

От внедрения процессного подхода к организационному развитию

Рудоманова Ирина Сергеевна

Начальник управления корпоративного развития, операционной
эффективности и аудитов

Группа компаний «РТ-Инвест» полного цикла обращения с отходами

О себе



Рудоманова Ирина Сергеевна

Методолог и практик процессного и проектного управления, сертифицированный аудитор бизнес-процессов, участник программы MBC Black Belt Program (Германия) и Lean Six Sigma

- Моделирование бизнес-архитектуры
- Оптимизация бизнес-процессов
- Операционный аудит бизнес-процессов
- Бережливое производство
- СМК, сертификация ИСО
- Проектное управление

Содержание

- ❖ **Информация о группе компаний РТ-Инвест**
- ❖ **Драйверы и цели внедрения процессного управления**
- ❖ **Этапы развития и внедрения методологии**
- ❖ **Процессный офис, методическая база и инструменты**
- ❖ **Среда моделирования Business Studio, процессная модель**
- ❖ **Операционный аудит как инструмент анализа процессов**
- ❖ **Управление изменениями**
- ❖ **Виды проектов организационного развития**
- ❖ **Участие процессного офиса в цифровой трансформации**
- ❖ **Рекомендации к реализации цифровой трансформации при внедрении микросервисной архитектуры**
- ❖ **Примеры эффектов за счет внедрения процессной методологии**
- ❖ **Новые подходы к работе процессного офиса**
- ❖ **От процессного управления к организационному развитию в холдинговой структуре**
- ❖ **Критерии успеха**

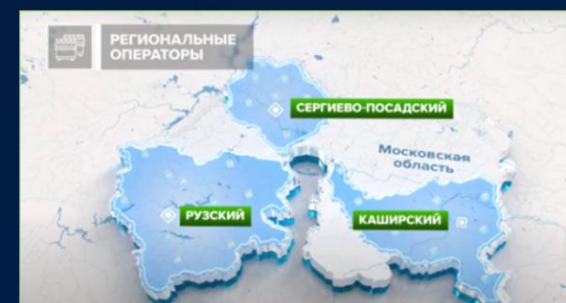
«РТ-Инвест» - ключевой участник создания в России комплексной системы обращения с отходами



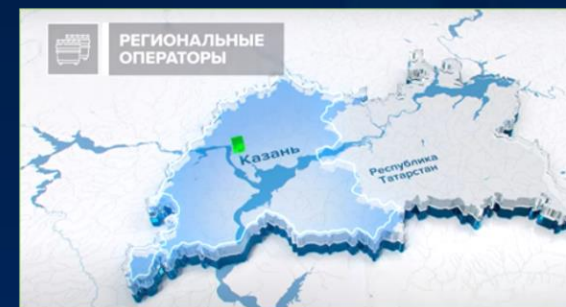
Москва СЗАО



Московская область



Казань





Драйверы внедрения процессного управления

Регламентация деятельности

Оптимизация деятельности

Цифровая трансформация

Масштабирование деятельности



Цель внедрения процессного управления

Целью внедрения процессного управления является создание **эффективной бизнес-модели, готовой к масштабированию и объединению деятельности компаний группы в единый сквозной процесс**

- Повышение эффективности операций
- Унификация и стандартизация процессов
- Прозрачность бизнеса
- Возможность масштабирования
- Основа для последующей автоматизации процессов



Этапы развития методологии

Стандарты ГОСТ 9001, 19011
Управление операционными рисками
Инструменты бережливого производства
ITSM
Agile (Канбан, Scrum)

Организационное развитие
Внедрение методологии ведения
проектов операционной
эффективности
Agile



Аудит
Определение методологии и компетенций процессного офиса

Внедрение методологии процессного и проектного управления, старт цифровой трансформации

Внедрение методологии организации и проведения операционных аудитов

Внедрение концепции управления изменениями

Рефлексия и осознание концепции организационного развития

Процесный офис*

- Аналитик бизнес-процессов
- Аудитор
- Аналитик данных
- Методолог ITSM
- Менеджер проектов операционной эффективности/ специалисты по управлению изменениями
- Бизнес-архитектор

** Управление корпоративного развития, операционной эффективности и аудитов*



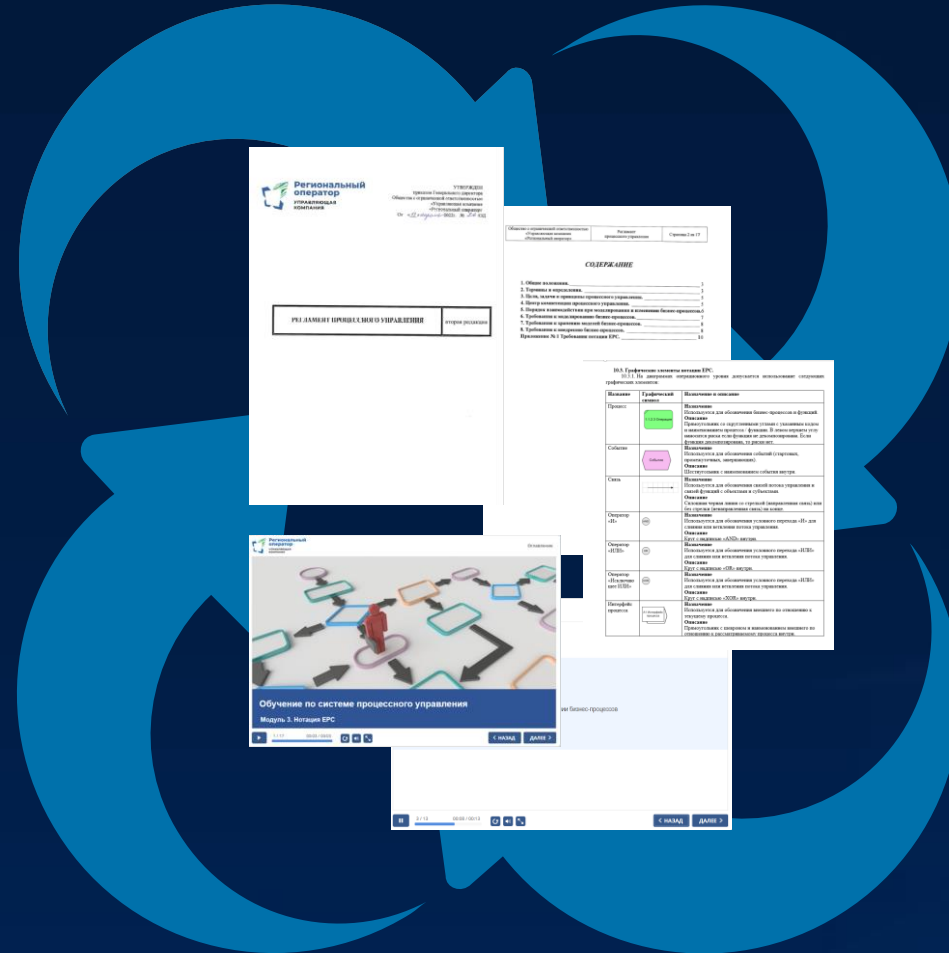
Методическая база процессного офиса

Регламенты и инструкции

- Соглашение о моделировании
- Регламент процессного управления
- Регламент организации аудитов
- Методические указания для аудиторов
- Регламент проектного управления
- Регламент по доработкам ИС

База знаний

- Методики
- Документация по проектам
- Обучающие материалы



Обучение и тестирование

- Онлайн-обучение по процессному управлению, нотации и пользованию порталом
- Обучение для процессного офиса
- База знаний сообщества Business Studio


