

Масштабирование без потерь: внедрение **Data-Driven** подхода в транспортно-логистической компании «Универсал»

Спикер:

Петрушин Иван

Руководитель проектов

petrushinis@transkomp.ru



Контекст: компания и вызовы

1 200

единиц техники

1 700

сотрудников

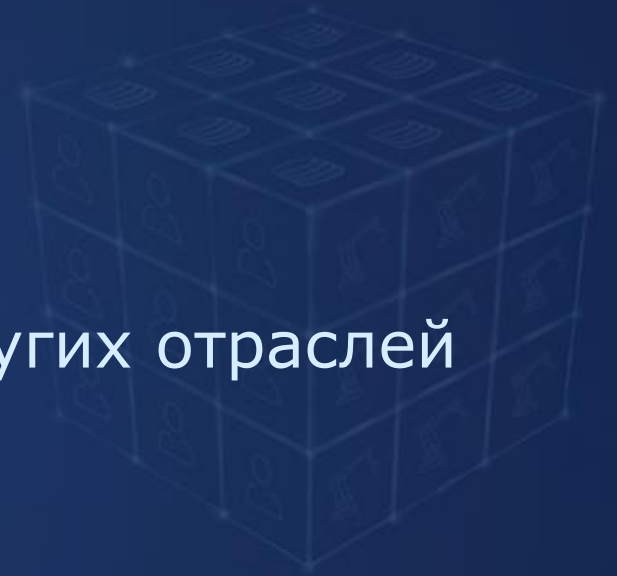
45

регионов РФ



«Слепое» управление as is

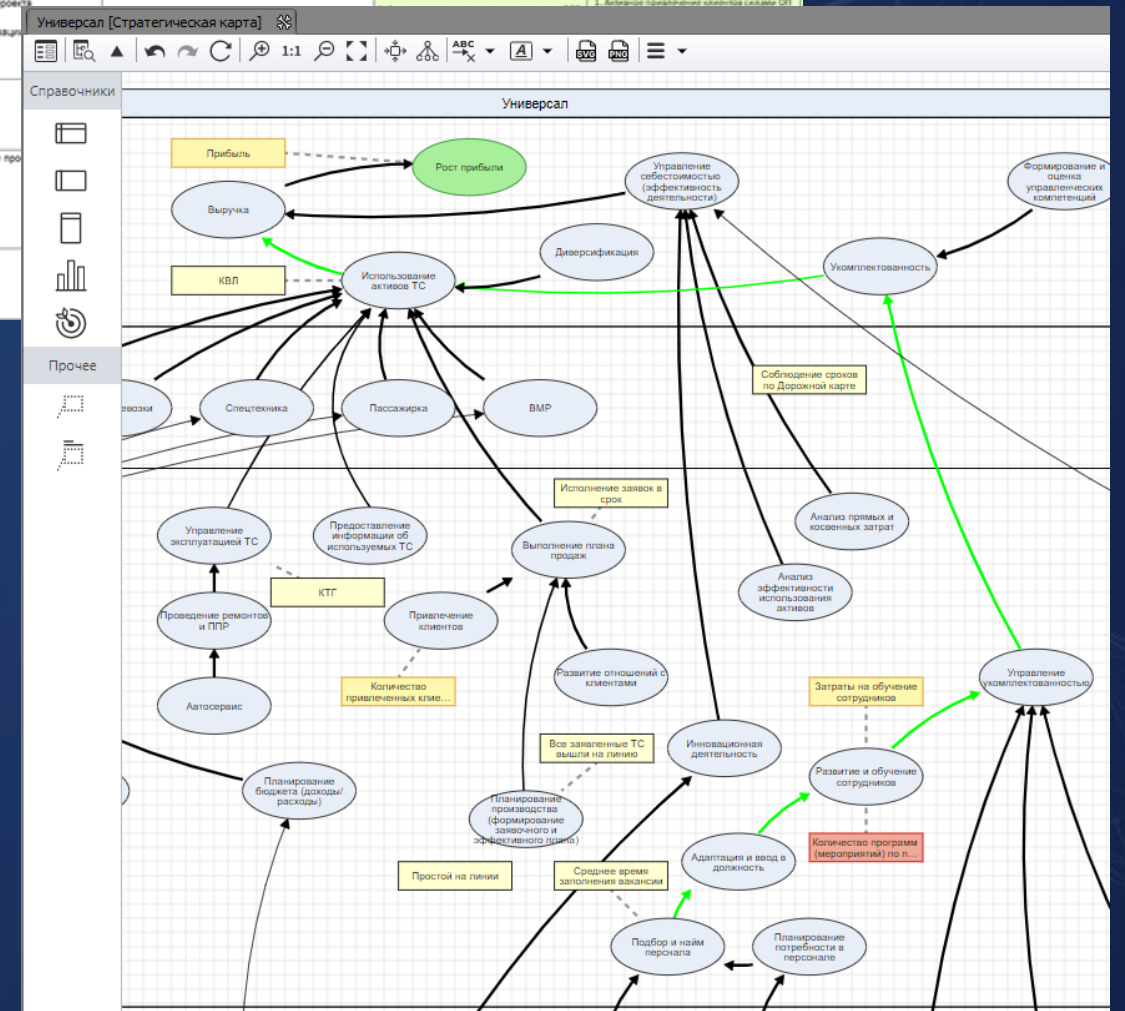
- Рост бизнеса и ужесточение требований заказчика
- Управление «на ощупь» перестало работать
- Размывание опыта из-за притока менеджмента из других отраслей
- Регламентация на местах противоречила друг другу
- Руководители видели цифры, но не понимали, как на них влиять



