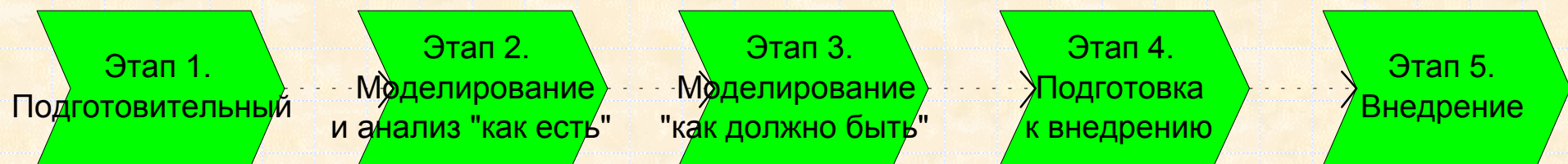


# Блок 2. Обзор проекта реорганизации бизнес- процессов

- Обзор пяти этапов типового проекта
- Анализ и формализация целей проекта
- Критерии оценки эффективности процессов
- Ресурсы, необходимые для выполнения проекта
- Методика определения существующих бизнес-процессов
- Анализ и формализация детальных критериев оценки бизнес-процессов

# Состав этапов типового проекта реорганизации бизнес-процессов

- ◆ Этап 1. Подготовительный
- ◆ Этап 2. Моделирование и анализ бизнес-процессов «как есть»
- ◆ Этап 3. Моделирование бизнес-процессов «как должно быть»
- ◆ Этап 4. Подготовка к внедрению
- ◆ Этап 5. Внедрение







# Этап 1. Подготовительный

1. Диагностика проблем.
2. Определение основных бизнес-процессов.
3. Определение и ранжирование целей проекта.
4. Разработка и утверждение методики ведения проекта.
5. Подготовка программного и аппаратного обеспечения.
6. Формирование рабочих групп.
7. Методическая подготовка: обучение руководителей и специалистов предприятия.
8. Информирование персонала о задачах проекта
9. Детальное планирование работ.

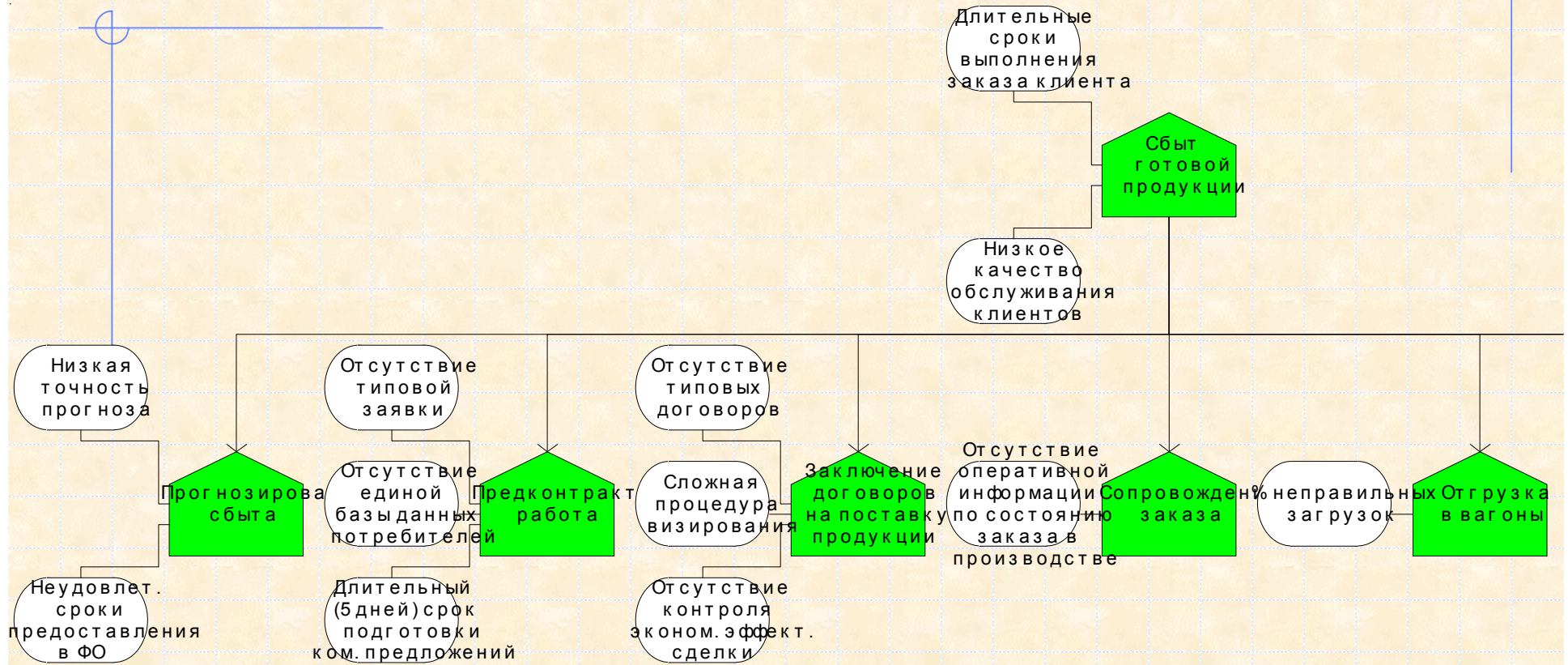


# Методическая подготовка

## *Включает:*

1. Проведение методического семинара.
2. Подготовка отчета по методическому семинару.
3. Проведение обучения методологии и инструментарию ARIS для членов рабочей группы.
4. Проведение семинара для участников рабочей группы.
5. Проведение обучения по администрированию ARIS для технических специалистов.

