



VS



Архитектура бизнеса и разные виды бизнес-процессов"

Зачем все это нужно?

Одновременная, нескоординированная работа руководителей проектов, подразделений, организационного развития

Процессы в проектах по PMBoK (Проектный офис)



Разработка «типовых» ДИ и системы мотивации (Отдел кадров)



Подготовка к внедрению/замене ERP(CRM) (вендор + ИТ-подразделение)



Описание бизнес-процессов (внешние консультанты + рабочая группа)



Внедрение СМК (Служба качества)



Система бюджетирования (Финансовый отдел)



Бесценное время

Сколько проектов идет в компании одновременно при участии разных консультантов?
Слайд из реального проекта



«Описать бизнес-процессы» – это не цель проекта



Цели проектов описания бизнес-процессов:

- 1. Описание и документирование бизнес-процессов компании для повышения качества управления ими.**
- 2. Регламентация процесса. Формализация и стандартизация, выполняемых сотрудниками функций для повышения воспроизводимости результатов процессов.**
- 3. Автоматизация бизнес-процессов и снижение трудозатрат.**
- 4. Оптимизация бизнес-процессов и повышение эффективности бизнеса.**

«Описание бизнес-процессов» – Это инструмент для повышения эффективности бизнеса.

Кому нужна модель бизнес-процессов?

Кому нужно?

Что нужно?



Топ-менеджмент



- Дерево целей организации
- Структура бизнеса
- Объекты планирования и отчетность (ЦФО)
- Распределение ответственности за направления
- Панель управления (BI, OLAP)

Финансово-Экономический блок



- Объекты планирования, ЦФО
- Бизнес-процессы учетной системы (учета движения ресурсов, денежных, материальных и т.д.) для ERP-систем
- Переделы для разнесения затрат
- Распределение ответственности за бюджеты, отчеты и эффективность ЦФО

Руководители



- Оргструктура, положения, должностные
- Распределение ресурсов
- Распределение ответственности за функции и техпроцессы
- Структура планов, бюджетов и отчетов

Технологи



- Документирование технологии (блок-схемы)
- Организация взаимодействия технологических процессов (связность по входам/выходам)
- Оценка эффективности техпроцессов
- Определение точек сбора информации (ручного-п/автоматического)

