

ОТ АВТОРА

Автор в течении долгого времени работал консультантом в областях управления процессами, проектами, качеством и внедрения информационно-управляющих систем на предприятиях, занимающихся производственной деятельностью. Накопленный практический опыт результативных проектов лег в основание ряда книг, выпущенных ранее, в том числе методического пособия «Цифровая экономика: практическая реализация». Книга, предлагаемая вашему вниманию сейчас, дополняет методическое пособие. Здесь собраны примеры руководящей и исполнительной документации по тем же темам, что значительно облегчит использование на практике предлагаемых автором подходов.

Все возникшие вопросы прошу присылать на мой почтовый адрес: vilyin@gmail.com (резервный iwlad@mail.ru) — обязательно отвечу и проконсультирую.

Владислав Ильин

ВВЕДЕНИЕ

Цели ясны задачи поставлены.
За работу, товарищи!

Н.С. Хрущёв

Важнейшим условием движения вперед является структурирование и систематизация работы компании, прописывание и совершенствование бизнес-процессов, постоянное проведение изменений в регламентах и функциональных обязанностях. Причем это надо делать как для тех областей деятельности, которые не предполагается изменять в ближайшее время, которые создают стабильные денежные потоки, так и для развивающихся бизнесов, объектов инвестирования, обеспечивающие потоки в будущем.

Регулярный менеджмент опирается на стандарты менеджмента качества серии ISO 9000, которые мы рассматриваем как один из лучших стандартов эффективного управления. Стандарт ISO 9004 гласит: «Для успешного руководства и управления организацией необходим систематический и наглядный менеджмент». Здесь интересно определение «наглядный менеджмент» (то, что он должен быть «систематическим» — системным и регулярным, уже дополнительных комментариев

не требует). Прозрачные и ясные модели деятельности, созданные с помощью современных информационных инструментов, могут стать основой единого языка общения управленческого звена компании и ее сотрудников — исполнителей процессов. Наличие понятных моделей поможет понять, как работает компания сейчас, и как будет работать в будущем, продемонстрировать это каждому сотруднику, и детализировать его роль в общем деле.

Регулярный менеджмент опирается на бизнес-инжиниринг — технологию, опирающуюся на создание и поддержание в актуальном состоянии структурных, функциональных и процессных моделей.

В современных компаниях, ориентированных на постоянное развитие своего бизнеса, значительная часть деятельности носит проектный характер. С помощью процессов реализуется текущая деятельность (например, операционные циклы работы с клиентами), а внутреннее развитие компании реализуется, как правило, в виде проектов.

Надо отметить, что в части компаний (например, строительных, ИТ-компаниях, научно-производственных и т.п.) и работа с клиентами также может реализовываться в виде проектов.

Управление проектами дает ощутимые результаты во всех областях приложений, чем и объясняется растущая популярность этой технологии.

Быстро изменяющаяся внешняя среда, низкая эффективность существующей организационной структуры предприятия, отсутствие должной заинтересованности работников в результатах производственной деятельности, ограниченность и высокая стоимость ресурсов неизбежно приводят к формированию новых принципов управления:

1. Моделирование и инжиниринг процессов.
2. Внедрение системы сбалансированных показателей деятельности.
3. Внедрение проектного управления.
4. Внедрение системы управления качеством.

Каждый принцип представляет собой набор необходимых процессов, которые реализуются разработкой и внедрением руководящей и исполнительной документации. Документация в свою очередь должна соответствовать известным рамочным стандартам в соответствующих областях.

Переход от рамочных стандартов управления качеством, процессами и проектами к стандартам конкретного предприятия состоит в их специализации и детализации. Специализация означает включение в стандарты предприятия тех и только тех положений, которые имеют отношение к деятельности только этого предприятия и в привязке только к его реалиям. Из этого следует, что реалии должны быть четко определены — стандарты предприятия обязательно должны содержать классификацию и типовые описания процессов, показателей и проектов компании.

Структура документационного обеспечения необходимого процессного ландшафта организации показана на рисунке 1.

