

ПРИЛОЖЕНИЕ № 1
к Договору №
от «___» _____ 2001 г.

«СОГЛАСОВАНО»
Генеральный директор
ОАО

«УТВЕРЖДАЮ»
Генеральный директор
ОАО

«__» _____ 2001 года.

«__» _____ 2001 года.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ
на выполнение работ по реорганизации бизнес-процессов
предприятия «Х»

1. Цели работ.
2. Состав этапов работ.
3. Требования к моделям бизнес-процессов и критериям оценки эффективности.
4. Требования к отчетной информации по этапам.
5. Требования к оперативной отчетности по проекту.

1. Цели работ

Целями работы компании «Консультант-Х¹» (далее - Исполнитель) на предприятии «Х» (далее – Заказчик) по Договору № _____ от _____ являются:

- 1.1. разработка моделей существующих «как есть» бизнес-процессов Заказчика;
- 1.2. анализ разработанных моделей бизнес-процессов и функций «как есть» и формирование рекомендаций по повышению их эффективности;
- 1.3. формирование моделей бизнес-процессов и функций «как должно быть»;
- 1.4. Внедрение моделей бизнес-процессов «как должно быть».

2. Состав этапов работ

Работы по договору будут проводиться в четыре этапа.

2.1. Этап № 1. Информационное обследование предприятия Заказчика

2.1.1. На этапе информационного обследования Исполнитель определяет Перечень функций и бизнес-процессов «как есть» предприятия Заказчика, объем работ по их описанию и анализу и согласовывает его с Заказчиком.

2.1.2. Исполнитель разрабатывает структуру критериев оценки эффективности существующих и перспективных бизнес-процессов и функций в соответствии с п. 3. Технического задания и согласовывает ее с Заказчиком.

2.1.3. Исполнитель предоставляет, согласовывает с Заказчиком и утверждает «Методику ведения проекта по реорганизации бизнес-процессов предприятия».

¹ «Консультант-Х» - несуществующая компания.

2.1.4. Исполнитель формирует детальный Календарный план работ по выполнению Этапа 2 проекта и согласовывает его с Заказчиком.

2.1.6 Исполнитель предоставляет Заказчику Отчет по Этапу 1, выполненный в соответствии с требованиями п.4. Технического задания.

2.2. Этап № 2. Моделирование и анализ бизнес-процессов «как есть»

2.2.1. Исполнитель выполняет моделирование организационной структуры «как есть» предприятий в соответствии с требованиями п.3. Технического задания.

2.2.2. Исполнитель выполняет моделирование следующих бизнес-процессов «как есть» предприятия Заказчика. Создаваемые модели должны удовлетворять требованиям п. 3. Технического задания.

(Пример таблицы с перечнем бизнес-процессов. Перечень бизнес-процессов может уточняться по итогам выполнения Этапа 1)

№	Бизнес-процессы «как есть»
1	Бизнес-процессы маркетинга и сбыта
	...
2	Бизнес-процессы производства готовой продукции
3	Бизнес-процессы закупки
4	Бизнес-процессы складского учета
5	Бизнес-процессы управления финансами

2.2.3. Исполнитель проводит анализ бизнес-процессов и функций «как есть» в соответствии с перечнем п. 2.2.2. с учетом требований п.3. Технического задания.

2.2.4. Исполнитель формирует Глоссарий терминов, удовлетворяющий требованиям п.3. Технического задания.

2.2.5. Исполнитель формирует Перечень документов «как есть», используемых в рамках бизнес-процессов «как есть» в соответствии с требованиями п.3. Технического задания.

2.2.5. Исполнитель формирует Репозиторий документов «как есть» в электронной и бумажной форме в соответствии с требованиями п.3. Технического задания.

2.2.6. Исполнитель разрабатывает, а Заказчик утверждает, целевые значения критериев эффективности бизнес-процессов «как должно быть».

2.2.7. Исполнитель формирует и согласует с Заказчиком рекомендации по повышению эффективности бизнес-процессов и функций «как есть» и рекомендации по изменению организационной структуры.

2.2.9. Исполнитель формирует и передает Заказчику Отчет по Этапу 2, оформленный в соответствии с требованиями п.4. Технического задания.

