

Современные информационные технологии в разработке и оптимизации системы управления организацией

На примере Business Studio

План

1. Краткое знакомство с Business Studio.
Решаемые задачи. Основные возможности системы.
2. Сбалансированная система показателей.
Основные понятия. Создание и контроль средствами Business Studio.
3. Моделирование бизнес-процессов.
Нотации Процесс, Процедура, EPC.
Моделирование средствами Business Studio.

Система бизнес-моделирования Business Studio. Краткое знакомство.

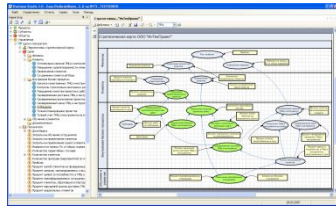


Решаемые задачи

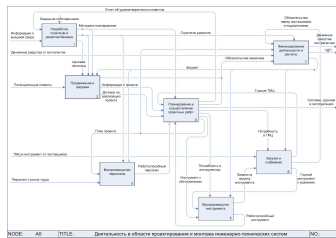
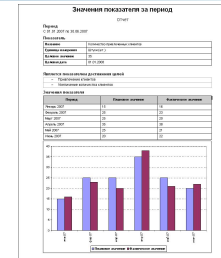


Полный цикл разработки и оптимизации системы управления компанией

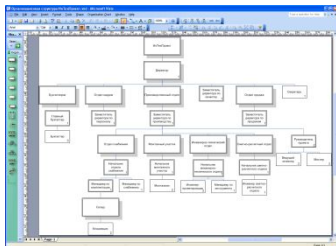
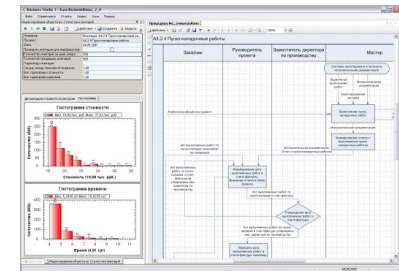
Основные возможности системы



- Разработка стратегических карт, проектирование сбалансированной системы показателей (BSC/KPI)
- Сбор и анализ значений показателей

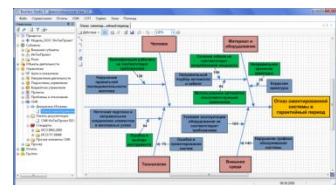


- Создание графических моделей бизнес-процессов
- Имитационное моделирование и функционально-стоимостной анализ



- Разработка модели организационной структуры
- Расчет штатной численности

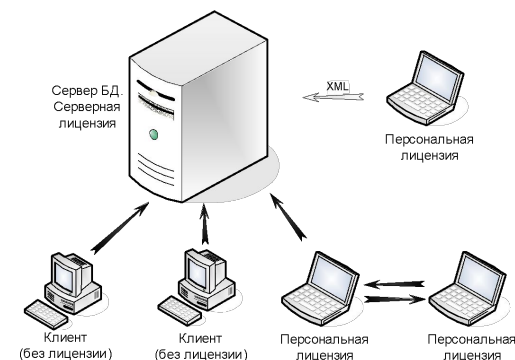
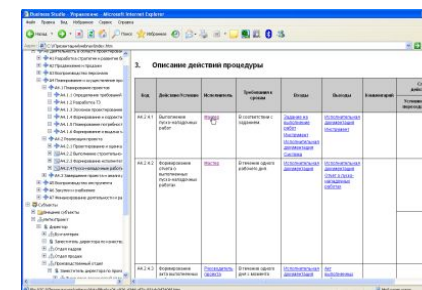
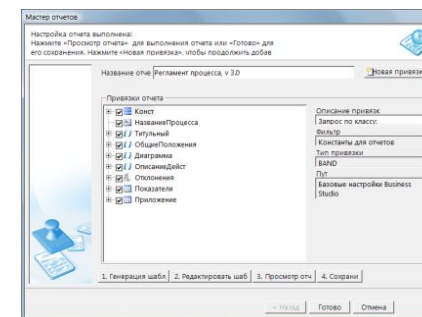
- Формирование регламентирующих документов