Стандарты и нормативная база

- Стандарты ГОСТ
- Нормативная документация по деятельности обращения с отходам

Онлайн-обучение по процессному управлению

Региональный оператор управляющая компания

Оглавление



Обучение по системе процессного управления

Модуль 1. Процессное управление

1 / 13 00:01 / 00:01

< НАЗАД ДАЛЕЕ >

Региональный оператор управляющая компания

Оглавление

Навигация по курсу

Переход на содержание курса

1 / 1 00:00 / 00:00

< НАЗАД ДАЛЕЕ >

Региональный оператор управляющая компания

Оглавление

Термины и определения / Бизнес-логика и процесс

Бизнес-логика — структурированное и формализованное текстовое описание последовательности действий (операций) процесса

Бизнес-процесс — совокупность взаимосвязанных мероприятий, работ или действий, направленных на создание определённого результата, имеющего ценность для внутренних или внешних потребителей

Разрабатывает бизнес-заказчик / владелец бизнес-процесса

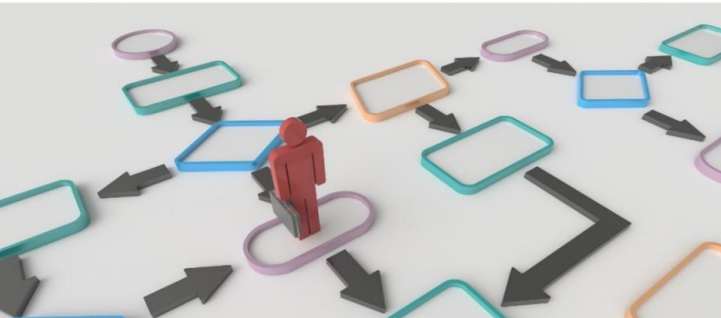
Моделирует Управление корпоративного развития, операционной эффективности и аудитов

8 / 13 00:08 / 00:40

< НАЗАД ДАЛЕЕ >

Региональный оператор управляющая компания

Оглавление



Обучение по системе процессного управления

Модуль 3. Нотация EPC

1 / 17 00:03 / 00:03

< НАЗАД ДАЛЕЕ >

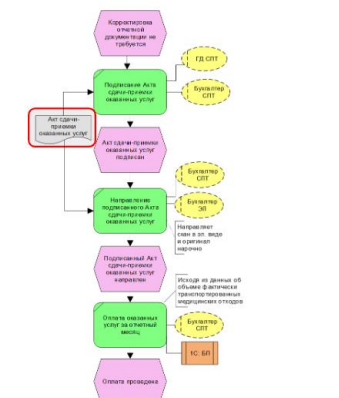
Региональный оператор управляющая компания

Оглавление

Нотация EPC

Нотация — это система условных знаков и правил их использования для графического описания различных процессов и их взаимосвязей.

EPC - событийная цепочка процессов.



4 / 17 00:44 / 00:48

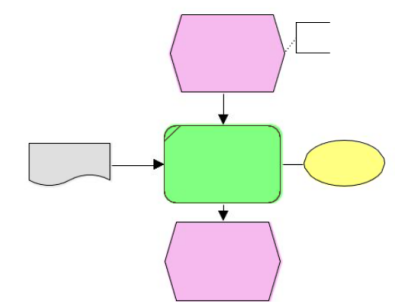
< НАЗАД ДАЛЕЕ >

Региональный оператор управляющая компания

Оглавление

Вопрос 1 из 1 Набрано баллов: 0 из 8

Перенесите описание элементов процесса "Подтверждение оказанных услуг по вывозу медицинских отходов" из правой части слайда в графические элементы нотации.



Получение отчетной документации от ЭП за отчетный период

Не позднее 5 числа месяца, следующего за отчетным

Бухгалтер СПТ

Отчетная документация от ЭП за отчетный период, полученная

Путевой лист

Отчетный период (календарный месяц) закрыт

ОТВЕТИТЬ

Операционный аудит – важный инструмент для анализа процессов

Цель операционного аудита:

- Оценка применимости процесса
- Оценка результативности
- Оценка эффективности при наличии количественных показателей
- Оценка уровня регламентации
- Определение областей оптимизации
- Определение областей автоматизации
- Определение необходимости организационных изменений

Свидетельства

Выводы основаны на свидетельствах

Виды аудитов

Плановые
Неплановые

Документальное оформление

- Заявка на аудит (ДО)
- Программа
- План аудит
- Отчет по аудиту
- План мероприятий по итогам аудита

ГОСТ ИСО 9001
ГОСТ ИСО 19011



Руководство

Владельцы процессов

Результативность

Помогает определить применимость и результативность процессов



Операционные риски

Помогает определить операционные риски, предотвратить потери



Процессный офис

ПРОЕКТИРОВАНИЕ БИЗНЕС-АРХИТЕКТУР 2023

Области оптимизации

Помогает определить «узкие» места, области оптимизации и снижения затрат



Области автоматизации

Помогает определять области автоматизации и снижать зависимость от человеческого фактора



Залог успешного функционирования процессного офиса

- Четкое определение роли бизнес-аналитиков в компании
- Определение компетенций, правильное построение команды
- Определение места процессного офиса в оргструктуре
- Регламентация методологии
- Наличие ресурсов и программного продукта для моделирования бизнес-архитектуры
- Доступ к информации, аналитике
- Высокий уровень полномочий в принятии решений
- Разработка стратегии процессного управления/организационного развития
- Гибкая адаптация к изменениям внешней среды
- Применение гибких практик

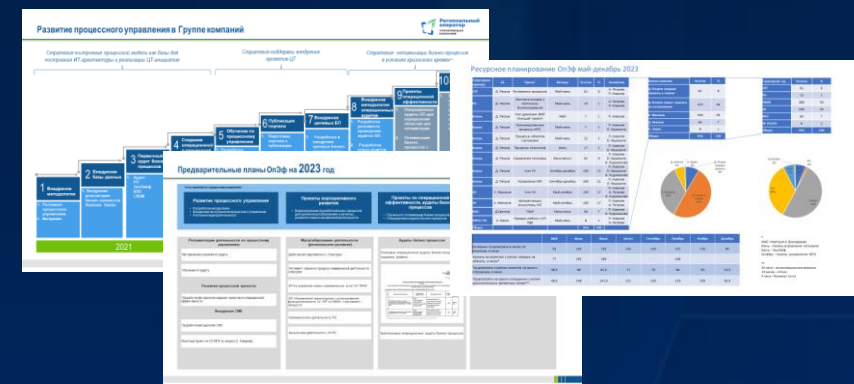
Стратегия процессного офиса

Ежегодное планирование стратегии

- Стратегические сессии
- Развитие методологии и BS
- Планирование проектов операционной эффективности
- Планирование аудитов
- Планирование участия в проектах автоматизации
- Оптимизация/автоматизация деятельности процессного офиса

Оперативное планирование

- Ежемесячное
- Еженедельное
- Анализ загрузки по бизнес-заказчикам и проектам
- Анализ загрузки аналитиков



Программный продукт Business Studio для построения корпоративной архитектуры

Скорость и удобство моделирования, методологическая проверка моделей



Возможность выстраивания корпоративной архитектуры

Единая база данных, структура, взаимосвязи

Безопасность

Business Studio позволяет описывать различные аспекты корпоративной архитектуры (бизнес-процессы, организационные структуры, стратегические карты, дерево целей, система сбалансированных показателей, информационные системы, данные, продукты и другие товарно-материальные ценности, а также прочие объекты деятельности).

