



Как процессный подход помог «Столото» выиграть в гонке на время и качество организационных изменений

Спикер:

Роман Пронин

Руководитель управления по автоматизации и оптимизации
процессов, «Технологическая Компания «Центр» (Столото)

roman.pronin@tccenter.ru

«Столото» (АО «ТК «Центр»)

- Крупнейший распространитель всероссийских государственных лотерей
- Входит в многопрофильный холдинг S8 Capital

S8 Capital

Многопрофильный холдинг, объединяющий промышленные и высокотехнологические активы из разных секторов экономики: от производства до медиа.



Компании холдинга

- Входят в рейтинги РБК 500 и Эксперт – 400, а также в число крупнейших по выручке российских компаний
- Входят в список лучших работодателей ежегодного «Рейтинга работодателей России» от РБК
- Обладают промышленной экспертизой и компетенциями в области современных стандартов и лучших мировых практик
- Применяют уникальные решения для цифровых экосистем
- Поддерживают более 25 благотворительных, спонсорских и спортивных проектов

19 лет

Успешных запусков
высокотехнологичных
продуктов

10+ млн

Потребителей в месяц

100+ проектов

Реализовано по всем направлениям бизнеса

800

Финансово значимых транзакций в секунду



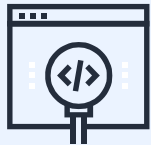
Новые вызовы



РОСТ КОМПАНИИ



ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ ФНС
В РАМКАХ НАЛОГОВОГО МОНИТОРИНГА



ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

Чтобы отвечать запросам бизнеса и вспомогательным функциям в части оперативного реагирования на законодательные требования и изменения в подразделениях было принято решение перевести архитектуру процессов в **Business Studio**

Процессный офис



Управление методологией и архитектурой процессов

АКТУАЛИЗАЦИЯ АРХИТЕКТУРЫ ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ

Выявление новых процессов, актуализация группы процессов в Business Studio, сопровождение методологии процессного управления в компании и обучение сотрудников.



КПЭ бизнес-процессов

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КПЭ ПРОЦЕССОВ

Определение показателей процессов, алгоритмы сбора данных и подсчета показателей, взаимосвязь с исполнителями, анализ системных отклонений КПЭ.



Оптимизация бизнес-процессов

ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПО ЗАПРОСУ

Снижение трудоемкости, сокращение сроков, уменьшение стоимости.



ИТ-платформа управления процессами

РАЗРАБОТКА ИСПОЛНЯЕМЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ELMA

Автоматизация процессов по запросу и контролировать ход их исполнения.



Система нормативной документации

УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ НД

Разработка и поддержание в актуальном состоянии модели иерархии НД, ее связи с процессной моделью, управление шаблонами.

Развитие системы управления бизнес-процессами



2019 - 2024

- Реестр в Excel
- Процессы в Aris Express, Visio
- Нехватка ресурса на оперативное внесение изменений в процессы



