

Аннотация

Единая система управления бизнес-процессами АЛРОСА: импортозамещение как точка роста управляемости

Проект по внедрению единой системы управления бизнес-процессами в АЛРОСА стал не просто заменой зарубежного инструмента, а стратегическим шагом к повышению прозрачности, управляемости и масштабируемости бизнеса крупнейшей алмазодобывающей компании мира.

В условиях необходимости отказа от иностранного программного обеспечения компания приняла решение не ограничиваться техническим импортозамещением, а выстроить полноценную процессную экосистему на базе российской платформы РИХ Процессы. В результате за 9 месяцев был создан централизованный реестр бизнес-процессов, охватывающий 9 ключевых функциональных направлений, описано около 300 процессов, обеспечена совместная работа более 100 пользователей и сформирован фундамент для дальнейшей цифровой трансформации.

Проект позволил перейти от фрагментарного описания процессов к единой архитектуре процессного управления, обеспечив прозрачность, стандартизацию и готовность к масштабным трансформационным инициативам. Это пример того, как импортозамещение может стать драйвером организационного развития и повышения зрелости управления.

Введение

АЛРОСА — крупнейшая в мире алмазодобывающая компания, обеспечивающая более 25% мировой добычи алмазов. Компания осуществляет полный цикл работ: от геологоразведки и добычи до реализации алмазного сырья и бриллиантов. Основной регион деятельности — Республика Саха (Якутия), при этом масштабы бизнеса и международное присутствие делают компанию глобальным игроком отрасли.

На момент старта проекта в компании уже более пяти лет использовалось зарубежное решение IndustryPrint Process Modeler для моделирования бизнес-процессов. Однако процессная архитектура развивалась фрагментарно: различные подразделения и подрядчики использовали разные подходы и форматы описания. Единый реестр процессов отсутствовал, централизованная методология не была закреплена в цифровом инструменте.

Уровень зрелости процессного управления можно охарактеризовать как переходный: осознание важности процессного подхода присутствовало, однако отсутствовала единая технологическая и методологическая платформа, обеспечивающая сквозную управляемость.

Бизнес-контекст

Ключевым триггером проекта стала необходимость импортозамещения используемого зарубежного программного обеспечения. Однако за этой задачей стояли более глубокие управленческие вызовы:

- отсутствие единого реестра бизнес-процессов
- разрозненные схемы и несогласованные подходы к моделированию;
- хранение процессов в различных форматах и системах;

- ограниченные возможности коллективной работы;
- усложнение реализации трансформационных проектов из-за отсутствия прозрачной процессной картины.

В условиях масштабного бизнеса, включающего добычу, производственные активы, закупки, финансовый блок, управление НСИ и другие направления, отсутствие единой процессной модели создавало риски дублирования функций, несогласованности решений и роста операционных издержек.

Руководством компании была поставлена стратегическая цель: создать единую систему управления бизнес-процессами, которая станет:

- основой для цифровой трансформации,
- инструментом поддержки изменений,
- платформой для стандартизации и масштабирования лучших практик.

Ключевые ограничения проекта:

- срок реализации — до 9 месяцев,
- формат — ИТ-мини-проект,
- активное вовлечение внутренних команд заказчика,
- требования к информационной безопасности и разграничению доступа.

Бизнес-процесс

Проект охватывал процесс управления бизнес-процессами компании как метапроцесс — от моделирования AS IS до проектирования целевых состояний TO BE и согласования изменений.

Границы процесса:

- формирование единой архитектуры процессного ландшафта;
- перенос существующих моделей;
- создание иерархического древа процессов;
- организация совместной работы внутренних и внешних участников;
- обеспечение хранения, согласования и актуализации моделей.

Участники проекта:

- финансовый блок и казначейство,
- закупки и МТО,
- реализация алмазного сырья и бриллиантов,
- управление производственными активами (ТОРО),
- управление недвижимостью и земельными ресурсами,
- автотранспорт,
- обучение персонала,
- централизованное управление НСИ.

Спонсором проекта выступало руководство функциональных направлений, заинтересованное в стандартизации и повышении прозрачности процессов. Проект затронул более 100 сотрудников с правами редактирования и существенно большее число пользователей, использующих систему в режиме просмотра и согласования.

Цели процессной команды напрямую поддерживали стратегические цели бизнеса:

- консолидация знаний о процессах,

- обеспечение прозрачности,
- создание базы для повышения операционной эффективности,
- снижение рисков, связанных с фрагментарным управлением.

Инновационность

1. Импортозамещение как трансформация, а не замена.

Компания не ограничилась миграцией данных, а использовала смену платформы как возможность пересобрать процессную архитектуру и внедрить единые стандарты моделирования.

2. Формирование цифрового процессного ландшафта.

Впервые была создана централизованная иерархическая модель процессов, охватывающая ключевые направления бизнеса.

3. Организация многоконтурной среды.

Создание отдельного DEV-контура для подрядчиков вне периметра компании позволило обеспечить безопасность и при этом сохранить эффективность совместной работы.

4. Методологическая синхронизация.

Платформа стала не просто инструментом хранения схем, а средством закрепления единой методологии описания процессов.

