ежедневные встречи у стенда АМ (обсуждение отклонений)	Обучение лидеров и команд
№1 снижение спроса	%	5%	5%			
	FTE	0,00	0,004	-	-	-
№2 консолидация и централизация	%	15%	5%		10%	
	FTE	0,03	0,004	-	0,03	-
№3 оптимизация орг. структуры	%	5%	5%			
	FTE	0,00	0,004	-	-	-
№4 оптимизация бизнес-процесса	%	20%	5%			
	FTE	0,02	0,004	-	-	-
№5 ИТ и автоматизация	%	7%	5%			
	FTE	0,01	0,004	-	-	-
№6 ресурсы / аутсорсинг	%	5%	5%			
	FTE	0,00	0,004	-	-	-
№7 обучение и управл. эффективностью	%	10%	5%			5%
	FTE	0,01	0,004	-	-	0,01
ИТОГО	%	67%	35%	0%	10%	5%
	FTE	0,088	0,03	-	0,03	0,01

3. Занесение выявленного эффекта в форму

Функция (команда)	ДБСС										
Предварительная оценка потенциала повышения эффективности процессов											ИТОГО
ФТЕ сейчас	2,43	1,59	2,03	2,65	1,88	1,33	1,37	3,63	5,44	1,99	24,33
Рычаги	Фабрика идей	КПЭ	ДРП	5С	АМ	Кайдзен Команды	Документооборот	Регулярные совещания	Проекты	Развитие себя и команды	
№1 снижение спроса					Нет						
№2 консолидация и централизация					5-10%						
№3 оптимизация орг. структуры					>10%						
№4 оптимизация бизнес-процесса											
№5 ИТ и автоматизация					Нет						
№6 ресурсы / аутсорсинг					5-10%						
№7 обучение и управл. эффективностью					>10%						
Найденный эффект ФТЕ	0,43	0,6	0,88		0,88						2,79
ФТЕ после улучшений	2,00	0,99	1,15		1,00						21,54

Распределение FTE по функциям и рычагам ОЭ

Функция	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	ИТОГО
Логистика	0,1	0,0	0,1	0,3	0,3	0,3	0,1	1,1
ТиК	1,1	0,3	0,3	1,2	0,1	1,2	0,8	5,0
ОТПБиЭ	0,3	0,4	0,0	1,5	0,2	4,7	0,2	7,3
Планирование								
Инвестиции								
Техническое развитие								
Экономика и финансы								12,9
Юридическая служба								
Персонал	0,3	0,7	0,6	0,2	0,9	0,6	0,2	3,5
АХО	6,5	0,2	0,0	0,3	0,6	0,0	0,0	7,7
Лесообеспечение								2,2
Лесоуправление	0,0	0,1	0,0	0,1	0,2	0,9	0,0	1,5
Категорийные закупки	0,1	1,4	0,0	0,7	0,9	3,8	1,1	7,9
Инвестиционные и технические закупки	0,1	0,4	0,0	0,7	0,2	0,8	0,0	2,2
ДБСС	0,5	1,1	0,0	3,0	1,5	0,1	0,3	6,5
Коммуникации								
Информационные технологии	0,2	0,6	0,1	1,0	0,6	0,2	0,4	2,9
Стратегия и анализ	0,1	0,1	0,0	0,1	0,1	0,0	0,0	0,4
Продажи	0,3	0,7	0,3	0,8	0,6	0,6	0,3	3,6
ОПП	0,1	0,4	0,3	0,9	2,5	0,0	0,4	4,5
Экономическая безопасность	0,0	0,7	2,1	3,3	2,0	2,0	0,7	10,9
Информационная безопасность	0,0	0,0	0,0	0,2	0,2	0,1	0,2	0,6
СВЕЗА	9,8	7,1	3,8	14,3	11,1	15,2	4,7	80,8

РЫЧАГ	FTE
№1 снижение спроса	9,8
№2 консолидация и централизация	7,1
№3 оптимизация орг. структуры	3,8
№4 оптимизация бизнес-процесса	14,3
№5 ИТ и автоматизация	11,1
№6 ресурсы / аутсорсинг	15,2
№7 обучение и управл. эффективностью	4,7
ИТОГО	80,8

Лидирующие по эффектам рычаги:

- оптимизация бизнес-процессов,
- аутсорсинг, в т.ч. внутренний,
- ИТ и автоматизация.