2024 - 2025

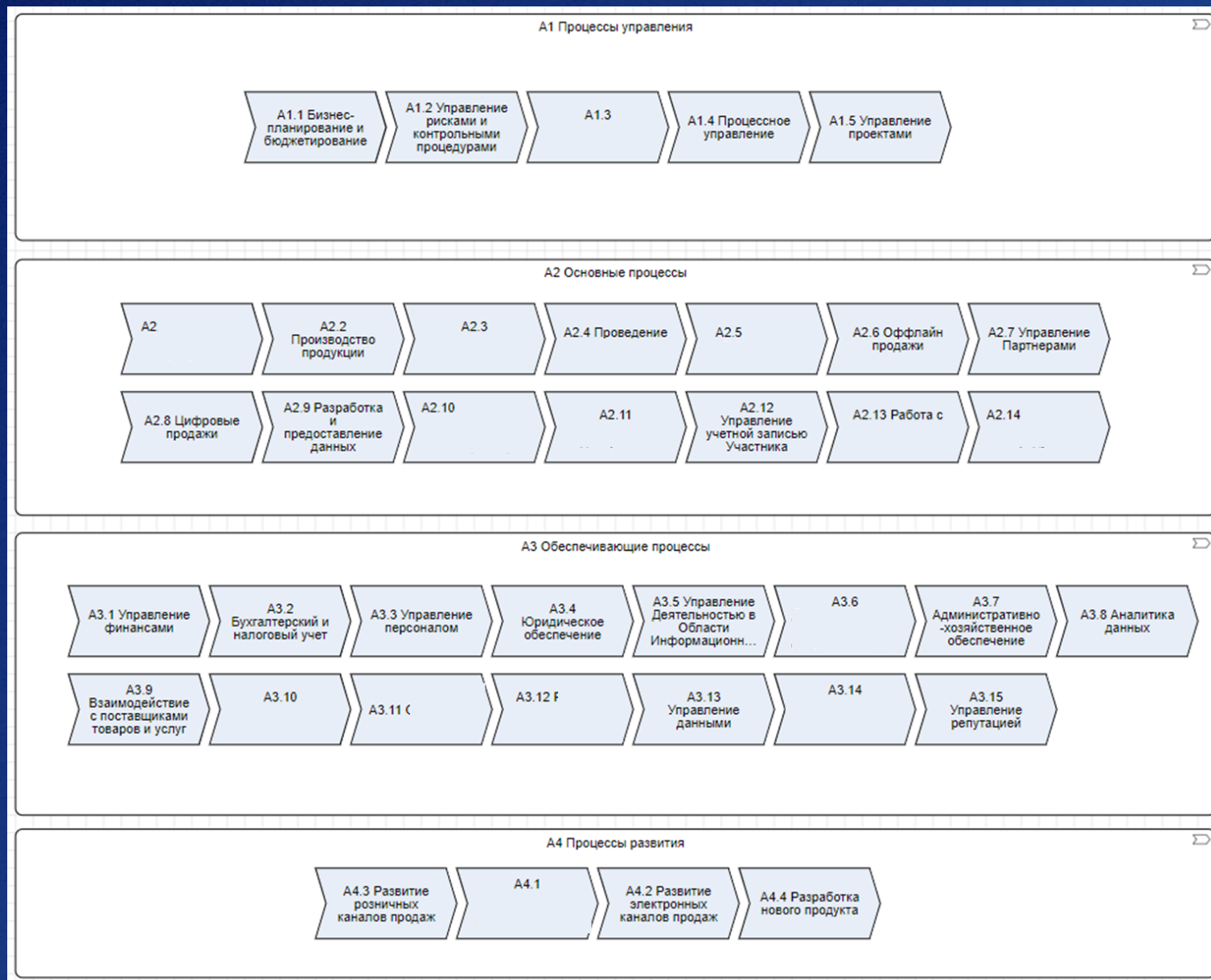
- Актуализация и перенос архитектуры (600 процессов) в Business Studio
- Автоматизация процесса внесения изменений и создания новых бизнес-процессов
- Автоматизация 12 бэк-офисных процессов
- Обучение команды навыкам работы в BS 6
- Обновление соглашения о моделировании
- Перезапуск методологии оптимизации процессов
- Запуск вебинаров и обучения по процессному управлению
- Пилот по автоматическому формированию регламентов
- Банк идей



2026 - 2027

- Регулярная оценка и мониторинг зрелости процессного управления
- Обновление методологии управления системой ВНД
- Фабрика офисных процессов для сотрудников
- Внедрение Process Mining и Task Mining

Архитектура включает > 600 процессов



5 групп процессов управления верхнего уровня.
18 процессов 2-3 уровней.

18 групп основных процессов верхнего уровня.
>100 основных процессов 2-3 уровней.

15 групп обеспечивающих процессов верхнего уровня.
>400 обеспечивающих процессов 2-3 уровней.

4 группы процессов развития верхнего уровня.
14 процессов развития 2-3 уровней.