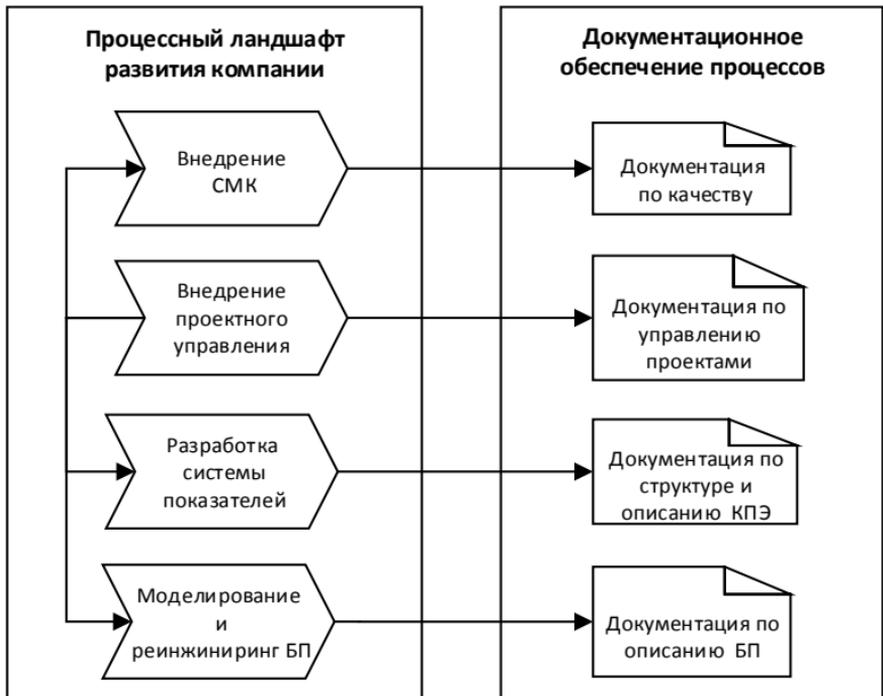


Рис. 1. Структура документационного обеспечения процессного ландшафта организации

Внедрив корпоративные стандарты на предприятии при реинжиниринге своих бизнес-процессов, вы обнаружите «лишние» подразделения, которые «съедают» ваши деньги, ничего не давая взамен, выявите тех сотрудников, чьи функции дублируются либо конфликтуют. Вы сможете выявить «болезнь», а значит, вылечить свое предпри-

ятие. «Прозрачность» проектного управления — не единственное его преимущество: не менее важна его «предсказуемость».

Хорошо организованная и спланированная деятельность не превращает компанию в часовой механизм. Сбои в работе происходят как из-за внешних возмущений, так и вследствие внутренних причин. Поэтому значительная часть управленческой деятельности всегда приходится на выработку корректирующих и предупреждающих действий на основе анализа системы КПЭ.

Для правильной организации деятельности на операционном уровне очень важно уметь различать «случайные» и «системные» ошибки. Первые — это следствие неконтролируемых внешних воздействий, вторые — не слишком хорошей организации деятельности, т.е. процессов и структур компании. Причины именно этих ошибок надо постоянно анализировать при помощи системы сбалансированных показателей.

Действительно, анализ показателей в системе управления должен генерировать эффективные управляющие действия (корректирующие и предупреждающие действия, обратную связь и т. п.). На сегодняшний день этот этап недостаточно методически проработан. И в результате управление сейчас — это скорее искусство, в основном определяемое личностью руководителя, нежели повседневная работа менеджера, которая должна бази-

роваться на «правильной» руководящей и исполнительной документации компании.

Оптимизация производственной деятельности является задачей руководства любой компании. Но начинать оптимизировать деятельность предприятия необходимо с анализа его бизнес-процессов.

Основной смысл бизнес-анализа (БА) заключается в выработке рекомендаций по увеличению результативности или эффективности управления производственной деятельностью.