Стратегия

Разработав стратегию, перевели ее в табличный вид после чего внесли основные блоки в BS, указав взаимосвязи и показатели. Таким образом подчеркнули связь стратегических целей с процессами (и потенциалом).

Номер стратегической цели	Пункт	Наименование элемента стратегической карты	Ответственный	Описание	Единица измерения	Клиенты	Цель (Действие/мероприятие/что сделать)	Критерий достижения/результат	1Q26	2Q26
1	1	Прибыль	Совет директоров	не менее 1% от выручки	млрд руб	Клиенты группы транспортных Универсал	1. Обучение всего состава КД расчету рентабельности проекта 2. Фокус на высокомаржинальные проекты 3. План-факт анализ внутри проекта, поиск путей оптимизации влияющих на прибыльность проекта	Р. Прибыль 1 + от выручки		



Каждый бизнес-процесс так или иначе направлен на достижение стратегической цели

Архитектура как основа изменений



Архитектура как основа изменений

Советом директоров определены фокусные процессы под оптимизацию/описание

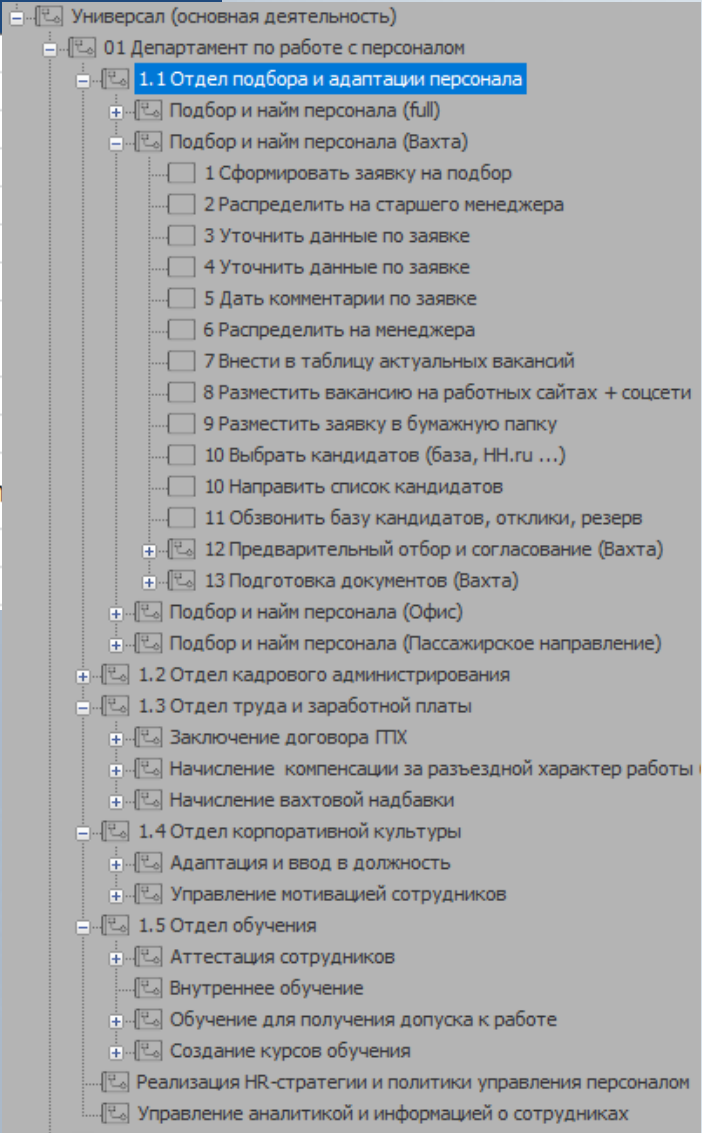


Внедрение
Business Studio
в 2025 году



Использование
отраслевых
фреймворков

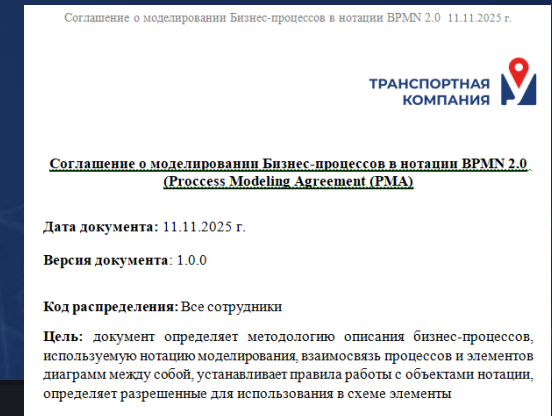
PCF ID	Hierarchy ID	Name (ENG)
10002	1.0	Develop Vision and Strategy
16477	2.0	Develop and Manage Customer Experience
16610	3.0	Market Products and Services
16634	4.0	Merchandise Products and Services
16679	5.0	Deliver Products
20025	6.0	Deliver Services
10007	7.0	Develop and Manage Human Capital
20607	8.0	Manage Information Technology (IT)
17058	9.0	Manage Financial Resources
19207	10.0	Acquire, Construct, and Manage Assets
16437	11.0	Manage Enterprise Risk, Compliance, Remediation
10012	12.0	Manage External Relationships
10013	13.0	Develop and Manage Business Capabilities



Культура процессного управления

Вовлечение и обучение

- Коммуникация от первого лица, информационные рассылки и подача инициатив сотрудниками
- Принят стандарт «Соглашение о моделировании»
- Сотрудники обучены и формируют модели в Business Studio