Первые результаты



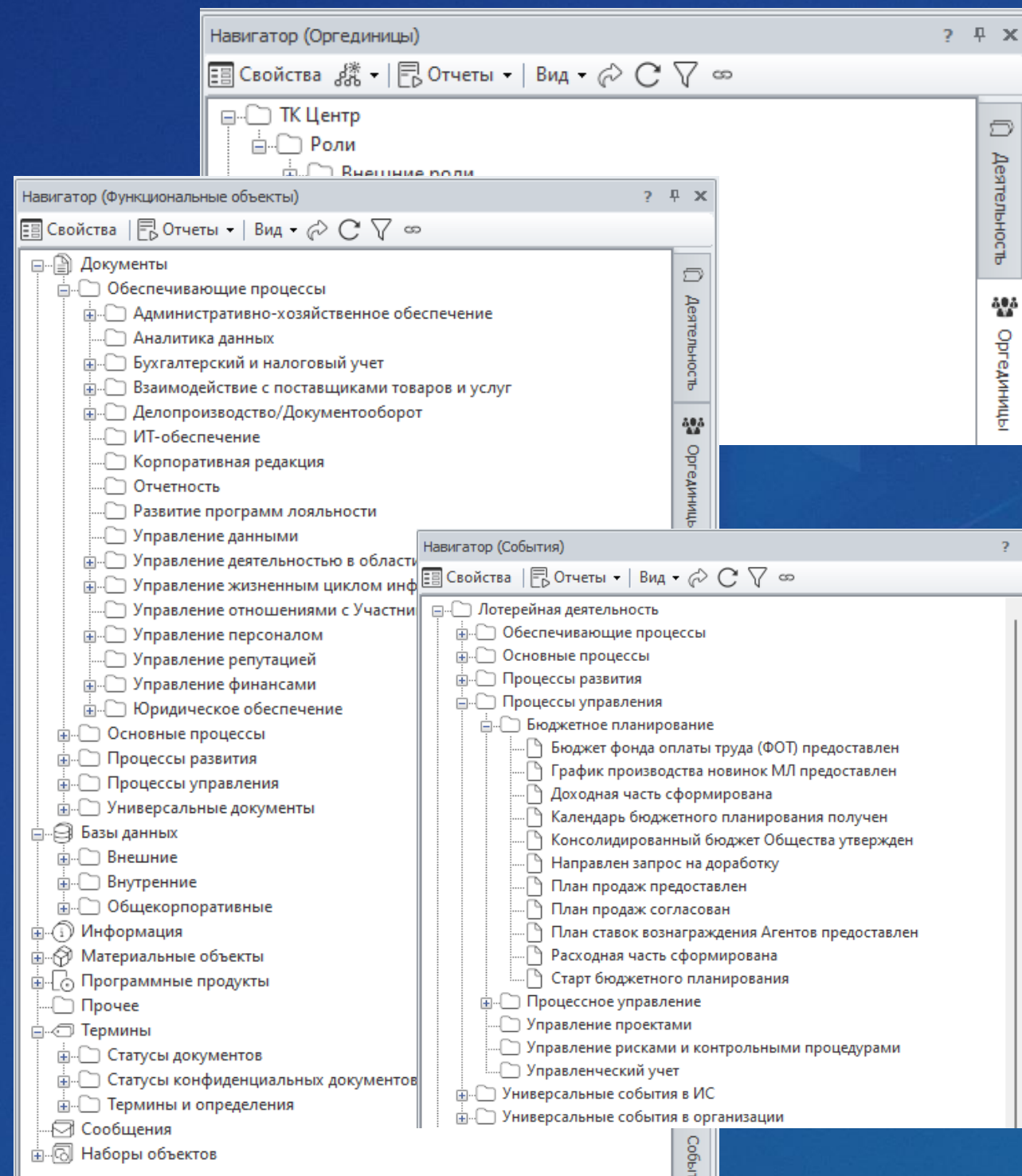
Сформированы

справочники орг.единиц, ключевых ролей, документов, событий, ключевых ИТ-систем



Перенесены

описанные ранее в нотации BPMN процессы HR, Документооборота и другие верифицированные группы процессов бизнес-подразделений.



Первые результаты



Введена

роль архитектора / методолога бизнес-процессов, который:

- управляет справочниками;
- осуществляет контроль качества и единообразия моделей;
- оказывает методологическую поддержку.