Эффективное управление бизнес-процессами невозможно без применения средств их автоматизации. Одним из способов «закрепления» процесса в организации является его регламентация (методическое и документационное обеспечение управления), но регламентация требует построения механизмов контроля соблюдения регламентов, что не всегда эффективно. Наиболее разумно «закрепить» процесс в информационной системе (ИС) и переложить функцию контроля правильности выполнения процессов в область ИТ-решения.

Для производственных технологов это неподъемная задача, поскольку речь здесь идет о ИТ-системах класса Business Intelligence, где решаются задачи формирования отчетности и мониторинга текущей ситуации путем применения «продвинутой» аналитики — моделирования, прогнозирования, ситуационного анализа. При этом встают специфические задачи планирования и

бюджетирования, управления рисками, интеграции данных и создания хранилищ данных, управления нормативно-справочной информацией (НСИ), метаданными и т.п.

Всё это аспекты работы бизнес-аналитика.

Сама идея управления бизнес-процессами проста: работа в организациях движется не по вертикали, вверх и вниз по своей функциональной иерархии, она течет сквозь организацию по горизонтали в виде совокупности производственных, обеспечивающих и управленческих бизнес-процессов (БП). Последние в большинстве организаций никем не управляются, и никто, как правило, за них не отвечает.

То есть на практике мы имеем дело, с так называемой, несовершенной бизнес-логикой.

Несовершенной бизнес-логике внутренних процессов часто сопутствует их несоответствие реальным требованиям рынка или бизнес-среды. Бывает, что бизнес-процесс выполняется по устаревшим с точки зрения современного бизнеса и правилам и схемам (тут узкий технолог просто бессилён). Иногда бывает, что для бизнес-процесса можно сделать альтернативную бизнес-логику, которая будет более эффективной (и тут он не поможет). Но это уже не тема этой книги, здесь не рассматриваются методы оптимизации бизнес-процессов путем имитационного моделирования и т.п.

Несовершенная бизнес-логика также может выражаться в дублировании действий (процедур), отсутствии важных (ключевых) действий и наличии ненужных (лишних).

Ниже в соответствующих главах приведены примеры руководящей и исполнительной документации, которая соответствует известным рамочным стандартам в соответствующих областях.

Глава 1

ПРИМЕРЫ ДОКУМЕНТАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЦЕССАМИ

Обычно бизнес-процесс описывают как путь, который проходит материальный объект или информация — путь, который проходит заказ клиента по отделам или идея в процессе разработки нового продукта. В связи с этим в литературе принято определение бизнес-процесса, как набора работ и процедур, преобразующего входы в выходы. Или, если говорить по-простому, процесс потребляет ресурсы и производит полезный результат.

Такой подход поддерживается рядом инструментальных средств моделирования деятельности компании — например, ARIS, методики семейства IDEF придерживается именно такого понимания процессов и функций.

Одну функцию можно реализовать множеством бизнес-процессов, то есть речь идет о способе описания или о модели системы управления. Одна и та же система управления может быть описана, как процессной моделью, так и функциональной. Система может иметь и двойное подчинение, и дублирование функций, и искаженные информационные потоки, а модель является только отражением этой действительности.

После визуализации системы (разработки модели «как есть») эти искажения необходимо ликвидировать, что предусматривает второй этап реинжиниринга — построение модели «как должно быть».

Не существует ни процессного управления, ни функционального — есть лишь эффективное и неэффективное.

Выбор типа модели для визуализации системы управления зависит от конкретной компании, конкретной рыночной ситуации, суммы всех значимых внутренних и внешних факторов и от выбранной компанией стратегии.

Все существующие модели эффективного управления направлены на решение конкретных управленческих задач. Ни одна модель не сделает вашу систему управления эффективной — это же модель, а не реальность.

Но модель поможет оптимизировать систему управления путем визуализации ее «искажений», и, тем самым, более или менее эффективно решить ту или иную управленческую задачу. И выбирать модель следует, исходя из понимания той конкретной задачи, что стоит перед вашим бизнесом.

