

# ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОЛОГИИ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРИ СЛИЯНИИ / ПОГЛОЩЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Л. Ф. Кочкина, С. В. Баканов, С. О. Голесова*

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

## Введение

В докладе представлен опыт применения методологии процессного управления при реализации проекта «Внедрение ERP-комплекса во ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова» на общей с ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» информационной базе» (далее – Проект) в части выстраивания процессов ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова» в соответствии с процессами ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ». По итогам Проекта обозначены основные проблемы, возникающие в ходе работ, приведены рекомендации по организации работ, примерные шаблоны форм для сбора и анализа информации.

## Общие сведения по Проекту

Проект был реализован в 2017 году в рамках реорганизации ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» в форме присоединения к нему ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова».

Основные цели Проекта:

- создание единой системы учета в рамках объединенного предприятия и запуск ее в промышленную эксплуатацию с 01 января 2018 года;
- выработка новой методологии учета на объединенном предприятии с учетом различий в учетной политике, методиках учета затрат и расчета себестоимости, разного уровня автоматизации, изменениях в организационной структуре;
- формирование начальных данных в нужных аналитических разрезах, объединение нормативно-справочной информации двух предприятий;
- обеспечение непрерывности ключевых процессов в процессе объединения;
- обеспечение своевременного расчета заработной платы для работников объединенного предприятия за январь 2018 года и формирования годовой бухгалтерской и налоговой отчетности за 1-й квартал 2018-го года.

Так как подобное объединение предприятий подразумевает объединение информационных систем в Проекте, необходимо, во-первых, запланировать работы по изучению и анализу бизнес-процессов предприятий на предмет выявления их сходства и различия. Во-вторых, определить, какая из информационных систем предприятий должна использоваться в качестве учетной системы объеди-

ненных предприятий. В нашем случае в качестве учетной системы объединенного предприятия была выбрана ERP-система, функционирующая в РФЯЦ-ВНИИЭФ. В-третьих, необходимо создать проектную команду, которая должна взять на себя функции по обеспечению слияния информационных систем, контроля сроков выполнения работ.

Применение методологии процессного управления позволяет установить порядок взаимодействия и определить расхождения в процессах между структурными функциональными подразделениями ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» и структурными функциональными подразделениями ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова». Таким образом, анализ процессов ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова» в рамках Проекта позволил решить следующий ряд задач:

- определение и согласование распределения функций и ролей в процессах, подлежащих консолидации в рамках Проекта;
- определение и согласование перечня объектов информации по обмену со сроками их предоставления по консолидируемым процессам при взаимодействии предприятий;
- определение и согласование совместных решений по взаимодействию организаций в части автоматизации процессов, построения единой ИТ-инфраструктуры;
- разработка регламентов взаимодействия между предприятиями в рамках консолидируемых процессов.

## Разработка плана мероприятий по реорганизации ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» в форме присоединения к нему ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова»

Коллективная работа работников ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» и ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова» в рамках процесса анализа деятельности организаций строилась на основе утвержденного плана мероприятий по реорганизации ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» в форме присоединения к нему ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова» (далее – План мероприятий).

План мероприятий представлял собой систему взаимосвязанных мероприятий, направленных на реализацию целей и задач программы по реорганизации ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» в форме присоединения к нему ФГУП «ФНПЦ НИИИС

им. Ю. Е. Седакова» (далее – Программа) и необходимых для достижения ключевых вех Программы, с указанием ответственных за их выполнение, сроков исполнения и ожидаемого результата.

План мероприятий утверждался совместно директорами ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» и ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова» и включал в себя шесть основных блоков:

- подготовительные мероприятия;
- организационные мероприятия;
- переоформление имущественных прав и разрешительных документов;
- мероприятия в сфере взаимодействия служб ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» и ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова»;
- мероприятия по организационной структуре и управлению персоналом;
- завершающие юридические действия.

