

Заявка на участие в конкурсе «ВРМ-проект года»

1) Аннотация

Комплексный проект по созданию и внедрению Общих центров обслуживания по направлениям «Информационные технологии», «Управление персоналом», «Правовое обеспечение» (далее – ОЦО) включал описание процессов системы управления, их унификацию и стандартизацию с последующей автоматизацией оказания сервисных услуг на базе внедрения ВРМ-системы. Была проведена централизация функций, создание юридических лиц, построение функции единого окна.

Создание ОЦО позволило производственным предприятиям Агрохолдинга сконцентрироваться на их основных функциях, улучшить качество сервисных услуг и прозрачность системы управления, получить экономический эффект от интеграции процессов.

На данный момент создана тикет-система для обращения работников Агрохолдинга в ОЦО на основе сформированных каталогов услуг, идет работа по оптимизации процессов, применению элементов автоматизации (RPA) и сокращению затрат на обработку услуг.

Фактическая экономия от трансформации бизнеса в части выделения ОЦО и внедрения ВРМ по итогам 2021 года составила 18 миллионов рублей при планируемых 10млн.руб.

2) Введение

Создание ООО «КОМОС ГРУПП» началось в 2003 году с работы небольшого регионального предприятия, сейчас это крупный федеральный Агрохолдинг.

Агрохолдинг «КОМОС ГРУПП» объединяет сельскохозяйственные предприятия, расположенные в четырех регионах Российской Федерации. Агрохолдинг осуществляет свою деятельность как компания с полным производственно-сбытовым циклом, и более 18 лет производит и реализует продукты питания, которые сегодня продаются в 72 регионах России, а также в странах ближнего и дальнего зарубежья.

АГРОХОЛДИНГ КОМОС ГРУПП



ВЫРУЧКА

52,3

млрд. руб.

ЕБИТДА

6,2

млрд. руб.

