



# МОНИТОРИНГ

ЦНТИБ ОАО «РЖД»

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

III КВАРТАЛ 2023

**СОДЕРЖАНИЕ**

МЕРОПРИЯТИЯ .....	3
ARIS + (теория и практика).....	3
Бесплатный вебинар «Принципы построения, возможности и функции Процессного офиса организации» .....	4
Мастер-класс Ассоциации BPM-профессионалов «BPM-engine ++ система для микро и малого бизнеса».....	5
НОВОСТИ И ПУБЛИКАЦИИ.....	6
АСПРА Старт – российский аналог ARIS Express .....	6
Модели совершенства как инструменты развития бизнеса .....	9
Стандарт ISO/TS 10020:2022: процессная модель управления организационными изменениями .....	18
Процессная модель оценки результатов организационных изменений .....	26

## МЕРОПРИЯТИЯ

### ARIS + (теория и практика)

Дата проведения мероприятия: 02 – 04 октября 2023 г.

Формат проведения: online

Цель курса:

Научиться работать с новыми возможностями Арис 9, в частности таблицами, запросами, скриптами. Получение углубленных знаний по администрированию системы и более эффективному использованию имеющихся у предприятия лицензий Арис.

Целевая аудитория:

- Руководители среднего звена;
- Аналитики бизнес-процессов;
- Специалисты процессных офисов;
- Консультанты по бизнес-процессам.

Содержание:

- Работа с таблицами и запросами;
- Базовое знания скриптов, макросов для постановки задач скриптологу;
- Принципы и примеры регламентации процессов;
- Жизненный цикл моделей, ролевая матрица, особенности структуры репозитория;
- Тиражирование типовых процессов;
- Массовое создание объектов, генерация моделей из данных файла Excel, импорт/экспорт XML, импорт/экспорт информации из иных систем;
- Анализ активности пользователей и перераспределение лицензий;
- Стандартные отчеты, которые заложены в ARIS;
- Автоматизированные семантические проверки;
- Настройка ARIS для выгрузки БД в ARIS Publisher;
- Заимствование элементов между моделями BPMN и EPC.

Более подробная информация по ссылке: <https://dainova.su/study/events/>

## **Бесплатный вебинар «Принципы построения, возможности и функции Процессного офиса организации»**

Дата проведения мероприятия: 23.11.2023 г.

Формат проведения: online

Цель вебинара:

Ознакомиться с основными принципами формирования Процессного офиса в организации. Рассмотреть функции Процессного офиса и его роль в реализации проектов по оптимизации и автоматизации бизнес-процессов.

Целевая аудитория:

- Руководители всех уровней управления
- Руководители процессных офисов, подразделений по организационному развитию
- Консультанты и бизнес-аналитики
- Менеджеры проектов

Содержание:

- Необходимость Процессного офиса для развития организации и достижения её стратегических целей.
- Различные типы Процессных офисов.
- Сервисы, которые предоставляет Процессный офис для организации.
- Функционал Процессного офиса, роли сотрудников Процессного офиса.
- Управление изменениями в бизнес-процессах как важная часть работы Процессного офиса.
- Процессный офис как инструмент трансформации организации и автоматизации бизнес-процессов.
- Принципы реализации кросс-функциональных проектов по оптимизации и автоматизации бизнес-процессов, роль Процессного офиса в них.

Более подробная информация по ссылке: <https://dainova.su/study/events/>

**Мастер-класс Ассоциации BPM-профессионалов «BPM-engine ++ система для микро и малого бизнеса»**

Дата проведения мероприятия: 03.10.2023 г.

Формат проведения: online, offline

Место проведения: Высшая школа бизнес-информатики при ВШЭ (Москва, ул. Трифоновская, дом 57, стр.1)

Цель вебинара:

На мастер-классе будет рассмотрена система для автоматизации процессов, собранная из open source библиотек и фреймворков. Расскажем откуда родилась эта идея, какую проблему решает. Подискутируем о плюсах и минусах low code, какие есть альтернативы. Заглянем под капот системы и внесем изменения в ранее автоматизированный процесс.

Для очного участия необходима регистрация.

Более подробная информация по ссылке: <https://abpmp.org.ru/events/bpm-engine-4msb/>

## НОВОСТИ И ПУБЛИКАЦИИ

### АСПРА Старт – российский аналог ARIS Express

Программный продукт АСПРА Старт от российской компании АСПРАСОФТ является достойной альтернативой зарубежному инструменту моделирования бизнес-процессов ARIS Express.

#### *Описание АСПРА Старт*

АСПРА Старт – это бюджетный программный продукт для описания, анализа и оптимизации бизнес-процессов предприятия. Данный инструмент разработан специалистами, имеющими более чем 10-летний опыт в области процессного управления, и представлен на рынке российского ПО с 2022 года. АСПРА Старт является начальной конфигурацией в линейке программных продуктов АСПРА, предназначенных для моделирования, анализа и совершенствования бизнес-архитектуры организаций любого масштаба.

#### *Преимущества АСПРА Старт:*

- простота и удобство в использовании;
- возможность быстро, без затрат на обучение, описать основные процессы и их окружение;
- возможность экспортировать графику моделей в различные форматы;
- возможность обмена прямыми ссылками на диаграммы для согласования и рассмотрения моделей всеми заинтересованными лицами;
- все созданные диаграммы могут быть в будущем перенесены в старшие конфигурации Стандарт и Эксперт;
- низкая цена;
- продукт российской разработки.

#### *Функциональность АСПРА Старт*

Вся работа в АСПРА Старт осуществляется через веб-браузер, поэтому необходимо подключение к сети Интернет.

У каждого зарегистрированного пользователя есть свой личный кабинет, имеющий несколько разделов (рис. 1).

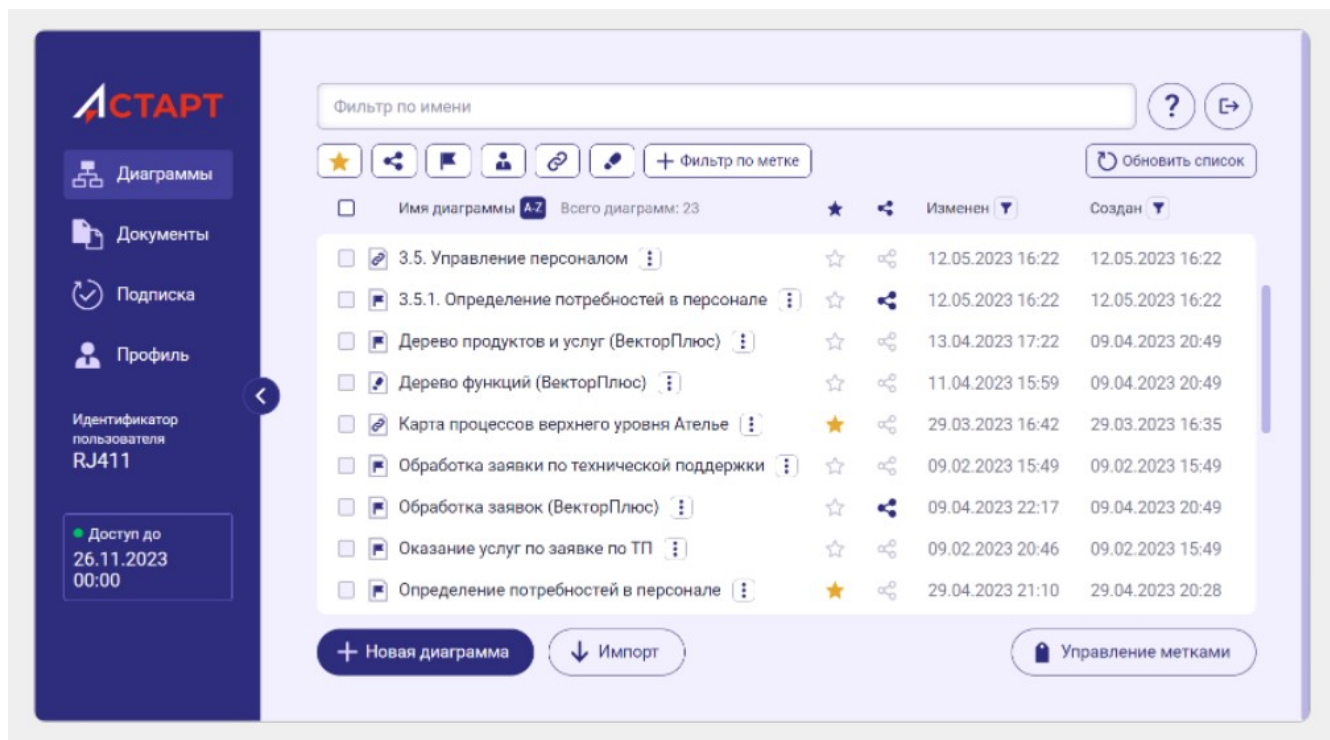


Рис. 1. Личный кабинет пользователя АСПРА Старт.

