

Конкурс «BPM-проект года» 2022г.

**Проект «Трансформация учетной функции в ОЦО ТГ FESCO - «Фабрика транзакций».**

**Сервисный центр ФЕСКО**

***Краткая аннотация проекта.***

В результате активного принятия Компаний Группы на обслуживание в Сервисный центр ФЕСКО (ОЦО ТГ FESCO) с их кастомизированными учетными системами и без кардинального реинжиниринга процессов в Управлении бухгалтерского учета СЦФ сложилась неформальная модель организации работы с четким закреплением конкретных сотрудников за конкретными обслуживаемыми Компаниями.

Такая модель создавала проблемы в обеспечении стабильной бесперебойной работы отделов и соблюдения взятых на себя обязательств перед Клиентами ОЦО. В отделах отсутствовала взаимозаменяемость; постоянно присутствовал дисбаланс нагрузки между сотрудниками, который в свою очередь приводил к демотивации сотрудников и кратному росту текучести кадров.

Для исправления ситуации в начале 2021г. стартовал проект трансформации учетной функции в СЦФ.

Цель проекта – обеспечение выполнения установленных SLA путем эффективного использования имеющихся ресурсов.

Задачи проекта:

- Обеспечение взаимозаменяемости сотрудников
- Внедрение инструментов балансировки ресурсов и нагрузки в режиме реального времени
- Унификация процессов с повышением доли автоматизации
- Внедрение принципов массового производства в процессы бух.учета
- Сокращение текучки кадров, выход на приемлемые для ОЦО показатели
- Формирование системы наставничества и карьерных треков сотрудников бухгалтерии

Результаты проекта:

- Выход к концу 2021г. на соблюдение SLA по срокам отражения транзакций в учете за счет сокращения среднего срока отработки задач в 2–5 раз (в зависимости от отдела)
- Сокращение текучести кадров до приемлемых в отрасли показателей
- В 2021 – 2022гг принято 8 новых Компаний на обслуживание в СЦФ без расширения штата бухгалтерии
- Доля транзакций, обрабатываемых без участия сотрудника (полностью автоматизированный процесс), достигла 70–80%
- Сформирована структура программы наставничества и карьерных треков, на базе которой в учебную программу ШЭМ ДФВУ внедрен учебный модуль Сервисного центра ФЕСКО на 3 и 4 курсе специальности «Бухгалтерский учет».

## **Описание проекта.**

### ***О компании***

Транспортная группа FESCO (головная компания - ПАО "Дальневосточное морское пароходство", ДВМП, [www.fesco.ru](http://www.fesco.ru)) — одна из крупнейших частных транспортно-логистических компаний в России с активами в сфере портового, железнодорожного и интегрированного логистического бизнеса. Диверсифицированный портфель активов FESCO позволяет осуществлять доставку грузов «от двери до двери» и контролировать все этапы интермодальной транспортной цепочки. Является лидером контейнерных перевозок через Дальний Восток РФ по внешнеторговым морским линиям в/из стран Азии и по каботажным морским линиям.

Сервисный центр Феско (СЦФ) – это ОЦО (общий центр обслуживания) в Транспортной группы FESCO. Функционирует с января 2018 года. На обслуживании в СЦФ все российские компании группы. СЦФ предоставляет сервисы в 12 направлениях, основные из которых: бухгалтерский учет и отчетность, кадровое администрирование и расчеты с персоналом, документационное сопровождение, юридически услуги, ИТ сопровождение, экономика и планирование.

Процессы, которые для классической модели Компании являются вспомогательными (поддерживающими), такие как бух.учет, для компаний формата ОЦО являются основным производственным процессом. Это подтверждается и тем, что из общей численности СЦФ в 1000+ человек, в сервисах Бух.учет и Документооборот задействовано порядка 35% штата (350+ человек). А продукт, выпускаемый этим сервисом – транзакции в учете и документы – являются одним из основных продуктов СЦФа. Поэтому эффективность деятельности и финансовый результат СЦФ во многом зависит от эффективности организации производства и использования ресурсов в функции «Бухгалтерский учет» и «Документооборот».