Обновлено

соглашение о моделировании бизнес-процессов с учетом функционала Business Studio, позволяющее соблюдать стандарты моделирования и разрабатывать модели в едином стиле.


5. Моделирование бизнес-процессов в нотации BPMN

5.1. Общие требования


5.1.1. Нотация BPMN используется для описания БП нижнего уровня и представляет собой логическую последовательность действий, их начальных и конечных событий, а также ссылок на взаимосвязанные БП.

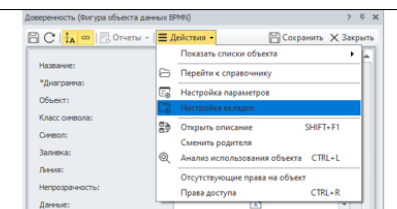
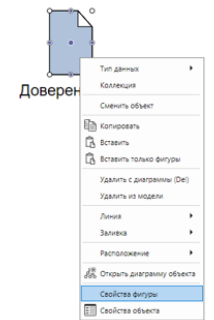
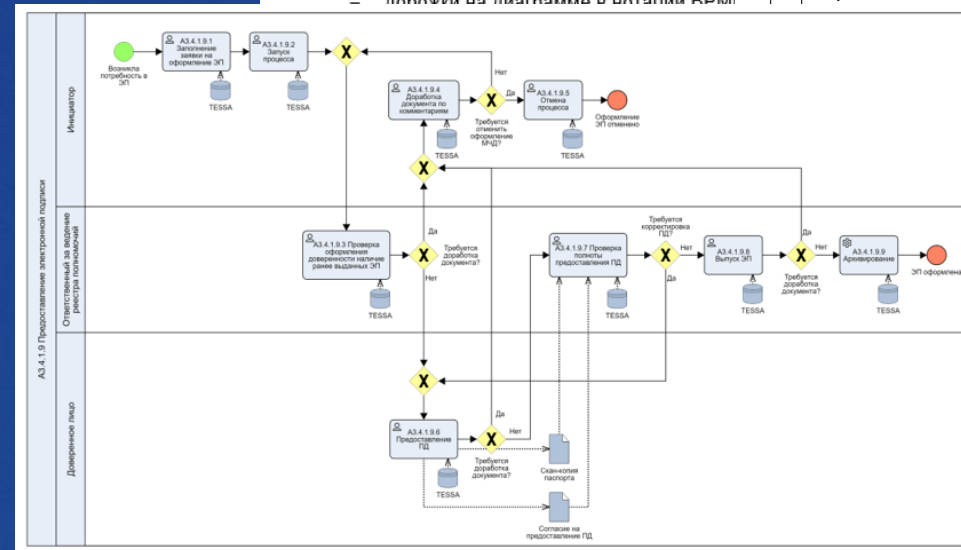
5.1.2. При моделировании БП в нотации BPMN необходимо придерживаться следующих правил:

- каждая диаграмма в нотации BPMN должна иметь хотя бы одно стартовое и одно завершающее событие;
 - на диаграмме в нотации BPMN допускается наличие нескольких стартовых событий и завершающих событий;
 - каждая задача на диаграмме в нотации BPMN должна быть пронумерована и может иметь только одну стрелку запуска (точку входа) и одну стрелку продолжения (точку выхода);
 - нумерация задач должна отражать последовательность выполнения задач;
 - должно быть отражено взаимодействие со связанными процессами (при их наличии);
 - для разветвления моделей по нескольким маршрутам необходимо использовать шлюзы (логические операторы);
 - количество пересекающихся связей на диаграммах не должно быть объектом
 - рекомендуется использовать стилистику системы по умолчанию;
 - рекомендуемое количество задач на одной дорожке на диаграмме в нотации BPMN
- Приложение № 6. Управление документом по моделированию