> **1000** процессов

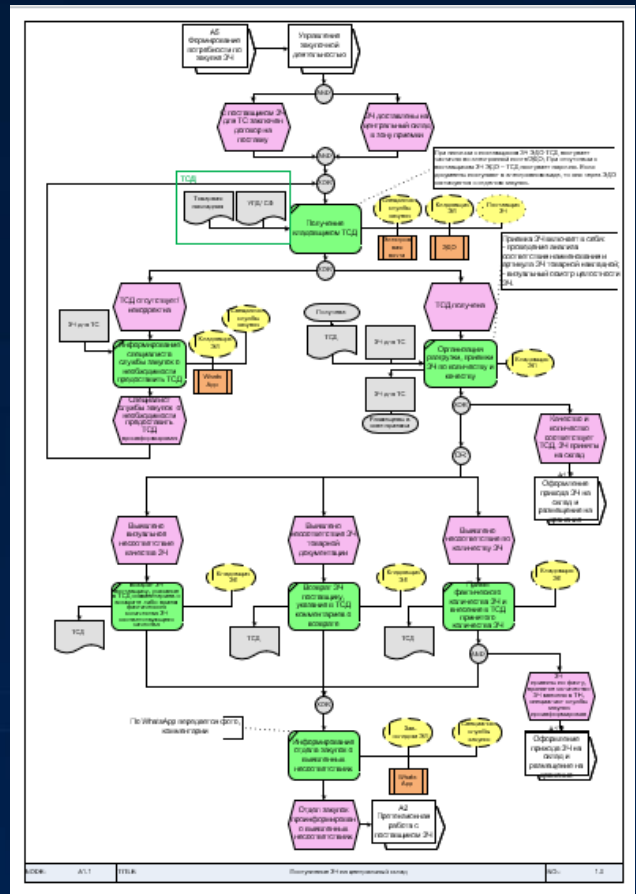
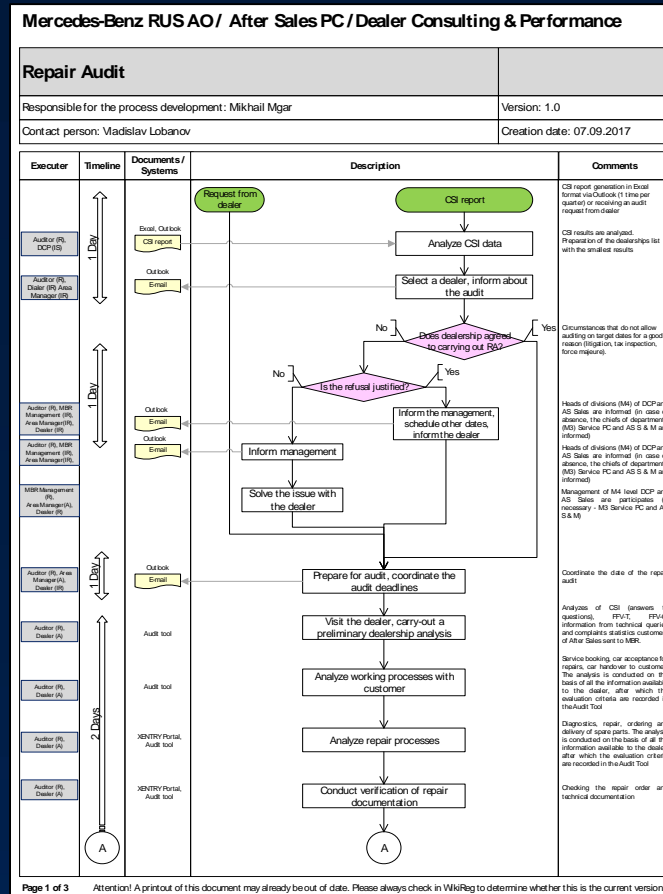
ЕРС нотация

Результаты аудитов

Оргструктура

Личный путь развития в методологии моделирования процессов

Direktgeschäft DCAG - Kunde: Bezahlung durch Akkreditiv													Zeitbedarf (Kal.tage)									
Verantwortlich: 1 -> Beteiligt:2													Σ	33	113							
Nummer	Aufgabe	Kunde	DCAR_Verkaefer	DCAR_Dispo	DCAR_Finanzmanager	DCAR_Controlling	DCAR_Buchhaltung	DCAR_CV_Trucks_M3	DCAR_CV_Planning	DCAR_CV_M2	DCAA/T	DCAG/Finanzbereich (TR)	DCAG_Buchhaltung	DCAG_Rechabteilung	DC-Export Finance (ETF)	DCAG_Dispo Week Work	DCAG_Week Worth	Dokument/Medium	Kommentar	Min	Max	Anlage als Beispiel
4	Erarbeitung und inhaltliche Abstimmung des Kaufvertrages bzw. Der Bestellung mit DCAA/T	2	2	1	2	2												Kaufvertrag Kunden, Mail+Anhang	Vertrag wird von DCAR-Verkaefer erarbeitet und an DCAA/T, H.Seybold gesandt. Er verantwortet die Abstimmung mit DCAG-RA und korrespondiert mit H.Romanov Achtung: 1) Wenn Geschaeft mit Off-Shore-Firma laeuft, muss "Bestellung" (anstelle Kaufvertrages) unterzeichnet werden 2) Wenn Geschaeft mit einer in RUS ansessigen Firma laeuft, ist der	1,0	14,0	
5	Finanzierungskonditionen im Kaufvertrag werden zeitgleich mit DCAG-TRE abgestimmt	2		1							2	2						Mail+Kaufvertrag.doc	Finanzmanager bei DCAR ist Fr.Babina. Der Kaufvertrag muss vom Finanzmanager DCAR zu DCAG-TRE zur Pruefung und Genehmigung gesendet werden. Fuer jedes Geschaeft ist eine Pruefung und genehmigung erforderlich.			
6	Zusendung des Vertrages an DCAA/T zwecks Unterzeichnung per Kurierpost	2		1							2							Vertrag, Transport per Kurierpost	Nach Genehmigung und Unterzeichnung vom Kunden werden die Verträge mit Kurierpost TNT zu DCAA/T zwecks Unterzeichnung	2,0	2,0	
7	Unterzeichnung des Verkaufsvertrages zwischen Kunden und DCAG durch DCAG	2				2					1							DCAA/T (Hn.Mai+Stemmer) unterzeichnen den Kaufvertrag in Namen von DCAG und sendet: 1-Original an Kunden 1-Kopie an DCAR_Trucks 1-Original bleibt bei DCAA	7,0	21,0		
8	Abklärung der Produktions-moeglichkeiten								1	2								DCAR-Dispo klaert Produktionsmoeglichkeiten (Termine)	1,0	1,0		
9	Erarbeitung des Einplanungsformulars		1							2								Einplanungs-formular	Um die Fzge in Produktion zu platzieren, uebergibt der Verkaefer Einplanungsformular an Dispo DCAR. Zu diesem Formular muessen folgende Dokumente beigelegt werden: - Kalkulation (Excol und MBKS) - Fzg-Ausstattung - Evtl Angebot mit CTT-Coden - Evtl Angebot fuer Fremdlieferung - Unterzeichneten Vertrag (soweit	1,0	1,0	Anlage 2: Einplanungsformular (ist von Hn.Radtkie+Romanov zu unterzeichnen)