ESG ESG — это подход, который учитывает Экологические (Environmental), Социальные (Social) и Управленческие (Governance) инициативы. Он помогает бизнесу не только быть прибыльным, но и...	active
Управление производством Здесь живут предложения технического характера, эксплуатации ТС и материально-технического обеспечения деятельности	active
Новые горизонты Открытие других направлений деятельности, применение актуальных технологий и свежих идей	active
Нормативно-правовая деятельность Юридическое и правовое обеспечение деятельности организации, документооборот. Все, что касается безопасности и охраны труда - тоже здесь	active
Управление финансами Экономика организации и все, что касается бухгалтерского учета, казначейства и финансов	active
Коммерческая деятельность Заключение договоров, тендеры и продажи	active
Персонал и кадровое администрирование Все, что касается работы с сотрудниками, их подбором, адаптацией и развитием. Есть идея как сделать нашу команду более сильной? Тогда тебе сюда!	active

Культура процессного управления

Вовлечение и обучение

- Активное вовлечение владельцев процессов
- «Внезапная» важность инструмента SIPOC. Как правильно расставить границы процесса
- Определение и вовлечение владельца БП
- Описание процесса «на стыках»
- BS «точка правды» о процессе



Культура процессного управления

Вовлечение и обучение. Обучение сотрудников принципам Lean и DMAIC на очных тренингах

DMAIC — это ключевой метод концепции Six Sigma (Шесть Сигма), разработанной в компании Motorola для минимизации отклонений от стандартов в управлении процессами.

Согласно DMAIC, решение каждой задачи по оптимизации процесса или устранения проблемы должно пройти через следующие этапы:

Define — определение: опишите процесс, определите его ключевые параметры и проблемные точки.

Measure — измерение: соберите данные по текущему процессу, измерьте параметры эффективности, оцените потери.