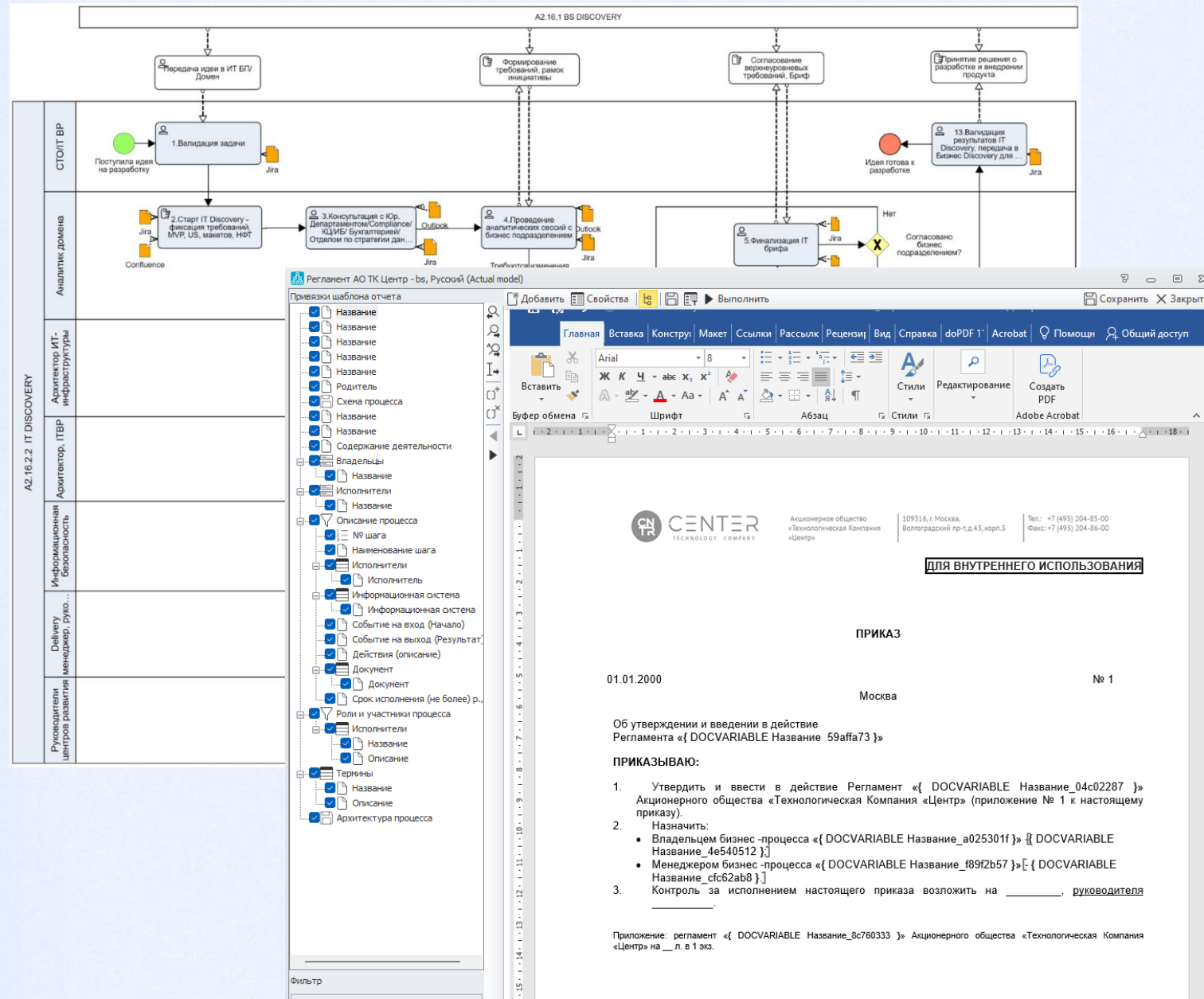
Управление статусом документа
- | № | Действие | Экранная форма |
|---|--|---|
| 1 | Откройте «Свойства фигуры» документа, которому необходимо установить статус. |  |

Приложение № 6. Управление статусом документа
к Соглашению по моделированию бизнес-процессов

Управление статусом документа		
№	Действие	Экранная форма
1	Откройте «Свойства фигуры» документа, которому необходимо установить статус.	



Описание процессов и формирование регламентов



Автогенерация регламента из схемы BPMN - правила, по которым единое текстовое описание процесса генерируется непосредственно из графической BPMN-модели, что обеспечило непротиворечивость, скорость разработки регламентов и всеобщее понимание процессов в компании.

