



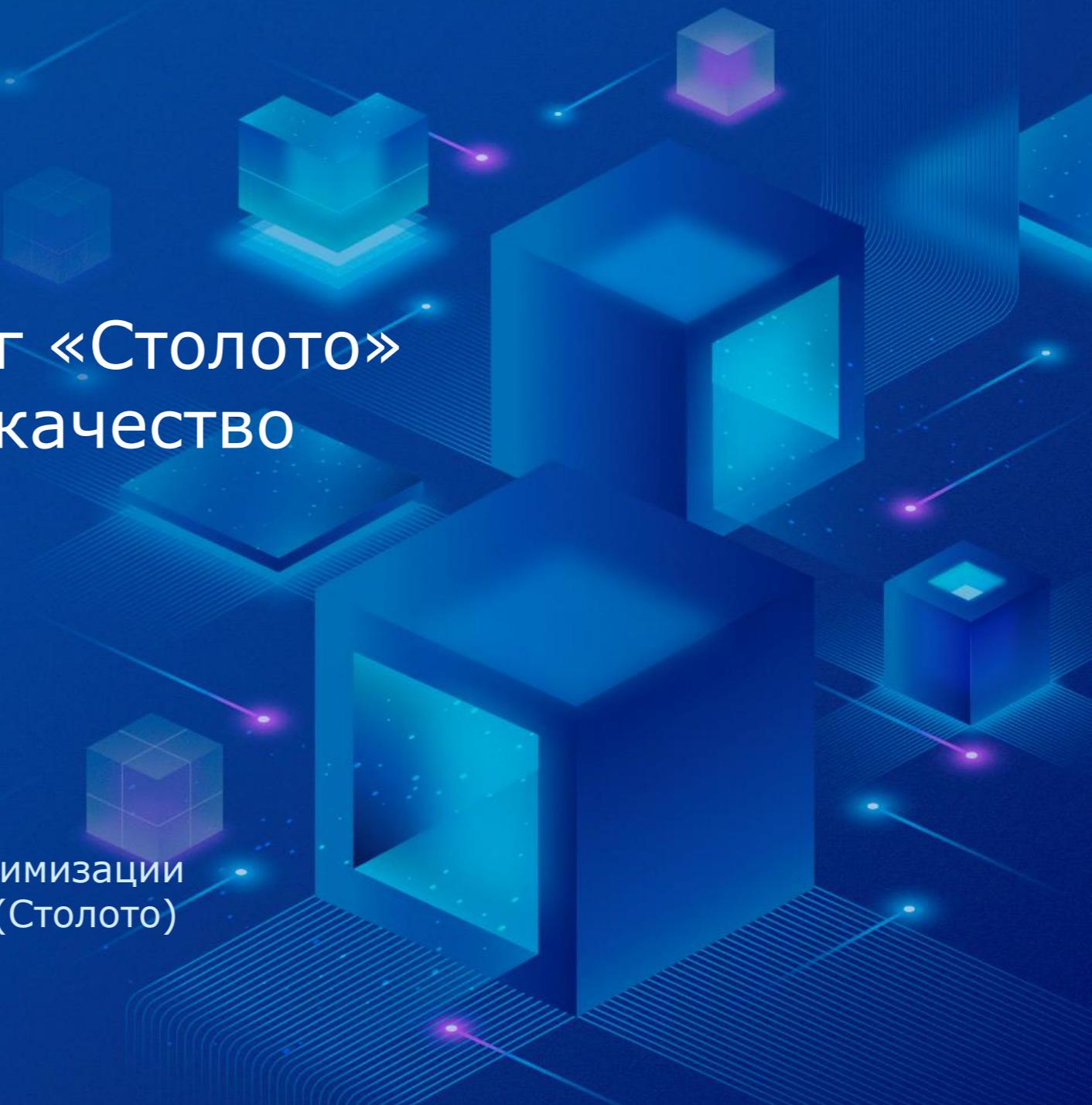
Как процессный подход помог «Столото» выиграть в гонке на время и качество организационных изменений

