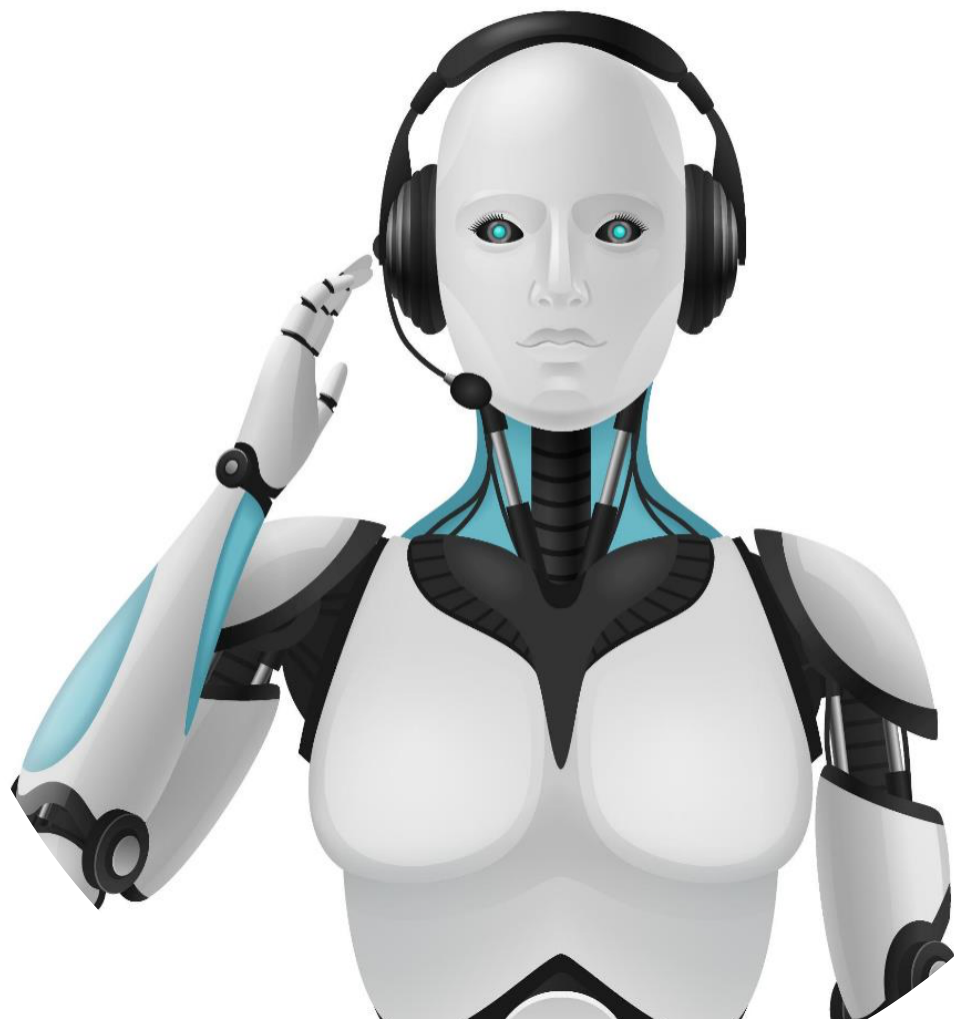




Подготовка организации к роботизации бизнес- процессов

Мария Давыдкина

15 декабря 2022

Мария Давыдкина

16 лет опыта в области организационного развития и бизнес-процессов



Консультант

6 лет опыта управленческого консалтинга в области повышения эффективности бизнеса (ЕУ)

Руководитель организационного развития и бизнес-процессов

10 лет отраслевого опыта (телекоммуникации, транспорт, строительство, ритейл, авиастроение, атомная). Текущая позиция – начальник отдела организационного развития РАСУ (Росатом)

Преподаватель

магистерская программа ВШЭ; корпоративный тренер академии бизнеса ЕУ

Спикер и модератор

> 40 конференций по бизнес-процессам, трансформации, управлению проектами



РУСАТОМ

АВТОМАТИЗИРОВАННЫЕ
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Автор статей

Публикации в газетах «Экономика и жизнь», журнале «Управление персоналом», «Управление проектами» и тд.

Мои клиенты / места работы:



ОБЪЕДИНЕННАЯ
АВИАСТРОИТЕЛЬНАЯ
КОРПОРАЦИЯ



КазТрансГаз



PUBLIC SERVICE
WORKSHOPS PROGRAM



План презентации

1

Кто ответственный?

2

Какой план и подход?

3

С помощью каких инструментов навести порядок?

4

Какие могут быть потенциальные эффекты?

5

Какие могут быть эффекты для бизнеса?



**Без изначального
наведения порядка в
организации есть
риск получить
роботизированный
хаос**

Ключевые шаги подготовки к роботизации (1 из 3)



1

Определить лидера проекта

- Как вариант формирование блока **организационного развития** - централизация функционала по управлению организационными структурами, функционалом подразделений и сотрудников (должностными инструкциями, положениями о подразделениях) и системой бизнес-процессов



2

Оценить организационную структуру

- Провести аудит структуры
- Разработать рекомендации по «уплощению» и упрощению организационной структуры

Ключевые шаги подготовки к роботизации (1 из 3)



3

Идентифицировать бизнес-процессы, оценить зрелость

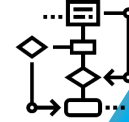
- Разработка верхнеуровневой архитектуры бизнес-процессов
- Закрепление ответственности за бизнес-процессы между руководителями верхнего уровня
- Детализация бизнес-процессов до 3-7 уровня
- Разработка матриц RACI



4

Выбрать наиболее критичные БП

- Проанализировать процессы и выбрать наиболее критичные для бизнеса (с точки зрения затрат, потребностей клиента и т.д.)
- Составить список таких процессов
- Проранжировать
- Определить очередность для оптимизации



