

Елена Некрасова/
Elena.Nekrasova@computerra.ru/

Картина бытия: как есть и как будет

Компаниям, нацеленным на эффективную работу, необходимо оперативно получать достоверную и актуальную картину своей деятельности, постоянно совершенствовать работу подразделений и корректировать бизнес-процессы для достижения максимального уровня эффективности, обеспечивать оптимальное соответствие организационной структуры и бизнес-процессов, поддерживать в актуальном состоянии нормативную и кадровую документацию. О том, как можно решать эти задачи максимально результативно, мы беседуем с Ильей Рыбаковым, начальником отдела методологии и развития бизнес-процессов департамента корпоративного развития компании «МТС», и Алексеем Прошиным, директором по инструментальным средствам описания бизнес-процессов компании «ФОРС».

— **П**оводом для нашей беседы стало то, что компания «МТС» завершила внедрение проекта с использованием инструментария Casewise Corporate Modeler. Это один из инструментов, которые позволяют решать задачи управления бизнес-процессами в организации. Илья, расскажите, почему у МТС возникла необходимость во внедрении инструмента бизнес-моделирования? И какие задачи предстояло решить?
И. Р.: Необходимость внедрения единой системы контроля и управления бизнес-процессами возникла в результате экспансии компании. Отправной точкой можно считать 2005 год. К этому времени была проведена реорганизация, и в МТС сложилась, образно говоря, «кусочная» регламентация бизнес-процессов. Ситуация

требовала комплексного решения, поскольку ряд компаний, приобретенных МТС, использовал собственные регламенты деятельности. Целостной картины бизнес-процессов не было, и требовалось привести к единообразию, стандартизировать и унифицировать бизнес-процессы в масштабах всей компании.

В 2005 году за департаментом корпоративного развития МТС была закреплена функция разработки методологии регламентации деятельности компании и внедрения процессного подхода. Работа предстояла огромная: требовалось регламентировать функционирование компании, имеющей множество подразделений по всей территории России, а также «дочерние» организации в ряде стран СНГ. В настоящий момент в МТС используется четырехуровневая система управления: корпора-

тивный центр, бизнес-единицы, макрорегионы и регионы. Штат компании насчитывает более 20 тысяч сотрудников.

— **Какие основные требования предъявлялись специалистами МТС к инструментальному средству для регламентации, анализа, моделирования и управления бизнес-процессами? По каким критериям осуществлялся выбор поставщика решения?**

И. Р.: Основным требованием была гибкость инструментария. В каждом CASE-средстве уже реализован, как правило, набор готовых нотаций. Однако нас интересовал такой продукт, который позволил бы создать свою собственную нотацию, максимально ориентированную на бизнес МТС. Система должна была обеспечивать возможность создания карты процессов на основе модели eTOM,

взаимоувязку организационной структуры и бизнес-процессов, других элементов архитектуры организации, а также формировать регламенты процессов и кадровую документацию.

Обращали внимание также на известность системы и ее репутацию на рынке.

При выборе поставщика важно было, сможет ли он доработать типовой функционал программы под требования МТС. Учитывалась и стоимость программной лицензии, техподдержки, консультационных услуг. В итоге выбор остановили на решении Casewise Corporate Modeler Suite, предлагавшем гибкий инструментарий с богатым функционалом.

В качестве исполнителя была выбрана компания «ФОРС», которая подтвердила свою готовность доработать систему под необходимые функциональные требования.

— Почему было принято решение разрабатывать собственную нотацию?

А.П.: Любая компания — это живой, уникальный организм, со своими особенностями, постоянно видоизменяющийся и развивающийся. Поэтому, во-первых, чрезвычайно важно, чтобы сотрудники не были зажаты в узких рамках предложенной схемы нотационных элементов и нотация полностью соответствовала бы реалиям компании на данном этапе ее существования. Во-вторых, понятийный аппарат должен быть ясен для каждого сотрудника. Добиться слаженной и эффективной работы можно только в том случае, если люди мыслят одними категориями — ведь сотрудники, создавая схему процесса, изображая в модели взаимоотношения различных объектов, в первую очередь работают с понятиями.