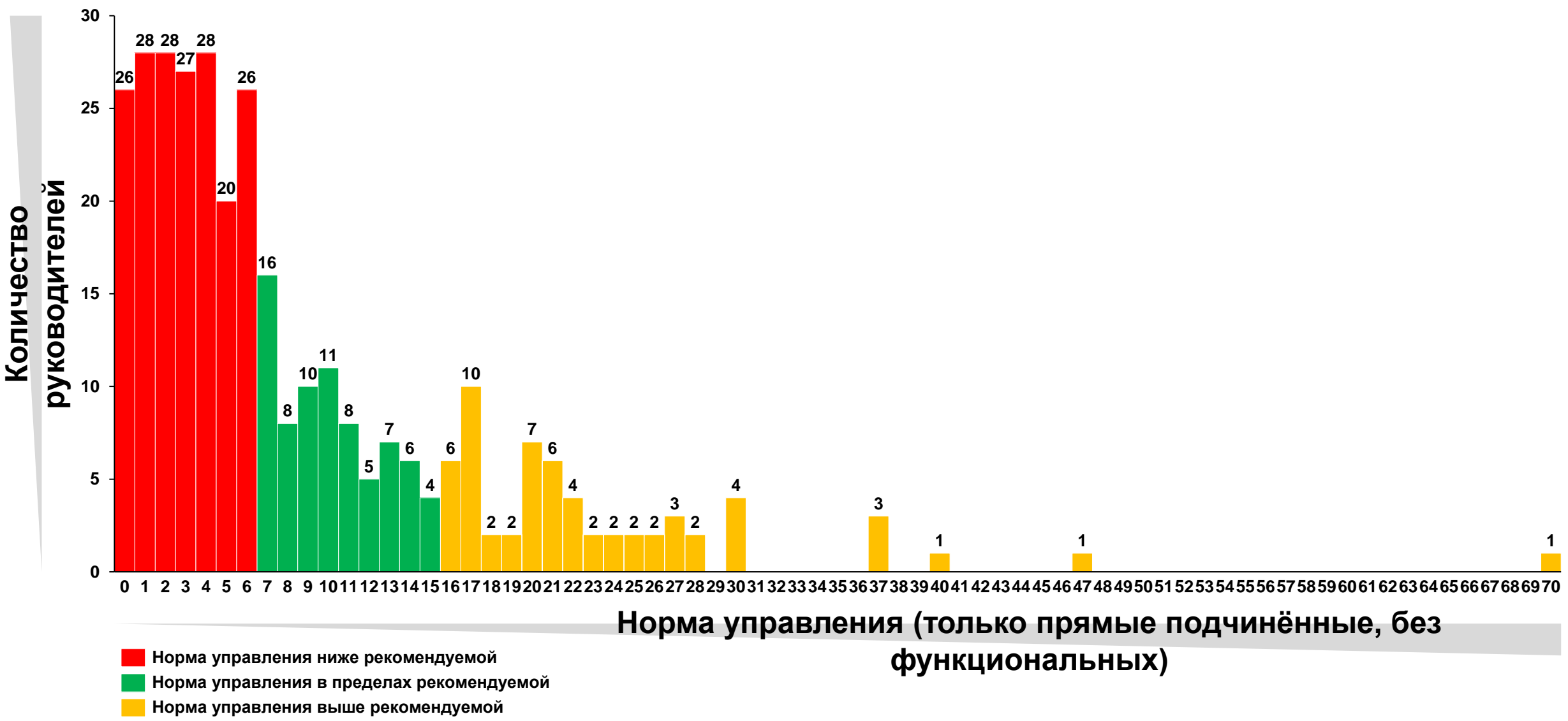
Недооценённые:

- Оптимизация оргструктуры
- Обучение и управление эффективностью

Риски:

- Автоматизация – экономический эффект
- Аутсорсинг – передача функционала другой функции и экономическая эффективность

Анализ орг. структур: из 318 руководителей у 183 норма управляемости ниже рекомендуемой (7-15 подчиненных), у 60 – выше, у 75 – в пределах нормы.



Анализ потерь времени: потери за 8 мес. 2020 года без учета отпусков и простоев составили 7% (36 FTE). В 6 функциях совокупные потери более 1 FTE, в данных функциях выделены 12 подразделений с совокупными потерями более 0.5 FTE