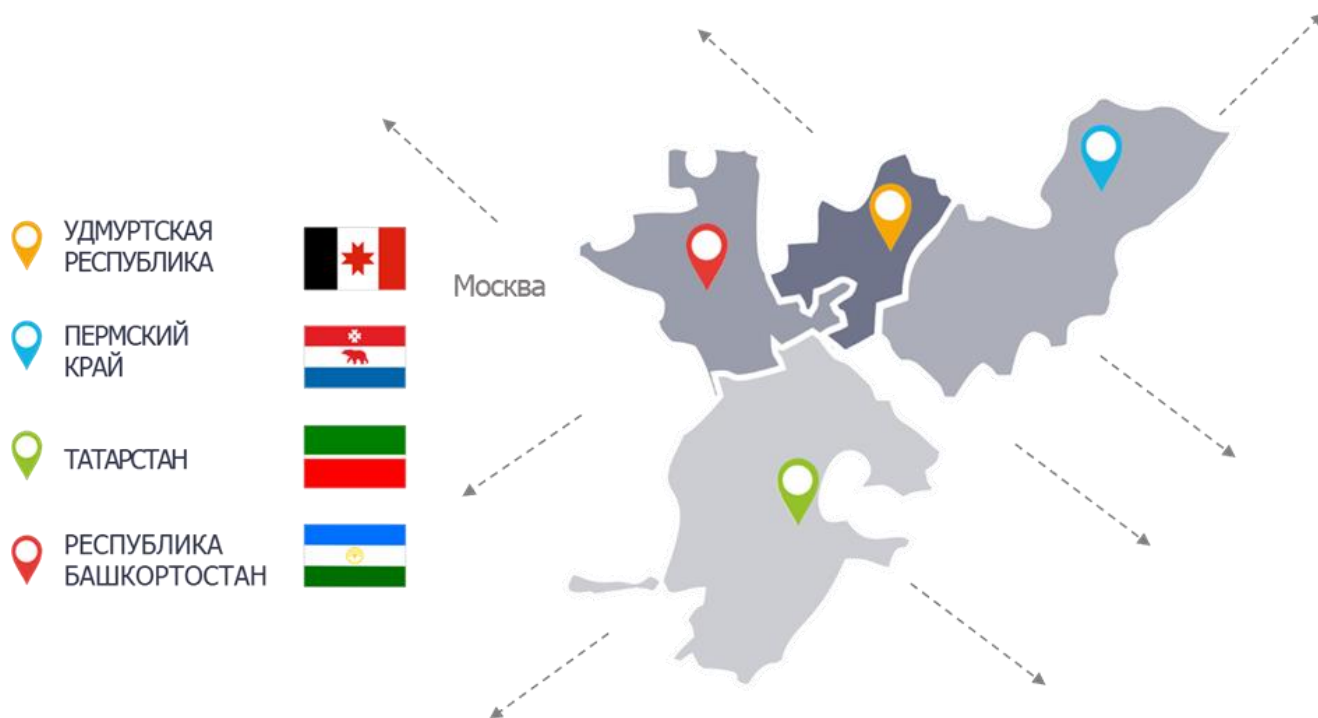
13,4

тыс. сотрудников

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ХОЛДИНГА



ГЕОГРАФИЯ ПРИСУТСТВИЯ



3) Бизнес-контекст

В связи с ростом масштабов деятельности Агрохолдинга возникла потребность в повышении эффективности системы управления через внедрение в Агрохолдинге процессного подхода к управлению и создание системы процессного управления.

Реализация проекта внедрения процессного подхода к управлению открывает новые возможности, такие как:

- Повышение прозрачности процессов Агрохолдинга и, как следствие, повышение доверия со стороны инвесторов перед выходом на IPO;
- Повышение требований к качеству внутренних услуг;

- Улучшение системы внутреннего контроля;
- Развитие системы управления налоговыми рисками;
- Сокращение операционных затрат;
- Оптимизация штатной численности;
- Повышение скорости обработки и предоставления информации;
- Оптимизация и повышение качества предоставляемых данных;
- Создание единой площадки для будущего развития ИТ-ландшафта.

По итогам реализации проекта по внедрению процессного подхода к управлению в Холдинге было сделано:

- ✓ осуществление сбора, накопления, обработки и анализа информации о текущем состоянии, динамике развития, результатах реализации программ развития Холдинга;
- ✓ организована сбалансированная система планирования, направленная на создание и поддержку соответствия между целями программ развития Холдинга, его потенциальными возможностями и состоянием внешней среды;
- ✓ сформирован эффективный механизм поиска, разработки и сопровождения перспективных стратегических проектов по всем направлениям деятельности Холдинга;
- ✓ определены группы и категории бизнес-процессов;
- ✓ разработаны и реализованы механизмы взаимодействия, оценки и контроля эффективности бизнес-процессов и системы управления Холдингом;
- ✓ разработана и поддерживается в актуальном состоянии документация, описывающая модель деятельности Холдинга и контроль реализации бизнес-процессов соответствующими организационными единицами Общества;

Одним из этапов проекта внедрение процессного подхода к управлению было выделение функциональных общих центров обслуживания с целью стандартизации деятельности по основным направлениям и повышения результативности от специализированных направлений.

Далее в заявке речь идет о проекта построения ОЦО по направлениям.