В разделе «Диаграммы» пользователь может создавать и удалять диаграммы, здесь же осуществляется их экспорт и импорт.

В разделе «Документы» можно загружать документы различных форматов для дальнейшего их использования в атрибутах диаграмм и объектов.

Раздел «Подписка» предназначен для оформления продления подписки на программный продукт АСПРА Старт.

В разделе «Профиль» пользователь может отредактировать данные о себе, сменить пароль, а также просмотреть информацию об оформленных им подписках.

Любая диаграмма из личного кабинета открывается в отдельной вкладке веб-браузера и становится доступной для редактирования (рис. 2).





также устанавливая связи процессных ролей с элементами организационной структуры компании.

### ***Заключение***

Программный продукт АСПРА Старт подойдет для начального описания элементов бизнес-архитектуры с минимальными затратами. Понятное руководство по методологии и краткая видеоинструкция позволят приступить к работе с программой даже неопытным пользователям без необходимости обучения.

Поддерживаемые в АСПРА Старт типы диаграмм и удобство работы в программе обеспечивают достойную альтернативу зарубежному продукту ARIS Express. А возможность обмена прямыми ссылками на диаграммы и поддержка экземпляров объектов добавляют преимуществ российскому продукту. Также для многих пользователей значительным плюсом является наличие локального центра исследований и разработки. Все данные хранятся на территории Российской Федерации. Все коммуникации со специалистами линии технической поддержки осуществляются на русском языке.

*Источник: dainova.su, 09.07.2023*

### **Модели совершенства как инструменты развития бизнеса**

***Константин ПИСАРЕНКО*** – ведущий эксперт конкурса на соискание премий Правительства России в области качества, ассессор EFQM

***Анатолий САФОНОВ***, – директор Центра консалтинга и оценки ВОК, ассессор и тренер EFQM

*Модели совершенства получили известность как инструменты организационной диагностики мировых, национальных и отраслевых премий в области качества. Это обеспечило их широкое применение для получения признания и подтверждения конкурентоспособности компаний. В то же самое время конкурсное использование моделей часто оставляет за скобками их главное предназначение – быть методом развития и улучшения бизнеса.*

Применение моделей позволяет ответить на целый ряд жизненно важных для бизнеса вопросов – например, о предназначении компании, ее главных целях и культурных ценностях и о том, как они поддерживают успех.

Не менее значимым является понимание того, каким образом компания достигает этих целей, какая операционная система ей нужна для этого, какие результаты она должна получить, чтобы подтвердить свой успех.

Вместе с тем, благодаря специфическим особенностям современных моделей, есть ряд возможностей их нестандартного применения, о которых пойдет речь в этой статье.

Ключом к пониманию здесь служат вопросы:

- Что представляют собой организационные модели?
- Как их можно использовать?
- Каких практических результатов можно добиться с их помощью?
- Какие решения принимаются в организации после самооценки?

Рассмотрим эти темы подробнее.

### ***Что представляют собой организационные модели?***

Модели совершенства – это упрощенное отражение состояния сложной социально-производственной среды организации как объекта управления.

Как правило, модель включает в себя общие принципы, на которых строится понимание лучших практик, структуру критериев диагностики организации, логику оценки. Также учитываются контекст, в котором существует компания, доминирующий тип организационной культуры, ценности и нормы поведения, в т.ч. имеющие национальную или региональную специфику.

В основе разработки и пересмотра моделей лежит комплексное изучение практик лучших компаний мира, включая их бизнес-модели, подходы к стратегическому планированию, управлению персоналом, бизнес-процессами и результативностью; производственную систему и систему качества и т.д.

### ***Как используются модели?***

#### ***Внешняя оценка и признание***

Модели лежат в основе международных и национальных конкурсов в области качества. Кроме того, например, EFQM поддерживает неконкурсную схему уровней признания. Используя модель, квалифицированные независимые эксперты изучают деятельность предприятия, выявляют его основные сильные стороны и области для улучшения, рекомендуют другие подходящие идеи. Компании оцениваются по тысячебалльной шкале и получают диплом или сертификат признания, который соответствует достигнутому уровню организационной зрелости.

Успешное участие в крупном конкурсе является знаковым событием для любой организации, которое подтверждает ее конкурентоспособность и поддерживает рыночное продвижение.

#### ***Выявление сильных сторон и областей для улучшения***

Не менее важно, какую выгоду от участия в конкурсе получают не только победители, но и остальные участники. Один из стимулов подачи заявки на

получение награды за качество – выявление областей совершенствования. Реализация улучшений может привести к большей ориентации на клиента, более эффективным процессам и отношениям с сотрудниками, а также к повышению прибыльности.

#### *Создание организационного потенциала для улучшений*

К сожалению, не было полностью исследовано, каковы организационные ценности участников, успешно проводящих улучшения, и получают ли компании прибыль благодаря проделанной работе. В то же время, например, от разработчиков еще первой модели EFQM известно, что модель рассматривалась именно как инструмент для диагностики и улучшений, а конкурс и уровни совершенства имели преимущественно маркетинговую роль, привлекая организации к применению модели.

Оценка состояния текущей производительности может стать для любого предприятия отправной точкой непрерывных улучшений в течение длительного времени, поддерживая их регулярным мониторингом прогресса с помощью модели. Этот процесс может осуществляться через информационную платформу, что даст организации возможность развивать мышление, направленное на непрерывные улучшения («живая» модель совершенства).

#### *Уровень организационной зрелости*

Ключевой результат применения модели – понимание уровня организационной зрелости. Компании анализируют текущую производительность и возможности ее роста, реализацию стратегии, ценность своих продуктов или услуг.

#### *Управление программами трансформации*

Модель и логика оценки играют главную роль в разработке, осуществлении и управлении эффективностью программ организационных изменений и трансформации. Их применение помогает выявлять ключевые подходы, которые способствуют переходу предприятия в желаемое состояние, а управление подходами, влияющими на результаты изменений, задает алгоритм трансформационного процесса.

#### *Построение нового бизнеса*

При создании нового бизнеса принципы, на которых основана модель EFQM, дают дорожную карту для внедрения нового направления и разработки стратегии создания устойчивой ценности для ключевых заинтересованных сторон.

## **ГЛОССАРИЙ**

*Модель EFQM (European Foundation for Quality Management)*

Модель Европейского фонда управления качеством, призванная стимулировать организации совершенствовать качество выпускаемой

продукции и качество управления. Фонд создан в 1987 г. 14 ведущими европейскими компаниями.

*Система оценки RADAR* (Results – результаты, Approach – подход, Deployment – развертывание, Assessment – оценка, Refine – улучшение) Динамичная оценочная система и удобный инструмент менеджмента, обеспечивающий структурированный подход к анализу функционирования организации. Предписывает компании:

- определять результаты, которых надо достигать в рамках реализации своей стратегии;
- планировать и разрабатывать целостную сеть обоснованных подходов для достижения необходимых результатов в настоящем и будущем;
- системно развертывать подходы, обеспечивая их реализацию;
- оценивать и улучшать подходы на основе мониторинга и анализа достигнутых результатов.

#### *Окно Джохари*

Техника, позволяющая лучше понять взаимосвязь между своими личными качествами и тем, как их воспринимают окружающие. Создана американскими психологами Д. Лифтом и Х. Инхамом в 1955 г. В основном используется в группах саморазвития и корпоративных тренингах как эвристическая методика.

#### *Реагирование на влияние рыночных факторов*

Быстрые рыночные изменения, вызванные глобальными трендами, стали повседневными реалиями и получили определение «новая нормальность». Сегодня скорость и разнообразие этих потрясений проявляются во всё возрастающей степени, часто превышая возможности организаций своевременно реагировать на них.

В этих условиях способность осуществлять приоритетные, смягчающие действия является основной компетенцией, которой компании должны обладать, если они хотят быть по-прежнему успешными. Использование модели, которая обеспечивает холистический (целостный) взгляд на организацию, играет важную роль в том, чтобы научиться лучше реагировать на рыночные потрясения.

