



ПРОДУКТ

«ПРОЦЕССНЫЙ ПОРТАЛ»

Общенациональный конкурс «BPM – проект года'2020»

Аннотация

Описание проекта: Предоставление пользователям возможности работы с бизнес-процессами в браузере без установки специализированного ПО

Сроки проекта: старт - сентябрь 2019г., запуск - май 2020г.

География: «Газпром нефть» и ДО

Проблематика:

- Ограниченный доступ к корпоративной системе моделирования бизнес-процессов КИС БА на платформе ARIS
- Относительно сложные правила моделирования бизнес-процессов, направленные только на решение задачи стандартизации процессов

Задачи:

- Предоставить возможность просмотра процессов и всей связанной информации в браузере без использования специализированного ПО любым сотрудникам Компании
- Обеспечить управление жизненным циклом процесса от идеи до утверждения
- Предоставить сервис самообслуживания для описания процессов

Результат: Проект был успешно запущен и в данный момент активно развивается.

Команда проекта:

Заказчик	Руководитель процессного офиса	Гилязов Т. Ф.
Единое ответственное лицо	Главный специалист	Городчикова М.С.
ТБ ИТ-архитектура	Начальник отдела автоматизации BPM	Назаров Д.А.
Руководитель проекта	Директор проектов	Косарев А.В.

Введение

«Газпром нефть» — вертикально-интегрированная нефтяная компания, основные виды деятельности которой — разведка и разработка месторождений нефти и газа, нефтепереработка, а также производство и сбыт нефтепродуктов. Компания входит в число лидеров российской нефтяной индустрии по эффективности.

Стратегия развития «Газпром нефти» до 2030 года ориентирована в большей степени на рыночное позиционирование компании, повышение ее гибкости по отношению к внешним изменениям и трансформацию всех ключевых бизнес-процессов и опирается на трансформацию компании — цифровую, культурную, операционную и организационную.

Операционная трансформация предполагает развитие системы управления операционной деятельностью для обеспечения системной безопасности и эффективности регулярной деятельности. Цифровая трансформация позволит повысить качество и скорость принимаемых решений через внедрение цифровых технологий. Культурная и организационная трансформация «Газпром нефти» обеспечат переход к гибкой организации, простой и быстрой рабочей среде, развитие экосистемы партнерств за пределами компании.

Развитие процессного управления напрямую связано со стратегией Компании. Для трансформации необходимо иметь гибкое процессное управление, способное оперативно поддерживать трансформацию с учетом больших масштабов Компании. В «Газпром нефти» существуют каталог бизнес-процессов с иерархичной структурой, с закрепленными владельцами, с установленным жизненным циклом. Помимо этого, идет развитие кросс-функциональных процессов, которые используются в продуктовой модели Компании

Бизнес-контент

В рамках организационной трансформации была создана программа проектов «Цифровая организационная модель компании» (далее – ЦОМК), целью которой является повышение качества и скорости управления операционной моделью на организационном и процессном уровне с помощью:

- синхронизации организационного и процессного уровня управления – взаимосвязь ролей, должностей и бизнес-процессов,
- обеспечения целостного управления орг. структурой Компании - подразделения, функции, гибкие команды,

- создания платформы для простого и прозрачного управления бизнес-процессами

Одной из составляющей этой платформы как раз и стал Процессный портал - портал для быстрого моделирования и совместного обсуждения идей по оптимизации бизнес-процессов.

