

# Блок 6. Подготовка к внедрению и внедрение бизнес-процессов «как должно быть»

- Состав Этапов 4-5 проекта
- Подготовительные мероприятия. Детальное планирование работ по внедрению
- Методика разработки бизнес-процессов «как должно быть» для вновь создаваемого предприятия
- Рекомендации по выбору и работе с консультантами
- Обзор методических материалов по тематике реорганизации бизнес-процессов

## Состав Этап 4 проекта

- ◆ Разработка плана внедрения новых процессов
- ◆ Определение временных решений
- ◆ Детальное планирование работ
- ◆ Информирование персонала
- ◆ Подготовка персонала, тренинги
- ◆ Получение необходимых ресурсов

# Разработка плана внедрения новых процессов

При разработке плана внедрения новых бизнес-процессов следует принимать во внимание:

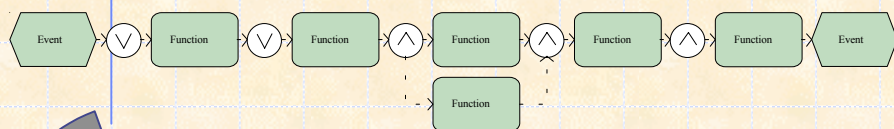
- ◆ одновременно внедрять целесообразно не более 2 процессов (лучше 1);
- ◆ выбор процессов должен основываться на анализе приоритетов реорганизации с точки зрения стратегических целей бизнеса компании;
- ◆ план внедрения желательно разрабатывать при помощи специализированных программных продуктов;
- ◆ при формировании плана следует учитывать риски и разрабатывать компенсационные мероприятия.

Общее правило – рассматривать план внедрения новых бизнес-процессов *в качестве бизнес-плана проекта*

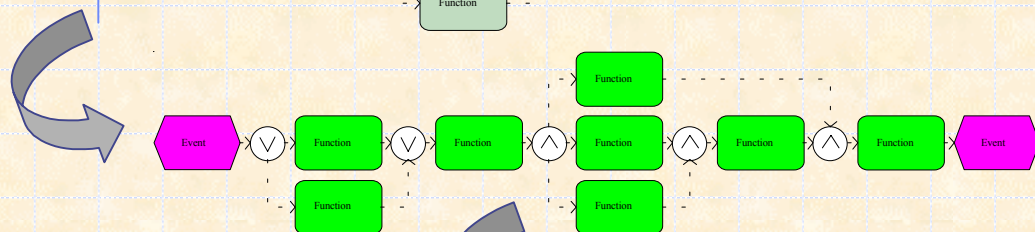
# Определение временных решений

Внедрить сразу все предложенные изменения нереально, поэтому следует:

- ◆ внедрять бизнес-процессы «как должно быть» по частям;
- ◆ создать модели промежуточных бизнес-процессов и документацию по их эксплуатации.



- модель «как есть»



- модель «как должно быть»

Внедрение: шаг 1.

Внедрение: шаг 2.

# Детальное планирование работ

- ◆ планирование организационных изменений;
- ◆ поэтапное планирование внедрения частей бизнес-процесса;
- ◆ планирование разработки документации (положения об отделах, должностные инструкции, формы документов и т.д.);
- ◆ планирование ресурсов: загрузка участников рабочей группы, использования сотрудников отделов, участвующих в процессе реорганизации;
- ◆ планирование решения технических задач;
- ◆ финансовое планирование проекта;
- ◆ планирование разработки информационной системы (*- отдельный большой проект*)

# Информирование персонала

- ◆ Информирование персонала является важнейшей и обязательной частью проекта
- ◆ Необходимо подготовить почву для менее болезненного проведения организационных изменений
- ◆ Сотрудники должны представлять направления предстоящей реорганизации и понимать ее смысл
- ◆ Сотрудники должны быть убеждены, что организационные изменения негативно не отразятся на их положении (увольнение, снижение зарплаты)
- ◆ Необходимо создать благоприятный психологический климат, поощряющий творческую активность сотрудников, участвующих в реорганизации

# Подготовка персонала, тренинги

Желательно, чтобы участники рабочей группы владели следующими знаниями и навыками:

- ◆ методология разработки и поддержания бизнес-процесса по всему жизненному циклу;
- ◆ методология планирования и управления проектом;
- ◆ методика сбора, обработки информации;
- ◆ методика имитационного моделирования и ABC-анализа;
- ◆ методика процессной интеграции;
- ◆ знание основ управления персоналом;
- ◆ методы групповой работы;
- ◆ методика внедрения изменений в процессах.

