

РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

М.Н. Марахович, магистрант

**Национальный исследовательский университет «МЭИ»
(Россия, г. Москва)**

***Аннотация.** Статья посвящена вопросам совершенствования бизнес-процессов современных энергетических предприятий. Выявлено, что управление бизнес-процессами и применение методик их совершенствования, позволяет своевременно выявить слабые точки в деятельности предприятия и принять меры по их устранению. Установлено, что разработка методик совершенствования бизнес-процессов энергетических предприятий на основе унификации и стандартизации управленческих процессов, обеспечивает реализацию концепции развития энергетической отрасли в России.*

***Ключевые слова:** бизнес-процессы, методики совершенствования бизнес-процессов, управленческие процессы, процессный подход.*

Современная информационно насыщенная, динамично развивающаяся бизнес среда, в которой функционируют предприятия, требует от них постоянного совершенствования и внедрения актуальных на сегодняшний день бизнес-процессов. В большей степени это касается системы управления.

Процессный подход к управлению активно применяется в развитых странах, что позволило многим Европейским и американским корпорациям стать монополистами и завоевать рынки развивающихся стран.

Суть процессного подхода заключается в том, что каждый сотрудник предприятия сосредотачивает усилия на выполнение конкретных задач, обеспечивая при этом жизнедеятельность определенного бизнес-процесса, направленного на достижение общей цели предприятия.

Под бизнес-процессом в данном случае понимается совокупность взаимосвязанных операций или действий, которые обеспечивают выполнение поставленной цели. Чаще всего основной целью бизнес-процесса является создание продукта или выполнение работ для потребителей. Данная цель представляет конечный результат и достигается за счет основных бизнес процессов. Но, учитывая сложную организационную структуру современных предприятий, стоит выделить вспомогательные и управленческие бизнес-процессы, без которых достижение основной цели становится затруднительным или невыполнимым заданием.

В Российской бизнес среде все еще предпочтение отдается структурному подходу к организации бизнеса, который более прост и понятен для управляющего состава и работников предприятия. В данном случае процессы протекают в рамках структурных подразделений и могут иметь иерархическую подчиненность. Преимуществом данного подхода является его простота, но при этом, он искажает взгляд на процессную модель в целом.

В связи с этим возникает необходимость перехода российских предприятий на новую модель управления и применения современных методик моделирования бизнес-процессов.

Управление бизнес-процессами и применение методик их совершенствования, позволяет своевременно выявить слабые точки в деятельности предприятия и принять меры по их устранению. Учитывая нестабильность на рынке энергетических продуктов, особую востребованность приобретает разработка методик совершенствования бизнес-процессов энергетических предприятий на основе унификации и стандартизации управленческих процессов, которая обеспечит реализацию концепции развития энергетической отрасли в России.

В ходе анализа бизнес-процессов АО «Газпром» при помощи метода выделения проблемных областей были выявлены недостатки в системе моделирования бизнес-процессов. Исходную ситуацию можно представить следующим образом (рисунок 1).

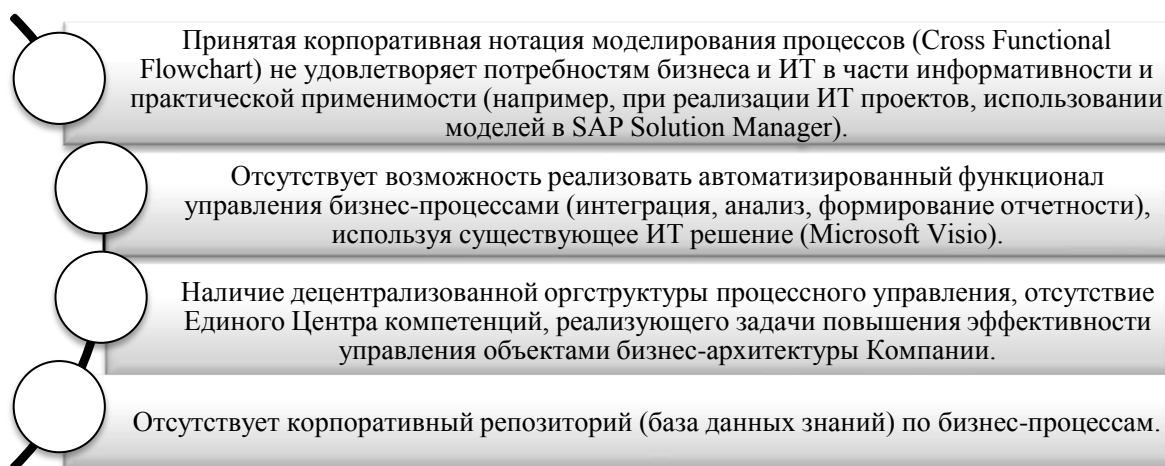


Рис. 1. Недостатки в системе моделирования бизнес-процессов АО «Газпром»

Учитывая выявленные недостатки моделирования бизнес-процессов АО «Газпром», были определены направления их совершенствования (рисунок 2).