Ниже приведены примеры и шаблоны некоторых документов в области управления БП.

1.1. Пример документа «Стратегия проведения обследования БП»

Стратегия проведения обследования БП

1. При планировании автоматизации предприятия проводят обследование его БП, которое включает:

- выявление информации об устоявшихся бизнес-процессах предприятия;
- подготовка информации о степени автоматизации бизнес-процессов;
- анализ необходимости автоматизации того или иного бизнес-процесса.

2. Необходимые компоненты в проведении обследования:

- разработка предварительного плана-графика работ;
- подготовка и согласование списка ответственных лиц (как со стороны заказчика, так и исполнителя);
- определение зон их ответственности и базовый регламент взаимодействия между ними;
- подготовка регламента информационного обмена между сотрудниками заказчика и специалистами ИТ-компании, проводящей обследование;
- разработка итогового плана-графика с указанием ответственных за контроль выполнения работ.

3. Результаты проведения обследования:

- описание существующих бизнес-процессов заказчика;
- перечень основных задач, которые необходимо решить с помощью системы автоматизации;

- оценка бизнес-процессов заказчика и рекомендации по изменению или оптимизации работы подразделений с учетом преимуществ, предоставляемых ИС;
 - описание конкурентных преимуществ заказчика, которые следует обязательно учесть при внедрении системы;
 - анализ имеющейся ИТ-среды на соответствие требованиям системы корпоративного управления, рекомендации по ее изменению;
 - оценка работ по интеграции ИС в существующую ИТ-инфраструктуру заказчика;
 - описание документооборота в автоматизируемых подразделениях и требований к аналитике;
 - оценка возможных рисков при реализации проекта и определение мер, необходимых для минимизации их влияния;
 - описание пожеланий заказчика, которые не могут быть реализованы в предлагаемой системе управления и потребуют доработки, оценки времени и стоимости подобной доработки;
 - предложение по реализации проекта с обоснованием предлагаемого варианта, задание необходимого для заказчика количества автоматизированных рабочих мест и уточнение бюджета проекта.
-

1.2. Пример документа «Положение по описанию бизнес-процессов»

Положение по описанию бизнес-процессов

Описание БП компании реализуется в виде проекта.

Цель проекта

Структуризация и формализация деятельности компании за счет решения следующих задач, а именно.

Задачи проекта

1. Выделение бизнес-процессов компании «как есть».
2. Диагностика и выбор приоритетных бизнес-процессов.
3. Описание бизнес-процессов компании «как есть».

Этапы проекта

Работы проекта по описанию бизнес-процессов компании «как есть» согласно сформулированным задачам разбиваются на следующие 3 этапа:

№	Название этапа	Длительность
Этап 1	Выделение бизнес-процессов компании «как есть»	Ориентировочно 3 недели (точная длительность этапа определяется исходя из размеров предприятия и объема работ)

№	Название этапа	Длительность
Этап 2	Диагностика и выбор приоритетных бизнес-процессов	Ориентировочно 3 недели (точная длительность этапа определяется исходя из размеров предприятия и объема работ)
Этап 3	Описание бизнес-процессов компании «как есть»	Ориентировочно 1,5 месяца (точная длительность этапа определяется исходя из размеров предприятия и объема работ, определяемым количеством приоритетных процессов, выбранных для описания)

Описание этапов:

Этап 1. Выделение бизнес-процессов компании «как есть»

№	Работы	Результаты
1	Организация работ по проекту	
1.1	Определение состава и формирование координационной рабочей группы проекта со стороны Заказчика	Приказ о создании координационной рабочей группы проекта
1.2	Разработка календарного плана работ по проекту	Календарный план работ по проекту
1.3	Разработка регламента проведения работ по проекту	Регламент проведения работ по проекту