# Анализ проблем в рамках бизнес-процессов

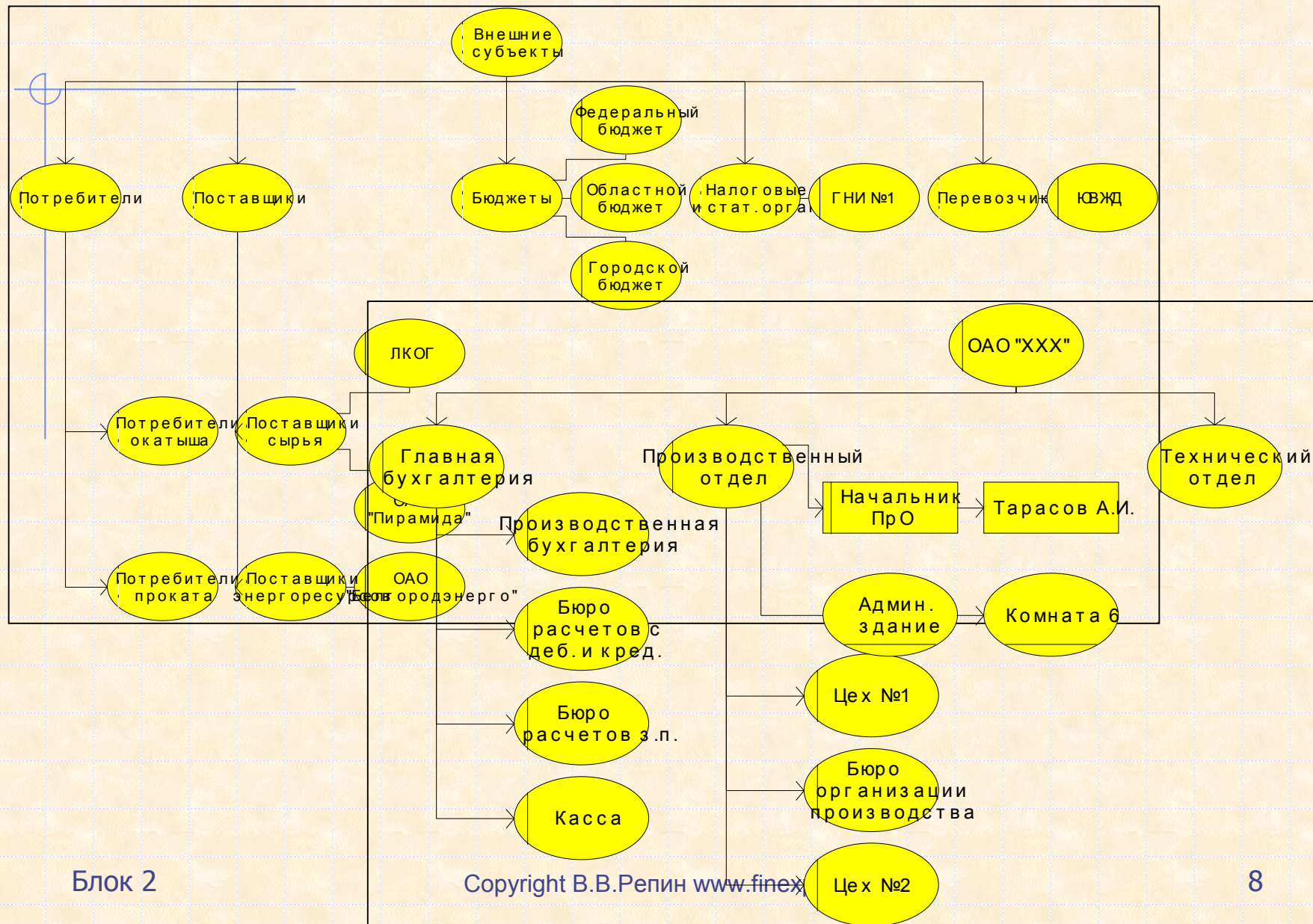




## Этап 2. Моделирование и анализ бизнес-процессов «как есть»

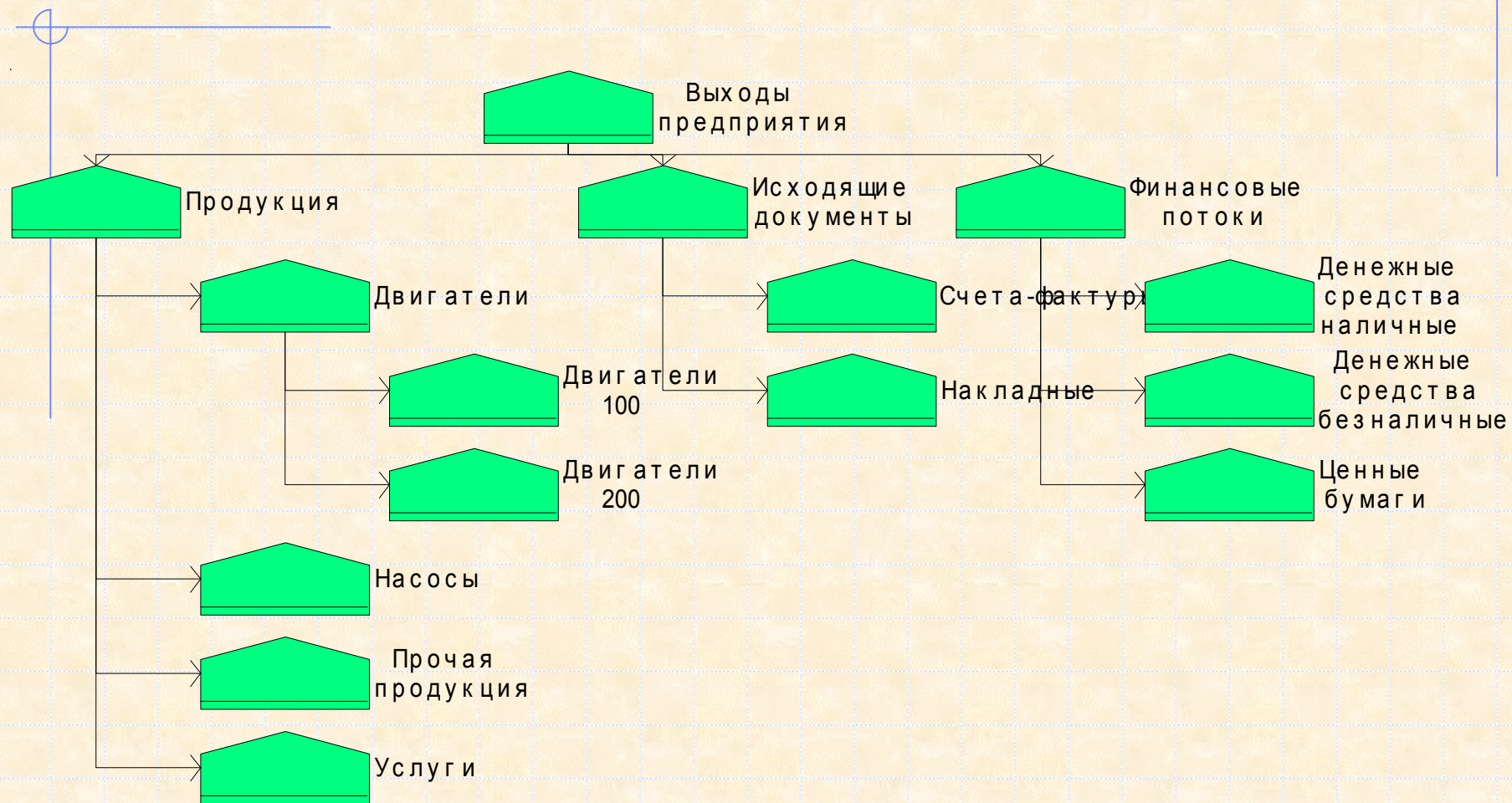
1. Модели организационной структуры.
2. Вспомогательные модели.
3. Модели бизнес-процессов верхнего уровня.
4. Проверка адекватности моделей верхнего уровня.
5. Модели детальных бизнес-процессов (несколько уровней декомпозиции).
6. Проверка адекватности детальных моделей.
7. Модели документов, данных и т.д.
8. Проведение анализа моделей.
9. Формирование отчетов.