2.2.10. Исполнитель формирует детальный Календарный план работ по выполнению Этапа 3 проекта и согласовывает его с Заказчиком.

2.3. Этап № 3. Моделирование бизнес-процессов «как должно быть»

2.3.1. Исполнитель проводит реорганизацию следующих моделей бизнес-процессов «как есть» с целью повышения их эффективности в соответствии с утвержденным Заказчиком перечнем рекомендаций и на основе утвержденных критериев оценки эффективности бизнес-процессов. Создаваемые модели должны удовлетворять требованиям п. 3. Технического задания.

- *таблица с перечнем бизнес-процессов*

2.3.2. Исполнитель проводит имитационное моделирование бизнес-процессов «как должно быть» с целью проверки их соответствия утвержденным целевым значениям критериев эффективности. В случае несоответствия моделей процессов целевым значениям критериев эффективности, Исполнитель проводит необходимую корректировку моделей бизнес-процессов «как должно быть».

2.3.3. Исполнитель формирует модели организационной структуры «как должно быть» предприятий в соответствии с требованиями п.3. Технического задания.

2.3.4. Исполнитель разрабатывает формы документов «как должно быть» и формирует Перечень документов «как должно быть», используемых в рамках бизнес-процессов «как должно быть» в соответствии с требованиями п.3. Технического задания.

2.3.5. Исполнитель формирует Репозиторий документов «как должно быть» в электронной и бумажной форме в соответствии с требованиями п.3. Технического задания

2.3.6. Исполнитель формирует модель данных, используемых в бизнес-процессах «как должно быть». Модель данных должна удовлетворять требованиям п.3. Технического задания.

2.3.7. Исполнитель формирует рекомендации по внедрению бизнес-процессов «как должно быть» и изменению организационной структуры. Рекомендации по внедрению должны быть разработаны в соответствии с п.3. Технического задания.

2.3.8. Исполнитель формирует и передает Заказчику Отчет по Этапу 3, оформленный в соответствии с требованиями п.4. Технического задания.

2.3.9. Исполнитель формирует детальный Календарный план работ по выполнению Этапа 4 проекта и согласовывает его с Заказчиком.

2.4. Внедрение бизнес-процессов «как должно быть»

2.4.1. Исполнитель осуществляет управление работами (*авторский надзор за выполнением работ – как вариант*) по внедрению бизнес-процессов «как должно быть» в соответствии с Календарным планом.

2.4.2. Исполнитель контролирует выполнения рекомендаций по внедрению и соответствие внедряемых бизнес-процессов моделям «как должно быть».

2.4.3. Исполнитель осуществляет контроль качества внедрения бизнес-процессов «как должно быть» путем проведения контрольных измерений показателей эффективности бизнес-процессов.

2.4.4. При необходимости Исполнитель выполняет корректировку разработанных моделей бизнес-процессов «как должно быть» и соответствующей документации.

2.4.5. По итогам выполнения работ по Этапу 4, Исполнитель формирует и передает Заказчику Отчет, содержащий рекомендации по поддержанию эффективности и контролю качества внедренных бизнес-процессов.

3. Требования к моделям бизнес-процессов и критериям их анализа

3.1. Требования к моделям

3.1.1. Общие требования к моделям

3.1.1.1. Модели бизнес-процессов должны быть разработаны в инструментальной среде моделирования ARIS Toolset 5.0.

- 3.1.1.2. Модели организационной структуры должны быть описаны в формате Organizational Diagram ARIS.
- 3.1.1.3. Модели бизнес-процессов должны быть описаны в формате eEPC инструментальной среды ARIS Toolset.
- 3.1.1.4. Все модели и объекты моделей должны иметь сквозную нумерацию. Нумерация должна показывать принадлежность модели к бизнес-процессу, объекта к модели и бизнес-процессу.
- 3.1.1.5. Сквозная нумерация объектов должна быть реализована при помощи атрибутов объектов и визуализирована на схемах моделей.
- 3.1.1.6. Модели бизнес-процессов должны содержать не более 10 (до 30) объектов с целью обеспечения возможности печати схемы модели на листе формата А4. Модели бизнес-процессов, содержащие более 10 (30) объектов, должны быть агрегированы и представлены в виде нескольких моделей. Перенос модели с листа на лист при печати не допускается.
- 3.1.1.7. Названия объектов моделей должны уместиться в рамки объектов.
- 3.1.1.8. Минимальный размер шрифта, используемый для названия объекта модели, должен составлять 8 пунктов.
- 3.1.1.9. Объекты одного типа, не зависимо от их расположения в моделях, должны иметь стандартный размер.
- 3.1.1.10. Во всех моделях должно использоваться автоматическое выравнивание объектов, связей и привязка с узлам сетки.