Блок «Подготовительные мероприятия» состоял из мероприятий по организации планируемой работы, таких как, например, создание рабочих групп, назначение ответственных, а также мероприятий, касающихся анализа в части имущества и определения статуса ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова».

Блок «Организационные мероприятия» подразумевал включение мероприятий по уведомлению всех заинтересованных лиц о начале процесса реорганизации и внесению в устав ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» изменений, касавшихся ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова».

Блок «Переоформление имущественных прав и разрешительных документов» содержал мероприятия по инвентаризации движимого и недвижимого имущества, результатов интеллектуальной деятельности и по переоформлению лицензий и других разрешительных документов ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова».

Блок «Мероприятия в сфере взаимодействия служб ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» и ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова» включал в себя анализ ключевых процессов ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова», подлежащих консолидации, соответствующими структурными функциональными подразделениями ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ», разработку регламентов и сквозных процессов по взаимодействию между структурными функциональными подразделениями ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» и ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова».

Блок «Мероприятия по организационной структуре и управлению персоналом» содержал мероприятия по подготовке и утверждению проектов организационной структуры, штатного расписания, системы оплаты труда ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» с учетом присоединения ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова». Так же в данный блок были включены мероприятия по созданию ИАСУ ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова» и созданию единого информационного пространства по взаимодействию ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» и ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова».

Завершающий блок «Завершающие юридические действия» содержал заключительные мероприятия, такие как оформление прекращения деятельности ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова», составление заключительной бухгалтерской отчетности и вступительного баланса после фактического объединения ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» и ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова», решение вопросов с банками относительно расчетных счетов ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова» и доведение соответствующей информации до заинтересованных лиц.

### **Создание организационной структуры проекта по внедрению ИТ-решений, входящих в Комплекс систем «Управление предприятием», в ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова» на единой информационной базе**

В целях эффективной организации и координации работ по Плану мероприятий Программы, в части проекта по внедрению ИТ-решений, входящих в Комплекс систем «Управление предприятием», во ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова» на единой информационной базе, были выпущены организационно-распорядительные документы – приказы по обеим организациям: от 04.09.2017 №... «О реализации проекта внедрения ERP-комплекса», от 04.09.2017 №... «О внедрении комплекса ERP в едином информационном пространстве ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» и филиала РФЯЦ-ВНИИЭФ «НИИИС им. Ю. Е. Седакова». Данными приказами была введена организационная структура Проекта, и определены форма и сроки предоставления отчетности по его реализации.

Проект был разбит на подпроекты в соответствии с определенными ключевыми процессами, подлежащими консолидации в процессе реорганизации ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» в форме присоединения к нему ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова», а также в соответствии с системами, входящими в состав ERP-системы планируемыми к внедрению в филиале РФЯЦ-ВНИИЭФ «НИИИС им. Ю. Е. Седакова».

В приказах были определены следующие основные роли:

- руководители Проекта – по одному работнику от ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» и от ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова», имевшему полномочия и компетенции для принятия решений по Проекту в рамках своего предприятия, а также несший ответственность за реализацию Проекта и его результаты;

- руководители подпроектов – работники структурных подразделений ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» и соответствующих структурных подразделений ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова», имевшие соответствующие полномочия и компетенции и осуществлявшие общее руководство работами по подпроектам в рамках своих направлений деятельности и зон ответственности.

Руководителями Проекта были назначены заместитель директора ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» по информационным технологиям и управлению жизненным циклом изделий – директор департамента О. В. Кривошеев и заместитель директора ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова» по информационным технологиям Д. В. Седаков. Руководителями под проектов были назначены работники ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» и ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова» из числа ответственных, определенных Планом мероприятий, или являвшихся ответственными за реализацию ключевых процессов, то есть руководители структурных функциональных подразделений по ключевым направлениям деятельности.