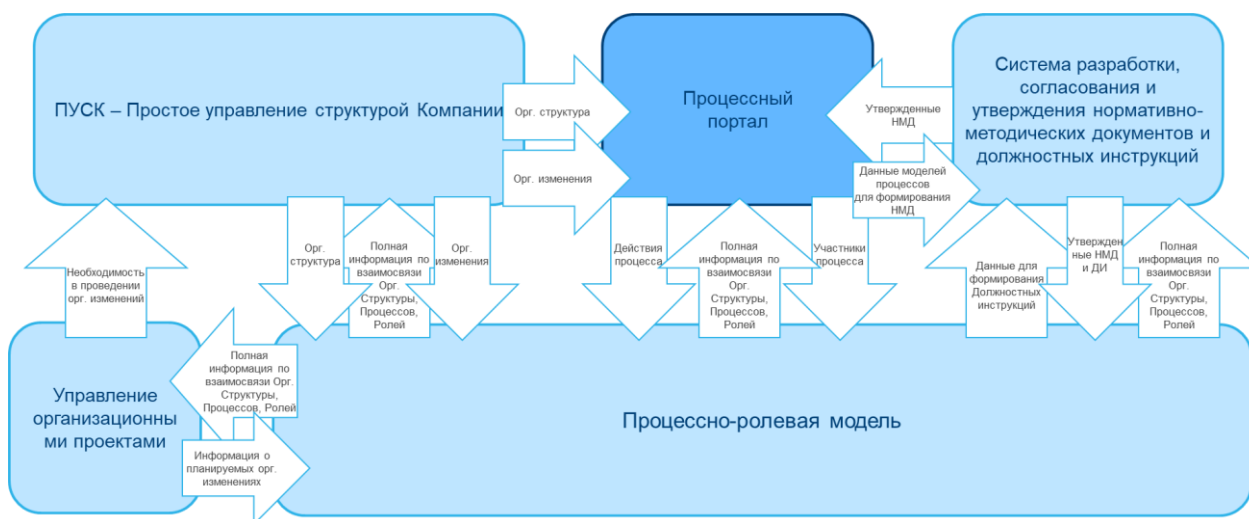


Рис.1 Взаимосвязь продуктов Цифровой организационной модели Компании

В компании «Газпром нефть» корпоративной системой для моделирования бизнес-процессов (далее - КИС БА) для целей стандартизации является ARIS Architect&Designer.

Доступ к КИС БА имеют не все сотрудники (чтобы получить доступ необходимо пройти процедуру согласования), что очень ограничивает скорость работы с моделями процессов и затрудняет совместную работу над ними.

Еще одной задачей, поставленной руководством, которую нам предстояло решить стали относительно сложные правила моделирования бизнес-процессов (VAD и EPC), направленные на решение задачи стандартизации.

Поэтому было необходимо создать удобный инструмент, доступный всем офисным сотрудникам без получения доступа, для просмотра утвержденной процессной модели компании с возможностью оставлять заявки на изменение процессов, а также создать сервис самообслуживания для моделирования бизнес-процессов в других нотациях (более упрощенных) для своих целей, например, для внутреннего обсуждения процесса или для добавления модели в презентацию и т.д.

Бизнес-процесс

Портал представляет собой инструмент для анализа, проектирования и экспертизы моделей бизнес-процессов.