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 ЕЛМА

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

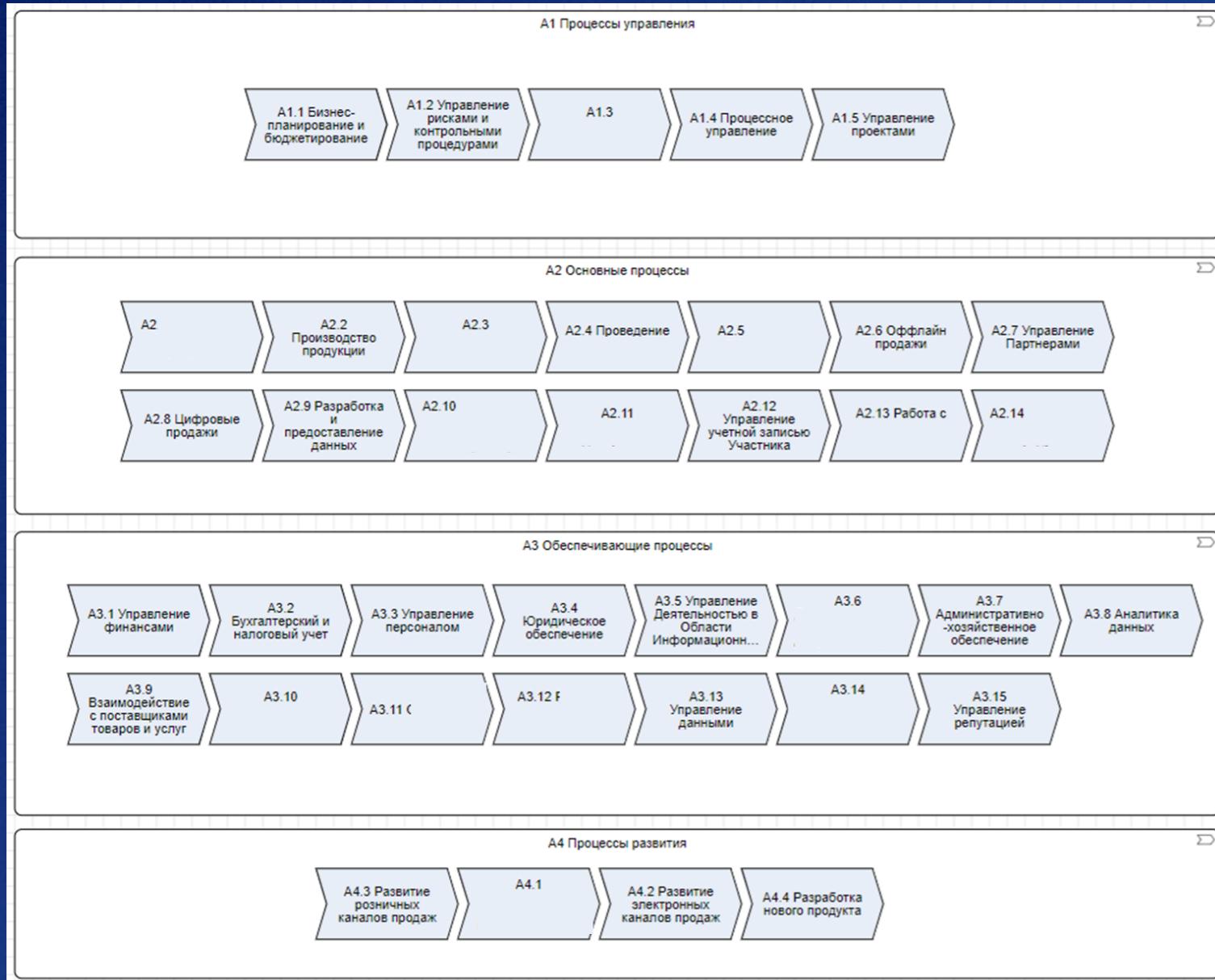
- Актуализация и перенос архитектуры (600 процессов) в Business Studio
- Автоматизация процесса внесения изменений и создания новых бизнес-процессов
- Автоматизация 12 бэк-офисных процессов
- Обучение команды навыкам работы в BS 6
- Обновление соглашения о моделировании
- Перезапуск методологии оптимизации 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



Обновлена

верхнеуровневая архитектура
процессов компании в нотации VAD
и идентифицированы 39 процессов.