#### *Бенчмаркинг*

Благодаря простой структуре и широкому применению (по разным оценкам, более 100 тыс. компаний в мире) модель предлагает своим пользователям общий язык, независимо от размера организации или сектора экономики. Это способствует обмену передовыми практиками и обучению у коллег и лучших в своем классе предприятий. Применение модели позволяет сформировать представление о текущем состоянии организации («как есть»),

чтобы понять, какое место она занимает в своем рыночном сегменте и за его пределами. Это помогает лучше подобрать партнеров по бенчмаркингу. Кроме того, текущее представление о лучших практиках заложено непосредственно в структуру критериев и регулярно корректируется при очередном пересмотре модели.

#### *Управление корпоративными действиями*

Применение модели с использованием цифровых платформ в онлайн-режиме (как «живой» модели) дает любой компании ресурсы для поддержки управления ключевыми корпоративными событиями, такими как слияния (поглощения), или организационными трансформациями бизнеса. С другой стороны, эти инструменты могут помочь предприятию моделировать свое будущее в контексте критериев модели.

#### *Управление рисками*

Использование модели позволяет организациям повысить свою устойчивость при управлении рисками, которые могут оказать значительное негативное влияние на бизнес. Определив, какие из них требуют приоритетного внимания, логика RADAR может использоваться для разработки и мониторинга планов по минимизации последствий и дальнейших действий, направленных на защиту бизнеса, гарантируя, что риск минимизирован или находится под контролем, а устойчивость поддерживается.

#### *Оценка поставщиков*

Организации используют модель EFQM и RADAR для дополнения существующих процессов закупок и бюджетирования, как основу для определения исходных данных, аккредитации и отслеживания улучшения возможностей и показателей поставщиков и бенефициаров.

### ***Каких практических результатов можно добиться с помощью моделей?***

#### *Создание целостной модели организации (цели – подходы – результаты)*

Холистическое представление об организации, в основе которого лежит использование целостной структуры критериев, является одним из наиболее важных результатов применения модели. Структура критериев всех известных мировых моделей менеджмента обладает свойством полноты, позволяя интегрировать все ключевые подходы, используемые организацией. Таким образом обеспечивается наполнение структуры реальным содержанием, которое гарантирует идентичность модели организации.

Традиционная модель EFQM (в т.ч. версия 2013 г.) и модель Премии Правительства РФ в области качества используют структуру на основе двух типов критериев, относящихся к предпринятым действиям организации (возможностям) и достигнутым благодаря этим действиям результатам.

Подключение цикла обратной связи на основе логики оценки RADAR обеспечивает динамику между действиями и результатами.

Версия модели EFQM 2020 идет дальше: динамика заложена уже в самой структуре ее критериев благодаря трем вопросам (почему? – как? – что?). Первый вопрос (почему мы делаем именно это?) относится к определению направления развития организации, или целеполаганию. Второй вопрос (и, соответственно, группа критериев) раскрывает, каким образом компания добилась этих целей, а третий – чего достигла организация, каковы ключевые результаты деятельности. Такая трехуровневая структура хорошо поддерживает стратегию развития. Применение логики RADAR при этом обеспечивает адаптацию стратегии к изменениям окружающей среды и операционную эффективность.

#### *Выявление новых областей улучшений*

Важная задача внешней оценки – выявление ценных областей деятельности, над которыми организация ранее не задумывалась. Описание таких областей содержится в экспертном заключении в хорошо структурированном виде. Главный результат оценки – поощрение компании к дальнейшему совершенствованию, с предоставлением реальной добавленной ценности и действенной обратной связи, которая определяет положительные стороны организации и те аспекты, где необходимы улучшения.



Рис. 3. Добавленная ценность: окно Джохари

Результаты оценки показаны в виде четырех зон окна Джохари на рис. 3.

В открытую зону попадают результаты оценки, известные организации и подтвержденные экспертами. Улучшения связаны с выстроенными в компании приоритетами развития и возможностями, поддерживающими изменения.

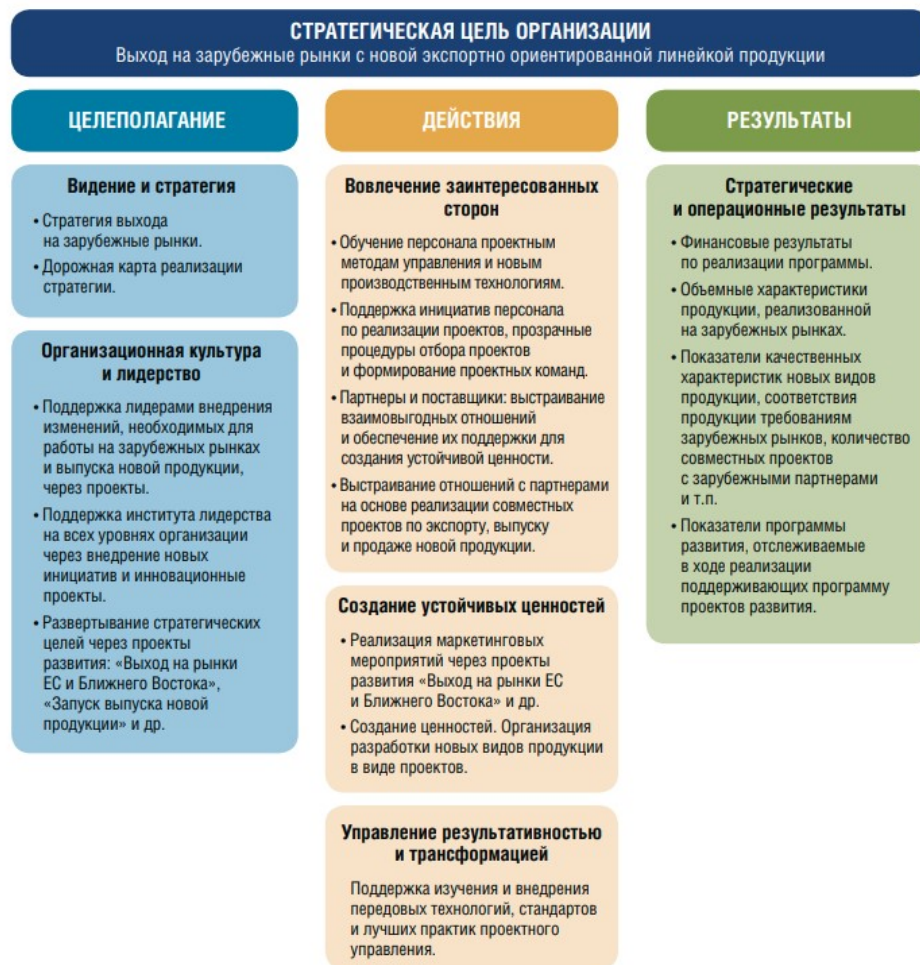
В скрытой зоне находится то, что известно организации, но неизвестно экспертам. В этом случае взаимодействие между экспертами и компанией затруднено. Иногда это рассматривается как преимущество, когда утаивается

невыгодная для организационного окружения информация и благодаря этому формируется более привлекательный имидж. Однако в большинстве случаев выгода оказывается мнимой.

В третью зону попадают результаты оценки, которые стали известны организации только благодаря экспертам (неясные результаты). Обычно их немного, но они составляют максимальную ценность для компании («алмазы»).

Остается четвертая зона, в которой содержатся факты, скрытые от организации и незамеченные экспертами.

### *Взаимосвязь критериев с подходами по достижению стратегии*



*Рис. 4. Пример построения модели реализации организационной стратегии*

В модели 2020 г. просматриваются ясные взаимосвязи между различными областями деятельности (критерии модели) и подходами к достижению стратегических целей.

Например, для реализации стратегии выхода на зарубежные рынки с новой экспортно ориентированной линейкой продукции может быть использовано модельное представление о том, как реализуется эта стратегия в организации (рис. 4).

Очевидно, что если убрать любой из перечисленных видов деятельности, стратегия выхода на зарубежные рынки может быть не достигнута. Но наличия самих подходов как таковых недостаточно – необходимо эффективное их выполнение или обеспечение высокого уровня их зрелости.

Так, например, при создании условий для реализации изменений, требующихся для работы на зарубежных рынках, надо системно извлекать уроки из прошлого опыта, чтобы понять, что именно может помочь компании занять лидирующие рыночные позиции.

Одновременно следует учитывать условия и динамику изменений окружающей среды, существующие и потенциальные коммуникационные каналы с партнерами, потребителями, персоналом, другими заинтересованными сторонами для обеспечения их информирования и вовлеченности в поддержку организационных изменений.