5

Описать текущий процесс, проанализировать, описать целевой

- Описать процесс как есть (As IS)
- Изучить регламентирующие документы
- Выявить несовершенства процесса
- Определить потери (по возможности оцифровать)
- Разработать целевой процесс (подготовить схему и регламент, описывающий процесс)

Ключевые шаги подготовки к роботизации (1 из 3)



6

Разработать план
роботизации

- На основании лучших практик разработать предложения по оптимизации бизнес-процессов
- Разработан план внедрения
- Закрепить ответственных



7

Внедрение
улучшений

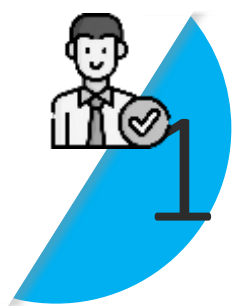
- В соответствии с планом внедрения осуществлять мероприятия по внедрению улучшений



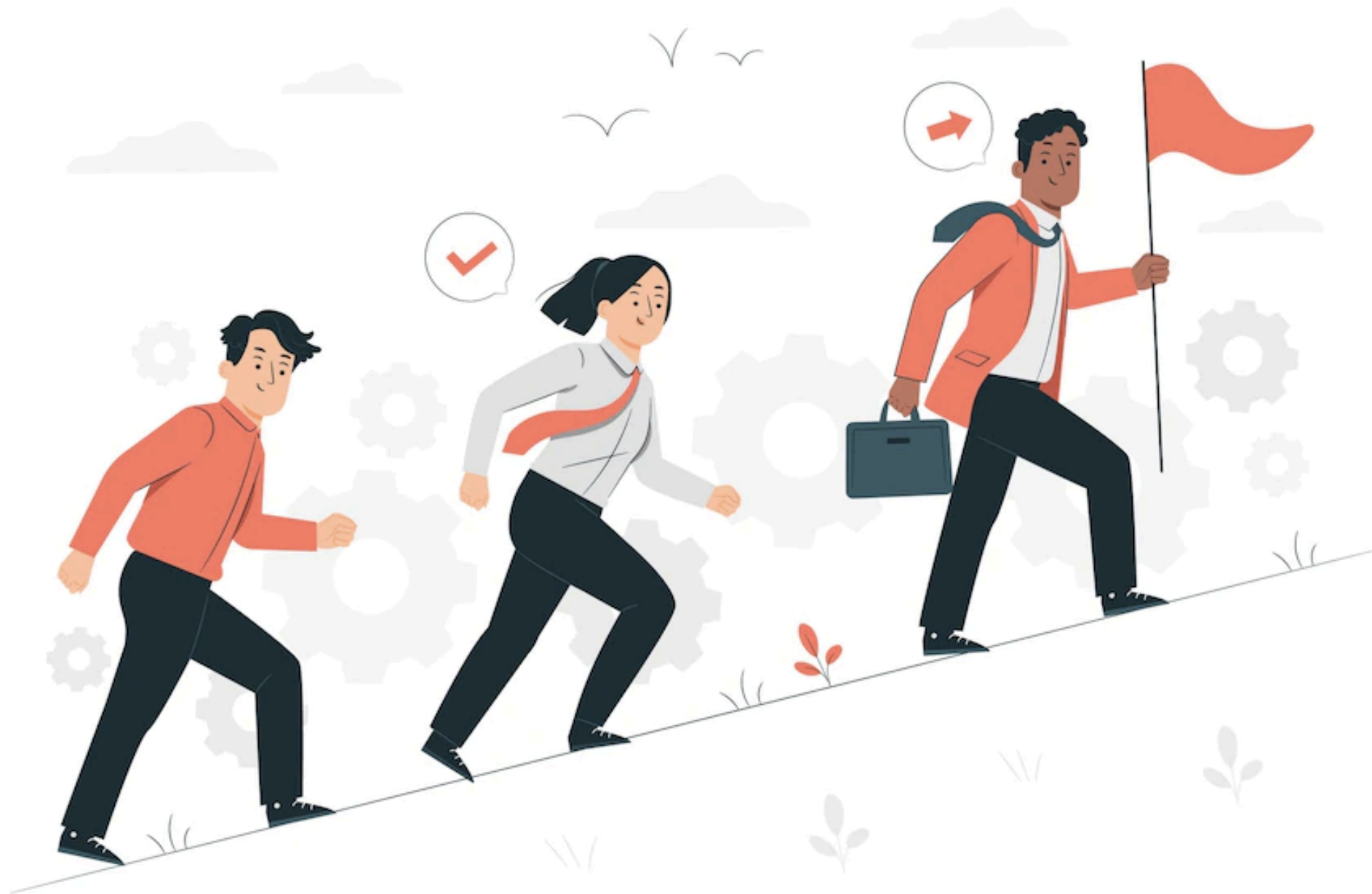
8

Контроль

- Проведение регулярных встреч и комитетов по контролю статуса внедрения улучшений