Актуализированы

владельцы и участники процессов
для формирования матриц
ответственности.

The screenshot displays a software interface for managing business processes. On the left, a tree view shows the following hierarchy:

- A1 Процессы управления
 - A1.1 Бизнес-планирование и бюджетирование
 - A1.2
 - A1.3
 - A1.4 Процессное управление
 - A1.5 Управление проектами
- A2 Основные процессы
 - A2.1
 - A2.2 Производство продукции
 - A2.3 Распространение продукции
 - A2.4
 - A2.5
 - A2.6 Оффлайн продажи
 - A2.7 Управление Партнерами
 - A2.8 Цифровые продажи
 - A2.9 Разработка и управление маркетинговой коммуникационной стратегии по продукту
 - A2.11
 - A2.12 Управление
 - A2.13
 - A2.14
 - A2.16 Discovery
- A3 Обеспечивающие
 - A3.1 Управление
 - A3.2 Бухгалтерия
 - A3.3 Управление
 - A3.4 Юридический
 - A3.5 Управление
 - A3.6 Делопроизводство
 - A3.7
 - A3.8 Аналитика
 - A3.9 Взаимодействие
 - A3.11
 - A3.12 Отчетность
 - A3.13
 - A3.14 Управление
 - A3.15
 - A3.16 Управление
- A4 Процессы развития
 - A4.1
 - A4.2
 - A4.3 Развитие различных каналов продаж

On the right, a detailed view of a process is shown in a modal window. The process is identified by the code A1.4 and has the following details:

Код:	A1.4
Название:	Процессное управление
Содержание деятельности:	Управление методологией процессного управления, управление изменениями в бизнес-процессах, формирование архитектуры
Начало:	Запрос на создание/внесение изменений бизнес-процессов
Результат:	Актуализированный реестр процессов компании
Требования к срокам:	
Описание:	

Below this, there is a table for defining roles and responsibilities:

Показатели	Отклонения	Операции с данными
Владельцы	Участники деятельности	Нормативно-справочная документация
Класс участника	*Участник	Название связи
Должность	Руководитель управления по а...	выполняет
Должность	Генеральный Директор	владеет
Роль	Инициатор (сотрудник компан...	д/б информирован о выполнении

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.

The screenshot displays three separate navigation windows side-by-side, each with a toolbar at the top featuring 'Свойства' (Properties), 'Отчеты' (Reports), 'Вид' (View), and other standard icons.