- Поддержка создания и улучшения системы менеджмента качества в соответствии со стандартами ISO



- Мастер для создания новых отчетов и документов
- Формирование отчетов в формате Microsoft Word или HTML-навигатора
- Обеспечение совместной работы над бизнес-моделью
- Использование в качестве редактора диаграмм Microsoft Visio

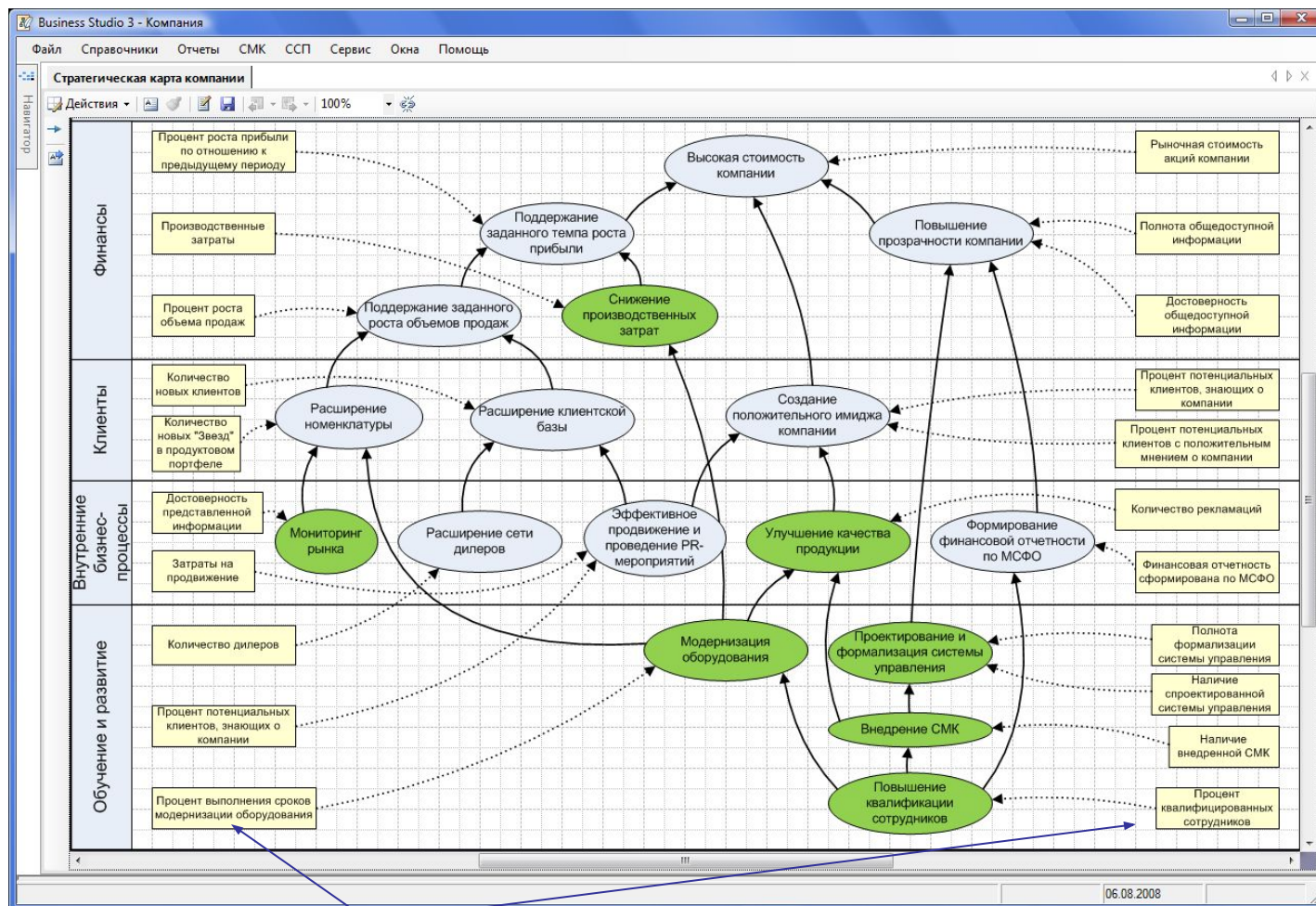


Сбалансированная система показателей. Основные понятия.