3.1.2. Требования к описанию моделей организационной структуры

3.1.2.1. В моделях организационной структуры должны быть представлены подразделения, должности, исполнители, территориальное расположение рабочих мест исполнителей.

3.1.3. Требования к моделям бизнес-процессов и их текстовому описанию

3.1.3.1. Допускается формирование моделей бизнес-процессов на нескольких уровнях детализации.

3.1.3.2. При описании бизнес-процесса должна быть указана следующая информация:

1. № и наименование процесса;
2. № и наименование процесса верхнего уровня;
3. №№ и наименования вложенных детальных процессов следующего уровня;
4. текстовое описание процесса (*не менее 2000 символов*);
5. перечень выходов процесса (документы, файлы, материальные ресурсы, являющиеся результатом выполнения процесса);
6. события, инициирующие процесс;
7. события, завершающие процесс;
8. перечень функций процесса;
9. перечень функций, контролирующих выполнение процесса;
10. перечень входящих документов;
11. перечень входящих материальных ресурсов;
12. перечень исходящих документов;
13. перечень исходящих материальных ресурсов;

14. перечень подразделений и должностей, участвующих в процессе;
15. типы используемых систем автоматизации.

3.1.3.3. Для текстового описания бизнес-процесса используется следующая форма представления.

№	Наименование бизнес-процесса		
№	Наименование бизнес-процесса верхнего уровня		
Вложенные детальные бизнес-процессы следующего уровня			
№	Наименование детального бизнес-процесса следующего уровня		
...	...		
Текстовое описание процесса	...		
Выходы процесса			
№	Наименование выходы	Тип выхода	Описание выхода
...
События, инициирующие бизнес-процесс			
№	Наименование события	Описание события	
...	
События, завершающие бизнес-процесс			
№	Наименование события	Описание события	
...	
Функции процесса			
№	Наименование функции	Исполнитель	Описание функции
...
Функции, контролирующие выполнение процесса			
№	Наименование функции	Исполнитель	Описание функции
...
Перечень входящих документов			
№	Наименование документа	Форма документа (текст/эл. файл)	Описание документа
...	...		
Перечень входящих материальных ресурсов			
№	Наименование ресурса	Вид ресурса	Описание ресурса
...
Перечень исходящих документов			
№	Наименование документа	Форма документа (текст/эл. файл)	Описание документа
...	...		
Перечень исходящих материальных ресурсов			
№	Наименование ресурса	Вид ресурса	Описание ресурса
...
Перечень подразделений и должностей, участвующих в процессе			
№	Наименование подразделения		
№	Наименование должности в рамках подразделения		

...	...
Типы используемых систем автоматизации	
№	Наименование системы
...	...

3.1.3.4. К каждой функции модели бизнес-процесса должны быть привязаны объекты, описывающие: исполнителей на уровне должностей и подразделений, предыдущее и последующие события, входящие и исходящие документы, файлы, устные распоряжения, звонки, типы прикладных систем, используемые средства автоматизации и оборудования.

3.1.3.5. В атрибутах объектов должно присутствовать полное название и описание объектов.

3.1.3.6. При описании функций в Отчетах должны указываться следующие параметры функции:

1. уникальный номер функции и наименование функции;
2. наименование бизнес-процесса;
3. исполнитель функции (подразделение, должность, Ф.И.О.);
4. описание функции;
5. инициирующее и завершающее события;
6. перечень входящих документов (звонков, устных распоряжений) с идентификационными номерами;
7. перечень входящих материальных ресурсов;
8. перечень исходящих документов (звонков, устных распоряжений) с идентификационными номерами;
9. перечень исходящих материальных ресурсов.
10. перечень используемых систем автоматизации с указанием модулей.