- Навигатор (Организации)**: Shows a tree view of organizational structures. The root node is 'TK Центр', which has children 'Роли' and 'Внешние роли'. A vertical sidebar on the right shows tabs for 'Деятельность' (Activity) and 'Организации' (Organizations).
- Навигатор (Функциональные объекты)**: Shows a tree view of functional objects under 'Документы'. Nodes include 'Обеспечивающие процессы', 'Административно-хозяйственное обеспечение', 'Аналитика данных', 'Бухгалтерский и налоговый учет', 'Взаимодействие с поставщиками товаров и услуг', 'Делопроизводство/Документооборот', 'ИТ-обеспечение', 'Корпоративная редакция', 'Отчетность', 'Развитие программ лояльности', 'Управление данными', 'Управление деятельностью в области', 'Управление жизненным циклом информаци', 'Управление отношениями с Участни', 'Управление персоналом', 'Управление репутацией', 'Управление финансами', 'Юридическое обеспечение', 'Основные процессы', 'Процессы развития', 'Процессы управления', 'Универсальные документы', 'Базы данных', 'Внешние', 'Внутренние', 'Общекорпоративные', 'Информация', 'Материальные объекты', 'Программные продукты', 'Прочее', 'Термины', 'Статусы документов', 'Статусы конфиденциальных документов', 'Термины и определения', 'Сообщения', and 'Наборы объектов'. A vertical sidebar on the right shows tabs for 'Деятельность' (Activity) and 'Организации' (Organizations).
- Навигатор (События)**: Shows a tree view of events under 'Лотерейная деятельность'. Nodes include 'Обеспечивающие процессы', 'Основные процессы', 'Процессы развития', 'Процессы управления', 'Бюджетное планирование', 'Бюджет фонда оплаты труда (ФОТ) предоставлен', 'График производства новинок МЛ предоставлен', 'Доходная часть сформирована', 'Календарь бюджетного планирования получен', 'Консолидированный бюджет Общества утвержден', 'Направлен запрос на доработку', 'План продаж предоставлен', 'План продаж согласован', 'План ставок вознаграждения Агентов предоставлен', 'Расходная часть сформирована', 'Старт бюджетного планирования', 'Процессное управление', 'Управление проектами', 'Управление рисками и контрольными процедурами', 'Управленческий учет', 'Универсальные события в ИС', and 'Универсальные события в организаци'. A vertical sidebar on the right shows tabs for 'События' (Events) and 'Организации' (Organizations).

Первые результаты



Введена

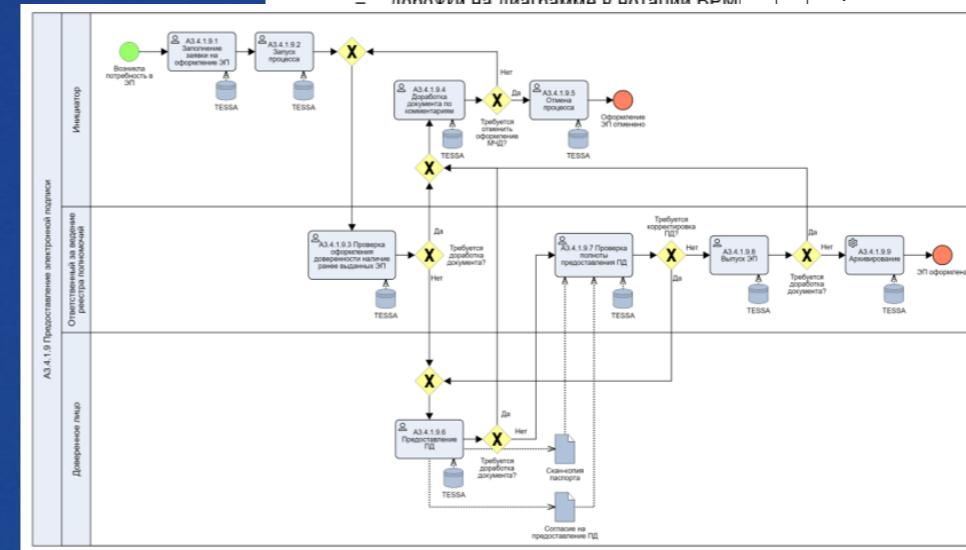
роль архитектора / методолога бизнес-процессов, который:

- 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.

