



**ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ  
«APOCA»**

**КОНКУРС «ВРМ-ПРОЕКТ ГОДА 2020»**

**ПРОЕКТ «СОЗДАНИЕ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ  
УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ КОМПАНИИ»**

**Всего листов: 10**

**Редакция: 1**

**Составил: Москаленко А.Л.**

Руководитель Службы  
анализа и моделирования  
бизнес-процессов

**Москва  
2020**

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>СОДЕРЖАНИЕ .....</b>	<b>2</b>
<b>1. АННОТАЦИЯ .....</b>	<b>3</b>
<b>2. ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>3</b>
<b>3. БИЗНЕС-КОНТЕКСТ .....</b>	<b>4</b>
<b>4. БИЗНЕС-ПРОЦЕСС .....</b>	<b>5</b>
<b>5. ИННОВАЦИОННОСТЬ .....</b>	<b>6</b>
<b>6. ТРУДНОСТИ .....</b>	<b>7</b>
<b>7. РЕЗУЛЬТАТЫ .....</b>	<b>7</b>
<b>8. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ .....</b>	<b>9</b>
<b>9. ПАРТНЕР .....</b>	<b>10</b>

## 1. АННОТАЦИЯ

Компания «Ароса» – профессиональный поставщик продуктов питания для ресторанов, гостиниц, комбинатов питания, государственных и муниципальных учреждений, розничных магазинов. Компания ведет свою деятельность более 6-ти лет.

Первые четыре года развития компании характеризовались быстрым выходом на рынок, бурным ростом и активным завоеванием существенной доли рынка. Управление деятельностью осуществлялось часто несистемно, ситуативно. Подразделения Компании отвечали за выполнение только внутренних функций, таким образом, за результаты и качество исполнения сквозных процессов не отвечал никто. Ввиду низкого уровня автоматизации, квалифицированные сотрудники и управленцы большую часть времени были заняты рутинными операционными задачами. По мере роста Компании у руководства стало возникать ощущение потери контроля над деятельностью. В условиях жесткой конкурентной борьбы требовалось высвободить время управленцев на решение стратегических задач, поиск лучших решений для бизнеса, на управление процессами, а не на их исполнение.

В связи с этим было принято решение о создании комплексной прозрачной системы управления процессами, которая позволила бы видеть состояние процессов в любой момент времени, акцентировать внимание руководства на ключевых проблемах, вовремя предпринимать меры по улучшению процессов, выявлять и максимально автоматизировать рутинные участки.

## 2. ВВЕДЕНИЕ

Компания «Ароса» занимает 3-е место в России на рынке поставщиков продуктов питания, является лидером рынка по отдельным товарным группам: премиальное мясо, рыба и морепродукты, японская и итальянская кухни.

География поставок – Россия и СНГ. Головной офис – в г. Москва, филиалы – в г. Санкт-Петербург и г. Сочи. Ассортимент – более 3500 наименований. Клиентская база – свыше 4000 клиентов. Собственные складские комплексы и парк автомобилей более 100 единиц. В Компании трудится более 500 сотрудников. В Компании разработана и поддерживается собственная площадка электронной коммерции ([www.b2b.arosa.ru](http://www.b2b.arosa.ru)) и мобильное приложение. Активно развивающим направлением деятельности является оказание логистических услуг в формате 3PL<sup>1</sup>.

В соответствии с классификацией ВРМ СВоК процессная зрелость Компании на момент начала проекта находилась на уровне 0: Хаотичные процессы. В отдельных подразделениях Компании имелись внутренние рабочие инструкции, памятки и пр., системное описание сквозных процессов отсутствовало. Также отсутствовало понимание распределения ролей и ответственности в процессе. ИТ-департамент был оторван от бизнеса. Разнообразие учетных систем вызывало сложности в миграции данных, получение информации для анализа деятельности Компании было затруднительным. Подготовка отчетов зачастую осуществлялась вручную, а процессы согласования документов затягивались до нескольких недель.

<sup>1</sup> Third Party Logistics (3PL) – предоставление логистических услуг или комплекса услуг – от доставки и адресного хранения до управления заказами и отслеживания движения товаров.

