

Система управления бизнес-процессами 2.0

В рамках проекта произведен перезапуск методологии процессного управления и подходов к оптимизации процессов в компании. Актуализирована и сформирована в Business Studio 6 верхне-уровневая архитектура процессов компании. Актуализированы нормативные документы процессного управления. Автоматизирован процесс управления изменениями с привязкой к реестру процессов.

- Разработка в ELMA 365 процесса управления изменениями в привязке к процессам компании
- Повышение охвата процессной архитектуры
- Формирование в системе матриц ответственности по ключевым БП компании (Владелец процесса, Менеджер процесса, Участники)

На момент старта проекта уже был достаточный уровень зрелости процессного управления: существовали верхне-уровневая архитектура процессов в нотации VAD, соглашение о моделировании, регламенты процессного управления и управления изменениями бизнес-процессов. В Excel велся реестр процессов, моделирование в нотации BPMN производилось в нескольких системах (Aris Express, MS Visio, Miro), для создания исполняемых бизнес - процессов использовалась ELMA 365. Процессными экспертами формировались проекты регламентов с блок-схемами, владельцами и метриками, на схемах отражались взаимосвязи процессов. По разным причинам некоторые подразделения обращались в Процессный офис с просьбами регламентировать уже “готовые” процессы, разработанные самостоятельно, которые не соответствовали реестру и в которых не было метрик и владельцев. Такие процессы требовали срочных корректировок процессных экспертов и двигали другие текущие задачи по моделированию. Стала ощущаться нехватка ресурса для актуализации процессов и регламентирующих документов, копился бэклог и недовольство заказчиков. Стало понятно, что сложившаяся практика управлением процессной моделью стала устаревшей и неэффективной.

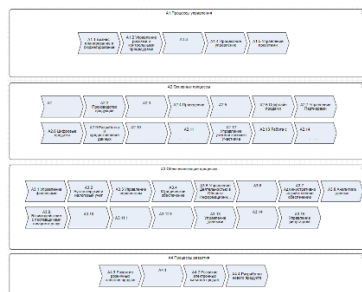
При этом перед нами стояли новые вызовы, такие как рост компании, цифровая трансформация и необходимость автоматизации все большего числа процессов. Эффективность взаимодействия без доступного описания и регламентации стала снижаться, а актуальные знания о процессах и оперативное управление изменениями стали еще более востребованными.

Чтобы отвечать запросам бизнеса и вспомогательным функциям в части оперативного реагирования на изменения в подразделениях было принято решение перевести архитектуру процессов в Business Studio, а на основании методологии DMAIC разработать исполняемый процесс управления изменениями бизнес-процессов на базе ELMA 365.

Начиная с августа 2024 года была обновлена верхне-уровневая архитектура процессов компании в нотации VAD. В нашей обновленной команде был опыт работы с Business Studio 5 и нотацией IDEF0, поэтому пришлось адаптироваться под изменения версии 6, так как нам было принципиально использовать новый графический редактор. На верхнем уровне были идентифицированы 39 процессов, актуализированы владельцы и участники для формирования матриц

ответственности. Далее сформированы справочники орг.единиц, ключевых ролей, документов, событий, ключевых ИТ-систем, В рамках сформированной архитектуры были перенесены описанные ранее в нотации BPMN процессы HR, Документооборота, часть верифицированных групп процессов бизнес-подразделений. Всего порядка 255 процессов.

Верхне-уровневая архитектура в Business Studio



Данные о деятельности, владельцах и участниках

Показатели	Описание	Операции с данными
Владелец	Участник деятельности	Нормативно-справочная документация
Класс участника	Участник	Назначение свани
Должность	Руководитель управления по...	выполняет
Должность	Генеральный директор	владеет
Роль	Инициатор (сотрудник контан...	дто информирован о выполнении
Роль	Комитет по бизнес-процессам	утверждает результат

Справочники в Business Studio



В ИТ блоке архитектура исторически формировалась в Archimate, но с появлением Business Studio к нам поступил запрос на формирование архитектуры ИТ процессов верхнего уровня и моделирования процессов доставки, дискавери, службы главного архитектора и технической поддержки.

Перенос архитектуры в Business Studio решил часть более, связанных с поддержанием архитектуры, данных о владельцах и участниках в актуальном состоянии, оперативным внесением изменений в существующие процессы и эталонными экземплярами процессов, хранящимся в одном месте. Но у бизнеса оставался запрос на прозрачность процесса управления изменениями, а у нас на управление бэклогом и приоритизацию запросов. Для решения этой задачи, мы решили реализовать процесс управления изменениями на базе ELMA 365, эта система привычна пользователям, а в нашей команде развитые компетенции по разработке исполняемых бизнес-процессов. Мы сформировали MVP процесса управления изменениями в декабре и решили обкатать его на проекте по оптимизации процесса командировок. На 1 квартал 2025 года запланирована открытая встреча руководства и сотрудников, на которой будет проведена презентация данного функционала на всю компанию.

