

АВТОМАТИЗИРОВАННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ КОМПАНИИ: ОТ РУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ К ЕДИНУМУ ИНФОРМАЦИОННОМУ ПРОСТРАНСТВУ

АННОТАЦИЯ

Рассматривается проект внедрения системы управления бизнес-процессами компании по разработке и производству силовых полупроводниковых приборов и сборок на их основе.

Целью проекта явилось оперативное и качественное внедрение новой модели процессного менеджмента через систематизацию и автоматизацию деятельности по управлению бизнес-процессами компании в едином информационном пространстве.

Единое информационное пространство по управлению бизнес-процессами компании включает в себя:

- ✓ бизнес-процессы, охватывающие всю деятельность компании, выделенные и зафиксированные в репозитории согласно иерархии с ключевой информацией по ним;
- ✓ интерактивную платформу, являющуюся единым окном входа в Систему бизнес-процессов компании для пользователей;
- ✓ набор взаимосвязанных бизнес-процессов по управлению бизнес-процессами, выстроенную по циклу PDCA, охватывающую контур от инициации разработки до отмены бизнес-процессов;
- ✓ базу данных о качестве бизнес-процессов для принятия решений о внесении изменений на основе объективных свидетельств.

Проект был реализован на базе постулатов классического процессного подхода с применением современных информационных технологий.

ВВЕДЕНИЕ

Компания «Протон-Электротекс» была основана и начала производство в 1996 году.

Основная продукция компании — это выпрямительные, лавинные, быстродействующие полупроводниковые диоды и тиристоры в штыревом, таблеточном и модульном исполнениях и сборки на их основе.

В 2016 году состоялся запуск производства постепенно вытесняющих биполярные приборы IGBT-модулей в корпусах MIFA и MIAA. До этого подавляющая часть IGBT поставлялась в Россию из-за рубежа.

На базе компании развита собственная инфраструктура, позволяющая проводить полный технологический цикл изготовления продукции. Производственные территории компании оснащены современными технологическими линиями, измерительным оборудованием собственного производства и площадями для «чистых технологий» с полным выполнением требований к изделиям электронной техники и микроэлектроники.

Информация о компании представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 - Информация о компании АО «Протон-Электротекс»

С 2002 года в компании функционировала система менеджмента качества, сертифицированная на соответствие требованиям международного стандарта ИСО 9001. Процессный подход — это один из восьми принципов системы менеджмента качества, который был реализован.

На момент открытия проекта компания находилась в состоянии активного роста бизнеса, что требовало внедрения более эффективных механизмов операционного управления компанией. В связи с чем было принято решение о реорганизации процессного подхода путем автоматизации и создания единого информационного пространства для управления бизнес-процессами.

По оценке, проведенной на стартовой точке проекта, уровень процессной зрелости компании составил 2 балла, что, в соответствии с методикой оценки уровня процессной зрелости, адаптированной под особенности компании, характеризовалось как «Повторяемый» (Таблица 1).

Таблица 1 — Модель процессной зрелости АО «Протон-Электротекс»

Номер уровня	Название	Критерии, определяющие уровень
5	Непрерывно совершенствуемый и связанный с целями	- показатели бизнес-процессов устанавливаются на основе бизнес-целей - непрерывное улучшение процесса с точки зрения бизнес-целей происходит благодаря регулярной обратной связи и внедряемым новым идеям и технологиям
4	Измеряемый	- мониторинг и анализ бизнес-процессов с использованием системы показателей (качественных и количественных) на плановой основе - ход и результаты процесса управляются статистическими методами; на основе значения показателей принимаются решения по оптимизации процессов
3	Стандартизированный	- бизнес-процесс стандартизован посредством системы документированной информации или системы автоматизации бизнес-процессов. - возможна качественная оценка деятельности бизнес-процесса - бизнес-процессы анализируются и меняются только при возникновении проблем.
2	Повторяемый	- бизнес-процесс не выделен, но есть установленная последовательность действий - отсутствуют регламенты, описывающие порядок выполнения деятельности, но есть фрагментарные описания деятельности
1	Бессистемный	- бизнес-процесс отсутствует (ручное управление) - нет устоявшейся последовательности действий, порядок выполнения деятельности определяется исполнителями в каждом конкретном случае - отсутствуют регламенты, описывающие порядок выполнения деятельности

1. БИЗНЕС-КОНТЕКСТ

Проблемы операционного уровня, с которыми столкнулась наша компания в процессе роста бизнеса:

— Система операционного менеджмента, построенная на базе классического подхода ИСО 9001, стала инертной и разрослась в большом количестве плохо связанных бумажных регламентов, которые стали сложными для восприятия и исполнения, включали действия с неустановленной ценностью, интерпретировались неоднозначно.

— Возросло влияние человеческого фактора: персонал самопроизвольно мог изменять порядок исполнения деятельности с целью «усовершенствования».

— Зачастую интерфейсы между исполнителями были слабо формализованы, как следствие, поток ресурсов прерывался или искажался. Работы выполнялись не в срок, полученные результаты не соответствовали ожиданиям и требованиям.

— Ручное управление с ростом компании стало менее результативным, отвлекалось колоссальное количество ресурсов.

— Процедура внедрения изменений / улучшений стала сложной и неповоротливой, не могла гарантировать стабильный результат, в силу чего требовалось усиление контрольных функций.

Для решения озвученных проблем был запущен проект по реорганизации процессного менеджмента предприятия, в рамках которого были пересмотрены и актуализированы базовые идеи процессного подхода, применяемые в компании.

2. БИЗНЕС-ПРОЦЕСС

2.1 Цель проекта

Оперативное и качественное внедрение новой модели процессного менеджмента через систематизацию и автоматизацию деятельности по управлению бизнес-процессами компании в едином информационном пространстве.

2.2 Объект проекта

Объектом проекта является бизнес-процесс верхнего уровня 3.40 - Управление бизнес-процессами, который относится к виду «Обеспечивающие» в Системе бизнес-процессов предприятия.

2.3 Команда проекта

Технический директор — куратор проекта;

Начальник отдела организационного развития — менеджер проекта;

Бизнес-аналитик отдела организационного развития — участник проекта.