И. Р.: Сейчас в МТС действует нотация, которая состоит из элементов нескольких нотаций — eEPC (Extended Event Driven Process Chain), IDEF0 и IDEF3, DFD (Data Flow Diagramming) — и дополнена собственными наработками. Например, классический принцип декомпозиции, когда каждая функция декомпозируется на отдельной схеме или диаграмме, применяется в карте процессов. В то же время для описания бизнес-процесса применяется более простой алгоритм, когда в большинстве случаев используются два уровня вложенности: общая схема процесса, состоящая из этапов процессов, и детальные схемы, декомпозирующие либо группу этапов, либо один этап процесса. Далее следует расширенное описание шагов процесса (при необходимости — детальная схема операций). Это позволяет значительно уменьшить количество схем процесса и не заставляет сотрудника визуализировать и стыковать «в уме» множество схем процесса в случае стандартного правила декомпозиции.



■ Илья Рыбаков

— На какие этапы был разбит проект? Какие особенности отличали реализацию каждого из них?

И. Р.: Проект состоял из двух фаз. Первая предполагала первоначальное внедрение процессного подхода к регламентации деятельности компании — разработку методологии описания бизнес-процессов, пилотное применение Casewise с описанием основных бизнес-процессов. Вторая фаза включала корректировку методологии с учетом опыта, полученного на пилотном этапе, доработку инструментального средства и описание остальных необходимых процессов. Проведена очень серьезная работа по созданию карты процессов, которая является одним из элементов реализации процессного подхода. Мы взяли за основу модель eTOM, адаптировали ее к реалиям

Ключевое отличие этого проекта в МТС от других известных мне — масштабная унификация, стандартизация и улучшение процессов, структуры компании с последующим принятием созданной модели в качестве корпоративного стандарта и ее развитием.

МТС — и теперь постоянно уточняем и декомпозируем карту процессов.

В ходе проекта была проведена интеграция Casewise с корпоративным информационным порталом. В результате сформировался единый источник информации о деятельности компании, обеспечивающий доступ к организационной структуре, карте процессов, нормативным документам, причем все обновления выполняются автоматически. Команда проекта у нас была большая и состояла из представителей всех функциональных направлений МТС. Силами одного департамента невозможно осуществить такую масштабную регламентацию бизнес-процессов. Благодаря ИТ-подразделениям и поставщику мы смогли реализовать оптимальные технологические решения.

— На сегодня проект в МТС признан самим вендором — компанией Casewise — крупнейшим в Европе по масштабу и сложности поставленных задач. Что отличает этот проект от других известных вам?

И. Р.: Ключевое отличие — масштабная унификация, стандартизация и улучшение процессов, структуры компании с последующим принятием созданной модели в качестве корпоративного стандарта и ее развитием. Разработано и утверждено более 300 регламентов процессов, в системе Casewise создано около 30 тысяч различных объектов визуального представления: схемы процессов и оргструктур, функций и шагов процессов, организационных единиц. Разработаны удобные шаблоны для описания бизнес-процессов. По сути, в результате доработки удалось перестроить

«коробочный» продукт и получить принципиально новое решение, адаптированное для целей МТС.

А.П.: Инструмент не может заменить методологию: он способен только поддержать ее. Поэтому инструмент постоянно должен совершенствоваться. В этом плане для нас были очень важны те методологические решения МТС, которые шли от реальной практики. ФОРС в этом проекте старался строго придерживаться функций разработчика и избегать роли «диктатора». Можно было бы встать на позиции формального подхода и исходить исключительно из существующих возможностей инструмента. Но мы подошли к реализации проекта с точки зрения здравого смысла: если изменения в инструмент напрашиваются естественным образом — значит, они должны быть внесены. Мы стремились в соавторстве с заказчиком создать действительно жизнеспособное решение, максимально отвечающее потребностям бизнеса МТС. Результатом наших совместных усилий стало решение, которое не только соответствует требованиям данного конкретного заказчика, но и оказалось потенциально полезным для многих компаний — клиентов Casewise по всему миру.

— **Какая уникальная функциональность, ранее не реализованная в системе, была создана в рамках проекта?**

И. Р.: Необходимо отметить создание удобного генератора нормативных документов, который позволяет на основании схем процесса, в интерактивном режиме добавить детальное описание процесса и автоматически сформировать регламент процесса в различных форматах. Кроме того, в рамках проекта с помощью универсального генератора отчетов мы разработали автоматическую генерацию «Положений о подразделениях» на основании карты процессов, которую постоянно



■ Алексей Прошин

поддерживаем в актуальном состоянии.

Добавлены «регионы» к объектам, позволяющие автоматически отобразить визуальную взаимосвязи с другими объектами модели.

В рамках проекта реализована функция автоматического наполнения ролей из организационных единиц с помощью «масок». Выполнение этого процесса вручную трудоемко, из-за того что организационная структура компании постоянно видоизменяется.

