

Внедрение процессного управления
на государственном предприятии
ФГУП «НПП «ГАММА»

Оглавление

Аннотация	1
Введение	2
Бизнес контекст	3
Бизнес процесс	4
Инновационность	9
Трудности	9
Результаты	10
Информационные технологии	10
Партнер	10

1. Аннотация

Проект «Внедрение процессного управления в Федеральном государственном унитарном предприятии «НПП «ГАММА» (далее – Проект) стартовал в конце 2019 года и закончил свой первый

ключевой этап в конце 2021 года. Целью проекта является повышение клиентоориентированности и производственной эффективности. Связано это с тем, что рынок услуг в госсегменте значительно изменился в последние годы: разработаны и внедрены новые нормативно - правовые акты, появились новые игроки, прежний уровень оказания услуг перестал удовлетворять. Всё больше органов государственной власти переходят на электронный документооборот, используют современные цифровые решения.

2. Введение

ФГУП “НПП “ГАММА” является головной организацией по защите информации в Министерстве промышленности и торговли Российской Федерации.

Предприятие:

- осуществляет весь комплекс услуг в области информационной безопасности;
- проводит специальные работы в интересах СВР России, ФСБ России, ФСО России, МВД России, Минобороны России и иных министерств и ведомств, федеральных органов государственной власти РФ и субъектов РФ;
- проводит НИОКР в интересах ФСБ России, МВД России, Минобороны России и иных министерств и ведомств, федеральных органов государственной власти РФ и субъектов РФ;
- проектирует и производит радиоэлектронную аппаратуру специализированного назначения;
- имеет распределенную сеть НТЦ от Хабаровска до Калининграда
- состоит из 800+ работников
- свыше 30 ЦФО (центров финансовой ответственности)

Руководство предприятия планирует расширить спектр выпускаемой продукции и выйти на новые рынки. В 2019 году был издан приказ “о повышении клиенто - ориентированности и операционной эффективности” в соответствии с которым, для решения поставленных задач была выделена группа с прямым

подчинением первому заместителю генерального директора. Необходимо было решить проблему единой коммуникативной среды, ЭДО, автоматизировать основные производственные бизнес процессы, процессы закупок, тендерные процедуры, а также, систематизировать проектную работу и общение с заказчиками. Путём сравнения ряда отечественных систем была выбрана ELMA. В начале 2020 года Группа совместно со специалистами ELMA занялась описанием бизнес процессов. На старте работ уровень процессной зрелости - 0.

3. Бизнес контекст

До внедрения автоматизации предприятие работало, используя бумажный документооборот, большое количество корпоративных каналов связи (email, деловая почта, 1С и другие) и файлохранилищ. Отсутствовала единая база заказчиков и поставщиков, данные были разрознены по подразделениям. Процесс согласования документа занимал большое количество времени.

С самого начала было принято решение об автоматизации всех ключевых процессов предприятия. Для этого всю деятельность разделили на функциональные блоки (контуры), в рамках которых описывались процессы. При описании использовался метод интервьюирования и изучения внутренней нормативной базы предприятия.

Одним из основных условий Проекта стал выбор именно отечественного решения в качестве системы автоматизации исполняемых бизнес процессов. Это связано с переходом госпредприятий на отечественное ПО.

Большинство основных и поддерживающих процессов должны быть адаптированы под все региональные подразделения, которых насчитывается одиннадцать.

На предприятии существует несколько десятков ЦФО (центров финансовой ответственности). Это усложнило логику некоторых процессов, где необходимо выбирать один или несколько ЦФО. Например, процесс «Закупка», где сама закупка может

производится четырьмя различными способами, делится на несколько видов и может быть осуществлена сразу несколькими ЦФО.

В ТЗ на автоматизацию были выделены следующие контуры:

- **Настройка корпоративного портала**
Штатная структура. Работы по настройке главных страниц для отделов и руководителей. Интеграция с сервисами Dadata, LDAP.
- **Закупки**
Описание всех типов закупок на предприятии. Адаптация процессов под региональные подразделения.
- **Тендеры**
Описание процесса участия в тендерах и процесса организации тендерной процедуры в соответствии с действующими 223 и 44 ФЗ.
- **Проверки**
Основные производственные процессы – проведение специальных проверок (СП) и специальных исследования (СИ).

Параллельно с основным проектом по автоматизации шла работа по обучению и тестированию навыков группы внедрения. Силами данной группы удалось описать и внедрить несколько самостоятельных контуров: HR, служба ТП, Проекты, Служба маркетинга, Секретариат и пр., доработать и улучшить основные процессы.

В конце каждого реализованного этапа проекта выпускалось распоряжение о вводе процессов соответствующего контура в тестовую, а затем, в боевую эксплуатацию.