На основании опыта проведенного Проекта, следует отметить, что подобная организация работ оказалась неудобной и неэффективной. Формирование двух разных команд объединяемых предприятий показало свою несостоятельность. Был сделан вывод, что с целью результативной организации работ по слиянию/поглощению предприятий нужно создавать единую команду по реализации Проекта, выпускать единый приказ по двум предприятиям, в котором были бы обозначены следующие роли:

- руководитель Проекта – работник Головной организации, имеющий полномочия и компетенции для принятия решений в рамках Проекта в целом, а также несет ответственность за реализацию Проекта и его результаты в целом;

- заместитель руководителя Проекта – работник Филиала, имеющий полномочия и компетенции для принятия решений в рамках Проекта в части Филиала, а также несет ответственность за реализацию Проекта и его результаты в части Филиала;

- координатор Проекта со стороны Головной организации – работник Головной организации, который организует работу по Проекту, обеспечивает взаимодействие участников Проекта, следит за ходом реализации Проекта, принимает меры, направленные на достижение поставленных целей;

- координатор Проекта со стороны Филиала – работник Филиала, который организует работу по Проекту, обеспечивает взаимодействие участников Проекта, следит за ходом реализации Проекта, принимает меры, направленные на достижение поставленных целей;

- руководители подпроектов – работники структурных подразделений Головной организации, имеющие соответствующие полномочия и компетенции и осуществляющие общее руководство работами по подпроектам в рамках своих направлений деятельности и зон ответственности;

- администраторы подпроектов – работники структурных подразделений Филиала, имеющие полномочия и компетенции для управления подпроектами в рамках своих направлений деятельности и зон ответственности и осуществляющие поддерж-

ку руководителям подпроектов в части реализации организационных вопросов;

- участники подпроектов (технические специалисты, консультанты, тренеры) – работники структурных подразделений Головной организации и Филиала, включенные в состав организационных структур по соответствующим подпроектам и реализующие задачи в ходе исполнения соответствующих подпроектов согласно определенным для них ролям.

### **Проведение анализа процессов ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова» в рамках Проекта**

Для проведения, в рамках Проекта анализа деятельности ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова» необходимо было организовать и провести предварительную работу на данном предприятии, включающую:

- обучение работников ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова» основам процессного подхода к управлению организациями;

- формирование карты процессов верхнего уровня ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова» (далее – карта ПВУ).

В целях обеспечения необходимого базового уровня теоретических знаний в области процессно-ориентированного управления и для повышения результативности и эффективности дальнейших работ по анализу деятельности ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова», описанию и анализу процессов предприятия для групп слушателей ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова» в 2013 году в рамках проекта «Определение функциональных рамок и организационного периметра реализации программы тиражирования ТИС ЯОК, подготовка к внедрению процессного подхода в ФГУП «ФНПЦ НИИИС» (далее – Проект по тиражированию) в г. Нижний Новгород были проведены:

- 1) курс «Основы процессного подхода. Моделирование деятельности предприятия на основе референтной модели» 24 сентября 2013 г., количество обученных – 5 человек, табл. 1;

- 2) курс однодневного семинара для высшего руководства «Основы процессно-ориентированного управления» 29 октября 2013 г., количество обученных – 21 человек, табл. 2;

- 3) курс обучения для руководителей и ключевых специалистов структурных подразделений по теме «Основы процессно-ориентированного управления» 01–05 ноября 2013 г., количество обученных – 39 человек, табл. 3.

В результате пройденных курсов работники предприятия:

- получили общее представление о процессном подходе как эффективном подходе к управлению предприятием,

Программа учебного курса «Основы процессного подхода. Моделирование деятельности предприятия на основе референтной модели»

Темы занятий	Продолжительность (мин.)
Функции и функциональное управление, процессы и процессный подход	90
Процессный подход как элемент совершенствования и повышения зрелости системы управления, повышения эффективности деятельности предприятия	35
Общие принципы моделирования деятельности, методика описания деятельности	50
Реализация процессного управления в ГК «Росатом». Декомпозиция решений в области процессного управления на предприятия	50
Представление референтной модели предприятий ЯОК	20
Основные тезисы и применяемость референтной модели	15
Моделирование деятельности предприятия на основе референтной модели	30
Проведение проектов с использованием ARIS	40
Практическое применение процессной модели	30