### 3. БИЗНЕС-КОНТЕКСТ

На протяжении последних двух лет рынок HoReCa<sup>2</sup> претерпевает изменения. Общие неблагоприятные тенденции отрасли, а также высокий уровень конкуренции среди основных игроков рынка вынуждает Компании рассматривать новые возможности для развития бизнеса, применять современные технологии, искать инновационные решения.

В рамках стратегической сессии в 2018-м году перед менеджментом Компании были поставлены амбициозные стратегические цели на ближайшие 3 года<sup>3</sup>:

- Рост выручки и валовой прибыли за счет увеличения каналов продаж, увеличения доли новых товаров в ассортименте, перевода основного бизнеса в сферу электронной коммерции.
- Увеличение доли контрактной логистики в общей выручке Компании.
- Рост производительности труда по всем подразделениям.
- Увеличение доходности на вложенный капитал.
- Повышение уровня сервиса для клиентов, ориентация на потребности клиентов, получение обратной связи о качестве товаров и услуг.
- Снижение процента ротации персонала.
- Увеличение доли дистрибуторов, прошедших обучение в корпоративном университете «Ароса». Создание внутреннего корпоративного университета – для сотрудников Компании.
- Уровень формализации бизнес-процессов – не менее 50% в 2019-м году, не менее 70% в 2020-м году, не менее 90% в 2021-м году.
- Повышение уровня цифровизации бизнес-процессов.

Для выполнения поставленных задач в Компании было создано новое подразделение – Служба анализа и моделирования бизнес-процессов. Основная цель Службы – построение комплексной системы управления процессами, которая должна стать базисом для достижения стратегических целей Компании и повысить уровень управляемости.

Основные проблемы на момент начала проекта:

- Разобщенность подразделений, отсутствие понимания кросс-функциональных процессов и понятия «процесс» в целом, отсутствие понимания о вкладе в общий процесс – как следствие, отсутствие ответственных за результат сквозного процесса.
- Низкий уровень автоматизации процессов, слабая вовлеченность ИТ-департамента в проблемы бизнеса – значительное количество ручных операций, нехватка времени у топ-персонала на реализацию стратегии Компании. ИТ-решения не соответствовали потребностям внутренних заказчиков и не внедрялись до конца.

<sup>2</sup> HoReCa – hotels, restaurants, cafes (гостиницы, рестораны, кафе)

<sup>3</sup> Стратегические цели приведены без указания конкретных цифр, поскольку данные сведения являются составляющими коммерческой тайны Компании.

- Отсутствие понимания необходимости непрерывной работы над процессом – цикл PDCA<sup>4</sup>, как правило, заканчивался на исполнении процесса (Do) без последующего анализа качества исполнения и принятия мер по улучшению процесса.
- Лоскунное документирование процессов – отсутствие единой корпоративной системы документов и культуры управления документацией, отсутствие логических связей между имеющимися документами.
- Менеджмент Компании не имел объективной информации о качестве процессов, процессы не имели владельцев, измеряемых показателей (метрик) и целевого показателя качества процесса (KPI процесса).

#### 4. БИЗНЕС-ПРОЦЕСС

Цель проекта – построение прозрачной системы управления процессами, которая позволяет:

- вести учет всех процессов компании;
- отслеживать качество исполнения процессов в любой момент времени;
- своевременно проводить работу по оптимизации процессов;
- выявлять и автоматизировать рутинные участки.

Проект затронул все подразделения Компании. На разных этапах проекта были задействованы руководители среднего и высшего звена, руководители проектов внутри подразделений, линейный персонал – всего около 100 сотрудников.

Состав участников проектной команды: Руководитель Службы анализа и моделирования процессов, бизнес-аналитик, архитектор систем, группа разработчиков, HR-директор.

##### Этапы проекта:

1. Оценка уровня процессной зрелости на момент начала проекта.
2. Создание схемы организационной структуры Компании, включая центральный офис, 2 филиала и 3 складских комплекса.
3. Построение карты процессов верхнего уровня.
4. Масштабное исследование процессов Компании с активным вовлечением руководителей среднего и высшего звена, а также ключевых линейных сотрудников. Создание реестра процессов с использованием международного классификатора бизнес-процессов «Process Classification Framework».<sup>5</sup>

Выделено 387 процессов, которые объединены в три группы:

- Группа А – процессы управления.
- Группа В – основные процессы.
- Группа С – вспомогательные (поддерживающие) процессы.