### ***Предпосылки проекта.***

На протяжении 2018 – 2019 гг шел активный процесс принятия Компаний на обслуживание в СЦФ (ОЦО ТГ FESCO). Компании принимались с кастомизированными учетными системам и исторически сложившимися процессами без кардинального реинжиниринга и стандартизации. В результате в отделах управления бухгалтерского учета сложилась неформальная модель организации работы с четким закреплением конкретных сотрудников за конкретными обслуживаемыми Компаниями.

Такая модель создавала проблемы в обеспечении стабильной бесперебойной работы отделов и соблюдения взятых на себя обязательств перед Клиентами ОЦО. В отделах отсутствовала взаимозаменяемость; постоянно присутствовал дисбаланс нагрузки между сотрудниками, который в свою очередь приводил к демотивации сотрудников. Все вопросы и проблемы эскалировались только по вертикали непосредственно на начальника отдела, который в свою очередь стал узким горлышком в оперативном решении вопросов. На задачи работы с персоналом, формирования системы наставничества и карьерного роста сотрудников у начальников отделов времени вообще не хватало.

Все это совокупно приводило к нарастанию негативного настроения среди сотрудников, текучка кадров значительно превышала среднеотраслевые показатели. При этом сотрудники, выходя на рынок с негативными впечатлениями от работы в СЦФ, влияли на падение HR-бренда СЦФ на рынке бухгалтеров в г. Владивостоке, что еще больше усложняло закрытие вакансий. Ситуация превратилась в «воронку истощения».

В 1 квартале 2021г. для исправления сложившейся ситуации стартовал проект «Трансформация учетной функции в ОЦО ТГ FESCO - «Фабрика транзакций».

Почему «Фабрика транзакций»? Как говорилось выше, бух.учет для СЦФ – это основной производственный процесс, и соответственно наш процесс ведения учета, должен строиться на классических принципах массового производства:

- максимальная стандартизация процедур
- быстрая перенастройка «производственных мощностей»
- минимизация простоев «оборудования»
- бесперебойная и ритмичная поставка и переработка «сырья»

### ***Паспорт проекта.***

#### Цели проекта.

Цель проекта – обеспечение выполнения установленных SLA путем эффективного использования имеющихся ресурсов.

#### Задачи проекта:

- Обеспечение взаимозаменяемости сотрудников
- Внедрение инструментов балансировки ресурсов и нагрузки в режиме реального времени
- Унификация процессов с повышением доли автоматизации
- Внедрение принципов массового производства в процессы бух.учета
- Сокращение текучки кадров, выход на приемлемые для ОЦО показатели
- Формирование системы наставничества и карьерных треков сотрудников бухгалтерии

#### Метрики проекта:

- Средний срок отработки задач отражения в бух.учете.
  - SLA отдела учета доходов – 1 р.д.
  - SLA отдела учета расчетов с поставщиками – 2 р.д.
- Количество открытых вакансий в отделах в пределах 15%
- Позитивная динамика текучести кадров (тренд на снижение)

#### Команда проекта:

- Руководитель проекта, бизнес-архитектор СЦФ – Кондратьева Е.Ю. Заместитель генерального директора СЦФ
- Участники проекта:
  - Начальник управления бухгалтерского учета
  - Начальники отделов управления бух.учета
  - Сотрудники отделов (по 1-2 сотрудника от каждого отдела)
  - Представитель HR-службы

Внешние консультанты и подрядчики на проект не привлекались.

## ***Содержание работ и ход проекта.***

Как известно, деятельность компании базируется на трех составляющих: люди, процессы и технологии. Трансформация деятельности также затрагивает все три направления, а активности должны быть сбалансированы.

До старта проекта «Фабрика транзакций» была проведена большая работа по замене разрозненных локальных исторических систем бухгалтерского учета на Единую учетную систему. Также на протяжении 2018 – 2020 гг шло активное внедрение и развитие BPM системы. Эти проекты дали технологический фундамент для последующих трансформаций учетной функции.