Стратегические карты

Business Studio позволяет формализовать стратегию компании в виде стратегических карт:



Показатели для наглядности могут быть размещены на диаграмме

- ❑ Предположим, что главной целью некой компании является увеличение прибыльности.
- ❑ Для достижения этой цели руководство компании принимает решение больше продавать и меньше тратить.
- ❑ Сокращение затрат напрямую связано с учетом и измерением соответствующих показателей.
- ❑ Системы учета затрат все учитывает.
- ❑ Но где получить информацию о том, как больше продать?
- ❑ Для этого необходимо оценивать такие нематериальные активы, как продвижение на рынок нового продукта, потенциальные возможности, лояльность клиентов, опыт, заинтересованность и гибкость работников.
- ❑ Все это вряд ли найдет свое отражение в бухгалтерском балансе.



- ❑ Сосредоточенное внимание только на финансовых показателях не дает полной картины состояния предприятия, не позволяет построить точный прогноз его развития.
- ❑ И поэтому необходимо использовать и нефинансовые показатели, которые должны не только дополнять финансовые показатели, но и приводиться в логической связи с ними.
- ❑ Соответственно, необходимо использовать систему комплексного учета всех показателей – сбалансированную систему показателей.



Сбалансированная система показателей (ССП) – это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и не финансовые.

Название системы отражает то равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а так же внешними и внутренними факторами деятельности.



- ❑ Идею использовать сбалансированную систему показателей как инструмент управления эффективностью развития компании предложили **Роберт Каплан** и **Дейвид Нортон**.
- ❑ Они назвали свою разработку «Balanced Scorecard» (BSC), чтобы подчеркнуть сбалансированность («Balanced») системы, которая должна быть измеримой при помощи системы показателей («Scorecard»).
- ❑ Основное назначение концепции BSC – воплотить видение руководства компании в реальность, а также связать стратегию с оперативной деятельностью и стоимостными факторами.
- ❑ Главная особенность сбалансированной системы показателей (ССП) заключается в том, что она тесно связана с бизнес-процессами, которые направлены на удовлетворение потребностей клиентов, и в которые вовлечены все сотрудники компании.
- ❑ ССП ориентирует руководство компании на адекватное стратегическое развитие, в отличие от традиционного управления, которое, как правило, слишком сосредоточено на финансовых показателях.