#### *Развитие критического мышления*

При подготовке отчета по самооценке и во время встреч с экспертами развиваются системное мышление, коммуникационные способности и управленческие компетенции сотрудников, вырабатывается умение представить свою организацию, а также понимание того, как реализуется стратегия и каких результатов может добиться компания.

На рис. 6 представлены вопросы, которые могут использоваться при оценке подходов организации по критериям модели EFQM 2020.

#### *Специальные линзовые подходы*

Новым в применении современных моделей является то, что сфокусироваться можно не только на организации в целом, но и на отдельных аспектах ее деятельности. В качестве примера рассмотрим связь «цели – подходы – результаты» при реализации принципов устойчивого развития ESG (Environmental, Social and Corporate Governance – экологическое, социальное и корпоративное управление) (рис. 6).

#### *Какие решения принимаются в организации после самооценки?*

По итогам моделирования и самооценки могут приниматься решения в отношении самых разных областей деятельности и подходов, например, с учетом ответов на вопросы на рис. 6 и оценки в логике RADAR. Для примера можно привести набор таких решений по критерию 1 модели в отношении стратегии развития организации (рис. 8). Аналогично можно представить и логику изменений по другим ключевым темам менеджмента.

Таким образом, развитие современных подходов организационного моделирования (а сегодня уже можно говорить об организационных моделях третьего поколения) открывает новые возможности в стратегическом и операционном менеджменте. Среди наиболее значимых направлений:



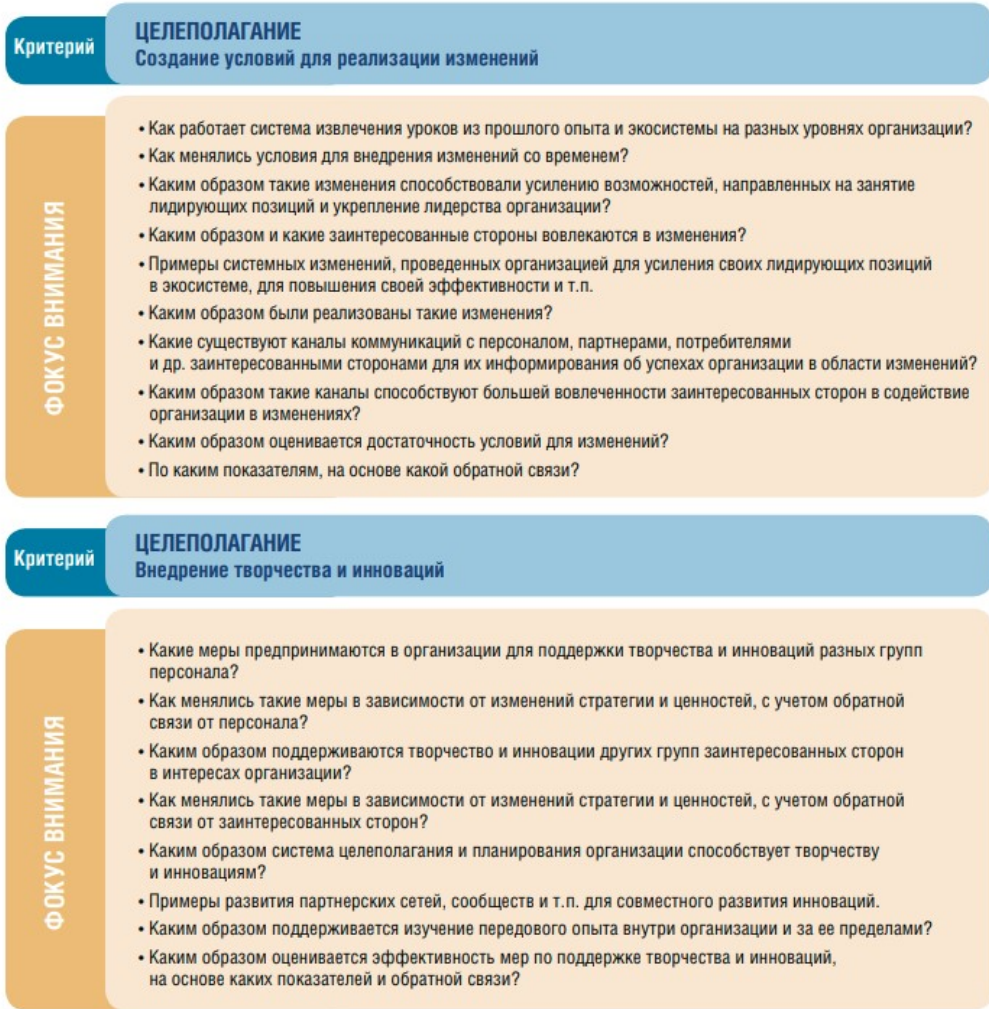


Рис. 5. Вопросы для понимания применяемых организацией подходов по критериям модели



Рис. 6. Связь логики модели с реализацией принципов устойчивого развития ESG

- интеграция стратегического планирования и комплексной организационной диагностики;
- многоуровневые схемы применения организационных моделей;
- линзовые подходы к построению и диагностике отдельных подсистем менеджмента;
- моделирование организационных изменений и трансформаций;
- моделирование динамики организационных изменений в непрерывном (онлайн-) режиме;
- использование искусственного интеллекта и нейронных сетей.

В этом обзоре представлены лишь некоторые из основных современных подходов к организационному моделированию и диагностике. Но это позволяет говорить о перспективности данной методики и тех возможностях, которые компании могут получить, кроме простых сертификатов, подтверждающих уровень признания их успехов и организационной зрелости.



Рис. 7. Развертывание действий по актуализации стратегического менеджмента по результатам самооценки

Источник: *Business Excellence*. – 2023. – № 7. – с. 40 – 47

## Стандарт ISO/TS 10020:2022: процессная модель управления организационными изменениями

*Международный стандарт ISO/TS 10020:2022 «Системы менеджмента качества. Управление организационными изменениями. Процессы» является поддерживающим по отношению к ISO 9001:2015 и ISO 9004:2018. Как и все стандарты на системы менеджмента современного поколения, он основан на применении процессного подхода. Тем не менее, уже при первом знакомстве с этим документом становится очевидным его важное отличие от подавляющего большинства других подобных стандартов. По своему*

*содержанию и структуре он представляет собой скорее не набор требований и рекомендаций, а краткое методическое пособие для менеджеров-практиков*

### ***Понятие организационных изменений и оценка их возможности***

*Организационные изменения, выступающие объектом управления, стандарт определяет как «процесс, который позволяет организациям адаптироваться к окружающей среде и повышать эффективность (performance) бизнеса и, таким образом, способствует реализации стратегии».*

В этом же пункте подчеркивается, что управление организационными изменениями (Organizational Change Management, OCM) учитывает три важных фактора:

*фокусируется на человеческом и социальном аспектах в сочетании с технологическими и структурными элементами;*

*ориентируется на организационную культуру;*

*поощряет сотрудничество между лидерами и остальными участниками организации.*

При каких же условиях организационные изменения становятся возможными и, более того, успешными? Для того чтобы ответить на этот вопрос, п. 4.3 стандарта рекомендует воспользоваться следующей «психологической» формулой, предложенной известными консультантами Кэтлин Даннемиллер и Робертом Джейкобсом.

$$\mathbf{D} \times \mathbf{V} \times \mathbf{F} > \mathbf{R},$$

где **D** (dissatisfaction) – *неудовлетворенность* существующим положением;

**V** (vision) – *четкость видения* будущего и *целей* перемен;

**F** (first steps) – *понимание первых конкретных шагов*, которые должны быть предприняты для реализации видения и целей;

**R** (resistance) – *сопротивление* изменениям. Таким образом, если хотя бы один из трех факторов, представленных в левой части неравенства, отсутствует или слабо выражен, то преодолеть сопротивление не удастся, и перемены оказываются невозможными.

Заметим, что приведенное неравенство является модифицированным вариантом классической формулы Дэвида Глейчера. Ключевое отличие оригинала от модификации – его правая часть, которая у Глейчера представляет собой затраты, связанные с изменениями. Очевидно, что это еще один фактор, который наряду с сопротивлением препятствует преобразованиям. Думается, формула стала бы более полной в следующем виде:

$$D \times V \times F > R + C,$$

где *C* (costs) – оценка *суммарных затрат* на проведение преобразований.

При этом, как абсолютно верно указано в стандарте, ключевые факторы, представленные в виде параметров формулы, должны рассматриваться на предмет воздействия как в контексте каждой заинтересованной стороны, так и с точки зрения каждой конкретной проблемы.