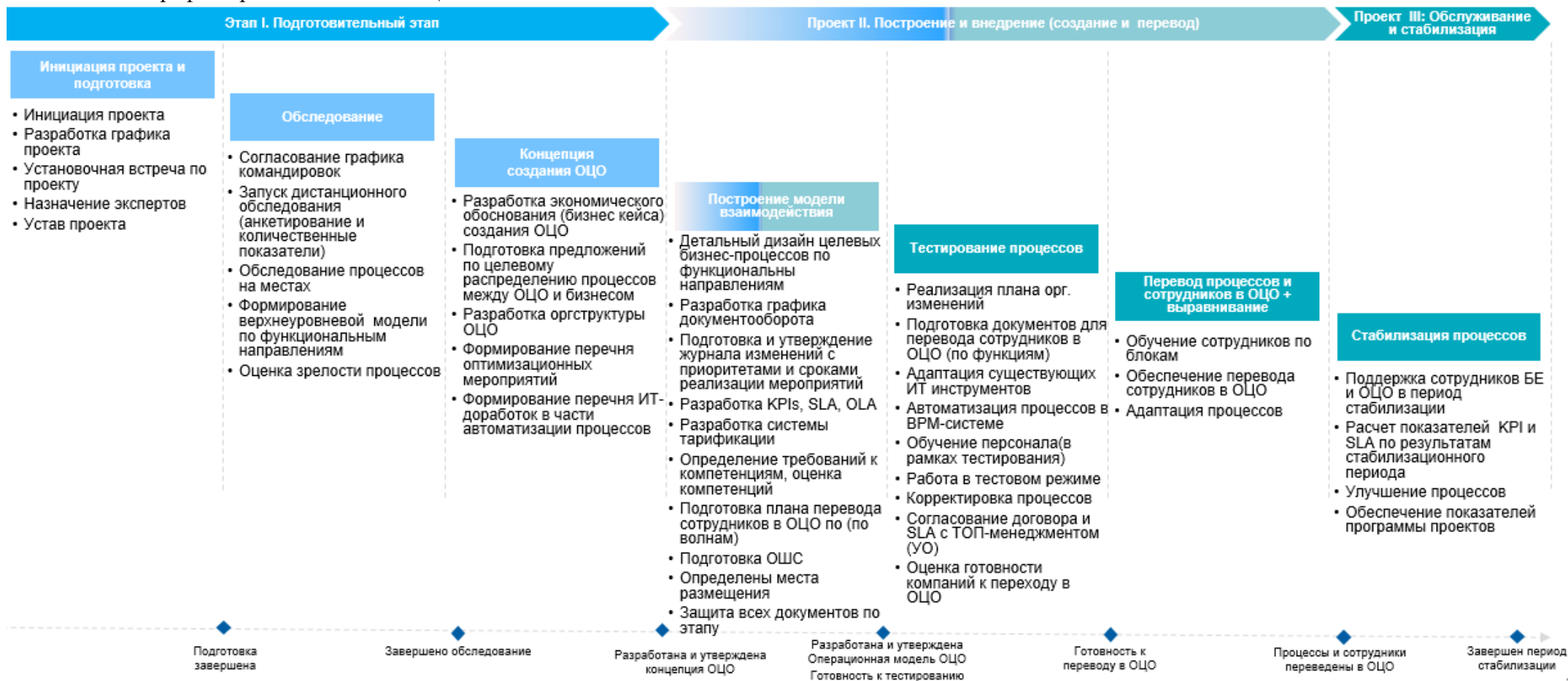
4) Бизнес-процесс

Внедрение проекта осуществлялось в 3 этапа:

- **Подготовительный этап**, включающий в себя диагностику и разработку концептуального дизайна.
- **Этап построения и внедрения**, включающий в себя разработку детального проекта и перевод процессов в ОЦО.
- **Этап обслуживания и стабилизации**, включающий в себя мониторинг деятельности ОЦО, консультирование и поддержку сотрудников ОЦО, а также разработку рекомендаций по устранению ошибок и обновления целевых моделей.

Более подробно осуществленная деятельность и мероприятия приведены в инфографике:

План – график проекта создания ОЦО



Средствами BPM было автоматизировано более 250 кадровых процессов, разделенных на 10 направлений:

1. Методологическое сопровождение процессов – 24 процесса;
2. Рекрутмент и адаптация – 17 процессов;
3. Кадровое сопровождение – 33 процесса;
4. Управление талантами – 27 процессов;
5. Учет рабочего времени и отсутствий работников – 12 процессов;
6. Начисление заработной платы, работа с льготами и компенсациями – 24 процесса;
7. Расчет заработной платы – 20 процессов;
8. Сбор, анализ и хранение информации, отчетность – 50 процессов;
9. Администрирование информационных систем – 16 процессов;
10. Охрана труда и прочие услуги – 9 процессов.

По направлению Юридического ОЦО сформированы и автоматизированы 65 процессов по следующим направлениям оказания услуг:

- | | |
|---|--------------|
| 1. Сопровождение управления доверенностями | 3 процесса |
| 2. Сопровождение издания распорядительных и локальных нормативных актов (ЛНА) | 4 процесса |
| 3. Сопровождение привлечения работников к ответственности | 3 процесса |
| 4. Сопровождение производственной хозяйственной деятельности, консультации и отчетность | 12 процессов |
| 5. Сопровождение договорной работы | 5 процессов |
| 6. Сопровождение претензионно-исковой работы | 7 процессов |
| 7. Сопровождение исполнительного производства | 2 процесса |
| 8. Сопровождение взаимодействия с органами государственной власти (местного самоуправления) | 9 процессов |
| 9. Сопровождение имущественных отношений | 13 процессов |
| 10. Сопровождение работы с реестрами и информационными системами | 2 процесса |
| 11. Ведение юридического архива | 4 процесса |

Направление ИТ-сервиса содержит в себе 1277 услуг автоматизированных в направлении информационным технологиям.