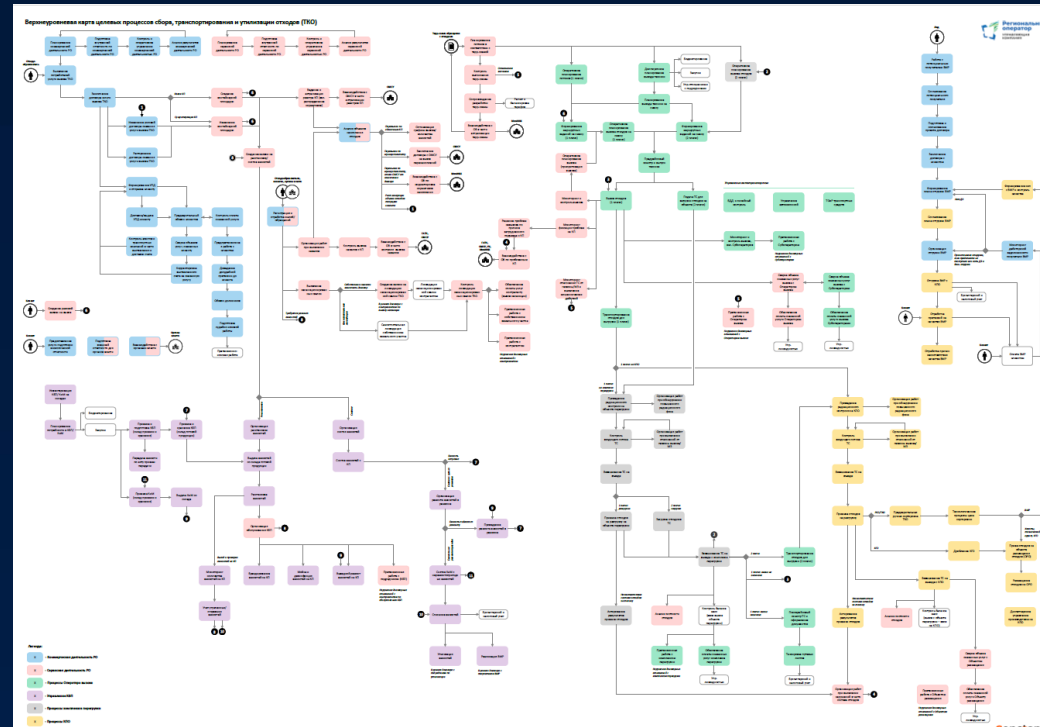
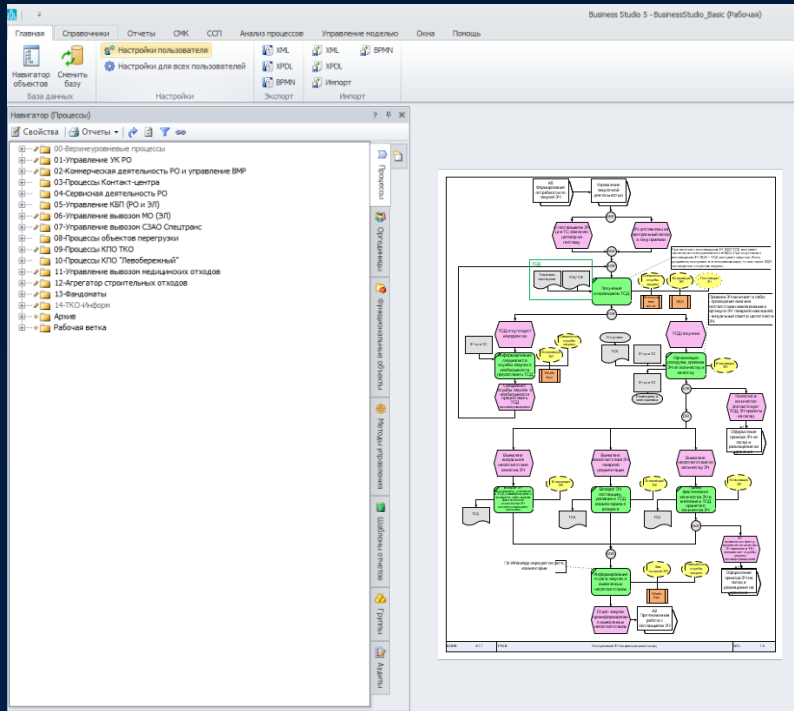


15 лет назад

5 лет назад

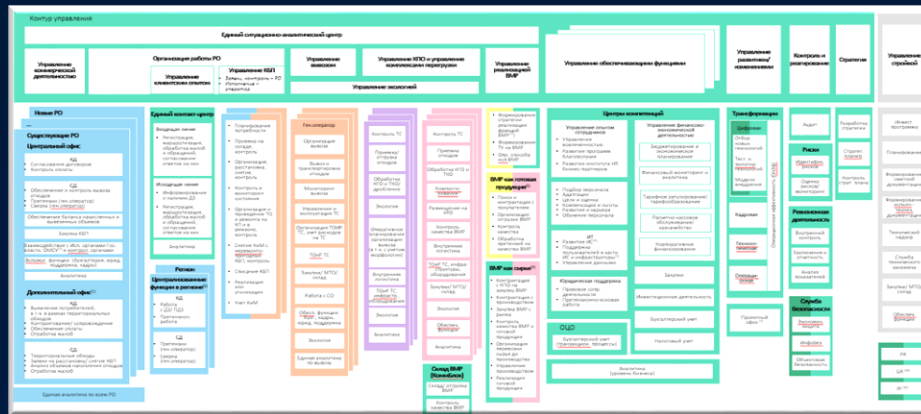
Сейчас

На базе инструмента бизнес-моделирования выстроена процессная модель группы компаний



- Сформирован сквозной процесс на уровне группы компаний
- Сформирована процессная модель

Бизнес-архитектура компании на базе функциональных компонент



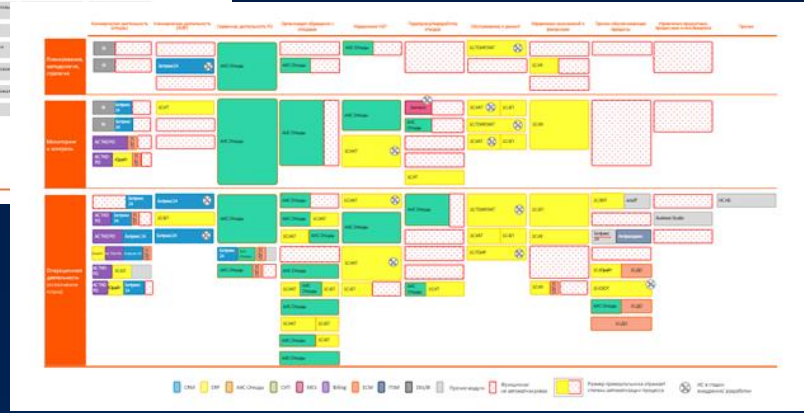
Разработка и внедрение целевой функциональной модели позволила выстроить оптимальное распределение функций в рамках сквозного бизнес-процесса и стала основой для формирования ИТ-архитектуры