3.1.3.7. Для текстового описания функции используется следующая форма представления

№	Наименование функции		
№	Наименование бизнес-процесса		
Исполнитель			
№	Наименование подразделения		
№	Наименование должности		
Ф.И.О.	...		
Текстовое описание функции	...		
События, инициирующие выполнение функции			
№	Наименование события	Описание события	
...	
События, завершающие выполнение функции			
№	Наименование события	Описание события	
...	
Перечень входящих документов			
№	Наименование документа	Форма документа (текст/эл. файл)	Описание документа
...	...		

Перечень входящих материальных ресурсов			
№	Наименование ресурса	Вид ресурса	Описание ресурса
...
Перечень исходящих документов			
№	Наименование документа	Форма документа (текст/эл. файл)	Описание документа
...	...		
Перечень исходящих материальных ресурсов			
№	Наименование ресурса	Вид ресурса	Описание ресурса
...
Типы используемых систем автоматизации			
№	Наименование системы	Описание системы	
...	

3.2. Критерии для анализа и оценки бизнес-процессов

3.2.1. В качестве базовых критериев оценки бизнес-процессов должны использоваться следующие критерии:

1. время выполнения процесса в целом (в человеко-днях);
2. степень автоматизации, измеряемая по количеству функций (количество автоматизированных функций / общее количество функций процесса);
3. степень автоматизации, измеряемая по времени (суммарное время автоматизированных работ / суммарное время выполнения всех работ);
4. отношение суммарного времени выполнения функций процесса к суммарному времени ожидания;
5. суммарная стоимость процесса;
6. количество полностью или частично дублирующих друг друга функций (6.1. – в рамках процесса, 6.2. – для остальных процессов);
7. количество функций, контролирующих выполнение процесса;
8. отношение суммарного времени выполнения функций-интерфейсов взаимодействия с другими процессами к суммарному времени ожидания.

3.2.2. Для текстового описания критериев оценки бизнес-процесса используется следующая форма представления.

№	Наименование бизнес-процесса	
№	Наименование бизнес-процесса верхнего уровня	
Базовые критерии		
№	Наименование критерия оценки	Численное значение критериев оценки
	Время выполнения процесса в целом (в человеко-днях);	
	Степень автоматизации (количество функций с возможностью автоматизации / общее количество функций процесса);	
	Степень автоматизации по времени (суммарное время автоматизированных работ / суммарное время выполнения всех работ)	
	Отношение суммарного времени выполнения функций процесса к суммарному времени ожидания	

	Суммарная стоимость процесса	
	Количество полностью или частично дублирующих друг друга функций: - в рамках процесса; - для остальных процессов;	
	Количество функций, контролирующее выполнение процесса	
	Отношение суммарного времени выполнения функций-интерфейсов взаимодействия с другими процессами к суммарному времени ожидания	
Критерии оценки, предложенные Исполнителем		
№	Наименование критерия оценки	Численное значение критериев оценки
...

3.2.3. В качестве базовых критериев оценки функций Исполнителем должны использоваться следующие критерии:

1. среднее время выполнения функции;
2. среднее время ожидания события, инициирующего выполнение функции (время «простоя»);
3. периодичность выполнения функции (ежедневно, еженедельно, ежемесячно, ежегодно);
4. трудоемкость выполнения функции в человеко-часах;
5. стоимость функции (количество человеко-часов, умноженное на почасовую ставку оплаты труда исполнителя функции);
6. отношение среднего времени ожидания к среднему времени выполнения;
7. качество информационного обеспечения (бумажные документы, электронные файлы);
8. возможность автоматизации (да/нет);
9. степень автоматизации (суммарное время автоматизированных работ по выполнению функции / суммарное время всех работ по выполнению функции).

3.2.4. Для текстового описания критериев оценки функции используется следующая форма представления.

