

Проект внедрения процессного управления в федеральной аптечной сети «Максавит»

1997

год создания

817

аптек

34

региона РФ

4 000

сотрудников

Проблемы



Коммуникация между персоналом аптек и офисом носила неструктурированный характер



Длительные сроки решения проблем аптек



Непонимание, куда именно в офисе должна обращаться аптека для решения проблемы



«Зоопарк» IT-решений: разные отделы в офисе принимали обращения только в «своей» системе



Отсутствие «прозрачных» бизнес-процессов в компании приводило к низкой эффективности исполнения и появлению «уникальных» сотрудников



Максим Юдин

Генеральный директор
«Максавит»

Давно уже прошли времена, когда я знал всех сотрудников компании в лицо, когда система управления была построена на человеческом факторе. При росте численности сотрудников одни инструменты взаимодействия между ними перестают работать и нужно использовать другие.

Цель

Внедрить процессный подход в управлении бизнесом, сократить издержки на сопровождение бизнес-процессов в бэк-офисе (управляющей компании)

Задачи

1. Выстроить прозрачные процессы взаимодействия аптек и обслуживающих подразделений бэк-офиса.
2. Оцифровать показатели эффективности всех подразделений компании.
3. Внедрить решение для управления показателями эффективности.



Максим Юдин

Генеральный директор
«Максавит»

Мы искали решения, которые позволили бы сделать бизнес-процессы в компании более прозрачными, повысить эффективность работы функциональных подразделений при одновременном сокращении расходов на их содержание.

Предложенное решение



Реализация модели централизованного бизнес-сервиса, путем создания Общего Центра Обслуживания (ОЦО) и постепенного ввода в него всех обслуживающих (поддерживающих) бизнес-функций.



Автоматизация бизнес-функций на базе программного решения GANDIVA (цифровой платформы для управления взаимодействием между подразделениями компании).



Внедрение понятий внутреннего клиента и внутреннего заказчика – как части философии процессного управления и клиентоориентированных отношений внутри компании.

Этапы реализации

- 1

Внедрение сервисной модели управления, используя платформу GANDIVA для совместной работы всех подразделений компании в единой цифровой системе, по принципу одного окна.
- 2

Создание отдела (ОКВС), отвечающего за контроль и мониторинг работы бизнес-процессов (сервисов) с внутренними клиентами в системе GANDIVA.
- 3

Создание каталога услуг (сервисов), путем оцифровки существующих бизнес-процессов и внесения их в систему GANDIVA.
- 4

Первоначальное определение трудоемкости каждого сервиса и согласование приемлемого для бизнеса времени исполнения (SLA).
- 5

Внедрение сервисной модели в IT-отдел компании «Максавит» экспертами компании Протон.

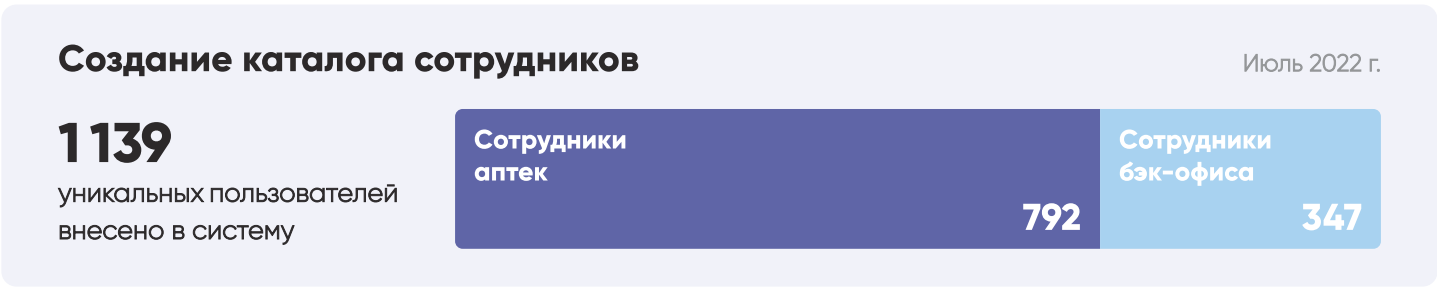
Пилотный запуск

Для участия в тесте отобраны **3 аптеки и 8 подразделений бэк-офиса** (отделы снабжения, кадровый и делопроизводства, учета товарно-материальных ценностей, административно-хозяйственный, поддержки информационных систем, информационных технологий и др.)

С руководителями и сотрудниками каждого подразделения УК и тестовых аптек проведена серия интервью о том, чем занимается отдел в рамках коммуникаций с аптеками. На основе полученной информации сформирован каталог услуг, все услуги разделены на типы и виды, установлен их первоначальный SLA (нормативы по срокам выполнения, трудоемкости и качеству предоставления).

Масштабирование

После реализации пилотного проекта с января по март 2022 года был проведен тестовый запуск в 37 аптеках, а затем – масштабирование на всю компанию.