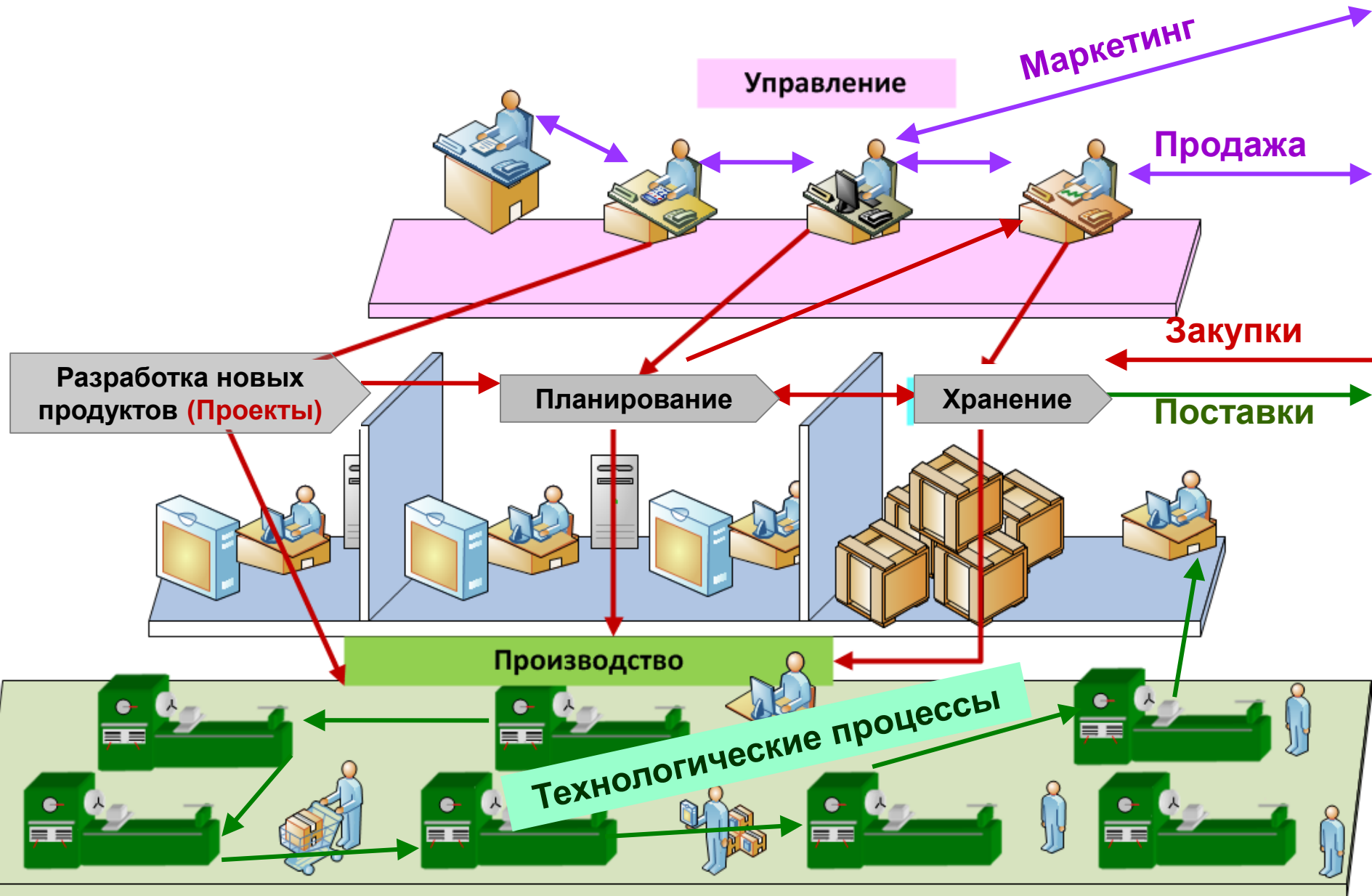
Бизнес-аналитик

Кто должен реализовать?



- Документирование операций для настройки исполняемых бизнес-процессов (workflow, docflow)
- Тщательное атрибутирование объектов
- Интерфейсы к другим системам и базам (импорт-экспорт, синхронизация баз)
- Определение точек сбора и правил обработки информации

Сколько процессов можно здесь насчитать?



Пять видов бизнес-процессов:

1. Бизнес-
процессы
Управления

Цель описания: Повышение эффективности управления

Область применения: Регламентация работы блоков учета, принятия решений и планирования

