

# От построения системы бизнес-аналитики к своевременному принятию точных бизнес-решений

Термины и сокращения: ДЗО - дочернее и зависимое общество; МТО - материально-техническое обеспечение; МТР – материально-технические ресурсы; КС – капитальное строительство.

А. Э. Караев, доктор технических наук,  
А. В. Бородин,  
А. Н. Будяков  
(ОАО «Газпром нефть»,  
DMTOKS@gazprom-neft.ru)

Сегодня каждый из нас на работе, в быту и в свободное время использует десятки различных источников информации. Мы просматриваем новостные ленты, курсы валют, сводки погоды и множество других данных, которые позволяют нам своевременно и правильно принимать решения в быту и на производстве. То есть фактически правильно следовать по собственной жизни, предотвращая проблемы, разрешая сложности и получая выгоды. Для крупной вертикально интегрированной нефтяной компании жизнь – это её бизнес-процессы. Получение детальной, достоверной и, главное, своевременной информации играет важнейшую роль в оперативном принятии управленческих решений. Во многом именно своевременная реакция на различные изменения экономической конъюнктуры, контроль сроков в процессе материально-технического обеспечения производственных процессов или возникающие сложности в работе служб поставки позволят оперативно разрешить возникающие проблемы и воспользоваться имеющейся информацией для получения экономических выгод для компании. Каким же образом построить оптимальную систему получения бизнес-аналитики? Какие использовать решения, и какие возникают сложности? Именно об этом и пойдёт речь в этой статье.

Дирекция материально-технического обеспечения и капитального строительства «Газпром нефти» обеспечивает поставку необходимых материально-технических ресурсов для разведки и добычи нефти, переработки сырья и сбыта нефтепродуктов. Обеспечивая МТР множество инвестиционных проектов, обрабатывая десятки тысяч заявок на закупку МТР и заключая тысячи договоров, крайне сложно отслеживать исполнение каждого процесса, а также точно и своевременно выявлять критические ситуации. Одним из возможных решений является подготовка сотрудниками аналитических отчётов: еженедельных, ежемесячных, ежеквартальных и т. п. Форматы таких отчётов обычно строго фиксированы и закреплены нормативным документом компании, например стандартом<sup>1</sup> на процесс. Фактически это означает, что каждый сотрудник готовит отчётную форму в виде таблицы, презентации или свода аналитики, в которой отражена некая информация о ходе работы по его направлению. С одной стороны, это удобно – открываем презентацию, и в виде графиков у нас собрана вся необходимая информация. С другой стороны – это информация не является оперативной, а отражает состояние дел на конкретную дату и её достаточно сложно проверить. В зависимости от того, какие показатели нужно анализировать, это может привести к потере времени и слишком позднему выявлению проблемной ситуации. Более того, если такой отчёт направлен на мотивацию сотрудников в зависимости

от достигаемых ими показателей (например, на экономию от закупки МТР), достоверность такого отчёта требует обязательной проверки. Нельзя не отметить и трудоёмкость подготовки подобных отчётов, на составление которых сотрудник тратит рабочее время, при этом рост количества отчётов аналитики может привести к тому, что на подготовку будет уходить недопустимо много времени. В итоге мы видим, что процесс ручной подготовки отчётности является ограниченным и временным решением, его использование является скорее только первым шагом на пути к масштабному внедрению систем полноценного построения бизнес-аналитики посредством автоматизированных решений.

Создание автоматизированной системы построения бизнес-аналитики – это сложный и многошаговый процесс, требующий серьёзной предварительной оптимизации, автоматизации и унификации бизнес-процессов. Опишем эти предварительные шаги подробнее.

1. Оптимизация и унификация процессов. На этом шаге обследуются и анализируются все процессы подразделения, выявляются узкие места и информационные разрывы, разрабатывается целевая бизнес-модель и типовые организационные структуры.

2. Стандартизация процессов. На этом шаге целевые процессы фиксируются в виде нормативных документов компании и становятся обязательными для исполнения в рамках всей компании, включая ДЗО.

3. Автоматизация основных процессов. Внедрение единой автоматизированной системы управления, которая покрывает все шаги бизнес-процессов согласно стандартам компании.