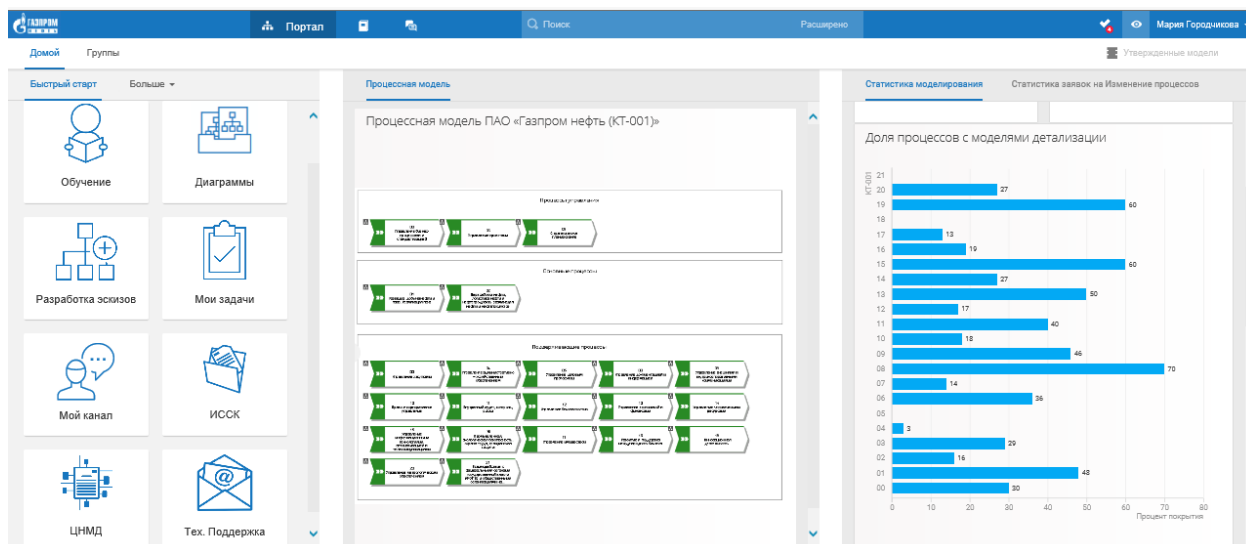


Рис. 2 Стартовая страница Процессного портала

Для пользователей реализованы следующие возможности (сценарии):

- Изучить утвержденную процессную модель Компании;
- Найти и проанализировать модель бизнес-процесса;
- Обсудить с коллегами, прокомментировать, предложить улучшения
- Создать эскиз нового бизнес-процесса
- Простое моделирование через заполнение таблицы
- Обсудить эскиз нового бизнес-процесса с коллегами прямо в системе или экспортировать в презентацию / PDF
- Создать рабочую группу / команду по улучшению бизнес-процессов
- Отправить заявку на изменение утвержденного процесса
- Отслеживать процессную аналитику с помощью дашбордов

На рис. 3 показана общая схема процессного управления и стандартизации и место Процессного портала в ней.



Рис.3 Общая схема процессного управления и стандартизации

Основные заинтересованные стороны:

- Менеджмент/Лидеры функций/Владельцы процессов в части обнаружения и устранения узких мест в процессах, качества нормативной документации, обратной связи по процессам;
- Продуктовые команды в части эффективного использования информации о процессах, простых инструментов формирования процессов для их продуктов;
- Все сотрудники/Участники орг. изменений/Участники процессов в части простого понимания процессов Компании, поиска информации, легкого формата, позволяющего онлайн моделировать бизнес-процессы;
- HR в части предиктивного планирования численности в поддержку внутреннего и внешнего найма.

Команда проекта:

- Заказчик
- Единое ответственное лицо
- Руководитель проекта
- Архитектор

- Исполнитель - подрядчик
- Поддержка и экспертиза:
- Функция процессного управления и стандартизации
- Дирекция информационных технологий, автоматизации и телекоммуникации
- ООО «Газпромнефть Цифровые решения»
- Центр организационного развития КЦ
- Управление организационного развития Блоков
- Управление организационного развития ДО

При реализации проекта использовался гибкий подход с элементами AGILE логики, работа была организована спринтами. Было организовано профессиональное сообщество (около 150 человек) из «Газпром нефти» и дочерних организаций, большую часть которых составили методологи. Еженедельно проходил ДЕМО показ результатов, что позволило в онлайн режиме проводить обсуждения и корректировать функционал. Выбранный формат работы позволил сформировать экспертное сообщество, которое принимало активное участие в реализации проекта и определяло дальнейшее развитие портала.

Инновационность

Инновационность проекта заключается в том, что в проекте впервые в России был внедрен модуль ARIS Process Governance, который позволяет настроить алгоритм (бизнес-процесс) автоматизации управления жизненным циклом модели бизнес-архитектуры, обеспечить задачи экспертизы, утверждения, перемещения или модификации атрибутов в зависимости от этапа жизненного цикла модели. С помощью него реализован функционал подачи заявки на изменение бизнес-процесса на Процессном портале.

Трудности

В ходе выполнения проекта весь основополагающий функционал был реализован, но некоторые детали подверглись изменению, например, отказались от отправки заявок на изменение процессов через мобильное приложение из-за ограничений со стороны информационной безопасности, а также не удалось реализовать автоматизацию жизненного цикла моделей. Но так как мы использовали гибкую проектную методологию, то все изменения прошли достаточно безболезненно.

Какие уроки мы извлекли по результатам проекта?

1. Не стоит ожидать от портала интеллектуальной автоподстановки всех вводимых значений.
2. Ограничения возможностей визуального оформления. Артемий Лебедев вряд ли сможет реализовать большую часть своих идей на портале ARIS Connect.
3. Отсутствие на рынке экспертизы по APG.