Таблица 2

Программа учебного курса для высшего руководства «Основы процессно-ориентированного управления»

Темы занятий	Продолжительность (мин.)
<b>Часть I. Доклад "Использование процессного подхода к управлению в отраслевых решениях"</b>	<b>45</b>
Применение процессного подхода к управлению научным предприятием	5
Реализация процессного управления в ГК «Росатом». Декомпозиция решений в области процессного управления на предприятия	10
Основные тезисы и применяемость референтной модели	5
Моделирование деятельности предприятия на основе референтной модели	10
Система управления бизнес-процессами	5
Практическое применение процессной модели	10
<b>Часть II. Практика по модели процессов верхнего уровня</b>	<b>45</b>
Представление эталонной отраслевой модели процессов	20
Вопросы и ответы по эталонной модели	15
Определение владельцев процессов	10

Таблица 3

Программа обучения для руководителей и ключевых специалистов структурных подразделений по теме «Основы процессно-ориентированного управления»

Темы занятий	Продолжительность (мин.)
Необходимость, история и принципы процессного управления	20
Базовая методология описания деятельности предприятия с использованием процессного подхода	30
Карта процессов верхнего уровня, принципы построения	20
Архитектурный подход для проектирования ИС на базе методологии процессно-ориентированного управления	30
Основы моделирования деятельности предприятия с использованием инструментария ARIS	20
Применение процессного подхода к управлению научным предприятием	10
Реализация процессного управления в ГК «Росатом». Декомпозиция решений в области процессного управления на предприятия	30
Система управления бизнес-процессами	25
Практическое применение процессной модели	40
Представление референтной модели предприятий ЯОК	20
Основные тезисы и применяемость референтной модели	15
Моделирование деятельности предприятия на основе референтной модели	30

- получили знания о комплексной процессной модели предприятия, как элементе хранения знаний о предприятии и инструменте для решения задач управления и развития предприятия,
- получили основы знаний по описанию и анализу ключевых процессов предприятия,
- получили представление о процессе управления предприятием в целом,
- получили общее представление об информационных технологиях, используемых при управлении предприятием и на уровне рабочего места,
- поняли собственную роль и место в общем процессе управления предприятием, частные функции в процессе, требуемые для исполнения функций знания и навыки работы в информационных системах.

Также, в рамках Проекта по тиражированию была сформирована карта ПВУ ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова». Она разрабатывалась на основании информации, полученной в результате анализа деятельности предприятия ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова», и отражала все процессы, выполняемые на предприятии, сгруппированные по направлениям деятельности (процессным областям).

В результате проведенных работ на предприятии было выделено 64 процесса по шестипроцессным областям:

- процессы управления – 4 процесса;
- процессы развития – 5 процессов;
- поддерживающие процессы – 16 процессов;

- безопасность и контроль – 11 процессов.
- процессы основной деятельности – 25 процессов;
- процессы непрофильной деятельности – 3 процесса.

### Выделение ключевых процессов для консолидации.

Внедряемая в рамках Проекта ERP-система является частью Комплекса систем «Управление предприятием», который входит в состав СПЖЦ «Цифровое предприятие», представленный на рис. 1.

Система полного жизненного цикла «Цифровое предприятие» (далее – СПЖЦ), разрабатываемая во ВНИИЭФ, – это совокупность отечественных информационных технологий, позволяющих создавать сложные инженерные объекты, на базе которых возможно проектирование, изготовление и поддержка всех стадий жизненного цикла объектов ВВСТ на мировом технологическом уровне. СПЖЦ обеспечивает снижение импортозависимости в части использования ПО организациями ОПК РФ и высокотехнологичными отраслями промышленности.

