**АННОТАЦИЯ**

Рассматривается проект по реализации реинжиниринга бизнес-процессов и повышению эффективности операционной деятельности Сколковского института науки и технологии.

Целью проекта являлся запуск комплексной оптимизации бизнес-процессов для совершенствования образовательно-исследовательской работы и развитие Сколтеха как передового международного университета и исследовательского центра.

В рамках проекта:

* Полностью пересмотрена процессная модель Института (более 200 процессов из образовательного, операционного, научно-исследовательского блока процессов)
* Внедрена «с нуля» система внутреннего контроля
* Внедрено комплексное ИТ-решение для бизнес-процессов и системы внутреннего контроля

Результатом проекта стало:

* Улучшено качество и скорость выполнения внутренних процессов;
* Сформирована новая культура операционной деятельности среди сотрудников Института;
* Автоматизирована большая часть процессов и разработана система контроля рисков;
* Сформирована база для дальнейшего развития операционной модели.

**ВВЕДЕНИЕ**

Созданный в 2011 г., Сколковский институт науки и технологий является единственным российским университетом входящий в список топ-100 новых университетов в мире. Будучи созданным при участии Массачусетского технологического института, Сколтех является одним из главных двигателей развития науки и технологических инноваций в России и мире.

Сегодня Сколтех – это:

* 600+ студентов из более, чем 20 стран
* 140+ профессоров
* 10 MSc программ, 7 PhD программ
* Количество публикаций в журналах, которые индексируются в Scopus и Web of Science за 2019 год 6.3
* 8 центров исследований, образования и инноваций (CREI)
* Успешно интегрированные принципы образовательной и исследовательской деятельности в модели Института
* Совместные программы с ведущими международными и российскими институтами

**БИЗНЕС-КОНТЕКСТ**

Перед стартом проекта команда столкнулась со следующими вызовами:

* Недостаточное количество и ограниченный функционал ИТ-инструментов для поддержки бэк-офиса и бизнеса при совершении ежедневных операций;
* Отсутствие формализованной ответственности и принципов ее распределения между участниками бизнес-процессов;
* Отсутствие единого, стандартизированного и нормализованного кросс-функционального источника данных;
* Отсутствие систематического и формализованного подхода к распределению обязанностей (например: подписание документа);
* Задваивание функций внутри процессов;
* Отсутствие единой и структурированной системы КПЭ;
* Отсутствие автоматизации для эффективного кросс-функционального взаимодействия субъектов системы. В Институте не использовалась единая система для обеспечения потока документов, а уровень контроля качества данных отставал от передовых стандартов. Отсутствие единообразия и взаимосвязанности между системами, различный характер данных систем (внутренние системы Сколтеха или системы, находившиеся на аутсорсе). Большая часть процессов бизнеса и бэк-офиса не поддерживала требования участников процесса и нуждалась в автоматизации;
* Отсутствие формализованного подхода и инструментария для долгосрочного планирования.

**БИЗНЕС-ПРОЦЕСС**

Цель проекта – запуск комплексной оптимизации бизнес-процессов для совершенствования образовательно-исследовательской работы и становления Сколтех полноценным международным университетом, включая:

1. Реинжиниринг бизнес-процессов Института, внедрение проектно-процессного подхода;
2. Внедрение риск-ориентированного подхода и системы внутреннего контроля;
3. Повышение эффективности операционной деятельности и качества образовательной и научно-исследовательской функции.

Для достижения данных целей перед проектной командой стояли следующие задачи:

1. Проведение анализа, описания и оптимизации бизнес-процессов института. Анализу и оптимизации подлежат бизнес-процессы института по следующим функциональным направлениям:
   * Операционная деятельность института back office operations;
   * Образовательная деятельность;
   * Научно-исследовательская деятельность;
2. Построение внутреннего контроля института «с нуля»;

* Создание механизмов, процедур и инструкций по осуществлению внутреннего контроля
* определение органа, который сосредоточит в себе контрольные полномочия
* определение методологии поддержки внутренних политик и осуществления контроля со стороны менеджмента Института.
* Введение принципа сегрегации обязанностей функциональных и системных принципов работы сотрудников, которая предполагает дополнительную гарантию распознавания ошибок и ограничить возможность скрытия ошибок.