2.4 Сроки реализации проекта

Начало проекта — сентябрь 2017

Завершение проекта — июнь 2019

2.5 Содержание проекта

2.5.1 Этап 1 — Подготовка инфраструктуры

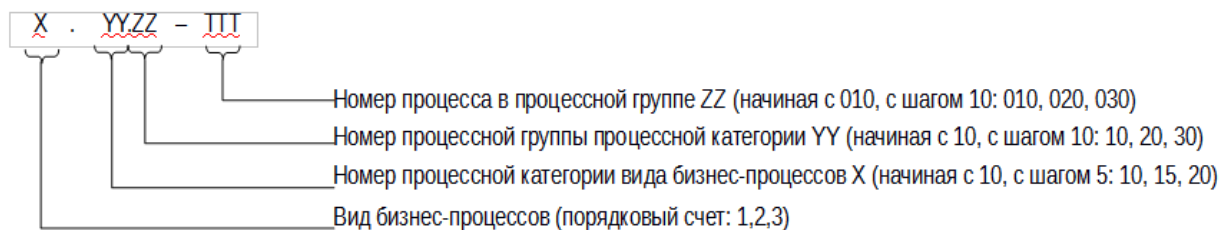
→ Система бизнес-процессов

Началом проекта стал сбор первичной информации от линейных руководителей структурных подразделений об их операционной деятельности путем анкетирования. Полученная информация была проанализирована на соответствие требованиям нормативной документации и бизнес-целям компании. Следуя принципу «от общего к частному» путем декомпозиции, полученная информация была организована в Систему бизнес-процессов компании (далее — Систему БП), имеющую несколько уровней вложенности: Процессная категория — Группа процессов — Процесс.

Кроме того процессные категории Системы БП были разделены на три вида: управления, основные, обеспечения.

→ Кодификация бизнес-процессов

С целью обеспечения прозрачности учета и удобства навигации по Системе БП была разработана система кодификации бизнес-процессов компании (рисунок 2), которая позволила присвоить уникальные «говорящие» коды каждому бизнес-процессу.



Пример:

Вид	1				Общий вид кода процесса	
	Процессная категория	10	группа процессов	10	Процесс 010	1.10.10-010
					Процесс 020	1.10.10-020
			группа процессов	20	Процесс 010	1.10.20-010
					Процесс 020	1.10.20-020

Рисунок 2 — Принцип кодификации бизнес-процессов компании

→ Электронный репозиторий бизнес-процессов и интерактивная платформа

Все бизнес-процессы компании внесены в единое информационное пространство согласно уровням с сопутствующей информацией по ним:

- код и наименование;
- владелец;
- статус: выделенный / действующий/ отмененный;
- тип стандартизации: документированный / автоматизированный;
- ссылка на документированную информацию по БП.

Репозиторий позволяет гибко управлять бизнес-процессами и осуществлять тонкую настройку работ.

На основе репозитория создана интерактивная платформа системы бизнес-процессов компании (рисунки 3, 4) с возможностью «проваливания» на следующие уровни и с консолидацией всей информации по бизнес-процессам: шифры и наименования, владельцы, дашборды, регламенты, кнопки запуска (для автоматизированных процессов), связанные маршруты документов. Это повышает прозрачность операционной деятельности и осведомленности сотрудников компании о Системе БП.



Рисунок — 3 Общий вид интерактивной платформы Системы БП

Документированная процедура	Владелец	Документированный/исполняемый*	Показатели деятельности / метрики
МПК 3.40 Управление процессами	Начальник ООР	документированный	Показатели деятельности процессной категории
РИ 3.40.10-010 Инициация и планирование разработки_изменения БП	Начальник ООР	3.40.10-010 Инициация и планирование разработки_изменения	Метрики процесса
РИ 3.40.20-010 Проектирование БП	Начальник ООР	исполняемый	Метрики процесса
РИ 3.40.20-020 Автоматизация бизнес-процессов	Бизнес-аналитик ООР	исполняемый	Метрики процесса

Рисунок 4 - Фрагмент страницы следующего уровня Системы БП в интерактивной платформе

➔ Поддержка со стороны высшего руководства

С целью закрепить намерения по распространению новой идеологии процессного подхода и заручиться поддержкой высшего руководства была организована презентация сформированных идей топ-менеджменту компании.

Представленные подходы были приняты и команда проект получила одобрение на внедрение новой модели процессного управления в деятельность компании.

2.5.2 Этап 2 — Создание единого информационного пространства для управления бизнес-процессами компании

С целью оперативного и качественного внедрения новой модели процессного менеджмента была разработана и автоматизирована процессная категория 3.40 «Управление бизнес-процессами».

➔ 3.40 Управление бизнес-процессам

Цель: Обеспечение операционного менеджмента предприятия посредством реализации процессного подхода с учётом требований внешней нормативной документации

Описание: Процессная категория представляет собой систему взаимосвязанных бизнес-процессов, выстроенных по системе PDCA, охватывающую контур от инициации разработки БП до отмены БП, что обеспечивает целостность Системы бизнес-процессов компании.

Процессная категория состоит из следующих процессов:

- 3.40.10-005 Планирование разработки бизнес-процессов
- 3.40.10-010 Инициация разработки / изменения бизнес-процессов
- 3.40.20-010 Проектирование бизнес-процессов
- 3.40.20-020 Автоматизация бизнес-процессов
- 3.40.20-030 Внедрение бизнес-процессов
- 3.40.20-040 Отмена бизнес-процессов
- 3.40.30-010 Исполнение бизнес-процессов
- 3.40.40-010 Пооперационный анализ бизнес-процессов

Графическая карта процессной категории 3.40 Управление бизнес-процессами представлена на рисунке 5.

