

## Описание проекта

**Мимикрия методологии оптимизации бизнес-процессов**

**Страховой Дом ВСК**

## 1. Аннотация

В рамках реализации стратегической программы повышения операционной эффективности одним из этапов была разработка и внедрение методологии оптимизации бизнес-процессов. Достигнуть результаты силами только процессного офиса не представлялось возможным. В работу по утвержденной методологии были вовлечены сотрудники по ключевым направлениям. В процессе работы собиралась и систематизировалась вся информация по возможным изменениям методологии, что позволило успешно ее адаптировать в Компании. Многие коллеги с другой стороны посмотрели на процесс работы как у себя, так и со стороны смежных подразделений.

В процессе работы были выработаны решения, позволяющие:

- повысить производительность;
- улучшить сквозные SLA;
- улучшить количественные и качественные показатели подразделений;
- значительно повысить осведомленность подразделений в работу друг друга;
- актуализировать методологию с ориентацией на обратную связь участников.

## 2. Введение

Страховой Дом ВСК (САО «ВСК») осуществляет страховую деятельность с 11 февраля 1992 года и в настоящее время занимает ведущие позиции на рынке страховых услуг России.

Высокий уровень работы компании четырежды отмечен благодарностью Президента России за большой вклад в развитие страхового дела (2002, 2007, 2017 и 2022 гг.). ВСК является пятикратным лауреатом Национального конкурса «Компания года» (2013, 2015, 2018, 2020 и 2021 гг.) в номинации «Страховая компания».

В настоящий момент численность компании ВСК составляет более 7 тысяч сотрудников. Компания представлена более чем в 70 регионах РФ. Повышение

эффективности управления такой компанией потребовало от нее пересмотреть подход к оптимизации ее бизнес-процессов. Сейчас идентифицировано более 60 основных бизнес-процессов компании, из которых более 30 были оптимизированы с 2021 года.

### 3. Бизнес-контекст

Рост количественных показателей компании:

- Повышение стандартов предоставляемых услуг;
- Стандартизация управления изменениями;
- Повышение качества учета основных данных в информационных системах.

На момент старта проекта мы имели:

- Недостаточная регламентирующая база;
- Индифферентный профессиональный язык;
- Отсутствие инфраструктуры для эффективного взаимодействия между участниками;
- Недостаточная вовлеченность сотрудников в процессы оптимизации.

### 4. Бизнес-процесс

Основные этапы оптимизации бизнес-процессами компании.

Процесс	Цель	Описание
Выбор бизнес-процесса на реинжиниринг	Разработать решение для изменения бизнес-процесса с максимальным эффектом.	При выборе бизнес-процесса в компании руководствовались следующими принципами: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Влияние на стратегические цели и критические факторы успеха;</li> <li>○ Масштабность бизнес-процесса;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Наличие рисков неэффективности бизнес-процесса</li> </ul>
Определение владельца бизнес-процесса	Закрепить ответственность за эффективностью бизнес-процесса за его владельцем.	<p>Согласно методологии и практики в нашей компании владельцами бизнес-процессов являются сотрудники:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ с максимальным участием в исполнении бизнес-процесса;</li> <li>○ основные выгодополучатели результатов бизнес-процесса.</li> </ul>
Формирование команды проекта	Эффективное использование трудовых ресурсов для достижения целей проекта.	Так как команда формируется из сотрудников, у которых есть работа по текущему функционалу, потребовалось организовать работу по проекту максимально эффективным образом.
Описание процесса AS-IS	Единообразное понимание процесса всеми участниками.	<p>Моделирование процесса осуществлялось в Business Studio. Для достижения поставленной цели были использованы следующие инструменты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ анкетирование;</li> <li>○ интервьюирование;</li> <li>○ изучение текущей регламентирующей базы;</li> <li>○ фотографирование рабочего места;</li> <li>○ гемба;</li> <li>○ обсуждение процесса со всеми участниками.</li> </ul>

<p>Формирование карты рисков бизнес-процесса</p>	<p>Идентифицировать и построить тепловую карту существующих рисков в бизнес-процессе.</p>	<p>Совместно с коллегами по риск-менеджменту формировалась карта рисков, запрашивалась дополнительная информация по процессу для их классификации. В дальнейшем данный материал помог сформировать предложение по минимизации/нивелированию критических рисков. А также в компании формировался реестр всех рисков.</p>
<p>Расчет гипотез и ФСА</p>	<p>Установить стоимость бизнес-процесса. Сформировать перечень предложений к его оптимизации (экономически обоснованных).</p>	<p>Для установления стоимости бизнес-процесса, а также расчета операционного эффекта проводился функционально-стоимостной анализ. Параметры ФСА предварительно были согласованы с ключевыми подразделениями.</p>
<p>Описание процесса TO-BE</p>	<p>Формирование процесса с учетом принятых изменений.</p>	<p>После моделирования измененного бизнес-процесса он добавлялся в реестр бизнес-процессов и публиковался в процессной модели компании.</p>
<p>Реализация предложений</p>	<p>Передать перечень инициатив на их реализацию с последующим принятием выполненных работ.</p>	<p>Реализация изменений в компании происходит по методологии Safe. Передача экономически обоснованных гипотез происходит на одном из ритуалом методологии.</p>

## 5. Инновационность

Проделанная работа позволила существенно изменить процесс реализации изменений в компании. Значительно сократилось количество коммуникаций для разработки и приоритезации инициатив по оптимизации. Однозначно можно сказать, что компания отошла от индивидуального подхода в решении задач к системному.

## 6. Трудности

При реализации проекта можно выделить основные сложности:

- Сопротивление к изменениям в компании;
- Предложенная методология не считалась эффективной;
- Каждый бизнес-процесс воспринимался как уникальный;
- Ограниченность ресурсов;
- Заинтересованность в индивидуальных результатах выше, чем в общих.

## 7. Результаты

Развивая методологию процессного управления в компании, можно отметить такие изменения как:

- Единообразное понимание сквозного бизнес-процесса всеми его участниками;
- Подготовка предложений к изменениям с учетом заинтересованности всех сторон;
- Стандартизация деятельности компании в области управления изменениями;
- Идентификация, визуализация и мониторинг основных метрик бизнес-процессов;
- Вовлеченность руководства компании в процессное управление;
- Понимание важности роли «Владелец бизнес-процесса».

Изменение количественных показателей:

- Описано и оптимизировано более 45% основных бизнес-процессов;
- Операционный потенциал к оптимизации более 250 млн. руб.;
- Потенциал в дополнительных сборах более 800 млн. руб.;
- Улучшение показателей SLA на 30%;
- Повышение качества коммуникации смежных подразделений;
- Выработка оптимальных решений для Компании.

## **8. Используемое ПО**

Моделирование бизнес-процессов осуществляется в программном обеспечении Business Studio. Утвержденные бизнес-процессы добавляются в процессную модель компании и публикуются на портале. Реестр рисков так же ведется в соответствующем модуле Business Studio.

## **9. Партнер**

Данный проект был реализован собственными силами ВСК. За информационную и экспертную поддержку хочется отдельно поблагодарить членов ассоциации управления бизнес-процессов.