

специалисты, отвечающие за сопровождение и эксплуатацию интегрируемых систем.

Через систему управления информационными потоками передается 30 типов документов. Примерный объем передаваемой информации составляет около 2 Гбайт в месяц. Помимо первоначально задействованных систем, к интеграционной шине подключены приложения, отвечающие за сбор и обработку всех видов отчетной информации, за ведение отдельных технологических процессов, за оперативное управление работами технологического, грузового и пассажирского транспорта на объектах; кроме того, имеется система Service Desk для организации процесса сервисного обслуживания по заявкам, применяются различные SCADA-системы, решения на базе продуктов «1С:Предприятие» и SAP.

Сотрудники «ТатАСУ» уверены, что востребованность и перспективность использования порталных технологий IBM на предприятии очевидна. Работы по совершенствованию системы не прекращаются и по сей день. Среди дальнейших планов, направленных на развитие созданного комплекса, — миграция проекта на более современные продукты IBM WebSphere. Хорошо зарекомендовавшее себя решение, реализованное с использованием новейших технологий, позволит повысить производительность системы.

В рамках дальнейшего развития ИТ-инфраструктуры «Татнефти» запланировано создание ситуационного центра, основанного на порталных технологиях IBM. Удобная бизнес-консоль максимально упростит получение специалистами компании любых сведений о текущем состоянии

производственного процесса, а также актуальных показателей и аналитических данных по всем направлениям деятельности. В конечном итоге повышение качества поступающей информации, обеспечение ее полноты и прозрачности обеспечит более эффективное оперативное управление предприятием.

«Данное решение является универсальным как для крупных, так и для небольших предприятий нефтегазового сектора, — считает Екимцов. — Учитывая, что проблема эффективного управления информационными потоками в технологических процессах и производстве сегодня весьма актуальна для нашей отрасли, специалисты ИТ-службы ОАО «Татнефть» готовы содействовать тиражированию этого решения для внедрения в нефтегазовых компаниях России». ✖

Двигатель для бизнес-процессов

Для страховой компании РОСНО инструментом оптимизации бизнес-процессов стала программная система IBM WebSphere Lombardi



Группа компаний РОСНО, без сомнения, является одним из наиболее известных страховщиков на российском рынке. Созданная почти 20 лет назад, в 1991 году, к настоящему времени РОСНО стала одной из крупнейших универсальных страховых компаний России. Она обслуживает миллионы частных клиентов и десятки тысяч предприятий и организаций, предоставляет более 130 видов добровольного и обязательного страхования. Региональная сеть РОСНО охватывает 88 филиалов и 383 агентства во всех субъектах РФ. Группа РОСНО, в которую входят универсальная страховая компания федерального уровня ОАО СК «РОСНО» и ее дочерние предприятия, является подразделением ведущего международ-

ного поставщика финансовых услуг — Allianz SE.

Уже около полутора лет в РОСНО эксплуатируется система управления бизнес-процессами (Business Process Management, BPM) фирмы Lombardi, одного из ключевых игроков мирового рынка программных решений класса BPM. В конце 2009 года Lombardi была приобретена компанией IBM, и теперь ее флагманский продукт, который используется в РОСНО, входит в программное семейство IBM WebSphere и носит название IBM WebSphere Lombardi Edition.

Компания Lombardi была стратегическим партнером международной группы Allianz (как и компания IBM), и выбор этой платформы для автоматизации

бизнес-процессов в страховой компании определялся в том числе и рекомендациями холдинга. Стефан Шмид, заместитель исполнительного директора ОАО СК «РОСНО», подчеркивает, что система Lombardi является эффективным технологическим инструментом для управления бизнес-процессами, однако ключевую роль в их организации играет правильно выбранная методика BPM. В компаниях Allianz, работающих по всему миру, действует специальная программа OPEX (operational excellence), нацеленная на обеспечение качества операционных процессов. Методология OPEX на основе анализа управления процессами по всему миру и выявления лучшего опыта BPM определяет эталонные процессы.

Разработанный в соответствии с рекомендациями OPEX бизнес-процесс может быть реализован с помощью системы Lombardi. Как отметил Стефан Шмид, уникальность этого программного решения состоит в том, что оно дает возможность каждый день в режиме реального времени контролировать работу процесса, анализировать его и совершенствовать на основе полученной информации. При этом важно, что анализ проводится постоянно и выводы делаются не на основании «моментального снимка» текущего дня, а исходя из совокупности данных за определенный период, что позволяет сформировать действительно обоснованные аргументы для оптимизации процесса.

По мнению Стефана Шмида, в совокупности оба компонента — четкое и ясное видение процесса, основанное на методологии Allianz, и система, которая позволяет измерять эффективность этого процесса, — дают возможность говорить об активном управлении процессами в компании.