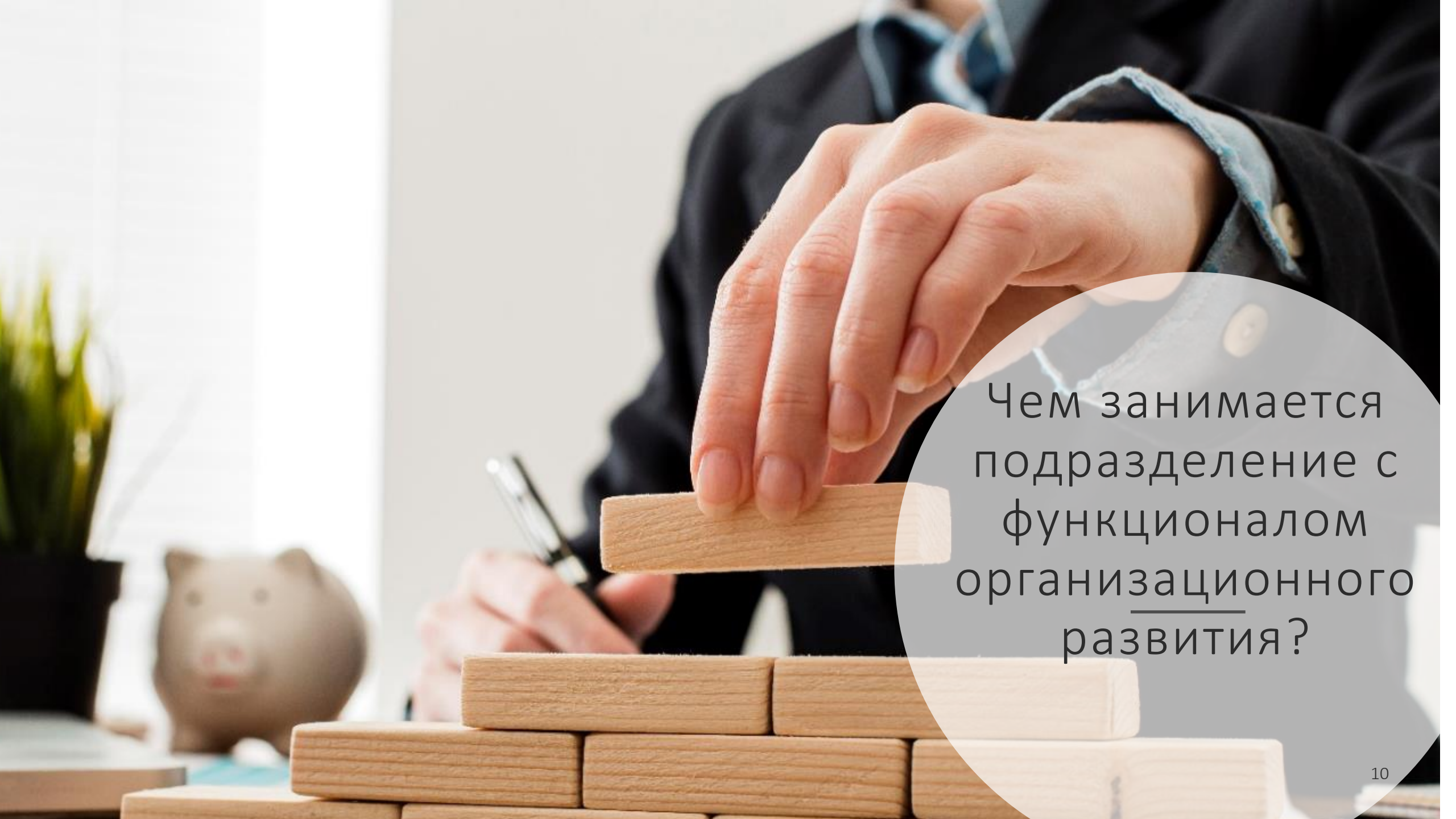


**Кто может
лидировать
проекты по
подготовке
организации к
роботизации
процессов?**



Лидерами проектов по изменению организационной структуры могут быть..





Чем занимается
подразделение с
функционалом
организационного
развития?

Понятие «организационное развитие» не всегда вызывает правильные ассоциации

Орг.
развитие

- Не приобретение новых бизнесов
- Не организация офисного пространства
- Не развитие корпоративной культуры
- Не внедрение инноваций
- Не развитие талантов, компетенций



Организационное развитие – это правила, структуры, функционал, бизнес-процессы и проекты



При отсутствии ответственного подразделения за организационное развитие и бизнес-процессы компании несут существенные потери



Отсутствует понимание, кто за что отвечает (и, как следствие, долго принимаются управленческие решения)



Отсутствует система, правила и контроль. Создаются по разной логике разнообразные виды структурных подразделений. Кто имеет возможность пробиться к генеральному директору и убедить, тот и получает ФОТ, доп. ставки и должности. Компания начинает жить «понятиям»



Каждое подразделение моделирует процессы в разных нотациях, отсутствует система и порядок



Уходят люди, компания теряет информацию, знания (которые нигде не зафиксированы)



2

**На что важно
обратить
внимание при
оценке
организационной
структуры?**



Оценка организационной структуры :

- Четкие регламентирующие документы, описывающие правила
- Уровни управляемости
- Норма управляемости (> 5)
- Кол-во подчиненных / руководителей без подчиненных
- Количество руководителей
- Численность основного и поддерживающего персонала
- Оперативность (скорость принятия решений)
- Адаптивность (кол-во изменений за период)





450

305

210

175



Идентификация и аудит бизнес-процессов

Аудит системы БП

- Четкие регламентирующие документы, описывающие систему БП, нотации, методологию
- Наличие архитектуры БП (БП классифицированы, декомпозированы до 5 уровня)
- Имеется подразделение – методологический центр, ответственный за управление системой БП
- Закреплены владельцы БП
- Количество сквозных БП (в идеале – минимальное)
- Закреплены ответственные за сквозные БП
- Ответственность за БП отражена в регламентирующих документах, отражена в должностных
- Разработаны четкие и понятные документы, регламентирующие БП
- Используются разные нотации (при этом определены правила, в каких случаях применяются те или иные нотации)
- Разработан план актуализации/ разработки БП
- Разработан план оптимизации БП, процессы постоянно совершенствуются



Подходы к оценке зрелости БП

РЕММ

Process and Enterprise Maturity Model (Модель зрелости процессов и предприятия)