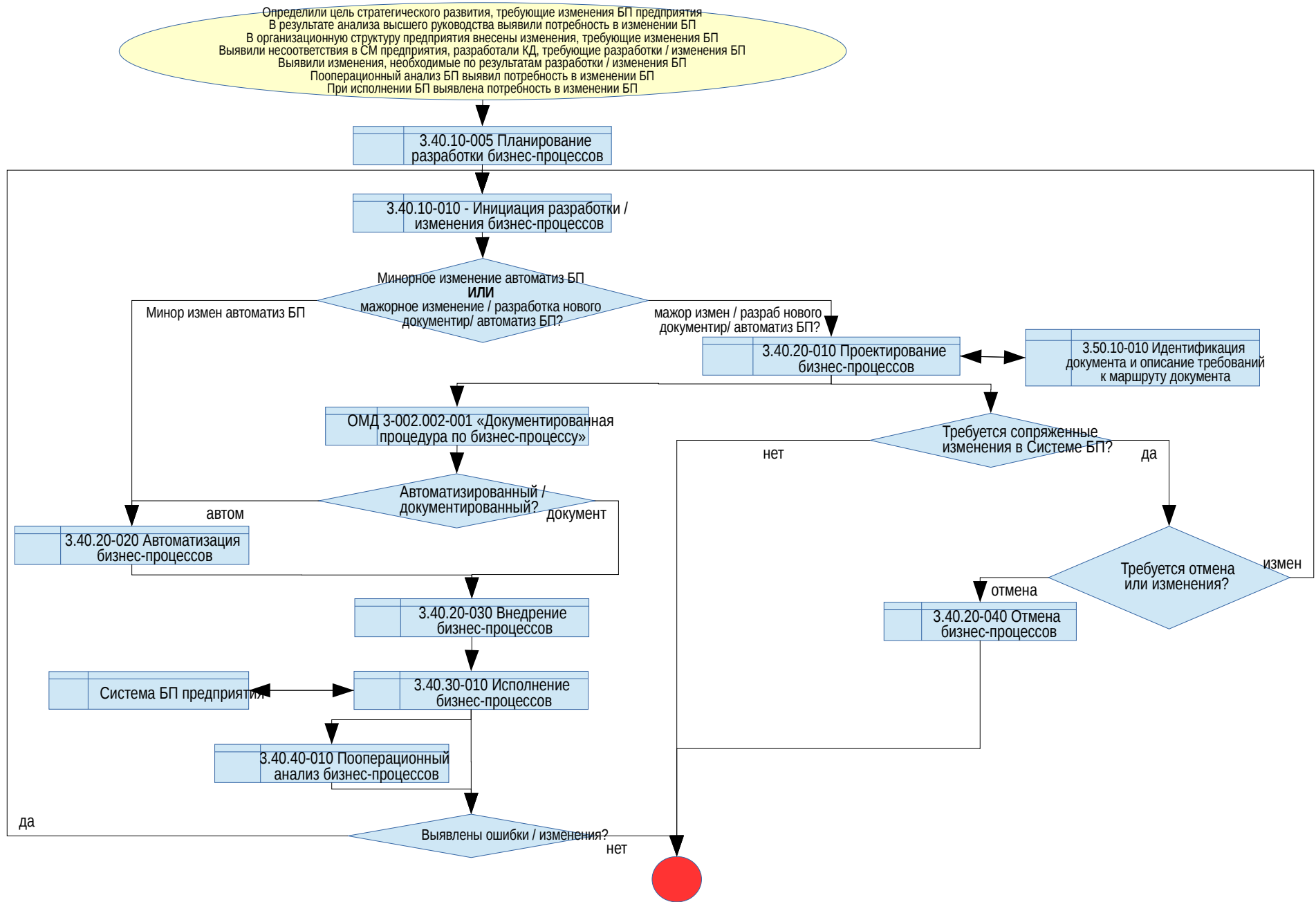


Рисунок 5 - Графическая карта процессной категории 3.40 Управление бизнес-процессами

Участники и заинтересованные стороны: участниками процессов, входящих в структуру процессной категории, являются все сотрудники предприятия, и могут действовать в качестве владельца, разработчика, исполнителя операций, инициатора изменений.

Ключевые заинтересованные стороны процессной категории представлены в Таблице 2.

Таблица 2 - Ключевые заинтересованные стороны процессной категории 3.40 Управление бизнес-процессами

Ключевые заинтересованные стороны	Ожидания
Владелец процесса	Процесс спроектирован, внедрён, его мониторинг и контроль осуществляются таким образом, что осуществляется цель процесса, а показатели процесса соответствуют целевым значениям
Исполнители процесса	Понимать свои зоны ответственности, требования к деятельности
Внутренние аудиторы	Получить подтверждение соответствия деятельности внутренним требованиям, разработанным на основании требований ИСО
Владельцы процессов-поставщиков	Чётко определять границы процессов, передавать выходы процессу-потребителю на постоянной основе и в требуемом формализованном виде
Владельцы процессов-потребителей	Чётко определять границы процессов, получать входы от процесса-поставщика на постоянной основе и в требуемом формализованном виде
Топ-менеджмент предприятия	Гибко управлять процессами, перепроектировать процессы в соответствии с изменениями среды предприятия, документировать операции и сохранять знания
Процесный офис	Исполнять все требования, предъявляемые к организации процессной деятельности; исполнять деятельность в соответствии с разработанными БП

➔ 3.40.10-005 Планирование разработки бизнес-процессов

Цель: Организация разработки бизнес-процессов на плановой основе с применением «экологичного подхода».

Описание: В данном процессе происходит формирование плана-графика разработки бизнес-процессов компании на основе заявленной потребности от пользователей и целей компании на период.

Ценность:

- отбор бизнес-процессов для разработки на основе четких критериев с позиции наибольшей ценности для компании;
- применение «экологичного» подхода к планированию разработки бизнес-процессов

Пример части плана по разработке бизнес-процессов приведен на рисунке 6.

Бизнес-процесс	Уровень сложности	Ответственный за разработку	Этап работ	Автоматизация														
				3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
2.10.20-020 Организация участия в мероприятиях	средний	Черкасов А.А.	проектирование															
			автоматизация															
			внедрение															
2.15.30-010 - Мониторинг повторной потребности	низкий	Сосорин Д.С.	проектирование															
			автоматизация															
			внедрение															
2.30.20-030 Подтверждение качества методом контрольного сплавления	высокий	Теликина Т.С.	проектирование															
			автоматизация															
			внедрение															
2.40.40-010 Пооперационный анализ бизнес-процессов	средний	Лькова А.И.	проектирование															
			автоматизация															

Рисунок 6 - Пример части плана по разработке бизнес-процессов

➔ 3.40.10-010 Инициация разработки / изменения бизнес-процессов

Цель: Корректная инициация и принятие в работу разработки / изменения бизнес-процессов всех уровней в соответствии с уровнем сложности

Описание: В данном процессе происходит инициация работ по изменению Системы БП, включающих изменение действующих БП или разработку выделенных БП, с описанием сути изменения и предпосылок. В процессе происходит оценка целесообразности и сложности заявленных работ.