### *Концептуальная основа процессной модели*

Как указано во вводном разделе стандарта, в нем «используется подход, основанный на оценке рисков», поскольку ОСМ служит ключом к снижению рисков в организационном развитии. Такой *риск-ориентированный подход* представляет собой лучшую практику ОСМ, поскольку «позволяет расставить приоритеты и сфокусировать изменения на наиболее важных потребностях и возможностях».

Вместе с тем, если ориентироваться не на введение, а на весь текст стандарта, становится очевидным, что его основой является концепция *заинтересованных сторон*. Подчеркнем: речь идет не только о потребителях, а обо *всех стейкхолдерах*, способных оказать на организацию существенное влияние. Это обстоятельство сближает рассматриваемый стандарт с ISO 9004:2018, который, как известно, рассматривает баланс их интересов как условие улучшения качества организации и достижения ею устойчивого успеха.

Таким образом, риски в стандарте рассматриваются не отвлеченно, относительно неопределенного круга «внешних и внутренних проблем» (как, например, ISO 9001), а в тесной привязке к тем заинтересованным сторонам, которые оказываются затронутыми (*affected*) проводимыми преобразованиями. Особое значение в таком контексте приобретает их возможное вмешательство (*intervention*), которое определяется как «процесс, посредством которого изменяется поведение организации».

Связанная с этим динамика анализируется и управляется с применением специальных инструментов, таких как матрица изменений и модель агрегирования, речь о которых пойдет далее.



Рис. 8. Трехуровневая модель процессов управления организационными изменениями

### **Структура процессной модели**

Процессная модель ОСМ, описанная и рекомендуемая стандартом, включает в себя три уровня, как показано на рис. 8.

**Процесс руководства** (governance process), цель которого «состоит в том, чтобы направлять организацию на достижение ее видения, миссии, стратегии и целей, связанных с ОСМ». Операционально замкнутый контур данного процесса представлен на рис. 9.

**Процессы менеджмента** (management processes), включающие обоснование сценария изменений, идентификацию заинтересованных сторон и определение их вероятного вмешательства.

**Процессы реализации, или внедрения** (implementation processes), охватывающие идентификацию проблем, затронутых заинтересованных сторон, их возможного вмешательства, а также составление отчетности о ходе и результатах управления изменениями.

Как указано во вводном разделе, каждый процесс описывается с использованием типового шаблона, представленного в стандарте ISO/IEC/IEEE 24774:2021, который охватывает цель, результаты, действия, задачи и формы документирования информации. Применение этого шаблона наглядно показано в табл. 1 на примере описания трех процессов – по одному с каждого из трех уровней модели, рассмотренной выше (см. рис. 8).

Безусловно, такой подход, использованный разработчиками стандарта, можно только приветствовать. Вместе с тем необходимо отметить, что им не удалось реализовать его в полной мере. Так, пункты разделов «Действия и задачи» в среднем наполовину (а в ряде случаев и более) повторяют положения разделов «Результаты». Складывается впечатление, что в этой части стандарт больше напоминает не «методическое пособие», а «рабочую тетрадь» для выполнения задания по исправлению ошибок. К слову, то же самое отчасти



относится и к «зеркальным» таблицам соответствия между положениями ISO/TS 10020:2022 и требованиями стандарта ISO 9001:2015 – на мой взгляд, они грешат некоторой неполнотой и содержат ряд неточностей.

### *Матрица изменений*

Матрица изменений (change matrix) – специальный инструмент, позволяющий анализировать процесс адаптации затрагиваемой заинтересованной стороны к организационным изменениям, как показано на рис. 11.

Горизонтальное измерение матрицы описывает этапы реализации изменений в продуктах/услугах:

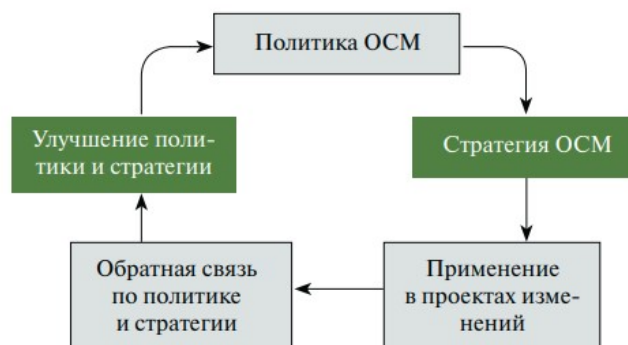
**Why?** Почему необходимы изменения в продукте/услуге? На какие свойства они направлены?

**What?** Что нужно сделать, чтобы реализовать новый продукт/услугу? Как для этого нужно изменить процессы?

**With?** С помощью чего возможно реализовать изменения? Какие технологические, материальные, финансовые и человеческие ресурсы для этого необходимы?

**Who?** Кто будет реализовывать перемены? Каковы роли и возможности их участников? Как должны измениться организационные и структурные взаимоотношения между людьми?

**When?** Когда будут реализованы изменения? Как они повлияют на реальные эксплуатационные характеристики продукта/услуги?



*Рис. 9. Структура процесса руководства*

Вертикальное измерение матрицы описывает стадии психологической реакции людей на организационные изменения. Несложно заметить, что данная последовательность, предлагаемая стандартом, представляет собой модификацию концепции Элизабет Кюблер-Росс:

**Отрицание.** Ключевая характеристика – страх. Люди начинают действовать таким образом, чтобы уменьшить или свести на нет проводимые изменения.

**Эмоции.** Изменения воспринимаются как проблема. Эмоциональная защитная реакция усиливается, производительность – снижается.

**Отказ.** Эмоции трансформируются в пренебрежение и/или отрицание. Любые варианты изменений воспринимаются как неприемлемые.

**Оппозиция.** Возникают сопротивление, проявляющееся в действиях, и/или несогласие, выраженное в аргументах. Открытая враждебность, конфликт.

**Принятие.** Мышление, направленное на решение проблем. Пессимизм трансформируется в осторожный оптимизм. Все заинтересованные стороны несут ответственность за успешную реализацию изменений, производительность начинает повышаться.

**Приверженность:** Ключевая характеристика – восторг, который ведет к резкому повышению морального духа и производительности. Возникают и развиваются командные формы работы.

Несложно заметить, что в вертикальном измерении матрицы, изображенной на рис. 10, представлено не шесть стадий психологической реакции, как в описании, а только четыре, поскольку «Принятие/отказ» и «Приверженность/оппозиция» объединены в пары. Обратим внимание, что в обоих случаях это не последовательные (соседние), а, напротив, противоположные стадии. Трудно однозначно сказать, какими соображениями руководствовались разработчики стандарта. Могу лишь высказать предположение, что это как-то связано с неустойчивостью крайних эмоциональных состояний по хорошо известному принципу: «От любви до ненависти – один шаг».

Таблица 1

**Примеры показателей процесса обучения и развития персонала  
организации**

Процесс	Руководство (п. 5.2)	Сценарий изменений (п. 6.2)	Вмешательство затронутых заинтересованных сторон (п. 7.4)
<b>Цель</b>	Направлять организацию в достижении ее видения, миссии, стратегии и целей, связанных с ОСМ	Определить область, подход, выгоды, риски и возможности при реализации инициативы по организационным изменениям	Оеспечить выполнение отдельных вмешательств, связанных с проблемами затронутых заинтересованных сторон
<b>Результаты (действия)</b>	Проведен анализ и достигнуто понимание контекста организации,	Выявлены внешние и внутренние проблемы, имеющие отношение к организации, и проанализировано их	Определена исходная позиция заинтересованной стороны в матрице изменений.  Идентифицирована

	<p>включая ожидания ее соответствующих заинтересованных сторон в отношении ОСМ.</p> <p>Описана область применения системы ОСМ с учетом контекста.</p> <p>Описаны политика и цели системы ОСМ.</p> <p>Определены система ОСМ и стратегия операционного процесса.</p> <p>Продемонстрированы приверженность и лидерство в отношении создания, поддержания и улучшения данного процесса</p>	<p>влияние.</p> <p>Определена область предлагаемых организационных изменений в отношении таких воздействий.</p> <p>Идентифицированы выгоды, связанные с областью предлагаемых изменений.</p> <p>Риски и возможности выявлены, проанализированы и оценены по установленным критериям.</p> <p>Конкретные риски и возможности выбраны для обработки.</p> <p>Возможности и выгоды количественно оценены.</p> <p>Идентифицирована модель агрегирования, применимая к данному сценарию изменений.</p> <p>Выполнено планирование сценариев изменений</p>	<p>желаемая позиция заинтересованной стороны в матрице изменений после вмешательства.</p> <p>Определены запланированные даты начала и окончания выполнения вмешательства.</p> <p>Выяснен текущий статус выполнения вмешательства.</p> <p>Оценена новая позиция заинтересованной стороны в матрице изменений по завершении вмешательства</p>
<b>Документированная информация</b>	<p>Политика ОСМ</p> <p>Стратегия ОСМ</p>	Цели и стратегия изменений	<p>План и статус вмешательства затронутой заинтересованной стороны.</p> <p>Позиция затронутой заинтересованной стороны, определяемая вмешательством</p>