ГОСТ Р ИСО/МЭК 15504

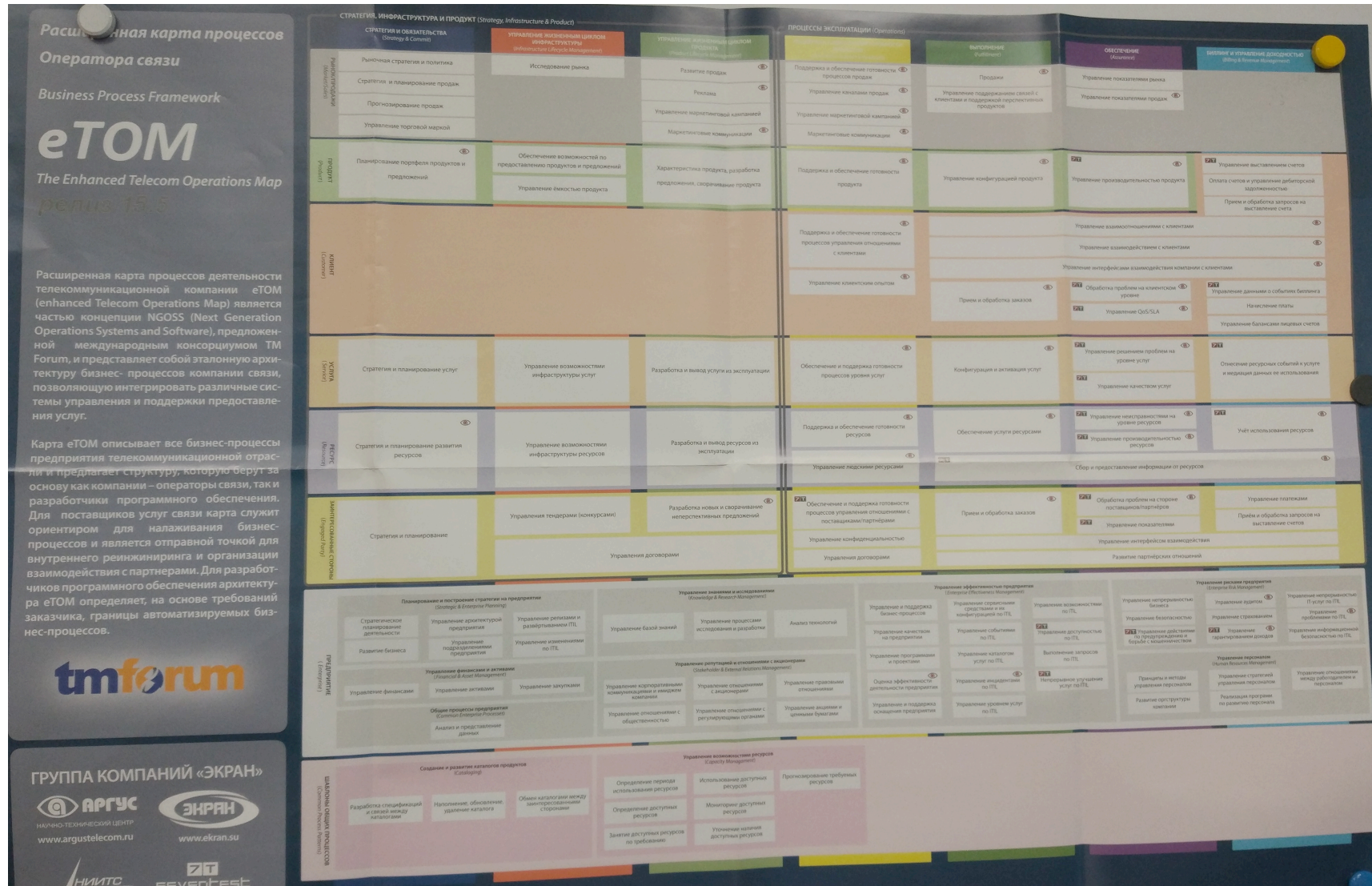
(Национальный стандарт «Оценка процесса»)

(разработан для улучшения процессов и определения возможностей процессов)

BPM CBOK

Разработка Архитектуры бизнес-процессов возможна на базе существующих стандартов

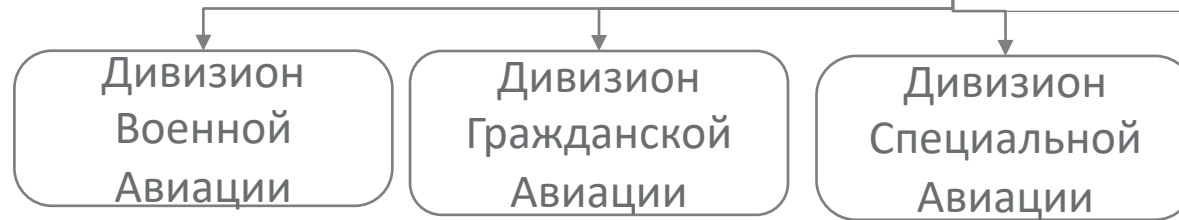
Пример: Расширенная карта процессов телекоммуникационной компании — eTOM (v 15.5)



Пример Дивизиона транспортной авиации Объединенной авиастроительной корпорации (ОАК)



27+ тыс. сотрудников



Дивизион Транспортной Авиации (ДТА)



Ил-112



Ил-114



Ил-96



Ил-276



Ан-124



Ил-76

- ✈ разработка и конструкторское сопровождение
- ✈ производство запчастей, агрегатов и компонентов
- ✈ производство новых самолётов
- ✈ обслуживание и модернизация



Архитектура БП декомпозируется, закрепляются владельцы

Пример архитектуры бизнес-процессов авиастроения

№	Название
Бизнес-процессы менеджмента	
М-1	Корпоративное управление
М-2	Управление стратегическим развитием
М-3	Управление авиационными программами
М-4	Управление неавиационными программами / проектами
М-5	Организационное развитие
М-6	Управление рисками
М-7	Управление качеством и безопасностью полетов
Основные бизнес-процессы	
О-1	Маркетинг и продажи
О-2	Проектирование, разработка и инновационное развитие
О-3	Техническое развитие и подготовка производства
О-4	Производственные закупки
О-5	Производство и поставка изделий АТ
О-6	Послепродажное обслуживание (ППО)
Поддерживающие бизнес-процессы	
Управление ресурсами	
П-1	Управление экономикой и финансами
П-2	Управление человеческими ресурсами
П-3	Управление информационными технологиями
П-4	Управление инфраструктурой
П-5	Организация летной работы
П-6	Управление собственностью
Обеспечение основной деятельности	
П-7	Обеспечение безопасности
П-8	Внутренний аудит
П-9	Обеспечение взаимодействия с государственными органами и общественными организациями
П-10	Управление корпоративными коммуникациями
П-11	Юридическое обеспечение
П-12	Обеспечение корпоративной среды
П-13	Обеспечение охраны труда и окружающей среды
П-14	Непроизводственные закупки