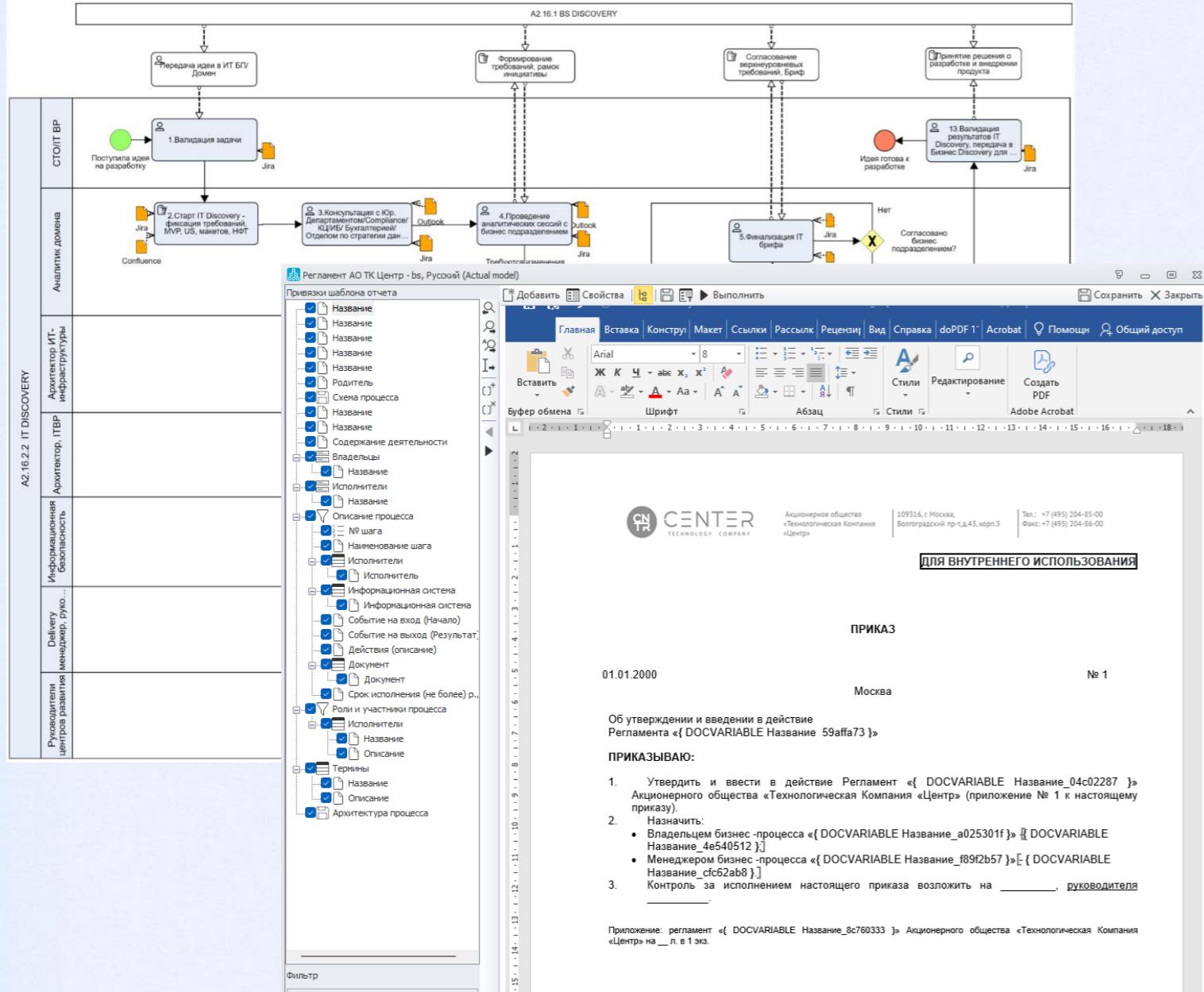
5.1.2. При моделировании БП в нотации BPMN необходимо придерживаться следующих правил:

- 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
 - на диаграммах не должно быть объект
 - рекомендуется использовать стилисти

Приложение № 6. Управление статусом документа

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



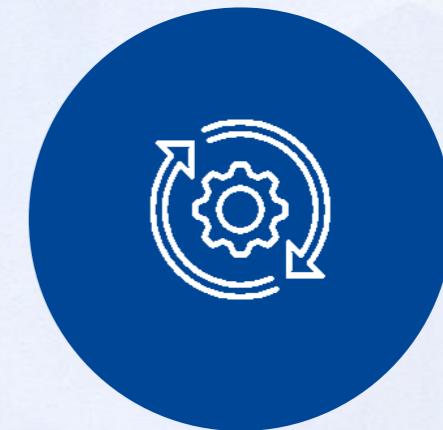
Единая платформа для моделирования процессов

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

Этап 1

Запуск проекта

Результат:

- Комитет по бизнес-процессам принял решение об оптимизации;
- определена рабочая группа;
- определены границы.