ВРМ на платформе Lombardi

IBM WebSphere Lombardi Edition представляет собой полномасштабное решение для управления бизнес-процессами и включает в себя все обязательные компоненты систем такого класса: средства для моделирования процесса, автоматизации его выполнения, мониторинга и оптимизации. В РОСНО используется вся функциональность Lombardi, причем все этапы ВРМ, от описания процессов до их оптимизации, реализуются силами специалистов компании. Работе с Lombardi помогает и то, что в рамках группы Allianz существует сообщество пользователей системы, которые не только делятся накопленными знаниями, но и участвуют в программах по обмену специалистами между различными проектами, что помогает ускорить распространение лучшего опыта ВРМ в компаниях группы.

Система Lombardi предоставляет удобную графическую среду для совместного моделирования бизнес-процесса группами специалистов. Как рассказывает Стефан Шмид, обычно несколько представителей основного бизнеса проводят специальные семинары с разработчиками, помогая им в описании процесса, после чего моделируется первая версия процесса. Прежде чем запустить бизнес-процесс в работу, проводится несколько этапов согласования дизай-



СТЕФАН ШМИД: «Уникальность WebSphere Lombardi состоит в том, что это решение дает возможность каждый день в режиме реального времени контролировать работу процесса, анализировать его и совершенствовать на основе полученной информации»

на процесса с бизнес-менеджерами, модель корректируется на основе их замечаний и уточнений.

При выборе очередных бизнес-процессов РОСНО, которые будут описаны и реализованы в Lombardi, приоритеты устанавливает комитет по управлению процессами компании. В настоящее время основное внимание уделяется крупным процессам. Так, в Lombardi полностью автоматизированы процессы по урегулированию убытков по автострахованию и по ОСАГО. Это достаточно сложные процессы, которые охватывают различные подразделения компании, находящиеся в разных городах, в частности филиалы и центральный офис в Москве, а также операционный центр в Воронеже. По словам Стефана Шмида, обычно именно в таких процессах возникают проблемы: «Например, сотрудник передает по цепочке некую работу, полагая, что на этом его деятельность завершена. Второй человек в этой цепочке то ли не получает переданную ему эстафету, то ли считает,

что для ее выполнения ему чего-то не хватает. И процесс застревает на уровне общения этих двух звеньев».

Lombardi исключает подобную ситуацию, поскольку предоставляет возможность менеджеру осуществлять контроль за всеми этапами процесса в реальном времени, например видеть, как проходит урегулирование каждого убытка. Система показывает, какие сотрудники вовлечены в процесс, кто над каким убытком работает и на какой стадии урегулирования данный убыток находится. Информация предоставляется по всем подразделениям, вовлеченным в бизнес-процесс, независимо от их географического положения.

Кроме того, для каждой задачи в бизнес-процессе система позволяет установить ограничения по времени. По ходу выполнения процесса она не просто оповещает об окончании отведенного срока, но предупреждает заранее, что задача находится в зоне риска. Вычислив, сколько времени занимало выполнение этой задачи ранее, Lombardi анализирует текущие затраты и шансы на выполнение задачи в срок. Менеджер, получив информацию о том, что урегулирование убытка в заданный срок находится под угрозой, может перепоручить данную задачу другой группе специалистов или назначить ей другой приоритет. Таким образом, подчеркивает Шмид, система позволяет ежедневно в динамическом режиме управлять нагрузкой и мощностями команды специалистов, отвечающих за урегулирование убытков, обеспечивая тем самым наиболее эффективное достижение основной бизнес-цели компании — своевременного и качественного обслуживания клиентов.

Постоянный мониторинг и анализ эффективности выполнения бизнес-процессов позволяет реализовать функцию обеспечения соглашений об уровне обслуживания (Service Level Agreement, SLA). Например, в компании может быть определено, что 95% всех убытков должны быть урегулированы в течение шести дней, а 100% — за 10 дней. Система будет ежедневно измерять, как команда специалистов выполняет эти параметры SLA, показывать менеджеру ход работ и автоматически уведомлять по электронной почте или SMS, если превышены некоторые пороговые значения, после которых возникает реальный риск невыполнения установленного соглашения. Оперативные оповещения позволяют руко-

водителю перераспределить трудовые ресурсы или предпринять другие действия, чтобы обеспечить должное выполнение процесса.

Таким образом, Lombardi позволяет руководству различных уровней постоянно держать руку на пульсе, не только контролируя ход процессов в реальном времени, но и предотвращая возможные сбои. Система поддерживает свыше полусотни различных отчетов, с помощью которых менеджер отслеживает и анализирует выполнение процесса, работу всей своей команды и отдельных ее членов. Например, руководитель группы по урегулированию убытков на специальной диаграмме видит, сколько убытков урегулируется в срок, сколько находится в зоне риска и сколько попадает в «красную зону». Есть возможность получить детальную информацию по каждой проблемной задаче и выяснить причины возникших сложностей. Система анализирует производительность процесса в целом и его подпроцессов, создавая информационную базу для оптимизации.