Analyze — анализ: изучите проблемные участки и опишите корневые причины отклонений от стандарта или снижения производительности.

Improve — улучшение: разработайте, протестируйте и внедрите решения для устранения недостатков процесса.

Control — контроль: отслеживайте эффективность внедренных улучшений и поддерживайте положительный эффект.



Реализация изменений

Распоряжение №20 «... единый порядок инициации, разработки, согласования, утверждения, ввода в действие и актуализации внутренних регламентов и инструкций, регламентирующих деятельность сотрудников»



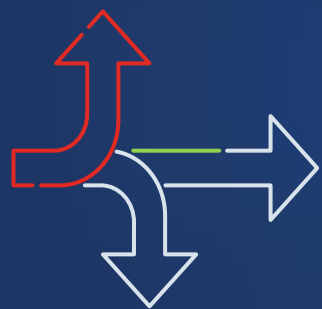
- ✓ Инициация изменений владельцем процесса
- ✓ Проектирование целевой модели в Business Studio
- ✓ Создание регламентов и инструкций (сначала процесс — потом документ)
- ✓ Автоматизация согласно backlog (1С:ДО, 1С:УАТ, 1С:Бухгалтерия).
- ✓ Интеграция данных в BI-систему

Любое изменение сначала проходит цифровое проектирование — только потом внедрение

Business Studio & ИТ-разработка

before

- Автоматизация «по звонку»
- Нет привязки к процессам
- Нет оценки эффекта
- Бесконечные правки
- Эффект не измерен