Инициатор — Владелец процесса, ГД, процессный офис*.

Этап 2

Анализ текущего состояния процессов

Результат:

- описанные процессы AS IS;
- выявленные корневые причины проблем в процессе;
- проведенные замеры по процессам и трудозатраты;
- показатель CTQ (Critical To Quality).

Ответственный

— Процессный офис

Согласующий

— Владелец процесса

Этап 3

Формирование целевого состояния процессов

Результат:

- сформированные гипотезы по исключению потерь в процессах;
- описанные процессы TO BE;
- целевые КПЭ процессов.

Ответственный

— Процессный офис

Согласующий

— Владелец процесса

Этап 4

Внедрение

Результат:

- реализованные мероприятия дорожной карты внедрения изменений;
- нормативные документы процесса (регламенты, порядки, памятки);
- обученный персонал.

Ответственный

— Процессный офис

Согласующий

— Владелец процесса

Утверждающий

— Руководство компании

Этап 5

Анализ достижения целевых значений

Результат:

- Мониторинг достижения целевых значений;
- При системных отклонениях – пересмотр целевых значений, либо повторный реинжиниринг процесса.

Ответственный

— Владелец процесса

Согласующий

— Процессный офис

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

дд.мм.гггг Календарь

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 Владельцем 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 Владельцу 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 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 З\З

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*

+ Файл
+ Файл
протокол Комитета по бизнес-процессам от 10.12.24.docx

Документ подтверждающий реализацию плана мероприятия

Рабочая группа
СА Скользнев Алексей Михеев Дмитрий ПМ Петухова Мария

Желаемый срок реализации
25.04.2025

Параметры бизнес-процесса
Владелец бизнес-процесса 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

Текущая схема бизнес-процесса
A1.4.4 Управление изменениями бизнес-процессов.pdf

КПЭ бизнес-процесса

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

Целевая схема бизнес-процесса
+ Файл
A1.4 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



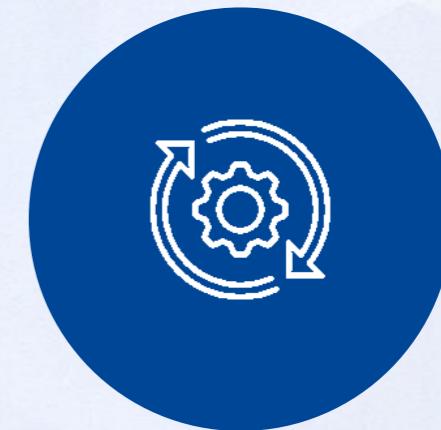
Результаты

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

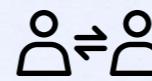
Обновленные процессы отражаются в системе.

Результаты проектов

Сокращение длительности обеспечивающих процессов:



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 | акаDEMия

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



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



5. **Отслеживание** статуса реализации предложений



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



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



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.



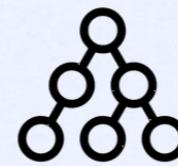
Дальнейшие шаги по развитию процессного управления



**Интеграция
Business Studio**
со справочником должностей
и физических лиц в 1С
и справочником процессов в ELMA



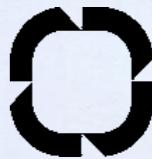
Повышение охвата
процессной архитектуры
в Business Studio до 100%



**Запуск Business
Studio Portal**
для Владельцев процессов



**Повышение уровня
зрелости**
До 3-го уровня



BIA
Поддержка методологии
и регулярная оценка
последствий



**Process Mining
Task Mining**
пилотный проект

Спасибо!