№	Наименование функции	
№	Наименование бизнес-процесса	
Базовые критерии функции		
№	Наименование критерия оценки	Численное значение критериев оценки
	Среднее время выполнения функции	
	Среднее время ожидания события, инициирующего выполнение функции (время «простоя»)	
	Периодичность выполнения функции (ежедневно, еженедельно, ежемесячно, ежегодно)	
	Трудоемкость выполнения функции в человеко-часах	
	Стоимость функции (количество человеко-часов, умноженное на почасовую ставку оплаты труда исполнителя функции)	
	Отношение среднего времени ожидания к	

	среднему времени выполнения	
	Качество информационного обеспечения (бумажные документы, электронные файлы)	
	Возможность автоматизации (да/нет)	
	Степень автоматизации (суммарное время автоматизированных работ по выполнению функции / суммарное время всех работ по выполнению функции)	
Критерии оценки функции, предложенные Исполнителем		
№	Наименование критерия оценки	Численное значение критериев оценки
...

3.2.5. Значения критериев оценки функций должны быть занесены в атрибуты объекта, описывающих функцию.

3.2.6. Дополнительно к указанным в п. 3.2.1., 3.2.3. критериям Исполнитель разрабатывает и обосновывает свои критерии оценки бизнес-процессов и функций. Исполнитель обязан предложить Заказчику не менее 6-х критериев оценки для каждого бизнес-процесса в целом и не менее 2-х критериев оценки каждой функции бизнес-процесса.

3.2.7. Все критерии оценки должны быть оценены численно.

3.2.8. Для всех критериев оценки должны быть представлены методики расчета.

3.5. Требования к методике анализа бизнес-процессов и функций

3.5.1. Рассматриваемые в рамках проекта бизнес-процессы и функции должны быть проанализированы при помощи критериев п.3.2., 3.3., 3.4. Технического задания.

3.5.2. Результаты анализа должны быть оформлены в соответствии с требованиями п.3.2. Технического задания в текстовом виде для всех бизнес-процессов и функций и включены в Отчеты.

3.5.1. До начала работ Исполнитель обязан предоставить Заказчику «Методику ведения проекта» (далее «Методика»).

3.5.2. «Методика» должна включать следующие разделы.

Раздел 1. Подготовка проекта.

1.1. Структура баз данных ARIS.

1.2. Количество, права, логины и пароли пользователей, включая системного администратора.

1.3. Используемые типы моделей, порядок нумерации моделей, в т.ч. при декомпозиции.

1.4. Используемые в рамках моделей типы объектов и связей между ними (с примерами), порядок нумерации объектов.

1.5. 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.

1.6. Таблица с описанием типов связей между объектами моделей, в таблице приводится графический вид связи, ее текстовое описание.

- 1.7. Требования к форматированию моделей (привязка к сетке, выравнивание объектов, цвета и размер объектов, размер и тип шрифтов для объектов моделей и атрибутов) с примерами.
- 1.8. Требования к используемым типам атрибутам объектов и порядку их заполнения информацией (используемые атрибуты должны обеспечивать возможность анализа бизнес-процессов по согласованному с Заказчиком критериям).
- 1.9. Описание и тексты скриптов, предназначенных для вывода отчетов в табличной форме.
- 1.10. Формы документов для фиксации результатов интервьюирования.
- 1.11. Типовые критерии оценки эффективности функций и бизнес-процессов и используемые для их описания атрибуты объектов моделей и методики расчета численных значений этих критериев.
- 1.12. Типовая форма Перечня документов.
- 1.13. Типовая форма для описания бизнес-процессов, функций и критериев их оценки в отчетах.
- 1.14. Формат оформления схем моделей и текстового описания моделей в отчетах.

Раздел 2. Этапы выполнения проекта.

- 2.1. Этап обследования предприятия.
 - 2.1.1. Регламент проведения интервью с сотрудниками Заказчика.
 - 2.1.2. Регламент обработки результатов интервью.
 - 2.1.3. Регламент формирования Перечня бизнес-процессов и функций «как есть».
- 2.2. Этап моделирования и анализа бизнес-процессов «как есть».
 - 2.2.1. Регламент проведения интервью с сотрудниками Заказчика.
 - 2.2.2. Регламент обработки результатов интервью.
 - 2.2.3. Регламент формирования моделей бизнес-процессов «как есть».
 - 2.2.4. Регламент проверки адекватности моделей бизнес-процессов «как есть».
 - 2.2.5. Регламент анализа бизнес-процессов и функций «как есть».
 - 2.2.6. Регламент формирования рекомендаций по повышению эффективности бизнес-процессов «как есть».
 - 2.2.7. Регламент разработки Перечня документов «как есть».
- 2.3. Этап моделирования бизнес-процессов «как должно быть».
 - 2.3.1. Регламент проведения интервью с сотрудниками Заказчика.
 - 2.3.2. Регламент обработки результатов интервью.
 - 2.3.3. Регламент формирования моделей бизнес-процессов «должно быть».
 - 2.3.4. Регламент проверки адекватности моделей бизнес-процессов «как должно быть».
 - 2.3.5. Регламент анализа бизнес-процессов и функций «как должно быть».
 - 2.3.6. Регламент формирования рекомендаций по внедрению бизнес-процессов «как должно быть».
 - 2.3.7. Регламент разработки форм документов и Перечня документов «как должно быть».