2. Бизнес-
процессы
Проектные

Цель описания: Стандартизация проектных работ

Область применения: Сборка проектов из стандартизованных кубиков-процессов

3. Бизнес-
процессы
Технологические

Цель описания: Повышение воспроизводимости технологии

Область применения: Документирование технологий

4. Бизнес-
процессы
Процедуры

Цель описания: Стандартизация общих процедур

Область применения: Универсальные БП, выполняемые на ролевой основе

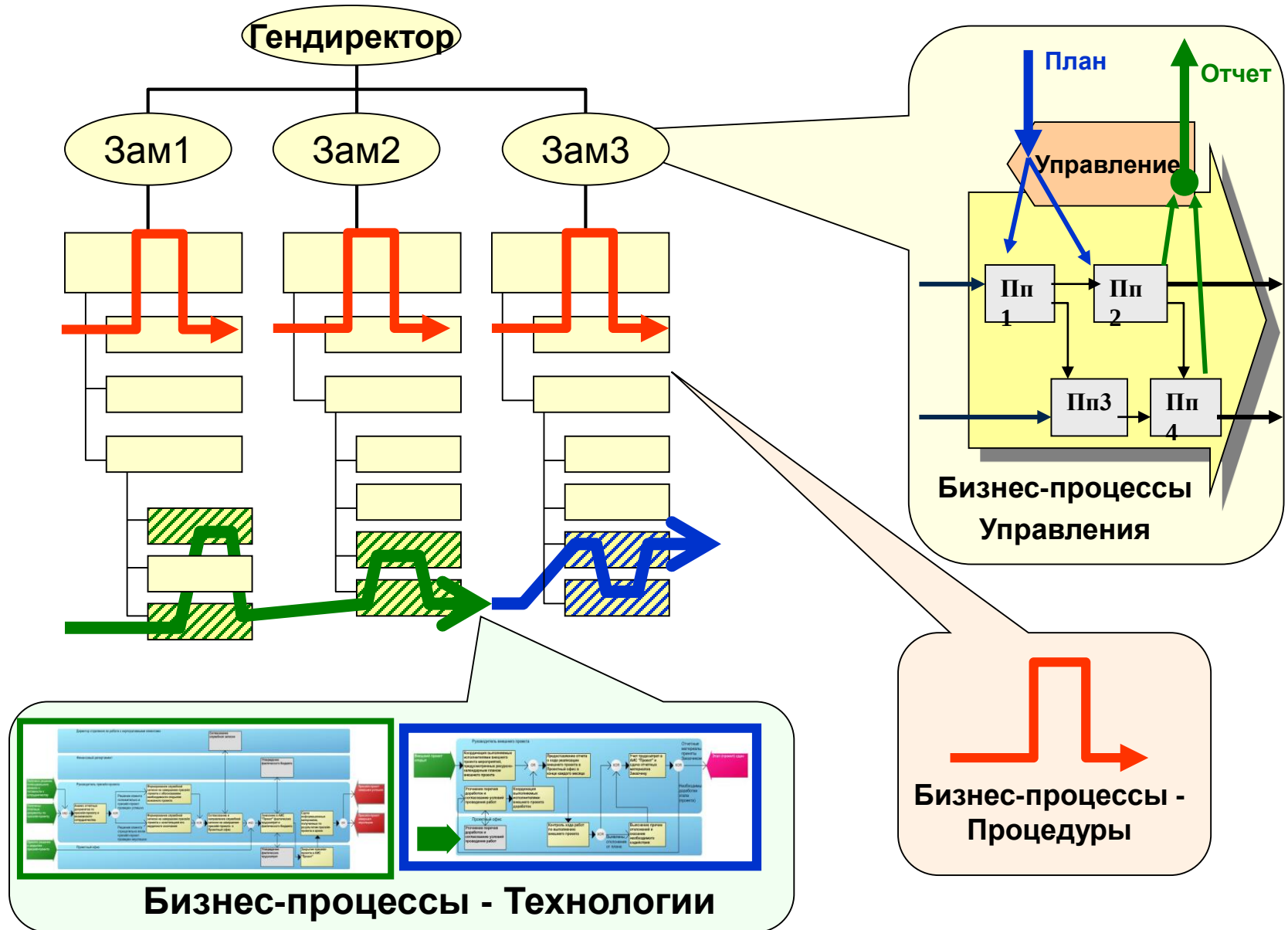
5. Исполняемые
бизнес-процессы

Цель описания: Автоматизация рутинных операций (документооборот, обмен информацией и т.д.)

Область применения: Автоматизация передачи информации и принятия решения в человеко-машинной системе.

Для каждого вида существуют свои требования степени подробности регламентации.

Архитектура организации состоит из разных видов бизнес-процессов, наложенных на ее структуру



Управление = Check-Act-Plan = Процессы обработки информации

Вышестоящее руководство



Цели, Ценности
Планы, Ресурсы

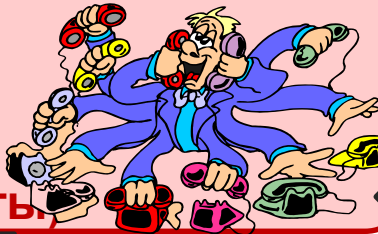
Эскалация проблем,
запрос ресурсов

Отчетность



Внешняя среда

Принятие
Решения
(ресурсы,
Приоритет)



Предоставление

Анализ

Сбор

Предоставление

Анализ

Постановка решения о
распределении ресурсов на
контроль

Цепочка work-flow доведения до
объекта управления (исполнителей)
и постановки на контроль, принятых
ЛПР управленческих решений

Цепочка work-flow сбора, обработки и
предоставления ЛПР информации о внешних и
внутренних событиях, тенденциях и результатах
(включая результаты контроля исполнения
принятых ранее управленческих решений),
запросах нижестоящих руководителей.