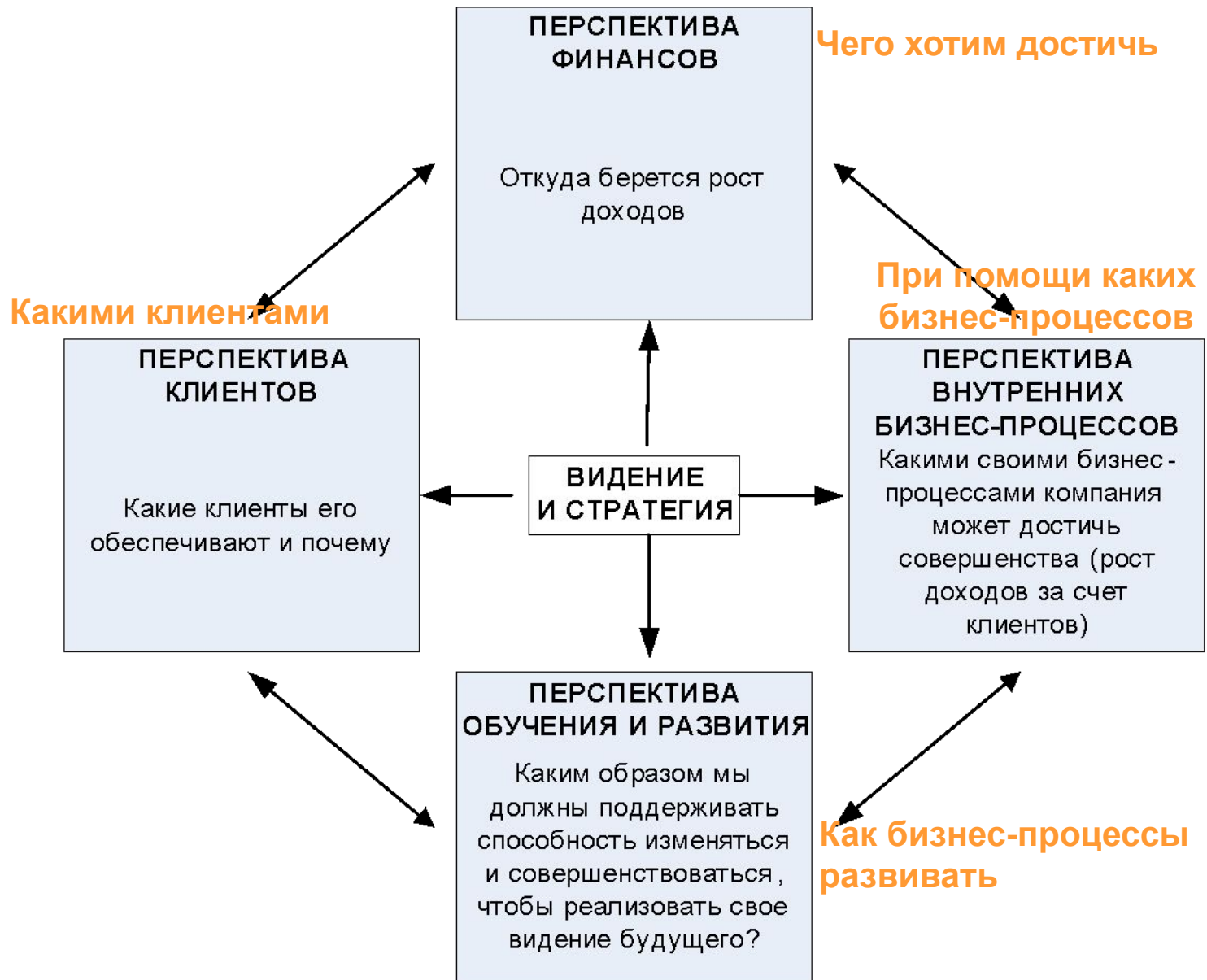


При формулировании стратегии на основе ССП деятельность компании Нортон и Каплан предложили рассматривать в рамках четырех **перспектив**:

- финансы;
- клиенты;
- внутренние бизнес-процессы;
- обучение и развитие.

Перспективы (составляющие) – это наиболее значимые сферы, в которых предприятие стремится достигнуть результатов. Обычно выделяют четыре перспективы: финансы, клиенты (маркетинг), внутренние процессы (производство), обучение и развитие (персонал). Могут существовать и другие перспективы или заменена часть из них в зависимости от специфических потребностей разработчиков стратегии. Перспектива является важнейшим элементом стратегии, часто представляющим категорию или точку зрения собственника.