- ✓ разработка и утверждение архитектуры БП
- ✓ закрепление ответственных
- ✓ утверждение приказом ГД

Бланк ДД-116

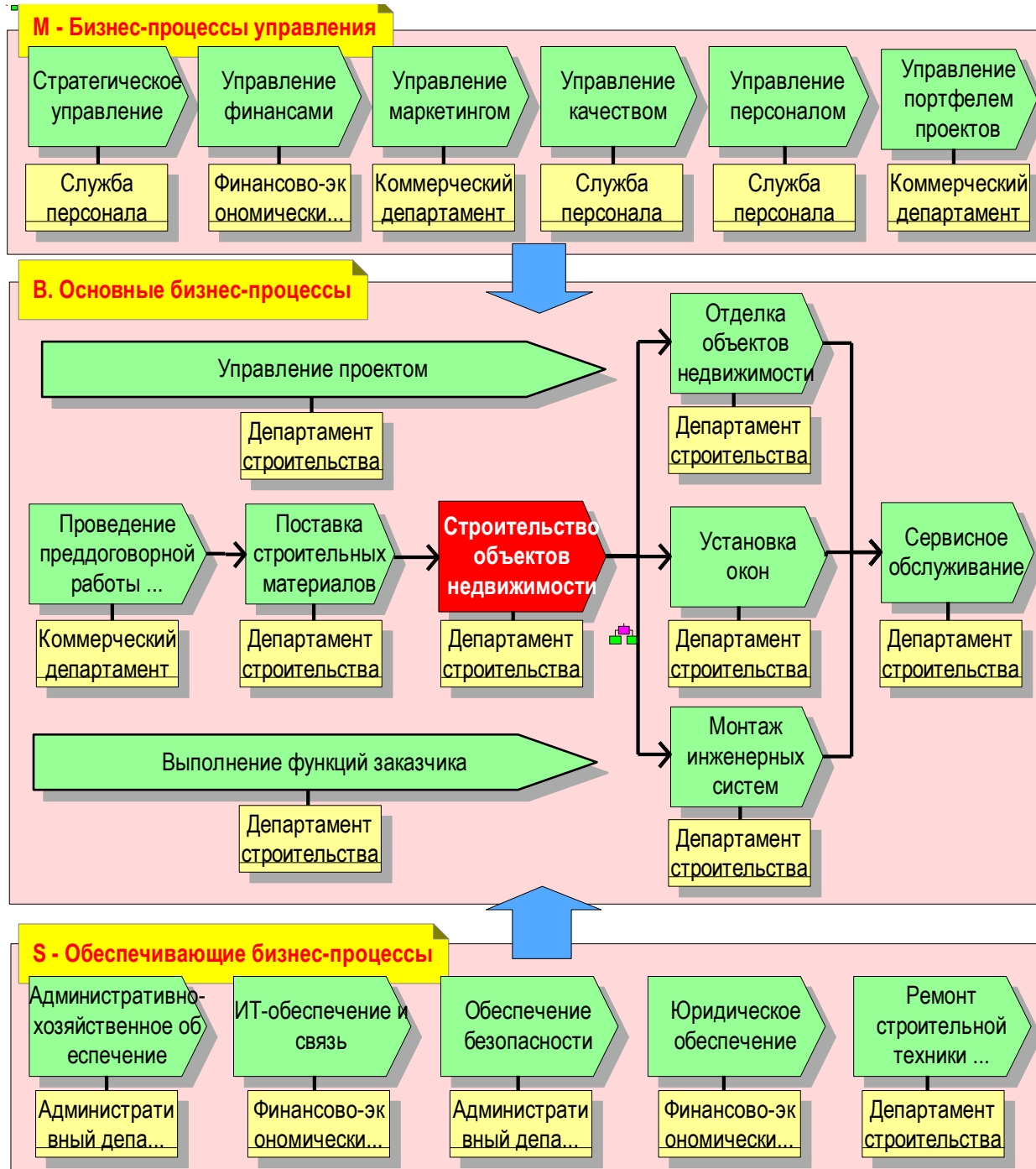
**Публичное акционерное общество
«Авиационный комплекс им. С.В. Ильюшина»
(Группа компаний ОАК)**