Комплекс систем «Управление предприятием» представляет собой функционал, изображенный на рис. 2, и обеспечивает эффективность и качество управления ресурсами предприятия, включая:

- научно-производственную базу (оборудование, установки);
- основные средства (здания, сооружения, имущество);

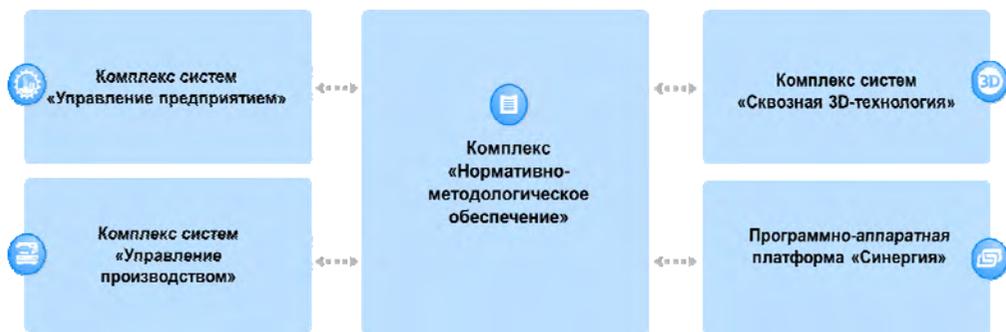


Рис. 1. Состав СПЖЦ «Цифровое предприятие»

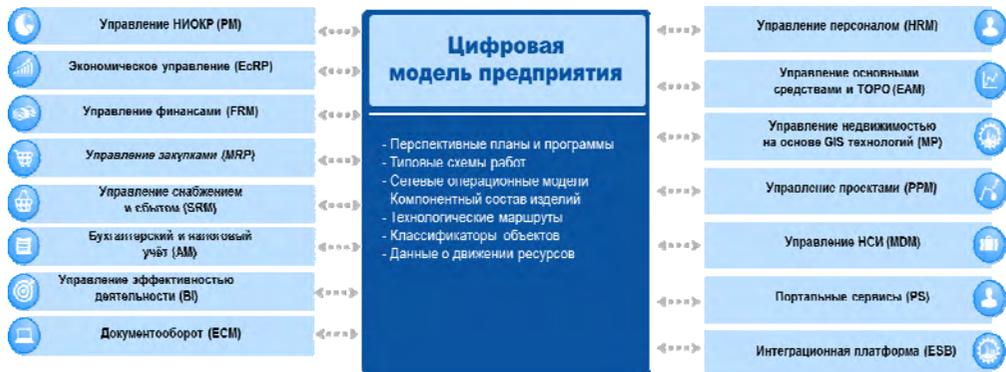


Рис. 2. Состав комплекса систем «Управление предприятием»

- трудовые ресурсы (основной и вспомогательный персонал);
- нематериальные активы (патенты, изобретения, технологии);
- финансовые ресурсы (денежные средства, капитал, инвестиции, оборотные средства);
- материальные ресурсы (сырье, материалы, полуфабрикаты, комплектующие).

В состав комплекса систем «Управление предприятием» входят:

- система управления ресурсами предприятия (ERP – система);
- управление деятельностью;
- экономическое управление;
- управление закупками;
- управление снабжением и сбытом;
- управление финансами;
- управление основными средствами и ТОРО;
- бухгалтерский и налоговый учет;
- система управления персоналом;
- управление НСИ;
- управление проектами;
- управление эффективностью деятельности;
- документооборот;
- управление недвижимостью с использованием GIS-технологий;
- интеграционная платформа;
- порталные сервисы.

В соответствии с модулями системы ERP, Комплексной процессной моделью ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» и сформированной картой ПВУ ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова» были выделе-

ны следующие ключевые процессы предприятий, подлежащие консолидации:

- управление деятельностью;
- управление договорной деятельностью;
- управление закупками;
- управление снабжением, складом, сбытом;
- учет движения основных средств;
- управление недвижимостью;
- управление техническим обслуживанием и ремонтами;
- управление финансами и расчетами;
- управление экономической деятельностью;
- бухгалтерский и налоговый учет;
- управление персоналом.