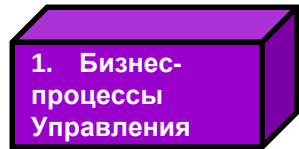
Доведение
решения/ресурса до
объекта управления



Объект управления

Сбор первичных
данных

Характеристики бизнес-процессов «Управления»



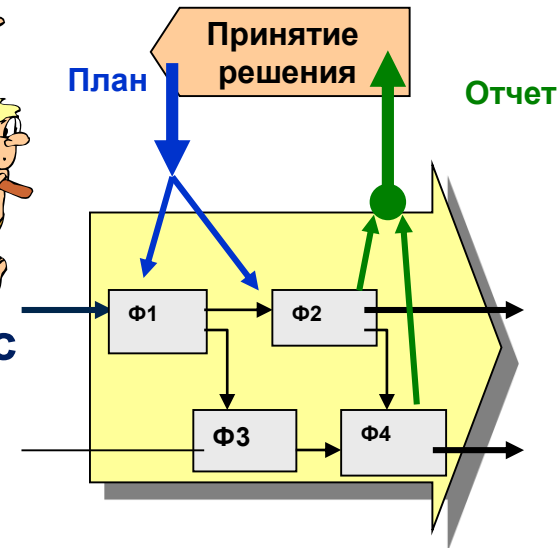
Состав:

1. Отчетность – Check
2. Принятие решения – Act
3. Управление ресурсами - Plan



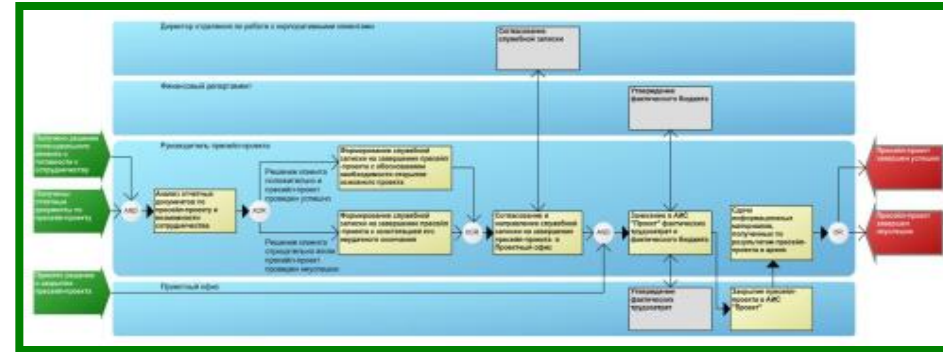
Требования к бизнесу

- ❑ Объекты для управления, должны совпадать с ЦФО (объектами для планирования, бюджетирования, отчетности)
- ❑ Показатели давать информацию о результативности и эффективности объектов управления и событиях во внешней среде
- ❑ Дерево ССП должно быть декомпозировано с учетом реальных объектов управления
- ❑ Учетная политика должна позволять собирать информацию по объектам управления, а не по бухгалтерским статьям
- ❑ Желателен переход на СЭД и распределение функций между ИС (KPI, Risk, СЭД)
- ❑ Набор плановых и отчетных показателей не должны меняться слишком часто



Характеристики Бизнес-процессов - «Технологий»

Документирование технологических процессов



3. Бизнес-
процессы
Технологические

Требования к бизнесу:

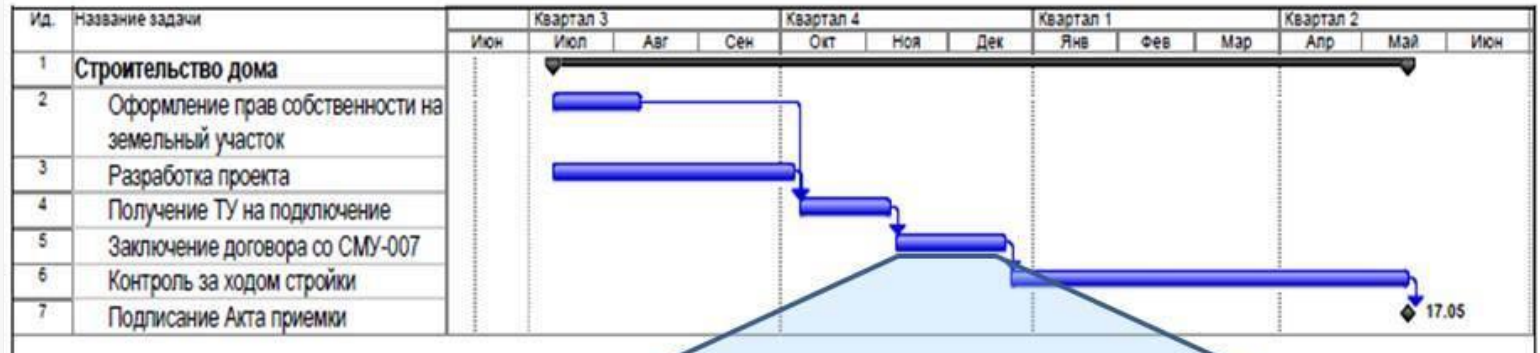
- ☐ Определить цели и результаты (выходы) процесса
- ☐ Назначить владельца процесса и установить границы процесса
- ☐ Согласовать бизнес-процессы по входам-выходам
- ☐ Определить потребность процесса в ресурсах
- ☐ Распределить ответственность за этапы, установить длительность и ресурсоемкость этапов
- ☐ Провести анализ процесса и устранить лишние оргзвенья до автоматизации
- ☐ Выделить этапы для учета событий и разнесения затрат ресурсов (ABC анализ)

Бизнес-процессы - «Проектные»

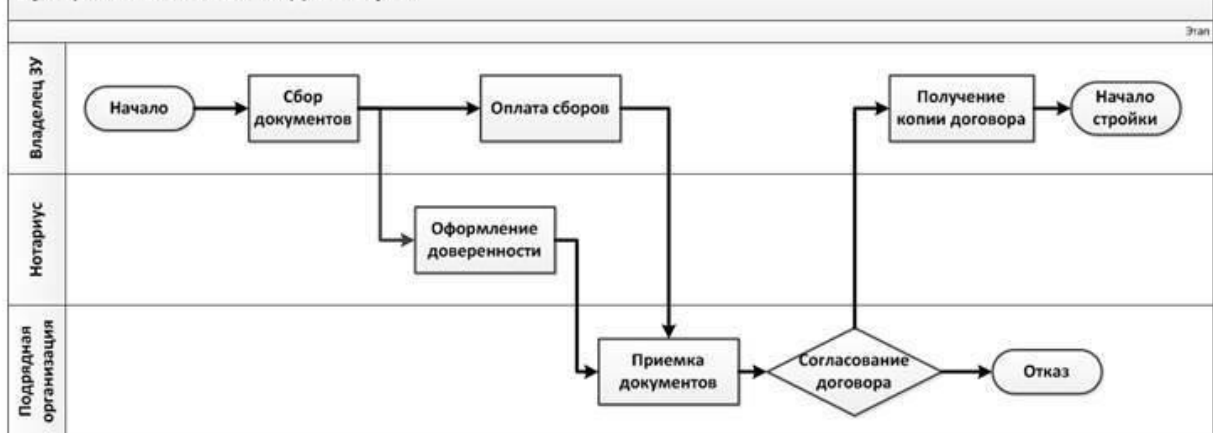
Применяются в организациях с проектным характером работы

Проект - это уникальный набор процессов, состоящих из скоординированных и управляемых задач с начальной и конечной датами, предпринятых для достижения цели. [ISO 21500:2012]

2. Бизнес-процессы Проектные



Процесс «Заключение договора»