# Получение необходимых ресурсов

Одной из распространенных причин неудач проектов реорганизации бизнес-процессов является недостаточное или неоперативное выделение необходимых ресурсов, в частности:

- ◆ недостаток финансирования (Пример 1: на бумаге создали премиальный фонд проекта, а когда пришло время платить – денег не оказалось. Пример 2: не хватило денег на консалтинг – решили сделать своими силами...);
- ◆ недостаток материальных ресурсов (аппаратное обеспечение);
- ◆ нехватка времени вследствие ошибок планирования объемов работ.



## Состав Этап 5 проекта

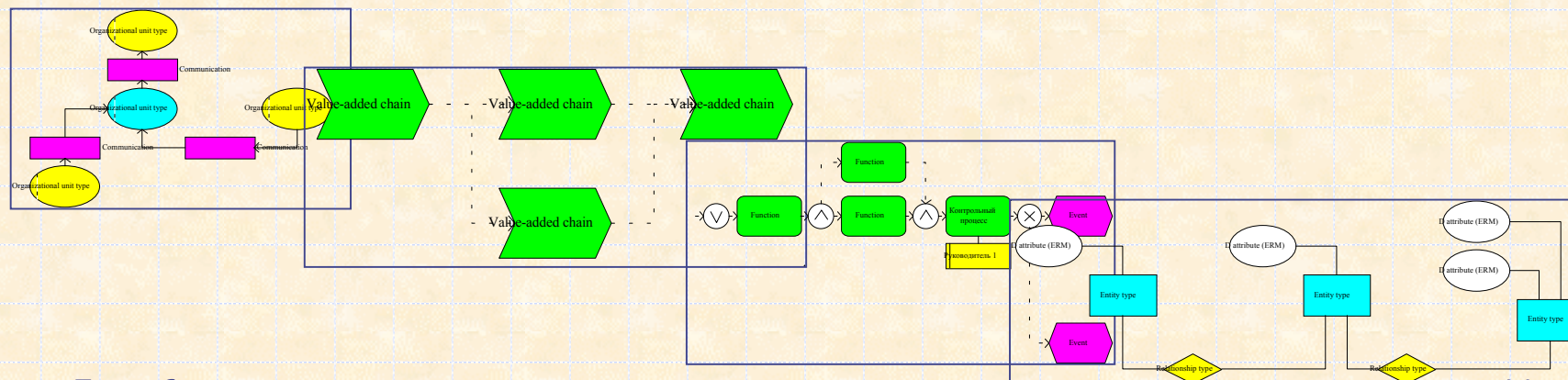
- ◆ Внедрение процессов
- ◆ Разработка индивидуального ПО
- ◆ Внедрение стандартного ПО, поддерживающего процессы
- ◆ Изменение организационной структуры
- ◆ Обучение и сертификация персонала
- ◆ Контроль успешности внедрения

# Внедрение бизнес-процессов

- ◆ Внедрение бизнес-процессов «как должно быть» осуществляется поэтапно в соответствии с планом
- ◆ В процессе внедрения проводится контроль выполнения рекомендаций разработчиков
- ◆ На некоторый период допускается существование параллельно выполняемых процессов: старых и новых
- ◆ В процессе внедрения осуществляется контроль показателей эффективности бизнес-процессов «как должно быть»