Основные улучшения в результате данной доработки:

- **Единая форма шаблона для всех регламентов компании** – помогает выстроить единую и понятную систему работы компании
- **Единый справочник терминов** - централизованная база всех ключевых определений компании
- **Единый справочник ролей** - исключены ситуации, когда одна и та же роль в разных регламентах называется по-разному
- **Автогенерация описания из схемы BPMN** - правила, по которым единое текстовое описание процесса генерируется непосредственно из графической BPMN-модели

Оценка влияния на бизнес (BIA)

- отражение 50 критичных бизнес-процессов (Mission и Business Critical) в архитектуре
- синхронизация с ИТ-архитекторами для определения критериев оценки потерь от простоя бизнес-процессов и информационных систем
- включение процедуры оценки финансовых, репутационных и нормативных последствий их сбоев в процесс управления изменениями

Mission critical

Сбой приводит к остановке основной деятельности компании и значительным финансовым потерям

Business critical

Сбой на продолжительное время влечет финансовые, репутационные и нормативные потери компании

Business operational

Сбой не влечет существенных финансовых, репутационных и нормативных потерь / влечет минимальные потери в случае длительного простоя

Office Productivity

Сбой не влечет прямых финансовых, репутационных и нормативных потерь

ЧТО МЫ ПОЛУЧИЛИ



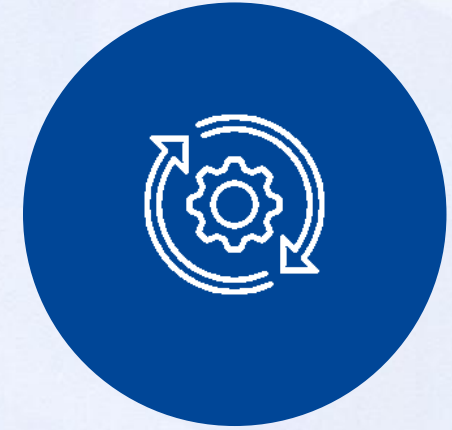
Единая платформа для моделирования процессов

Все процессы в одном месте,
единые роли, ИТ-системы, события
и документы, взаимосвязь
процессов между собой.



Прозрачные зоны ответственности

На верхнем уровне видно
критичные для бизнеса процессы,
владельцев, участников и границы
ответственности



Ускорили работу процессного офиса

Внесение изменений
в процессы или моделирование
новых процессов процессными
экспертами сократилось
на 25 – 30%

Процесс управления изменениями

У компании оставался запрос на прозрачность процесса управления изменениями, а у нас на управление бэклогом и приоритизацию запросов.

Для внесения изменений в процессы документооборота и формирования Бизнес-требований для автоматизации мы используем методологию приоритизации **RICE**

А на основании методологии DMAIC мы решили доработать процесс управления изменениями процессов и разработать исполняемый **процесс на базе ELMA 365**.
Для приоритизации данных запросов используем **MoSCoW**

Методология оптимизации бизнес-процессов



Как это работает 1\3

01

Необходимо выбрать
Запрос на изменение или запрос на создание нового процесса.

02

Выбрать причину и любой процесс
из выпадающего списка

03

Сформулировать краткое описание
изменения и желаемый срок.

04

Запрос попадает на предварительную
проработку **до вынесения**
на комитет.

Добавить Запрос на изменение

Обоснование
изменения*

Наименование
существующего
процесса*

Начните вводить текст для поиска элемента



Если вы не нашли процесс, запустите запуск создания нового процесса

Группа процессов

Начните вводить текст для поиска элемента



Процесс 1 уровня

Начните вводить текст для поиска элемента



Процесс 2 уровня

Начните вводить текст для поиска элемента



Владелец бизнес-
процесса

Краткое описание
изменения*

Напишите своими словами что вы хотите поменять в процессе

Желаемый срок
реализации

дд.мм.гггг



Ссылка на
дополнительные
документы по процессу

Адрес сайта

Дополнительные файлы
по процессу

+ Файл

Отправить запрос

Отмена



Как это работает 2\3

05

Если запрос согласован Владелъцем процесса и Комитетом, Процессный эксперт совместно с рабочей группой формирует **описание текущего состояния и проводит замеры.**

