



**Трансформация
АО «Первая Грузовая Компания»:
создание основ процессного
управления компанией**

Светлана Потаничева
Начальник отдела регламентации бизнес-процессов
АО «ПГК»

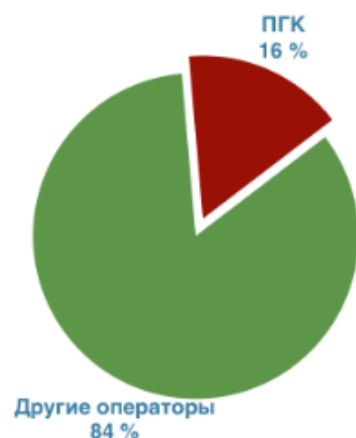
АО «Первая Грузовая Компания» (ПГК) — крупнейший оператор грузовых железнодорожных перевозок в России

В настоящее время ПГК входит в международную транспортную группу **Universal Cargo Logistics Holding (UCL Holding)** и является ее ключевой операционной структурой, управляет всем вагонным парком группы. В собственности группы более 124 тыс. грузовых вагонов.

Основная деятельность ПГК:

- оперирование подвижным составом;
- экспедиторское обслуживание;
- управление подвижным составом третьих лиц.

Доля в структуре вагонного парка РФ, %



Структура вагонного парка, %



Эффективную работу компании обеспечивают 3800 сотрудников.

14 филиалов, осуществляющих обслуживание клиентов по сети железных дорог практически на всей территории России.

Задачи в области управления бизнес-процессами

- 1. Сформировать систему процессного управления в целях повышения операционной эффективности и конкурентоспособности АО «ПГК»**
 - Обеспечить гибкость и готовность к трансформации, вызовам
 - Улучшить клиенто-ориентированный подход
 - Повысить прозрачность процессов, ресурсное обеспечение
- 2. Провести реинжиниринг ключевых бизнес-процессов** (процессов верхнего уровня): Производственное и финансовое планирование, Организация перевозочной деятельности, Эксплуатация и содержание подвижного состава, Продажа услуг, Сопровождение и расчеты с клиентами
 - Устранить проблемные факторы выявленные на этапе AS IS
 - Выйти на достижение целевых КПЭ