Оптимальное распределение функций

Выявление функций без владельцев

Перераспределение функций

Категория	Инициатор	Исполнитель	Содержание	Сроки	Статус
Первичные функции	ИИ.1.1.1.1.1	ИИ.1.1.1.1.1	ИИ.1.1.1.1.1	ИИ.1.1.1.1.1	ИИ.1.1.1.1.1
	ИИ.1.1.1.1.2	ИИ.1.1.1.1.2	ИИ.1.1.1.1.2	ИИ.1.1.1.1.2	ИИ.1.1.1.1.2
	ИИ.1.1.1.1.3	ИИ.1.1.1.1.3	ИИ.1.1.1.1.3	ИИ.1.1.1.1.3	ИИ.1.1.1.1.3
	ИИ.1.1.1.1.4	ИИ.1.1.1.1.4	ИИ.1.1.1.1.4	ИИ.1.1.1.1.4	ИИ.1.1.1.1.4
Вспомогательные функции	ИИ.1.1.1.2.1	ИИ.1.1.1.2.1	ИИ.1.1.1.2.1	ИИ.1.1.1.2.1	ИИ.1.1.1.2.1
	ИИ.1.1.1.2.2	ИИ.1.1.1.2.2	ИИ.1.1.1.2.2	ИИ.1.1.1.2.2	ИИ.1.1.1.2.2
	ИИ.1.1.1.2.3	ИИ.1.1.1.2.3	ИИ.1.1.1.2.3	ИИ.1.1.1.2.3	ИИ.1.1.1.2.3
	ИИ.1.1.1.2.4	ИИ.1.1.1.2.4	ИИ.1.1.1.2.4	ИИ.1.1.1.2.4	ИИ.1.1.1.2.4
Обеспечивающие функции	ИИ.1.1.1.3.1	ИИ.1.1.1.3.1	ИИ.1.1.1.3.1	ИИ.1.1.1.3.1	ИИ.1.1.1.3.1
	ИИ.1.1.1.3.2	ИИ.1.1.1.3.2	ИИ.1.1.1.3.2	ИИ.1.1.1.3.2	ИИ.1.1.1.3.2
	ИИ.1.1.1.3.3	ИИ.1.1.1.3.3	ИИ.1.1.1.3.3	ИИ.1.1.1.3.3	ИИ.1.1.1.3.3
	ИИ.1.1.1.3.4	ИИ.1.1.1.3.4	ИИ.1.1.1.3.4	ИИ.1.1.1.3.4	ИИ.1.1.1.3.4



Примеры эффектов

❖ **Минимизация рисков (например, экологических, налоговых)**

- Разработка процессов транспортирования и утилизации медотходов с учетом классов опасности
- Унификация процессов учета

❖ **Снижение затрат и потерь (денежных, временных и т.д.)**

- Снижение времени на вывод техники на линию на 20% за счет автоматизации разрядки
- Снижение ФОТ подразделения логистики на 35% за счет анализа функций и процессов, выявление
- Выявление и реализация неликвида

❖ **Увеличение доходов**

- Разработка новых видов услуг

❖ **Ментальность, культура лидерства**

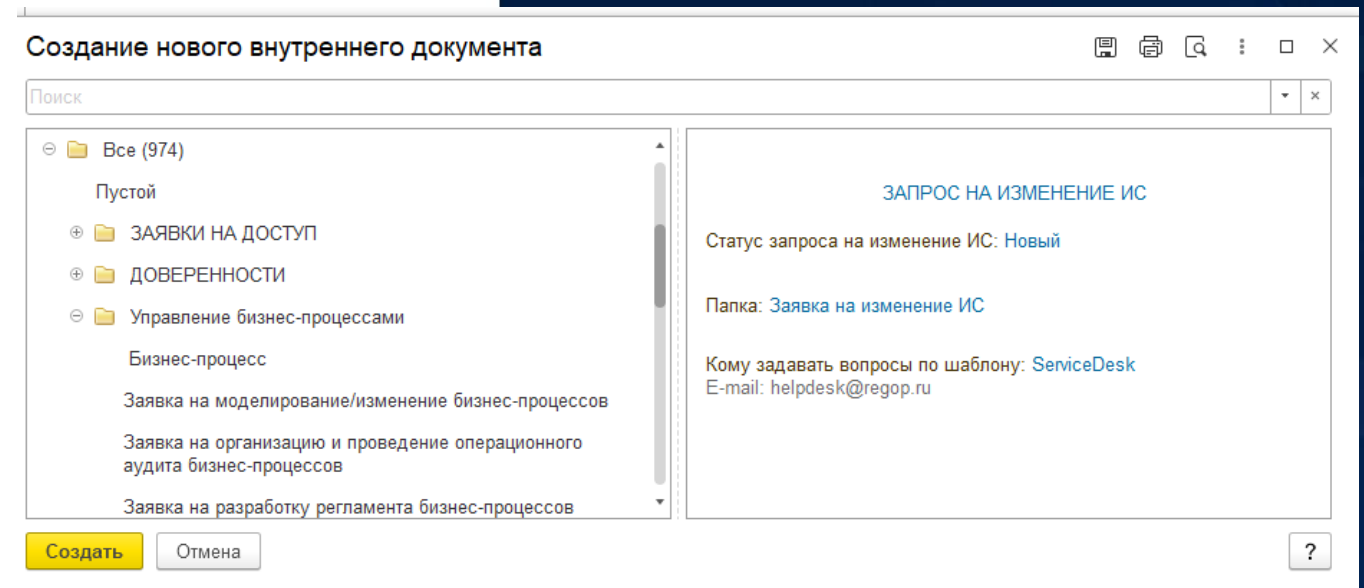
Управление изменениями

- Заявки через систему документооборота в процессный офис
- Проектная методология, гибкие практики
- Цикл Деминга
- Внедрение изменений на разных уровнях корпоративной архитектуры

УК РО_БП Управление контактами потребителей
УК РО_БП Планирование закупочной деятельности
БП_УК ПЖКХ_Формирование паспортов отходов для потребителей
БП_УК ПЖКХ_Формирование протоколов биотестирования отходов
УК РО_Моделирование процесса жизненного цикла цифрового продукта
УК РО_Идентификация и учет ТМЦ, приобретенных за наличные средства в СКБМ (МДМ)
УК РО_Ведение справочника соответствий номенклатуры в 1С:МДМ и контрагента
УК РО_БП Формирование заявки на закупку
МПК_Регламент Единой методологии планирования годовых и оперативных производственных показателей МПК
КПО_БП Планирование ТО и ППР
УК РО_БП Проведение закупочной процедуры
ЭЛ_БП Учет ремонтов в 1С: УАТ
ЭЛ_БП Учет и реализация неликвидных ЗЧ

Целевая модель управления изменениями:

- + дирекция оргразвития
- + комитет оргразвития
- + управление портфелем проектов оргразвития



Виды проектов организационного развития

Моделирование бизнес-архитектуры

Операционный аудит бизнес-процессов

Моделирование и внедрение бизнес-процессов операционного уровня

Автоматизация/цифровизация

Организационные изменения.
Организационное моделирование

Масштабирование деятельности

Мониторинг процессов

Внедрение СМК на производственных предприятиях

Проекты по оптимизации бизнес-процессов

Управление изменениями

Разработка модели



Внедрение

Участие процессного офиса в цифровой трансформации

- Моделирование бизнес-процессов
- Формирование с бизнес-заказчиком требований для автоматизации/ цифровизации процессов
- Разработка предложений по автоматизации/ цифровизации
- Содействие во внедрении ИС/ ЦП
 - Участие в тестировании функционала
 - Содействие в разработке инструкций и обучающих материалов
- Оптимизация ИТ-процессов

Важно интегрировать процессный офис в жизненный цикл управления разработкой ИС/ ЦП

В рамках проекта цифровой трансформации с использованием компетенции ITSM процессный офис оказал содействие в подготовке ИТ-процессов и инфраструктуры к проведению цифровой трансформации

Цифровизация предполагает наличие единого информационного пространства для непрерывного обмена данными между различными сферами деятельности и структурными подразделениями

Примеры проектов ЦТ/автоматизации

Агрегатор строительных услуг

- Разработка мобильного приложения для заказа услуги вывоза строительных отходов

ИТ-архитектура

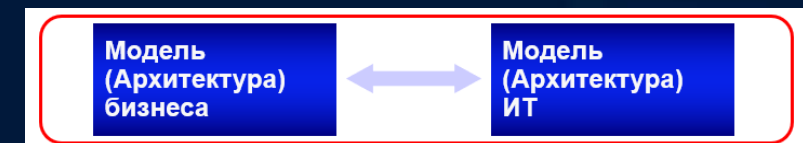
- Сформирована функциональная компонентная модель, на базе которой выстроена ИТ-архитектура

Автоматизация учета ЗЧ и давальческого сырья:

- Интеграция 1С:БП с 1С:УАТ и 1С:ТОиР
- Разработка требований для автоматизации складского учета

Рекомендации к реализации ЦТ

- Разработка целевой ИТ-архитектуры на базе процессной модели (компонентное моделирование корпоративной архитектуры)
- Предварительная подготовка ИТ-процессов и инфраструктуры к ЦТ
- Выравнивание Стратегии ЦТ, ИТ и Стратегии бизнеса
- Четкое определение ролей и ответственности участников ИТ-проектов, определение «модератора»
- Определение роли процессного офиса и границы моделирования процессов
- Интеграция моделирования бизнес-процессов в этап разработки цифрового продукта
- Внедрение нотации моделирования на уровне потоков данных
- Определение проектной методологии (классика или Agile)
- Регламентация процедур внедрения ИС и доработок
- Определений понятий и шаблонов БТ/ФТ/ТЗ, оценка инициативы со стороны ИТ
- «Разумная цифровизация»
- Паспортизация ИС



Пример структуры документов «БФТ» и «Оценка инициативы»

Бизнес-функциональные требования	Оценка инициативы со стороны ИТ
Информация о документе	Информация о документе
Лист регистрации изменений	Лист регистрации изменений
Назначение документа	1. Назначение документа
1. Общая информация	2. Ответственные за продукты (RACI)
1.1 Краткое описание инициативы/проекта	3. Ответственные за заполнение документа
1.2 Заказчик	4. Рассматриваемые решения
1.3 Спонсор/источник финансирования	5. Функциональная архитектура
1.4 Цели инициативы/проекта	5.1 Текущая функциональная архитектура
1.5 Сроки инициативы/проекта	5.2 Целевая функциональная архитектура
1.6 Создаваемая ценность	6. Техническая архитектура
1.7 Поддержка/соответствие бизнес-стратегии	6.1 Текущая техническая архитектура
2. Краткое описание текущей бизнес-ситуации	6.2 Целевая техническая архитектура
3. Краткое описание целевой бизнес-ситуации	7. Требования и спецификации
4. Функциональные требования к ИТ-решению	7.1 Инфраструктура
5. Нефункциональные требования к ИТ-решению	7.2 Клиентское оборудование и программное обеспечение
5.1 Общие требования к поддержке	7.3 Информационная безопасность
5.2 Требования к уровням сервиса	7.4 Резервное копирование и восстановление
5.3 Требования к восстановлению из резервной копии	7.5 Интерфейсы и интеграция
5.4 Требования к гарантиям	7.6 Служебные работы
5.5 Требования к документации	7.7 Компетенции поддержки
5.6 Требования к обучению	7.8 Стоимость решения и трудозатраты
5.7 Требования к производительности	7.9 Срок создания решения
5.8 Планы по развитию решения	8. Модель поддержки
5.9 Требования к непрерывности бизнес-процессов	8.1 Команды и уровни поддержки
5.10 Другие требования	8.2 Компетенции и трудозатраты
6. Известные аналогичные реализации/решения	8.3 Стоимость поддержки
7. Информационная безопасность	8.4 Срок мобилизации поддержки
	9. Модель и план внедрения
	10. Стоимость инициативы и сроки внедрения
	11. Риски и известные проблемы

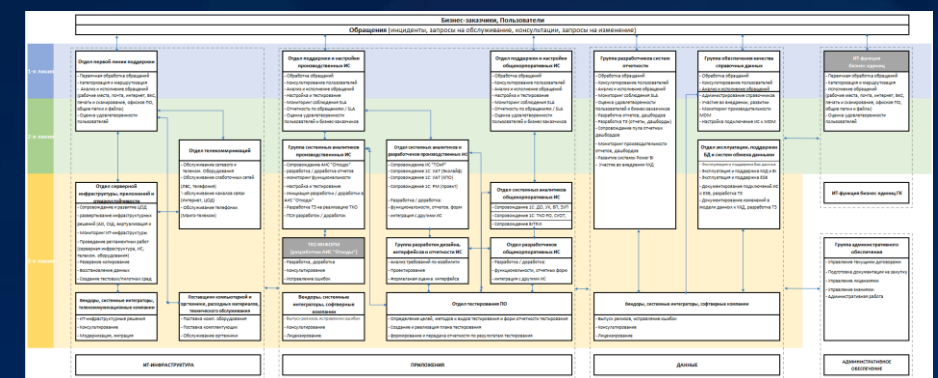
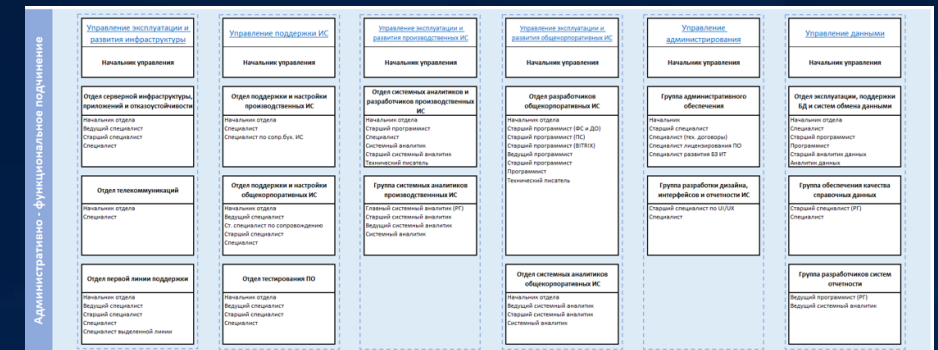
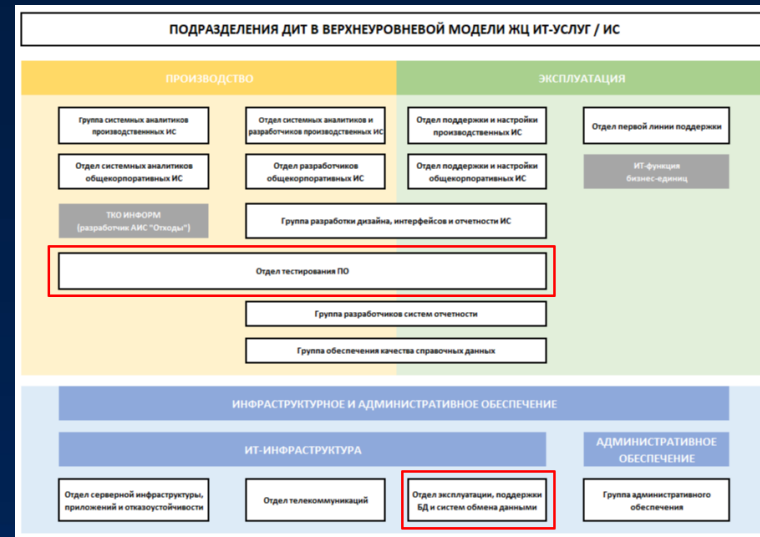
Подготовка ИТ-процессов к цифровой трансформации

- Проведен аудит процессов ИТ
- Сформирована организационно-функциональная модель
- Взаимодействие подразделений ДИТ между собой, заказчиками, пользователями и внешними партнерами отражено через модель «Линии поддержки»
- Роль подразделений визуализирована через верхнеуровневую модель жизненного цикла информационных систем
- Даны рекомендации по изменению ОФМ
- Разработаны целевые бизнес-процессы

Рекомендации по изменению ОФМ (1 из 2)