<sup>4</sup> PDCA: Plan-Do-Check-Act – цикл Деминга (планируй-делай-контролируй-действуй) – процесс непрерывных улучшений.

<sup>5</sup> Разработан Американским центром производительности и качества APQC (American Productivity & Quality Center), [www.apqc.org](http://www.apqc.org).

5. Выбор bpm-системы. Для реализации проекта принято решение о разработке собственной bpm-системы на базе платформы 1С:Документооборот. Причины такого выбора обозначены в разделе 8 ниже.
6. Разработка внутренней нумерации процессов – каждому процессу присвоен уникальный идентификатор.
7. Определение/назначение Владельцев процессов для каждого процесса – каждому процессу назначен Владелец процесса.
8. Совместно с Владельцами процессов – проведение работы по определению метрик процесса и способам их измерения, а также целевого показателя качества процесса – KPI.
9. Совместно с Владельцами процессов – проведение работы по приоритизации процессов с точки зрения важности оптимизации и регламентации.
10. Разработка оптимального процесса регламентации – составлена технологическая карта, определены нормы трудозатрат на каждую операцию.
11. Разработка оптимальных для Компании структуры и объема регламента. Определены внутренние правила регламентации – зафиксированы в стандарте организации.<sup>6</sup>
12. На основании полученных норм трудозатрат и приоритетов – составление плана оптимизации и регламентации процессов<sup>7</sup> на период с июля 2019-го года по июль 2020-го года. Все это позволило создать в Компании непрерывный поток описаний процессов – «конвейер регламентов».
13. Разработка процедуры проведения внутреннего аудита процессов на базе стандартов СМК<sup>8</sup> – зафиксировано в стандарте организации.<sup>9</sup>
14. Налаживание взаимодействия между тремя подразделениями, обеспечивающими внедрение оптимизированных процессов: Служба анализа и моделирования бизнес-процессов разрабатывает регламент процесса с учетом потенциала оптимизации → ИТ-департамент автоматизирует процесс → HR-департамент организует обучение соответствующих сотрудников по измененным процессам.
15. Разработка методики оценки эффективности регламентации процессов – расчет стоимости регламентации и показателя возврата на инвестиции.

## 5. ИННОВАЦИОННОСТЬ

Разработана собственная методология массовой оптимизации процессов (регламентирование, автоматизация, обучение и внедрение).

Разработан собственный стандарт регламентации процессов – определены «правила хорошего регламента», задана оптимальная структура регламента, установлены внутренние правила моделирования процессов с помощью нотации BPMN 2.0.

<sup>6</sup> СТО-002-Порядок регламентации процессов

<sup>7</sup> Использован сервис GanttPro Team.

<sup>8</sup> СМК – система менеджмента качества.

<sup>9</sup> СТО-003-Порядок проведения внутреннего аудита процессов

На данный момент есть основания предполагать, что у основных конкурентов компании подобный подход к управлению не применяется. Применение процессного подхода позволяет вовремя выявлять узкие места и быстрее принимать корректирующие меры. Руководители среднего и высшего звена активно вовлечены в непрерывный процесс улучшений – становятся очевидными несовершенства процессов, на которые ранее не обращали внимания, сами Владельцы процессов становятся инициаторами изменений.