# Модели организационной структуры

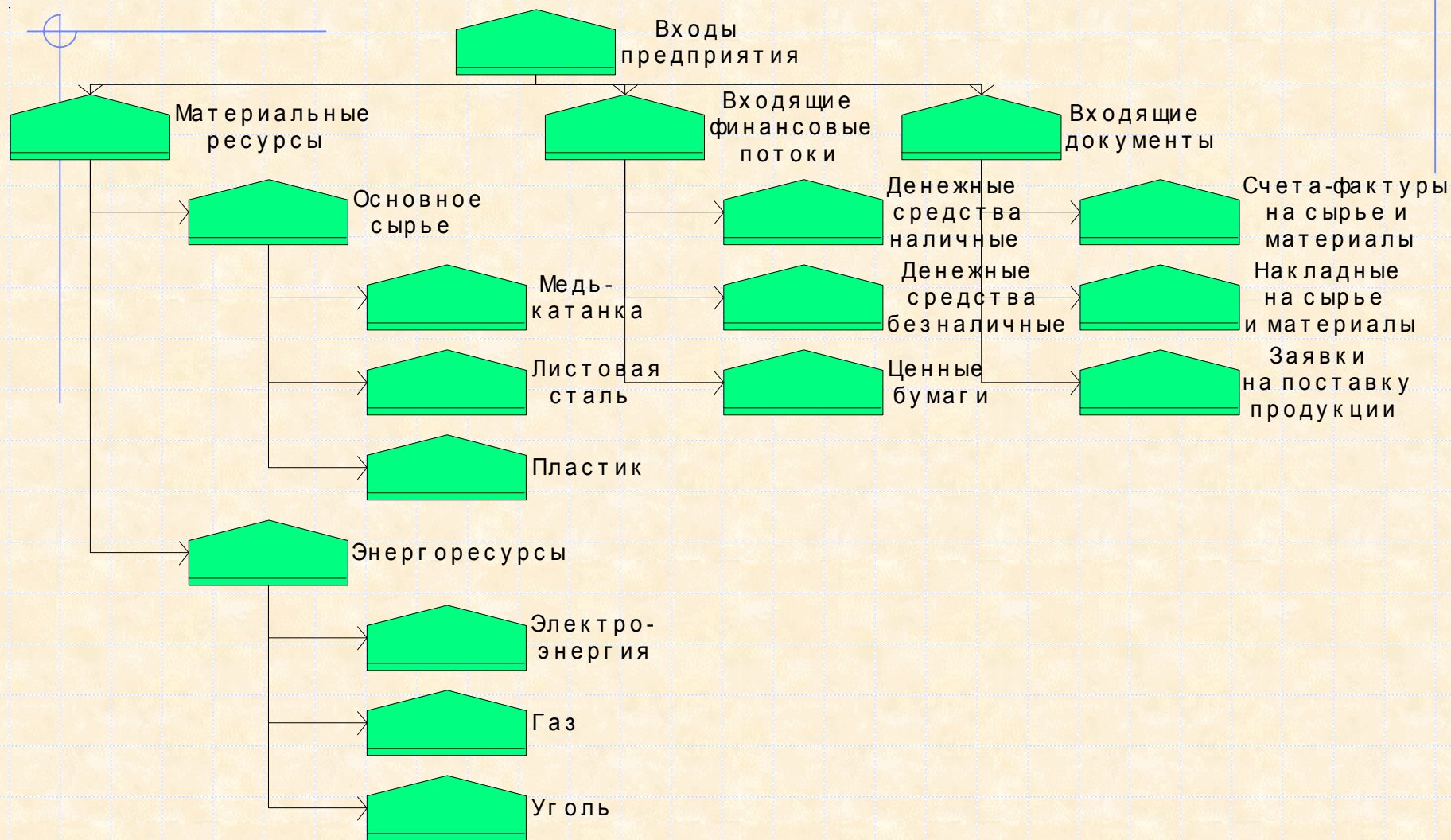




# Вспомогательные модели: исходящие ресурсы

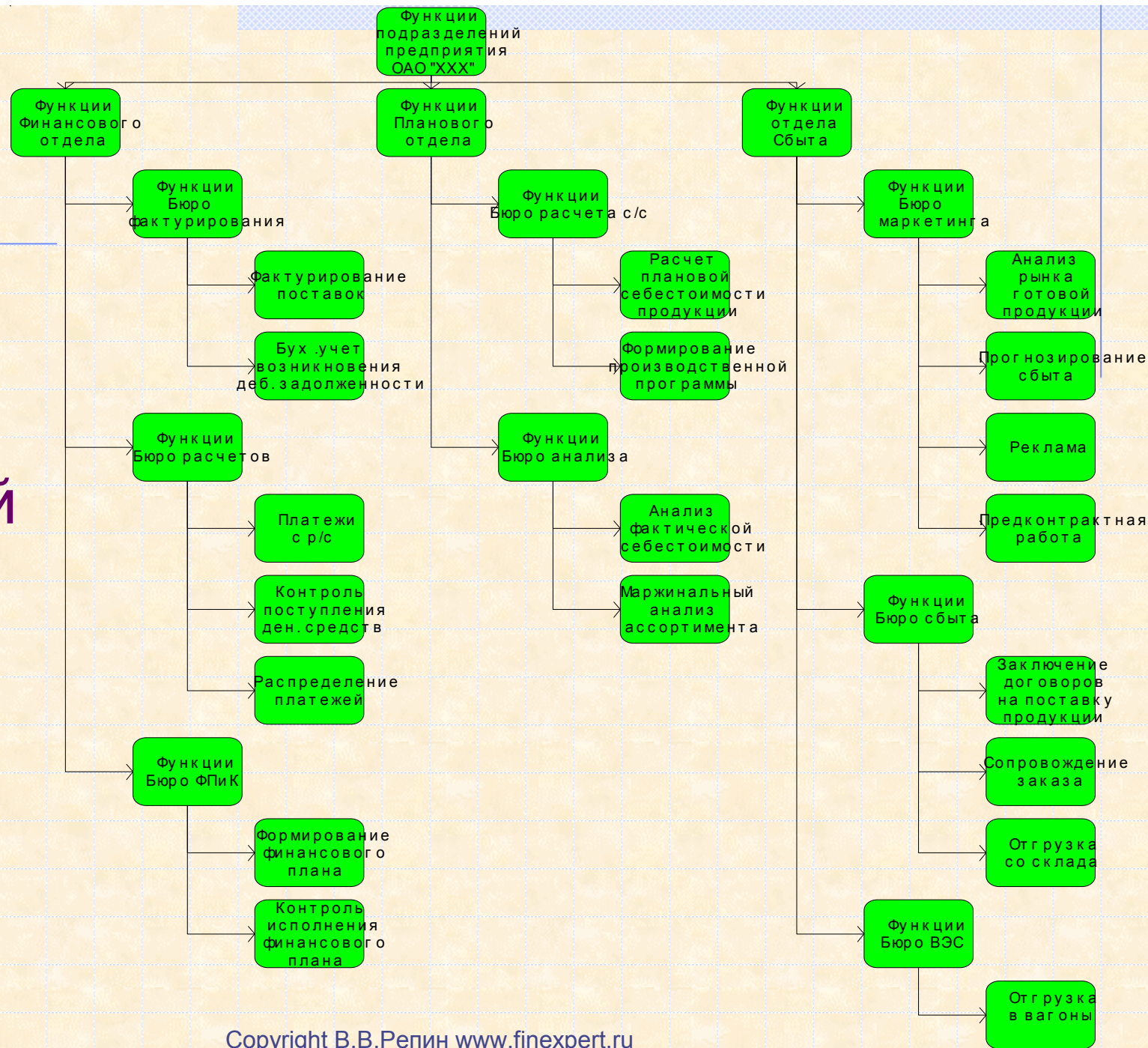


# Вспомогательные модели: входящие ресурсы

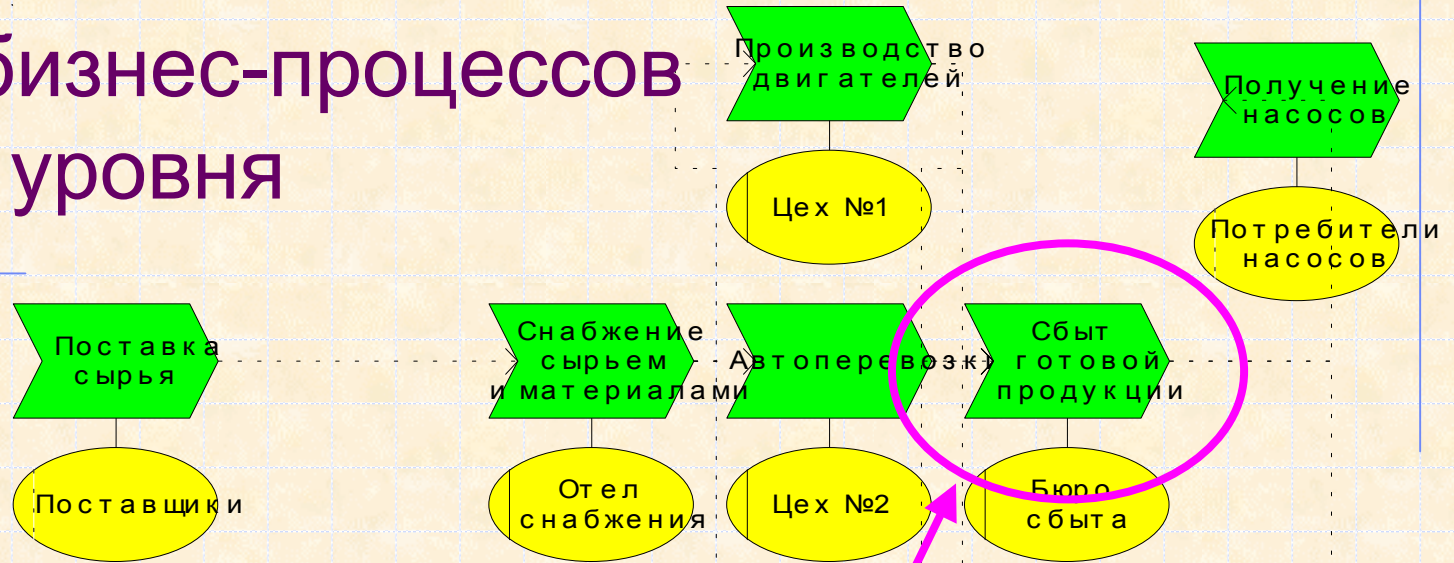




# Модель дерева функций

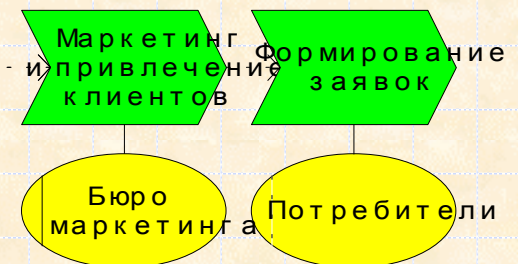


# Модели бизнес-процессов верхнего уровня



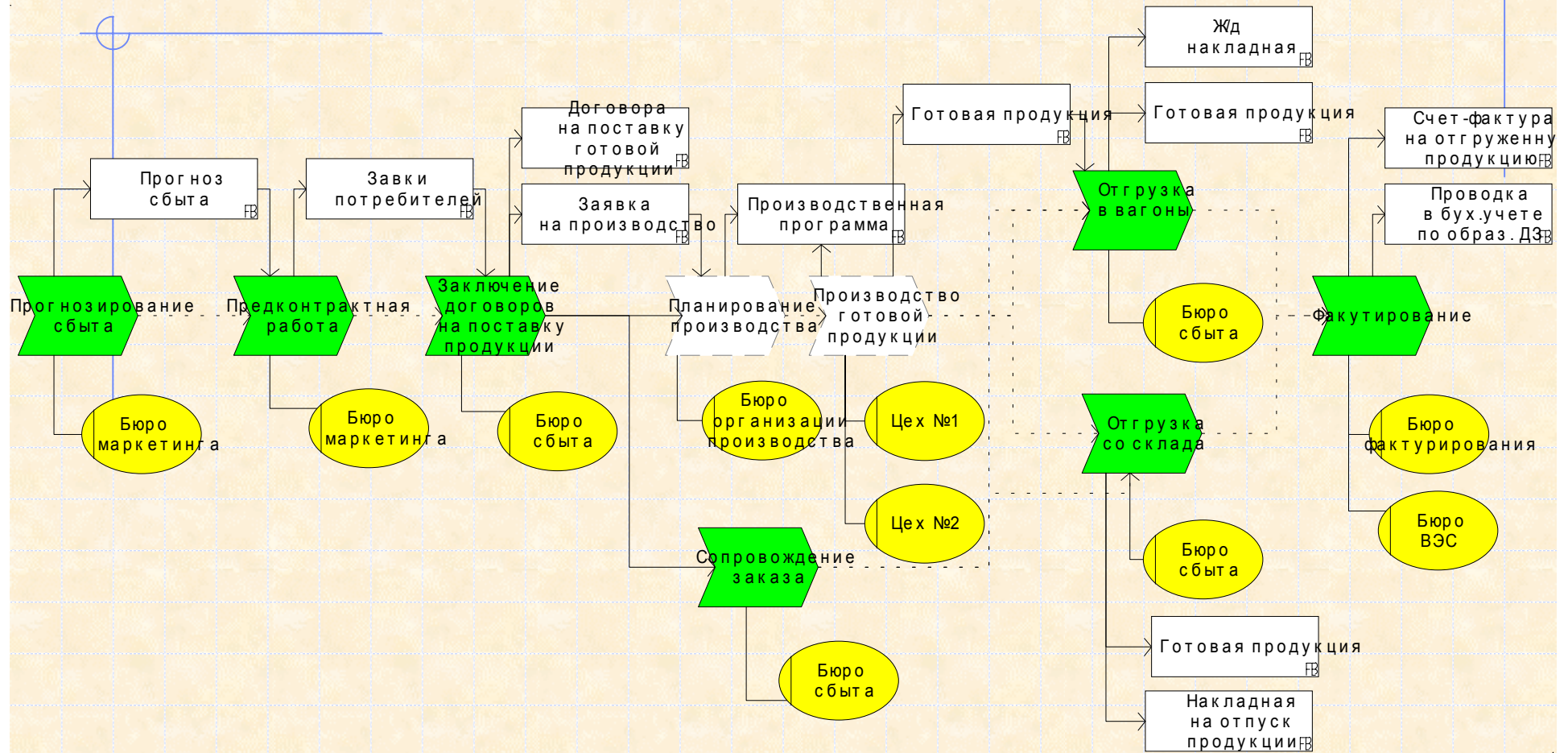
◆ Выделение бизнес-процессов, добавляющих стоимость и основных вспомогательных бизнес-процессов

Процесс детализирован на схеме ниже





# Для сложных процессов возможна детализация до 2-3 уровня



# Средства анализа бизнес-процессов «как есть»

- ◆ Анализ моделей процессов на адекватность (выявление узких мест и нестыковок)
- ◆ Анализ входов и выходов процессов, дублирования функций, пересечения полномочий и т.д.
- ◆ Анализ времени выполнения процессов
- ◆ Анализ стоимости процессов
- ◆ Сравнительный анализ процессов
- ◆ Анализ эффективности при помощи оценки выходов процесса (степень удовлетворенности клиента)



## Этап 3. Моделирование бизнес-процессов «как должно быть»

- ◆ Выбор приоритетных направлений реорганизации бизнес-процессов
- ◆ Разработка критериев оценки эффективности перспективных бизнес-процессов предприятия
- ◆ Обсуждение конкретных мер повышения эффективности процессов
- ◆ Формирование нескольких вариантов моделей бизнес-процессов «как должно быть»
- ◆ Анализ полученных вариантов на основе выбранных критериев, проведение имитационного моделирования бизнес-процессов, анализ стоимости
- ◆ Документирование процессов

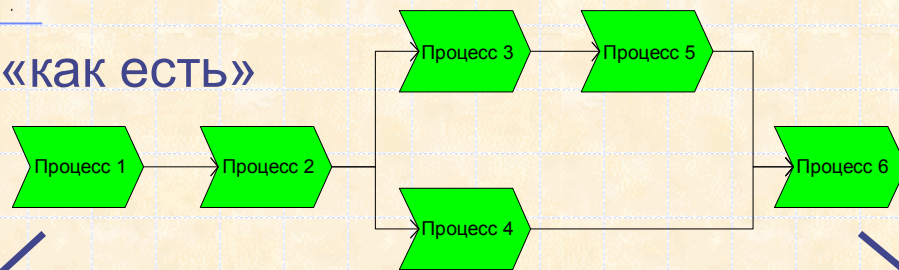
# Критерии оценки эффективности бизнес-процессов

