

**Масштабирование процессного подхода в управлении
холдингом «РЖД». Интегрированная система совершенствования
процессов
(описание проекта на конкурс «ВРМ – проект года'2024»)**

Аннотация

Краткое описание проекта

В рамках проекта реализован комплекс мероприятий по формированию системы непрерывного совершенствования деятельности холдинга «РЖД» на основе внедрения процессного инструментария.

По результатам сформирована единая процессная модель – как «база знаний», содержащая интегрированную информацию о реализуемой подразделениями деятельности и их функциях в процессах формирования основных услуг (результатов деятельности) холдинга «РЖД».

В подразделениях создана компетенция «внутреннего консультанта» в лице руководителей и специалистов, прошедших обучение и получивших практику формирования моделей процессов. Разработаны типовые трудовые функции работников, осуществляющих аналитическое обеспечение деятельности ОАО «РЖД».

В нормативной базе закреплены требования по использованию моделей для анализа и оценки проектов совершенствования процессов по ряду направлений повышения эффективности деятельности.

Сроки реализации:

январь 2019 г. – декабрь 2023 г.

Подразделения внедрения:

Более 100 подразделений и дочерних обществ холдинга «РЖД».

География проекта:

Вся сеть железных дорог (все субъекты Российской Федерации, где есть железнодорожное сообщение)

Введение

ОАО «РЖД» входит в тройку крупнейших железнодорожных компаний мира.

Холдинг «РЖД», являясь крупнейшей транспортной компанией России, удовлетворяя рыночный спрос на железнодорожные транспортные услуги со стороны бизнеса и населения, оказывает полный спектр услуг по

перевозкам грузов и пассажиров железнодорожным транспортом, а также в смежных и сопутствующих перевозкам сегментах.

Холдинг «РЖД» является крупнейшим работодателем в стране.

Бизнес-контекст

Холдинг «РЖД» – это сложная структура, по сути: конвейер, непрерывно функционирующий в масштабах страны для перевозки грузов и пассажиров. Реформирование отрасли в 2003 году (переход от Министерства путей сообщения к Холдингу) изменило систему управления компании и привело к появлению вертикализованных бизнес-единиц – обособленных хозяйствующих субъектов, выполняющих собственные сложные, сквозные процессы.

В Долгосрочной программе развития компании заложены ключевые целевые параметры развития Холдинга. Наряду с реализуемыми инвестиционными проектами, обеспечивающими развитие Холдинга, значительный ресурс для повышения его эффективности и устойчивости заложен и в действующих процессах.

Внедрение современных инструментов управления и в частности процессного подхода поддерживает достижение стратегических целей, а также способствует:

выстраиванию слаженной работы хозяйственных и управленческих вертикалей;

обеспечению четкого разграничения ответственности на всех уровнях управления и в рамках межфункционального взаимодействия;

увязке и синхронизации всех инвестиционных, организационных, технологических и других инициатив вертикалей через призму единой системы процессов и др.

Цели и задачи проекта

Конечная цель работы с процессами заключается в том, чтобы достигнуть улучшения работы компании, применяя все возможности процессного подхода, включая технологические (основанные на функционале системы моделирования бизнес-процессов).

Для этого осуществляется формирование системы непрерывного совершенствования деятельности (процессов) холдинга «РЖД», основанной на двух ключевых направлениях:

создание единой процессной модели (ЕПМ) – как «базы знаний», содержащей интегрированную информацию о реализуемой подразделениями

деятельности и их функциях в процессах формирования основных услуг (результатов деятельности) холдинга «РЖД»;

развитие аналитических компетенций сотрудников (аналитической функции) и внедрение процедур и инструментов для проведения анализа процессов.

Иновационность (уникальность)

1. Уникальный масштаб проекта – реализуется одновременно во всех подразделениях и ключевых дочерних обществах компании.

Задействованы более 100 подразделений и дочерних обществ холдинга «РЖД» (в каждом подразделении созданы рабочие группы, в их составе более 2500 человек). В филиалах ОАО «РЖД» введена должность процессных аналитиков, основой которой является профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению». Процессные аналитики ежегодно повышают квалификацию.