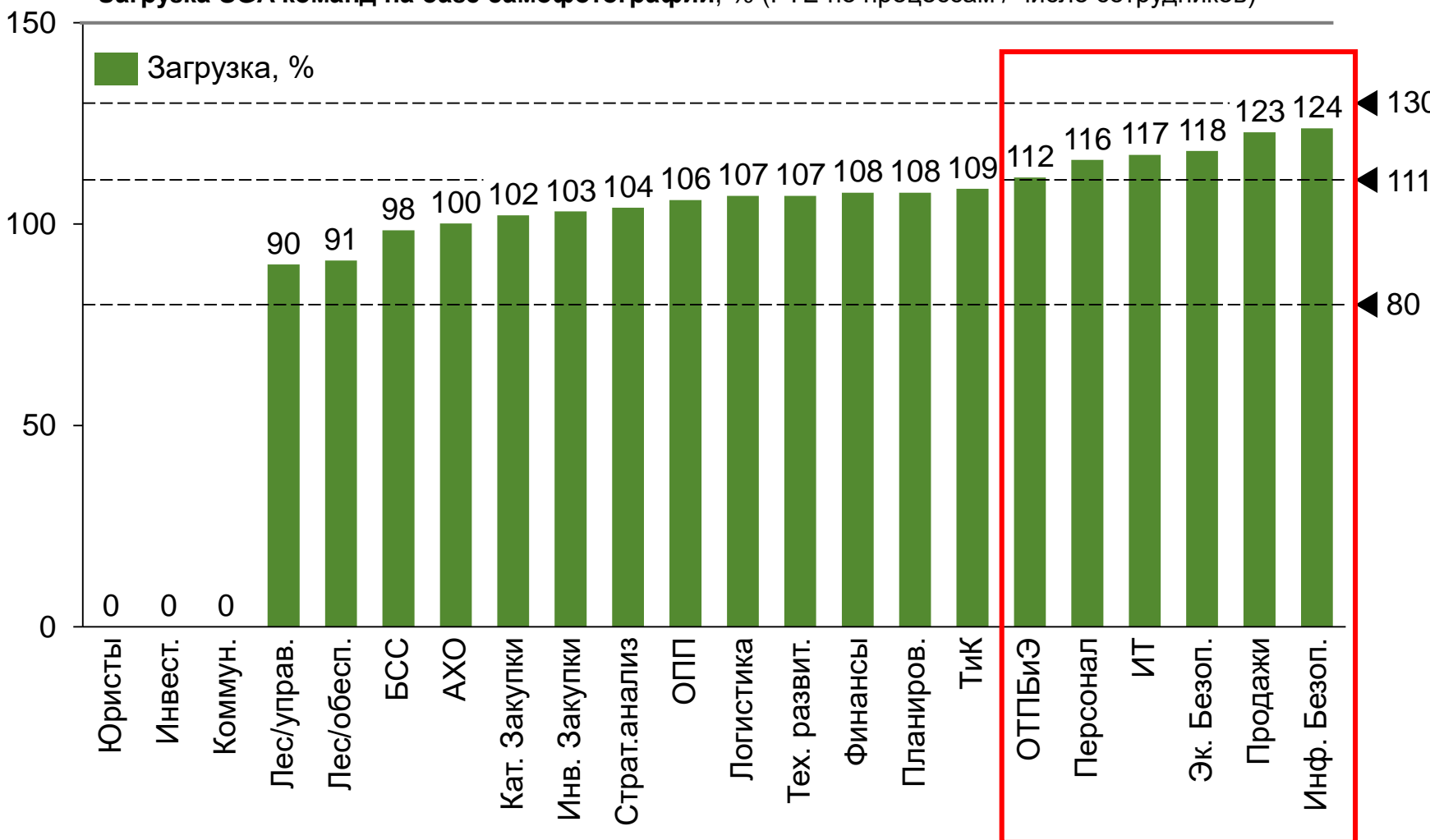
Функция	часы потерь	Чел. с потерями	Потерь *	в FTE
АХО	1307	23	4%	1,0
Инвестиции	547	7	6%	0,4
Информационные технологии	128	2	5%	0,1
Коммуникации	32	1	2%	0,0
Логистика	9299	114	6%	6,9
НИОКР	56	1	4%	0,0
Обеспечение бизнеса	231	4	4%	0,2
ОТК. службы качества	6313	66	7%	4,7
Персонал	992	14	5%	0,7
Планирование производства	653	13	4%	0,5
Продажи	1000	15	5%	0,7
Проекты развития	32	1	2%	0,0
ОТПБиЭ	1913	22	6%	1,4
Развитие бизнес систем	836	17	4%	0,6
Техническая служба	19996	170	9%	14,9
Финансы	383	9	3%	0,3
Юристы	208	4	4%	0,2
Закупки: катег. ЦО	176	3	4%	0,1
Закупки: Лесообеспечение	929	11	6%	0,7
Закупки: Лесоправление	96	1	7%	0,1
Закупки: склад сырья	259	7	3%	0,2
Закупки: службы БЕ	763	19	3%	0,6
Закупки: МТС	2077	16	10%	1,5
Закупки: инвест	56	1	4%	0,0
Общий итог	48281	541	7%	36,0