Ценность:

- расчет сложности разработки изменения бизнес-процесса на основе специализированных критериев, значение которой определяет длительность этапов разработки;
- возможность приоритизации бизнес-процесса для разработки;
- гибкость по проведению изменений бизнес-процессов за счет их разделения на минорные и мажорные.

Форма задачи по расчету сложности приведена на рисунке 7.

5. Оценить сложность, установить параметры разработки/ изменения БП

Для оценки уровня сложности процесса перейдите на вкладку "Сложность БП и параметры разработки"

Главная страница	Сложность БП и параметры разработки	История
Новизна разрабатываемого БП	2. ТО-ВЕ	
Количество операций в БП	1. 1-6 операций	
Наличие в БП интеграции с другими ИС	1. Интеграция не требуется	
Динамичность контекста в БП	2. Динамичный контекст <i>Нединамичный контекст (в зависимости от условий набор переменных и ход БП не меняется)</i> <i>Динамичный контекст (в зависимости от условий меняется набор переменных и ход БП)</i>	
Опыт разработчика в разработке БП	3. Опыт в разработке БП отсутствует	
Уровень сложности (колич.)	2,82	
Уровень сложности (качеств.)	Средний	

Рисунок 7 — Форма задачи по расчету сложности

➔ 3.40.20-010 Проектирование бизнес-процессов

Цель: Разработать структуру бизнес-процесса, способную обеспечить выполнение целей бизнес-процесса, отвечающую требованиям ключевых ЗС.

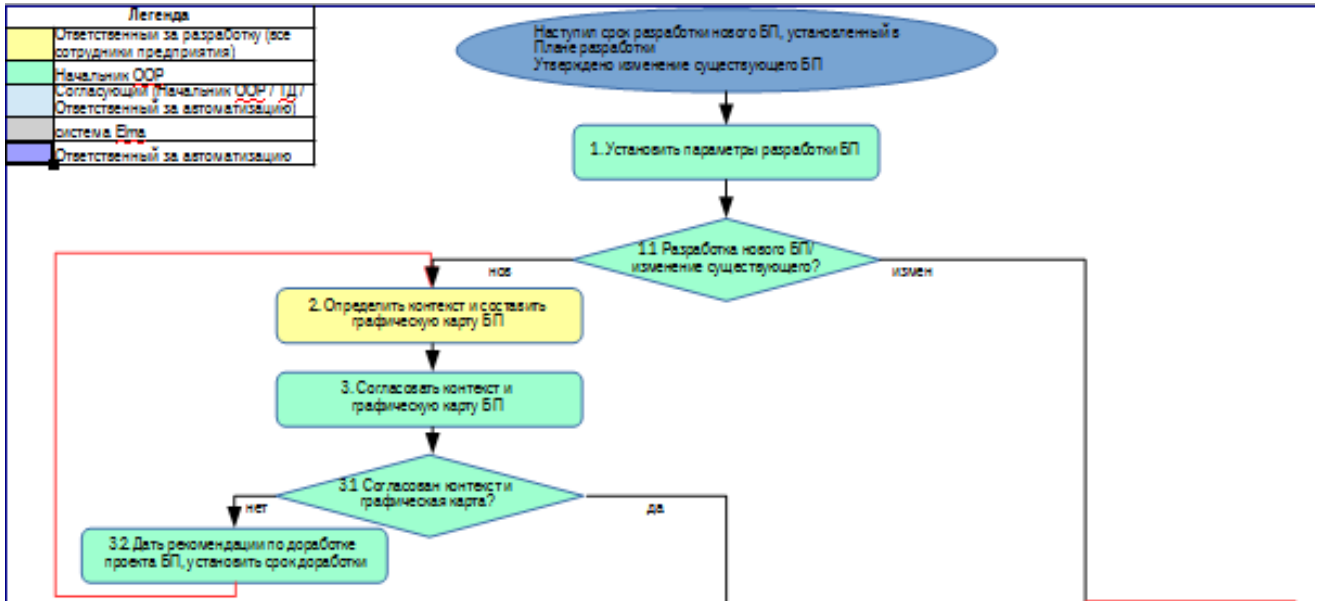
Описание: В данном процессе происходит проектирование бизнес-процесса рабочей группой, с оформлением документированной информации по нему и ТЗ на автоматизацию. Передача проекта БП происходит после предварительного согласования через презентацию ключевым заинтересованным сторонам и оценки технической осуществимости автоматизации.

Ценность:

- поэтапное проектирование: цель и границы — графическая карта и роли— структура и контекст;
- консолидация знаний и требований по бизнес-процессу путем проектирования в рабочих группах, формирующихся по установленному принципу;
- консолидация ключевой информации по бизнес-процессу в едином документе (рисунок 8), который содержит в себе: границы и связи, требования к исполнению и методические рекомендации; требования к формам документированной информации, которая является результатами бизнес-процессов; связи с информационными системами, в которых выполняются операции бизнес-процессов; ТЗ на

автоматизацию. Шаблон разработан с учетом требований внутреннего клиента, понятен разработчикам и исполнителям бизнес-процессов.

- фильтрация на встраиваемость в систему БП компании с возможностью инициации смежных изменений.



