

ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОЙ МОДЕЛИ В ПОДРАЗДЕЛЕНИИ

О. В. Кривошеев, В. Л. Ведерников, С. В. Карпенко, Н. В. Горбатенко,
А. А. Тюхтин, В. В. Дунькович

ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ», г. Саров Нижегородской обл.

В современном мире успешность и конкурентоспособность предприятия определяется быстротой и эффективностью реагирования на происходящие перемены. Именно поэтому постоянное улучшение – это один из ключевых признаков предприятий, стремящихся успешно осуществлять свою деятельность в долгосрочной перспективе. Это особенно актуально для предприятий и научных организаций оборонно-промышленного комплекса (ОПК), основной целью которых является обеспечение обороноспособности страны.

Необходимость создания инструментов и методов, способных помочь в решении этих задач, обусловила возникновение и развития процессного подхода к управлению.

Процессное управление представляет собой деятельность по формированию целенаправленного поведения организации посредством выделения, описания и менеджмента системы взаимосвязанных и взаимодополняющих процессов организации и их ресурсного окружения.

Процесс – это повторяющаяся совокупность упорядоченных и взаимосвязанных действий, создающая результат, значимый для конечного или внутреннего потребителя.

Процессный подход к управлению направлен на совершенствование работы предприятия путем управления его бизнес-процессами: управленческими, основными, поддерживающими [1, 2].

Использование процессно-ориентированного подхода к организации системы управления пред-

приятия позволяет: описать, систематизировать, классифицировать и понять работу предприятия; регламентировать работу организации; автоматизировать процессы предприятия и управлять развитием предприятия; управлять цепочками создания продуктов и услуг, ЖЦ изделий; управлять научно-производственной базой, организационной структурой и т. п. [3].

Управление процессами – это составная часть цифровой модели предприятия – комплексной информационно-технологической платформы «Цифровое предприятие» [1, 2, 3], рис. 1.

Цель внедрения процессного управления определяется из цели ГК «Росатом» – повышение эффективности системы управления Госкорпорации и ее организаций; определение единых подходов, задач, принципов процессного управления.

Старт работ по внедрению процессного подхода в РФЯЦ-ВНИИЭФ дан вводом в действие приказа ГК «Росатом» «О мерах по внедрению процессной модели отрасли», который повлек за собой ряд ОРД и приказов, в частности приказ на уровне предприятия от 05.05.12 № 178/П «О мерах по внедрению процессной модели ФГУП РФЯЦ-ВНИИЭФ» [3].

Стратегия перехода РФЯЦ-ВНИИЭФ к процессному управлению состоит из 9 шагов, представленных на рис. 2 [2, 3].

Процессная модель предприятия состоит из моделей бизнес-процессов каждого из входящих в его состав подразделений, поэтому в каждом из подразделений РФЯЦ-ВНИИЭФ в соответствии со страте-



Рис. 1. Комплексная информационно-технологическая платформа – «Цифровое предприятие»