Помимо работ с процессами и технологиями в рамках и в интересах проекта проводилась работа с персоналом, направленная на изменение ментальности сотрудников бухгалтерии. На уровне мидлменджмента проработано смещение подхода от управления набором сотрудников к управлению процессами. Формирование у сотрудников бухгалтерии привычки и желания к постоянным улучшениям. Также в результате проекта произошла частичная ротация и замена кадров в управленческой вертикале бух.учета.

Далее в описании проекта трансформации учетной функции сфокусируемся на работе с процессной составляющей.

Все активности на проекте были условно разделены на 3 фазы:

1. экстренная стабилизация ситуации
2. проектирование целевой модели процессов
3. внедрение и закрепление изменений

Работы с каждым из отделов управления бух.учета велись параллельно, независимо.

На первой фазе ключевой задачей было «выйти из пике» или хотя бы сделать его управляемым: сохранить оставшийся персонал, предотвратить остановку производственного процесса, дать сотрудникам «выдохнуть» и немного сбросить градус напряженности.

Основные направления мероприятий:

- Режим кризис-менеджмента (приоритеты, риски, включение Руководителя проекта в операционку)
- Кабинет психологической разгрузки для линейного персонала
- «Своих детей могу ругать только я». Дать штату передышку от негатива и претензий
- Кардинальные решения относительно операционного менеджмента

На второй фазе проходило проектирование целевых процессов. Ключевая задача – разработать процессы, которые создадут систему бесперебойной переработки «сырья» при сохранении качества и учета особых требований «модификаций продуктов». С т.з. бухгалтерского учета «модификация выпускаемого продукта» - это учет специфики производственной деятельности бизнес-активов. Различия характере и отраслях финансово-хозяйственной деятельности обслуживаемых Компаний, а также различие производственных систем, используемых бизнес-активами в своей деятельности, создают неизбежную специфику, которую необходимо учитывать при ведении бух.учета и отчетности компаний для обеспечения полноты и корректности (качества) учета.

Основные направления мероприятий:

- Обследование, систематизация и типизация всех выполняемых отделом работ
- Описание действий в виде Стандартных операционных процедур (СОП)
- Донастройка цифрового трекинга всех транзакционных работ на базе BPMS
- Ранжирование работ по уровням компетенций (сложности)
- Оценка компетенций сотрудников и распределение по ролям

Третья фаза – внедрение изменений. Ключевой задачей которой было не только внедрение и стабилизация изменений, но и закрепление новой модели, т.е. предотвратить откат назад.

Основные направления мероприятий:

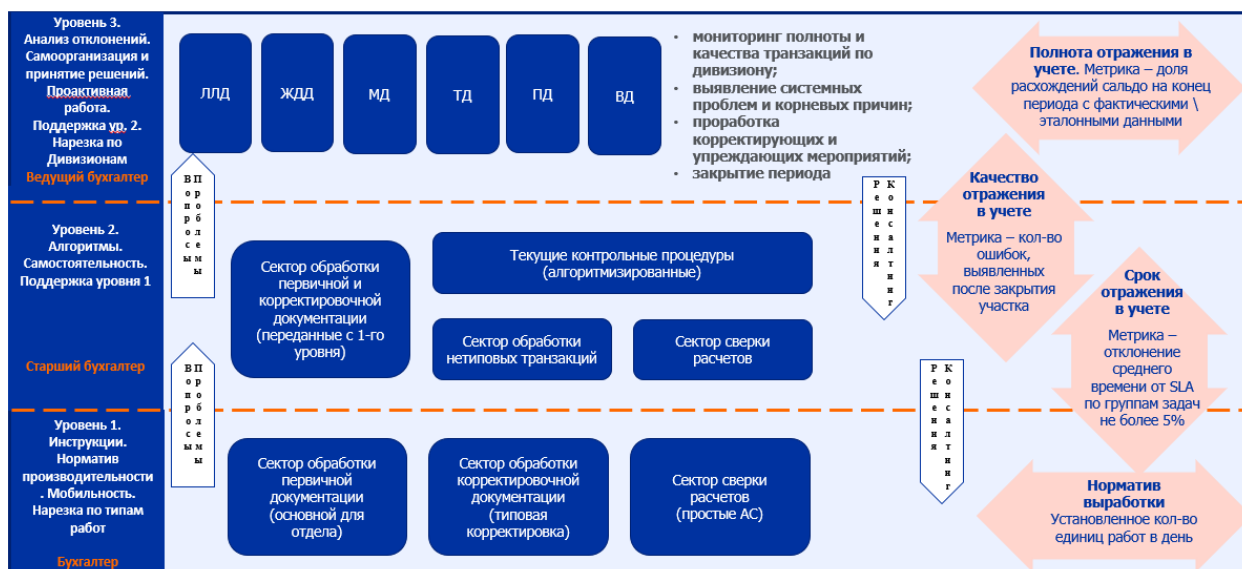
- Настройка новой маршрутизации в BPMS
- Расстановка сотрудников по новым участкам
- «Вынужденный» обмен компетенциями и экспертизой между сотрудниками
- Ежедневный мониторинг динамики ключевых метрик:
  - срок отражения документов в учете
  - текучка кадров
  - отклонение от графика закрытия

### ***Продукты проекта.***

В результате мероприятий разработана функционально-ролевая модель транзакционных отделов, которая, с одной стороны, создает безостановочный «конвейер» обработки, не привязанный к документам конкретной бизнес-единицы. С другой стороны, включает линию сотрудников, выполняющих функции «отдела технического контроля», которые закреплены за конкретными дивизионами (группами обслуживаемых компаний), владеют компетенциями относительно специфики деятельности своих компаний, отвечают за полноту и корректность учета путем регулярного исполнения контрольных процедур.

Работы и функциональные обязанности распределены на три уровня, которые отражают сложность задач, требования к уровню компетенций сотрудников и коррелируют с вознаграждением сотрудников через штатное расписание. Каждый сотрудник закреплен на определенном уровне, при необходимости и желании развиваться может подключаться к задачам уровня выше.

В новой модели поток работ (по всем обслуживаемым Компаниям) распределяется между всеми сотрудниками по секторам. При этом все сотрудники в той или иной степени участвуют в отработке задач всех секторов уровня. Все задачи поступают в BPM системе не на конкретного сотрудника, а на роль. За ролью закреплены группа сотрудников. При отработке задач придерживаемся принципа ФИФО. Это обеспечивает равномерность распределения нагрузки и постоянную взаимозаменяемость за счет формирования универсальных компетенций без локализации на конкретную Компанию).



Вопросы или сложные кейсы эскалируются по вертикали вверх: 1-й уровень эскалирует вопросы на уровень 2. Если сотрудник уровня 2 не может решить вопрос, то он эскалирует на уровень 3. Если уровень 3 не может решить, то эскалирует на начальника отдела. Т.о. основной массив вопросов решается внутри отдела, на начальника выходят только действительно сложные вопросы или требующие соответствующего административного ресурса для его решения.

Для соблюдения сроков и качества показатели установлены показатели и нормативы, за которую несут солидарную ответственность сотрудники соответствующих уровней.

Первый уровень солидарно со вторым отвечают за соблюдение сроков отработки документов. При этом для первого уровня дополнительно установлен норматив выработки, оценивается по каждому сотруднику.

За качество учета солидарно отвечают 2 и 3-й уровень. При этом нормативов выработки на 2 и 3 уровне нет, т.к. их задача работать не на количество, а на качество.

Показатель полноты отражения в учете – еще один показатель работы 3-го уровня, т.к. напрямую зависит от проактивных мероприятий, выстроенных контрольных процедур и коммуникаций с бизнес-подразделениями.