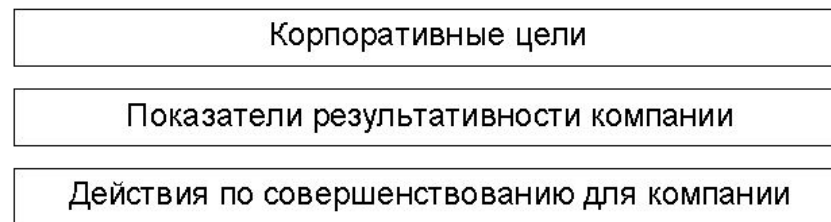
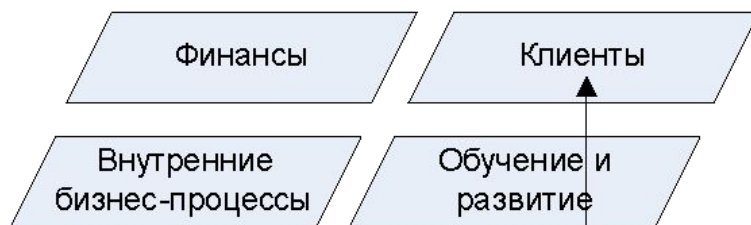
Суть ССП заключается в формулировании стратегии в нескольких перспективах, постановке стратегических целей и измерении степени достижения данных целей при помощи показателей.



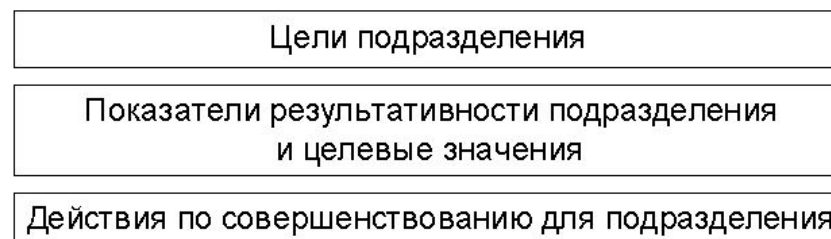
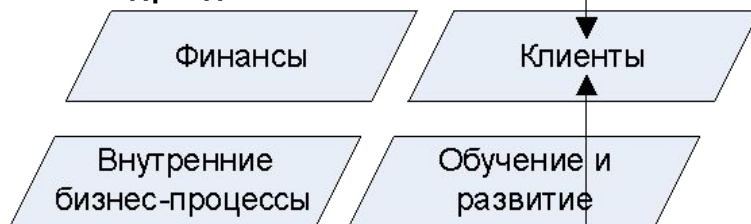
- ❑ **Стратегическая цель** – это главная цель, достижение которой наиболее важно для выживания организации, для ее успеха. Стратегические цели отличаются от оперативных целей значительным влиянием на конкурентоспособность компании и высокой сложностью реализации.
- ❑ **Цель** – это измеримый результат, который планируется достичь. Система целей компании показывает, что должна достигнуть компания в целом (стратегические цели) и как стратегия будет реализовываться на операционном уровне (операционные цели или цели деятельности). Система целей в сбалансированной системе показателей визуализируется с помощью **стратегической карты** и служит для наглядного представления выбранной стратегии и доведения ее до уровня исполнителей.



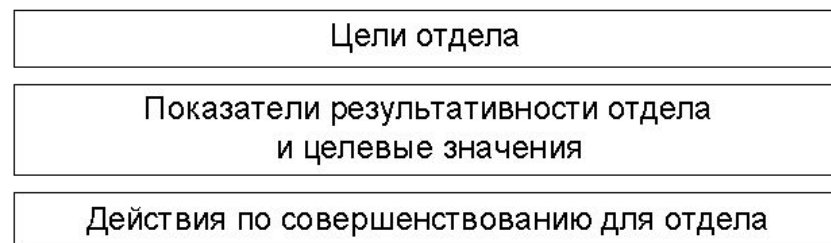
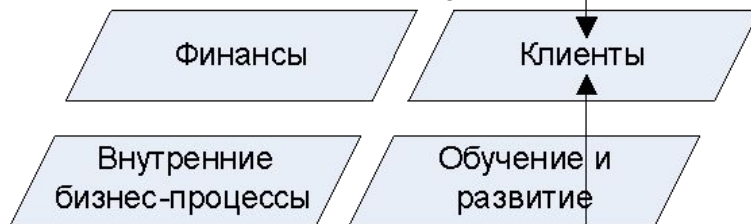
ССП компании СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ



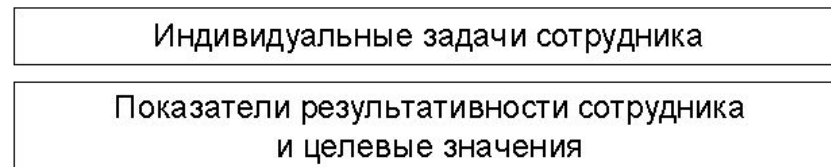
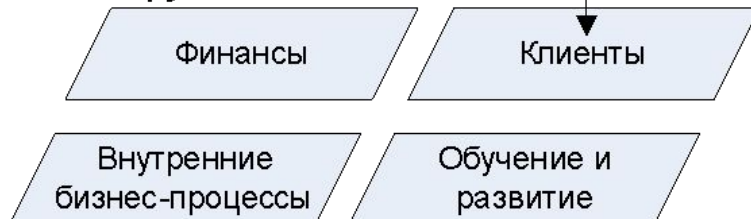
ССП подразделения ТАКТИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ



ССП отдела ОПЕРАЦИОННЫЙ УРОВЕНЬ



ССП сотрудника ПЕРСОНАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ



1. Корпоративные стратегические цели

- Организация дилерской сети по распространению традиционной продукции в более чем 70 новых регионах
- Увеличение объема продаж основной продукции на существующем рынке на 50%
- Доля постоянных клиентов свыше 40%
- Доля крупных клиентов свыше 30%
- Рост объемов продаж сопутствующей продукции на 100%

2. Продуктово-рыночные стратегические цели

- Доля основной продукции в общем объеме - 70%
- Доля сопутствующих продуктов в общем объеме - 10%
 - Инструмент, оснастка в общем объеме - 7%
 - Крепежные изделия в общем объеме - 3%
- Доля бартерной металлопродукции в общем объеме - 20%



3. Операционные стратегические цели

Сбыт (продажа)

- Рост числа новых постоянных клиентов (повторные продажи) более чем на 200%
- Отклонение цен от средних по рынку не более чем на 20%
- Доля региональных продаж в общем объеме реализации - 30%
- Число региональных представительств свыше 50

Поставки (снабжение)

- Доля зарубежных поставщиков по сопутствующим товарам не более 5%
- Доля отечественных поставщиков по основной продукции до 30%
- Доля отечественных поставщиков по сопутствующей продукции - 95%

Хранение

- Соотношение запасов на собственных и арендуемых складах - 80/20

Транспортировка

- Соотношение собственных и сторонних перевозок - 60/40

Управление финансами

- Уменьшение величины финансового цикла до X дней
- Контроллинг всех затрат доля которых превышает 1%
- Сроки предоставления информации по состоянию бизнеса:
 - Оперативной не более X часов
 - Аналитической не более X дней

Управление маркетингом

- Отношение величины затрат на маркетинговые исследования к обороту компании
- Отношение величины затрат на рекламу к обороту компании

Логистическое управление

- Поддержание уровня запасов не более X% от месячного оборота
- Оптимизация показателя пробег/тонна



4. Ресурсные стратегические цели

Финансовые ресурсы

- Показатели рентабельности
 - Рентабельность активов - X%
- Показатели деловой активности
 - Оборачиваемость оборотных активов - X%

Материальные ресурсы

- Сокращение доли затрат на закупки материалов до X%

Человеческие ресурсы

- Снижение текучести кадров до X%
- Соотношение сбытового и обеспечивающего персонала не более X
- Рост объема реализации на одного сотрудника сбытовых структур

Информационные ресурсы

- Доля (%) автоматизированных рабочих мест к общему числу операций

Организационная структура

- Формализация организационной структуры на уровнях организации, подразделений, сотрудников



- ❑ Не следует определять слишком большое число стратегических целей для корпоративного уровня организации.
- ❑ Максимум 25 целей будет достаточно.
- ❑ Необходимо выбрать наиболее важные цели, основываясь на следующих критериях:
 - ❑ цели должны быть измеримыми;
 - ❑ на достижение целей можно влиять;
 - ❑ цели приемлемы для различных групп людей в организации и согласованы с общей целью организации.