На базе Корпоративного университета ОАО «РЖД» реализуются специализированные программы обучения для руководителей и специалистов. В головном отраслевом вузе РУТ (МИИТ) разработана программа магистратуры «Процессная аналитика с учетом требований и задач в области применения процессного управления в деятельности ОАО «РЖД».

В Автоматизированной системе управления бизнес-моделированием ОАО «РЖД» (АСУ БМ) осуществляют регулярную работу 4 тыс. пользователей.

Сотрудниками компании сформирован значительный массив данных о процессах (около 500 тыс. моделей процессов).

2. Холдинг «РЖД» характеризуется высоким уровнем зрелости процессов основной деятельности, организованной при соблюдении законодательной базы Российской Федерации, директив Правительства РФ. В Компании всегда уделялось внимание внедрению современных подходов и инструментов управления: СМК, бережливое производство, производственная система и пр.

Внедрение процессного подхода на общекорпоративном уровне дает возможность проводить проверку эффективности в масштабах всей системы управления Холдинга. Именно поэтому система совершенствования процессов является интегрированной – она дополняет и связывает существующие инструменты и дает возможность достигать синергетических эффектов, отталкиваясь от анализа уже действующих процессов и их отдельных элементов.

3. Единая процессная модель (ЕПМ) формируется как инструмент для анализа и совершенствования деятельности, который доступен различным категориям сотрудников компании: от линейного уровня до топ-менеджеров и представителей Правительства РФ. Для каждой категории методологически, организационно и технологически предусматриваются соответствующие работоспособные инструменты. Владельцу процесса создаются условия, при которых он может работать не только с процессом, но и с каждым его элементом.

Благодаря наличию ЕПМ деятельность организации или её процессы рассматриваются как объекты для изучения и совершенствования, на понимании которых выстраиваются системы управления рисками, качеством, безопасностью и осуществляется стандартизация, роботизация и цифровизация.

Трудности

Среди основных сдерживающих факторов при реализации проекта следует отметить следующие:

1. Широкий охват проекта (более 100 подразделений и дочерних обществ холдинга «РЖД» с различным исходным уровнем процессной зрелости, вовлеченности руководителей, компетенций сотрудников).

Уровень информированности и вовлеченности сотрудников поддерживается за счет регулярных образовательных онлайн мероприятий, мастер-классов с участием первых лиц компании. Рост уровня процессной зрелости ежегодно измеряется путем проведения самооценки и формирования рейтинга подразделений.

2. Сопротивление внедрению процессного инструментария, неготовность руководителей и работников подразделений - владельцев процессов к изменениям из-за опасения:

потери устойчивости и безопасности перевозочного процесса, что является традиционным приоритетом на железнодорожном транспорте;

выйти за существующие границы своего функционала и «взять на себя» дополнительные полномочия и ответственность (если этого требует конфигурация сквозного процесса);

должностных взысканий при «проявлении» накопившихся недостатков в курируемых процессах.

Для преодоления сопротивления запланированы и реализованы мероприятия по информированию, мотивации и развитию компетенций.

3. Ограниченная производительность программной платформы ARIS, на базе которой функционирует Автоматизированная система управления

бизнес-моделированием ОАО «РЖД» (АСУ БМ) с учетом масштабности проекта.

В рамках мероприятий по импортозамещению и переходу на отечественное программное обеспечение закладываются требования по обеспечению целевых параметров производительности системы.

Мероприятия, реализованные в рамках проекта

В рамках проекта организовано параллельное выполнение работ сразу по нескольким направлениям:

формирование организационной (проектной) структуры,
разработка и адаптация методологии моделирования процессов;
автоматизация деятельности (обновление и настройка автоматизированной системы моделирования; обучение её пользователей),
развитие компетенций сотрудников в области процессного управления;
проектирование и моделирование процессов подразделений и дочерних обществ ОАО «РЖД»;

реализация проектов по оптимизации и реинжинирингу процессов.