В результате была выработана схема взаимодействия бизнес-систем для отработки эффективности деятельности сервисных организаций, направленная на максимальную готовность к автоматизации:

Взаимодействие систем



- ❖ Формализация процессов
- ❖ Согласование процессов
- ❖ Оптимизация временных метрик исполнения процессов

- ❖ Утверждение процессов и модели
- ❖ Построенная модель взаимодействия

- ❖ Оцифрованные процессы для автоматизации (ФСА)

- ❖ Тестирование процессов

- ❖ Автоматизация процессов для исполнения
- ❖ Контроль исполнения процесса

- ❖ Оценка воспроизводимости процессов
- ❖ Внедрение и перевод процессов на RPA

На основе данной концепции с конца 2021 года Агрохолдинг начал освоение роботизированной автоматизации процессов.

В качестве пилотных, для выработки методологии и всех процессов, было выбрано 3 направления: IT, пул процессов ОЦО (подбор персонала и кадры), Маркетинг.

2 первых направления в качестве платформы автоматизации используют решения Service Enterprise/Customer Service для фиксации обращений и работы с изменениями.

По ним уже накопился пул процедур, которые требовали большого объема ручного ввода и передавались из других источников: Excel, 1С. Именно эти операции и решили роботизировать так как они представляли из себя довольно стандартные кейсы для робота.

Например, из Excel брался поток определённых структурированных данных, который формировало несколько человек, и робот разносил их по обращениям.

В другом роботе реализовывался процесс работы с пулом входящих обращений по нескольким стандартизированным услугам (запрос справок): робот берет реквизиты человека, формирует запрос в 1С и вкладывает полученный файл в обращение для последующей обработки (подписание, отправка).

Для операций подбора требовалось из присылаемого стандартизированного шаблона на вакансию сформировать карточку в e-staff и далее передать информацию на сайт подбора, это также организовано с применением технологии RPA.

По каждой заменяемой роботом операции мы проводим имитационное моделирование (ИМ) с функционально-стоимостным анализом (ФСА) в среде Business Studio. Это позволяет объективно оценить трудоемкость операции на стороне человека и посчитать стоимость его участия в ней, в дальнейшем сравнив со стоимостью производства робота и замещаемой стоимостью труда при его эксплуатации – понять рентабельность.

Из результатов: мы заметили, что человек не точно оценивает трудоемкость операций считающимися рутинными, он склонен считать их и как более длительными, так и более короткими, чем есть на самом деле, чем это показывает ИМ. Длительность всех замещаемых операций

сокращается радикально – на 90% (некоторые операции требуют подготовки начальных условий для работы робота). Сотрудники довольны.

Как один из примеров приведем кейс: Требовалось создавать еженедельно 92 обращения и 92 активности 5-ым сотрудникам в BPM-системе. Основные результаты:

1. Базовая оценка трудоемкости: 1 час на каждого из 5 сотрудников еженедельно
2. Оценка исходя из имитационного моделирования: ~38,5 минут на каждого из 5 сотрудников еженедельно
3. Робот: 30 минут (в большей степени из-за скорости отклика системы), с учетом сокращения затрат людских ресурсов до 0. То есть мы сэкономили почти 1 рабочий день каждого из 5 сотрудников в месяц.

Планы: получить дерево рутинных операций внутри ОЦО по всем используемым программным продуктам, проанализировать процессы, определив уровень их оптимизации: задачи на автоматизацию на уровне программных сред, оптимизацию самих процессов и роботизацию операций, которые может сделать робот вместо или в дополнении к автоматизации.

5) Инновационность

Проект уникален следующими направлениями:

- Быстрое создание с 0 бизнес-архитектуры территориально распределенного холдинга с абсолютно разными производственными направлениями деятельности в рамках одного жизненного цикла (от растениеводства и животноводства до готового продукта в магазине);
- Трансформация обслуживающих процессов на более чем 30 предприятий в контуре Агрохолдинга. Производится оценка бизнес-процессов с помощью ФСА и имитационного моделирования в среде BusinessStudio, на основе этого осуществляется оптимизация сценариев ОЦО процессов. Нормирование услуг;
- Прямой перенос каталога услуг и SLA из созданной процессной модели;
- Передача процессов из модели в исполняемые системы на лету;
- Роботизация рутинных процессов в области Стандартизация бизнес-процессов;
- Стандартизация на основе процессной модели в BPM-системе;
- Интеграция BPM, RPA, ERP и электронного архива;
- Интеграция BPM системы и ЭДО

6) Трудности

На начальном этапе проекта были обозначены основные риски при реализации проекта на всех его этапах и разработан План управления рисками.