Изменение	Причина	Результат
1. Подразделение «Группа разработки дизайна, интерфейсов и отчетности ИС» переподчинить из «Управления администрирования» в «Управление эксплуатации и развития общекорпоративных ИС»	- Функции группы относятся к направлению «Приложения» и находятся на стыке 2 / 3 линий поддержки - Компетенции группы лежат в блоках: «Производство» и «Эксплуатация» ЖЦ ИТ-услуг / ИС	- Группа гармонично впишется в процессы разработки и эксплуатации ИС - Потребуется меньше времени по наращиванию компетенций в области UI/UX менеджменту Управления эксплуатации и развития общекорпоративных ИС
2. Подразделение «Отдел тестирования ПО» переподчинить из «Управление поддержки ИС» в «Управление эксплуатации и развития производственных систем»	- Функции отдела ближе к блоку «Производство» и в большей степени относятся к 3-й линии поддержки (внутри отдела можно разделить QA* на производственные/общекорпоративные)	- Группа сосредоточится прежде всего на тестировании функциональности ИС до переноса в продуктивную среду - Компетенции отдела войдут в пул компетенций при ведении разработок
3. Выделить логическую организационную единицу «Service Desk» из подразделений, занимающихся первичной обработкой обращений, либо создать Service Desk на базе подразделения «Управление по поддержке ИС»	- Отсутствует регистрация 100% обращений - Размыты границы 1-й и 2-й линий поддержки - Потенциал для повышения качества предоставляемых ИТ-услуг	- Централизация «Service Desk» Регистрация и первичная обработка всех обращений - Обеспечение соблюдения SLA - Управление удовлетворенностью пользователей

QA (Quality Assurance) – обеспечение качества на всех этапах ЖЦ (производство, перенос в продуктивную среду, эксплуатация) ИТ-услуг / ИС



Участие процессного офиса в масштабировании деятельности и организационных изменениях

- Моделирование процессов AS IS и TO BE
- Унификация процессов в схожих структурах
- Разработка рекомендаций по функционалу, формированию Положений и ДИ
- Разработка рекомендаций по оптимизации численности персонала
- Проекты выделения функций в ОЦО
- Регламентация деятельности
- Участие во внедрении процессов
- Мониторинг исполнения процессов
- Содействие в разработке ключевых показателей

Сопровождение организационных изменений

- Слияния
- Вход в группу новых компаний
- Перераспределение функций
- Реструктуризация подразделений
- Смена руководства
- Выход в новые регионы и кластеры

Новые виды услуг и схем вывоза и утилизации отходов



Примеры реализации проектов масштабирования деятельности



Новые типы отходов:

Запуск вывоза и утилизации медицинских отходов в СЗАО Москвы, включая транспортирование, обезвреживание и утилизацию медицинских отходов

ОЦО:

Выделение в ОЦО функции диспетчеризации

Новые услуги:

Разработка коммерческой услуги создания паспортов отходов

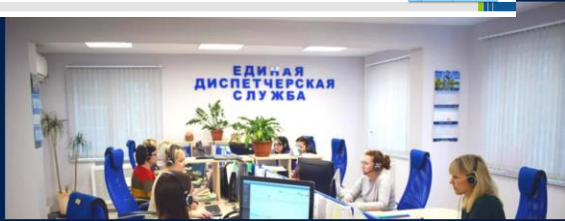
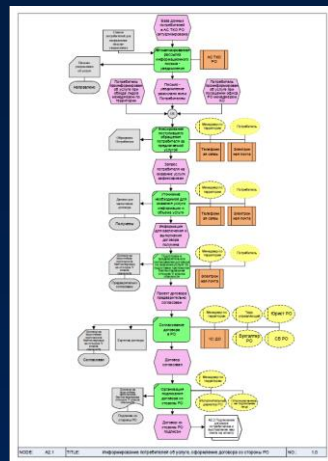
Организация вывоза строительных отходов

Новый вид деятельности:

Разработка процессов для организации собственной сервисной службы по ремонту оборудования

Текущая функциональная модель сквозного процесса управления вывозом на уровне группы компаний (AS IS)

Региональный оператор (диспетчерская СЗ)	КЦ	КПО	СКМ	Возник (диспетчерская, логистика, мотопарк)
Планирование и диспетчеризация вывоза на уровне РО	Управление и контроль вывоза РО	Диспетчеризация вывоза на уровне РО	Планирование и диспетчеризация вывоза	Организация вывоза на уровне РО
Получение информации о вывозе	Мониторинг выполнения работ	Получение информации о вывозе	Получение информации о вывозе	Получение информации о вывозе
Планирование вывоза	Планирование вывоза	Планирование вывоза	Планирование вывоза	Планирование вывоза
Выполнение работ	Выполнение работ	Выполнение работ	Выполнение работ	Выполнение работ
Контроль качества	Контроль качества	Контроль качества	Контроль качества	Контроль качества
Управление рисками	Управление рисками	Управление рисками	Управление рисками	Управление рисками
Управление ресурсами	Управление ресурсами	Управление ресурсами	Управление ресурсами	Управление ресурсами
Управление финансами	Управление финансами	Управление финансами	Управление финансами	Управление финансами
Управление персоналом	Управление персоналом	Управление персоналом	Управление персоналом	Управление персоналом
Управление ИТ	Управление ИТ	Управление ИТ	Управление ИТ	Управление ИТ
Управление юридическими делами	Управление юридическими делами	Управление юридическими делами	Управление юридическими делами	Управление юридическими делами
Управление маркетингом	Управление маркетингом	Управление маркетингом	Управление маркетингом	Управление маркетингом
Управление коммуникациями	Управление коммуникациями	Управление коммуникациями	Управление коммуникациями	Управление коммуникациями
Управление безопасностью	Управление безопасностью	Управление безопасностью	Управление безопасностью	Управление безопасностью
Управление экологией	Управление экологией	Управление экологией	Управление экологией	Управление экологией
Управление социальными вопросами	Управление социальными вопросами	Управление социальными вопросами	Управление социальными вопросами	Управление социальными вопросами
Управление инновациями	Управление инновациями	Управление инновациями	Управление инновациями	Управление инновациями



Проекты унификации учета

- **Учет ТМЦ**
 - Учет ТМЦ ИТ
 - Учет ТМЦ АХО
- **Учет ЗЧ для ТС, автошин, АКБ**
- **Учет ЗЧ для производственного оборудования**
- **Учет давальческого сырья**
- **Учет расходных материалов**

На базе смоделированных бизнес-процессов с бухгалтерией и методологами по бухучету разработан регламент учета

Процесс складского учета строится в разрезе:

- Поступление
- Оформление прихода
- Перемещение
- Списание
- Инвентаризация/ ревизия
- Отражение в бухгалтерском учете

Текущие проекты организационного развития

❖ **Оптимизация «на ходу» с параллельной автоматизацией**

- Пилот - оптимизация процесса управления автотранспортом на базе компонентного моделирования

❖ **Унификация бизнес-процессов**

- Унификация процессов учета ТМЦ
- Унификация процессов закупок

❖ **Гибкие практики**

- Гибкий подход при анализе и оптимизации процессов
- Моделирование процесса управления бэклогом доработок по методологии Scrum
- Разработка процесса управления жизненным циклом цифрового продукта