1. Анализ текущего IT-ландшафта института и формирование целевого:
   * Предоставление рекомендаций по наиболее оптимальному архитектурному IT решению для института;
   * Подготовка технических заданий (ТЗ) на автоматизацию бизнес-процессов в информационных системах института;
2. Подготовка регламентов, сопровождение и авторский надзор по контролю качества результатов за автоматизацией бизнес-процессов.

**РЕЗУЛЬТАТЫ**

Благодаря комплексному подходу к реализации проекта были достигнуты следующие результаты:

1. Улучшено качество кросс-функциональных взаимодействий и ускорение процессов принятия решений благодаря прозрачности и системности: сквозные процессы с более коротким временным циклом, внедрение стандартных процедур во всех функциях и единообразный подход к типовым задачам;
2. Осуществлена возможность эффективного управления рисками за счет интеграции комплаенс процедур во все процессы и внедрения превентивных операционных контролей в области наибольшего риска;
3. Сформирована качественно новая культура управления и осуществления операционной деятельности. Распределение ответственности за каждый шаг процесса – назначение ответственности за каждый шаг процесса конкретным сотрудникам позволяет исключить дублирование и упрощает отслеживание динамики операций;
4. Создана база для дальнейшего совершенствования операционной деятельности: разработанные карты сквозных бизнес-процессов легли в основу новой ERP системы;
5. Внедрены и интегрированы новые системы для поддержки большего количества процессов: цифровизация и автоматизация большего количества процессов упрощает работу и повышает эффективность;
6. Идентифицированы узкие места на стыке бизнес-процессов между подразделениями института;
7. Осуществлена трансформация организационной структуры Института, отвечающая новых функциональным требованиям осуществляемых бизнес-процессов.

**ИННОВАЦИОННОСТЬ**

Увеличению качества и скорости выполнения бизнес-процессов способствовали следующие элементы, реализованные в ходе проекта:

1. Внедрение единой ERP система для всех функций (закупки, бухгалтерия, сквозной ИТ-ландшафт) позволило не только увеличить скорость выполнения процессов, но и сделать контроль выполнения процессов более прозрачным. Проведение воркшопов по обсуждению референтных моделей.
2. Установление один ответственного сотрудника за сквозной бизнес-процесс позволил сосредоточить ответственность и увеличить заинтересованность осуществления процесса наиболее эффективным и безошибочным способом;
3. Введение инновационного подхода реализации проекта путем использования референтных моделей бизнес-процессов. Для более эффективной реализации проекта была создана совместная проектная команда с участием сотрудников подразделений института, проводились брейн-сторминг сессии, в которые были вовлечены все ключевые стейкхолдеры проекта;
4. Пересмотр «с нуля» жизненный цикл процессной модели, начиная с диагностики, разработки концепции, дизайна бизнес-процессов, установления системы контролей.

**ТРУДНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ И ИЗВЛЕЧЕННЫЕ УРОКИ**

В ходе реализации инициатив проектная команда столкнулась со следующими трудностями:

1. Не бывает реинжиниринга процессов без трансформации менталитета. Изменение процессов влечет изменение привычек, что в совокупности приводит к изменению ценностей сотрудников;
   1. Таким образом, проведение мероприятий управлению изменениями и контролированию ожиданий, информационных сессий и других активностей по сглаживанию сопротивления к изменениям имели значительную роль в успешном достижении результатов;
2. Лучший способ изменения привычек – естественные ограничения системы;
   1. Для внедрения целевых бизнес—процессов использовались ИТ-решения, которые позволили органические адаптировать пользователей и исполнителей к целевой модели;
3. Трансформация – это навсегда. Аппетит к качественным изменениям прививается не всегда легко и требует постоянной работы со стейкхолдерами каждого уровня;
   1. Один из главных тезисов, который команда донесла сотрудникам, что трансформация имеет не краткосрочный период положительного действия, а остается навсегда и создает фундамент для будущих изменений.

**ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

Система-образующими программными продуктами новой процессной модели стали следующие ИТ-решения, которые позволили сотрудникам Института наиболее эффективным способом осуществлять свои функции:

* Microsoft Dynamics Axapta – основа функциональных процессных блоков бухгалтерского учета и закупок;
* Cognos - для осуществления процессов бюджетирования;
* Directum - основное решение, ставшее платформой для развития электронного документооборота;

**ПАРТНЕРЫ**

Проект реализован при поддержке KPMG.