ПРИКАЗ

«16» 08 2018 г. г. Москва № 87

Об утверждении архитектуры бизнес процессов верхнего уровня

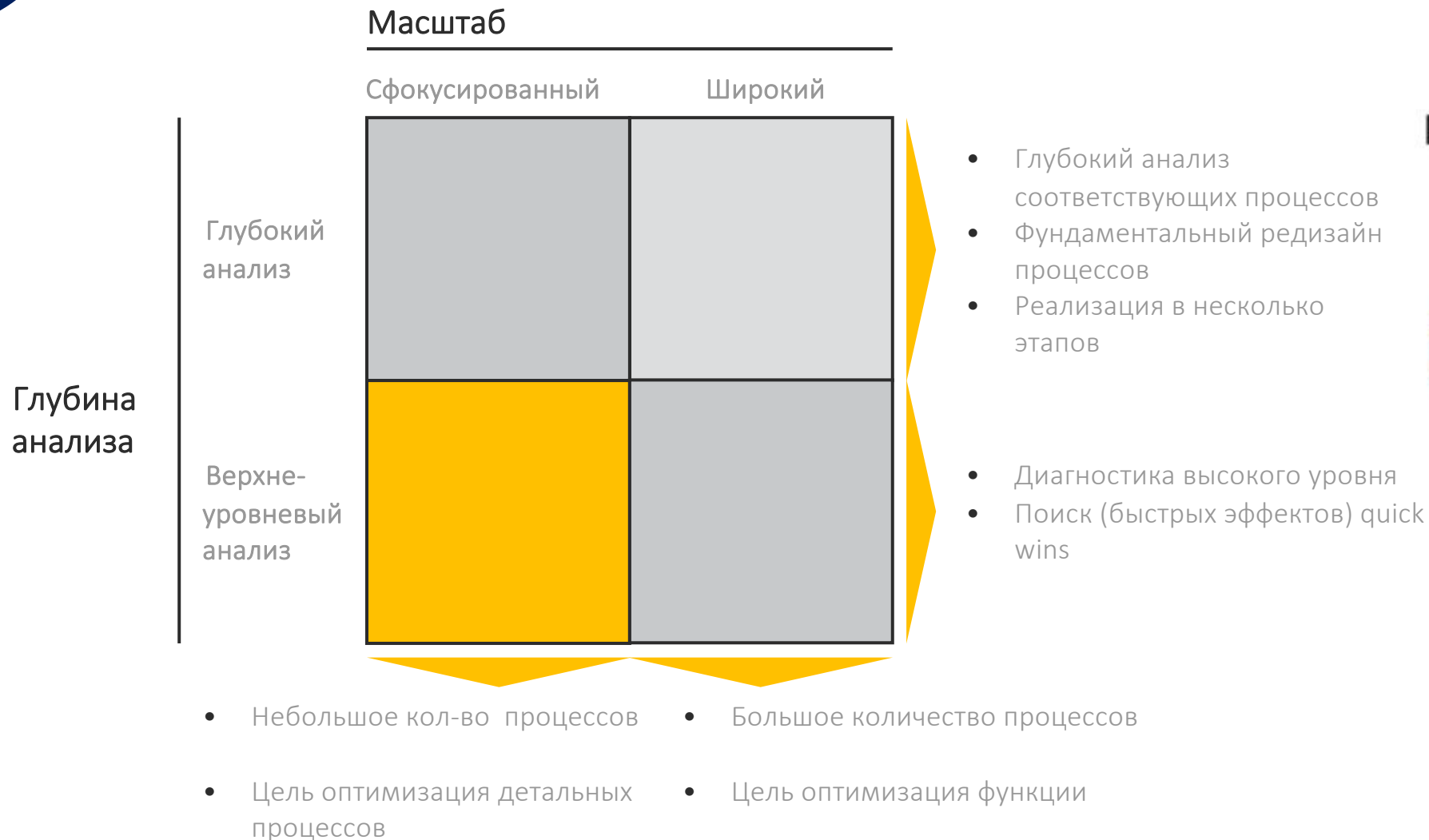
Пример карты бизнес-процессов строительной компании