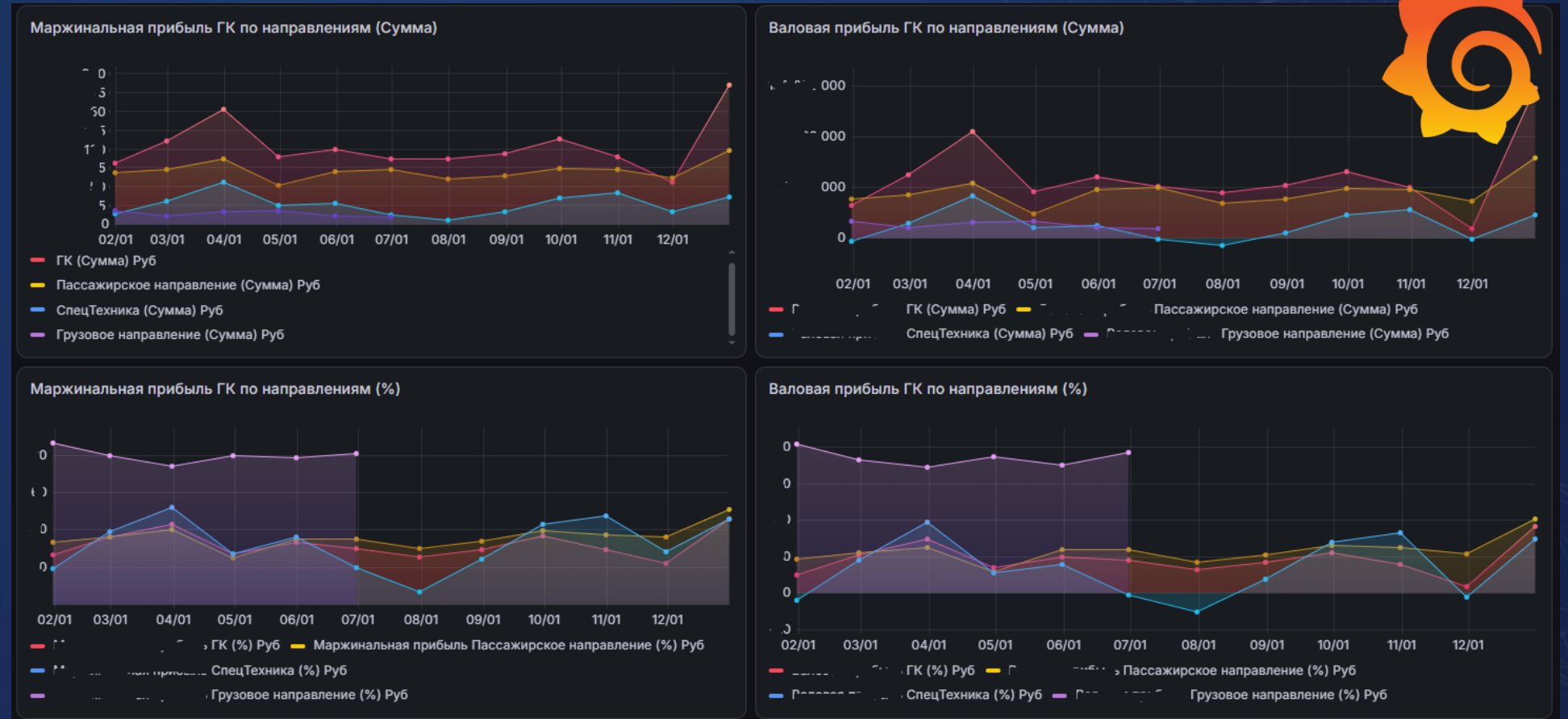


after

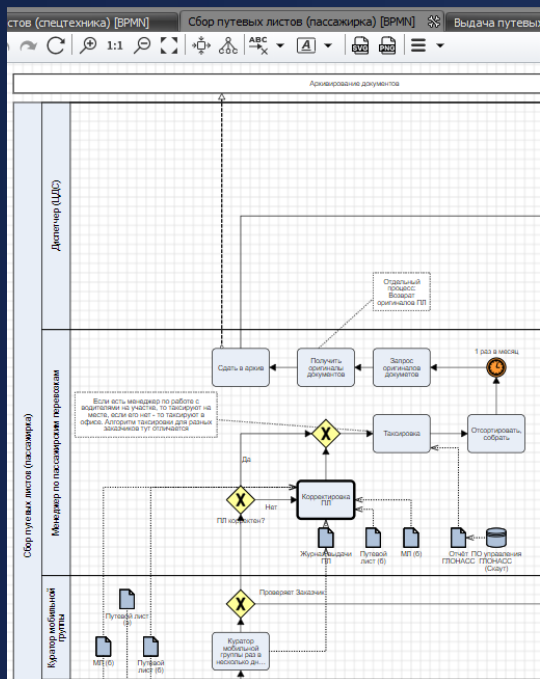
- Единый номер техподдержки «500» Mango
- Отсечена избыточная автоматизация «по звонку»
- Управление обращениями, логирование (Zammad)
- Утвержден шаблон на разработку/доработку
- В заявках на разработку появилась привязка к бизнес-процессам
- Оценка автоматизаций через призму процессной аналитики (стоимость/эффект) для крупных доработок
- При необходимости разработчики опираются на схему процесса в BS

Управление на основе данных (Data-Driven)

- Согласована система метрик на основе процессов Производственного департамента, КПЭ связаны с системой мотивации
- Сервис визуализации автоматически забирает ежесуточный срез
- Эффективность работы департамента отображается в Dashboard