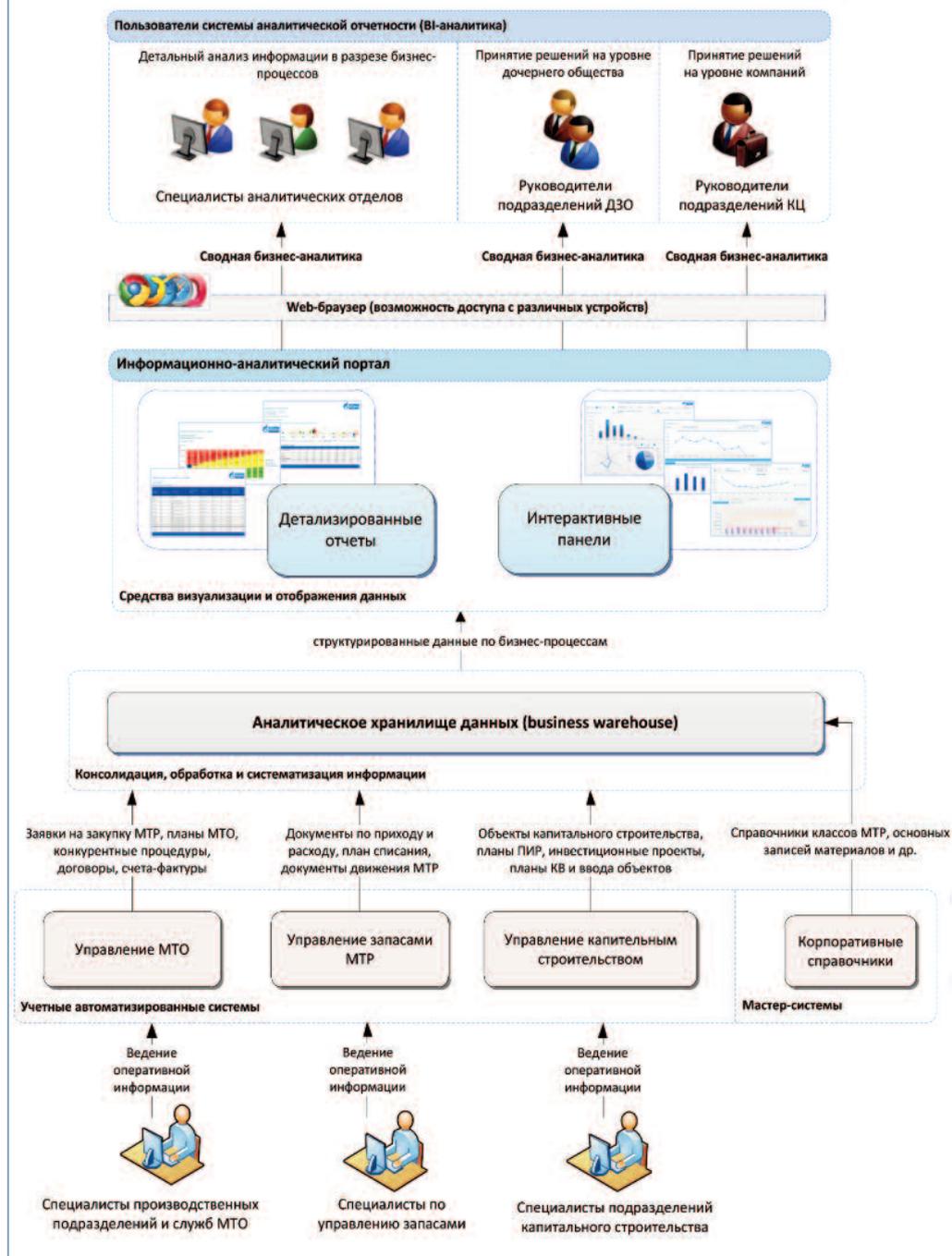
<sup>1</sup> Стандарт – локальный нормативный документ, утверждённый руководителем Компании и устанавливающий для всеобщего и многократного использования правила, общие принципы или характеристики, касающиеся различных видов деятельности или их результатов.