Работы выполнялись в три основных этапа:

На первом этапе в 2019 – 2020 гг. создан Центр моделирования бизнес-процессов и рабочие группы в подразделениях и дочерних обществах (более 2 тыс. человек в более чем 100 подразделениях). Разработаны и утверждены Карта процессов верхнего уровня и комплексная Программа мероприятий. Проведены актуализация нормативной базы, обновление АСУ БМ. Реализованы очные и дистанционные программы обучения навыкам моделирования и анализа процессов. Сформирован основной массив моделей, описывающих деятельность каждого подразделения в отдельности.

На втором этапе в 2021 – 2022 гг. деятельность была ориентирована на включение в работу дочерних обществ, развитие сообщества процессных аналитиков и аналитических компетенций, рост качества данных в АСУ БМ, а также проработку отдельных элементов процессов в целях донастройки управляющих систем (определение контрольных точек для совершенствования систем контроля).

С 2023 г. основное внимание уделяется развитию инструментов для системного анализа и реализации проектов по повышению эффективности деятельности компании.

В фокусе проектирование и совершенствование сквозных процессов формирования основных услуг, предоставляемых холдингом «РЖД», поэтапная донастройка процедур управления конечными продуктами.

Основные результаты проекта

В АСУ БМ сформирована единая процессная модель – это «база знаний», которая содержит интегрированную информацию о реализуемой подразделениями деятельности и их функциях в сквозных процессах формирования основных продуктов (результатов деятельности) холдинга «РЖД». Описано более 2 млн. элементов моделей процессов: функций, организационных структур, рисков и др. Единая процессная модель непрерывно актуализируется и дополняется.

Использование процессных моделей подразделениями нормативно закреплено при подготовке и оценке решений по цифровизации и роботизации деятельности, регламентации процессов, проведении аналитической работы, проектировании организационных преобразований, работы с рисками и др. Ежегодный (подтвержденный) экономический эффект от реализации проектов, разработанных с применением принципов процессного подхода, составил более 2 млрд. руб.

Процессный подход уверенно вошел в культуру управленческой деятельности Компании. В работу с процессами вовлечен широкий круг работников подразделений и дочерних обществ ОАО «РЖД» на всех уровнях управления. Работают в автоматизированной системе моделирования 4000 чел, обучено по очным и дистанционным программам более 20 тыс. работников компании. В каждом подразделении создана компетенция «внутреннего консультанта» в лице руководителей и специалистов, прошедших обучение и получивших практику формирования моделей процессов.

Результативность реализуемых изменений в процессах подтверждается возрастанием уровня процессной зрелости компании по итогам ежегодной оценки. В целом по Компании достигнут третий уровень процессной зрелости – стандартизованные бизнес-процессы.

Системное применение в Компании инструментов процессного управления было одним из значимых критериев при вынесении решения о присуждении ОАО «РЖД» премии Правительства Российской Федерации в области качества за 2020 год (присуждена постановлением Правительства Российской Федерации от 29 октября 2021 г. № 1854 ОАО «РЖД»).

Информационные технологии

В качестве базового инструмента моделирования и анализа бизнес-процессов, поддерживающего проводимую работу по расширению применения процессного подхода, в компании используется программная платформа ARIS (версия 10), на которой построена Автоматизированная система управления бизнес-моделированием ОАО «РЖД» (АСУ БМ).

Для обеспечения единства и объективности данных в АСУ БМ сформированы справочники, определяющие основные характеристики моделируемых процессов.

В целях повышения качества анализа с использованием массивов данных проведена апробация программного продукта «процесс-майнинг», предусматривающего использование технологии анализа цифровых «следов» процессов в информационных системах.

Участники проекта

Измалкова Екатерина Михайловна – заместитель начальника Центра моделирования бизнес-процессов ОАО «РЖД».

Каштанов Сергей Викторович – главный специалист Центра моделирования бизнес-процессов ОАО «РЖД» (8-905-706-24-95, kashtanovsv@center.rzd.ru).