### Разработка формы предоставления данных по распределению функций и ролей в процессах, подлежащих консолидации

Анализ ключевых процессов ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова», подлежащих консолидации, соответствующими структурными функциональными подразделениями ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» был начат с разработки формы предоставления данных по распределению функций и ролей в процессах. Была разработана форма, основанная на таксономической модели процессов ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ», представленная в табл. 4, с краткой инструкцией по заполнению.

Таблица 4

Форма 1. Распределение функций и ролей в консолидированных<sup>1</sup> процессах по направлениям

Процессы <sup>2</sup>	Предприятия	ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ»	ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова»
<i>«Наименование Процесса верхнего уровня»</i>			
<i>«Наименование Подпроцесса 1.1» (процесса 2-го уровня)</i>			
<i>«Наименование Процедуры 1.1.1» (процесса 3-го уровня)</i>			
<i>«Наименование Функции 1.1.1.1»</i>		(+/-) <sup>3</sup>	(+/-)
<i>«Наименование Функции 1.1.1.2»</i>		(+/-)	(+/-)
...		...	...
<i>«Наименование Функции 1.1.1.N»</i>		(+/-)	(+/-)
<i>«Наименование Подпроцесса 1.2» (процесса 2-го уровня)</i>			
<i>«Наименование Процедуры 1.2.1» (процесса 3-го уровня)</i>			
<i>«Наименование Функции 1.2.1.1»</i>		(+/-)	(+/-)
<i>«Наименование Функции 1.2.1.2»</i>		(+/-)	(+/-)
...		...	...
<i>«Наименование Функции 1.2.1.N»</i>		(+/-)	(+/-)

<sup>1</sup> Консолидированные процессы – процессы, определенные для консолидации в процессе слияния/поглощения организаций и указанные в Плане мероприятий

<sup>2</sup> Процессы – наименования процессов из таксономической процессной модели Головной организации, в случае наличия дополнительных процессов / функций в Филиале следует добавлять их в имеющийся перечень с соответствующей пометкой или с выделением цветом

<sup>3</sup> Правило заполнения: «+» – в случае, если функция выполняется в ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова», «-» – в случае, если функция не выполняется в ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова»

## Порядок заполнения и согласования Формы 1

Заполнение Формы 1 было организовано Руководителями подпроектов от ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» по соответствующим направлениям деятельности совместно с администраторами подпроектов от ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова».

Руководители подпроектов от ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» по соответствующим направлениям деятельности курировали работу по заполнению Формы 1, как в части ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» (столбец 2 «ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ»»), так и в части ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова» (столбец 3 «ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова») в соответствии с руководством по заполнению и направляли ее на согласование соответствующим администраторам подпроектов от ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова». Администраторы подпроектов от ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова» дополняли Форму 1 в части ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова» (столбец 1 «Процессы»), при необходимости вносили корректировки (столбец 3 «ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова»). Отдел процессов деятельности предприятия выполнял роль консолидатора информации, содержащейся в данных формах. Консолидированная информация была направлена в подразделение-разработчик, непосредственно занимающееся развертыванием на базе ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова» сегмента служебной вычислительной сети, обеспечивающей полномасштабное внедрение ERP-комплекса.

## Использование данных, полученных в результате анализа Формы 1

Информация, содержащаяся в заполненных и согласованных Формах 1, была использована для решения следующих задач:

- определение перечня процессов по каждому из направлений, которые подлежали консолидации в рамках единой информационной системы;
- согласование и утверждение распределения ролей в процессах при их консолидации;
- инициация деятельности по актуализации Комплексной процессной модели в части доработки процессов (разделения функций) по факту выявления исполнения разных ролей ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» и ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова» в рамках выполнения одной функции и в части расширения состава типовых ролей в процессах с учетом выполняемых ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова» функций;
- определение перечня процессов, по которым ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова» передает информацию в ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» в электронном виде по установленным шаблонам для консолидации в единой информационной системе;
- проработка механизма взаимодействия (передачи информации) в процессах консолидации;

– установление соответствия аналитики (методы передачи данных, формат передачи данных и т. п.) ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова» и ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» по формам обмена данными;

– подготовка предложений по внесению корректировок / дополнений в справочники Головной организации с целью обеспечения возможности формирования достоверной консолидированной информации из единой информационной системы;

– определение перечня полномочий на выполнение отдельных функций, закрепленных доверенностями Директора ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» организации и планируемых к передаче ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова» с юридически оформленного момента осуществления слияния / поглощения Головной организацией.