4. Бизнес процесс

Основные процессы предприятия находятся в рамках единой архитектуры (рис.1) и представляют из себя последовательные этапы сделки. На начальном этапе происходит добавление лида в

воронку и заполнение клиентской базы. При этом используется интеграция с сервисом Dadata. Далее начинается этап договорной работы. Данные по заказчику синхронизируются с базой 1С через уникальный идентификатор сделки. После заключения договора выбирается соответствующий головной процесс или модуль «Проекты». В рамках проекта могут исполняться несколько типовых процессов. Закрытие сделки происходит после исполнения обязательств по заключенному договору.

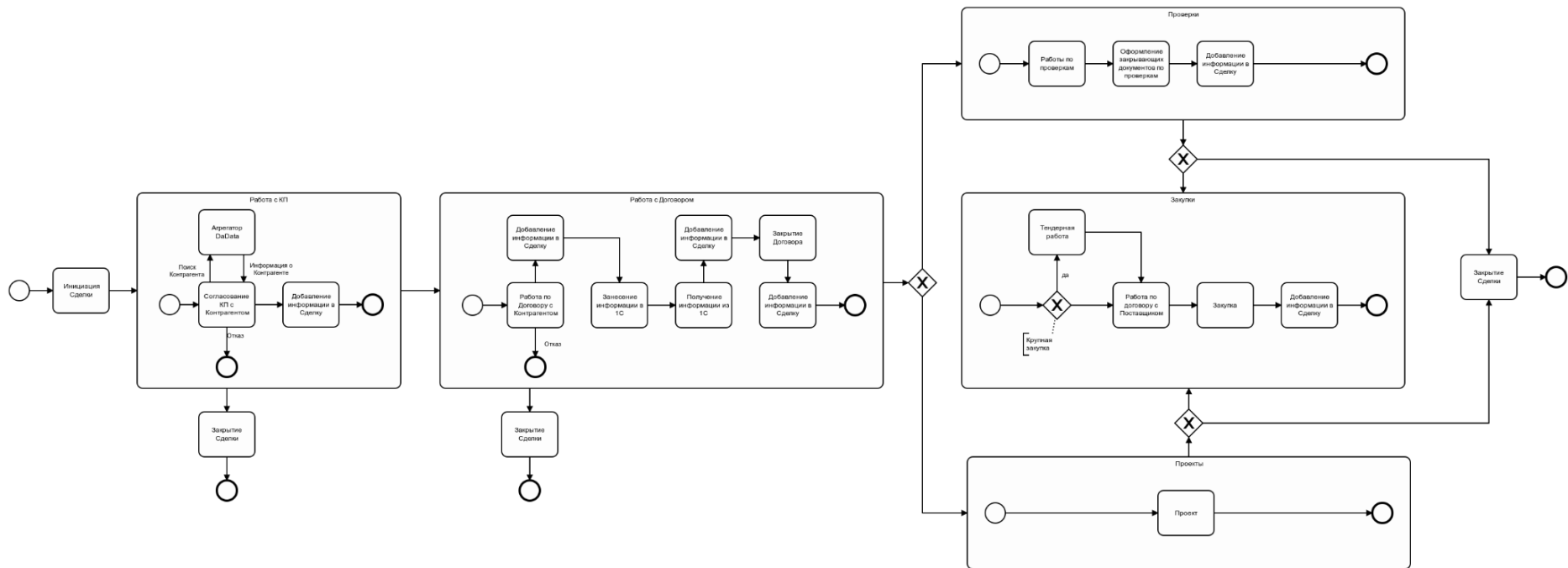


Рис.1 Единая архитектура бизнес процессов

№	Процесс	Описание	Результат
1	Закупки	<p>Разработан контур “Закупки”, включающий в себя 4 процесса. Каждый процесс состоит из поэтапного согласования. Сначала согласуется номенклатура закупки, статья расходов, ЦФО плательщик и прочие атрибуты. Затем согласовывается сумма оплаты. На старте головного процесса закупки разбиваются на четыре вида: под собственные нужды собственного производства, инициатором, под собственные нужды сторонних производителей и закупка под договор. Закупка инициатором - закупка, которую запустивший процесс, ведет самостоятельно, начиная от заключения договора с поставщиком, заканчивая предоставлением в бухгалтерию первички для реализации договора, для собственных нужд подразделения или на склад департамента</p> <p>Закупка под договор продукции сторонних производителей – закупка через Отдел обеспечения хозяйственной деятельности продукции в рамках реализации договора</p> <p>Закупки продукции собственного производства – закупка продукции, которую ведет Отдел сбыта продукции собственного производства и представленной на сайте ФГУП «НПП «Гамма» для реализации договора, для собственных нужд подразделения или на склад департамента</p> <p>Закупка продукции сторонних производителей под собственные нужды - закупка продукции, которую ведет Отдел сбыта продукции собственного производства и представленной на сайте предприятия для собственных нужд подразделения.</p>	<p>- отсутствие лишних операций по передаче заявок; -сокращение срока закупочных процедур; -создание справочника “Номенклатура для закупки”; -прозрачность процессов, отслеживание, на каком этапе процесс в данный момент; -сокращение количества документов, необходимых для заполнения.</p> <p>Количество выполненных экземпляров процесса: 1171.</p>
2	Тендеры	В рамках процессов закупки свыше 100 тыс. руб. в процесс включается	-сокращение срока