чел. с потерями	итого % потерь	FTE	Функция	БЕ	Подразделение
11	178%	1,78	Техническая служба-общ.	8200	Отдел тепловодоснабжения и канализации
3	159%	1,59	Техническая служба	8450	Отдел тепловодоснабжения и водоотведения
14	131%	1,31	Логистика	8450	Склад готовой продукции № 1
13	103%	1,03	Логистика	8250	Склад ФП1
15	93%	0,93	Техническая служба-общ.	8500	Отдел теплоснабжения
17	89%	0,89	Логистика	8250	Склад ФП2
12	81%	0,81	Техническая служба	8500	Отдел ТОиР произв. шпона и фанеры
7	72%	0,72	Техническая служба	8700	Отдел тепловодоснабжения и ТЭХ
5	60%	0,60	ОТК. службы качества	8400	Отдел качества
12	60%	0,60	Производство	8500	Производство по подаче сырья
6	58%	0,58	Техническая служба	8250	Тепло-энергетическое хозяйство ПФ 5*5
3	51%	0,51	ОТК. службы качества	8250	Отдел качества

- Примечания: за 8 мес. 2020 года, без учета отпусков и простоев. % потерь рассчитан от общего ресурса рабочего времени. FTE рассчитаны как произведение % потерь на кол-во чел. с потерями.

- Загрузка (fte / сотрудники), все категории персонала в целом в пределах нормы
- Предложение проработать все формы самофотографий выделенных функций со средним значением >111%

Загрузка SGA команд на базе самофотографий, % (FTE по процессам / число сотрудников)



Комментарии

Общие

- За 100% принято 8 часов в день
- 130% ~ 10,5 часов работы ежедневно на протяжении года
- 111% - уровень загрузки с учётом ненормированного рабочего дня (+3 дня к отпуску)
- **Рекомендуется всем функциям с загрузкой выше 111% обратить серьёзное внимание на необходимость её снижения**

Возможные причины превышения

- Дублирование работ
- Неэффективность процессов
- Неоптимальное распределение отпусков/замещений
- Системная нехватка персонала
- Завышенная оценка трудозатрат

Возможные причины недозагрузки

- Реальная недозагрузка
- Забыли указать редкий функционал/ корп задачи



№4 |

**СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД, АРХИТЕКТУРА
ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ, BUSINESS
STUDIO, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ
ДОКУМЕНТООБОРОТОМ**



Цели и задачи проекта “Процессы помогают” 2021-2022



Цель проекта - Описание процессной модели компании для внедрения системы процессного управления и автоматизации процессов

*Business Studio

Задачи:

1. Описание ~560 процессов верхнего уровня
2. Диагностика и актуализация регламентов процессов
3. Создание и актуализация матриц ролей процессов (владелец, ответственный за шаг процесса, исполнитель)
4. Создание единой базы данных всех организационных объектов в BS* (процессы, орг. структуры, должности, КПЭ, регламенты, ИТ-системы, стандарты СМК)
5. Подготовка компании к получению сертификатов ISO 9001 и приоритизация процессов для их улучшения, стандартизации и автоматизации

План проекта 2021-2022

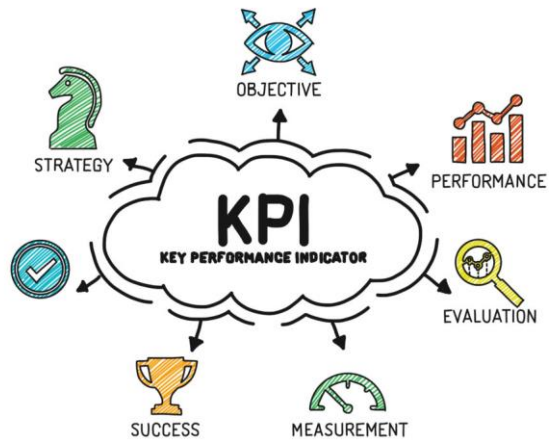
Мероприятие / Месяц	2021												2022											
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Формирование методологии, разработка соглашения о моделировании	█																							
Создание процессной модели компании, контекстная диаграмма, ландшафт процессов			█																					
Установка Business studio, развёртывание портала, создание справочников			█																					
Описание процессов верхнего уровня (A2, A3)						█																		
Назначение владельцев процессов уровней A2 и A3						█																		
Создание несуществующих ранее процессов A2 и A3						█																		
Создание единой базы регламентов, ЛНА и НТД						█																		
Формирование бизнес-требований на трансформацию системы ЭДО							█																	
Проведение оценки зрелости процессов A2 и A3								█																
Формирование процессного офиса							█																	
Описание процессов операционного уровня (A4 и глубже)									█															
Выпуск регламентов процессов												█												
Подготовка и проведение аудита ISO 9001												█												
Внедрение процессных аудитов и системы упр-я изменениями												█												
Разработка и внедрение требований клиентов и процессных КПЭ на основе SLA												█												