Без предварительной проработки каждого из этих этапов будет практически невозможно построить систему достоверной и качественной аналитической отчётности. При этом отметим, что частично ряд автоматизированных отчётов компания получает сразу, завершая третий шаг. Но это ещё не полноценная система бизнес-аналитики, это, скорее, низкоуровневый оперативный контроль – база для сводных отчётов.

Подготовив фундамент для полноценной системы бизнес-аналитики, можно приступать к проектированию системы и выбору платформы реализации. Выбор платформы процесс специфический, во многом выбор решения зависит от уже существующего информационного технологического ландшафта компании, поэтому необходимо учитывать требования ИТ-службы. С выбором компании «Газпром нефть» можно познакомиться на рисунке 2. Этап проектирования, наоборот, требует максимального вовлечения в процесс как рядовых сотрудников компании, так и руководителей отделов, управления, департаментов. В этом вопросе не стоит бояться отказываться от каких-то существующих отчётов или аналитики, скорее, нужно стремиться к тому, чтобы в вашем распоряжении были самые различные показатели и своды, а также их комбинации. Важно, что современная система бизнес-анализа может предоставить и типизированные отчёты, и отчёты, настраиваемые по требованию пользователя, а также полноценные аналитические панели (dashboards) с визуализацией. При этом достоверность сводных показателей руководитель сможет самостоятельно проверить, просто перейдя на уровень отчёта ниже, вплоть до исходных данных, если это необходимо.

На этапе реализации системы стоит уделить особое внимание периодическим демонстрациям прототипа системы, те-

Рис. 1. Общая схема процесса построения аналитической отчётности (бизнес-аналитики)



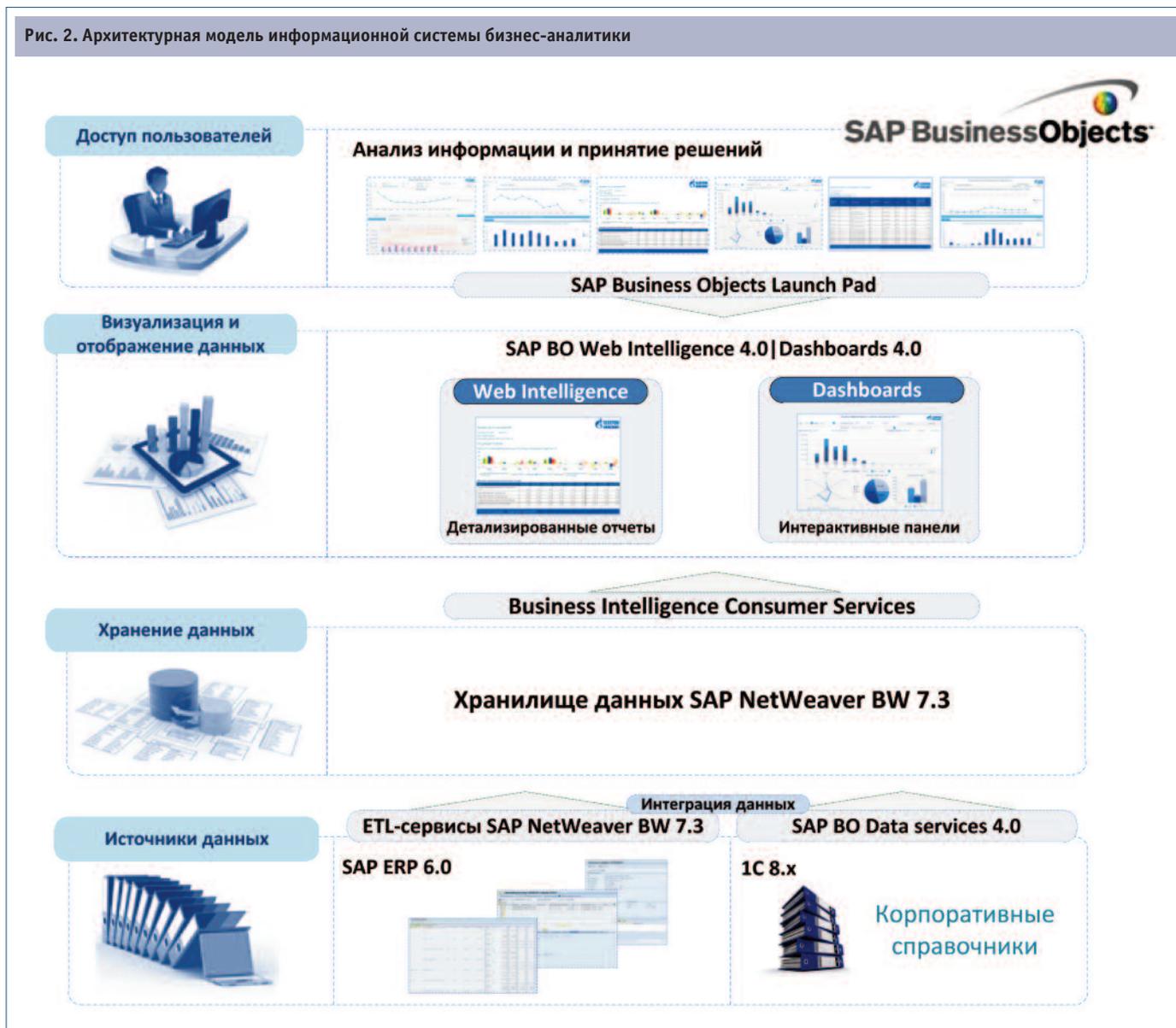
стовым проверкам работы отчётов, просмотру возможностей аналитических панелей и их виду и, конечно, привыканию сотрудников к новой схеме подачи информации, контроля их работы и определения показателей мотивации.