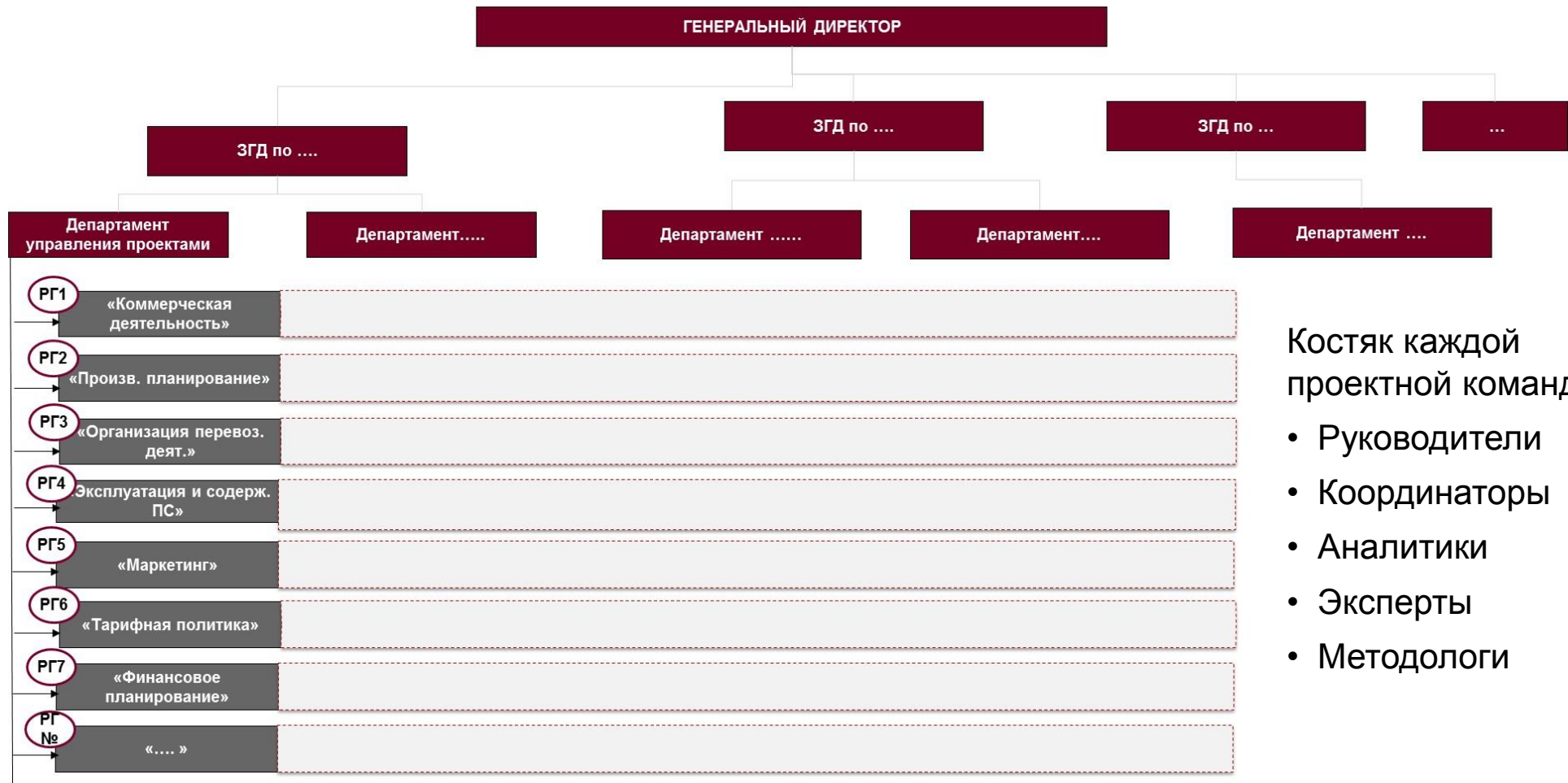
Организация работ по BPM

- В начале 2016 года в компании стартовал проект реинжиниринг бизнес-процессов
- Для проработки были выбраны основные процессы:
 - Коммерческая деятельность
 - Планирование
 - Эксплуатация подвижного состава
- Были созданы рабочие группы в составе:
 - Бизнес-эксперты
 - Методологи
 - Представители смежных подразделений
- Управляющий комитет по качеству и реинжинирингу бизнес-процессов рассматривал результаты и принимал решения



ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТА РЕИНЖИНИРИНГ

Для проектирования было создано 5 проектных команд. Для внедрения – 8 команд, в которые было вовлечено более 60 сотрудников. Цель каждой проектной команды – внедрить закрепленный за Владельцем процесса целевой бизнес-процесс.



Костяк каждой проектной команды :