06

После проработки гипотез формируется **целевое состояние и обновленные КПЭ** процесса.
Материалы направляются на согласование Владелъцу процесса и/или на комитет

Новый запрос на изменение

Анализ текущего состояния №4

Желаемый срок реализации

25.04.2025

Параметры бизнес-процесса

Владелец бизнес-процесса

ПР

Пронин Роман

Код процесса

A1.4.4

Описание процесса

Получение запроса на изменение бизнес-процесса
Согласование изменения/ Выдача обоснованного отказа
Разработка схем бизнес-процессов с учетом согласованных изменений
Формирование и согласование нормативной документации
Контроль утверждения, ознакомления персонала с НД

Описание изменения

Необходимо сократить длительность согласований целевого состояния процессов и плана мероприятий

Границы процесса из карты процессов

от подачи заявки на изменение до реализации изменений

Формат взаимодействия

Проект по оптимизации процесса (as is, to be, внедрение)

Текущая схема бизнес-процесса*

+ Файл

A1.4.4 Управление изменениями бизнес-процессов.pdf

Ссылка на текущую схему бизнес-процесса

Адрес сайта

КПЭ бизнес-процесса

Метрика *	Текущие значения *	Целевые значения	Единица измерения
Длительность процесса	30	21	р.д.

Связанные процессы

Начните вводить текст для поиска элемента

Гипотеза по результатам анализа

Объединение этапов согласования целевого процесса и плана мероприятий позволит сократить общую длительность на 4 р.д.

Результат первичного анализа процессного офиса

в рамках анализа выявлено, что в 40% случаев на этапе согласования плана мероприятий необходимо вносить изменения в согласованный целевой процесс.

Как это работает 3\3

07

На этапе внедрения реализуются мероприятия дорожной карты, обновляются нормативные документы и проводится обучение сотрудников

08

По результатам реализации вносятся фактические значения процесса и принимается решение о закрытии проекта.

Новый запрос на изменение

Реализация №4

файлы по процессу

План мероприятий

Подтверждающие документы*

Рабочая группа

Желаемый срок реализации

протокол Комитета по бизнес-процессам от 10.12.24.docx

+ Файл

+ Файл

протокол Комитета по бизнес-процессам от 11.02.25.docx

Документ подтверждающий реализацию плана мероприятий

Скользяев Алексей

Михеев Дмитрий

Петухова Мария

25.04.2025

Параметры бизнес-процесса

Владелец бизнес-процесса

Код процесса

Описание процесса

Описание изменения

Границы процесса из карты процессов

Текущая схема бизнес-процесса

КПЭ бизнес-процесса

Пронин Роман

A1.4.4

Получение запроса на изменение бизнес-процесса
Согласование изменения/ Выдача обоснованного отказа
Разработка схем бизнес-процессов с учетом согласованных изменений
Формирование и согласование нормативной документации
Контроль утверждения, ознакомления персонала с НД

Необходимо сократить длительность согласований целевого состояния процессов и плана мероприятий

от подачи заявки на изменение до реализации изменений

A1.4.4 Управление изменениями бизнес-процессов.pdf

Метрика	Текущие значения	Целевые значения	Фактическое значение*	Единица измерения
Длительность процесса	30	21	23	р.д.

+ Файл

A1.4.4 Управление изменениями бизнес-процессов — to be.pdf

Результат первичного анализа процессного офиса

в рамках анализа выявлено, что в 40% случаев на этапе согласования плана мероприятий необходимо вносить изменения в согласованный целевой процесс.