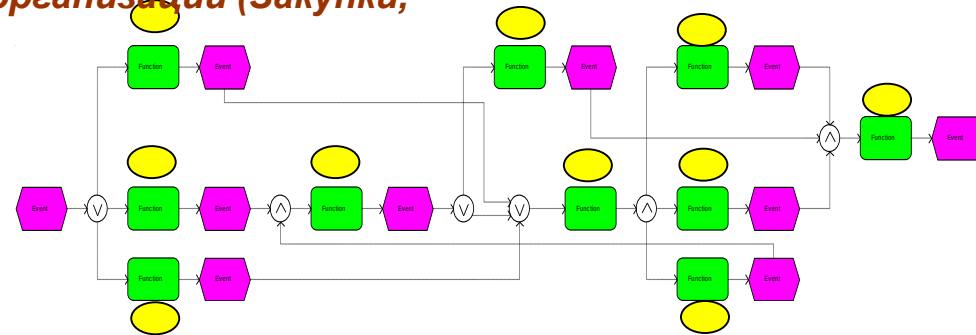


Соответствие разделов стандартов и систем управления

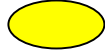
ISO 9001:2015	РМБoK 5.0 2013 г.	Функциональный подход
4.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон	1.5 Связь между управлением проектами, операционной деятельностью и организационной стратегией	Целеполагание Стратегическое планирование
8.1 Планирование и управление деятельностью на стадиях жизненного цикла продукции и услуг	3.4 Процессы планирования 4. Управление интеграцией проекта	Планирование работ (оперативное планирование)
8.2 Требования к продукции и услугам	5. Управление содержанием проекта	Получение и согласование задания
8.5 Производство продукции и предоставление услуг	3.5 Процессы исполнения	Организация работы исполнителей
8.5.1 Управление производством продукции и предоставлением услуг	3.6 Процессы мониторинга и управления	Управленческая отчетность
	6. Управление сроками проекта	Соблюдение графика работ
	7. Управление стоимостью проекта	Бюджетное управление
	8. Управление качеством проекта	Управление качеством
7.1.2 Человеческие ресурсы	9. Управление человеческими ресурсами проекта	Управление персоналом
5.3 Функции, ответственность и полномочия в организации	9.4 Управление командой проекта	Оргструктура, Положение о подразделении, Должностная инструкция
7.4 Обмен информацией	10. Управление коммуникациями проекта	Организация обмена информацией (совещания)
6.1 Действия в отношении рисков и возможностей	11. Управление рисками проекта	Управление рисками
7.4 Управление продукцией и услугами от внешних поставщиков	12. Управление закупками проекта	Управление закупками
9.3 Анализ со стороны руководства	13. Управление заинтересованными сторонами проекта	Отчетность перед вышестоящим руководством

Характеристики бизнес-процессов - «Процедур»

Повторяются многократно в разных частях организации (Закупки, Договоры, Оформление заявок и т.д.)



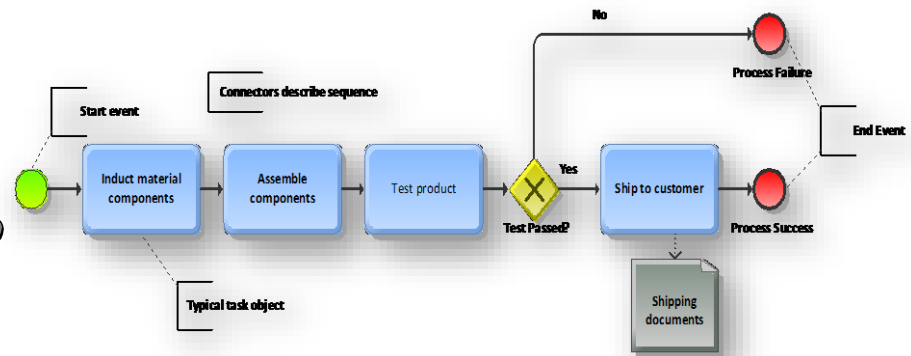
Требования к бизнесу:

- ☐ Определить границы процедуры, перечень ролей и прав каждой роли 
- ☐ Согласовать бизнес-процессы по входам-выходам
- ☐ Провести анализ и, по возможности, унифицировать однотипные процедуры (уменьшить количество уникальных процедур) до автоматизации
- ☐ Обеспечить соответствие функциональной и ролевой ответственности исполнителей в различных подразделениях, а также условия для выполнения роли (срок аттестации, замещение по приказу, делегирование или переадресация)

4. Бизнес-
процессы
Процедуры

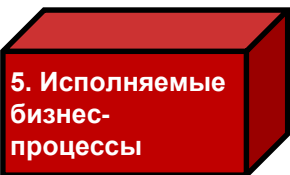
Характеристики «Исполняемых» бизнес-процессов

Область применения – автоматизация человеко-машинной системы преобразования информации



Особенности:

- ❑ Повышенные требования к подробности атрибутирования всех объектов модели
- ❑ Нет Владельца процесса, есть документирование человеко-машинного алгоритма
- ❑ Часто требуется 2 результата:
 - Подробный алгоритм для «программиста»
 - Инструкция (технология) для исполнителей.
- ❑ В разных ИС могут быть выделены разные, несовпадающие, пересекающиеся бизнес-процессы (ERP, Кадры, Риски, СВК, Документооборот и т.д.)
- ❑ Обращение к разным базам данных требует синхронизации их содержимого



Итоги конкурса

Рассмотрено 19 проектов:

Автоматизация управления – 2

Регламентация управления - 3

Оптимизация БП - 6

Автоматизация рутинных процедур – 8

Что дальше? Модель процессной зрелости организации

	<i>Е: Хаотичные</i>	<i>Д: Описанные</i>	<i>С: Контролируемые</i>	<i>В: Интегрированные</i>	<i>А: Проактивно управляемые</i>
<i>MOD: Моделирование процессов</i>	- Текстовые описания - Блок-схемы свободного формата	- Единая нотация моделирования - Реестр бизнес-процессов	- Моделирование исполняемых процессов - Имитационное моделирование	Модели бизнес-процессов, согласованные с корпоративной архитектурой	
<i>DEF: Анализ процессов</i>	Выявленные недостатки в работе	Анализ кросс-функциональных бизнес-процессов	Анализ бизнес-процессов, инициируемый контролем показателей	Стратегический анализ бизнес-процессов	
<i>DES: Проектирование процессов</i>	Локальная оптимизация функций, процедур, документооборота	Оптимизация кросс-функциональных бизнес-процессов	Автоматизированные бизнес-процессы с встроенными точками и процедурами контроля	Оптимизация цепочки создания ценности	
<i>PERF: Управление эффективностью процессов</i>	Показатели эффективности функциональных подразделений	Показатели и целевые уровни эффективности кросс-функциональных процессов	- Показатели процессов контролируются автоматически в реальном времени - Показатели процессов встроены в систему мотивации	Показатели процесса увязаны с эффективностью цепочки создания ценности и стратегическими целями организации	
<i>IT: Информационные технологии</i>	Офисное ПО (MS Word, Excel, PowerPoint)	Process Modeler	- BPMS - BRMS - PPM - Process Mining - Process Simulation	- Enterprise Architecture - ESB - Business Intelligence	
<i>ORG: Процессная организация</i>	Процессные роли не определены	- Владелец процесса - Менеджер процесса - Процессный аналитик		- Процессный методолог - Процессный архитектор - Процессный офис	- Цели и стратегия в области BPM - Дорожная карта BPM - Программы обучения и подготовки в области BPM
<i>TRANS: Процессная трансформация бизнеса</i>	Трансформация бизнеса через изменения оргструктуры	Трансформация бизнеса через реинжиниринг бизнес-процессов		Трансформация бизнеса через программы изменения бизнес-процессов	Упреждающая трансформация бизнеса
<i>ARCH: Управление процессами организации</i>	Карта бизнес-процессов отсутствует / фрагментарная / неформальная		- Карта бизнес-процессов верхнего уровня - Стандарт жизненного цикла бизнес-процесса	Текущая архитектура бизнес-процессов	Целевая архитектуры бизнес-процессов

Благодарю за внимание!
Готов ответить на ваши вопросы