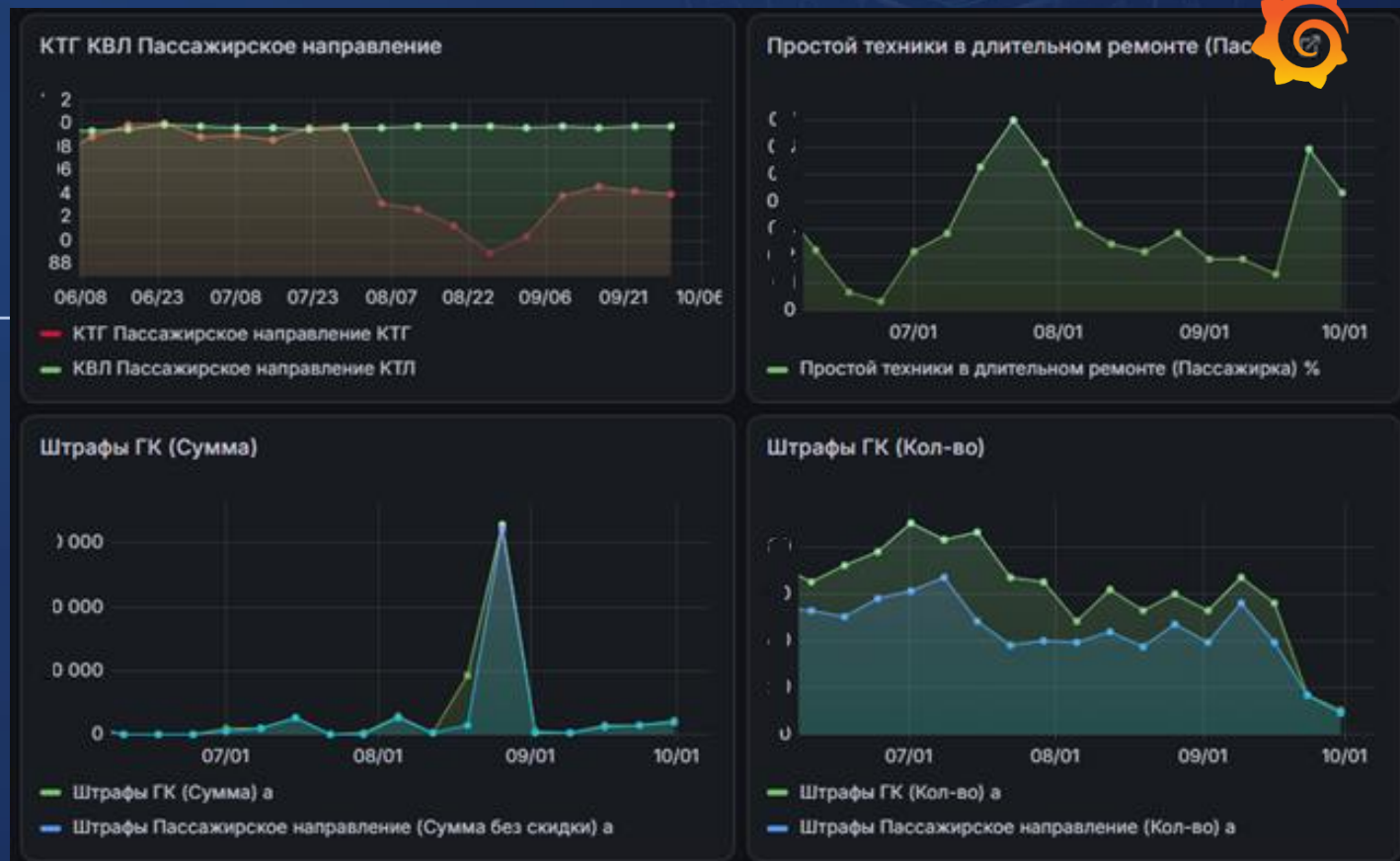


Управление на основе данных (Data-Driven)



Владелец процесса, зная свою зону ответственности и метрики отслеживает их в dashboard на основании данных из 1С.

Показатели, не собираемые автоматически, можно внести вручную через форму ввода.



[←](#) [→](#) ☆ Метрики для руководителей

[Сформировать](#)

Комментарий	Данные не введены пользователем	Данные не введены пользователем	Данные не введены пользователем	Данные не введены пользователем	Данные не введены пользователем	Данные не введены пользователем	Данные не введены пользователем
4.2.3 Отдел материально-технического обеспечения (МТО)							
Начальник отдела МТО							
	Октябрь						
И. п.-ч. Л. Р. С. А. В. Е. К. З. И. Н. О. - П. Д.	Соблюдение сроков поставки запасных частей	Соответствие цены	Скорость обработки заявок на запчасти	Контроль брака и возвратов	Уровень запасов (соблюдение минимума позиций)	Уровень запасов (стоимость склада)	Снижение затрат

План
Факт
Дата ввода
комментарий



Оптимизация процесса «Подбор и найм персонала»