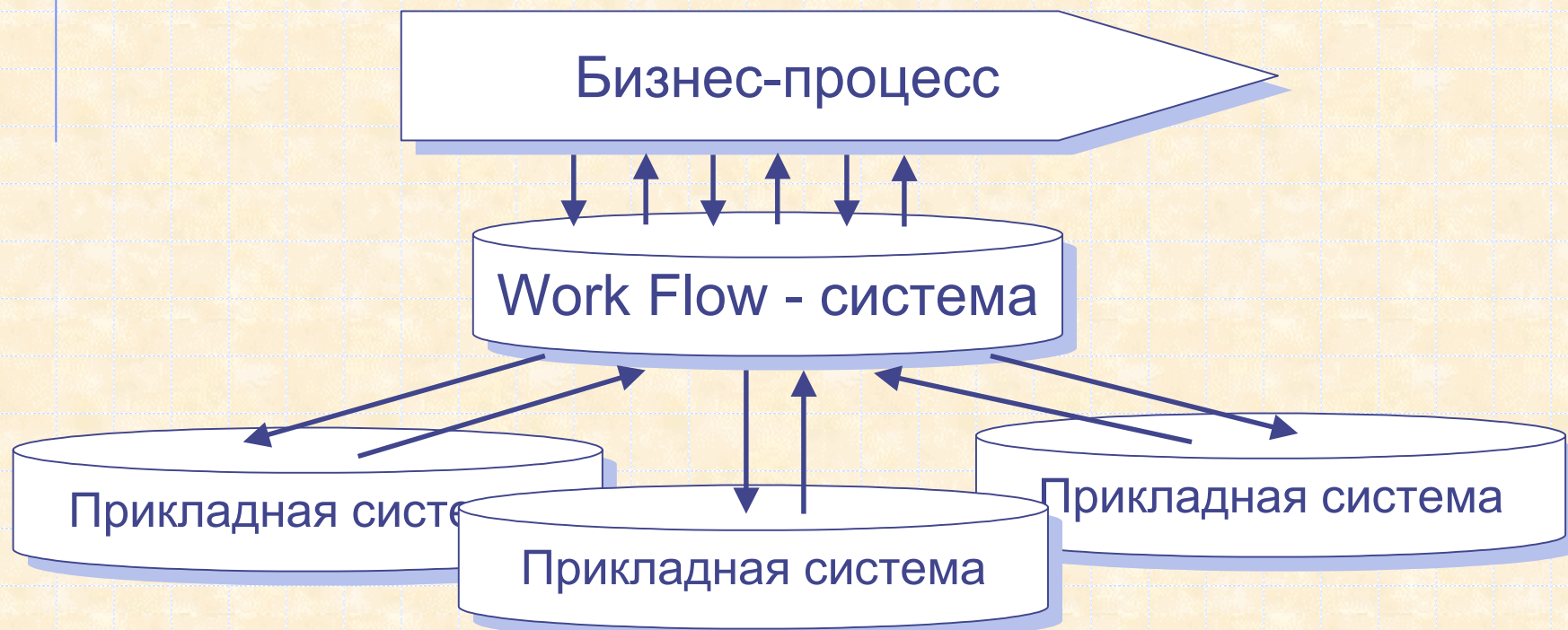
# Разработка индивидуального программного обеспечения

- ◆ Разработка индивидуального программного обеспечения является отдельным проектом
- ◆ Для разработки могут быть использованы различные методологии и программное обеспечение
- ◆ Не обязательно, но желательно использовать методологию, включающую все этапы создания автоматизированной системы: от определения целей бизнеса компании и бизнес-процессов верхнего уровня – к моделям требований, классов, компонент, данных и т.д



# Внедрение стандартного программного обеспечения

- ◆ Стандартное программно обеспечения класса Work Flow может внедряться с целью автоматизации потоков работ в рамках бизнес-процесса и интеграции существующих программных средств

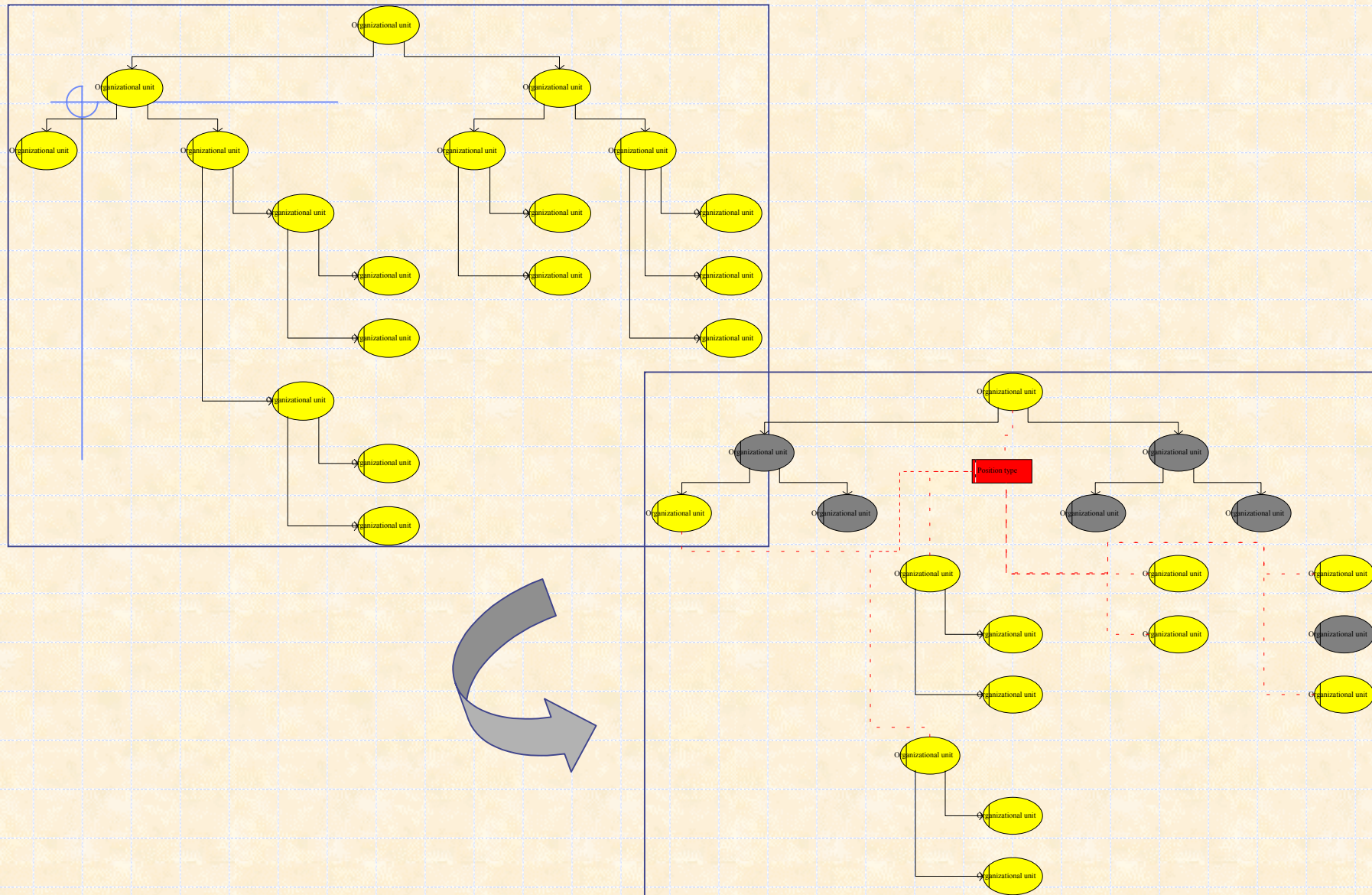


# Изменение организационной структуры

Принципы построения организационной структуры «как должно быть»:

- ◆ ориентация на процессы (переход на альтернативную форму организации);
- ◆ сокращение числа функциональной иерархии (- максимум 3 уровня);
- ◆ создание должности «владельца процесса» - руководителя, отвечающего за процесс целиком и его конечный результат;
- ◆ максимально возможное делегирование полномочий и ответственности сотрудникам, непосредственно выполняющим процесс;
- ◆ создание должностей, предназначенных для контроля производительности, качества и стоимости бизнес-процесса.

# Изменение организационной структуры



# Контроль успешности внедрения

- ◆ Оперативный контроль исполнения плана работ
- ◆ Контроль исполнения рекомендаций по внедрению
- ◆ Контроль качества внедрения бизнес-процессов «как должно быть» путем проведения контрольных измерений показателей эффективности внедряемых бизнес-процессов
- ◆ Корректировка разработанных моделей бизнес-процессов «как должно быть» и соответствующей документации

# Методика разработки бизнес-процессов «как должно быть» для вновь создаваемого предприятия

1. Определение общих целей бизнеса.
2. Определение потребителей и основных продуктов (услуг), предоставляемых им.
3. Определение критериев оценки эффективности системы (требований к перспективной системе, инфраструктуре и т.п.).
4. Разработка перечня бизнес-процессов верхнего уровня, создающих добавленную стоимость, и вспомогательных бизнес-процессов.
5. Моделирование бизнес-процессов.
6. Анализ моделей бизнес-процессов.
7. Разработка организационной структуры.
8. Разработка информационной системы.



# Рекомендации по выбору и работе с консультантами

- ◆ Выбор консультанта на основе опыта выполнения реальных проектов, а не по PR
- ◆ Заранее знать CV консультантов, которые будут выполнять проект
- ◆ Требовать четкое техническое задания с перечнем конкретных бизнес-процессов и функций, критериев оценки эффективности процессов
- ◆ Требовать подробную утвержденную методику моделирования, анализа и реорганизации бизнес-процессов (- подробный документ, а не презентации и рекламные материалы)
- ◆ Требовать опытного руководителя проекта
- ◆ Требовать детальный план работы с указанием стоимости этапов, форм промежуточной отчетности

# Обзор методических материалов по тематике реорганизации бизнес-процессов

## *Книги:*

- ◆ Хаммер, Чампи, Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе.
- ◆ Робсон, Улах, Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов
- ◆ Ойхман, Попов, Реинжиниринг бизнеса.

## *Методические материалы:*

- ◆ Методики IDEF, Методики UML, «Методы ARIS»...

## *Ресурсы Интернет:*

- ◆ [www.idef.com](http://www.idef.com), [www.osp.ru](http://www.osp.ru), [www.finexpert.ru](http://www.finexpert.ru), [www.reengineering.com](http://www.reengineering.com).

## *Опыт предприятий:*

- ◆ референтные модели бизнес-процессов;
- ◆ описания успешных проектов на сайтах компаний;
- ◆ семинары, конференции, дискуссии на сайтах и т.д.

# Зарубежные ресурсы Интернет

- ◆ [www.brint.com](http://www.brint.com) - @Brint.com является первым информационным порталом в области бизнеса, технологии и мировых коммуникационных сетей для e-бизнеса и управления знаниями. Портал основан в 1994 году. Лозунг компании: «Если этого нет у @Brint.com, то Вам, вероятно, это не нужно». Среди разделов Портала можно найти: материалы по Work Flow; книги по BPR; периодика по BPR; библиография; ссылки на статьи по проектам BPR; ссылки на материалы по методикам и программным продуктам для BPR; ресурсы сети Интернет по тематике BPR
- ◆ [www.idef.com](http://www.idef.com) - Портал компании KBSI, разработчика программных продуктов для описания бизнеса в соответствии с методиками IDEF. На сайте можно найти (и скачать) массу полезной информации по методикам IDEF: стандарт IDEF0, описание методик IDEF1, IDEF1X, IDEF2, IDEF3, IDEF4 и т.д. Хотя представленные материалы датируются 1994-95 г., они являются исключительно полезными для специалистов предприятий, занятых подготовкой проекта реорганизации бизнес-процессов, разработки и внедрения информационной системы. Кроме того, можно скачать демо-версии программных продуктов

# Зарубежные ресурсы Интернет

- ◆ [www.prosci.com](http://www.prosci.com) - The BPR Online Learning Center – информационный портал компании Prosci, посвященный тематике реинжиниринга. Центр является одним из наиболее адекватных источников в области реинжиниринга и управления изменениями. Портал предлагает большую подборку статей по BPR, on-line образовательный центр, материалы по лучшему практическому опыту выполнения проектов, «желтые» страницы BPR, информацию по программным продуктам для BPR и шаблоны документов, важные для организации работы проектных команд.
- ◆ [www.apqcinfo@apqc.org](mailto:www.apqcinfo@apqc.org) - Американский Центр производительности и качества (American Productivity & Quality Center). Центр функционирует более 20 лет. Миссия Центра – помощь в повышении производительности и качества. Эта некоммерческая организация поддерживается 500 компаниями, правительственными и образовательными организациями. В задачи центра входят: исследование, поиск и осознание эффективных методов улучшения деятельности организации, например за счет бенчмаркинга. Среди материалов портала можно найти перечень типовых бизнес-процессов предприятия (более 60 наименований по всем видам деятельности предприятия).

# Зарубежные ресурсы Интернет

- ◆ [www.wizdom.com](http://www.wizdom.com) - Сайт консалтинговой компании Wizdom, функционирующей с 1986 года в области реорганизации бизнес-процессов, обучения, разработки программного обеспечения. Представлен Глоссарий терминов (6 стр.), используемых в проекте реорганизации (реинжиниринга) бизнес-процессов предприятия. На сайте можно найти программы семинаров-тренингов по BPR и другую полезную информацию.
- ◆ [www.ca.com](http://www.ca.com) - Сайт компании CA (Computer Associates). Представлено множество различных продуктов, в том числе: BPWin 4.0 (-поддержка методологий IDEF0, IDEF3, DFD), ERWin 4.0, Paradigm Plus 4.0. Демо версии всех продуктов можно скачать. Ключи к программным продуктам можно получить в компании «Интерфейс», реализующей продукты CA в России.
- ◆ [www.rational.com](http://www.rational.com) - Сайт компании Rational. Представлено семейство продуктов Rational, в частности Rational Rose. Можно скачать версии продуктов и другие материалы. Можно бесплатно заказать CD с информацией о программном обеспечении, методологии ведения проекта (RUP), языку UML.

# Зарубежные ресурсы Интернет

- ◆ [www.metasoftware.com](http://www.metasoftware.com) - Сайт компании Meta Software. Представлено описание программных продуктов, например WorkFlow Modeler. Можно скачать презентации по продуктам компании.
- ◆ [www.ids-scheer.com](http://www.ids-scheer.com) - Сайт компании IDS SCHEER AG, Германия. Представлены программные продукты ARIS. Можно скачать демо-версии программных продуктов ARIS.
- ◆ [www.idef.com](http://www.idef.com) - Сайт компании KBSI. Представлены программные продукты: ProSim, ProCap (- поддержка методологии IDEF3), AIO WIN (- поддержка методологии IDEF0) и др. продукты. Демо-версии всех продуктов можно скачать.