Возможность не только контролировать выполнение бизнес-процесса, но и вносить в него изменения, добиваясь максимальной эффективности, — ключевое преимущество технологии Lombardi. Система позволяет выявлять проблемные области процесса как в ходе его эксплуатации, так и при помощи функций симуляционного исполнения. Как рассказал Стефан Шмид, за время работы с системой реализованные в ней процессы проходят уже второй или третий цикл оптимизации. Например, в процессах по урегулированию убытков наибольших усилий потребовало совершенствование коммуникаций между филиалами и структурами по урегулированию убытков. Изменения организации и размеров команд специалистов, зон их ответственности, которые реализуются с помощью данных системы Lombardi, направлены в конечном итоге на формирование бизнес-процессов, наиболее точно соответствующих стратегическим целям страховой компании.

К настоящему времени система Lombardi, установленная в РОСНО, поддерживает более 400 пользователей. И это не только менеджеры различных уровней и направлений. Lombardi использует персонал всех подразделений компании: операторы call-центра, отвечающие на запросы клиентов по стату-

Lombardi позволяет руководству различных уровней постоянно держать руку на пульсе, не только контролируя ход процессов в реальном времени, но и предотвращая возможные сбои

су урегулирования убытков; специалисты, осуществляющие фактическое урегулирование убытков; эксперты, осматривающие автомобиль; сотрудники, отвечающие за предоставление компании полного комплекта документов по страховому случаю, и те, кто готовит выплаты по убыткам и осуществляет выплаты; юристы, рассматривающие уже закрытые дела по убыткам, а также многие другие.

Решение установлено на рабочих местах всех участников автоматизированных бизнес-процессов в различных департаментах компании, и каждый сотрудник, в зависимости от порученных ему обязанностей, работает с порталом Lombardi, настроенным на выполнение его конкретных функций. С помощью портала сотрудник контролирует свой объем работ, выполняет задания в рамках процесса, взаимодействует с коллегами и может оценить продуктивность своей работы, сравнив ее с показателями других специалистов и со средней производительностью выполнения бизнес-процесса в целом.

Lombardi интегрирует в автоматизированный бизнес-процесс не только его участников, но и другие программные системы, которые используются в поддержке бизнеса РОСНО. Так, одним из приложений является корпоративный электронный архив, где хранятся, в частности, все документы, имеющие отношение к убытку. Благодаря интеграции Lombardi с электронным архивом при рассмотрении убытка эксперт компании автоматически получает доступ к страховому полису, фотографиям с места происшествия, акту о страховом случае, документам из ГИБДД и т. д. Еще один пример интеграции — автоматизированная передача рассчитанных и утвержденных страховых выплат в финансовую систему РОСНО.

Перспективы Lombardi в РОСНО

По словам Стефана Шмида, реализация методологии BPM и автоматизация процессов на базе системы Lombardi фактически сформировали у сотрудни-

ков компании новый образ мышления в отношении бизнес-процессов. Выполнение процессов стало прозрачным не только для руководителей, но и для специалистов всех уровней. Теперь они видят свой реальный вклад в обеспечение эффективной работы процесса и становятся равноправными участниками непрерывного совершенствования бизнес-процессов в компании, что, собственно, и является главной задачей BPM.

Руководители РОСНО намерены расширять спектр процессов, поддерживаемых Lombardi. Как подчеркнул Стефан Шмид, функциональные возможности системы позволяют автоматизировать любой процесс, однако необходимо принимать во внимание соотношение выгоды и затрат на внедрение такой автоматизации. В планах РОСНО на ближайшую перспективу — реализация с помощью Lombardi всех ключевых процессов операционного блока. В компании практикуется поэтапное внедрение автоматизации бизнес-процессов. В принципе система позволяет смоделировать и реализовать процесс любого масштаба, однако специалисты компании уже знают из собственного опыта, что эффективно реализовать процесс можно только начиная с малого, анализируя поведение процесса за различные периоды времени и постепенно наращивая его элементы.

Развертывание Lombardi не было приостановлено и в период кризиса, поскольку система наглядно продемонстрировала свои преимущества: достигнуто четкое понимание того, что представляют собой бизнес-процессы, какие ресурсы необходимы для их выполнения, и дана оценка существующему у компании потенциалу, позволяющему заниматься их совершенствованием.

Специалисты РОСНО положительно оценивают приобретение Lombardi компанией IBM. По словам Стефана Шмида, этот факт вселяет уверенность в активное развитие как самой системы, так и соответствующей экспертизы на российском рынке. ✖