Во время опытно-промышленной эксплуатации или переходного периода следует уделить особое внимание поэтапному переходу, то есть первоначально готовить отчёты как вручную, так и анализи-

руя то, что сформировано в системе бизнес-аналитики. Это позволит не допустить сбоя в предоставлении информации, а также плавно перейти на новые механизмы работы и оценить их возможности.

Построенная Дирекцией по МТО и КС совместно с Департаментом ИТАТ компании и интегратором ЗАО «ИНЛАЙН ГРУП» система схематично изображена на рисунке 1. Команда проекта проделала сложную и трудоёмкую работу, нам

Рис. 2. Архитектурная модель информационной системы бизнес-аналитики



удалось собрать воедино множество различных аналитических данных по процессам МТО, управления запасами МТР, капитального строительства. Огромный объем информации ежедневно загружается в аналитическое хранилище компании, консолидируется и доступен в виде детализированных отчетов и интерактивных панелей не только на рабочем месте, но и через Интернет. Это позволяет оперативно контролировать производственные процессы, реагировать на проблемные ситуации с поставками МТР и, конечно, даёт возможность построения гибких отчетов исходя из возникающих требований. Немаловажно, что такая работа позволяет значительно сократить влияние человеческого фактора на подготовку отчетности, снизить

трудоемкость работы, а это существенно повышает производительность труда.

Подводя итоги проекта по внедрению новых стандартов работы, необходимо отметить, что автоматизированная система построения бизнес-аналитики стала полноценной частью комплексной системы управления материально-техническим обеспечением и капитальным строительством Дирекции по МТО и КС «Газпром нефти». Мы занимаемся её совершенствованием и развитием уже несколько лет, и благодаря постоянной и кропотливой работе по оптимизации и унификации, повышению прозрачности процессов и автоматизации, система управления материально-техническим обеспечением «Газпром нефти» заслуженно признана одной из лучших в отрасли. ■

#### НАША СПРАВКА

*«Газпром нефть» входит в четвёрку крупнейших нефтегазовых компаний России. В её составе – более 70 нефтедобывающих, нефтеперерабатывающих и сбытовых предприятий России, стран ближнего и дальнего зарубежья, объединённых по принципу вертикальной интеграции.*

*Объём доказанных запасов углеводородов ставит «Газпром нефть» в один ряд с 20 крупнейшими нефтяными компаниями мира. Компания перерабатывает более 80% добываемой нефти, демонстрируя лучшее в отрасли соотношение добычи и переработки. Дополнительная информация: [www.gazprom-neft.ru](http://www.gazprom-neft.ru)*