Результаты

Процессный портал был запущен в промышленную эксплуатацию в мае 2020 года.

С этого момента было разработано более 300 эскизов бизнес-процессов, ежедневно портал посещают порядка 90 сотрудников.

Значения измеримых показателей КИС БА на момент начала проекта и по результатам 2020 года представлены в таблице 1.

Показатель	Значение за 2019	Значение за 2020	Комментарии
Среднее время на согласование заявки (мин)	20	8	За 2020 год дано среднее значение – получение доступов в КИС БА для создания Стандарта на процесс (15 мин) и отсутствие необходимости согласования доступов для входа на Процессный портал, чтобы смоделировать эскиз модели бизнес-процесса.
Активных пользователей КИС БА, создающих модели (человек)	255	377	
Среднее количество новых моделей от одного специалиста в год (шт)	11,7	14,1	
Среднее время моделирования одной модели	4,5дн	4,0дн	
Среднее время согласования одного стандарта с моделью	41дн	31дн	

Таблица 1 Показатели КИС БА на момент начала проекта и по результатам 2020 года

KPI:

- Сокращено количество лицензий, используемых только для просмотра утвержденных моделей
- Сокращены трудозатраты на создание/изменение моделей бизнес-процессов

- Сокращены затраты на управление процессами на 34 млн. руб./год

Благодаря созданному продукту сотрудникам больше не требуется запрашивать доступы для просмотра утвержденных процессных моделей «Газпром нефти» и дочерних обществ (использующие ARIS для моделирования бизнес-процессов в рамках стандартизации). Любой сотрудник компании может найти и проанализировать модель утвержденного бизнес-процесса, получить быстрый доступ к созданию эскизов моделей бизнес-процессов в удобной нотации, взаимодействовать с коллегами непосредственно на Портале, перейти к обучению моделированию в КИС БА (ARIS), отправить обращения в тех. поддержку по вопросам КИС БА (ARIS), а также перейти к Информационной системе стандартизации и portalу Цифровых НМД Компании, где можно быстро найти интересующий НМД.

Методолагам этот инструмент позволяет оперативно пересматривать бизнес-процессы в условиях динамично меняющейся среды и быстрее доводить их до утверждения.

Информационные технологии

Процессный портал реализован на основе информационной системы ARIS, а именно на основе модуля ARIS Connect.

Доступ к Процессному portalу обеспечен посредством доменной аутентификации Active Directory с использованием Single Sign On.

С помощью ARIS Aware реализованы дэшборды с визуализацией различных показателей (кол-во пользователей портала, кол-во описанных процессов, статистика автоматизированного процесса ЗНИ, показатели процесса Подбор персонала и т.д.)

С помощью модуля ARIS Process Governance реализована возможность:

- делиться эскизом модели с другими пользователями и участвовать в обсуждении модели,
- подавать заявку на изменение модели, назначать участников обсуждения данного изменения и принимать решение о необходимости данного изменения,
- отправки модели на экспертизу с дальнейшим комментированием решения по данной модели.

В рамках работы над сервисом эскизов моделей, принято решение о развертывании сервиса на отдельном сервере для возможности одновременной работы на процессном портале и сервисе эскизов моделей

Для автоматизации предоставления доступа к сервису эскизов моделей реализован скрипт, который интервально запускается и формирует личные папки для новых пользователей

Для отслеживания выполнения автоматизированных процессов сформированы скрипты отчетности, выгружающие соответствующую информацию.

Интеграция с существующей ИТ-инфраструктурой показана в таблице 2

№	Смежная бизнес-система / бизнес-решение	Передаваемый объем данных
1.	MS Active Directory	От Процессного портала передается запрос на аутентификацию учетных данных От MS Active Directory передаются в Процессный портал результаты аутентификации
2.	ArcSight	Передаваемый объем данных в рамках проекта не изменяется
3.	SAP Success Factors	В КИС БА передаются показатели процесса приема нового сотрудника с помощью ручной интеграции информации из Excel файла

Таблица 2 Интеграция с существующей ИТ-инфраструктурой

Партнер

Партнером проекта в части технической настройки выступила компания Next Consulting