Формирование и обучение команды

Моделирование процесса as is

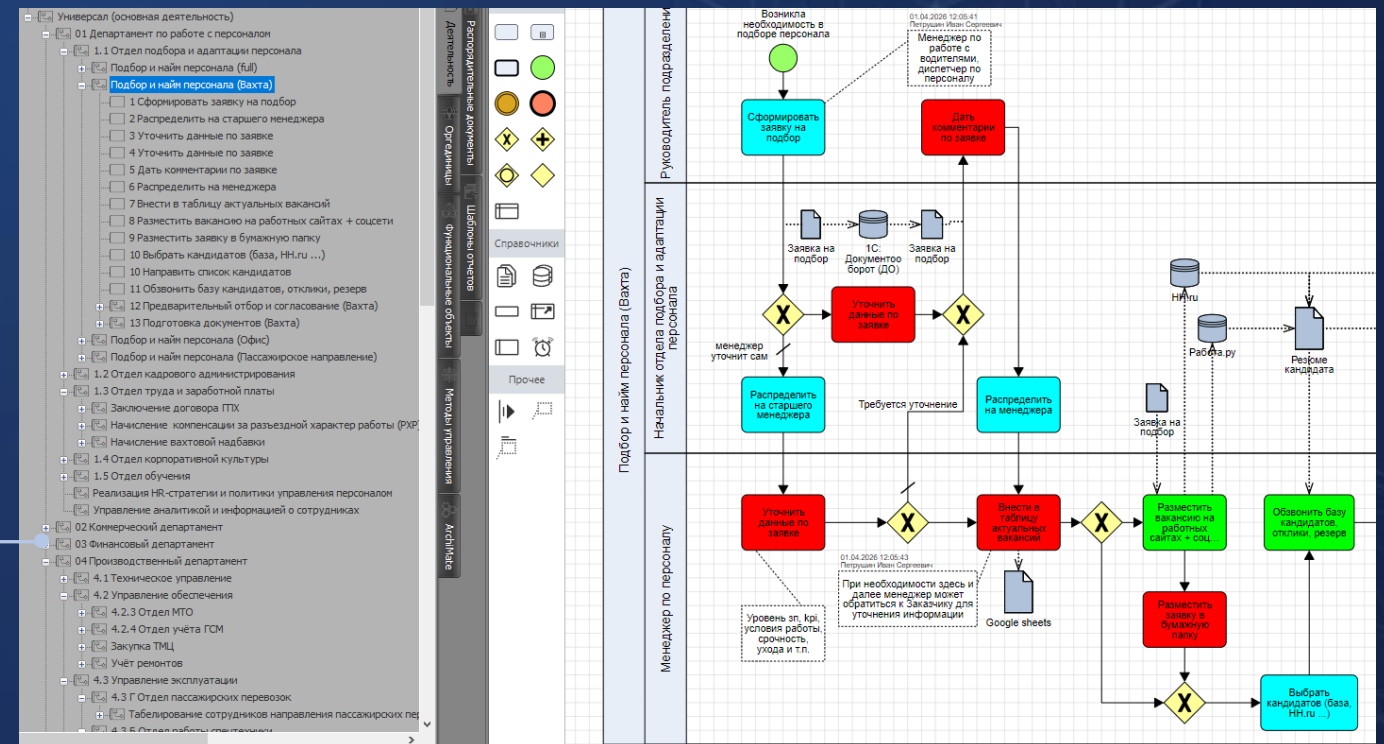
Хронометраж всех этапов (261 замер длительностью 40:44 часов)

Классификация шагов nva / bva / cva

Сбор проблематики и поиск решений

Формирование целевой модели to be

Пилотирование



Оптимизация процесса «Подбор и найм персонала»

Методология CVA / BVA / NVA — это инструмент анализа и картирования бизнес-процессов в концепции Бережливого производства (Lean) и Шести Сигм (Six Sigma). Используется для классификации всех действий (операций) в процессе по признаку того, насколько они создают ценность для конечного потребителя

	CVA, %	BVA, %	NVA, %	PCE
Вахта	25 / 43*	43 / 41	32 / 16	0,99 / 2,43
Пассажирка	23 / 52	34 / 36	43 / 12	0,88 / 2,21
Офис	30 / 31	55 / 66	15 / 3	1,34 / 2,34

* Доля шагов было / стало

Ключевые решения

- Автоматизация действий + исключение шагов на основе проблематики процесса **300 тр**
- Исключение уточнений по поданной заявке у Заказчика > **350 тр**
- Стоимость отмененных заявок от Заказчика **1,8 млн**