Проект фактически заложил фундамент для дальнейшего внедрения процессной аналитики, оптимизации и автоматизации.

Трудности и уроки

Основные сложности проекта:

- перенос данных из зарубежного решения;
- унификация разрозненных моделей;
- необходимость изменения подхода к моделированию у разных подразделений;
- работа в условиях ограниченного срока реализации.

Ключевые уроки:

1. Импортозамещение должно сопровождаться методологической трансформацией — иначе замена инструмента не принесет бизнес-эффекта.
2. Критически важно обеспечить поддержку руководства — именно она позволила вовлечь функциональные блоки.
3. Сопротивление снижается, если сотрудники видят практическую пользу: удобство совместной работы и прозрачность согласования.

Проект реализовывался с активным вовлечением внутренних экспертов, что повысило уровень принятия системы и снизило риски формального внедрения.

Результаты

Проект стал для АПРОСА не просто внедрением нового инструмента, а переходом на качественно иной уровень процессной зрелости и управляемости.

Количественные результаты

За период реализации проекта:

- Описано и структурировано порядка 300 бизнес-процессов

- Построено и утверждено единое иерархическое древо процессов компании
- Охвачено 9 ключевых функциональных направлений
- Более 100 сотрудников получили права активного моделирования и редактирования
- Полностью осуществлен отказ от зарубежного решения

Однако ключевая ценность проекта заключается не в количестве процессов, а в создании единого управленческого пространства.

Качественные и стратегические эффекты

1. Прозрачность процессного ландшафта

Впервые в компании сформирован централизованный цифровой реестр бизнес-процессов. Руководство и функциональные блоки получили целостное представление о том:

- какие процессы существуют,
- как они взаимосвязаны,
- где находятся зоны ответственности,
- где возможны дублирование или неэффективность.

Это создало основу для принятия более обоснованных управленческих решений.

2. Повышение управляемости изменений

До проекта моделирование процессов носило фрагментарный характер, что усложняло трансформационные инициативы. Теперь каждый новый проект по оптимизации, автоматизации или организационным изменениям опирается на единую процессную модель.

Это позволило:

- сократить время согласования изменений,
- минимизировать риски несогласованных решений,
- повысить качество проектной проработки целевых состояний TO BE.

3. Стандартизация и единый язык описания процессов

В компании внедрены единые стандарты моделирования. Различные подразделения и внешние подрядчики работают в общей методологической среде.

В результате:

- устранены расхождения в подходах к описанию,
- снижена зависимость от отдельных исполнителей,
- обеспечена преемственность знаний.

Процессная информация перестала быть «локальной экспертизой» и стала корпоративным активом.

4. Повышение операционной эффективности

Созданная система стала фундаментом для дальнейшей оптимизации процессов, выявления узких мест и устранения дублирования функций.

Проект обеспечил:

- снижение транзакционных издержек при взаимодействии подразделений,
- упрощение координации между внутренними командами и подрядчиками,
- более быстрое вовлечение сотрудников в новые проекты и изменения.

5. Укрепление цифрового суверенитета

Отказ от зарубежного программного обеспечения и переход на российскую платформу позволил:

- устранить технологические риски,
- обеспечить соответствие требованиям информационной безопасности,
- создать возможность дальнейшего развития системы с учетом специфики бизнеса АПРОСА.

Импортозамещение стало не вынужденной мерой, а точкой роста.

Было → Стало

Было:

- зарубежное решение без стратегической интеграции в процессную архитектуру,
- отсутствие единого реестра,
- разрозненные схемы и форматы,
- ограниченная прозрачность,
- усложненная реализация трансформационных инициатив.

Стало:

- единая централизованная процессная платформа,
- структурированная архитектура бизнес-процессов,
- прозрачная модель ответственности,
- управляемая среда для изменений,
- основа для дальнейшей цифровой трансформации и процессной аналитики.

Главный результат — формирование устойчивой цифровой процессной экосистемы, которая стала фундаментом для дальнейшего развития компании.

Проект обеспечил переход от фрагментарного моделирования к системному управлению процессами, что особенно критично для организации мирового масштаба с высокой операционной сложностью.

Это не просто внедрение системы. Это шаг к управляемой трансформации бизнеса.

Информационные технологии

В рамках проекта использована российская платформа РИХ Процессы, модуль РИХ Процессная студия.

Реализовано:

- развёртывание продуктивного контура,
- перенос существующих моделей,
- построение иерархического древа процессов,
- создание отдельного DEV-контура для подрядчиков,
- настройка разграничения доступа и ролевой модели.

Платформа интегрирована в ИТ-инфраструктуру компании с учетом требований информационной безопасности и масштабируемости.

Партнер

Проект реализован при участии компании Первый Бит (офис Спортивная), обладающей экспертизой в проектах цифровой трансформации и внедрения бизнес-решений.

Компания РИХ Robotics выступила технологическим партнером и вендором платформы, обеспечивая:

- методологическую поддержку,
- продуктовую экспертизу,
- контроль качества реализации,
- сопровождение развития решения.

Синергия заказчика, интегратора и вендора позволила реализовать проект в сжатые сроки и заложить фундамент для дальнейшего развития процессного управления в АПРОСА.