Раздел 3. Планы работы по каждому сотруднику Исполнителя по всем этапам проекта.

3.5.3. «Методика» должна быть утверждена Исполнителем и согласована Заказчиком.

3.5.4. Требования «Методики» обязательны при выполнении работ по проекту Исполнителем;

3.5.4. Изменение методов моделирования и анализа бизнес-процессов, утвержденных в «Методике», в процессе выполнения проекта допускается только при наличии письменного согласия Заказчика.

3.5.5. Для бизнес-процессов и функций должны быть выполнены таблицы анализа по следующей форме.

№	Наименование бизнес-процесса
№	Наименование бизнес-процесса верхнего уровня
Результаты анализа бизнес-процесса	

№	Наименование функции
№	Наименование бизнес-процесса
Результаты анализа функции	

3.5.6. Дополнительно к п.3.5.5. Исполнитель формирует общий аналитический комментарий в виде текста.

3.6. Требования к Глоссарию терминов

8.6.1. Глоссарий терминов должен включать термины из предметной области.

3.7. Требования к Перечню документов

3.7.1. Перечень документов должен быть построен следующим образом:

№	Наименование документа	Краткое описание документа	№ и Наименование функции/исполнителя					
			создает документ	Исполнитель	документ является входящим	Исполнитель	документ является исходящим	Исполнитель
Наименование бизнес-процесса								

3.7.2. Перечень документов формируется при помощи программного обеспечения, обеспечивающего быстрый поиск заданного документа.

3.7.3. Данные Перечня документов должны иметь возможность экспорта в файлы формата dbf.

3.7.4. Нумерация документов в Перечне должна совпадать с нумерацией объектов моделей, описывающих соответствующий документ.

3.8. Требования к Репозиторию документов

3.8.1. Репозиторий документов должен быть выполнен в виде бумажной копии документов и электронного каталога.

3.8.2. Бумажные копии документов должны быть пронумерованы и упорядочены в соответствии с Перечнем.

3.8.3. Названия файлов электронного каталога, содержащих документы, должны состоять из номера документа в Перечне.

3.9. Требования к рекомендациям по повышению эффективности бизнес-процессов

3.9.1. По каждому бизнес-процессу и функции Исполнитель формулирует рекомендации по повышению эффективности.

3.9.10 Рекомендации обосновываются Исполнителем при помощи утвержденных критериев оценки бизнес-процессов и функций.

3.9.11. Каждая рекомендация должна быть количественно и качественно обоснована. Описание обоснования включается в отчетную документацию. Рекомендации представляются в виде следующих таблиц.

№	Наименование бизнес-процесса
№	Наименование бизнес-процесса верхнего уровня
№	Рекомендация по повышению эффективности
...	...

№	Наименование функции
№	Наименование бизнес-процесса
№	Рекомендация по повышению эффективности
...	...

3.9.12. Для бизнес-процессов и функций «как должно быть» формируются таблицы сравнения с бизнес-процессами и функциями «как есть».

№	Наименование бизнес-процесса	Значения критериев оценки «как есть»	Значения критериев оценки «как должно быть»

№	Наименование функции	Значения критериев оценки «как есть»	Значения критериев оценки «как должно быть»

3.9.13. Рекомендации по изменению моделей организационной структуры предприятий должны быть обоснованы.