		тендерная процедура. Тендерный отдел получает задачу с описанием предмета закупки и необходимыми условиями.	<p>проведения тендерных процедур;</p> <ul style="list-style-type: none"> -сокращение количества бумажных документов для заполнения; -прозрачность процессов. <p>Количество выполненных экземпляров процесса: 21.</p>
3	Проверки	<p>Контур “Проверки” является одним из основных производственных процессов. В рамках процесса идет выполнение работ по спецпроверкам и спец исследованиям. В процессе участвуют кладовщики, менеджеры, начальники исполнительных отделов. Разработан контур “Проверки”, включающий в себя 4 процесса: Выдача технических средств, Запрос экспертизы, Приём технических средств для проверок, Работа по проверкам ОСП.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -автоматическое формирование актов приёма-передачи по шаблону; -сокращение количества бумажных документов, хранение актов в единой информационной системе; -возможность быстрого получения проверенных ТС после получения уведомления о проверке. <p>Количество выполненных экземпляров процесса: 7247.</p>
4	Договорная работа	<p>Процесс согласования всех типов договоров создан на базе Положения о договорной работе на предприятии. Задачи процесса сделаны на базе стандартной задачи согласования и имеют тот же функционал. В процессе установлены таймер на этап согласования и предусмотрена возможность возврата версии договора инициатору для доработки.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -удобное и быстрое внесение правок в договор; -сокращение времени согласования; -прозрачность процесса, вывод списка согласующих в файле договора.

			Количество выполненных экземпляров процесса: 21.
--	--	--	--

5. Инновационность

- В рамках проекта осуществлен переход на ЭДО, что позволило впервые за все годы существования предприятия избавиться от бумажных версий внутренних документов и получить все преимущества автоматизации.
- Вырос уровень процессной зрелости. На старте проекта работники предприятия слабо представляли себе что такое автоматизированный исполняемый процесс и зачем их обучают еще одной новой системе. В настоящее время сотрудники на всех уровнях вносят предложения по улучшению процессов в которых участвуют.
- Появилось представление об управлении предприятием через систему управления бизнес процессами. Этот подход дал возможность определить свои процессы, организовать их выполнение, а также повысить качество, как результатов процессов, так и порядка исполнения.

6. Трудности

Основная проблема при реализации проекта - инициатива снизу. Отсюда трудности с дисциплиной при внедрении новой информационной системы управления процессами. Проблема решалась через кропотливую работу с руководителями и работниками всех уровней и появлению “агентов влияния”, которые распространяли идею внедрения автоматизированных процессов на предприятии и обучали работе с новой системой коллег. В начале проекта был рост сопротивления со стороны возрастных работников и тех, кто не желал меняться в силу собственных причин. В процессе работы с новой системой появлялось все

больше работников, осознавших все плюсы от автоматизации. Таким образом, в части доверия к новому инструменту работы ситуация существенно изменилась в положительную сторону после того, как свыше 60% работников оказались вовлечены как ответственные исполнители или владельцы процессов.

7. Результаты

- В 2 раза снизилось время согласования документов
- На 60% возросла исполнительская дисциплина
- В промышленную эксплуатацию запущено 9 контуров и свыше 50 процессов.

8. Информационные технологии

BPMS. В качестве основной системы в компании использована ELMA. Все уведомления системы автоматически перенаправляются на корпоративную почту пользователей. Интегрирована с учётной системой 1С (настроена автоматическая синхронизация информации по договорам, счетам, авансовым отчётам).

9. Партнер

Проект был реализован своими силами с помощью специалистов ELMA. Была сформирована команда, реализующая настройку системы и моделирование бизнес-процессов.

Регулярно с руководителями различных подразделений проводились совещания, на которых обсуждались возможные решения для реализации наиболее полной интеграции системы на предприятии.

Многие функции были добавлены благодаря базе знаний компании ELMA.