Был создан инструмент Logger, при помощи которого в среде Casewise выполняется протоколирование всех действий пользователей системы для осуществления контроля и хранения истории изменений модели.

А.П.: В ходе проекта также разработан инструмент V-Modeler, позволяющий создавать схемы и диаграммы в привычной для

многих пользователей среде Visio и затем переносить их в Casewise. Таким же образом можно осуществлять и обратную операцию.

И. Р.: Эти и ряд других разработок, которые выполнил ФОРС по заказу МТС, уже включены вендором в его продуктовую линейку и поставляются сейчас по всему миру. Кроме того, достигнута договоренность о том, что компания «МТС» будет принимать участие в формировании goad-map по дальнейшему развитию продукта. Такое тесное взаимодействие с поставщиком нас очень порадовало, ведь внесение изменений в коробочный продукт, инициированное заказчиком, — большая редкость для таких проектов.

— **Вы досконально описали всю деятельность компании?**

И. Р.: Достаточно для решения тех задач, которые ставились

Добиться слаженной и эффективной работы можно только в том случае, если люди мыслят одними категориями — ведь сотрудники, создавая схему процесса, изображая в модели взаимоотношения различных объектов, в первую очередь работают с понятиями.

в рамках реализации проекта. Мы регламентируем не всю деятельность, а основные процессы. Тотальная регламентация только усложнила бы работу сотрудников. Не имеет смысла регламентировать ради регламентации. Поэтому, когда появляется запрос о необходимости регламентации процесса, мы сразу задаем вопрос подразделениям: а можно ли это сделать иначе?

Чаще всего нормативный документ выступает в качестве инструмента договоренности подразделений. Там, где существуют сложности в достижении договоренностей и закреплении ответственности, где требуется сохранить знания и технологии, где следует распространять лучшие практики, — надо использовать нормативные документы. Во всех остальных случаях задачу можно решить другими способами.

— **Сколько пользователей работает в системе Casewise?**
И. Р.: Сейчас их насчитывается около 80; одновременно в среде Casewise может работать 25 сотрудников.

— **Как было организовано обучение работе в среде Casewise, методологии регламентации деятельности?**
И. Р.: Для обучения сотрудников компании основам процессного управления регулярно проводится несколько семинаров: по процессному подходу и нормативным документам, по аудитам бизнес-процессов, по работе в системе Casewise. Участниками семинаров являются как руководители, так и ключевые специалисты.
 При внедрении мы провели обучение 30 сотрудников, которых подробно ознакомили со всеми возможностями системы. Но функционал Casewise богат и разнообразен, все возможности не используются одновременно, поэтому сотрудникам сложнее ориентироваться в многообразии функций. Возник-

ла необходимость в дополнительном обучении по использованию основных возможностей, причем уже с учетом созданной в ходе проекта методологии. При реализации подобных проектов целесообразно сначала

шел в операционную составляющую. Мы осознали: если постоянно не поддерживать в актуальном состоянии процессы регламентации работы, не координировать разработку бизнес-процессов, то посте-

Мы планируем применять Casewise в качестве инструмента для разработки процессов системы внутреннего контроля в соответствии с требованиями закона Сарбейнса — Оксли для более деталь-

В рамках проекта с помощью универсального генератора отчетов мы разработали автоматическую генерацию «Положений о подразделениях» на основании карты процессов, которую постоянно поддерживаем в актуальном состоянии.

обучать основной костяк команды, а в дальнейшем с помощью уже получивших знания обучать остальных пользователей работе с системой.

— **Каковы итоги проекта и перспективы развития системы бизнес-моделирования?**
И. Р.: Приступая к внедрению Casewise, мы были уверены, что начинаем проект с четко очерченным финалом. Но со временем он фактически пере-

пенно теряется прозрачность картины деятельности компании в бизнес-процессах и нормативных документах.
 Примечательно, что первоначально процессы описывались в большей степени «как есть», но в дальнейшем доля составляющей «как должно быть» увеличилась. Это неудивительно, так как у нас уже есть материал, от которого можно отталкиваться и совершенствовать свою деятельность.

ного описания процессов на уровне операций, автоматизированного создания рабочих инструкций и других регламентирующих документов.
 Стоит отметить, что сегодня элементы методологии описания бизнес-процессов и нормативных документов, разработанные МТС, используются в «материнской» компании оператора АФК «Система» и в дочерней — «КОМСТАР — Объединенные ТелеСистемы». <