### *Модель агрегирования*

Модель агрегирования (aggregation model) – еще один специальный инструмент, позволяющий составить обобщенное представление о текущем состоянии организационных изменений на основе комбинированной позиции заинтересованных сторон в матрице изменений

Применение данной модели в стандарте проиллюстрировано на простейшем условном примере

Предположим, что проводимые нами изменения затрагивают всего две заинтересованные стороны. При этом первая из них в матрице изменений (см. рис. 11) находится в позиции 7, а вторая – в позиции 16. Как определить совместную комбинированную позицию, которая отражала бы баланс их интересов в рамках проводимых организационных преобразований?



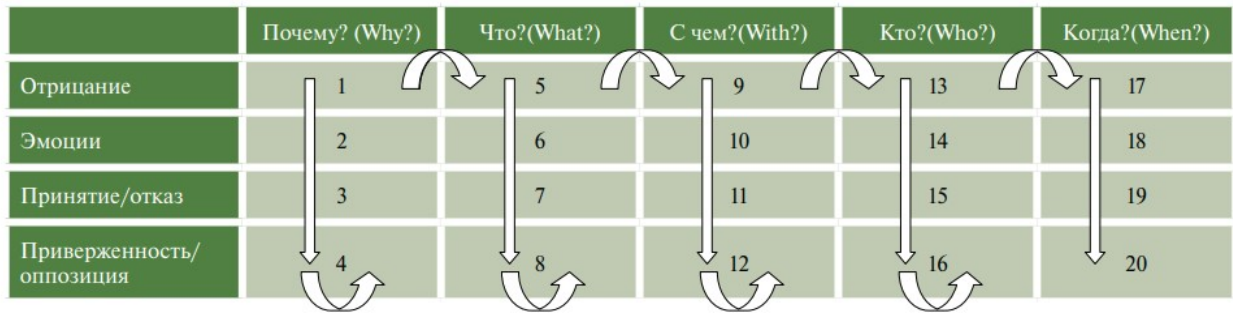


Рис. 10. Схема продвижения по матрице изменений

Для этого нужно сначала определить рейтинг (вес) каждой из заинтересованных сторон по установленному критерию, а затем провести их агрегирование по определенному правилу. Стандарт предлагает воспользоваться одним из трех следующих подходов.

**Модель «большинства голосов»** (majority vote model). При таком подходе вес заинтересованных сторон определяется их «физическим» размером, например, общей численностью причастных групп. Агрегированная ячейка определяется позицией заинтересованной стороны, имеющей наибольший вес. В нашем примере это позиция 7 (табл. 2).

Таблица 2

#### Агрегирование в модели «большинства голосов»

Затронутая заинтересованная сторона	Рейтинг (вес)	Позиция в матрице изменений
1	20	7
2	5	16
<b>Агрегированная позиция</b>		7

**Модель «консенсуса»** (consensus model). Здесь вес заинтересованных сторон значения не имеет – все они обладают равными правами. Агрегированная ячейка определяется как среднее арифметическое их позиций. В рассматриваемом примере:  $(7 + 16) / 2 \sim 12$  (табл. 3).

Таблица 3

#### Агрегирование в модели «консенсуса»

Затронутая заинтересованная сторона	Рейтинг (вес)	Позиция в матрице изменений
1	1	7
2	7	16
<b>Агрегированная позиция</b>		12

**Модель «доли акционеров»** (shareholder stake model). Вес заинтересованных сторон определяется их финансовой силой, в остальном эта модель аналогична «большинству голосов». Агрегированная ячейка также определяется по максимальному весу. В данном случае это позиция 16 (табл. 4).

*Таблица 4*

**Агрегирование в модели «доли акционеров»**

Затронутая заинтересованная сторона	Рейтинг (вес)	Позиция в матрице изменений
1	100	16
2	10	7
<b>Агрегированная позиция</b>		16

Этим примером основной текст стандарта ISO/TS 10020:2022 заканчивается, а следовательно, завершается и наш его краткий обзор. Остается лишь подвести некоторые итоги.

**РЕЗЮМЕ**

Надеюсь, те, кто дочитал предлагаемый обзор до конца, согласятся с нашим первоначальным утверждением: стандарт ISO/TS 10020:2022 по содержанию и структуре очень похож на методическое пособие. Эмоции по этому поводу могут быть разными. У тех, кто привык к четким пошаговым инструкциям, они, вероятно, будут скорее отрицательными. Тогда как у тех, кто склонен к анализу, выбору из альтернатив и свободе принятия решений, стандарт, возможно, оставит положительные впечатления. Однако нельзя не признать того факта, что появление такого рода «нестандартных» стандартов отражает общую тенденцию стандартизации в области систем менеджмента. С каждым новым документом (и с каждым новым пересмотром действующих стандартов) удельный вес четких требований и операциональных критериев неуклонно сокращается. Зато растет доля вопросов, которые такие стандарты оставляют «на усмотрение самой организации»

Предлагаемый обзор не является полным или частичным переводом стандарта и публикуется исключительно в ознакомительных целях.

*Источник: Методы менеджмента качества. – 2023. – № 7. – с.8-13*

**Процессная модель оценки результатов организационных изменений**

*В действующей модели организации работы автотранспорта общего назначения компании АК «АЛРОСА» (ПАО) ключевыми показателями*

*эффективности (KPI) является загрузка автотранспортных средств (АТС) и удовлетворенность внутренних и внешних потребителей. Тем не менее результаты управленческого анализа показывают, что данная модель характеризуется нестабильной и некачественной работой АТС. В статье сформулированы предложения авторов по системной организации процессов, которые позволят в ближайшей перспективе улучшить качество транспортных услуг (ТУ) и повысить их эффективность при общем выполнении плановых показателей.*

### **Описание проблемы**

В АК «АЛРОСА» (ПАО) действует закрытая корпоративная система управления с головной компанией и структурными подразделениями. У внутреннего потребителя ТУ, которым является основной производственный процесс (ОПП), есть только один поставщик – транспортное предприятие, взаимодействие с которым основано на стандартизации транспортной услуги и соответствующих процессов, в которые вовлечены как поставщик, так и потребитель.

Организация сервиса автотранспортных средств компании подразумевает обеспечение качества транспортного обслуживания, являющегося характеристикой пассажирских и грузовых перевозок и определяющего их пригодность удовлетворять запросы потребителя. Для определения текущего уровня качества транспортного обслуживания на первоначальном этапе был проведен диагностический аудит существующих процессов оказания услуги автотранспортом общего назначения.

Выяснилось, что в существующих реалиях компания не может эффективно применить стандартный подход к описанию системы управления «потребитель (заказчик) – поставщик (исполнитель)», в которой их взаимоотношения строятся на основе требований потребителя, перечня предлагаемых поставщиком услуг, цены и конкуренции на рынке.

Стандартизация процессов представляет собой фиксацию неких требований по транспортной услуге и по организации процессов их выполнения. По нашему мнению, более логично документированно закрепить такие требования в виде «Каталога автотранспортных услуг». В нем, с одной стороны, присутствуют требования внутреннего потребителя (ОПП), а с другой стороны, требования исполнителя, которые позволят четко определить последовательность участия отдельных организационных структур в транспортном процессе и установить их критерии. Эти критерии станут точками контроля достижения установленных в «Каталоге автотранспортных услуг» характеристик.

### *Процессная модель транспортной услуги*

С 2015 года понятие «продукт» и «услуга» разъединены:

- продукт (product) – это «выход, формируемый организацией, который может быть произведен без осуществления каких-либо операций между организацией и потребителем».