27.12.2021

» Бизнес-система компании. Эффективная трансформация должна учитывать изменения во всех трёх сферах, несмотря на фокусировку на операционной системе



Система управления



- Объединяющая цель
- Непротиворечивые и прозрачные функциональные цели
- Каскадированные операционные цели
- Оперативные встречи по анализу выполнения КПЭ
- Система эскалации и решения проблем
- Инструменты мониторинга выполнения КПЭ (доски/дашборды)

Операционная система



- Процессная модель организации IDEF0
- Оргструктура
- Матрица ролей и ответственности
- ЛНА, регламенты, документация
- Процессные КПЭ
- ИТ-архитектура
- Система менеджмента качества
- Единые источники данных
- SLA/соглашение об уровне сервиса

Менталитет и поведение



- Лидерство
- Правильные люди (ценности, компетенции)
- Мотивированные люди
- Обученные люди
- Командная работа
- Открытость информации
- Открытое обсуждение проблем
- Обратная связь друг другу

Структура управления проектом. Единовременное внедрение во всей компании при отсутствии процессного офиса и выделенных на 100% людей от бизнеса



- Занятость 100%
- Занятость 30%
- Занятость <10%

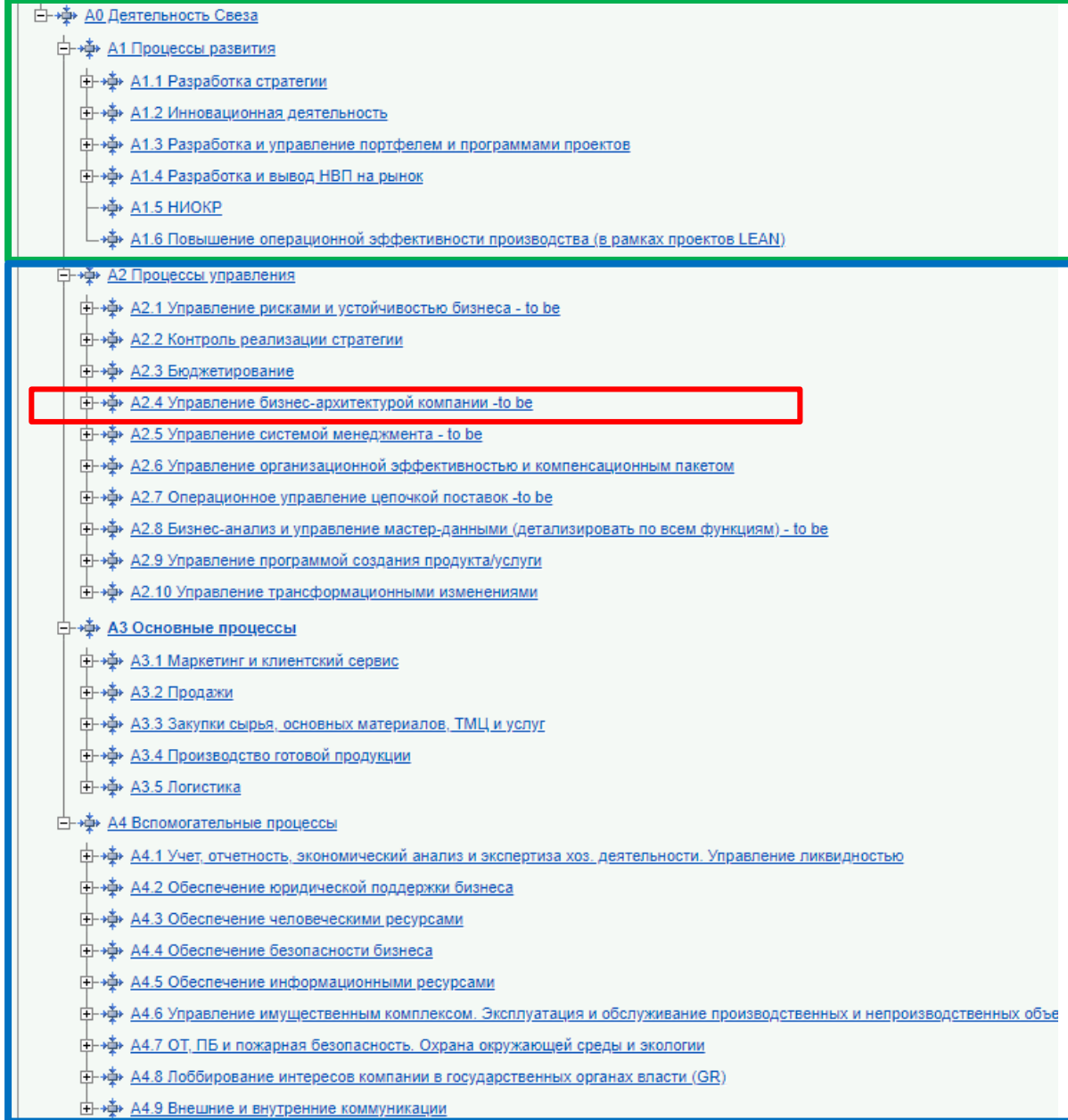




**№4.1 | ПРОЦЕССНАЯ МОДЕЛЬ, ВЛАДЕЛЬЦЫ
ПРОЦЕССОВ, ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССОВ
ВЕРХНЕГО УРОВНЯ**