- Руководители
- Координаторы
- Аналитики
- Эксперты
- Методологи



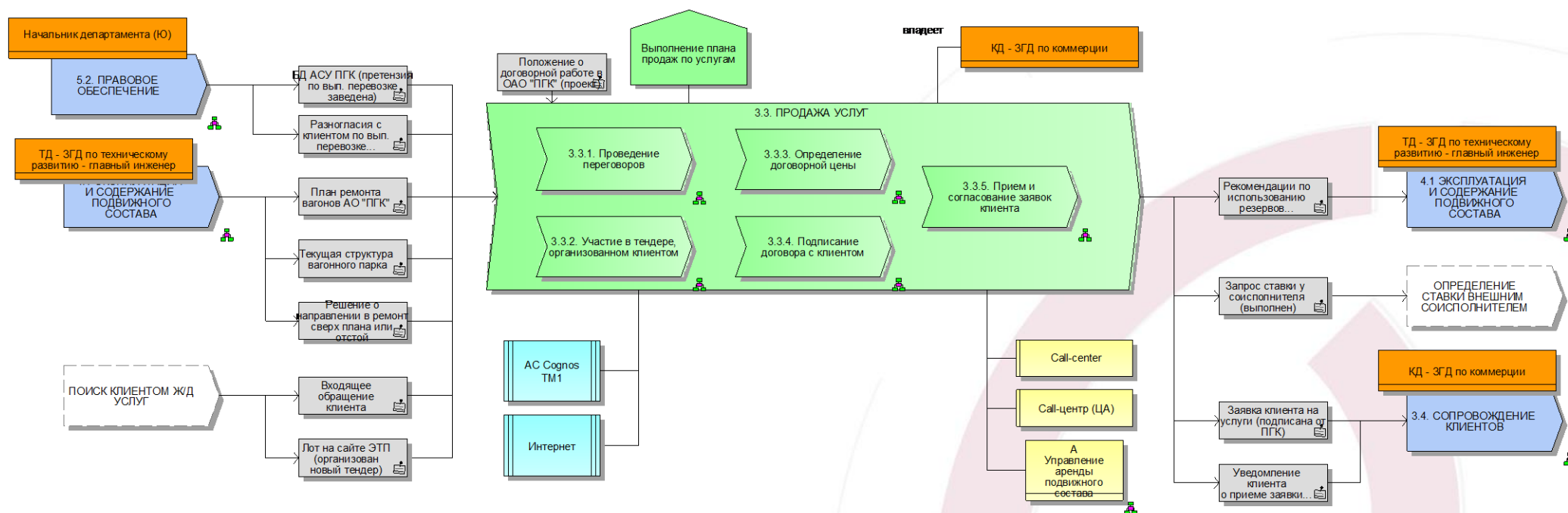
Проделанные работы

- Мы описали процессы «как есть», привлекли экспертов и изучили отраслевой, в том числе международный опыт
- Мы нашли в процессах узкие места, проблемные зоны, рассмотрели варианты для улучшения процессов, разработали решения, направленные на совершенствование бизнеса, подходящие для нашей компании
- Потом спроектировали процессы в целевой модели «как должно быть», подготовили дорожную карту с мероприятиями, которые направлены на внедрение целевых процессов. Мероприятия методологические, организационного характера, направленные на автоматизацию процессов и регламентацию

Адаптация методологии. Пример процесса второго уровня

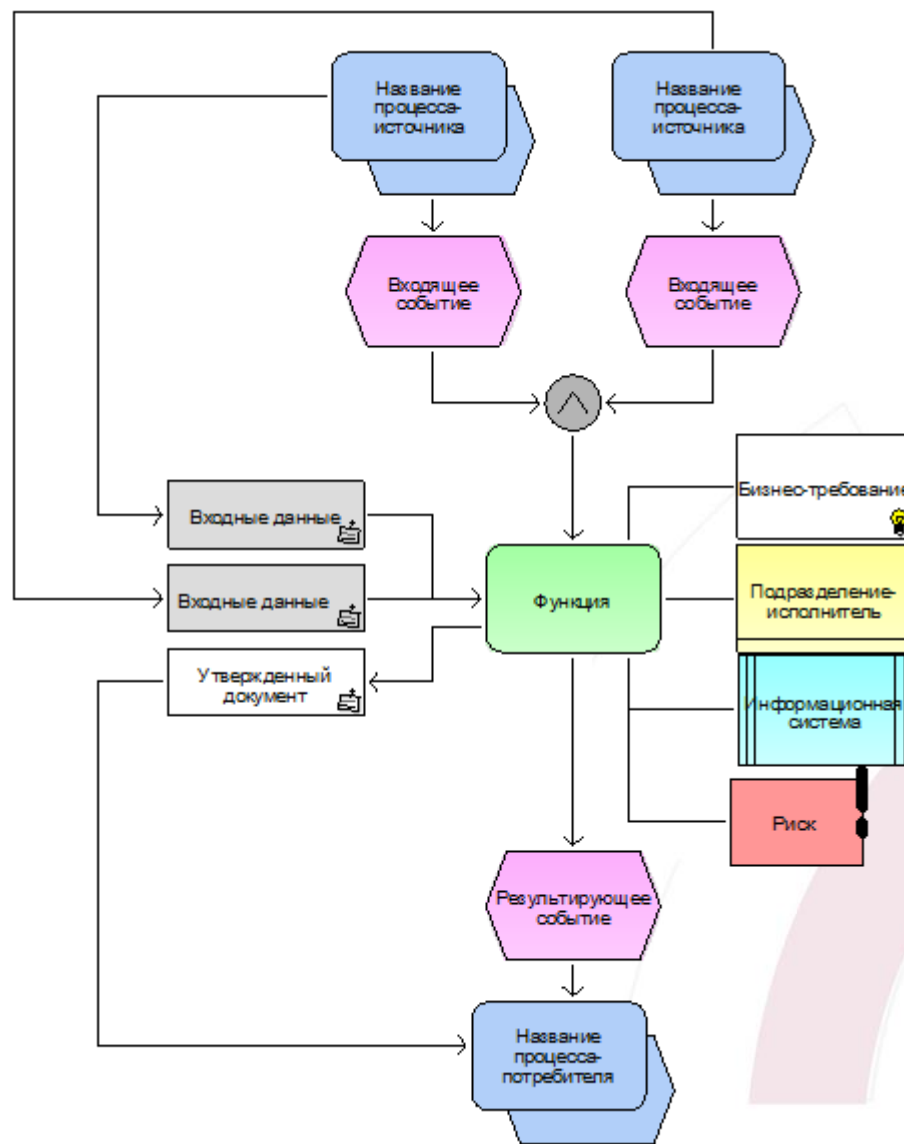
Автоматизировано:

- Выгрузка VAD на основе EPC , включая входы-выходы в смежные процессы
- Регламент на основе одной или нескольких EPC





Адаптация методологии. Окружение функции



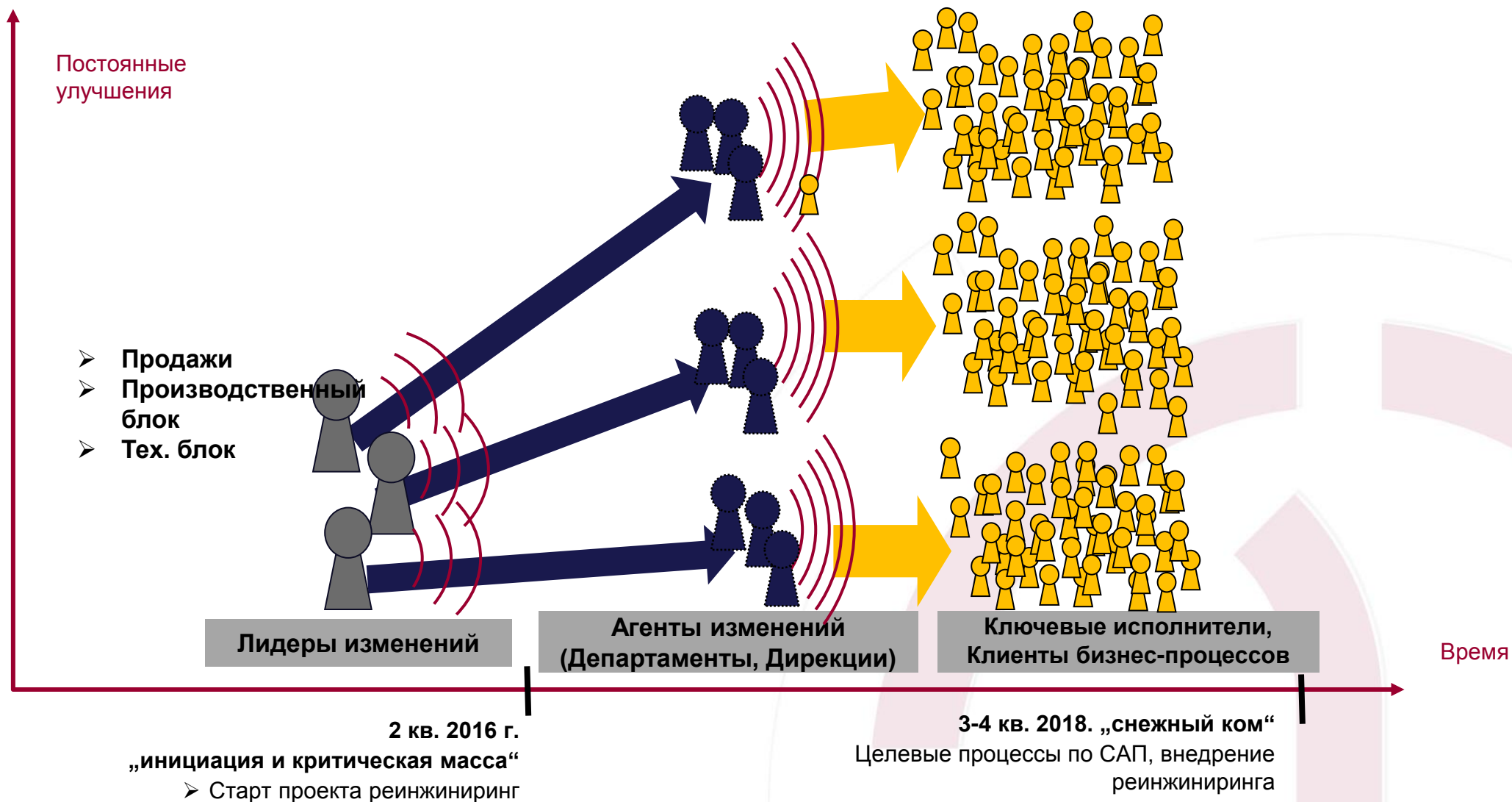


Полученные результаты

- Компания перешла с функционального подхода на процессный, утверждена новая процессная архитектура, кураторы, владельцы процессов
- Сформирована целевая модель бизнес-процессов, обеспечивающая унификацию процессов между подразделениями, поддержку реализации стратегических целей, повышение эффективности исполнения бизнес-процессов (34 процесса верхнего уровня)
- Разработаны требования и предложения к корпоративным ИТ системам (CRM, АСУ ПГК, целевой системе), организационной структуре (более 50 технических заданий)
- Утверждена «дорожная карта» и организовано управление изменениями (более 600 мероприятий)
- Регламентация проводится с учетом общего согласования участниками процесса целей процессов, их границ, владельцев, метрик, контрольных процедур (более 40 документов)
- Созданы и создаются новые правила и нормы, политики и положения в бизнес-направлениях (более 100 документов)
- Более 75 бизнес-экспертов знакомы с практикой моделирования в ARIS, предлагают изменения и готовы к участию в новых проектах и непрерывному совершенствованию процессов, в которых они участвуют



Подготовка аналитиков и бизнес-экспертов





Изменение корпоративной культуры

- **Владеть информацией, зная общую карту процессов Компании**
 - Понимать свой ценностный вклад, как участника процесса, и ожидаемое качество результата
 - Влиять на общий продукт процесса, последовательность действий и вероятные события, соседние процессы в цепочке создания добавленной стоимости, участники, инструменты, сроки, условия
- **Получить возможность для профессионального роста и реализации своих талантов**
 - Развитие за счет дополнительной компетенции
 - Иметь возможность смоделировать ситуацию, увидеть смежных участников, найти лучшее решение. Возможность донести до руководства любого уровня свои бизнес-идеи по оптимизации