## 6. ТРУДНОСТИ

Основные трудности при реализации проекта:

- На начальном этапе проекта – низкий уровень понимания принципов процессного подхода среди ключевых сотрудников и руководителей Компании, неприятие факта владения процессом (ответственность не за исполнение отдельной функции, а за весь процесс в целом).
- На начальном этапе проекта – низкий уровень понимания метрик процесса со стороны Владельцев процессов, сложности в выделении метрик и способов определения их значений, настороженность в отношении процедуры аудита процессов, слабое понимание мер, необходимых для улучшения качества процесса.
- Возникновение спорных ситуаций при определении Владельца для сложных сквозных процессов, в которых задействованы несколько подразделений (например, для процесса работы с товарами ненадлежащего качества или для процесса приема товаров от поставщиков).
- На начальном этапе – слабая вовлеченность в проект со стороны ИТ-специалистов, ввиду отсутствия понимания зачем это необходимо бизнесу.
- Большой объем регламентов на начальном этапе проекта – до 80 страниц, сложные объемные графические схемы процессов.
- Длительный период согласования регламентов со стороны Владельца процесса, участников и стейкхолдеров.
- Сложность в развитии культуры управления процессом, в понимании того, что факт наличия регламента сам по себе не решит проблему и не сделает процесс более качественным. Для улучшения процесса необходим постоянный контроль и анализ результатов, а регламент – инструмент управления процессом.

Выводы и рекомендации по итогам реализации проекта:

- Для успешной реализации проекта необходимо заручиться абсолютной поддержкой руководства компании.
- Провести обучение по принципам процессного подхода для Владельцев процессов.
- Сделать реализацию проекта максимально прозрачной – информировать Владельцев процессов и всех заинтересованных лиц о ходе и результатах проекта, фиксировать и демонстрировать выгоды от внедрения процессноориентированного подхода к управлению.

## 7. РЕЗУЛЬТАТЫ

- Выявлены и классифицированы в соответствии с BPM СВоК все процессы компании (охвачены все подразделения, включая филиалы: продажи, закупки,



логистика, сервис, ИТ, HR, бухгалтерия и т.д.) – впервые в компании создан реестр процессов.

- Для каждого процесса определен Владелец процесса, метрики и целевые показатели, установлены связи с другими процессами.
- Все процессы приоритизированы – определена последовательность оптимизации процессов.
- Создана своя методология оптимизации процессов (все работы, проводимые процессным офисом, отнормированы; определены этапы оптимизации; рассчитана стоимость оптимизации процесса; оценивается экономическая эффективность оптимизации – возврат на инвестиции в оптимизацию процесса; построен сквозной процесс взаимодействия процессного офиса, ИТ и HR, обеспечивающий полноценное внедрение измененных процессов).
- Оптимизированы 63 процесса, из них подверглись полной или частичной автоматизации более 30 процессов.
- Показатель производительности труда в рамках оптимизированных процессов улучшен на 10-55% (в зависимости от процесса).
- Для ряда процессов снижена стоимость выполнения одного экземпляра процесса за счет исключения лишних шагов и участников, снижены риски, связанные с исполнением процесса.
- Для автоматизации специфических процессов внедрены специальные отраслевые решения (процесс маршрутизации рейсов и мониторинга доставки товаров, процесс участия в торгах на исполнение государственных заказов, процесс приема и обработки заказов клиентов и пр.).
- Разработано собственное брм-решение, позволяющее вести учет и аудит процессов, отслеживать метрики процессов, а также непосредственно выполнять ряд ключевых процессов.
- Созданы регламенты ключевых процессов, а также ряд стандартов Компании – по управлению деятельностью на основе процессного подхода.
- В Компании появилась культура владения процессом и управления его качеством, появилось понимание сквозных процессов и взаимосвязи качества процессов с достижением стратегических целей, значительно повысилось качество внутренней документации.

#### **Ключевые процессы, автоматизированные в ходе проекта:**

- Процесс согласования договоров**

Ключевая метрика – срок согласования (соблюдение установленных сроков для разных типов договоров).

На момент начала проекта: ≈ 50% вовремя согласованных договоров.

После автоматизации и запуска процесса на 1С:Документооборот: ≈ 95% вовремя согласованных договоров.

- Процесс обработки рекламаций клиентов**

Ключевая метрика – срок обработки рекламаций.

На момент начала проекта: ≈ 75 % рекламаций обрабатывались в установленный срок.

После автоматизации процесса: ≈ 98 % рекламаций обрабатываются в срок.

- **Процесс обновления цен продажи**

Ключевая метрика – % изменения цены: % позиций, по которым выросли минимальные цены и по которым Менеджер поднял цену, от общего количества позиций, по которым выросли минимальные цены.