Процессная модель СВЕЗА vs Run и Change. Управление бизнес-архитектурой компании – процесс управления



Change – трансформационная деятельность
Disrupt – создание нового

Run – текущая деятельность, постоянное совершенствование текущей деятельности



Цикл PDCA применим к каждому процессу, НО общее качество управления процессами зависит от процессов управления, т.к.

Do – Основные и вспомогательные процессы
Plan, check, act – процессы управления

» Выявлены процессы без владельца на верхнем уровне (статус на 23.08.2021 и итоговый результат на 23.08.2022)



Наименование процесса	Владелец процесса	Уровень процесса	Процесс описан (23.08.2021)	РГ	Итоговый результат
A1.1 Разработка стратегии		A2		Нет ответственной функции	Процесс создан, владелец определён, выпущен регламент и описание
A1.2 Инновационная деятельность		A2	0,75	БСС	Процесс создан, владелец определён, выпущен регламент и описание
A1.3 Разработка и управление портфелем и программами проектов		A2		Нет ответственной функции	Процесс создан, владелец определён, выпущен регламент и описание
A1.4 Разработка и вывод НВП на рынок		A2		Маркетинг (Стратегия и анализ + отраслевые + бренд менеджеры+ценообразование+НИОКР)	Содержание процесса расширено до “Управление портфелем продуктов и сервисов”, Разработка НВП вошла, как подпроцесс
A1.5 НИОКР		A2	1	Маркетинг (Стратегия и анализ + отраслевые + бренд менеджеры+ценообразование+НИОКР)	Включен в состав А1.2 Поиск и управление инновационными решениями
A1.6 Повышение операционной эффективности производства (в рамках проектов LEAN)		A2		БСС	Включен в состав “Управление трансформационными изменениями”
A2.1 Управление рисками и устойчивостью бизнеса - to be		A2		Нет ответственной функции	Процесс создан, определён владелец
A2.10 Управление трансформационными изменениями		A2		БСС	Процесс создан, владелец определён, выпущен регламент и описание
A2.4 Управление бизнес-архитектурой компании -to be		A2	0,25	БСС	Процесс создан, включен в состав “Управление архитектурой предприятия”. Сделаны описание и выпущен регламент
A2.7 Операционное управление цепочкой поставок -to be		A2		Нет ответственной функции	Удалён
A4.6 Управление имущественным комплексом. Эксплуатация и обслуживание производственных и непроизводственных объектов		A2		Нет ответственной функции	Процесс создан, владелец определён

» СДЕЛАНО В 2021 ГОДУ (ЭТАПЫ ПРОЕКТА 1 и частично 2)



Выполнено описание процессов (282):

- А-0 – 1
- А0 -1
- А2 – 22
- А3 – 83
- А4 – 123
- А5 - 52



Проведено обучение:

- 180 Руководителей – Процессное управление и нотации (2 часа)
- 17 координаторов и 12 менеджеров ИТ-продуктов – Расширенный курс процессное управление и нотации в Business studio (2 дня)



Установлено ПО Business Studio:

- 15 лицензий редактор + 100 портал
- Настроен портал BS, ссылка на портал СВЕЗА
- Поставлено на поддержку в Инфоком
- Настроены отчёты по выгрузке реестров процессов, регламентов
- Внесены оргструктуры и справочники



Проведена оценка зрелости процессов:

- А2 – 22
- А3 – 68
- Проведено изучение требований для получения сертификата ISO 9001
- Выбран поставщик ISO 9001



Проведён анализ системы документооборота

- Составлен реестр ЛНА из >2500 документов
- Проведён анализ типовых областей для развития в составлении документов
- Проведено исследование системы ЭДО
- Сформированы бизнес-требования для системы ЭДО (регламенты процессов)



**№4.2 | Оценка зрелости системы
процессного управления и зрелости
процессов**



Уровни зрелости процессного управления (Gartner)

Уровень зрелости процессной модели СВЕЗА



Оценка уровня зрелости процессов – CMMI (ISO 15504). Приоритет в развитии процесса «А3.3. Закупки сырья, основных материалов ТМЦ и услуг» – достижение 100% по уровням 1 и 2 (из 5)