- ◆ Качество формируемых процессом продуктов/услуг/информации, измеренное при помощи ряда критериев (например, степень удовлетворенности заказчика)
- ◆ Доходность процесса (для процессов сбыта, ведения проектов)
- ◆ Стоимость процесса (стоимость функций процесса, расчет при помощи методики ABC-анализа)
- ◆ Длительность процесса, количество циклов согласований
- ◆ Производительность труда сотрудников

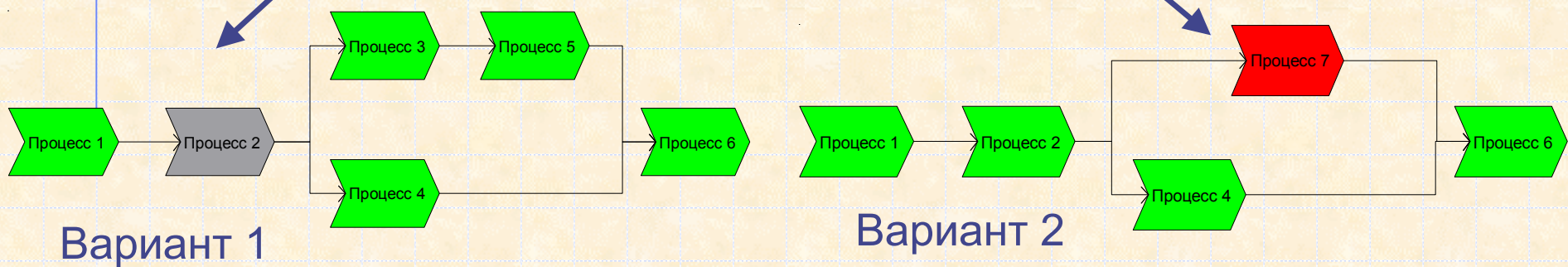


# Сравнение нескольких вариантов моделей бизнес-процессов

Модель «как есть»



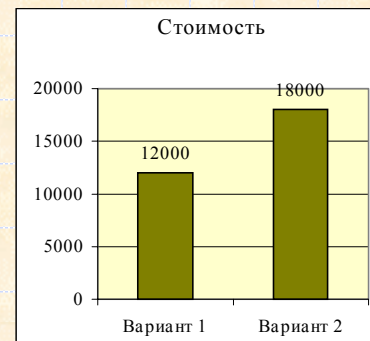
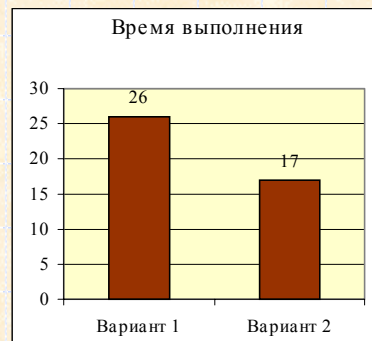
Модели «как должно быть»



Вариант 1

Вариант 2

Сравнение эффективности бизнес-процессов



## Этап 4. Подготовка к внедрению

- ◆ Выбор приоритетов при внедрении на основе рассчитанной экономической эффективности
- ◆ Оценка требуемых ресурсов
- ◆ Оценка рисков и компенсационных мероприятий
- ◆ Проведения подготовительных работ с персоналом предприятия
- ◆ Формирование проектной группы и разработка регламентирующих ее деятельность документов
- ◆ Детальное планирование этапа внедрения
- ◆ Организация начала работ



## Этап 5. Внедрение моделей бизнес-процессов «как должно быть»

- ◆ Поэтапное внедрение бизнес-процессов «как должно быть»
- ◆ Оперативный контроль выполнения плана
- ◆ Контроль качества создаваемых (реорганизуемых) бизнес-процессов
- ◆ Корректировка моделей бизнес-процессов на основе практического опыта
- ◆ Изменения организационной структуры, должностных обязанностей исполнителей
- ◆ Разработка новой документации (должностные инструкции, созданные на основе бизнес-процессов)

# Из чего складывается стоимость проекта

*Стоимость проекта для предприятия складывается из затрат на:*

1. Проведение диагностики: определение проблем и путей их решений (внешний консалтинг)
2. Приобретение инструментальной среды моделирования бизнес-процессов
3. Обучение членов рабочих групп методологии и инструментарию моделирования
4. Обеспечение работы рабочих групп
5. Отвлечение руководителей от текущей деятельности
6. Прочее.



# Структура затрат по проекту



# Результаты проекта реорганизации бизнес-процессов

- ◆ Улучшение информационного обеспечения руководства компании
- ◆ «Прозрачность» бизнес-процессов для руководителей и сотрудников
- ◆ Повышение качества бизнес-процессов
- ◆ Формирование единого информационного пространства
- ◆ Сокращение бумажного документооборота
- ◆ Устранение дублирования функций, четкое распределение ответственности и полномочий
- ◆ Многое другое...



# Общие цели проекта реорганизации бизнес-процессов

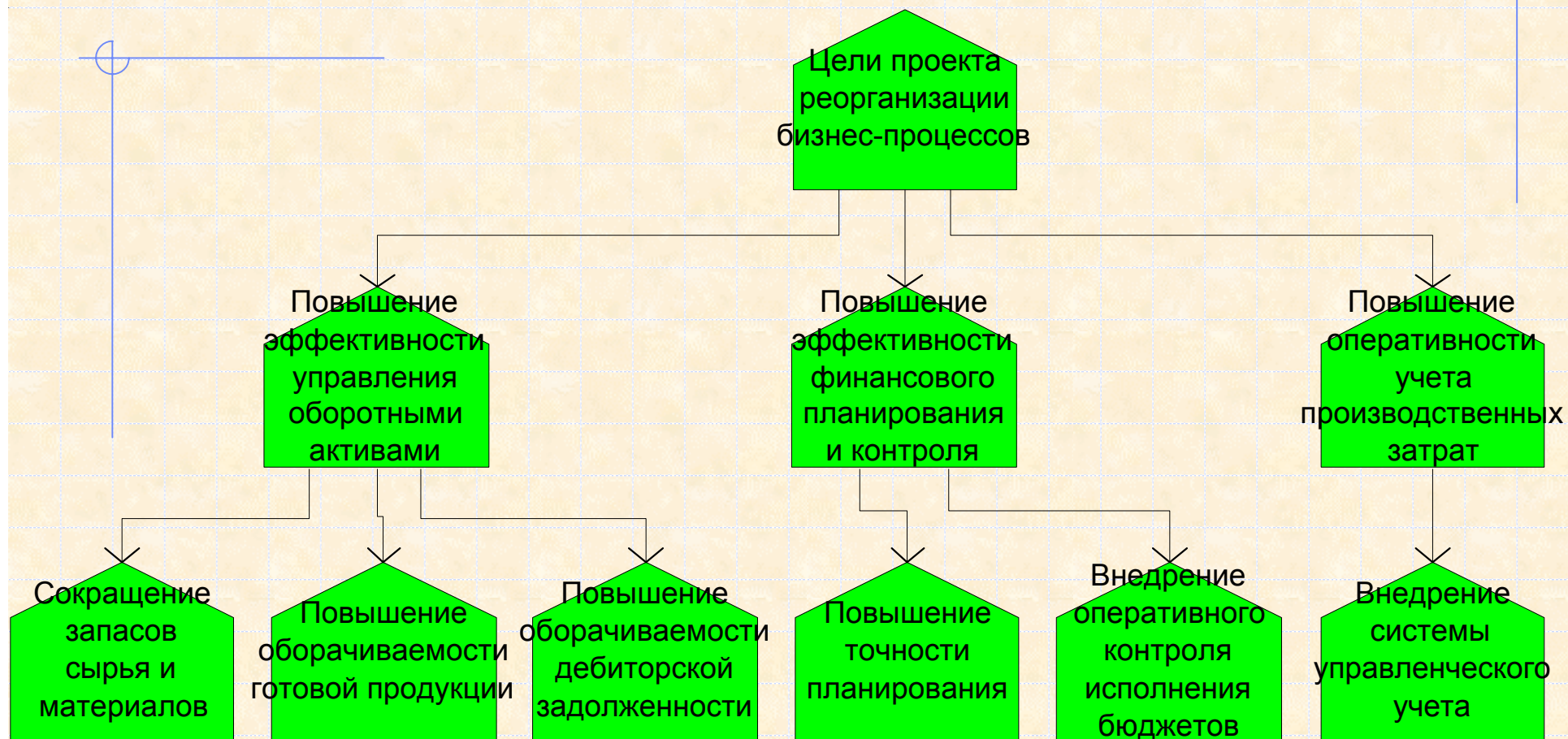
- ◆ формулировка общих целей проекта проводится до его начала
- ◆ цели должны быть зафиксированы в виде текста или схемы (дерево целей)
- ◆ цели должны носить конкретный характер
- ◆ при определении целей необходимо учитывать реальные возможности их достижения
- ◆ цели следует разделять на долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные

# Общая формулировка целей проекта

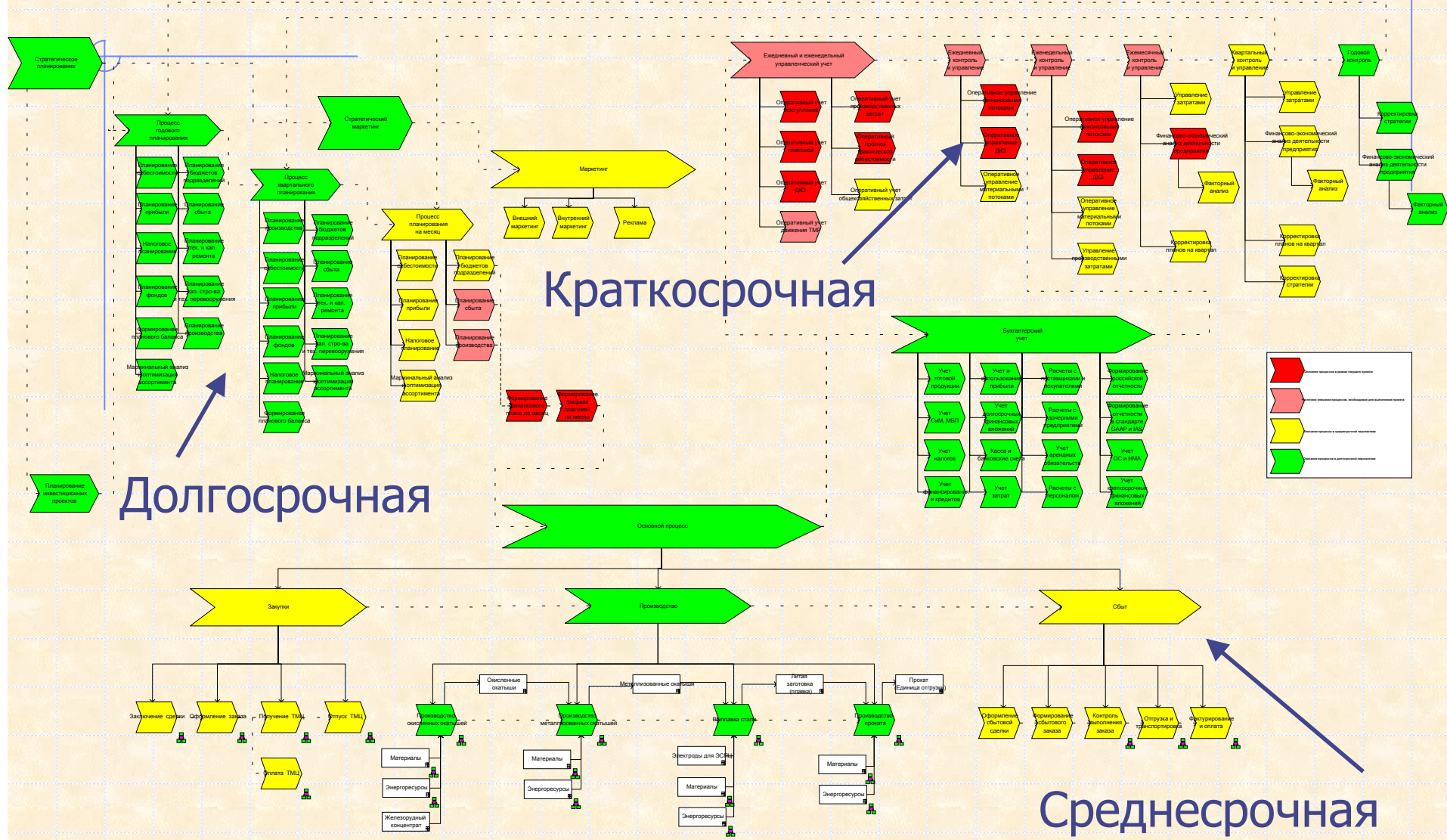
- ◆ *Цель проекта* – повышение эффективности системы управления предприятием за счет реорганизации существующих бизнес-процессов и максимально полного использования функциональных возможностей существующих систем автоматизации



# Пример предварительного дерева целей проекта



# Краткосрочная, среднесрочная и долгосрочная перспектива проекта



Долгосрочная

Краткосрочная

Среднесрочная



# Методика определения целей проекта

*Для того, что бы разработать систему целей проекта реорганизации бизнес-процессов предприятия надо:*

1. корректно определить существующие бизнес-процессы
2. выделить и проанализировать проблемы, связанные с выполнением этих бизнес-процессов
3. сформировать критерии оценки эффективности
4. разработать предварительный перечень целей проекта
5. сформировать трехуровневую иерархию целей
6. расставить приоритеты по достижению предложенных целей
7. согласовать полученную систему целей с руководством

# Пример построения таблицы целей

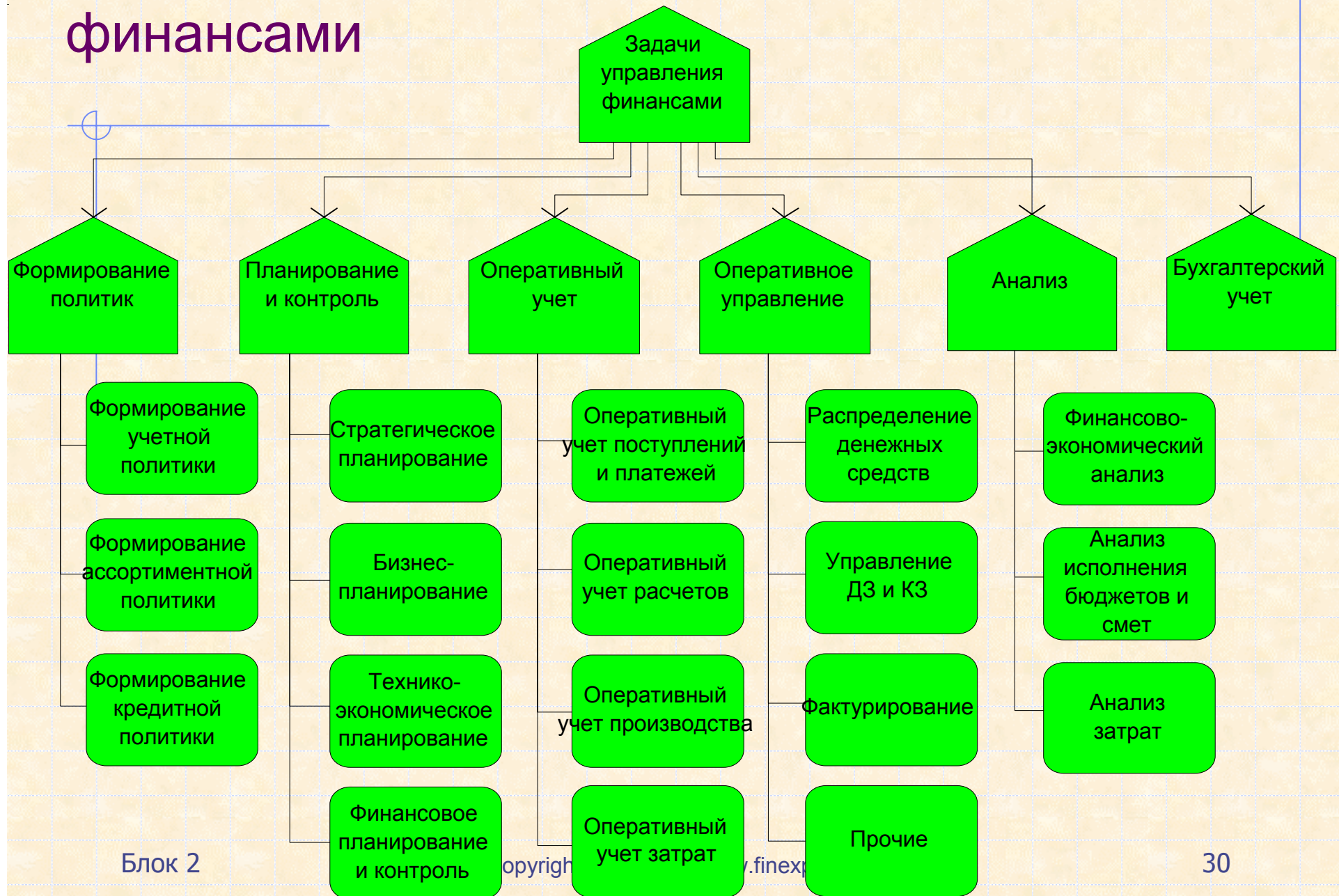
Цели первого уровня	Цели второго уровня	Цели третьего уровня	Приоритет
Повышение эффективности процесса	Улучшение связей между отделами	Связи с главным офисом	В
		Связи с клиентами	А
		Связи внутри отделов	А
		Связи между уровнями иерархии	В
	Автоматизация процессов	Уменьшение количества управляющих операций	С
Улучшение качества	Улучшение обслуживания	Внутренние процессы	А
		Улучшение качества ответов	А



# Повышение эффективности решения задач управления финансами

- ◆ Формирование политик
- ◆ Планирование и контроль
- ◆ Оперативный учет
- ◆ Оперативное управление
- ◆ Бухгалтерский учет
- ◆ Анализ
- ◆ Прочие

# Пример дерева процессов управления финансами





# Разработка предварительных критериев оценки эффективности процессов

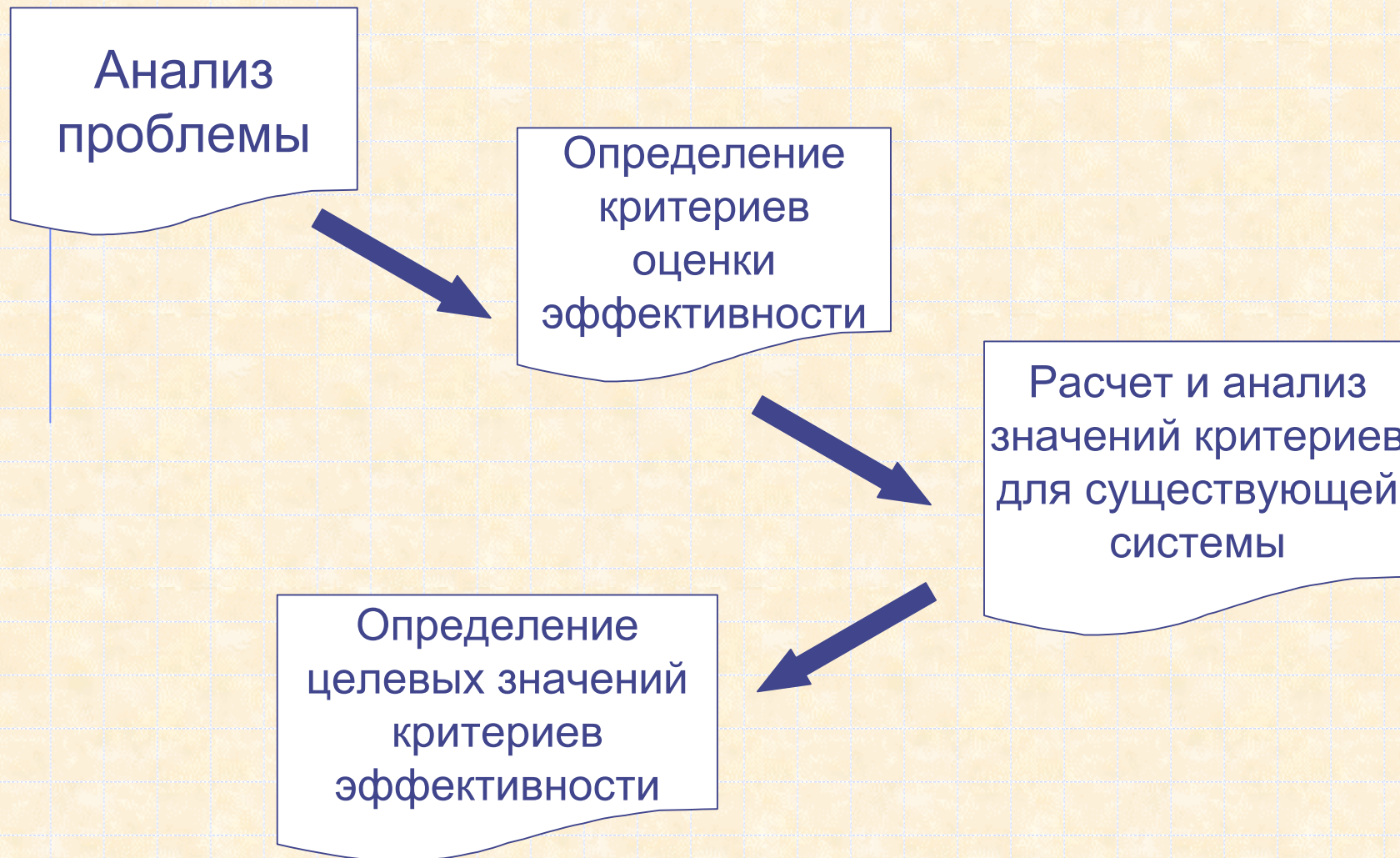
*Принципы формирования предварительных критериев оценки:*

- ◆ на основе перечня показателей, сформулированных руководителем компании (департамента, отдела);
- ◆ на основе дерева (перечня) проблем, выявленных на стадии диагностики;
- ◆ на основе требований стандартов (например, ISO-9000)

*Примеры предварительных критериев оценки:*

- ◆ «оперативно получать информацию по дебиторской задолженности...» - оперативность, состав, процесс передачи информации
- ◆ «недовольство клиента длительностью процедуры открытия депозита...» - время выполнения операций, автоматизация работ и т.д.
- ◆ соответствие документации бизнес-процесса требованиям ISO-9001

# Требования к перспективной системе управления







Ресурсы, необходимые для  
выполнения проекта

# Ресурсы, необходимые для выполнения проекта

- ◆ Ресурс 1 – человеческий
- ◆ Ресурс 2 – информационные технологии
- ◆ Ресурс 3 – технический
- ◆ Ресурс 4 – временной
- ◆ Ресурс 5 – финансовый



# Ресурс 1 - человеческий

- ◆ степень участия руководителей верхнего уровня (не менее одного раза в неделю, не менее 4 часов)
- ◆ наличие специалистов с опытом работы и знанием современных информационных технологий
- ◆ возможность отвлечения руководителей и специалистов для участия в проекте
- ◆ возможность отрыва сотрудников рабочей группы от основной деятельности

# Требования и реальность...





# Требования и реальность...



## Ресурс 2 – информационные технологии

Для выполнения проекта требуется наличие в распоряжении предприятия современных информационных технологий:

- ◆ технология моделирования и анализа бизнес-процессов
- ◆ технология ведения проекта реорганизации
- ◆ методики решения важнейших задач управления финансами (например, методика управленческого учета)
- ◆ технологии обмена информацией (во внутренних корпоративных сетях и т.д.)



## Ресурс 3 – технический

Для выполнения проекта требуется:

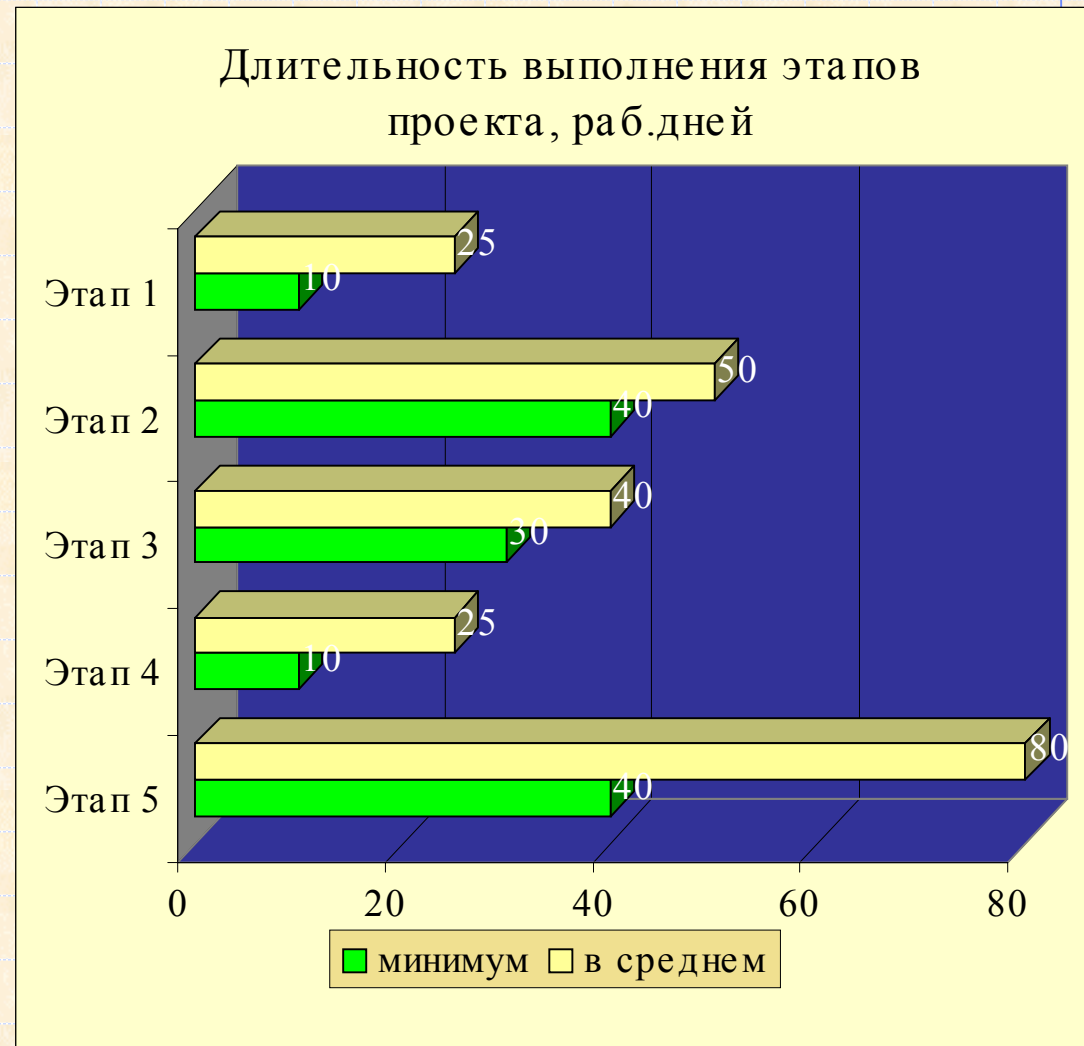
- ◆ аппаратное обеспечение (сервер, персональные компьютеры)
- ◆ локальная корпоративная сеть
- ◆ специализированное программное обеспечение (ARIS Toolset)
- ◆ помещения для рабочей группы
- ◆ средства представления результатов проекта (LCD-проектор)

# Ресурс 4 – временной

Для выполнения проекта требуется время:

- ◆ Этап 1 – от двух недель до 1,5 месяцев
- ◆ Этап 2 – от 2-х месяцев
- ◆ Этап 3 – от 2-х месяцев
- ◆ Этап 4 – от двух недель до месяца
- ◆ Этап 5 – от 2-х месяцев до полугода

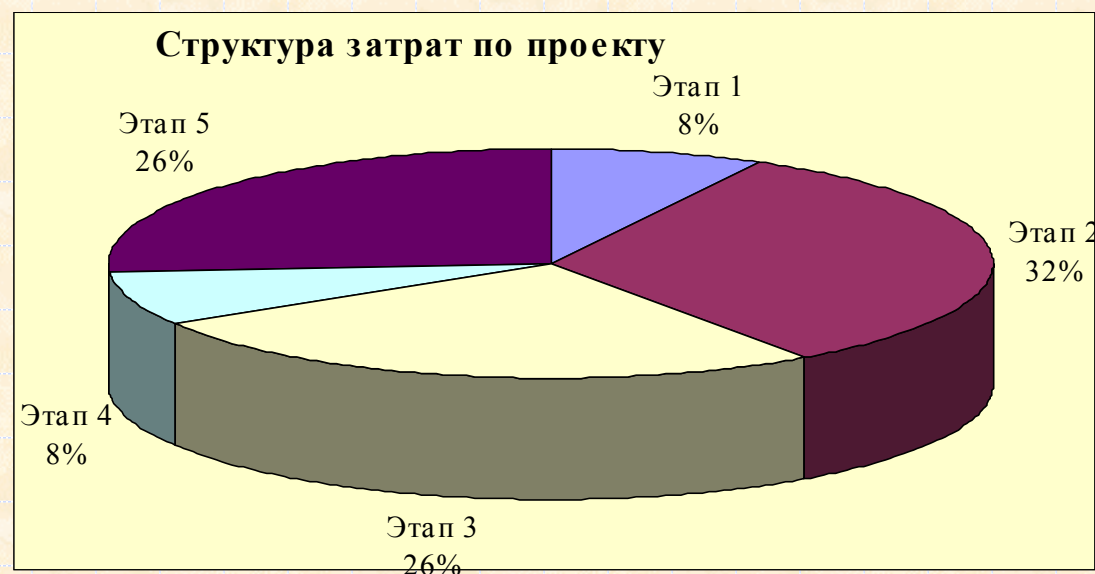
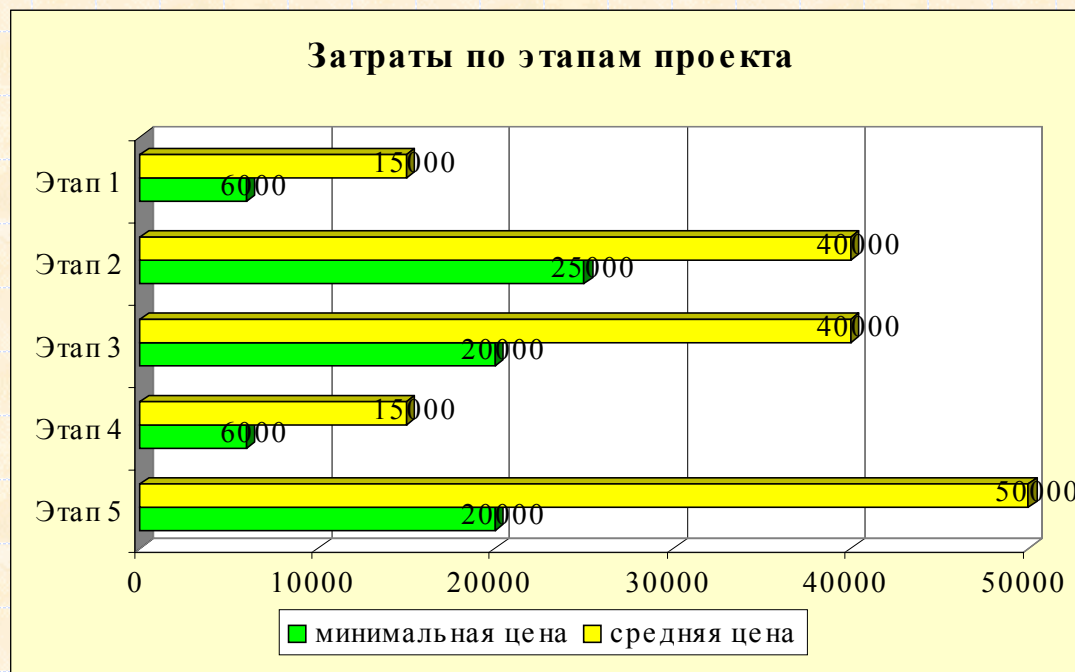
На моделирование и анализ одного бизнес-процесса (10 – 20 функций) требуется 1-1,5 рабочих дня аналитика высокой квалификации.





# Ресурс 5 – финансовый

- ◆ Средние затраты на выполнение проекта составляют от 10 тысяч долларов
- ◆ Средние затраты по каждому этапу проекта
- ◆ Структура затрат по проекту

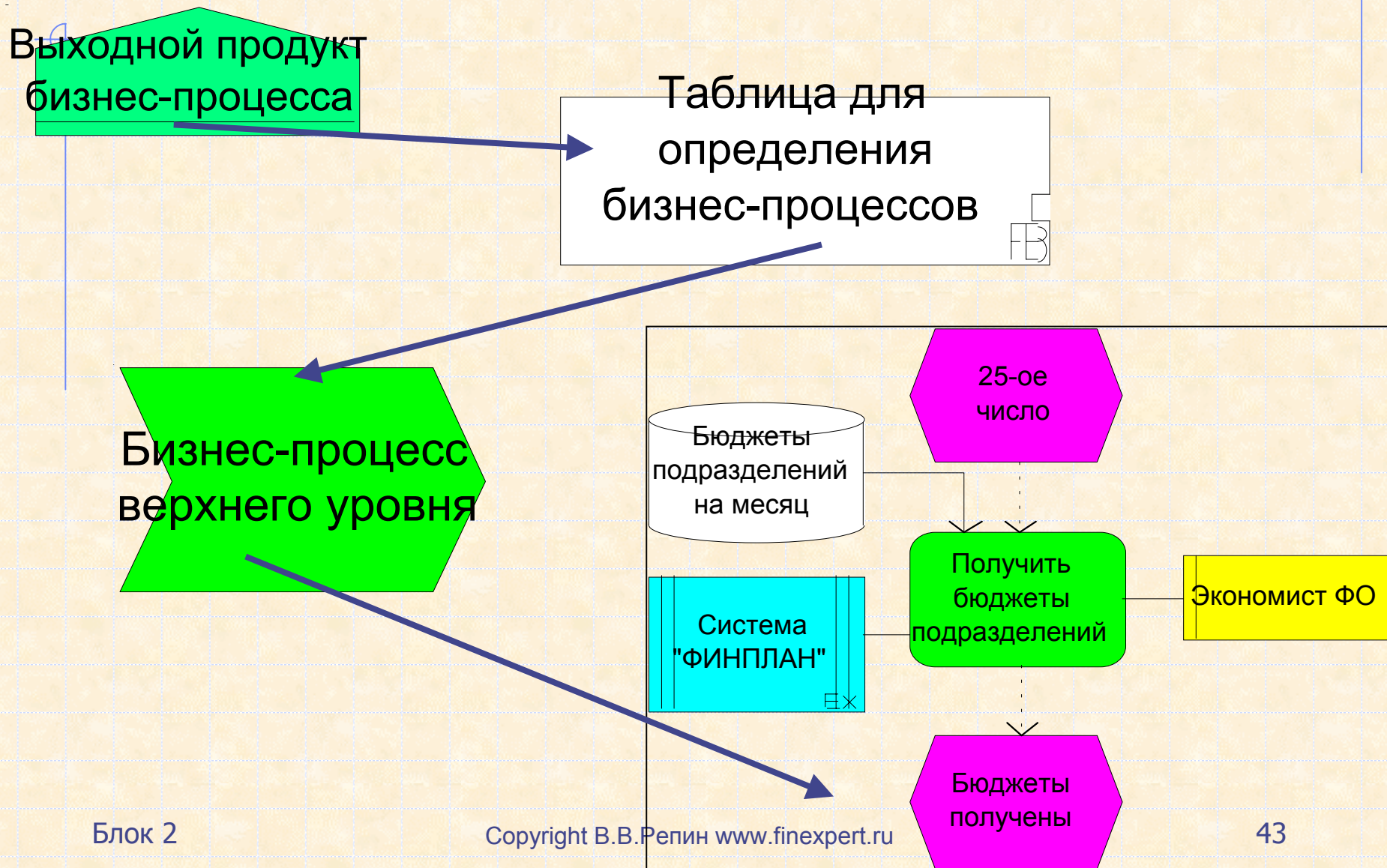


# Методика определения существующих бизнес-процессов

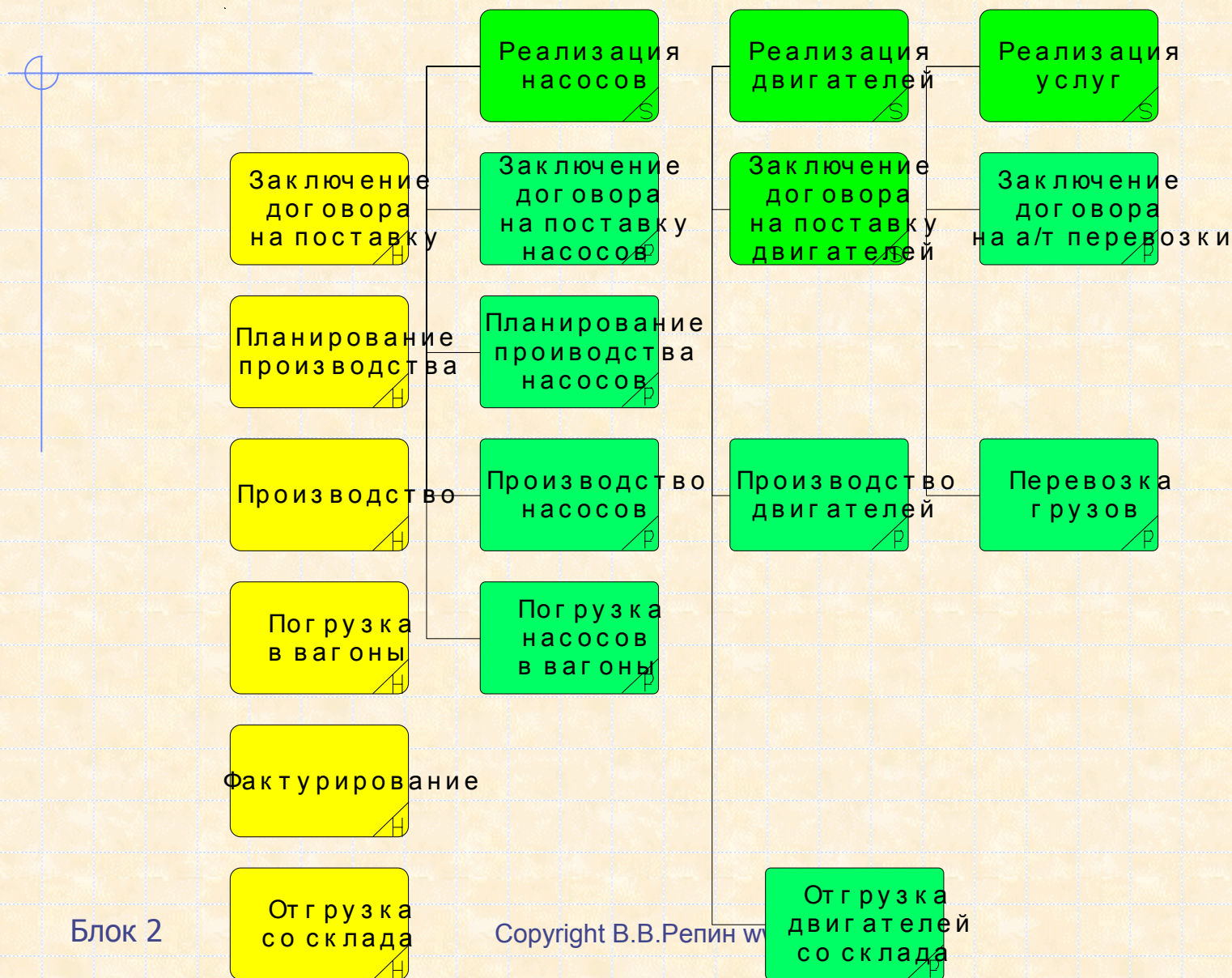
- ◆ Для ведения проекта реорганизации процессов предприятия необходимо четко выделить существующие бизнес-процессы
- ◆ Существует несколько способов определения существующих бизнес-процессов, например по видам деятельности или процессам, добавляющим стоимость
- ◆ Какой способ предложили бы Вы?