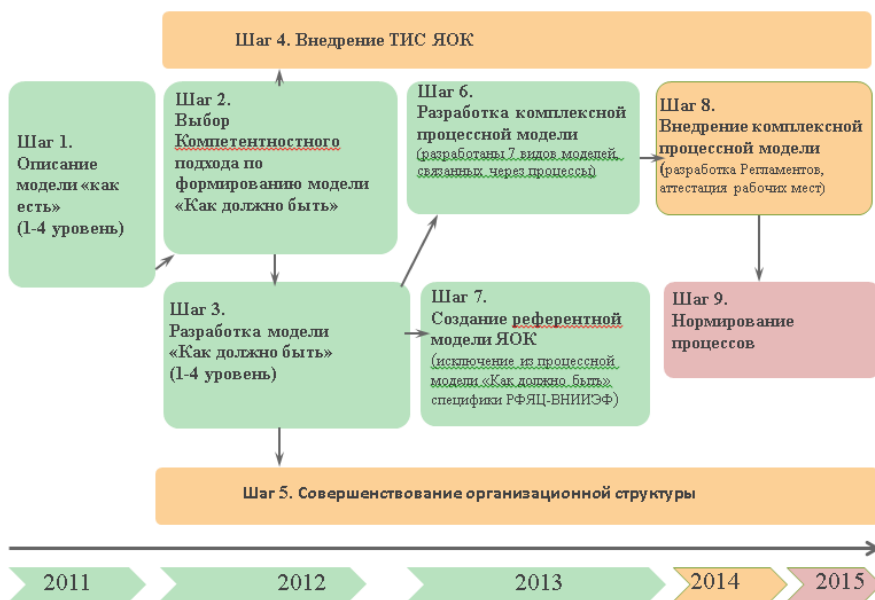


Рис. 2. Девять шагов Стратегии перехода РФЯЦ-ВНИИЭФ к процессному управлению

гией были начаты работы по формированию и внедрению процессных моделей в своей зоне ответственности.

Работы по формированию и внедрению процессных моделей проводились в несколько этапов:

– 1 этап: «Разработка моделей «как есть», 2011 г.

На данном этапе была сформирована процессная группа; было проведено начальное анкетирование сотрудников для определения процессов основной деятельности подразделения, а также входов и выходов данных процессов. По результатам анкетирования были разработаны и введены в базу данных процессного полигона модели «как есть» 1–4 уровня бизнес-процессов основной деятельности подразделения; сформированы и выпущены альбомы моделей «как есть» 1, 2, 3 уровня.

Итог работ: в 2011 году из процессных моделей подразделений была сформирована процессная модель «как есть» РФЯЦ-ВНИИЭФ.

– 2 этап: «Разработка моделей «как должно быть», 2012 г.

Данный этап предназначен для анализа сформированных моделей «как должно быть» и внесения усовершенствований путем формирования процессных моделей «как должно быть», в которых должны были найти свое воплощение все предполагаемые улучшения, а именно оптимизация и автоматизация процессов разработки изделий [4, 5, 6].

Усовершенствовать процессы деятельности РФЯЦ-ВНИИЭФ предполагалось за счет создания и внедрения в 2012 году Типовой информационной системы ЯОК.

Таким образом, процесс формирования моделей «как должно быть» процессов основной деятельно-

сти включал в себя работы по: проверке и корректировке моделей «как есть» бизнес-процессов основной деятельности подразделения с учетом проверок моделей на семантические и типовые ошибки моделирования; корректировке моделей по результатам экспертиз моделей экспертами подразделения; внедрению в сформированные модели «как должно быть» фрагментов моделей ФБ ТИС ЯОК в качестве показателей автоматизации соответствующих процессов.

На данном этапе были разработаны модели «как должно быть» основной деятельности подразделения, модели организационной структуры в соответствии со штатным расписанием для привязки моделей деятельности к конкретным организационным единицам, а также для определения требований к исполнителям сформированы модели компетенций – карты знаний по всем бизнес-ролям моделей «как должно быть» 2,3,4 уровней.

Карты знаний сформированы на основе информации из должностных инструкций сотрудников; на основе проведения анализа моделей бизнес-процессов и функций, выполняемых бизнес-ролями моделей бизнес-процессов; с использованием информации из Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих.

В ходе формирования моделей «как должно быть» проводились экспертизы моделей экспертами подразделений, было выпущено несколько редакций альбомов моделей «как должно быть» бизнес-процессов основной деятельности подразделения.

Итог работ: в 2012 году по всем направлениям деятельности Института из процессных моделей всех подразделений была сформирована модель «как должно быть» РФЯЦ-ВНИИЭФ.

– 3 этап: «Разработка Комплексной процессной модели (КПМ)», 2013 г.

Комплексная процессная модель (КПМ) представляет собой взаимосвязанную совокупность всех видов разработанных процессных моделей предприятия – моделей бизнес-процессов, моделей организационной структуры, моделей «Дерева целей», моделей «Базовых и критических технологий», каталогов информационных систем и т. п.

Схема КПМ приведена на рис. 3 [4,5,6].



Рис. 3. Схема КПМ РФЯЦ-ВНИИЭФ

КПМ применяется для наглядного представления целостного описания деятельности как конкретного подразделения, так и всего РФЯЦ-ВНИИЭФ.