Процесс управления изменениями бизнес-процессов относится к группе процессов управления, помимо Процессных экспертов и Владельцев процессов в

нем участвует Комитет по бизнес-процессам, а Инициатором может выступить любой сотрудник компании. Ранее изменение процессов не имело единой точки входа, заявка могла прийти в почту или в лифте во время разговора. Статус по данным изменениям отслеживался также по звонку или почте, что согласиться не всегда удобно и прозрачно. Были случаи, когда коллеги из других подразделений работали над процессами без привязки к существующим реестру процессов, владельцам и границам. При переносе процесса в ELMA мы обновили методологию оптимизации, добавив практики проектов DMAIC и принцип Краудсорсинга. Процесс был реализован силами Процессного офиса. Функционал состоит из двух разделов: Запросы на изменения и Запросы на создание новых процессов.

Для того чтобы подать заявку на изменение необходимо указать обоснование изменения (требование законодательства, проблема в процессе или развитие/оптимизация) и выбрать любой процесс из выпадающего списка.

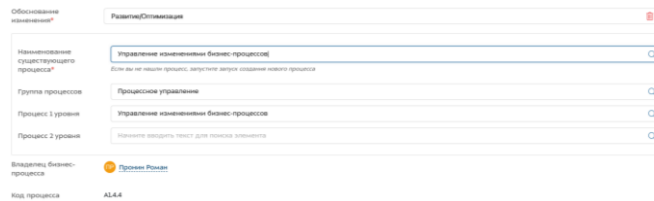
После предварительного анализа заявки и согласования с Владелцем процессов заявка переходит в статус «Согласовано» или «Отказано» с обоснованием причины.

Метрика	Текущее состояние	Целевое состояние	Отклонение
Время согласования	30	20	10
Время реализации	30	20	10

По согласованной заявке происходит анализ процесса AS IS, проектирования целевого состояния TO BE, определение метрик, формирование дорожной карты изменений бизнес-процесса. По результатам реализации проводятся фактические замеры метрик процесса и согласование итогов на комитете по бизнес-процессам. Обновленный процесс публикуется в Business Studio, а Владелец процесса запускает согласование Регламента.

Для реализации связи было использовано несколько простых, но интересных решений:

- Парсинг архитектуры процессов, наименования процесса, описания и Владельца из реестра процессов, сформированного в Business Studio;



- Добавление участников рабочей группы с привязкой к Active Directory и согласование их участия в оптимизации в карточке проекта;



- Использование стандартных метрик, которые можно выбирать в формате чек-бокса;

Название	Описание метрики	Единица измерения
Инциденты операционного риска процесса	Ущерб от инцидентов операционных рисков	Рубли
Кол-во ПШЕ в процессе	Трудозатраты за период, выраженные в ПШЕ	Ед.
Стоимость экземпляра процесса	Стоимость экземпляра процесса	Рубли
Доля дефектов в процессе	Доля экземпляров процесса с результатом, не удовлетворяющим заданным критериям качества. Доля экземпляров процесса, по которым зарегистрированы жалобы и претензии	%
Длительность процесса	Время между началом процесса и окончанием	мс., сек., мин., час., дн., мес.

- Наличие обязательных артефактов на разных этапах процесса (карты процессов, метрики, владелец, план мероприятий, фактические замеры) без которых процесс не двигается дальше.
- В бэклоге доработок автоматическое формирование протокола Комитета по бизнес-процессам.

Если говорить о результатах, то главный эффект это обновление культуры процессного управления среди сотрудников и последовавший рост количества предложений по изменению бизнес-процессов. За счет общедоступности и отображения в виде канбан-доски, процесс стал прозрачен для всех участников, а у сотрудников компании появилась возможность поучаствовать в выявлении проблематики и генерации предложений по улучшению в карточке проекта. Если говорить об эффектах в цифрах, то, например реализация пилотного кросс-функционального процесса командировок и его автоматизация в ELMA 365 позволила сократить длительность оформления и согласования командировок с 10 до 5 р.д.

Не обошлось и без сложностей. Обновленной команде Процессного офиса, в большинстве своем привыкшей работать в Business Studio 5 с нотацией IDEF0, пришлось переключаться на нотацию VAD. Для этого мы организовали обучение у внешних экспертов. С учетом сложной организационной структуры и необходимостью ручного внесения изменений в справочник физических лиц много времени уходило и уходит на поддержание данных в актуальном состоянии. Некоторым руководителям пришлось заново рассказать о терминологии

процессного управления, в частности о роли Владельца процесса и его полномочиях.

На 2025 год запланировано дальнейшее повышение охвата процессной архитектуры в Business Studio, развитие функционала по автоматическому формированию регламентов, интеграции с 1С в части справочника должностей и физических лиц и ELMA 365 в части реестра процессов.

Проект реализовался без прямой поддержки со стороны партнеров или вендоров, но без возможностей ELMA365 и Business Studio 6 точно не получилось бы реализовать задуманное.