- **Повысить эффективность и сделать работу осмысленной**
 - Сократить лишние действия и документы
 - Обосновать ресурсы, автоматизацию, изменение порядка действий
 - Увидеть и влиять на проблемные места и узкие зоны, непрерывно улучшать свой процесс и влиять на соседние, создавая требования к результатам и соответствуя ожиданиям
 - Быстро создать и утвердить регламентный документ



Уровень процессной зрелости

Было	Стало
Регламентация проводится стихийно, первоисточник – документ в WORD	Регламентация процессов проводится на базе единых методик и специализированного ПО ARIS. Создан общий репозиторий - первоисточник
Процессы проектируют приглашенные консультанты из «Логики BPM» на основании интервью	Бизнес-эксперты АО ПГК умеют читать карты, проектировать процессы, предлагать изменения для непрерывного совершенствования процессов
Процессы зависят от настроек ИТ-систем	Доработка ИТ на основе процессов
Определен Владелец процесса (функционального)	Внедрение ролей для управления процессами (Куратор, Владелец, Контролер)
Процессный офис сформирован	Процессный офис поддерживает процессную архитектуру, методологию, управление изменениями процессов, тиражирует знания о процессах компании среди сотрудников
Процессы зависят от организационной структуры	Вносятся изменения в организационную структуру на основе процессов



Планы

- Продолжить обучение персонала, тиражировать процессные решения и обеспечить доступность для получения практических навыков
- Использовать все процессные наработки, карты, идеи, методологию для автоматизации деятельности Компании – выбрана платформа SAP
- Дополнить наш репозиторий (карту бизнес-процессов) дополнительными процессами в части обеспечивающих процессов
- Поддерживать и улучшать качество оказываемых услуг за счет аудита и совершенствования процессов
- Проводить контроль процессов на базе целей, результатов процессов, ключевых показателей эффективности (КПЭ), обратной связи от клиентов процесса, участников, владельцев



Спасибо за внимание!

Ваши вопросы?

Светлана Потаничева
Начальник отдела регламентации бизнес-процессов
АО «ПГК»