3.10. Требования к формированию Перечня функций и процессов

3.10.1. Перечень функций должен быть построен следующим образом:

Наименование бизнес-процесса		Выходной продукт бизнес-процесса		Выходной продукт бизнес-процесса		...	
№	Наименование типовой функции	№	Наименование функции	№	Наименование функции		

3.10.2. Под типовой функций понимается функция, состав операций которой является неизменным для однородных продуктов.

3.10.3. Для каждой типовой функции определяется время в человеко-часах и суммарная стоимость работ, необходимых:

1. для ее описания в виде объекта модели;
2. для включения в бизнес-процесс;
3. для анализа и документирования;
4. для формирования рекомендаций по повышению эффективности.

3.10.4. Данные по функциям заносятся в следующую таблицу

№	Наименование функции	
№	Наименование бизнес-процесса	
Характерное время		Человеко-часы
Время, необходимое для ее описания в виде объекта модели		
Время включения в бизнес-процесс		
Время для анализа и документирования		
Время для формирования рекомендаций по повышению эффективности		
Итого		
Суммарная стоимость работ, \$		

3.10.5. На основе информации по срокам и стоимости описания функций формируется таблица оценки сроков моделирования и анализа бизнес-процессов и стоимости работ.

№	Наименование бизнес-процесса	Суммарная длительность работ по бизнес-процессу	Стоимость работ, \$

3.10.6. Стоимость работ должна быть обоснована при помощи расчета. Методика расчета должна приводиться в отчетном документе.

3.11. Рекомендации по внедрению бизнес-процессов и функций «как должно быть»

3.11.1. В Рекомендациях по внедрению должна быть указаны мероприятия, необходимые для внедрения бизнес-процессов и функций «как должно быть» и порядок их осуществления.

3.11.2. В Рекомендациях должна содержаться информация (состав мероприятий и последовательность их исполнения) по осуществлению изменений по каждой функции и по бизнес-процессу в следующем формате.

№	Наименование бизнес-процесса
№	Наименование бизнес-процесса верхнего уровня
Рекомендация по осуществлению изменений (состав мероприятий и последовательность их исполнения)	

№	Наименование функции
№	Наименование бизнес-процесса
Рекомендация по осуществлению изменений (состав мероприятий и последовательность их исполнения)	

3.12. Требования к формам представления результатов интервьюирования сотрудников

3.12.1. В отчетную документацию по результатам интервьюирования сотрудников должна включаться следующая информация:

1. Дата проведения интервью.
2. Ф.И.О и должность сотрудника предприятия.
3. Наименование бизнес-процесса.

4. Ф.И.О и должность консультанта.
 5. Перечень вопросов для интервьюирования.
 6. Результаты интервьюирования по каждому вопросу перечня.
 7. Длительность проведения интервью.
- 3.12.2. Документы с результатами интервью должны быть упорядочены в хронологической последовательности.

3.13. Требования к модели данных

- 3.13.1. Модель данных формируется в формате ERM ARIS.
- 3.13.2. Для каждого типа сущностей должен быть указан тип отношений к другим сущностям (один к одному, один ко многим, многие ко многим) и атрибуты сущности.

4. Требования к отчетной информации по этапам

4.1. Общие требования отчетной информации, передаваемой Заказчику

- 5.1.1. Текстовые отчеты должны быть выполнены в твердом переплете с цветными страницами-разделителями разделов, схемы бизнес-процессов в должны быть напечатаны в цвете.
- 5.1.2. Отчеты передаются Заказчику в текстовой и электронной форме, включая базы данных ARIS на CD с описанием структуры каталогов.
- 5.1.3. Все схемы процессов должны уместиться и быть распечатаны на листах формата А4.
- 5.1.4. Исполнитель передает Заказчику 2 экземпляра Отчетов в текстовой и электронной форме.

4.2. Требования к оформлению Отчета по Этапу 1

- 4.2.1. В Отчет по Этапу 1 проекта должны входить следующие разделы:
 1. Введение.
 2. Перечень функций и процессов.
 3. Критерии оценки существующих и перспективных бизнес-процессов.
 4. Календарный план работ по Этапам 2 и 3.
 5. Резюме сотрудников Исполнителя, участвующих в Этапах 2 и 3 проекта.
 6. Приложение № 1. Результаты интервьюирования сотрудников Заказчика по Этапу 1.
 7. Приложение № 2. «Методика ведения проекта».
- 4.2.2. Исполнитель передает Заказчику CD с файлами, содержащими результаты интервью с сотрудниками по Этапу 1.