3. при выполнении деятельности:	2. полученного БП:	1. На основании:	4. Выполнить действие:	7. получить результат:	9. в которой необходим:	10. для исполнения деятельности:	5. в установленном порядке:	8. в форме:	6. в ИС:	8. в установленном порядке заполнения поля исполняемого БП:
Что делал БП-поставщик	БП-поставщик	Вход	Структура процесса Исполнитель	Выход	БП-потребитель	Что сделать БП-потребителю	Требования к исполнению операции	Формы документов ссылки на маршруты	Информационная система, в которой исполняется операция	Контекст (только для автоматизированных процессов)
Стандартизовали разработку / изменение БП / установлены параметры	3.40.10-020 Инициация и планирование разработки / изменение БП	План разработки / изменения БП	1. Установить параметры разработки БП (Начальник ООР)	Параметры для разработки нового БП	2. Определить контекст и составить графическую карту БП	Начать разработку / изменение БП по утвержденным параметрам	Исполнитель, получив задачу, выбирает из Справочника «БП» для разработки / изменения БП. Согласно выбранному БП подтянется сопутствующая информация по БП. Если БП автоматизированный — необходимо выбрать Ответственного за автоматизацию, оценить загрузки потенциальных исполнителей. Если вид работ «изменение действующего БП» ответственный за автоматизацию подтягивается из справочника, но может быть изменен при необходимости.	Формы документов ссылки на маршруты	Информационная система, в которой исполняется операция	Запуск БП из плана проекта / Выбор БП на базе «БП для разработки / изменения» (к выбору доступны БП с статусом «проектирование») / Выбор БП из справочника подготавливается информация по полю: - Шаگرد БП - Планирование - Уровень БП - Вид работ - Статус работ - Этап - Тип стандартности - Вид работ - Разработчик - Ссылка на ДД (для изменения) - Ссылка на ДД по БП второго уровня (для Проц. Проект) - Суть изменения (для изменения) - Назначение: минимальное изменение (для изменения) — БП проверяет справочник «БП для разработки / изменения» и находит ранее принятые минимальные изменения, которые не учтены в БП по БП. Если такие есть, выводит их в данное поле. - Уровень сложности []. Для Процес. = автоматизация Назначить ответственного за автоматизацию — выбор из списка пользователей программы Бизнес-аналитика ООР. Программист ООР предоставлен из справочника «Бизнес-процессы» - для изменения действующих БП
Установили параметры разработки БП	1. Установить параметры разработки БП	Параметры для разработки нового БП	2. Определить контекст и составить	Разделы «Контекст БП» и «Графическая карта» в проекте БП	3. Согласовать контекст и графическую	Проверить корректность	Исполнитель переходит по ссылке и скачивает форму для заполнения. В рамках данной задачи необходимо заполнить 2 раздела: - Контекст	Форма МПК		На вход контекст от 1. исполнителем определяется из поля [1], от 1.1 контекст из от 3 при отрицательном результате. Текст на тему задачи: «Работа может выполняться путем организации рабочих совещаний с предварительной самостоятельной подготовкой».

Рисунок 8 — Фрагменты документа по бизнес-процессу

➔ 3.40.20-020 Автоматизация бизнес-процессов

Цель: Разработка автоматизированной модели процесса в нотации BPMN2 в соответствии с утверждённой структурой

Описание: В данном процессе происходит создание исполняемой модели процесса (рисунок 9) в информационной системе ЕИта, интеграция модели другими информационными системами компании, выстраивание связей с действующими автоматизированными процессами, двухэтапное тестирование модели.

Ценность:

- возможность постановки бизнес-процесса в очередь на автоматизацию с учетом текущей нагрузки бизнес-аналитика;
- забор из очереди по принципу FIFO и с учетом установленного уровня важности;
- устранение отклонений до внедрения в эксплуатацию на основе результатов тестирования.

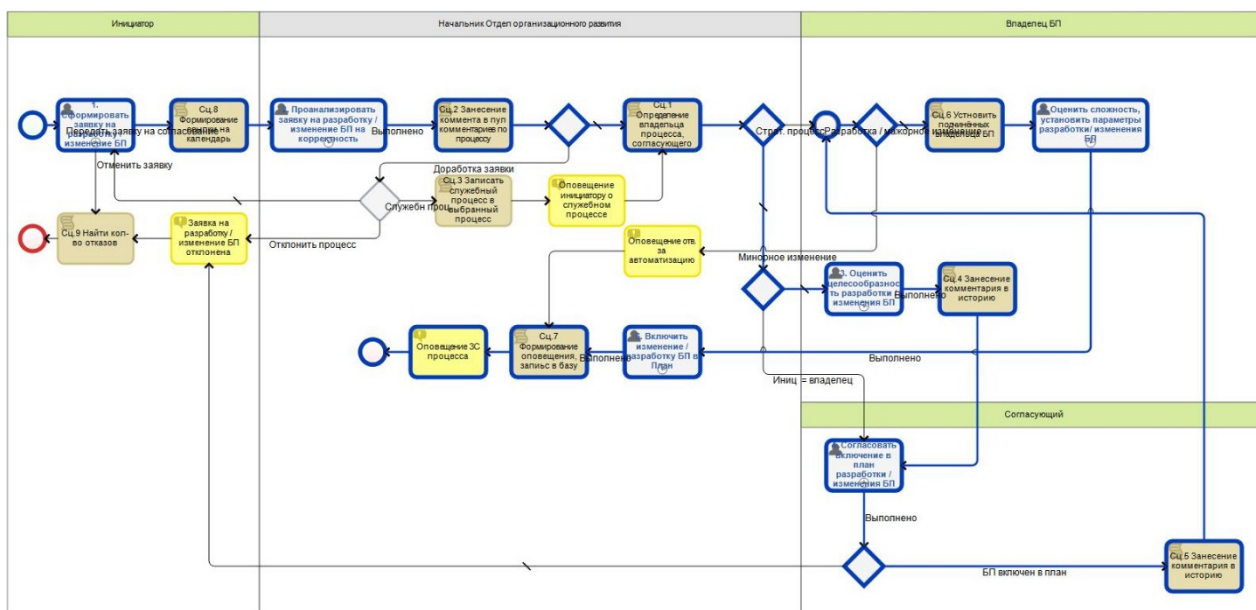


Рисунок 9 — Модель бизнес-процесса в нотации BPMN

➔ 3.40.20-030 Внедрение бизнес-процессов

Цель: Внедрение процесса через размещение в едином информационном пространстве и доведения до ключевых заинтересованных сторон

Описание: В данном процессе происходит выгрузка автоматизированной модели на рабочий сервер, размещение информации о процессе в едином информационном пространстве, проведение обучения исполнителей через презентацию логики и интерфейса процесса, ознакомление с документированной информацией по процессу и присвоение процессу статуса «действующий».