Создание каталога услуг (сервисов)

724

бизнес-процессов оцифровано

в **28**

отделах компании

503

«Рабочие» процессы

Поддерживающие целевое состояние системы

12

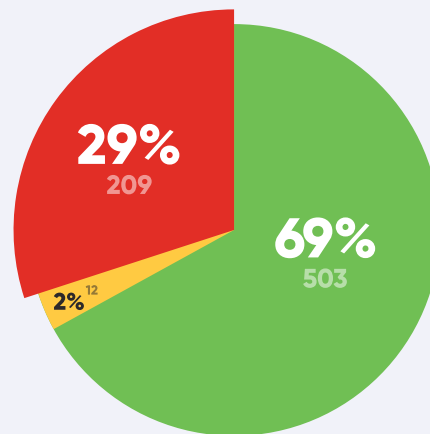
«Дублирующие» процессы

Повторяющиеся в разных отделах с одинаковой функцией

209

«Нерабочие» процессы

Являющиеся отклонением от целевого состояния системы



Уже за счет приведения этих процессов в порядок компания получила существенную экономию.

Когда каталог услуг был согласован, его внесли в электронную IT-систему «GANDIVA».

Перед запуском проведено информирование и обучение сотрудников в рамках электронного курса (серия коротких видеоуроков с возможностью пройти тестирование).

В период с января по конец мая 2022 года в систему от сотрудников аптек **поступило 52 633 заявки** на исполнение различных услуг и сервисов. Из них **закрыто 52 288 заявки**.

Средний показатель **выполнения SLA** за полугодие – **95,21%**.

Отчет по выполненным заявкам

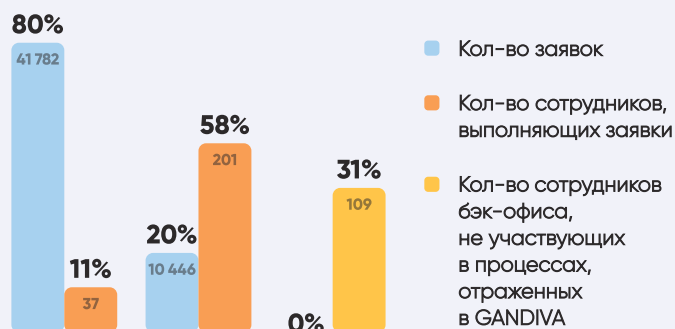
52 228 закрытых заявок



70% всех заявок являются, по факту, работой над ошибками, а не рабочими процессами

Отчет по исполнителям

52 228 закрытых заявок



80% всех заявок выполняются 11% (37 человек) сотрудниками бэк-офиса

Отношение сотрудников и руководителей

К внедрению процессного управления некоторые сотрудники управляющей компании отнеслись «без энтузиазма», были те, кто сопротивлялся, но в итоге их отношение поменялось. Для успешной работы с несогласными было решено не использовать возможности «Гандива» для изменения материальной мотивации, а применить нематериальную мотивацию на начальном этапе.

Удобство и простота работы в GANDIVA

73%

сторонники

24%

нейтралы

3%

критики

70% 😊 NPS (пилот)

91% Готовность рекомендовать GANDIVA коллегам

Сопротивления со стороны сотрудников аптек не было вообще! В IT-систему заявки на предоставление услуг и сервисов подаются и отслеживаются в электронном виде. Но поскольку не все провизоры аптек «Максавит» обладают высокой IT-грамотностью, заявки можно отправлять и по единому телефонному номеру. При этом работник аптеки точно знает, в какой срок его заявка будет выполнена и может оценить качество ее исполнения.

Результат

В результате перехода на процессное управление высшее руководство компании в онлайн-режиме:



видит точный объем операций между подразделениями бэк-офиса и аптеками,



получает информацию, в каких отделах и какие типы заявок не исполняются в установленные сроки.



Из этих же данных «GANDIVA» формирует отчеты за запрошенный период в целом по компании, по каждому подразделению бэк-офиса и по каждому сотруднику.



Максим Юдин

Генеральный директор «Максавит»

Мы точно знаем кто, как и в какие сроки должен решить возникшую проблему и можем заложить нормативы на ее решение. Мы видим узкие места, понимаем стоимость потерь бизнеса от промедления с решением, понимаем, что нужно исправить, сколько будет стоить это исправление и как сократить наши издержки на те или иные процессы. Мы знаем стоимость процессов и понимаем, какой процесс необходимо оптимизировать и автоматизировать.

Для обеспечения планомерного снижения издержек компании в структуре УК «Максавит»:



Образован Департамент организационного развития, который занимается изучением и изменением бизнес-процессов и добивается сокращения их стоимости.



Создан отдел Качества внутренних сервисов (ОКВС), который постоянно мониторит ситуацию.



Максим Юдин

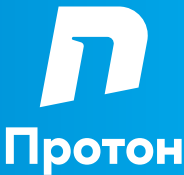
Генеральный директор «Максавит»

Этот отдел находится в моем прямом подчинении и независим от других подразделений, чтобы не было конфликта интересов. Он предоставляет мне информацию, какие проблемы и за какое время решаются, как выполняется SLA, сколько и где у нас нерешенных вопросов. В итоге я могу ставить задачи, которые связаны с бизнес-аналитикой, а также функциональным подразделениям для исправления этих процессов.

Благодаря обладанию объективной оцифрованной информацией о продуктивности каждого подразделения и стоимости каждого процесса, компания получила возможность планомерной работы над сокращением издержек и повышению своей конкурентоспособности.

Компания Протон оказывает услуги по построению идеальной IT-инфраструктуры. Опытный штат сотрудников готов оперативно отреагировать на поступившее задание и реализовать его качественно, точно и в срок.

+7 (800) 250-15-73 info@proton-group.ru



Партнеры
Astra Linux



Сертифицированные
1C:Франчайзи



Партнеры
Yandex Cloud



Партнеры
Cloud



Включены
в Посреестр РФ



Лучший проект
Global CIO