Например, модели «Компетенции» (знания, навыки, умения) позволяют определить знания, навыки и умения для выполнения процессов деятельности подразделения.

Итог работ: проведена взаимоувязка всех составных частей КПМ в зоне ответственности каждого подразделения – моделей бизнес-процессов, моделей организационной структуры, моделей карт знаний.

Для каждого процесса первого уровня основной деятельности подразделения указаны цели из модели «Дерево целей», модели базовых и критических технологий (БКТ), научно-производственной базы (НПБ), продуктов и услуг.

– 4 этап: «Внедрение Комплексной процессной модели (КПМ)», 2014 г.

На этапе внедрения КПМ на ее основе были сформированы и утверждены приказами по предприятию Структуры процессов всех подразделений РФЯЦ-ВНИИЭФ с указанием наименований процессов, входов и выходов, целей и ответственных.

Также с целью определения роли работников в процессах основной деятельности проведена полномасштабная проверка знаний и компетенций всего персонала РФЯЦ-ВНИИЭФ как основной, так и поддерживающей деятельности с использованием Паспорта аттестации рабочего места (РМ) сотрудника, автоматически сформированного на основе КПМ подразделения для каждого сотрудника подразделения.

Паспорт РМ рассматривается как возможное дополнение к должностной инструкции, содержащее набор требований к сотруднику в условиях внедрения ТИС ЯОК. По паспорту РМ участие работника в процессах деятельности своего подразделения, а также в процессах смежных подразделений РФЯЦ-ВНИИЭФ становится понятным: указаны процессы (процедуры, операции), в которых участвует сотрудник, указаны требования к знаниям и умениям конкретного сотрудника. Сотрудник, в свою очередь, на основе того же паспорта может понять свой непосредственный вклад в процессы своего подразделения, определить требования к себе, как к специалисту, также сформулировать требования по оснащению своего рабочего места и обучению необходимому инструментарию [7].

Итог работ: в 2014–2015 гг. все сотрудники подразделения прошли проверку знаний и компетенций персонала в связи с внедрением ТИС ЯОК.

В ходе работ по формированию и внедрению КПМ «как должно быть» в РФЯЦ-ВНИИЭФ за период с 2011 по 2015 гг. процессными группами каждого подразделения, совместно с сотрудниками Процессного отдела РФЯЦ-ВНИИЭФ, сформирован задел. Задел сформирован в виде процессных моделей «как должно быть» деятельности подразделений, моделей организационной структуры, карт знаний и др. для последующей аналитической работы по исследованию сформированных моделей бизнес-процессов основной деятельности и поиска дальнейших решений в области повышения эффективности внедрения процессного подхода.

Литература

1. Концепция системы управления бизнес-процессами. – Саров, 2012 [Электронный источник].
2. Основы процессного управления (основная деятельность). Курс процессного управления / В. В. Коновалова, Э. В. Каледина. Саров, 2014.
3. Карпенко С. В. Внедрение процессного управления во ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ». Сб. докл. II ежегодной конференции «Информационные технологии на службе оборонно-промышленного комплекса России», 10–12 апреля 2013 г, стр. 56–57.
4. Кривошеев О. В., Карпенко С. В., Коновалова В. В., Голеева С. О., Затонская И. А. Методика внедрения процессного подхода на предприятиях ЯОК, № 2014620165 от 22.01.2014.
5. Костюков В. Е., Комаров Г. В., Свеженцев Г. В., Карташов Г. А., Соловьев В. П., Кривошеев О. В., Карпенко С. В. Процессная модель РФЯЦ-ВНИИЭФ 2011, № 2013620462 от 01.04.2013.
6. Костюков В. Е., Комаров Г. В., Свеженцев Г. В., Карташов Г. А., Соловьев В. П., Кривошеев О. В., Карпенко С. В. Процессная модель РФЯЦ-ВНИИЭФ 2012 года «Как должно быть», № 2013621192 от 19.09.2013.
7. ВНИИЭФ: ОБЗОР НЕДЕЛИ № 38(192) 10 октября 2014.