Ценность:

- обучение участников БП с презентацией хода бизнес-процесса силами владельца и бизнес-аналитика в интерактивном режиме (рисунок 10);
- ознакомление с регламентом по бизнес-процессу с использованием ЭДО;
- размещение / актуализацию информации по процессу на интерактивной платформе системы БП

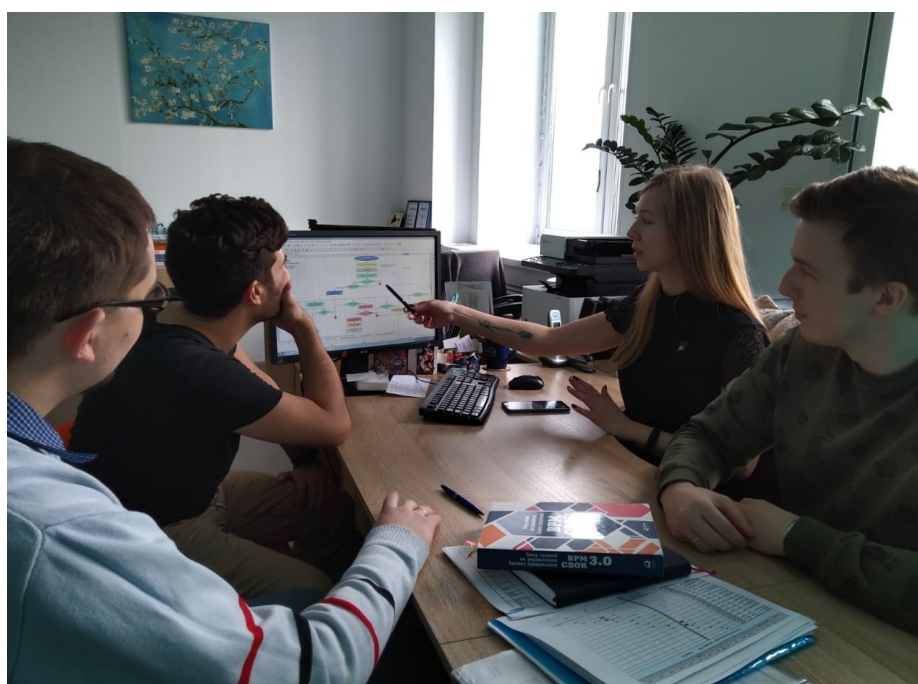


Рисунок 10 — Обучение при внедрении процесса

→ 3.40.30-010 Исполнение бизнес-процессов

Цель: Выполнять регулярную деятельность компании в соответствии требованиями, установленным в документированной информации /исполняемой модели процесса, получать заданный результат

Описание: Данный процесс содержит общие методические рекомендации о порядке запуска и исполнения процессов, применения документированной информации по процессу, возможности запуска улучшений.

Ценность:

- минимизация обращений исполнителей в процессный офис по вопросам функционирования процессов.

→ 3.40.20-040 Отмена бизнес-процессов

Цель: Корректно выводить из действия бизнес-процессы предприятия всех уровней со своевременным доведением информации до заинтересованных лиц

Описание: В данном процессе происходит выведение из действия бизнес-процессов предприятия, потерявших актуальность или замененных другими бизнес-процессами.

Ценность:

- контроль внедрения замещающего бизнес-процесса (при наличии)
- полноценный вывод БП из действия с удалением всей сопутствующей информации по БП из системы управления.

→ 3.40.40-010 Пооперационный анализ бизнес-процессов

Цель: Анализировать ход процесса, выявлять узкие места в процессе на основе его пооперационного анализа и мнений его основных участников

Описание: В данном процессе происходит сбор качественной и количественной информации об исполнении процесса через генерацию автоматизированных отчетов и получение обратной связи от его участников. Происходит анализ полученной информации, которая служит основой для принятия решений о необходимости оптимизации Системы БП.

Ценность:

- решение об изменении Системы БП происходит на основе объективных свидетельств о качестве процесса, исключает эмоциональную составляющую;
- участники процесса вовлечены в деятельность по постоянному улучшению процесса.

Фрагмент автоматизированного отчета для пооперационного анализа приведен на рисунке 11.

ОПЕРАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА							
Процесс: 2.35.70-020 Построение НСИ							
Период: 01.01.2020 - 31.01.2020							
Наименование задачи	Исполнители задачи	Планируемая длительность задачи, средняя, ДДД ЧЧ:ММ	Фактическая длительность задачи, средняя, ДДД ЧЧ:ММ	Кол-во задач, общее	Кол-во задач, просроченных	Процент задач, просроченных	
1 Заполнить данные для построения НСИ	Любченков С. В. Казанцева Т. С. Масленников М. В. Полякова Т. И. Медрига Д. Я. Чиков М. В.	000.23:50	000.00:36	104	0	0.00%	
2. Предоставить документы по структуре изделия	Руденко Е. В. Андрюшинов А. А. Сорока В. В. Радченко Е. В. Любченков С. В. Масленников М. В. Савчук Д. В. Медрига Д. Я. Чиков М. В.	000.19:01	000.01:32	128	4	3.13%	
3. Ввести структуру на введенный код	Любченков С. В. Андрюшинов А. А.	000.15:25	000.04:56	128	0	0.00%	
4. Проставить коэффициент потерь на карточку изделия	Казанцева Т. С.	000.05:59	000.00:12	54	1	1.85%	
5. Добавить изделие в структуру 1GP	Казанцева Т. С.	000.05:38	000.00:04	17	0	0.00%	
6. Оценить себестоимость с учетом коэффициента потерь	Андрюшинов А. А.	000.04:00	000.00:19	13	0	0.00%	
ИТОГО				444	5	1,13%	

Рисунок 11 - Фрагмент автоматизированного отчета для пооперационного анализа

3. ИННОВАЦИОННОСТЬ

→ Синергия классического процессного подхода и современных инструментов автоматизации

Деятельность по управлению бизнес-процессами организована таким образом, что в ней успешно совмещены постулаты классического процессного подхода в части выделения и построения системы бизнес-процессов по принципу «от общего к частному» и современные информационных технологии в части исполнения бизнес-процессов, бесшовной передачи информации от процесса к процессу, мониторинга и сбора данных.