Для оперативной балансировки и загрузки ресурсов внедрена матрица персональной приоритизации.

У каждого сотрудника есть приоритеты закрепления по секторам = по типам работ. Сотрудник обрабатывает задачи своего первого приоритета пока они есть. Если нет задач его первого приоритета, то переключается на задачи сектора, установленного для него приоритетом 2. Работает на секторе приоритет 2 до тех пор, пока не появились задачи, которые для него относятся к приоритету 1.

Таким образом,

- Каждый сотрудник работает на всех секторах (ролях) своей линии в соответствии с индивидуальными приоритетами
- На каждом секторе (роли) всегда есть взаимозаменяемость сотрудников

- Используется оперативное подключение дополнительных ресурсов со 2-й и 3-й линии в ситуации перегрузки сектора
- Для начальника отдела создан инструмент распределения сотрудников по ролям (секторам) в BPMS
- На 1-м уровне выделена роль тим-лид, контролирующей чтобы задачи не «провисали», а сотрудники своевременно переключались по секторам исходя из объема задач, а не по принципу «что нравится». У тим-лида в BPMS реализован инструментальный мониторинг и возможность принудительного назначения задач в работу конкретному сотруднику.

Сотрудник	Сектор (роль)		
	1.1	1.2	1.3
ФИО 1	1 (приоритет)	2	3
ФИО 2	3	1	2
ФИО 3	2	3	1
ФИО N	1	3	2

Для обеспечения быстрой адаптации новых сотрудников, наследуемости знаний и качества работ в рамках проекта разработаны Стандартные операционные процедуры (СОПы) по основным транзакционным типам работ. Параллельно с разработкой СОПов проведена унификация и стандартизация подходов к обработке документов. Все выполняемые действия сотрудников с документами \ транзакциями (as is) прогонялись через оценку целесообразности - это правило \ манипуляция действительно имеет логическое объяснение и значимость релевантную для всех документов данного типа не зависимо от юр.лица, или это что-то из категории «так исторически сложилось». Таким образом сформировались процедуры to be.

Далее под унифицированные процедуры были выполнены доработки в системах, повышен уровень автоматизации и донастроена маршрутизация в BPM. В результате автоматизации часть работ полностью передана в руки систем с исключением человека из обработки документа. При этом сокращение работы бухгалтера с каждым документом заменяется увеличением доли контрольных процедур. Т.е. использование ресурсов бухгалтеров от поштучной проверки каждого документа смещено в сторону работы с массивами данных.

За счет прозрачного и понятного распределения типов работ и требований к компетенциям появилось понимание профилей должностей. А у сотрудников появилось понимание по карьерному треку. В управлении бухгалтерского учета закрепился подход к карьерному росту снизу вверх. При освобождении ставки на более высоком уровне в первую очередь идет замещение сотрудниками с уровня -1 (при условии наличия подходящего кандидата). Основной набор внешних кандидатов происходит на позиции 1-го уровня. При этом учитывая что требования к компетенциям уровня 1 достаточно простые, то основным «поставщиком» ресурсов для Бухгалтерии теперь выступает подразделение Управление документооборота, которое в

нашей бизнес-модели выполняет первичную обработку бухгалтерской документации.

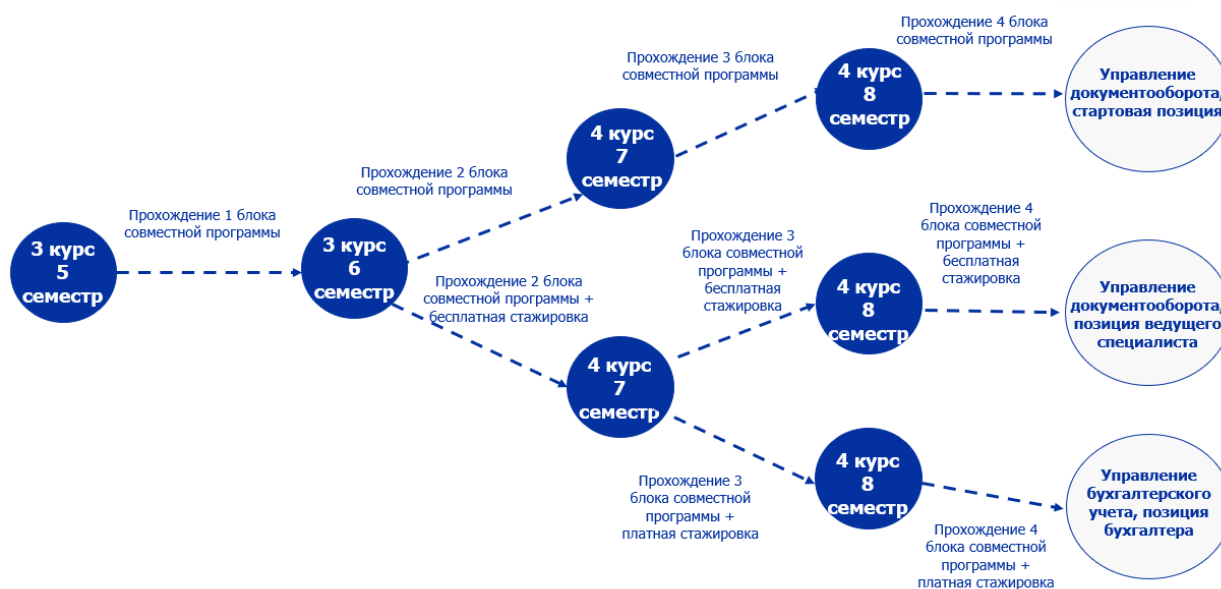
На базе сформированного в СЦФ карьерного пути сотрудника в направлении бух.учета - движение от начальных позиций Управления документооборота до ведущих позиций в Управлении бухгалтерского учета – разработана программа учебного модуля для студентов Школы экономики и менеджмента Дальневосточного федерального университета. Учебный модуль СЦФ встроен в учебную программу студентов на 3 и 4 курсе на специальности «Бухгалтерский учет». Преподавателями выступают сотрудники СЦФ.

В рамках учебного модуля студенту предлагаются различные виды практик и стажировок, в том числе группа платной стажировки в штате бухгалтерии. В зависимости от степени вовлеченности и готовности инвестировать свое свободное время в саморазвитие студент получает преимущество и перспективы трудоустройства в СЦФ после защиты диплома (бакалавриат).

### Карьерный трек студента совместной программы



www.fesco.com



### Результаты проекта.

- ✓ К концу 2021 года показатели средних сроков отработки документов в Отделе учета доходов и Отделе учета расчетов с поставщиками вышли соблюдение SLA
- ✓ К концу 2022 года сроки отработки документов сохранились в пределах SLA, что подтверждает жизнеспособность и эффективность спроектированной и внедренной модели
- ✓ Более 70% транзакций в отделе учета доходов происходит полностью в автоматизированном режиме без вовлечения человека
- ✓ Количество вакантных позиций в транзакционных отделах сократилось до 10%
- ✓ В 4 кв 2021 – 1 п\г 2022 принято еще 8 юр.лиц на обслуживание в СЦФ без расширения штатного расписания Управления бух.учета (за счет высвобождения внутренних ресурсов)
- ✓ В сентябре 2022г стартовал Учебный модуль СЦФ в программе ШЭМ ДВФУ



## Срок отражения документов в учете, раб.дни



### **ИТ-составляющая (технологическая база).**

В качестве основных инструментов для сервиса Бухгалтерский учет используются системы:

- Единая учетная система – система бухгалтерского и управленческого учета, внедренная на базе «1С Управление холдингом».
- 1С Электронный архив ВРМ – система управления работами и централизованное хранилище документов. Собственная разработка на базе «1С Документооборот».

Оба ИТ-проекта стали победителями в конкурсе «1С: Проект года» 2020 – 2021 гг.