## Определение ключевых показателей, документов, отчетности, подлежащей консолидации по консолидируемым процессам

Для определения ключевых показателей, документов, отчетности, подлежащей консолидации по консолидируемому процессам, была разработана форма, в которой в привязке к процессам, подлежащим консолидации, были отражены все данные по обмену между ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» и ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова», включая бумажные и электронные объекты информации, с указанием срока их предоставления. В табл. 5 представлен предлагаемый вариант такой формы – Форма 2.

## Порядок заполнения и согласования Формы 2

Заполнение Формы 2 было организовано Руководителями подпроектов от ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» по соответствующим направлениям деятельности совместно с администраторами подпроектов от ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова».

Руководители подпроектов от ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» по соответствующим направлениям деятельности курировали работу по заполнению Формы 2, как в части ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» (столбец 1 ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ»»), так и в части ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова» (столбец 2 ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова») в соответствии с руководством по заполнению и направляли ее на согласование соответствующим администраторам подпроектов от ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова». Администраторы подпроектов от ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова» при необходимости дополняли или вносили корректировки в Форму 2 в части Филиала (столбец 2 ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова»), строки «Процесс 2-го уровня ...», «Процесс взаимодействия ...», «Функция ...», строки, содержащие информацию о данных по обмену и сроках их предоставления).

Форма 2. Документы, данные по обмену и сроки их предоставления по процессам взаимодействия ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» и ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова»

ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ»			ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова»		
Документы по обмену	Данные по обмену <sup>1</sup>	Срок предоставления информации	Документы по обмену	Данные по обмену <sup>1</sup>	Срок предоставления информации
Процесс верхнего уровня N1 «Наименование Процесса верхнего уровня N1» <sup>2</sup>			Процесс верхнего уровня M1 «Наименование Процесса верхнего уровня M1» <sup>2</sup>		
Процесс 2-го уровня N1.1 <sup>3</sup> «Наименование Подпроцесса N1.1»			Процесс 2-го уровня M1.1 <sup>4</sup> «Наименование Подпроцесса M1.1»		
Процесс взаимодействия N1.1.1 <sup>3</sup> «Наименование Процесса 3-го уровня N1.1.1»			Процесс взаимодействия M1.1.1 <sup>4</sup> «Наименование Процесса 3-го уровня M1.1.1»		
Функция <sup>5</sup> N1.1.1.1 <sup>3</sup> «Наименование Процесса 4-го уровня N1.1.1.1»			Функция <sup>5</sup> M1.1.1.1 <sup>4</sup> «Наименование Процесса 4-го уровня M1.1.1.1»		
✓ ...	✓ ...	✓ ...	✓ ...	✓ ...	✓ ...
✓ ...	✓ ...	✓ ...	✓ ...	✓ ...	✓ ...
...					
Процесс верхнего уровня NN <sup>2</sup> «Наименование Процесса верхнего уровня NN»			Процесс верхнего уровня MM <sup>2</sup> «Наименование Процесса верхнего уровня MM»		
Процесс 2-го уровня NN.1 <sup>3</sup> «Наименование Подпроцесса NN.1»			Процесс 2-го уровня MM.1 <sup>4</sup> «Наименование Подпроцесса MM.1»		
Процесс взаимодействия NN.1.1 <sup>3</sup> «Наименование Процесса 3-го уровня NN.1.1»			Процесс взаимодействия MM.1.1 <sup>4</sup> «Наименование Процесса 3-го уровня MM.1.1»		
Функция <sup>5</sup> NN.1.1 <sup>3</sup> «Наименование Процесса 4-го уровня NN.1.1.1»			Функция <sup>5</sup> MM.1.1 <sup>4</sup> «Наименование Процесса 4-го уровня MM.1.1.1»		
✓ ...	✓ ...	✓ ...	✓ ...	✓ ...	✓ ...
✓ ...	✓ ...	✓ ...	✓ ...	✓ ...	✓ ...