№	Работы	Результаты
2	Идентификация бизнес-процессов «как есть»	
2.1	Разработка перечня бизнес-направлений компании	Схема бизнес-направлений
2.2	Описание организационной структуры компании верхнего уровня	Схема организационной структуры верхнего уровня
2.3	Описание функций структурных подразделений верхнего уровня	Перечни функций структурных подразделений верхнего уровня
2.4	Идентификация бизнес-процессов предприятия «как есть»	Перечень бизнес-процессов предприятия «как есть»
2.5	Классификация бизнес-процессов на основные, обеспечивающие и управленческие	Дерево бизнес-процессов
2.6	Определение границ и описание первичных входов и выходов бизнес-процессов	Перечни первичных входов и выходов
2.7	Идентификация и описание первичных потребителей и поставщиков бизнес-процессов	Перечни первичных потребителей и поставщиков
2.8	Разработка схем окружения бизнес-процессов	Схемы окружения бизнес-процессов
2.9	Определение и описание взаимодействия бизнес-процессов, разработка сети процессов компании	Сеть бизнес-процессов

№	Работы	Результаты
3	Определение ответственности в организационной структуре компании за бизнес-процессы верхнего уровня «как есть»	
3.1	Определение ответственных за бизнес-процессы	Перечень должностей — ответственных за бизнес-процессы
3.2	Определение структурных подразделений, участвующих в реализации бизнес-процессов	Перечни структурных подразделений — участников бизнес-процессов
3.3	Разработка матрицы распределения ответственности структурных подразделений за бизнес-процессы компании	Матрица распределения ответственности за бизнес-процессы верхнего уровня

Этап 2. Диагностика и выбор приоритетных бизнес-процессов

№	Работы	Результаты
1	Формализация и согласование стратегии компании	
1.1	Формализация и согласование финансовых целей компании	Перечень финансовых целей
1.2	Формализация и согласование маркетинговых (продуктовых, рыночных, клиентских) целей компании	Перечень (продуктовых, рыночных, клиентских) целей
1.3	Разработка критических факторов успеха — КФУ	Перечень КФУ

№	Работы	Результаты
2	Определение важности бизнес-процессов	
2.1	Сопоставление выделенных бизнес-процессов с критическими факторами успеха – КФУ	Матрица сопоставления бизнес-процессов с КФУ
2.2	Расчет, анализ и оценка показателей бизнес-направлений: — доля оборота — доля прибыли — рентабельность — потенциал (роста) оборота продукта — стратегическая важность — интегральная важность	Таблица с рассчитанными показателями бизнес-направлений
2.3	Расчет степени важности бизнес-процессов	Таблица степеней важности бизнес-процессов
3	Определение проблемности бизнес-процессов	
3.1	Проведение диагностики и выявление проблем и слабых мест бизнес-процессов	Отчет с результатами диагностики, включающий перечень выявленных проблем и слабых мест бизнес-процессов
3.2	Анализ и ранжирование проблем и слабых мест бизнес-процессов	Отчет с результатами анализа
3.3	Расчет степени проблемности бизнес-процессов	Таблица степеней проблемности бизнес-процессов

№	Работы	Результаты
4	Выбор приоритетных бизнес-процессов для дальнейшего описания «как есть»	
4.1	Разработка матрицы ранжирования бизнес-процессов	Матрица ранжирования бизнес-процессов
4.2	Анализ степени эффективности работ по описанию бизнес-процессов	Отчет с результатами анализа
4.3	Выбор приоритетных бизнес-процессов для дальнейшего описания «как есть»	Перечень приоритетных бизнес-процессов
4.4	Разработка целей описания приоритетных бизнес-процессов «как есть»	Цели описания приоритетных бизнес-процессов

Этап 3. Описание бизнес-процессов компании «как есть»

№	Работы	Результаты
1.	Организация работ по описанию приоритетных бизнес-процессов «как есть»	
1.1	Создание рабочих групп по описанию бизнес-процессов	Приказ о создании рабочих групп
1.2	Разработка календарных планов работ по описанию бизнес-процессов	Календарные планы работ по описанию приоритетных бизнес-процессов
1.3	Разработка регламента проведения работ по описанию бизнес-процессов	Регламент проведения работ по описанию бизнес-процессов

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru