

# Блок 3. Подготовительный этап проекта

- Основные задачи по подготовке проекта
- Разработка проектной документации
- Организационные мероприятия
- Подготовка методик, программного и аппаратного обеспечения
- Разработка Технического задания
- Календарное планирование проекта
- Типовые ошибки выполнения Этапа 1

# Задачи подготовительного этапа

- ◆ Диагностика проблем
- ◆ Определение перечня основных бизнес-процессов
- ◆ Определение и ранжирование целей проекта
- ◆ Разработка и утверждение методики ведения проекта (что, как, чем, для чего), включающего Правила моделирования бизнес-процессов
- ◆ Подготовка программного и аппаратного обеспечения
- ◆ Обучение руководителей и специалистов предприятия
- ◆ Информирование персонала о задачах проекта
- ◆ Детальное планирование работ

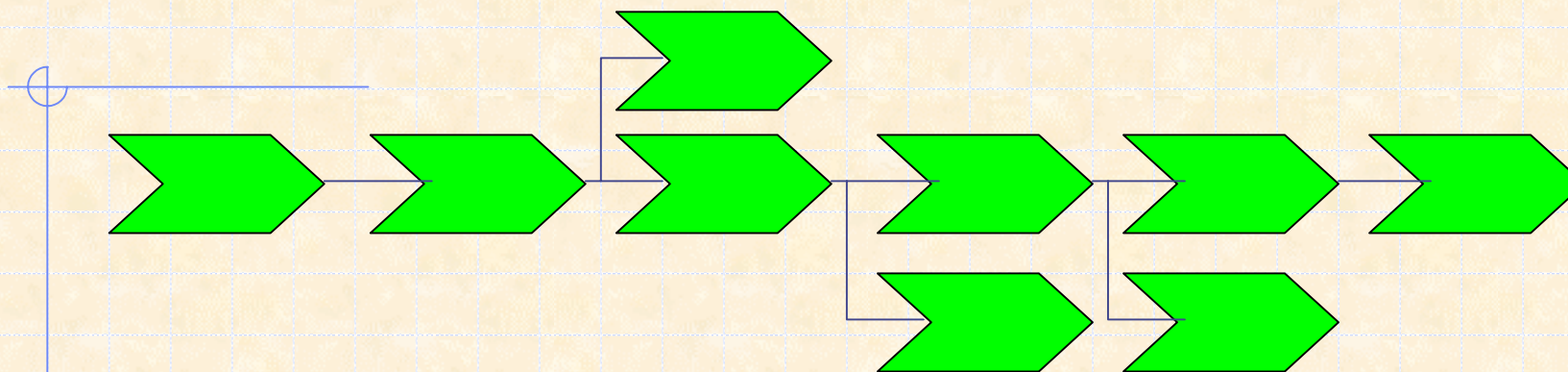
# Общая диагностика проблем системы управления

- ◆ SWOT-анализ системы управления предприятия
- ◆ Анализ организационной структуры
- ◆ Выделение основных задач, методик и оценка эффективности их решения
- ◆ Анализ существующих документов, регламентирующих деятельность (Положения об отделах, Регламенты работ и т.д.)
- ◆ Обсуждение видения перспективной системы управления руководством предприятия и критериев оценки эффективности ее работы

# Методы проведения общей диагностики

- ◆ SWOT-анализ
- ◆ Экспресс-диагностика организационной структуры
- ◆ Семинар-тренинг для руководителей
- ◆ Интервьюирование руководителей и сотрудников подразделений
- ◆ Работа с документами
- ◆ Анализ методик
- ◆ Обсуждение проблем
- ◆ Представление результатов в виде презентации

# SWOT-анализ бизнес-процесса



## Сильные стороны

- ◆ использование новых технологий;
- ◆ наличие автоматизации

## Слабые стороны

- ◆ процедуры процесса не документированы;
- ◆ чрезмерная длительность;
- ◆ слабый контроль качества

## Возможности

- ◆ сокращение длительности в два раза;
- ◆ сокращение численности занятых сотрудников на 40%.

## Угрозы

- ◆ снижение качества обслуживания клиентов вследствие усиления бюрократизма

# Экспресс-диагностика организационной структуры

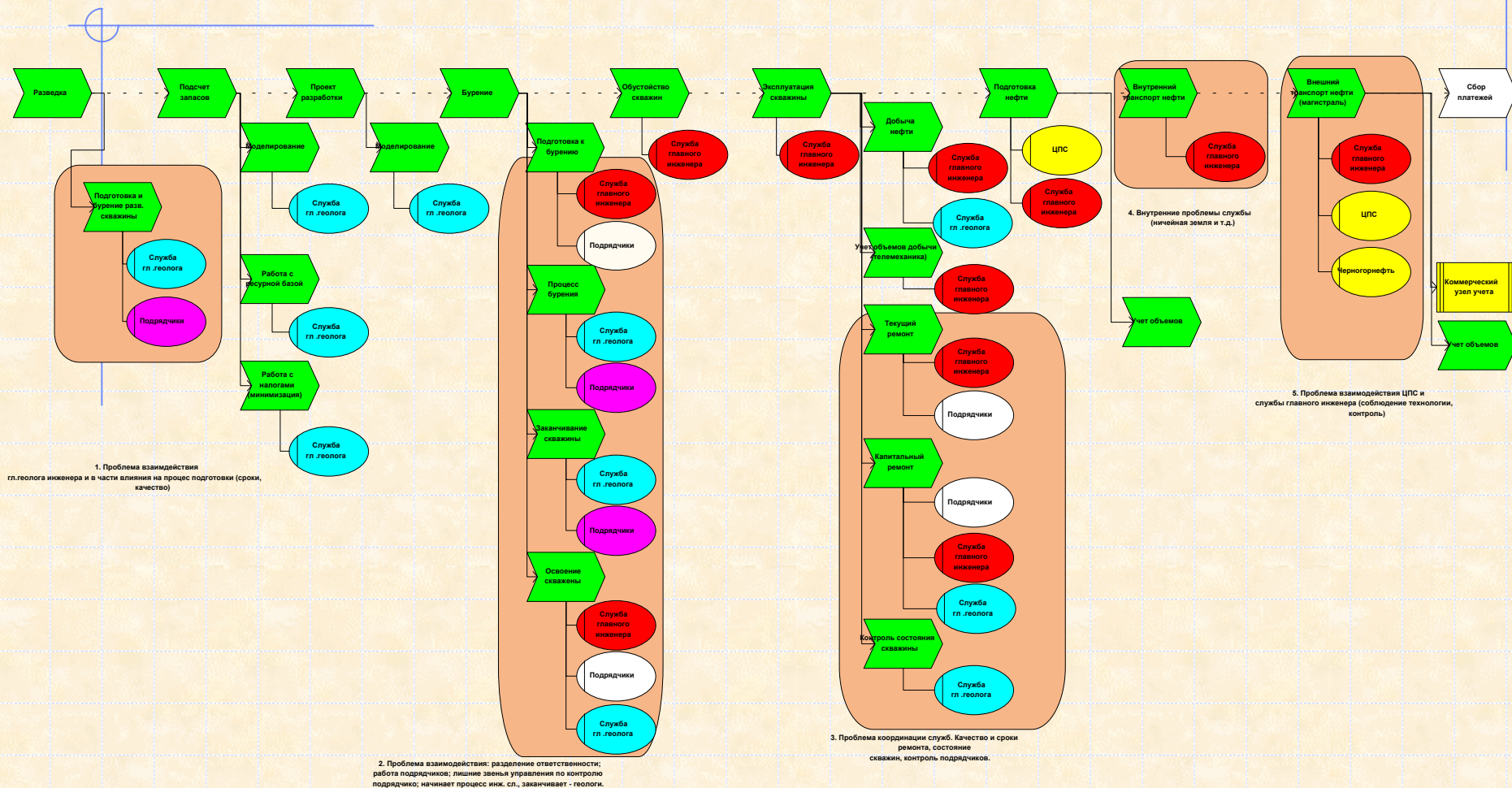
- ◆ Количество уровней иерархии, обоснованность такого количества уровней
- ◆ Наличие у одного руководителя более 5-6 подчиненных подразделений (чрезмерная ответственность, снижение эффективности контроля и управления)
- ◆ Наличие у одного руководителя малого количества подчиненных (1, 2 человека подчиненных – излишние управленческие должности, возможность объединения организационных звеньев)
- ◆ Подчинение одних и тех же звеньев (сотрудников) различным руководителям.

# Что можно выявить до описания и анализа бизнес-процессов?

*Общие проблемы системы управления:*

- ◆ проблемы взаимодействия между отделами (полномочия, информационное обеспечение и т.д.)
- ◆ пересечение функций внутри служб
- ◆ специфика производства (отрасли) и проблемы, с ней связанные
- ◆ отсутствие документов, регламентирующих работу
- ◆ проблемы субъективного характера (конкретные личности, заинтересованные стороны)
- ◆ предпочтения руководителей департаментов, отделов, служб
- ◆ настроение в коллективе

# Примеры моделей процессов верхнего уровня: выделение проблемных областей





# Выбор методологии ведения проекта

Для успешного ведения проекта необходимо выбрать, адаптировать и/или создать на основе существующих **МЕТОДОЛОГИЮ** ведения проекта, включающую:

- ◆ Описание этапов выполнения проекта
- ◆ Методики, используемые на каждом этапе (пример: - методика или стандарт описания бизнес-процессов – ARIS, IDEF0, DFD, RUP UML и т.д.)
- ◆ Инструментальные средства (выбор средства, выбор нотации – способа описания бизнес-процесса)

# Разработка проектной документации

*В состав проектной документации входят следующие документы:*

- ◆ Методики ведения проекта (описание этапов)
- ◆ Методика сбора информации в подразделениях
- ◆ Методика моделирования и анализа бизнес-процессов
- ◆ Методика разработки бизнес-процессов «как должно быть»
- ◆ Положения о рабочих группах
- ◆ Приказы и распоряжения по организации проекта
- ◆ Техническое задание
- ◆ Календарный план работ
- ◆ Формы для сбора и обработки информации
- ◆ Формы промежуточной отчетности по проекту
- ◆ Отчеты по этапам

# Структура проектной документации

Методики

Комплект  
плановых  
документов

Формы  
для сбора  
информации

Руководство по  
использованию  
Инструментальной  
среды  
моделирования

Нормативные  
документы  
по проекту

Формы  
промежуточной  
отчетности

Техническое  
задание

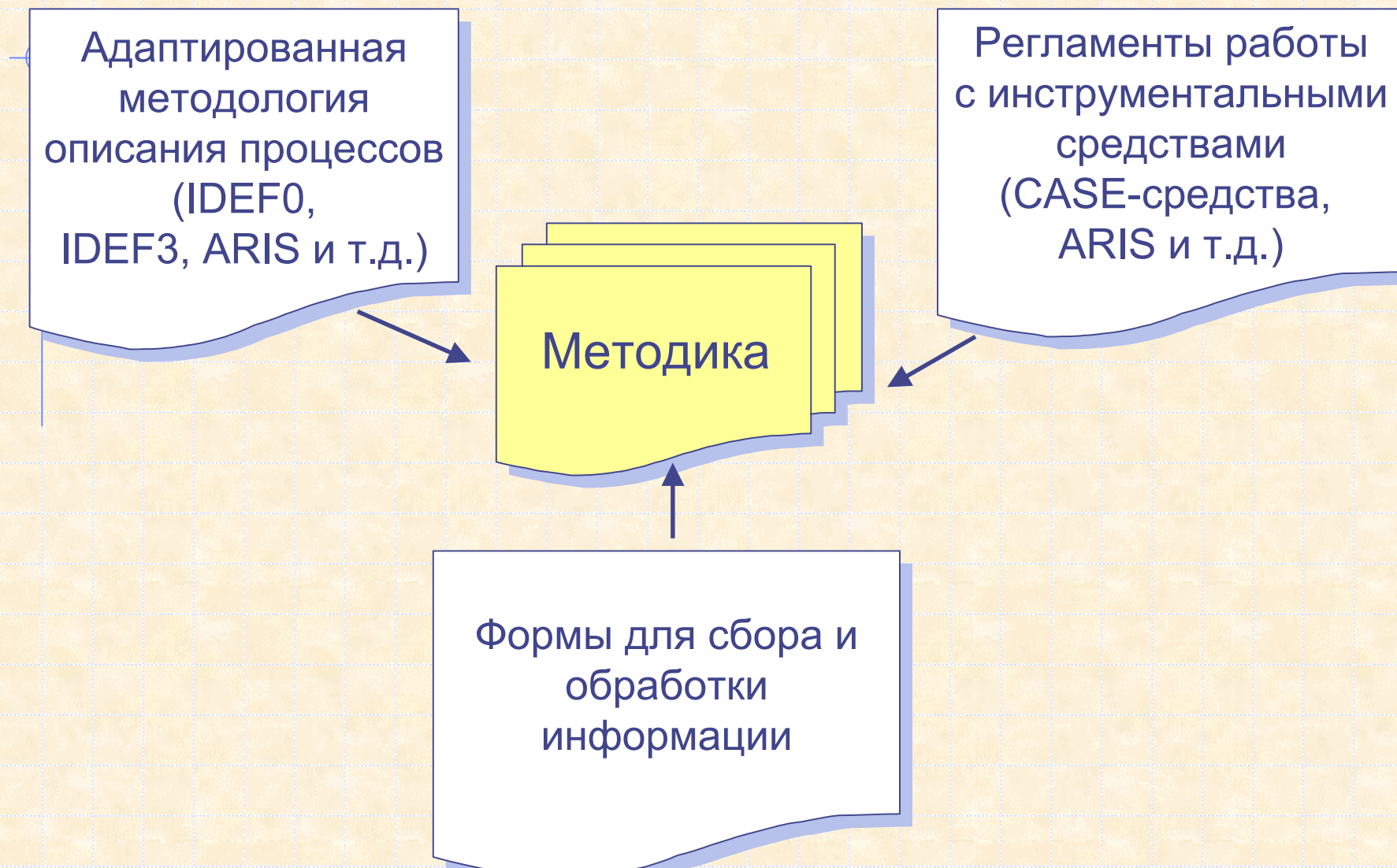
Соглашение  
по использованию  
Инструментальной  
среды

Формы  
отчетности  
по этапам

# Методика моделирования и анализа бизнес-процессов

- документ, регламентирующий работы по созданию, анализу и документированию моделей бизнес-процессов с использованием инструментальной среды моделирования (процессов, данных)
- ◆ «Методика» содержит несколько разделов (пример: описание бизнес-процессов при помощи ARIS Toolset (BPWin, ProCap, Rational Rose), описание модели данных при помощи CASE-средства (ERWin и др.)
- ◆ «Методика» должна быть конкретной
- ◆ «Методика» создается (адаптируется) с учетом специфики конкретной организации и характера поставленных задач
- ◆ *При отсутствии «Методики» проект обречен на неудачу с вероятностью 80-90%.*

# Структура методики моделирования бизнес-процессов



# Подготовка «Методики ведения проекта реорганизации бизнес-процессов»

*«Методика» должна включать следующие разделы:*

## 1. Раздел 1. Подготовка проекта

- описание методики и регламента работ по подготовке проекта;

## 2. Раздел 2. Этапы выполнения проекта

- описание методики и регламента работ по выполнению основных этапов проекта

## 3. Раздел 3. Планирование работ по каждому сотруднику по всем этапам проекта

- описание функций исполнителей в проекте, их ответственности и полномочий, планы работ по каждому исполнителю

# Раздел 1. Подготовка проекта

1. Используемые методики (стандарты) моделирования и типы моделей (нотации), порядок нумерации моделей, в т.ч. при декомпозиции
2. Используемые в рамках моделей типы объектов и связей между ними (с примерами), порядок нумерации объектов
3. Таблица соответствия объектов модели и реальных объектов (документы, файлы, устные распоряжения, звонки, прикладные системы, функции, средства автоматизации, оборудование), в таблице соответствия приводится графический вид объекта в цвете и его текстовое описание
4. Таблица с описанием типов связей между объектами моделей, в таблице приводится графический вид связи, ее текстовое описание

# Раздел 1. Подготовка проекта

5. Требования к форматированию моделей (привязка к сетке, выравнивание объектов, цвета и размер объектов, размер и тип шрифтов для объектов моделей и атрибутов) с примерами
6. Требования к используемым типам атрибутам объектов и порядку их заполнения информацией (используемые атрибуты должны обеспечивать возможность анализа бизнес-процессов по согласованным с Заказчиком критериям)
7. Описание и тексты «скриптов», предназначенных для вывода отчетов в табличной форме
8. Структура базы данных инструментального средства моделирования
9. Количество, права, логины и пароли пользователей, включая системного администратора



# Раздел 1. Подготовка проекта

10. Формы документов для фиксации результатов интервьюирования
11. Типовые критерии оценки эффективности функций и бизнес-процессов и используемые для их описания атрибуты объектов моделей и методики расчета численных значений этих критериев
12. Типовая форма Перечня документов
13. Типовая форма для описания бизнес-процессов, функций и критериев их оценки в отчетах
14. Формат оформления схем моделей и текстового описания моделей в отчетах

# Раздел 2. Этапы выполнения проекта

## 2.1. Этап 1. Обследование предприятия

1. Методика проведения диагностического исследования (используемые методы, порядок их применения):
  - методика определения существующих бизнес-процессов;
  - методика выделения и анализа ключевых проблем в рамках процессов;
  - методика выбора критериев оценки эффективности бизнес-процессов;
  - методика формирования системы целей проекта;
2. Регламент проведения интервью с сотрудниками Заказчика
3. Регламент обработки результатов интервью
4. Регламент представления результатов
5. Типовые формы отчетности

## Раздел 2. Этапы выполнения проекта

### 2.2.Этап 2. Этап моделирования и анализа бизнес-процессов «как есть»

1. Методика моделирования организационной структуры предприятия
2. Методика моделирования бизнес-процессов
3. Методика проверки адекватности бизнес-процессов
3. Методика анализа бизнес-процессов
4. Регламент проведения интервью с сотрудниками Заказчика
5. Регламент обработки результатов интервью
6. Регламент проверки адекватности моделей бизнес-процессов
7. Регламент разработки рекомендации по реорганизации бизнес-процессов
8. Регламент разработки Перечня документов «как есть»
9. Регламент представления результатов
10. Типовые формы отчетности

## Раздел 2. Этапы выполнения проекта

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

1. Методика моделирования бизнес-процессов «как должно быть»
2. Методика имитационного моделирования бизнес-процессов
3. Регламент проведения совещаний с сотрудниками Заказчика
4. Регламент обработки результатов совещаний
5. Регламент разработки рекомендации по внедрению бизнес-процессов «как должно быть»
6. Регламент разработки форм документов
7. Регламент разработки Перечня документов «как должно быть»
8. Регламент представления результатов
9. Типовые формы отчетности

## Раздел 2. Этапы выполнения проекта

### 2.4. Этапы 4-5. Подготовка и внедрение бизнес-процессов «как должно быть»

1. Методика внедрения бизнес-процессов «как должно быть»
2. Методика формирования должностных инструкций исполнителей
3. Регламент разработки должностных инструкций
4. Регламент работ по внедрению бизнес-процессов «как должно быть»
5. Регламент представления результатов
6. Типовые формы отчетности



Требования к организации проекта

# Организационные мероприятия

Подготовительный этап проекта включает следующие организационные мероприятия:

1. Постановочные совещания с руководством

2. Создание рабочих групп и распределение обязанностей

3. Утверждение документов, регламентирующих деятельность рабочих групп

4. Обучение рабочих групп. приобретение программного и аппаратного обеспечения

# Требования к организации проекта: структура управления проектом

- ◆ Руководитель проекта со стороны предприятия
- ◆ Руководитель проекта со стороны консалтинговой фирмы
- ◆ Куратор проекта со стороны предприятия (уровень заместителя Генерального директора)
- ◆ Куратор проекта со стороны консалтинговой фирмы (уровень руководителя направления)
- ◆ Руководители рабочих групп (по каждому бизнес-процессу)
- ◆ Руководящий комитет



# Роли сотрудников в проекте

- 1. Аналитик** – эксперт по моделированию бизнес-процессов, разработчик моделей бизнес-процессов предприятия в рамках проекта (может быть как сотрудником предприятия, входящим во временную рабочую группу, так и привлеченным консультантом).
- 2. Заказчик** – руководитель, поставивший задачу провести реорганизацию бизнес-процессов.
- 3. Внутренний эксперт** – специалист предприятия, являющийся источником информации, необходимой для моделирования бизнес-процессов.
- 4. Координатор проекта** – сотрудник, обеспечивающий взаимодействие (посредничество) между аналитиком и внутренним экспертом.

# Роли сотрудников в проекте

**5.Руководитель проекта** – сотрудник, целиком ответственный за полноту и корректность описания бизнеса при помощи моделей бизнес-процессов и проч.

**6.Рецензент** – руководитель или сотрудник отдела, являющийся экспертом в предметной области, отвечающий за анализ (проверку адекватности) переданных ему на рассмотрение моделей бизнес-процессов с точки зрения соответствия представляемой им реальной картины бизнеса.

**7.Ответственный за формирование архива** – участник рабочей команды, ответственный за сбор, обработку и хранение документации по проекту (одна из основных функций – архивирование подшивок моделей бизнес-процессов, используемых при рецензировании (проверке адекватности));

**8.Участник рабочей группы** – сотрудник предприятия, участвующий в проекте по моделированию бизнес-процессов и выполняющий различные функции.

# Требования к организации проекта: контроль промежуточных результатов

Тип	Периодичность	Вид носителя	Участники совещаний
Презентация руководству предприятия	Конец каждого этапа проекта	Слайды	Руководство предприятия, Руководитель проекта от предприятия, Руководитель проекта от консалтинговой фирмы, Кураторы
Совещание о ходе проекта	Еженедельно	Устно, заметки	Руководитель проекта от консалтинговой фирмы, Руководитель проекта от предприятия, Куратор проекта
Отчет по проекту	Конец проекта	Документ	-
Отчет о проблемах	Конец этапа «Как есть»	Документ	-
Отчет о ходе проекта	Ежемесячно	Слайды, заметки	Руководство предприятия, Руководители проекта, Кураторы

# Требования к организации проекта: информирование сотрудников



# Требования к организации проекта: мотивация участников рабочей группы

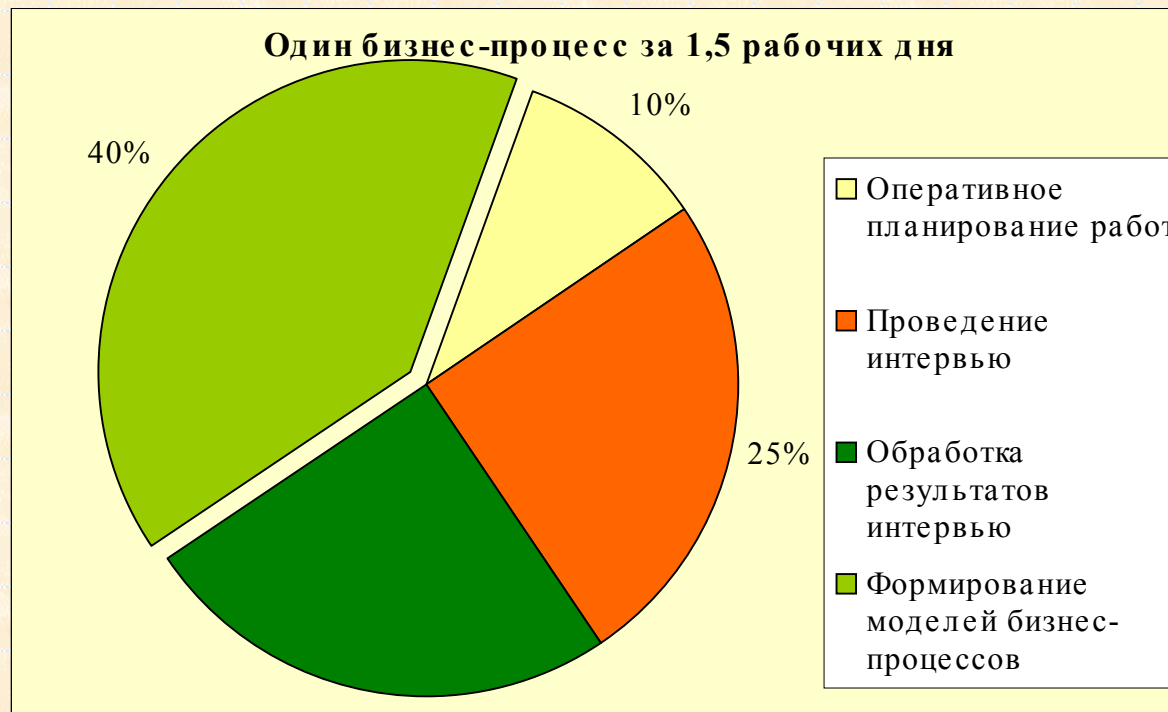
- ◆ Мотивация от конечного результата (внедренный бизнес-процесс «как должно быть»)
- ◆ Заранее объявленные и «прозрачные» правила расчета премий по проектам. Мотивация на качество выполнения и соблюдение сроков этапов работ по проекту.
- ◆ Создание премиального фонда проекта – мотивация работы после окончания рабочего дня (проблемы: наиболее ценные сотрудники и так работают до ночи)
- ◆ Обучение персонала на семинарах, обучение в процессе проекта.
- ◆ Нематериальная мотивация.

# Требования к организации проекта: обучение участников рабочей группы

- ◆ Обучение участников рабочей группы методикам и инструментарию моделирования и анализа бизнес-процессов
- ◆ Семинары-тренинги для руководителей верхнего и среднего уровня, специалистов.
- ◆ Диагностические семинары – выделение ключевых проблем и путей их решения, определение перечня бизнес-процессов верхнего уровня (создающих добавленную стоимость), определение критериев оценки эффективности и целей проекта реорганизации бизнес-процессов предприятия

# Требования к организации проекта: детальное планирование и управление по отклонениям

- ◆ Детальное планирование проекта по задачам, людям, ресурсам
- ◆ Должно быть предусмотрено время для проведения интервью с сотрудниками, время для обработки полученной информации, формирования моделей процессов, их анализа и обсуждения
- ◆ Обязательный резерв времени – от 10 до 30 %



# Подготовка методик, программного и аппаратного обеспечения

1. Методики создаются рабочими группами на основе:

- ◆ существующих стандартов (методики IDEF, ARIS, Госты, стандарты серии ISO-9000);
- ◆ открытых материалов консалтинговых компаний;
- ◆ собственных разработок предприятия;
- ◆ методики, предложенной консалтинговой компанией.

2. Разработанные Методики утверждаются руководством предприятия

3. Проводится обучение рабочих групп и ознакомление руководителей и специалистов отделов с методиками, утвержденными к применению



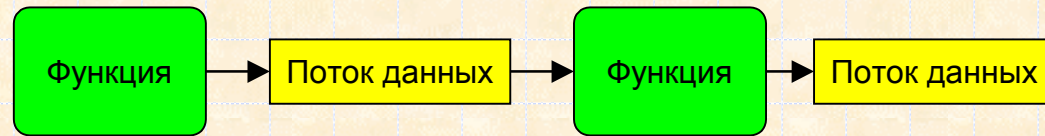
# Выбор метода моделирования

Выбор метода моделирования – один из самых сложных вопросов, который необходимо решить до начала проекта

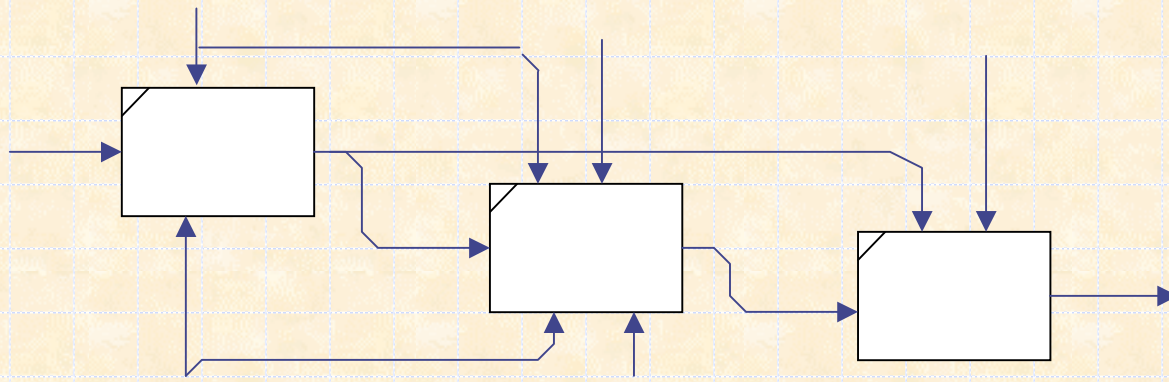
Нотация ARIS eEPC



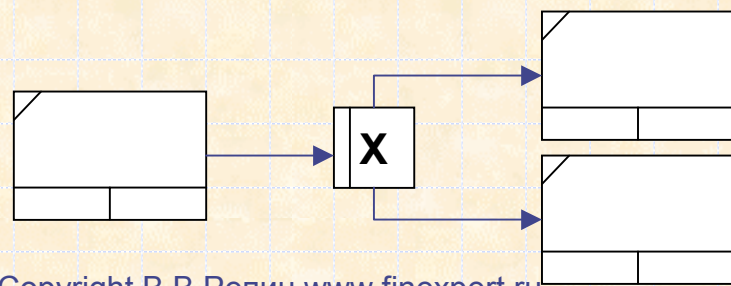
Нотация ARIS Information Flow



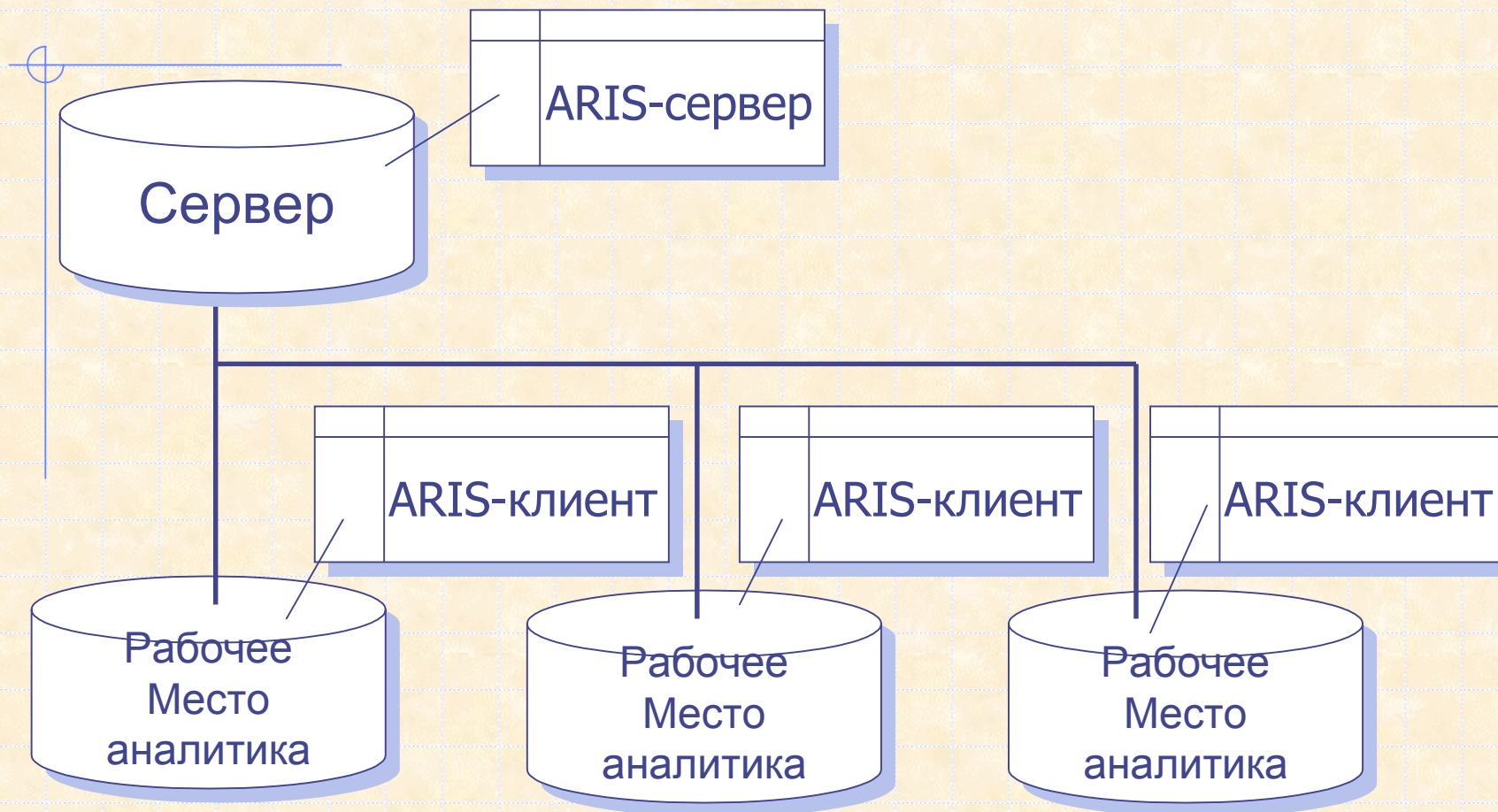
Нотация IDEF0



Нотация IDEF3



# Использование средств моделирования



# Структура базы данных инструментального средства моделирования

## Модели бизнес-процессов «как есть»

- модели организационной структуры
- модели выходных продуктов/услуг
- модели схем взаимодействия
- модели бизнес-процессов верхнего уровня
- модели детальных бизнес-процессов
- модели документов
- модели данных

## Модели бизнес-процессов «как должно быть»

- ...

# Права пользователей. Правила администрирования системы

*Существуют следующие роли:*

- ◆ администратор базы данных (подключение и отключение, пользователей, перезагрузка базы данных и т.д.)
- ◆ пользователь системы (локальное рабочее место, сокращенный набор функций)
- ◆ аналитик (проверка моделей пользователей на соответствие утвержденной методики)
- ◆ системный администратор (операционная система, поддержание работоспособности сервера)

# Типы используемых моделей

*Чаще всего используются следующие типы моделей:*

- ◆ модель организационной структуры (Organizational chart)
- ◆ модель дерева продуктов (Product tree)
- ◆ модель коммуникаций (Communication diagram)
- ◆ модель матриц выбора процессов (Process selection matrix)
- ◆ модель бизнес-процессов, добавляющих стоимость (Value added chain diagram)
- ◆ модель бизнес-процесса, управляемого событиями (eEPC)
- ◆ модель данных (ERM)
- ◆ модель документов (Technical terms model)

# Связи и атрибуты

*При формировании моделей важно помнить, что:*

- ◆ от типа и направления связи зависит во-первых корректность построения модели (характерно проявляется при построении организационных диаграмм), а во-вторых возможность автоматического формирования отчетов при помощи т.н. «скриптов» - вспомогательных программ для вывода отчетов в заданном формате
- ◆ от выбора атрибутов и методики их описания зависит возможность формирования отчетов и степень их подробности
- ◆ использование атрибутов может увеличить длительность этапа формирования моделей в несколько раз

# Применяемые методы декомпозиции

*При проведении декомпозиции следует учитывать:*

- ◆ количество уровней декомпозиции должно быть разумным (2-3);
- ◆ виды вложенных моделей;
- ◆ количество объектов модели на странице А4 не должно превышать 6-10, т.е. модель должна быть читаемой;
- ◆ модели и объекты моделей желательно нумеровать.

# Разработка Технического задания

## Структура Технического задания

1. Цели работ
2. Состав этапов работ
  - 2.1. Информационное обследование предприятия Заказчика
  - 2.2. Моделирование и анализ бизнес-процессов «как есть»
  - 2.3. Моделирование бизнес-процессов «как должно быть»
  - 2.4. Внедрение бизнес-процессов «как должно быть»
3. Требования к моделям бизнес-процессов и критериям оценки эффективности
4. Требования к отчетной информации по этапам
5. Требования к оперативной отчетности по проекту



# Требования к моделям бизнес-процессов

1. Модели бизнес-процессов должны быть разработаны в инструментальной среде моделирования ARIS Toolset 5.0.
2. Модели организационной структуры должны быть описаны в формате Organizational Diagram ARIS
3. Модели бизнес-процессов должны быть описаны в формате eEPC инструментальной среды ARIS Toolset
4. Все модели и объекты моделей должны иметь сквозную нумерацию. Нумерация должна показывать принадлежность модели к бизнес-процессу, объекта к модели и бизнес-процессу
5. Сквозная нумерация объектов должна быть реализована при помощи атрибутов объектов и визуализирована на схемах моделей
6. Модели бизнес-процессов должны содержать не более 10 (до 30) объектов с целью обеспечения возможности печати схемы модели на листе формата A4
7. Объекты одного типа, не зависимо от их расположения в моделях, должны иметь стандартный размер

# Календарное планирование проекта

*При проведении календарного планирования проекта должна учитываться загрузка следующих сотрудников:*

1. Руководитель проекта.
2. Сотрудники, входящие в рабочую группу.
3. Интервьюируемые сотрудники отделов.
4. Руководители отделов.
5. Руководители предприятия.

Календарный план должен базироваться на методике ведения работ

В календарный план обязательно должны быть включены резервы времени (до 25-30%)

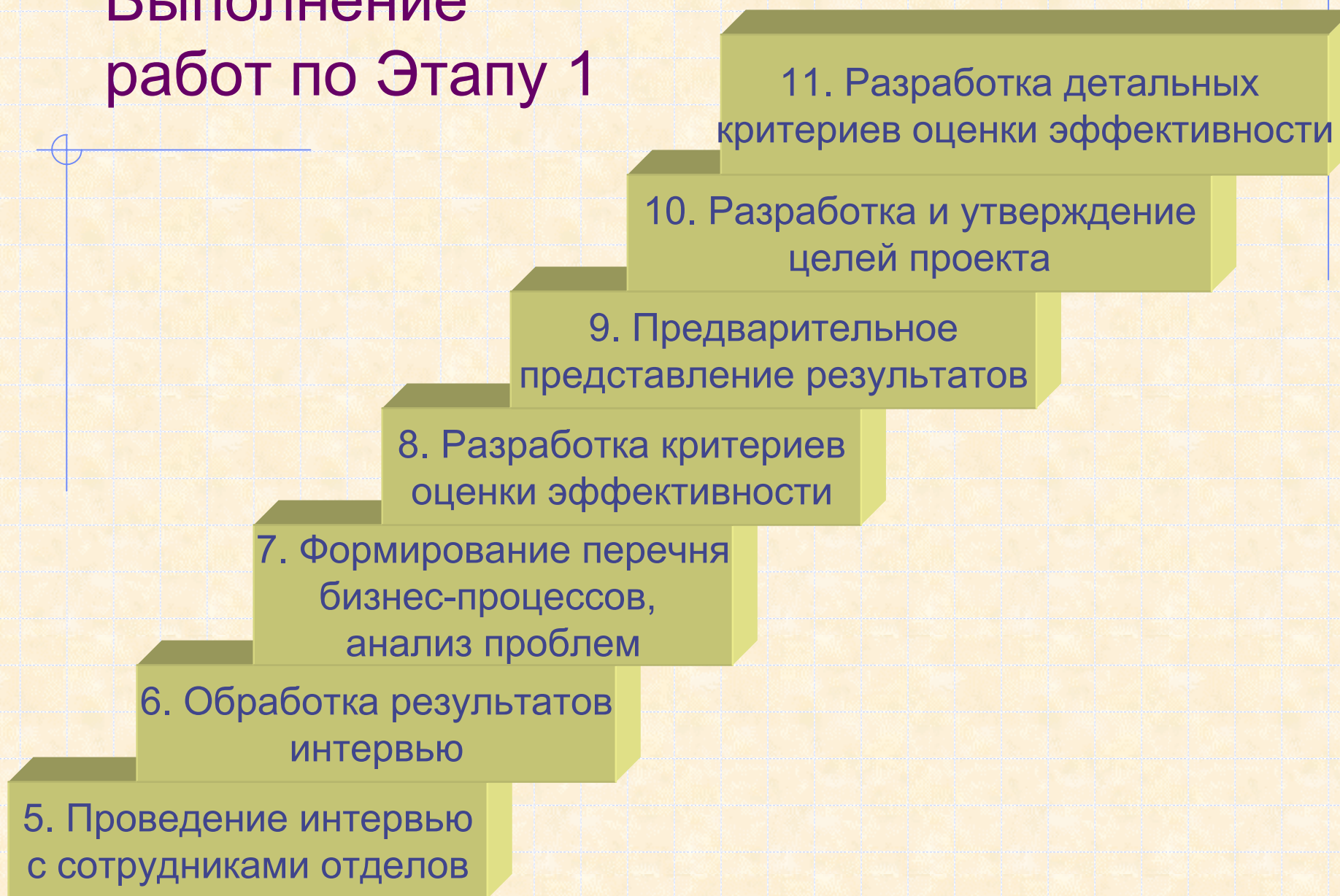
С календарным планом должны быть ознакомлены руководители подразделений, в которых предполагается работать

# Календарное планирование проекта

## *Принципы календарного планирования проекта*

- ◆ Параллельное выполнение работ
- ◆ Максимальная загрузка сотрудников рабочих групп
- ◆ Учет тенденции срыва сроков выполнения работ сотрудниками предприятия (в 2-3 относительно расчетных) при проведении анализа адекватности, проведении совещаний и т.д.
- ◆ Учет тенденции отсутствия свободного времени на ознакомление с результатами работ у руководителей верхнего уровня
- ◆ Необходимость уточнения данных в подразделениях и итерационных согласований

# Выполнение работ по Этапу 1



# Типовые ошибки выполнения Этапа 1

- ◆ Некорректная постановка задачи
- ◆ непонимание возможностей методик и, как следствие, их неадекватное применение
- ◆ Отсутствие или недостаточная проработка методик
- ◆ Слабый контроль за выполнением работ
- ◆ Слабая обратная связь с сотрудниками и руководителями подразделений
- ◆ Попытка излишне формализовать процесс сбора информации (формы, опросные листы и т.п.)
- ◆ Не соблюдение (частичное соблюдение) регламентов сбора информации и формирования моделей
- ◆ Некорректное представление информации в подразделения