Атрибут выполняется



Атрибут не выполняется

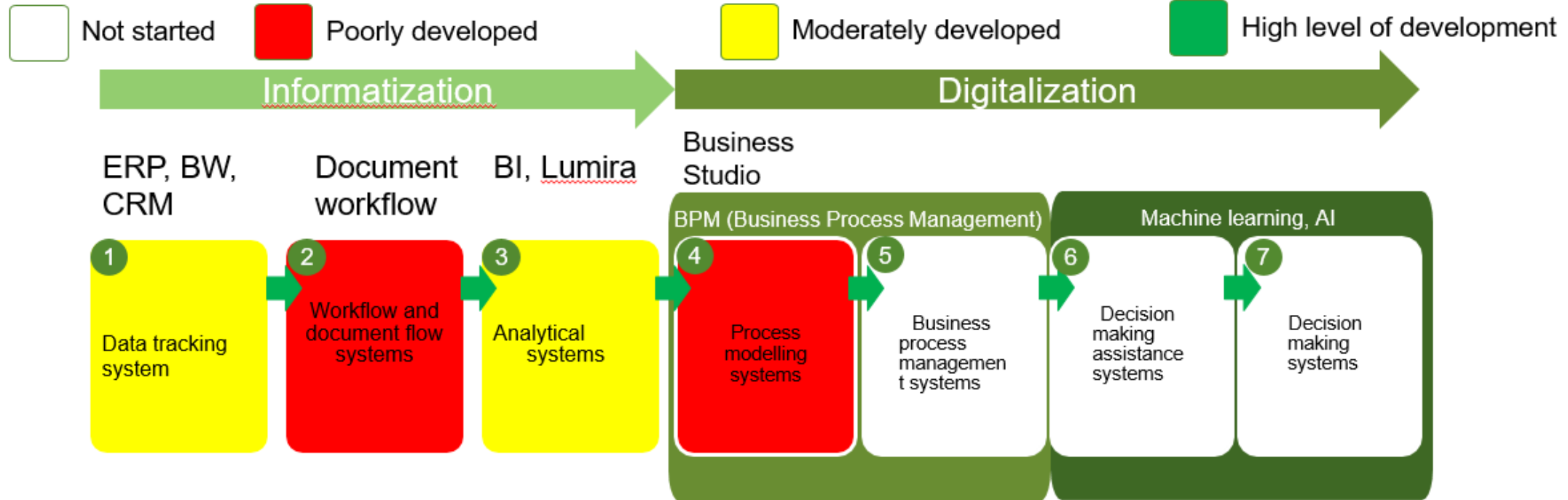
№ уровня зрелости	№ атрибута	Атрибут
0	0	Процесс идентифицирован как объект
1	1	Существует описание структуры процесса (например, в виде описания основных этапов, процедур)
1	2	Документированы результаты процесса и их потребители (внутренние и внешние)
1	3	Документированы входы процесса (результаты других процессов) и их поставщики (внутренние и внешние)
2	4	Требования потребителей (внешних/внутренних) к результатам процесса идентифицированы и задокументированы
2	5	Определены KPI процесса, отражающие соответствие результатов процесса требованиям потребителей
2	6	KPI процесса, отражающие соответствие результатов процесса требованиям потребителей, регулярно измеряются
2	7	Ответственные за сбор данных для измерения KPI процесса, за контроль и анализ отклонений KPI определены и выполняют свои функции
2	8	Назначен Владелец процесса
2	9	Назначен Руководитель процесса
2	10	Функции, выполняемые в процессе, определены и доведены до всех участников процесса, ответственных за их выполнение