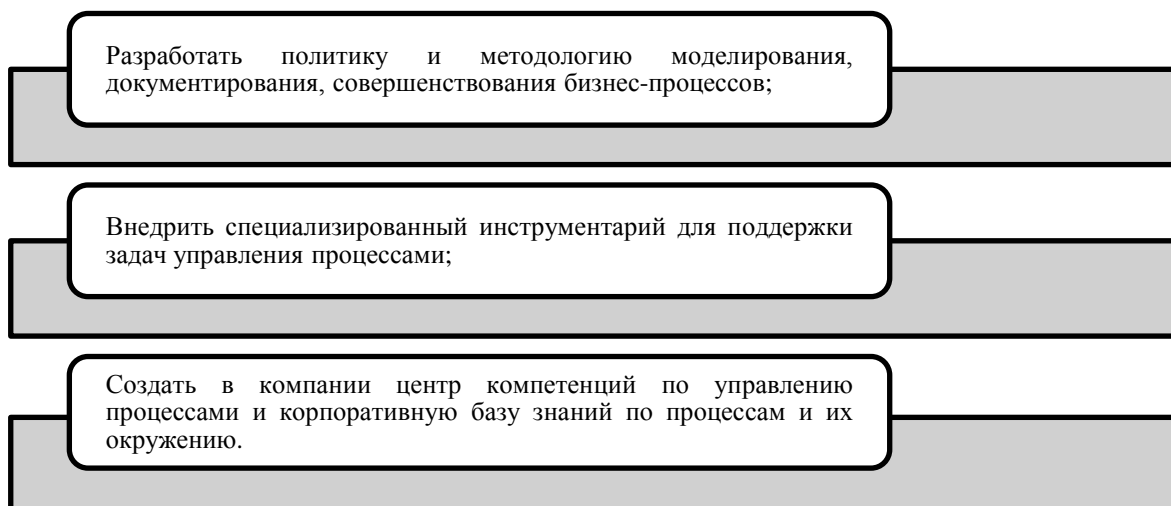


Рис. 2. Направления совершенствования бизнес-процессов АО «Газпром»

Для эффективного процессного управления в АО «Газпром» необходимо разработать политику и методологию моделирования, документирования, совершенствования бизнес-процессов, внедрить специализированный инструментарий для поддержки задач управления процессами, создать в компании центр компетенций по управлению процессами и корпоративную базу знаний по процессам и их окружению.

После определения основных направлений совершенствования бизнес-процессов формируется их желательный образ, т.е. проектируется такой бизнес-процесс, который будет иметь существенно лучшие показатели своей результативности, эффективности и адаптивности.

Целевая модель совершенствования бизнес-процессов АО «Газпром» предполагает проведение следующих мероприятий (рисунок 3).