4.3. Требования к оформлению Отчета по Этапу 2

- 4.3.1. В Отчет по Этапу 2 проекта должны входить следующие разделы:
 1. Введение.
 2. Глоссарий терминов.
 3. Схемы моделей организационной структуры «как есть».
 4. Текстовое описание моделей организационной структуры «как есть».
 5. Схемы моделей бизнес-процессов «как есть».
 6. Текстовое описание моделей бизнес-процессов «как есть»

7. Описание бизнес-процессов «как есть», критериев их оценки, результатов анализа и рекомендаций по повышению эффективности в табличной форме.
 8. Описание функций «как есть», критериев их оценки, результатов анализа и рекомендаций по повышению эффективности в табличной форме.
 9. Целевые значения критериев эффективности бизнес-процессов.
 10. Выводы по результатам анализа бизнес-процессов и функций «как есть».
 11. Рекомендации по повышению эффективности бизнес-процессов и функций «как есть».
 12. Выводы по Этапу 2.
 13. Приложение № 1. Перечень документов «как есть».
 14. Приложение № 2. Результаты интервьюирования сотрудников Заказчика по Этапу 2.
 15. Приложение № 3. Тексты скриптов, разработанных для вывода данных ARIS в виде текстовых отчетов.
- 4.3.2. Исполнитель передает Заказчику Репозиторий документов «как есть».
- 4.3.3. Исполнитель передает Заказчику базу данных моделей «как есть» ARIS.
- 4.3.4. Исполнитель передает Заказчику CD с файлами, содержащими результаты интервью с сотрудниками по Этапу 2.

4.4. Требование к Отчету по Этапу 3

- 4.4.1. В Отчет по Этапу 3 проекта должны входить следующие разделы:
1. Введение.
 2. Глоссарий терминов.
 3. Схемы моделей бизнес-процессов «как должно быть».
 4. Текстовое описание моделей бизнес-процессов «как должно быть».
 5. Описание бизнес-процессов «как есть», критериев их оценки, сравнения критериев оценки «как должно быть» с критериями «как есть» в табличной форме.
 6. Описание функций «как есть», критериев их оценки, сравнения критериев оценки «как должно быть» с критериями «как есть» в табличной форме.
 7. Результаты имитационного моделирования бизнес-процессов «как должно быть».
 8. Схемы моделей организационной структуры «как должно быть».
 9. Текстовое описание моделей организационной структуры «как должно быть», включая обоснование рекомендаций по ее изменению.
 10. Рекомендации по внедрению бизнес-процессов и функций «как должно быть» в табличной форме.
 11. Рекомендации по внедрению организационной структуры «как должно быть».
 12. Выводы по Этапу 3.
 13. Приложение № 1. Перечень документов «как должно быть»
 14. Приложение № 2. Результаты интервьюирования сотрудников Заказчика по Этапу 3.
 15. Приложение № 3. Тексты скриптов, разработанных для вывода данных ARIS в виде текстовых отчетов.

4.4.2. Исполнитель передает Заказчику Репозиторий документов «как должно быть».

4.4.3. Исполнитель передает Заказчику базу данных моделей «как должно быть» ARIS

4.4.4. Исполнитель передает Заказчику CD с файлами, содержащими результаты интервью с сотрудниками по Этапу 3.

5. Требования к оперативной отчетности по проекту

5.1. Исполнитель еженедельно проводит совещание с Руководителем проекта со стороны Заказчика.

5.2. На еженедельном совещании Исполнитель предоставляет Заказчику отчет о работе, выполненной за неделю, и план работы сотрудников Исполнителя на следующую неделю.

5.3. Ежемесячно Исполнитель отчитывается перед Заказчиком о проделанной работе. Результаты работы демонстрируются Исполнителем при помощи презентаций в формате PowerPoint. Исполнитель предоставляет Заказчику отчет о работе, выполненной за месяц, и план работы сотрудников Исполнителя на следующий месяц.

5.4. Исполнитель предоставляет Руководителю проекта со стороны Заказчика информацию по проекту в любое время по первому требованию.