3

Выбор: определяем подход и выбираем наиболее критичные для оптимизации процессы



Принцип Парето



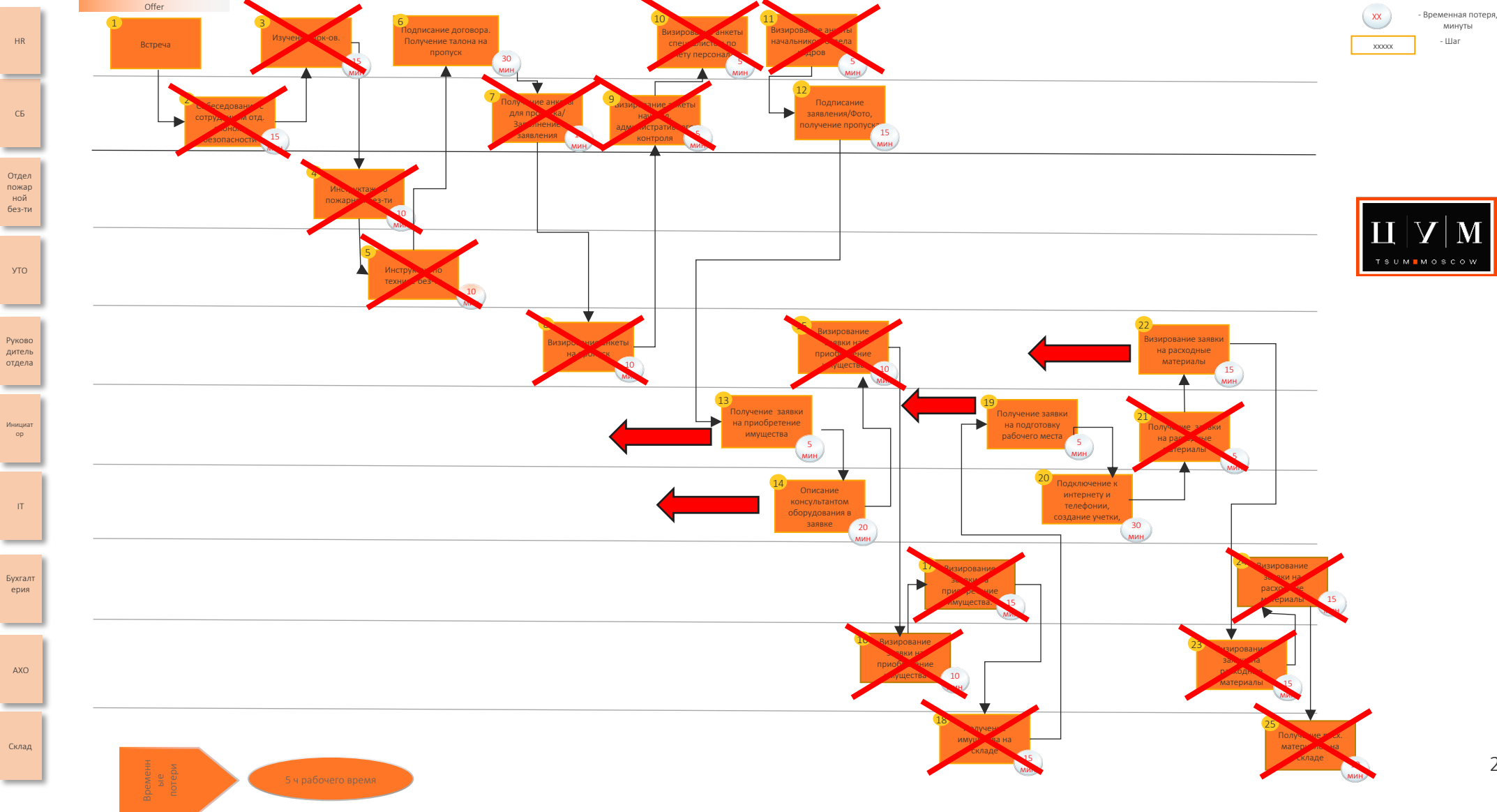


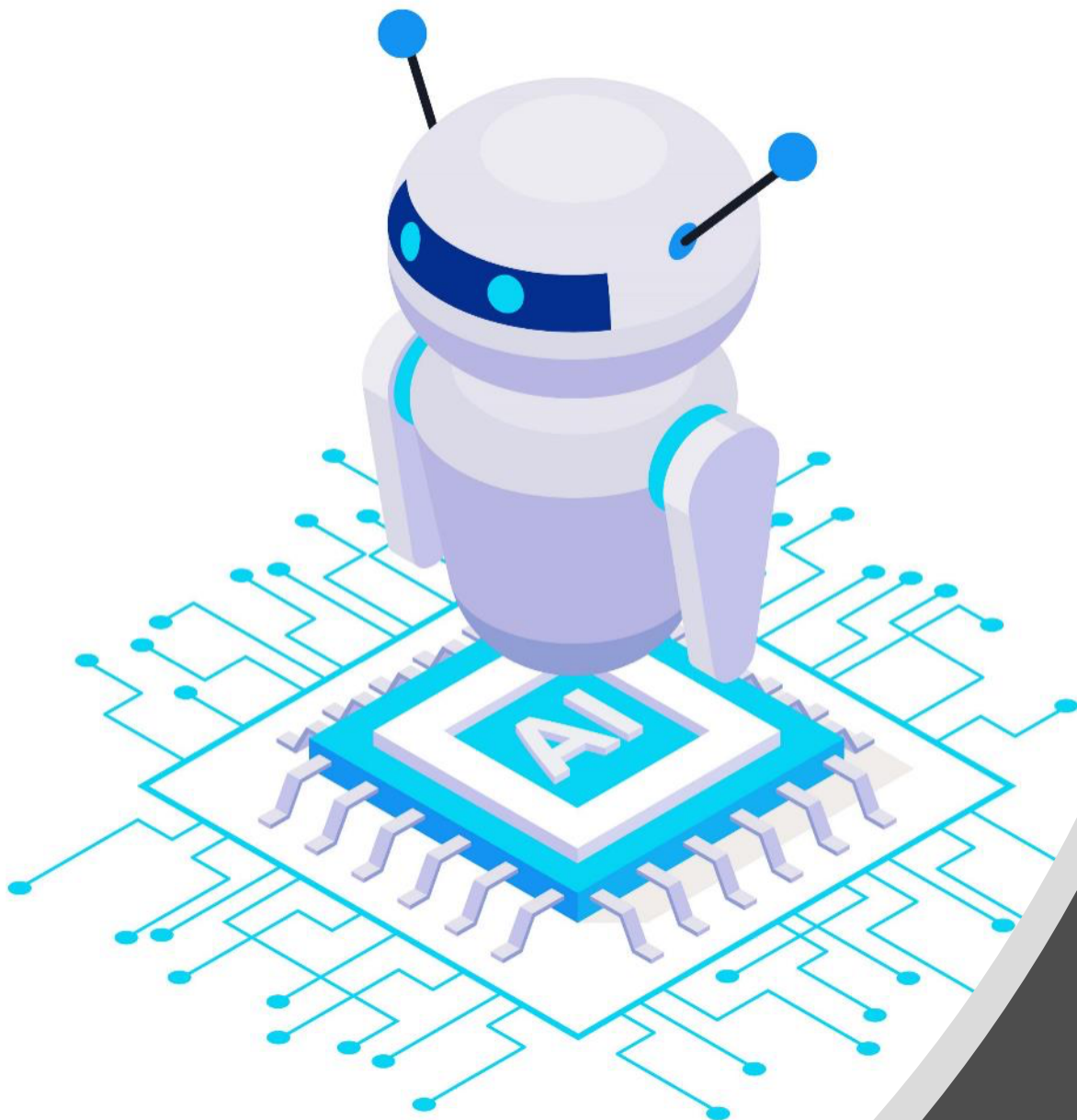
Пример ранжирования и плана оптимизации бизнес-процессов

Дорожная карта реинжиниринга бизнес-процессов																		
Уровень	№	Бизнес-процессы	Уточнение направления оптимизации	Ответственный (согласно приказу №2229 от 2018 г.)	Дата начала	Дата окончания												
							2018			2019								
							4 кв			1 кв			2 кв			3 кв		
							10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09
1		Бизнес-процессы менеджмента																
1	M-1	Корпоративное управление		Черников П.Г. Директор по трансформации и бизнес-планированию														
2	M-1.1	Сопровождение деятельности органов управления, организация взаимодействия с акционерами		ЗГД по трансформации и бизнес-планированию														
2	M-1.2	Консолидация и реструктуризация активов, сопровождение изменения уставного капитала		ЗГД по корпоративному правовому обеспечению														
2	M-1.3	Координация управления Дочерними обществами		ЗГД по корпоративному развитию и правовому обеспечению														
1	M-2	Управление стратегическим развитием		ПЗГД Черников П.Г. Директор по трансформации и бизнес-планированию														
2	M-2.1	Стратегическое планирование		Директор по трансформации и бизнес-планированию														
2	M-2.2	Управление реализацией Корпоративной стратегии		Директор по трансформации и бизнес-планированию														
2	M-2.3	Бизнес-планирование		Директор по трансформации и бизнес-планированию														
2	M-2.4	Управление системой КПЭ		Директор по трансформации и бизнес-планированию														
1	M-3	Управление авиационными программами		ЗГД по управлению программами														