**№4.3 | ВНЕДРЕНИЕ BUSINESS STUDIO,
ПРОЦЕССНЫЙ ОФИС**



Process management system assessment SVEZA



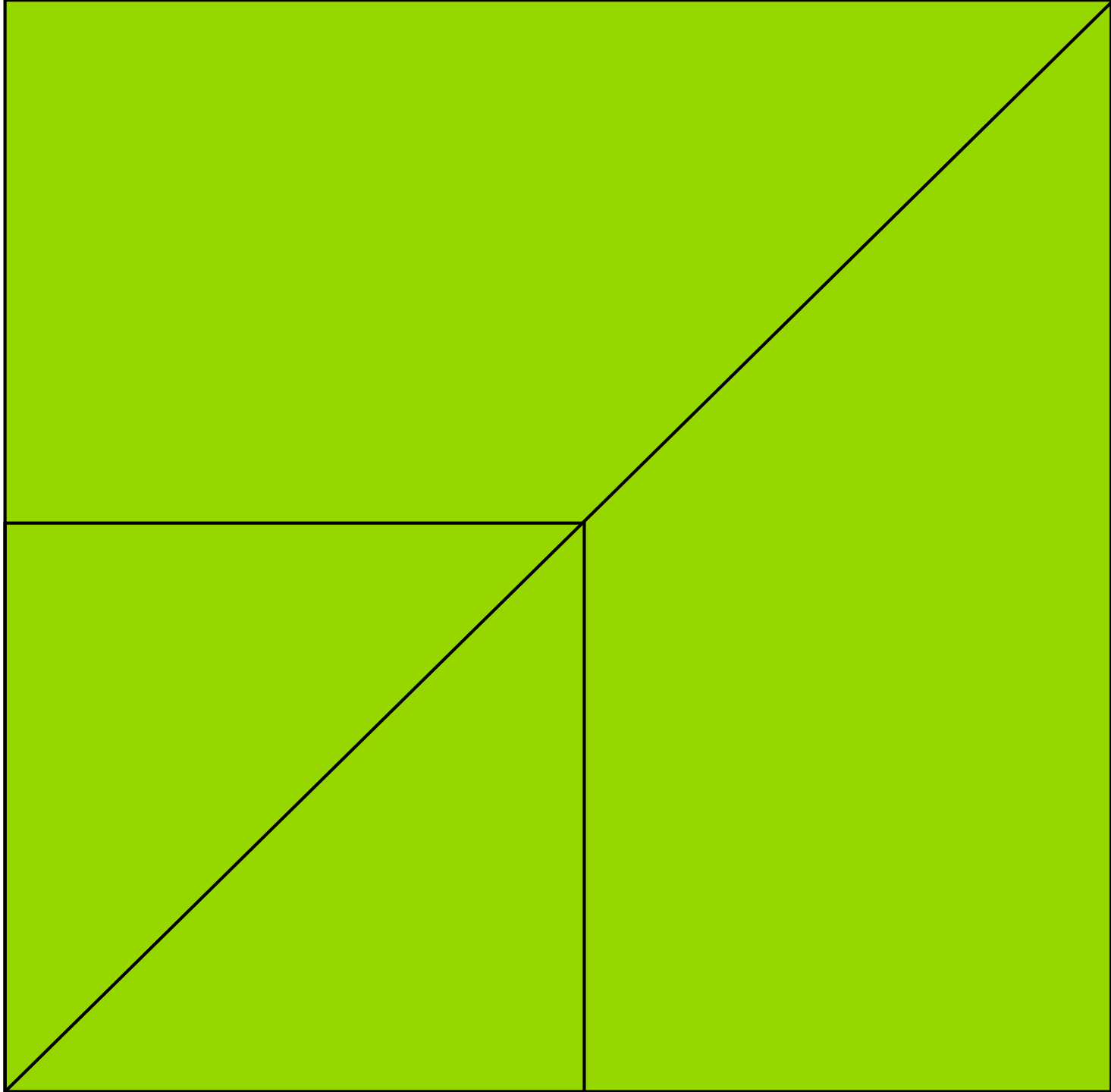
- 1 Data tracking system** – in general, ERP works fine but there are some issues in integration of different modules of the system (example – purchasing and production planning). SAP BW works fine. CRM works poor, is not user friendly, poorly integrated with SAP BW. No production operations real time. No centralized approach to the data governance, data lineage, data quality, data security.
- 2 Document and Workflow** – SAP Yadro demands significant improvement, long lead times for documents approval, decision making etc. Task workflow systems missing at all.
- 3 Analytical systems** – SAP BI and Lumira working normally. Minuses – low speed of response, hard to change data sets or interface, amount of data is limited only with management reports. Power BI – 50 dashboard in place, but there is no rules or system to create, upgrade or monitor dashboards. Missing data warehouse, SAP BW designed to be one but it doesn't have all the data.
- 4 Process modelling system** – recently have implemented Business Studio, so far it is not 100% adjusted and not used widely.

Тот, кто, желая понять сущность дома, разбирает его, видит кирпичи, черепицу, но не находит ни тишины, ни уюта, ни прохлады, которым служили кирпичные стены и черепичная крыша.

*Антуан де С. Экзюпери
“Цитадель”*



**Спасибо
за внимание**



Мировой лидер
березовой фанеры



 **SVEZA**

Контакты

Гришин

Виталий Владимирович



Руководитель направления по
улучшению бизнес-процессов



<https://www.linkedin.com/in/vitaly-grishin-5820a56b/>
<https://www.facebook.com/profile.php?id=100004575826146>



+7 (906) 257 60 95 (Whats App и РФ)
+34 674 572 839 (Испания)



vitaliy.grishin@sveza.com