# Определение бизнес-процессов по принципу выходных продуктов



# Таблица для определения существующих бизнес-процессов





# Таблица для определения бизнес-процессов

Функции бизнес-процесса	Продукт А	Продукт Б
Оформить заявку на получение сырья на складе	+	+
Получить сырье на складе	+	+
Получить заявку на производство из Отдела Сбыта	+	+
Сформировать плана производства	+	+
Произвести полуфабрикат	+	+
Поместить полуфабрикат на промежуточный склад	-	+
Получить со склада полуфабрикат	-	+
Произвести покраску полуфабриката	-	+
Отгрузить продукцию на склад	+	+

# Общие критерии оценки эффективности бизнес-процессов

Показатель	Единица измерения
Время выполнения процесса в целом	чел.-дни
Степень автоматизации (по количеству функций)	%
Степень автоматизации (по времени выполнения функций)	%
Отношение времени выполнения ко времени ожидания	%
Суммарная стоимость бизнес-процесса	%
Количество дублирующих друг друга функций	ед., %
Количество контрольных функций	ед., %



# Классификация критериев оценки эффективности бизнес-процессов

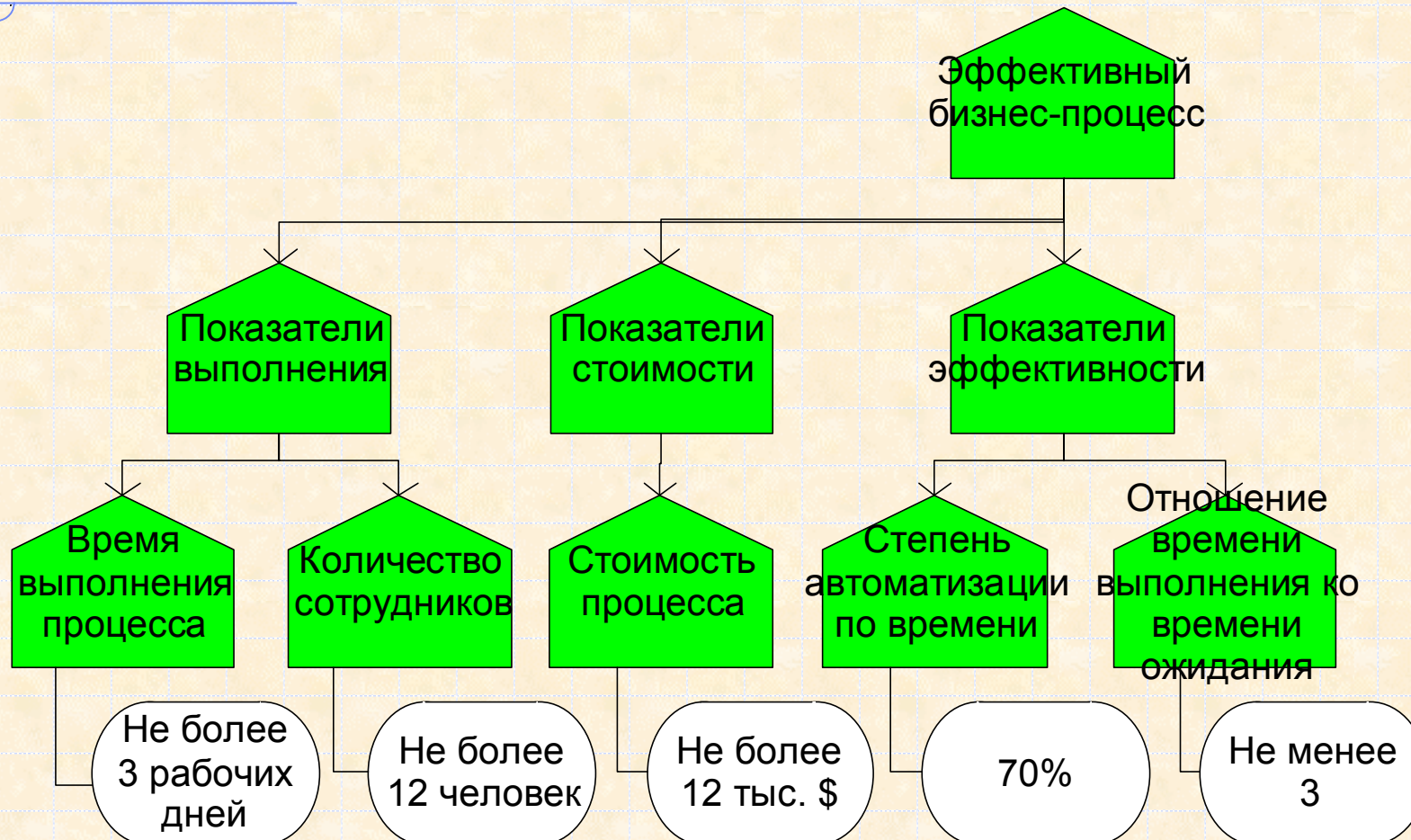
№	Наименование группы критериев	Примеры критериев
1	показатели выполнения	время выполнения процесса в целом, количество занятых в процессе сотрудников, количество дублирующихся функций, количество контрольных функций
2	показатели стоимости	суммарная стоимость процесса, стоимость поддержания процесса в рабочем состоянии, стоимость ресурсов
3	показатели эффективности	отношение суммарного времени выполнения ко времени ожидания, степень автоматизации, рентабельность
4	показатели качества	частота возникновения ошибок обработки документов, степень удовлетворенности клиента: количество рекламаций, количество бракованных изделий
5	показатели наблюдаемости	оперативность получения информации по состоянию склада, глубина аналитики по ассортименту
6	показатели управляемости	время исполнения управленческого решения, % неисполненных решений

# Таблица для формализации критериев оценки бизнес-процессов

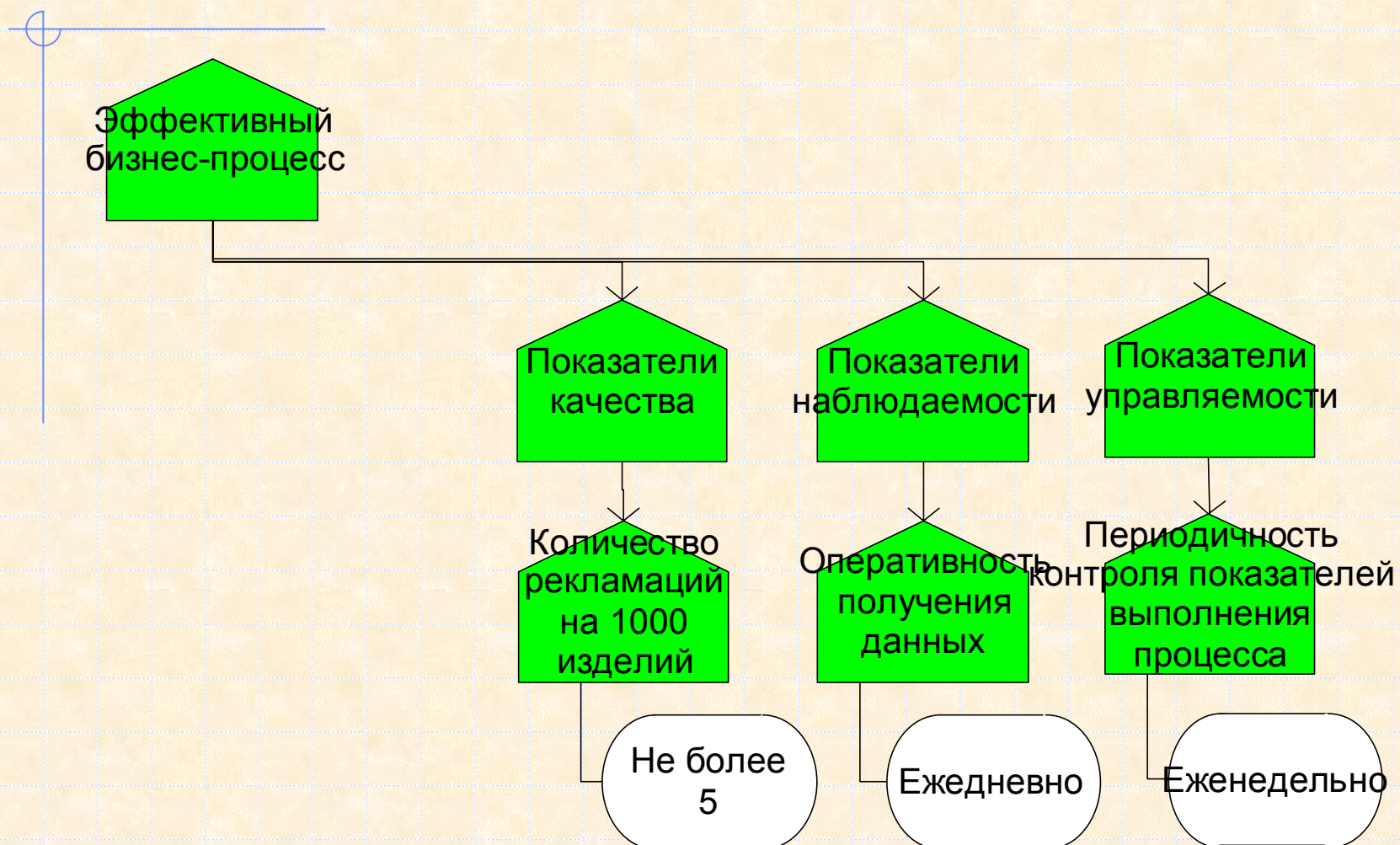
№	Наименование критерия	Фактическое значение	Целевое значение
<i>Бизнес-процесс 1</i>			
1.1.	Время выполнения процесса в целом	14 дней	2 дня
1.2.	Степень автоматизации (по времени выполнения)	17%	80%
1.3.	Количество сотрудников	8	4
<i>Бизнес-процесс 2</i>			
2.1.	...		
2.2.			
...			



# Разработка дерева критериев



# Разработка дерева критериев





# Пример разработки детальных критериев оценки бизнес-процессов