❖ **Методология**

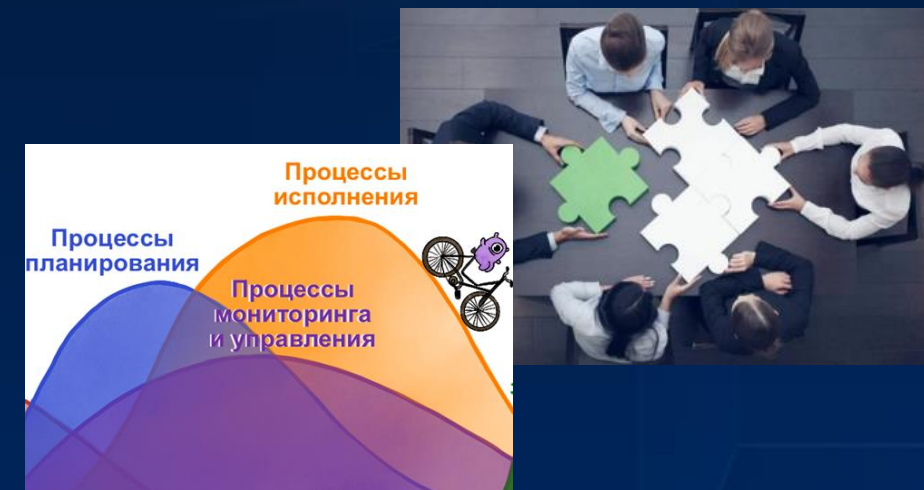
- Развитие концепции управления изменениями и организационного развития

Важные задачи в рамках внедрения концепции организационного развития в холдинговых структурах

- Рассмотрение деятельности сквозными бизнес-процессами
- Выделение части функций в ОЦО
- Унификация процессов
- Особое внимание на унификацию процессов планирования и учета
- Особое внимание на процессы управления в рамках УК
- Построение корпоративной архитектуры на уровне ГК
- Разработка процесса диспетчеризации и нештатных ситуаций на уровне ГК
- Унификация НСИ
- Создание единой процессной модели/ базы бизнес-процессов
- Обеспечение непрерывности процессов, минимизация рисков
- Выравнивание стратегии процессного управления и СУРиВК

Специфика холдинговых структур

- Масштаб деятельности
- Разные виды деятельности
- Различный уровень зрелости компаний группы
- Специфика управления
- Различный уровень квалификации персонала
- Различные методы аналитики и КПЭ



От процессного управления к организационному развитию

Корпоративная
архитектура



Стратегия и проекты организационного развития
Бизнес-модель (управление доходами и расходами)
Управление изменениями

Автоматизация/ Цифровизация процессов

Качественный и количественный анализ и мониторинг
деятельности, операционные аудиты, управление рисками,
внутренние контроли

Организационное моделирование

Архитектура бизнес-процессов, регламентация деятельности

Процессное управление (методология, инструменты)

Кто инициирует изменения?

Кто управляет изменениями?

Где проводить изменения?

По каким критериям оценивать инициативы?



От процессного управления к организационному развитию



«Зачем нам эти кубики?»



«Классно, у нас есть аналитики, они сами все придумают и все внедрят»



«Скорее предлагать инициативы по развитию»

Организационное развитие должно быть управляемым

Новые подходы к работе

❖ **Оптимизация «на ходу»**

- Оптимизация блоков процессов с одновременной автоматизацией операций рабочей группой (процессный офис+ИТ+менеджеры проектов развития)

❖ **Компонентное моделирование**

- Рассмотрение функционала ИС на базе бизнес-компонент

❖ **Применение Agile**

- Канбан, Scrum

❖ **Развитие Lean компетенций**

- Подход и инструменты работы

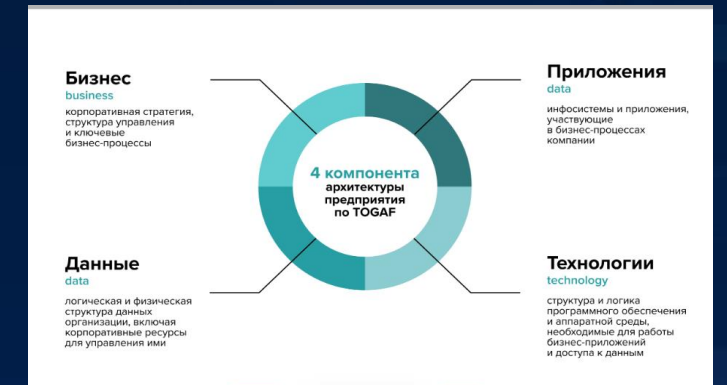
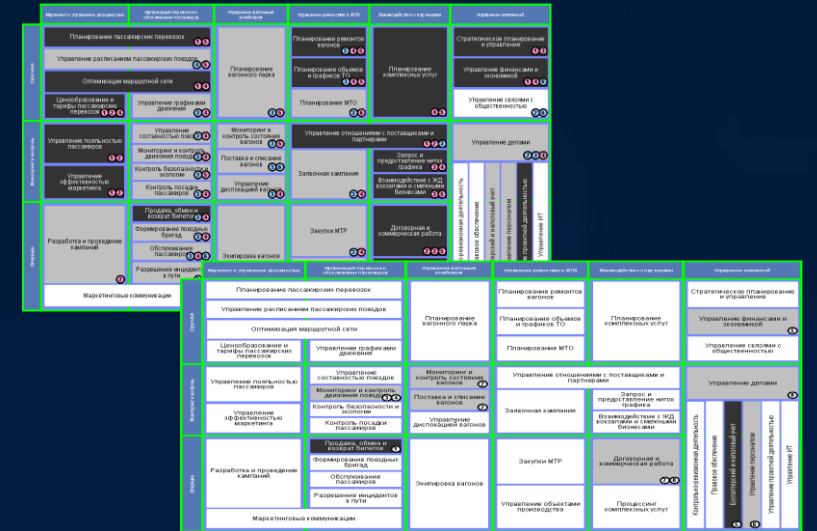
Компонентное моделирование

Компонента – это набор взаимосвязанных видов деятельности, поддерживаемых соответствующими информационными системами, бизнес-процессами, организационной структурой и другими ресурсами. Каждая компонента характеризуется своим уникальным назначением в рамках модели и взаимодействует с другими компонентами.

Современное предприятие стремится быть более гибким, чтобы отвечать быстроменяющимся воздействиям рыночной среды. Одна из целей компонентного моделирования – обеспечить **«модульность»** представления компетенций бизнеса, повышая таким образом **наглядность и управляемость**.

Представление в виде набора компонент позволяет ясно понять существующее состояние бизнеса, наглядно описать процессы и возможности для создания модели целевого состояния, определить и сфокусироваться на наиболее важных элементах бизнеса, а также оценить возможности по оптимизации этих элементов.

Карты бизнес-компонент Компании формируются однократно и затем доступны для повторного использования, облегчая единое представление и понимание бизнеса.



Возможности организационного развития в российском бизнесе

- Управление операционной эффективностью на уровне всей группы компаний (количественный мониторинг деятельности и качественная оценка/оптимизация бизнес-процессов)
- Управление доходами и расходами в рамках единой системы координат бизнес-модели, анализ структуры затрат, оптимизация деятельности/ процессов по видам затрат
- Внедрение управления по целям. Внедрение процесса управления операционной стратегией/ стратегии оргразвития
- Компонентное моделирование корпоративной архитектуры
- Внедрение отдельного вида деятельности «Дирекция по оргразвитию» с целью руководства программами развития для поддержания конкурентоспособности и роста доходов предприятия
- Внедрение комитета по развитию для принятия стратегических решений и управления проектами оргразвития
- Управление единым портфелем проектов развития
- Использование Lean не только для производственных процессов

Операционный ритм – один из критериев успеха

Оперритм

Планирование
ключевых вех
взаимодействия с
бизнес-заказчиком

Планирование

Еженедельное
планирование

Анализ

Постоянный
анализ
жизненного
цикла проекта

Гибкие практики

Использование
гибких практик
Agile

*Самый ценный ресурс,
который у нас есть –
это время*



Критерии успеха



Рекомендации

- Правильная диагностика уровня зрелости компаний и компетенций персонала для определения стратегии организационного развития
- Оценка потребностей
- Оценка возможностей
- Стратегия
- Достижимые цели
- Наличие ресурсов и компетенций
- «Разумная» цифровизация
- Гибкость