На момент начала проекта: % изменения цены составлял около 45%.

После автоматизации процесса: % изменения цены составляет ≈ 90 %.

- **Процесс контроля дебиторской задолженности (заявка на снятие клиента со стоп-листа)**

Ключевая метрика – доля просроченной дебиторской задолженности по состоянию на последний рабочий день прошедшего месяца.

На момент начала проекта: доля просроченной дебиторской задолженности могла превышать 30%.

После оптимизации процесса: доля просроченной дебиторской задолженности – менее 25 %.

- **Процесс приема товаров от поставщиков**

Ключевая метрика – % ошибок, допущенных кладовщиками и складскими операторами во время приема товаров.

После оптимизации процесса: доля допущенных ошибок – менее 10 %.

- **Процесс работы с товарами ненадлежащего качества**

Ключевая метрика – % потерь от брака.

После оптимизации процесса: потери снижены на 26 %.

- **Автоматизированное рабочее место начальника смены (dashboard)**

Ключевая метрика – доля отклонений от графика смены в среднем за месяц.

После автоматизации процесса: доля опозданий смены снижена на 74 %.

- **Бюджетирование**

Ключевая метрика – величина отклонения фактического бюджета от планового.

После автоматизации процесса: величина отклонения снижена в среднем на 30 %.

- **Автоматизированное рабочее место менеджера по закупкам** – интеллектуальный инструмент для автоматизации закупок.

Ключевая метрика – время, затраченное менеджером по закупкам на формирование заказов поставщикам.

После автоматизации процесса удалось сэкономить до 2-х рабочих часов менеджера в день.

- **Прогнозирование продаж и планирование закупок**

Ключевая метрика – величина отклонения фактических объемов продаж и закупок от плановых.

После автоматизации процесса величина отклонения снижена на 25 %.

## 8. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

При выборе программного обеспечения определяющими стали следующие требования:



- максимально комфортное внедрение новой системы и ее быстрая интеграция с имеющимися системами, возможность самостоятельной поддержки ПО силами собственных ИТ-специалистов;
- возможность ведения реестра процессов, хранение метрик и KPI процессов, данных о владельцах процессов, данных об участниках процессов, отображение взаимосвязей между процессами;
- возможность хранения всей документации по процессам (регламенты, рабочие инструкции и пр.);
- возможность запуска процесса регламентации / или изменения уже существующего регламента – создание заявки на регламентацию / изменение;
- возможность сбора значений метрик процессов из других учетных систем Компании, расчет KPI процесса (показателя качества исполнения процесса) и сравнение с целевым показателем;
- dashboard<sup>10</sup> для руководителей – визуализация текущего качества процессов с помощью индикаторов;
- возможность создания и заполнения периодического отчета об аудите процесса, содержащего текущие значения метрик и KPI, а также перечень мер, разработанных Владельцем процесса для улучшения качества процесса;
- возможность сбора данных о количестве экземпляров процесса, выполненных за определенный период;
- возможность расчета стоимости одного экземпляра процесса.

В результате изучения рынка BPM-систем на предмет соответствия поставленным требованиям, было принято решение о самостоятельной разработке такой системы на базе типовой конфигурации 1С:Документооборот. Выбор системы из семейства 1С обусловлен также тем, что подавляющая часть данных Компании хранится в системах 1С (складской учет, управленический учет, бюджетирование, бухгалтерский и налоговый учет, кадровый учет и зарплата), а также созданием в Компании команды высококвалифицированных разработчиков и архитекторов 1С. Более того, работа в знакомом понятном интерфейсе значительно снизила сопротивление изменениям со стороны ключевых сотрудников Компании. Такой выбор позволил сделать BPM-систему малобюджетной и максимально удовлетворяющей требованиям Компании.

## 9. ПАРТНЕР

Проект был реализован силами собственных разработчиков, внешние партнеры не привлекались.

<sup>10</sup> Визуальное представление данных о качестве контролируемых процессов на одном экране, отображение процессов, не входящих в зону контроля, но с резко упавшим показателем KPI. Данные отображаются в режиме реального времени.