ЛЕНТА АКТИВНОСТИ

Подготовка к закрытию проекта

Сохранить

ЧТО МЫ ПОЛУЧИЛИ



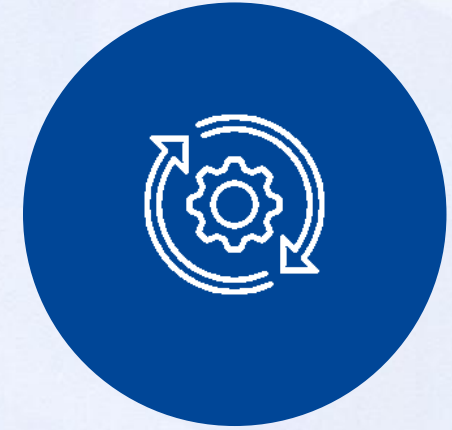
Результаты

Сокращение длительности обеспечивающих процессов, которые влияли на бизнес-результат и удовлетворенность сотрудников



Контроль процесса изменений

Пользователи могут вносить комментарии и предложения на любом из этапов, а также видеть статус своей заявки.



Соответствие реестру процессов компании

Обновленные процессы отражаются в системе.

Результаты проектов

Сокращение длительности обеспечивающих процессов:



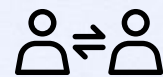
Договорная деятельность (р.д.)



Командировки (р.д.)



Увеличение скорости запуска исполняемых процессов:



Реферальная программа (от запроса до запуска – 12 р.д.)



Реализация имущества (7 р.д.)



Банк идей (10 р.д.)

Запуск вебинаров и обучения по процессному управлению

s8 | академия

**ПРОЦЕССНОЕ
УПРАВЛЕНИЕ**

СПИКЕР:

РОМАН ПРОНИН

РУКОВОДИТЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ
АВТОМАТИЗАЦИИ И ОПТИМИЗАЦИИ



Банк идей. За первый месяц работы > 120 предложений

1. **Сотрудник** отправляет предложение через единый канал



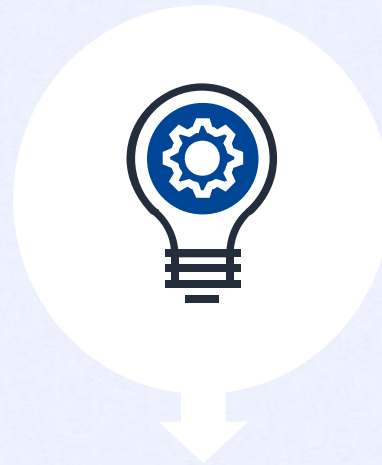
2. **Процессный эксперт** совместно с экспертом по направлению фиксирует обратную связь о возможности реализации и выносит на Комитет



3. **Комитет** обсуждает и голосует за предложения
Председатель утверждает решение и назначает Ответственного за реализацию



4. **Ответственный** определяет необходимые ресурсы (время, бюджет, персонал) и состав рабочей группы



5. **Отслеживание** статуса реализации предложений



6. **Расчет и подтверждение фактического экономического эффекта** по результатам реализации предложения. **Выплата мотивации**



**АНТОН ШАПИРО,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АО «ТК «ЦЕНТР»
(«СТОЛОТО»)**

« Еще в 2018 году мы заложили в основу нашей операционной деятельности культуру процессного подхода. Сегодня наша команда не просто поддерживает эту систему — она выводит ее на новый уровень. Мы автоматизируем рутину, чтобы быстрее реагировать на запросы бизнеса, обеспечиваем полную прозрачность процессов, в том числе для регуляторов, и целенаправленно ищем точки роста.

А главное — мы вовлекаем в эту работу всех сотрудников через перезапущенный Банк идей, потому что верим, что лучшие решения рождаются внутри команды.

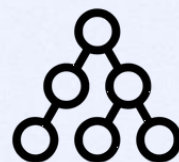


Дальнейшие шаги по развитию процессного управления



Интеграция Business Studio

со справочником должностей
и физических лиц в 1С
и справочником процессов в ELMA



Запуск Business Studio Portal

для Владельцев процессов



BIA

Поддержка методологии
и регулярная оценка
последствий



Повышение охвата

процессной архитектуры
в Business Studio до 100%



Повышение уровня зрелости

До 3-го уровня



Process Mining Task Mining

пилотный проект

ПРОЕКТИРОВАНИЕ БИЗНЕС-АРХИТЕКТУР 2025

Спасибо!