- услуга (service) – это «выход, формируемый организацией, который требует выполнения хотя бы одной операции между организацией и потребителем... Услуга часто включает в себя взаимодействие с потребителем для установления его требований». Исходя из этих определений, можно сделать вывод, что сначала необходимо установить (сформулировать) требования со стороны потребителя в виде «Каталога автотранспортных услуг», а затем зафиксировать порядок достижения заявленных в нем характеристик в виде описания процессов исполнителя с указанием точек контроля процесса, которые определяют степень достижения характеристик услуги (ее качество).

Процессный подход – составная часть системного подхода, включая этап информационного взаимодействия между заказчиком и исполнителем (этап подтверждения возможности выполнения требований и/или наличия ограничений). Он позволяет рассматривать проблему в контексте деятельности всего предприятия и его основных производственных процессов, последовательно разбивая на составные части и сохраняя логическую зависимость взаимодействия между частями в виде прямого и обратного взаимодействия. Такой подход отличается от тех, которые направлены на изучение локальной проблемы как временного (случайного) события.

Основываясь на данных, полученных в ходе диагностического аудита, предложена схема процессной модели транспортной услуги (рис. 11) как методологическая основа для актуализации регламентирующих документов компании. Справа на рис. 11 представлен основной производственный процесс, или процесс «Потребитель», а слева – процесс оказания транспортной услуги (ТУ).

В рамках методологии ресурсного преобразования процесс состоит из трех элементов:

- 1) определение ресурсов, необходимых и используемых для совершения последовательно определенных действий;
- 2) преобразование ресурсов, выполнение работы, результат, который является следствием организации;
- 3) использование ресурсов для выполнения определенных действий.

Процессы ОПП и ТУ связывает непосредственно сама транспортная услуга, потому что, с одной стороны, она представляет собой результат

выполнения действий по предоставлению и организации данной ТУ, а для ОПП является одним из ресурсов, который используется для производства.

Основной производственный процесс формирует требование потребителя к ресурсам, необходимым для достижения результата, в частности к характеристикам ТУ. Согласно представленной ранее терминологии, на первом этапе необходимо определить информационный поток, то есть требования потребителя к ресурсам исполнителя в виде характеристик ТУ – их количества и значения. Какие характеристики качества нужны для получения необходимого результата для ОПП, чтобы далее он был востребован другими процессами в логической цепочке, которая может включать также и внешних потребителей?

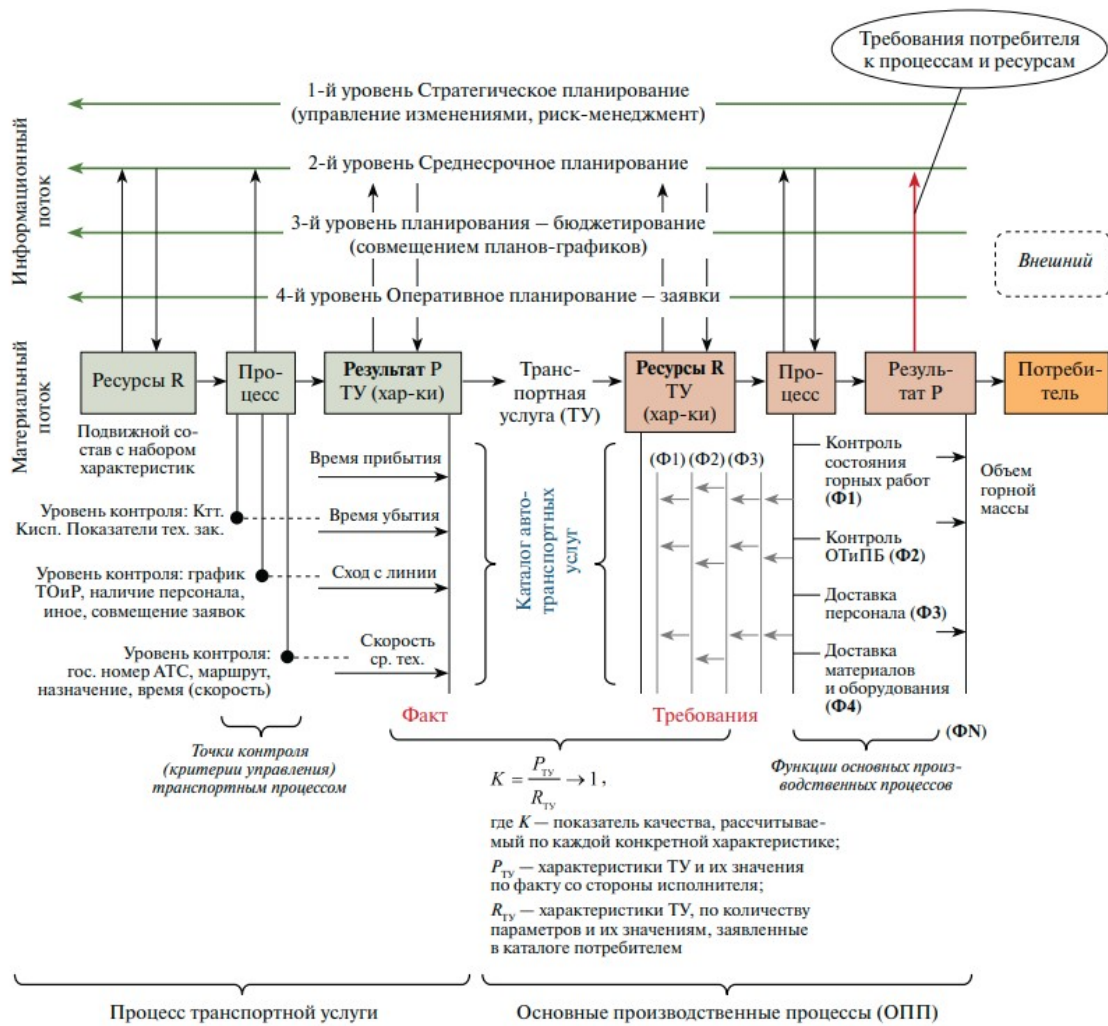


Рис. 11. Процессная модель транспортной услуги: взаимодействие между поставщиком и потребителем

Зачастую такие параметры связаны с планом развития горных работ – объемами горной массы, грузоперевозок и т. д. Основываясь на данных из статистической базы оказания услуг, выделены функции ОПП, связанные с использованием ТУ для их выполнения (в действительности их очень много).

На рис. 11 представлены лишь основные функции: контроль состояния горных работ, контроль охраны труда и техники безопасности, доставка персонала, доставка материалов и оборудования. Это тот функционал, который требует определенного набора характеристик ТУ с определенными значениями. В данном случае мы переходим от функций к характеристикам ТУ как ресурса для ОПП.

Транспортная услуга состоит из двух составляющих: функций, для которых она предназначена, и характеристик, которые описывают данную функцию. Для одних функций характеристики совпадают по набору параметров, но различаются по значениям, для других – дополняют имеющийся набор (состав) характеристик. Например, маршрут, время прибытия, время убытия, средняя скорость и другие параметры являются базовыми характеристиками для большинства функций ОПП. Причем чем сложнее функция, тем больше будет характеристик. Детализированный набор характеристик и привязанных к ним функций позволит стандартизировать ТУ, что уменьшит количество ошибок при оформлении заявки и упростит интерфейс пользователя. Пример такой ошибки: потребитель заказал кран для перемещения груза, но не указал такелажные приспособления, без которых работа по факту не будет выполнена, груз не перемещен и/или нарушены законодательные требования (не проверены удостоверения стропальщиков, вахтенный журнал крана и пр.).

Анализ показал, что чем сложнее услуга, тем меньше в ней транспорта и больше сервиса. У нее меньше тех параметров, которые связаны с подвижным составом, и больше тех, которые связаны с безопасностью, удобством, производительностью и прочими факторами, которые как раз и создают набор характеристик, позволяющих рассматривать транспортную услугу с точки зрения сервисной модели.

### ***Каталог автотранспортной услуги***

«Каталог автотранспортной услуги» содержит набор функций, востребованных ОПП, и связанных с ними характеристик ТУ, которые включают все технические и сервисные параметры. Предлагаемый каталог послужит связующим звеном между предприятиями, являясь базой для измерения и оценки качества ТУ между ее внутренним потребителем (ОПП) и исполнителем. Такой подход позволит разделить ответственность между потребителем и исполнителем: первый отвечает за адекватность требований (структуру ТУ, характеристики, значения, актуальность, и пр.), второй – за исполнение требований.