<sup>1</sup> Данные, не вошедшие в раздел «Документы по обмену» (например, электронные данные, которые будут передаваться с помощью модулей ERP-комплекса)

<sup>2</sup> Названия процессов **верхнего уровня** для ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» и ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова» **должны совпадать**

<sup>3</sup> Процессы из таксономической процессной модели ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ»

<sup>4</sup> Процессы из таксономической процессной модели ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ», в случае наличия дополнительных процессов / функций, следует добавлять их с соответствующей пометкой или с выделением цветом

<sup>5</sup> Указание функции является уточняющим и не обязательно

Заполненные формы 1, 2 по подпроектам были согласованы письмом со стороны ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова». Опыт реализации Проекта показал, что согласование Форм 1,2 по каждому из направлений было бы результативнее закреплять решением протокола совместного совещания с участием руководителей подпроектов от ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» и администраторов подпроектов от ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова».

### Разработка регламентов взаимодействия между организациями в рамках консолидируемых процессов

В целях формирования единых правил и требований к взаимодействию организационных структур и исполнителей в рамках выделенных консолидируемых процессов были разработаны регламенты взаимодействия между предприятиями (далее по тексту – Регламенты). Основное предназначение Регламентов – определение правил взаимодействия и распределение ответственности и полномочий исполни-

телей соответственно для каждого из выделенных консолидируемых процессов.

Основой для разработки Регламентов по каждому из консолидируемых процессов являлись заполненные и утвержденные Формы 2.

Работа по разработке регламентов была организована и проведена руководителями подпроектов от ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» по соответствующим направлениям деятельности на основе шаблона, сформированного отделом процессов деятельности РФЯЦ-ВНИИЭФ. Проекты регламентов направлялись на согласование соответствующим администраторам подпроектов от ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова». Регламенты были утверждены двухсторонне: руководителями ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» и администраторами филиала РФЯЦ-ВНИИЭФ «НИИИС им. Ю. Е. Седакова» по соответствующим направлениям.

### Заключение

В результате реализации Проекта в 2017 году в течение ограниченного временного периода –

8 месяцев был осуществлен переход предприятия ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю.Е. Седакова» на информационную систему ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ». В ходе работ по Проекту было выполнено объединение информационных баз двух предприятий с общей численностью более 20 тысяч работников с различиями в системах учета, оплаты труда в условиях реорганизации. В единую информационную систему были объединены многие департаменты и службы предприятия – бухгалтерия, служба управления персоналом в части кадров и заработной платы, планово-экономические структуры, финансовый отдел, структура по закупкам и снабжению, служба под руководством главного инженера в части технического обслуживания и ремонта оборудования

Работа по Проекту велась на основе утвержденного плана мероприятий по реорганизации ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» в форме присоединения к нему ФГУП «ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова». В ходе Проекта на основании анализа процессов ФГУП

«ФНПЦ НИИИС им. Ю. Е. Седакова» были выделены ключевые процессы, подлежащие консолидации в процессе перехода на единое ИТ-решение – информационную систему ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ», организована и скоординирована работа по взаимодействию предприятий в рамках данных процессов с целью определения данных по распределению функций и ролей в процессах, ключевых показателей, документов, отчетности, подлежащей консолидации по консолидируемому процессам.

Для формирования единых правил и требований к взаимодействию исполнителей, определения их ролей и мест в рамках выделенных консолидируемых процессов были разработаны регламенты взаимодействия между предприятиями. По результатам проекта в целях дальнейшего использования данного опыта по слиянию/поглощению предприятий были разработаны и выпущены соответствующие методические указания.