→ Единое окно входа в Систему бизнес-процессов

Единое окно входа организовано через интерактивную платформу системы бизнес-процессов компании с возможностью «проваливания» на следующие уровни и с консолидацией всей пользовательской информации по бизнес-процессам.

→ Консолидация ключевой информации по бизнес-процессам в едином документе

Документ, который применяется на всех этапах жизненного цикла бизнес-процесса, является уникальной разработкой компании. Документ составлен с учетом требований внутреннего клиента, понятен разработчикам и исполнителям бизнес-процессов.

→ Гибкость деятельности по разработке бизнес-процессов

Гибкость обеспечивается за счет варьирования длительности этапов разработки бизнес-процессов, обоснованного значениями уровня сложности разработки. Кроме того применяется гибкая системы проведения изменений за счет разделения на минорные и мажорные.

→ Возможность приоритизации работ по автоматизации бизнес-процессов

Принятие бизнес-процессов на автоматизацию осуществляется с учетом текущей нагрузки бизнес-аналитика (постановка в очередь на автоматизацию, забор из очереди по принципу FIFO и с учетом установленного уровня важности)

4. РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

- Доля выполненных этапов разработки в срок повысилась более чем на 20%. (Рисунок 12)

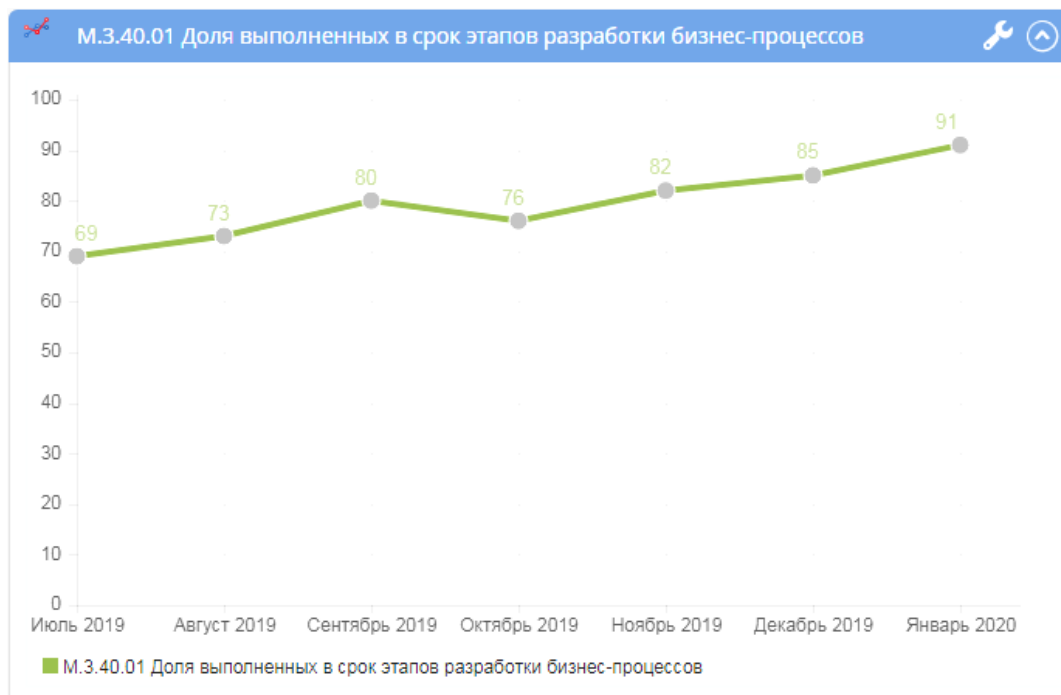


Рисунок 12 — Карточка показателя М.3.40.01 Доля выполненных в срок этапов разработки бизнес-процессов

- Доля внедренных улучшений в общем количестве принятых к внедрению повысилась на 15% (Рисунок 13)