ПРИМЕР

Описание: Пример визуализации текущего процесса приема офисного работника в ЦУМ





63% крупных компаний в России рассматривают роботизацию бизнес-процессов (Robotic process automation - RPA) как ключевой элемент стратегии повышения эффективности

Критерии процессов для роботизации

- ✓ Процесс реализуется в автоматизированных системах
- ✓ Не предполагает принятие решений
- ✓ Процесс устоявшийся и состоит из определённого набора повторяющихся действий
- ✓ Ресурсоемкий процесс
- ✓ Процесс подчиняется определенным правилам или обладает четким алгоритмом действий



Ожидаемые эффекты для бизнеса

Ожидаемые эффекты от наведения порядка



Повышение скорости принятия управленческих решений



Снижение затрат



Сокращение времени на внедрение изменений



Оптимизация численности персонала (повышение производительности труда)



Масштабируемость бизнеса



Повышение удовлетворённости и лояльности клиентов и вовлеченности сотрудников



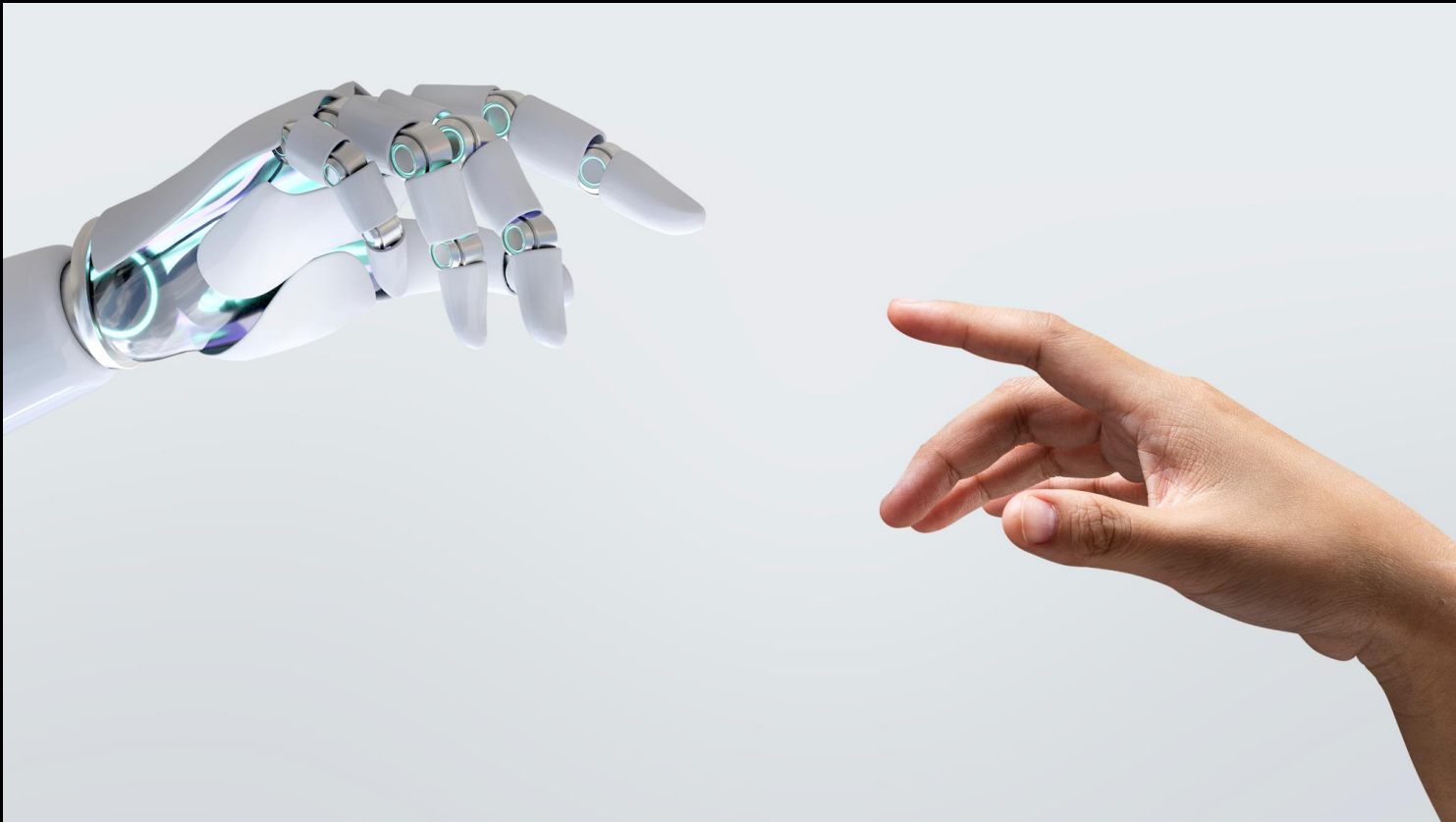
Повышение качества продукции / услуг

Присоединяйтесь к нашему сообществу профессионалов в области организационного развития и бизнес-процессов

В нашей группе уже более 130 руководителей



Спасибо за внимание!



Мария Давыдкина

+ 7 (903) 749-68-14

davydkina.maria@yandex.ru