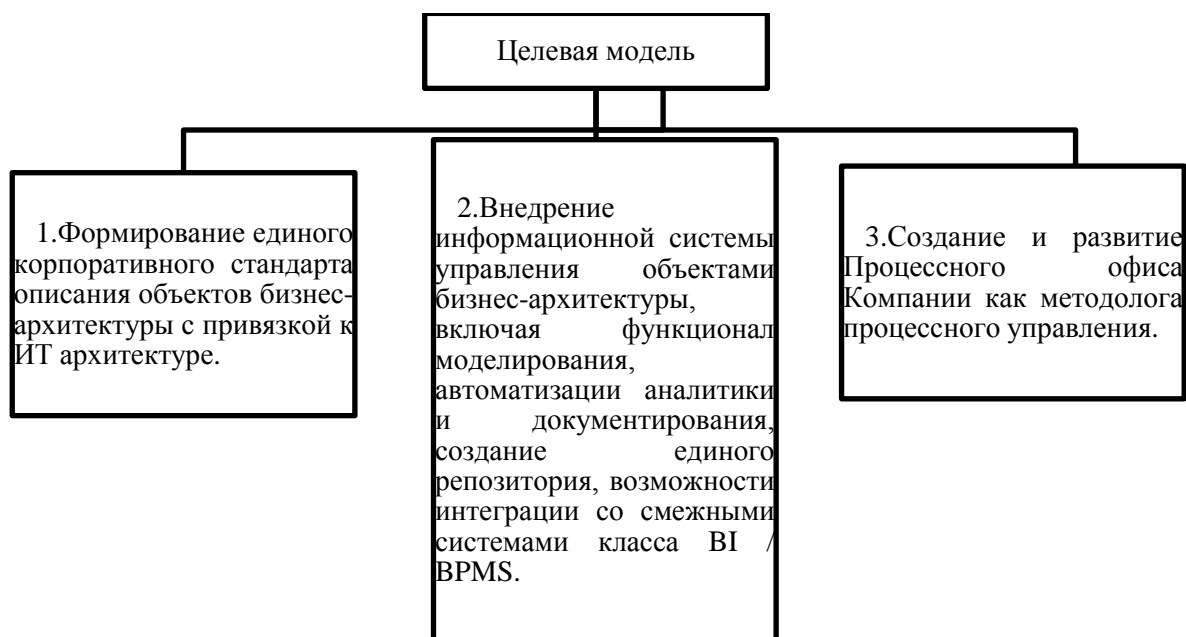


Рис. 3. Цели совершенствования бизнес-процессов АО «Газпром»

Таким образом, можно сформулировать задачи проекта совершенствования бизнес-процессов в АО «Газпром».

1) выбрать и внедрить инструментарий управления бизнес-процессами;

2) разработать проект методического документа компании «Соглашение о моделировании компонентов бизнес-архитектуры»;

3) сформировать концепцию процессного управления АО «Газпром»;

4) разработать проекты НМД по процессному управлению.

В рамках мероприятия по формированию единого корпоративного стандарта

описания объектов бизнес-архитектуры с привязкой к ИТ архитектуре предстоит выбрать инструментарий управления бизнес-процессами.

В настоящее время разработано много программ для построения моделей бизнес-процессов, которые были кратко рассмотрены нами ранее. Для выбора программы, которую будем применять в настоящем проекте, проведем сравнительную характеристику инструментов управления бизнес-процессами (таблица 1).

Таблица 1. Сравнительная характеристика инструментов управления бизнес-процессами

Инструмент управления бизнес-процессами	Функционал	Преимущества
BizAgi Suite	<p>Моделирование бизнес-процессов, их проверка и анализ</p> <p>Создание описания бизнес-процессов</p> <p>Создание исполняемых приложений на базе моделей</p> <p>Выполнение и отслеживание процессов в реальном времени</p> <p>Назначение процессов сотрудникам</p> <p>Назначение других ресурсов бизнес-процессам</p> <p>Программа на русском языке</p>	Позволяет превратить модели в исполняемые приложения.
ELMA BPM	<p>Построение моделей бизнес-процессов</p> <p>Назначение ролей бизнес-процессов сотрудникам</p> <p>Выполнение и отслеживание процессов в реальном времени</p> <p>Системная работа с документооборотом</p> <p>Удобная «справка»</p> <p>Отличная поддержка</p> <p>Интеграция с 1С</p>	Возможность интеграции с платформой 1С.
Business Studio	<p>Моделирование процессов в разных нотациях</p> <p>Автоматическая генерация документов</p> <p>Постановка целей компании по Системе сбалансированных показателей</p> <p>Интеграция со сторонними системами.</p> <p>Контроль выполнения процессов</p> <p>База знаний</p>	Присутствует возможность имитационного моделирования, проведения функционально стоимостного анализа и автоматической генерации документов.
ARIS Business Designer	<p>Нотации eEPC и BPMN</p> <p>Карта процессов</p> <p>Организационная структура</p> <p>Функция Smart Design</p> <p>Выгрузка модели в графическом виде</p> <p>Простой интерфейс</p>	Наличие функции Smart Design, которая позволяет быстро забить необходимые данные в таблицу и программа самостоятельно создаст диаграмму.
Gliffy	<p>Полная поддержка BPMN</p> <p>Взаимосвязи моделей через гиперссылки</p> <p>Удобное построение моделей</p> <p>Гибкая настройка внешнего вида элементов</p>	Позволяет создавать не только модели в нотации BPMN, но и рабочие потоки, проектировать пользовательский интерфейс, создавать диаграммы UML, организационные диаграммы, карты сайтов и т.д.
Draw io	<p>Построение различных диаграмм</p> <p>Сохранение моделей в Google Drive, Dropbox или One Drive</p> <p>Отсутствует возможность коллективной работы</p>	Позволяет строить огромное количество диаграмм и имеет большой набор элементов.

Из выше перечисленных инструментов управления бизнес-процессам наиболее удобным является программа Business Studio, в которой для постановки целей, используется концепция Системы сбалансированных показателей. Это одна из самых успешных методик перевода стратегии компании, в осязаемый и понятный вид. Но, данная программа уже используется ПАО «Газпром», и имеет ряд недостатков.

В рамках реализации проекта на основе информации ведущих мировых информационных агентств, а также по результатам проведения внутреннего обследования был проведен анализ инструментов моделирования бизнес-архитектуры. В ходе рассмотрения результатов сравнительного анализа решением руководства АО «Газпром» в качестве целевого инструмента моделирования Бизнес-архитектуры был при-

знан инструмент ARIS Business Designer.