Итого более **2,5 млн руб**

Центральная диспетчерская служба

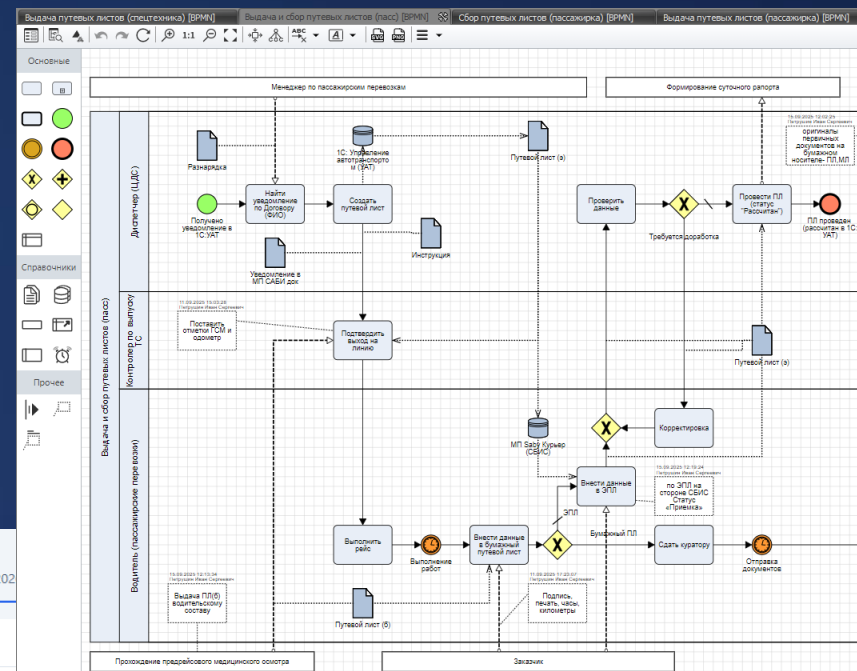


- Фотография рабочего дня сотрудников
- Перераспределение функций
- Смоделированы процессы & реализованы в 1С



Положение об отделе
Инструкция по работе с путевыми листами
Модель создания электронных путевых листов по часовым поясам

- Регламент «О порядке выявления, отработки и контроля отклонений по путевой документации»
- выявление отклонений по результатам проверки путевой документации
 - определения ответственных лиц за отработку каждого типа отклонений
 - определения сроков обработки ошибок (SLA)



Дашборд ЦДС

Период: 01.10.2026 - 10.10.2026 | Обновлено: 10.10.2026

Отклонения от нормы движения ПЛ

ФИО водителя	Гос. номер ТС	Договор	Тип отклонения
И.В. Иванов	А113СР77	ДГ-2026-15	Отклонение от маршрута
И.С. Петров	Р223Г1.9	ДГ-2026-22	Превышение времени простоя
И.И. Сидоров	Е123С.1	ДГ-2026-15	Несанкционированная остановка
И.И. Ковалев	М221С.33	ДГ-2026-38	Нарушение скоростного режима

Отклонения по договорам

Номер договора	Кол-во отклонений
ДГ-2026-15	14
ДГ-2026-22	9
ДГ-2026-15	5
ДГ-2026-38	2

Статусы путевых листов

Все договоры | 01.10.2026 - 10.10.2026 | Сформировать

1. Выписан всего выпущено	142	2. На техосмотре	8	3. Выпуск в рейс	115
4. В рейсе	34	5. Рейс завершен	89	6. Путевой лист рассчитан	76
7. Путевой лист проведен	68				

Summary

- Архитектура процессов — фундамент для всех изменений
- Business Studio + APQC = быстрый старт без «изобретения велосипеда»
- ИТ-разработка привязана к процессам
- Данные в реальном времени меняют качество решений
- Описание и оптимизация процессов как топливо для трансформации
- Культура и обучение — ключ к устойчивости



Универсал
транспортная компания

Что дальше?

0. Управление изменениями и вовлечение руководства

Обеспечить поддержку изменений на всех уровнях, начиная с директора. Руководители - драйверы, а не наблюдатели.

1. Архитектура процессов и связь со стратегией

Продолжить описание фокусных процессов, синхронизировать с оргструктурой и стратегическими целями. Каждый процесс должен иметь владельца и визуализируемые метрики

2. Проектное управление как рабочий стандарт

Перевести Положение о проектном управлении из документа в ежедневную практику. Запустить пилотные проекты, настроить инструменты, обучить РП и ФР, запустить Проектную комиссию

3. Управление на основе данных и одна точка правды

Тираж BI-dashboard на все подразделения, устранить расхождения между 1С, Excel и ручными таблицами

4. Культура улучшений и непрерывное развитие

Мониторинг процессов и метрик, реализация DMAIC-проектов, ретроспективы, реестр улучшений и тиражирование лучших практик.

Благодарю за внимание