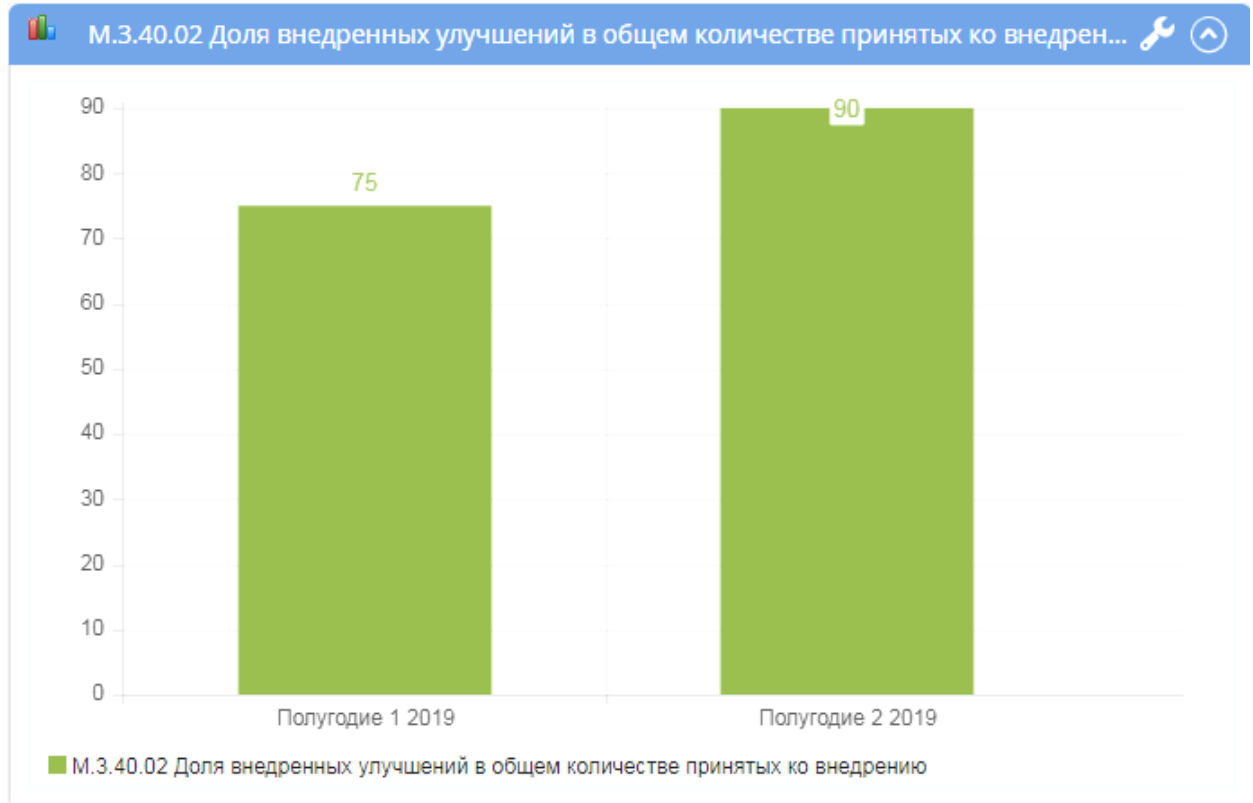


Рисунок 13 — Карточка показателя М.3.40.02 Доля внедренных улучшений в общем количестве принятых ко внедрению

- Количество обращений по функционалу бизнес-процессов снизилось более чем на 20 % (Рисунок 14)

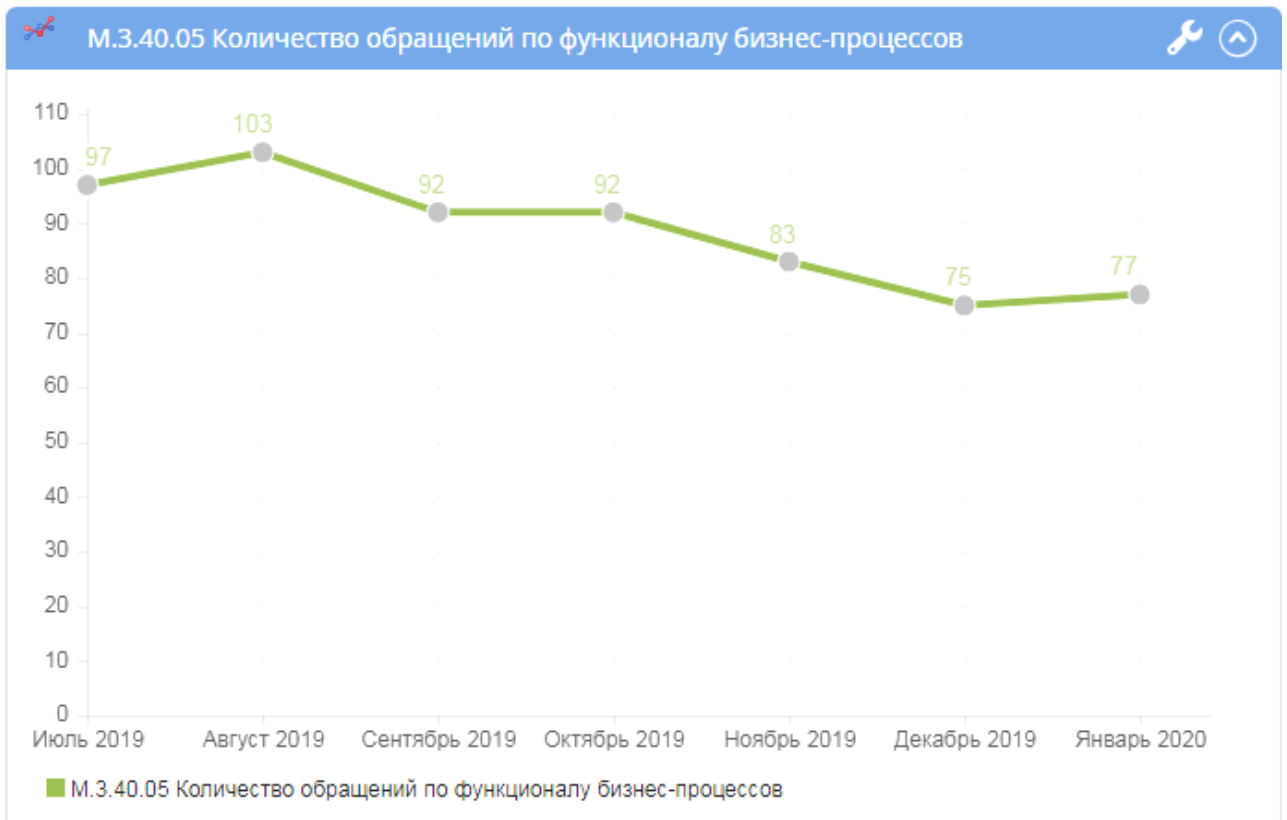


Рисунок 14 — Карточка показателя М.3.40.05 Количество обращений по функционалу бизнес-процессов

- Процент выполнения плана разработки БП повысился на 12%
- Вовлеченность персонала в процессную деятельность повысилась. Количество запросов на разработку / изменение БП увеличилось более чем на 30%.

5. ВЫУЧЕННЫЕ УРОКИ

- Важно соблюдать целостность системы БП, не допускать кусковое описание и автоматизацию операционной деятельности
- На этапе проектирования отслеживать связи между бизнес-процессами, идентифицировать и своевременно проводить смежные изменения, обеспечивающие бесшовное взаимодействие бизнес-процессов.
- Назначения владельца проводить не по принципу «кто согласился», а по принципу «кто реально владеет»
- Приемку проекта бизнес-процесса необходимо проводить с обязательным участие владельцев бизнес-процессов поставщиков и потребителей
- Лучший способ минимизации сопротивлений — вовлечение в работу и разделение качественного результата.

6. ПЕРСПЕКТИВЫ ПРОЕКТА

- Усовершенствовать интерактивную платформу системы БП предприятия, обеспечить автоматизированную связь бизнес-процессов всех типов стандартизации и всех уровней;
- Обеспечить автоматизированное формирование матрицы ответственности сотрудников компании в бизнес-процессах.
- Расширить форму документированной информации по процессу разделом для описания кодов и объектов баз данных, применяемых в бизнес-процессах компании.

7. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В рамках проекта использовалась информационная система Elma