ARIS Business Designer, работающий на web-основе, обеспечивает масштабируемое управление бизнес-процессами. Его удобный интерфейс поддерживает легкое автоматизированное проектирование бизнес-процессов и быстрое освоение принципов работы широкими слоями сотрудников любого предприятия. Программный продукт позволяет многим пользователям получить доступ к центральному корпоративному хранилищу моделей бизнес-процессов.

Приобрести программу предлагается в компании ЗАО «СИГИР», которая предоставляет полный спектр услуг по созданию и сопровождению корпоративных информационных систем и имеет офисы в Москве и Санкт-Петербурге. Т.е., установка, сервисное обслуживание и обучение работе с программой сотрудников АО «Газпром» будет осуществляться специалистами компании СИГИР.

Так же, необходимо разработать проект методического документа компании «Соглашение о моделировании компонентов бизнес-архитектуры», которое предназначено как для специалистов исполнителя, знающих принципы моделирования и интерфейс пользователя инструментальной системы, так и для сотрудников заказчика, проводящих

экспертизу качества построенных моделей в рамках установленных границ проекта.

Далее формируется концепция процессного управления АО «Газпром». В основе процессного подхода к управлению АО «Газпром» лежит выделение в организации бизнес-процессов и управление этими бизнес-процессами. Потом разрабатываются проекты НМД по процессному управлению. На данном этапе разработаны проекты документов предприятия, устанавливающих единые требования:

- к порядку разработки, согласования и утверждения моделей процессов;
- к порядку изменения, согласования и утверждения моделей процессов, а также к разработке, согласованию и утверждению моделей в целях совершенствования процессов;
- к проведению аудита и порядку взаимодействия сотрудников внутри процесса проведения аудита.

После разработки всех документов необходимо обучить персонал АО «Газпром» работе с инструментариумом ARIS. Обучение предлагается проводить в форме лекционных занятий и практических семинаров.

На данном этапе проведены следующие курсы подготовки специалистов (рисунок 4):

- 1) для аналитиков/ моделировщиков – «Моделирование бизнес-процессов в ARIS»
- 2) для экспертов и руководителей – «Основы чтения моделей и работы в ИС ARIS»
- 3) для администраторов ИС ARIS Business Server – «Моделирование процессов и администрирование проектов»
- 4) для администраторов ИС ARIS Business Server – «Введение в администрирование ARIS»
- 5) для администраторов ARIS Business Publisher – «Администрирование и конфигурация ARIS Business Publisher»
- 6) для разработчиков Java Script (скриптологов) – «Введение в ARIS script»
- 7) для администраторов ARIS Business Architect for SAP – «ARIS Business Architect for SAP»

Рис. 4. Курсы подготовки специалистов АО «Газпром» по работе с ARIS

По окончании обучения сотрудников проводится тестовое моделирование процессов. Практическое документирование процессов с использованием инструментария ARIS выполнялось при участии экспертов бизнес-подразделений на реальных процессах. Созданы диаграммы пилотных процессов:

- «Закупка ИТ-услуг»;
- «Бюджетирование закупок»;
- «График отгрузок и паспортизации газа».

После проведения тестирования система передается Процессному офису в промышленную эксплуатацию.

Таким образом, внедрение методики совершенствования бизнес-процессов АО «Газпром» осуществляется в несколько этапов: установка программы, разработка необходимой документации,

обучение сотрудников, тестирование моделей бизнес-процессов и передача системы в работу на производство.

Методика совершенствования бизнес-процессов АО «Газпром» предполагает внедрение нового инструмента управления бизнес-процессами ARIS Business Designer, разработку соглашения о моделировании компонентов бизнес-архитектуры, формирование концепцию процессного управления АО «Газпром» и разработку проектов НМД по процессному управлению. Мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов в АО «Газпром» могут способствовать повышению зрелости бизнес-процессов предприятия, повышение скорости, гибкости и прозрачности управления и сокращению операционных затрат.

DEVELOPMENT OF THE IMPROVEMENT METHODOLOGY BUSINESS PROCESSES

M.N. Marakhovich, *graduate student*

National research university "Moscow power engineering institute"
(Russia, Moscow)

***Abstract.** The article is devoted to the improvement of business processes of modern energy enterprises. It is revealed that the management of business processes and the use of methods of their improvement, allows to identify weaknesses in the enterprise and take measures to address them. It is established that the development of methods for improving business processes of energy enterprises on the basis of unification and standardization of management processes, provides the implementation of the concept of development of the energy industry in Russia.*

***Keywords:** business processes, methods of improving business processes, management processes, process approach.*