Для оперативного реагирования для каждого риска были сформированы:

- a. Причина риска и его последствия для проекта;
- b. Вероятность возникновения;
- c. Метод реагирования;
- d. Антирисковые мероприятия;
- e. Триггеры;
- f. Мероприятия по ликвидации риска.

Следовательно, оперативное реагирование на риски исключило какие-либо трудности внедрения проекта в соответствии с запланированными сроками.

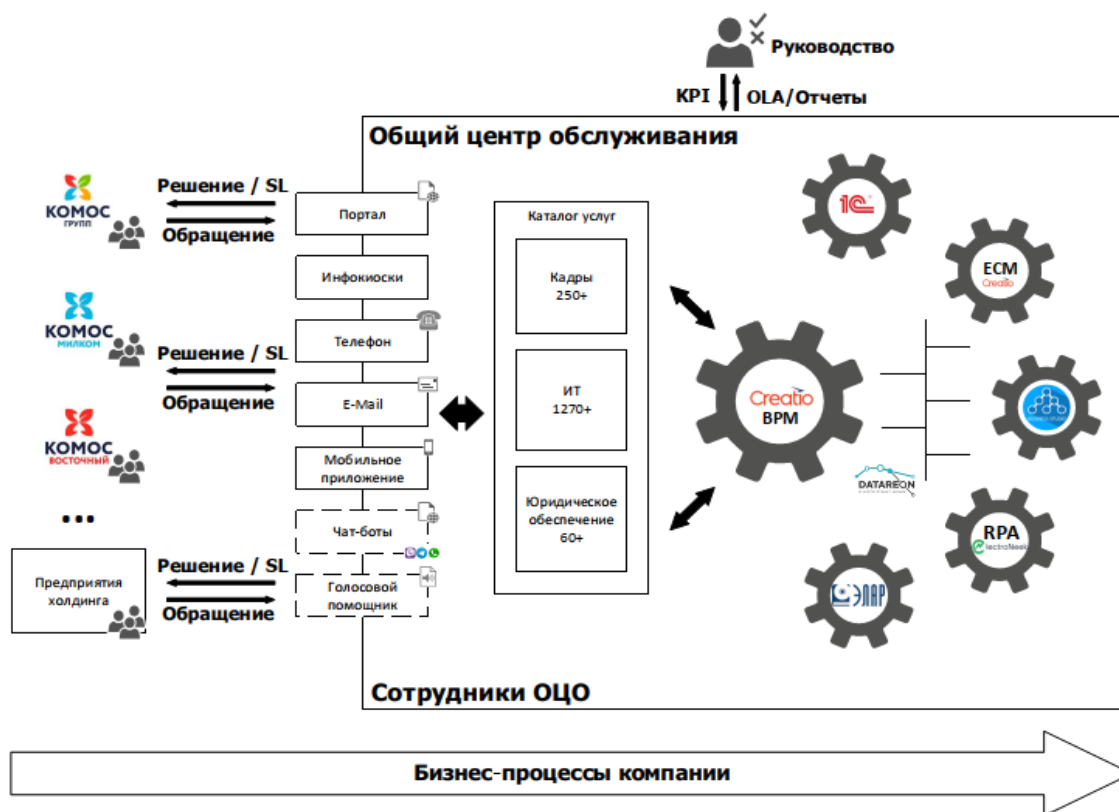
7) Результаты

В рамках реализации проекта по внедрению ОЦО были достигнуты следующие результаты:

- Описаны процессы предприятий до уровня в нотации BPMN на 100 %.
- Факт: >2000 процессов;

- Длительность проекта трансформации HR ОЦО – не более 1 года.
Факт: 8 месяцев;
- Экономия финансовых средств от выделения HR ОЦО – не менее 10 млн.руб/год.
Факт: >18 млн. рублей;
- Карты KPI.
Идет формирование KPI процессов с трансляцией показателей в KPI работников.

8) Информационные технологии



Основными программными продуктами при реализации проекта являлись:

- Creatio (лицензии Customer Service, Studio, Service Enterprise, Sales);
- Business Studio;
- 1C:ERP;
- Система электронного архива «Контекст»;
- ESB Datareon (шина данных);
- RPA-платформа Electroneek.

9) Партнер

Благодарим наших партнеров: СТУ СОФТ, Банза (ООО ТС Интеграция), Компанию ЭЛАР, ИТ-эксперт

Заместитель генерального директора
по персоналу и организационному развитию

Е.Е. Шутова