Если рассматривать транспортную услугу с точки зрения качества, то это отношение характеристики ТУ, которые фактически реализованы у

исполнителя к требованиям ТУ заявленным в каталоге со стороны потребителя (ОПП):

$$K = \frac{P_{\text{ТУ}}}{R_{\text{ТУ}}} \rightarrow 1,$$

где  $K$  – показатель качества, рассчитываемый по каждой конкретной характеристике;  $P_{\text{ТУ}}$  – характеристики ТУ и их значения по факту со стороны исполнителя;  $R_{\text{ТУ}}$  – характеристики ТУ, по количеству параметров и их значениям, заявленные в каталоге потребителем.

Когда требования будут зафиксированы в «Каталоге автотранспортных услуг», задача исполнителя, исходя из имеющейся ресурсной базы, – определить подвижной состав и его характеристики, организовать процесс, который приведет к результатам, и они будут соответствовать установленным требованиям. Организация процесса оказания ТУ предполагает не только определение порядка взаимодействия структур исполнителя и потребителя в процессе выбора ее параметров и их значений. Требования по количеству параметров и их значениям формируются в информационном потоке со стороны потребителя, исходя из функционала структурного подразделения ОПП, в чем и состоит его ответственность. Задача исполнителя и его ответственность – определить критерии процесса и точки контроля и распределить ответственность (KPI) среди собственных структурных подразделений, которые отвечают за достижение параметров ТУ по их количеству и значению.

### ***Реализация процессной модели транспортной услуги***

Следующий этап настройки системы транспортного обслуживания – разработка процесса организации транспортной услуги со стороны исполнителя. Основным инструментом организации этого процесса является управленческий цикл Деминга PDCA, так как определены отдельные элементы: ресурсы на входе процесса – подвижной состав и результат на выходе – ТУ. Задача управления – определить на уровне алгоритмов взаимодействие между элементами исполнителя, его структурными подразделениями.

Существующая модель управления основана на том, что исполнитель ТУ должен подстраивать свои процессы под требования ОПП, особенности которого (требования рынка, производственные показатели, планы, прочие изменения) ему, как правило, неизвестны. Кроме того, в этой модели основным элементом планирования выступают группы АТС (с ограниченными свойствами, грузоподъемностью, вместимостью). В то время как при наличии каталога ТУ основным элементом планирования становится совокупность ха-

рактик и значений конкретной услуги для выполнения определенных функций ОПП.

В предлагаемой модели управления инструментом оценки служит «Формула качества» – соотношение между фактически достигнутыми характеристиками ТУ и требованиями потребителя к этим характеристикам по количеству и значениям. Оно определяется уровнем ресурсов, которые находятся в распоряжении исполнителя, уровнем внутреннего управления (взаимодействия и взаимосвязи) и совокупностью характеристик, сформулированной в «Каталоге автотранспортных услуг» и выбранной в заявке от структурного подразделения. Однако в данной модели существует четкое разграничение ответственности исполнителя и потребителя. Со стороны потребителя – это формирование требований к процессу оказания услуги, планирование на всех уровнях – стратегическое, бюджетное, среднесрочное, оперативное (это показано в верхней части рис. 11 в виде информационного потока).

Таким образом, потребитель принимает участие в формировании как «Каталога автотранспортных услуг» (с их характеристиками и их значениями), так и требований к процессам организации ТУ, выбирая необходимые ему характеристики по количеству параметров и их значению.

В настоящее время требования к процессу организации ТУ осуществляются в двух форматах (планах) – формате бюджетирования и формате заявки (оперативном формате). По сути, бюджетный план – это только ограничение общего объема оказанной ТУ, распределенной по подразделениям ОПП, когда осуществляется оперативное планирование – подача заявки, а наличие бюджета – только один фактор требований со стороны потребителя (подразделения ОПП). Фактически, при подаче заявки на ТУ основная нагрузка ложится на диспетчерскую службу, которая является «буфером» между требованиями потребителя и возможностями исполнителя. Она вынуждена заниматься организацией основного процесса, распределяя ограниченные ресурсы, исходя из собственного представления о приоритетах и информации от потребителей – структурных подразделений, входящих в ОПП.

В такой ситуации недостаток информирования, определение приоритетов и выбор свидетельствуют о необходимости дополнительных уровней планирования – в частности стратегического планирования и среднесрочного планирования, что в совокупности позволит за счет этих управленческих инструментов стабилизировать ситуацию в условиях оперативного планирования, скажется на прогнозируемости выполнения ТУ и повысит их результативность, а исполнителю позволит повысить эффективность с точки зрения использования собственных ресурсов АТС без необходимости менять планы технического обслуживания и ремонта (ТОиР).



Требования к исполнителю по инициативе потребителя постоянно меняются в виду изменения стратегических приоритетов головной компании. Существующее годовое бюджетное планирование отражает изменение стратегических планов только на уровне бюджета, но никак не связано с характеристиками ТУ (по количеству и значениям характеристик). Это объясняется отсутствием среднесрочного планирования, где как раз и должны стыковаться характеристики ТУ (по количеству и значениям) и критерии процессов автотранспортного предприятия, в частности стыковки планов ТОиР, обучения водителей, подготовки разрешительных документов, закупки запасных частей и пр. Отсутствие этого уровня планирования приводит к проблемам и конфликтам на уровне оперативного планирования.

Требования и фактическое оказание услуг – величины переменные. С одной стороны, изменение планов ОПП, с другой – износ ресурсной базы исполнителя. Формула качества транспортной услуги позволяет отслеживать соотношение возможностей исполнителя к потребностям ОПП как в большую, так и в меньшую стороны. Такой учет дает возможность определить, что является причиной недостижения показателей или невыполнения услуг. Это может быть нехватка ресурсов у поставщика или недостаток/избыток требований и/или информации от потребителя. Необходимо настроить систему так, чтобы управлять изменениями и своевременно доводить их до исполнителя для перестройки процессов (точек контроля) и/или характеристик ТУ, и именно это – баланс обоснованных требований по выбору характеристик ТУ ресурсных возможностей АТС – позволит оперативно выполнять поставленные задачи.

В настоящее время между потребителем и исполнителем существуют только два формализованных информационных потока на уровне годового бюджетирования и на оперативном уровне (подача заявки). Поэтому все проблемы между исполнителем и потребителем концентрируются на уровне подачи заявки, и их решение – основная работа диспетчерской службы. Целесообразно детализировать механизм планирования как инструмент формирования требований со стороны потребителя (ОПП), а со стороны исполнителя – сформировать дополнительный контур точек контроля (критериев качества) организации процесса достижения характеристик ТУ.

***Извлеченные уроки. Возможности модели, построенной на основе процессного подхода***

Проект по улучшению качества транспортного обслуживания описывает не только процесс решения локальной проблемы, но и формирует алгоритм системного управления проектами реорганизации на основе процессного подхода.

1) Подход, основанный на детализации требований основного и вспомогательного процессов как описание взаимных входов и выходов можно применять не только для исследования процессов и их результатов, но и для определения последовательности выполнения функций и формирования прослеживаемости для поиска ключевой причины проблемы.

2) Для успешной работы необходимо организовать со стороны потребителя дополнительные контуры планирования (стратегическое, среднесрочное, риск-планирование), а со стороны исполнителя установить новые точки контроля и транслировать эти планы до уровня собственных структурных подразделений (службы эксплуатации, технической службы) – для детализации ответственности за достижение этих KPI. Все это позволит перенести решение оперативных проблем во времени на этапы планирования и купировать риски (проблемы) до момента их возникновения.

3) Отраслевые проблемы транспортных предприятий требуют более глубокого уровня решения с применением идеологии национальных стандартов, созданием «Каталога транспортных услуг», внесением изменений в методологию планирования и синхронизацией процессов.

4) Модель, построенная на основе процессного подхода, позволяет развивать корпоративную систему управления проектами и управлять производственными процессами, не только избегая ошибок в планировании, но и последовательно формируя (формализуя) внутренние процедуры управления процессами, использовать собственный приобретенный опыт и создавать внутренние стандарты управленческой деятельности на всех этапах.

#### РЕЗЮМЕ

В статье представлен авторский подход к решению проблем централизации транспортного обслуживания предприятия. Используя терминологию и процессный подход на основе стандартов ISO серии 9000, графические схемы ресурсного преобразования, структурирование характеристик результатов на выходе процесса, разделение потоков данных и уровней планирования, формируется единая методологическая база для реализации проектов организационных преобразований. Процессная модель, которая применяется не только как исследовательский инструмент, но и как форма для описания процесса, позволяет отслеживать изменение целевых показателей и анализировать совокупность положительных и/или отрицательных характеристик процессов, влияющих на результаты деятельности предприятия.