- ❑ **Показатель** – это измеритель цели. Показатели являются средствами оценки продвижения к реализации стратегической цели. Однако это и средство для оценки результативности и эффективности бизнес-процесса. Показатели служат как для оценки результативности процессов, так и для оценки степени достижения цели одновременно.
- ❑ Показатель представляет собой измеритель степени достижения стратегической цели.
- ❑ Использование показателей призвано конкретизировать разработанную в ходе стратегического планирования систему целей и сделать разработанные цели измеримыми.
- ❑ Показатели можно идентифицировать только тогда, когда существует ясность в отношении целей.
- ❑ Выбор подходящих показателей – это второстепенный вопрос, поскольку даже наилучшие показатели не помогут компании достичь успеха, если неверно сформулированы цели.
- ❑ Рекомендуется использовать не более двух или трех показателей для каждой из стратегических целей.



Типовые показатели результативности по перспективе "Финансы"

1. Рыночная стоимость
2. Рентабельность инвестиций - ROI
3. Рентабельность активов – ROA
4. Рентабельность чистых активов – RONA
5. Рентабельность инвестированного капитала - ROCE
6. Рентабельность акционерного капитала - ROE
7. Денежный поток - CF
8. Валовый денежный поток – GCF
9. Рыночная добавленная стоимость – MVA
10. Потенциал создания стоимости - VCS
11. Экономическая добавленная стоимость - EVA
 - Денежный поток отдачи на инвестированный капитал - CFROI
1. Чистая прибыль на одну акцию - EPS
2. Коэффициент соотношения цены акции и чистой прибыли - P/E-Ratio
3. Коэффициент соотношения рыночной и балансовой стоимости акций - M/B-Ratio
4. Показатель совокупной акционерной доходности - TSR
5. Приведенная стоимость - NPV
6. Внутренняя норма доходности - IRR
7. Прибыль до выплаты процентов, налогов и амортизации - EBITDA
 - Чистая операционная прибыль после вычета налогов – NOPAT
1. Маржинальная прибыль
2. Стоимость инвестированного капитала - CE
3. Оборот
4. Денежный поток
5. Удельные издержки
6. Цена акции
7. Общая сумма активов
 - Рентабельность оборота
1. Суммарные затраты
2. Отношение собственного капитала к общей сумме активов
3. Коэффициент финансовой устойчивости
4. Коэффициент ликвидности



Типовые показатели результативности по перспективе "Клиенты и маркетинг"

1. Доля рынка
2. Количество новых рынков сбыта
3. Удовлетворенность потребителей
4. Доля новых клиентов
5. Качество сервиса
6. Индикатор имиджа
7. Индекс ценности качественного предложения потребителю
8. Величина чека
9. Частота покупки
10. Доля повторных покупок
11. Стоимость обслуживания клиента
12. Объем продаж новых видов продуктов или услуг
13. Прибыль от новых видов продуктов или услуг
14. Годовой объем продаж на одного клиента
15. Количество потерянных клиентов
16. Количество постоянных клиентов
17. Количество клиентов на одного продавца
18. Удельный вес заключенных сделок в общем количестве запросов потребителей
19. Индекс приверженности потребителей
20. Количество посещений потребителей
21. Количество рекламаций
22. Расходы на маркетинг
23. Среднее время жизни клиента
24. Средний размер поставок одному потребителю
25. Количество потребителей
26. Количество обращений потребителей
27. Индекс узнаваемости торговой марки
28. Узнаваемость торговой марки в опросах целевой группы
29. % новых клиентов, обратившихся в организацию
30. % присутствия в специализированных рекламных изданиях
31. Уровень цены по отношению к среднему по отрасли

Отношение стоимости вывода на рынок новых продуктов к обороту по данным продуктам



Типовые показатели результативности по перспективе "Бизнес-процессы"

1. Время разработки и вывода на рынок новых продуктов
2. Время на разработку рынка
3. Среднее время обработки запроса клиента
4. Среднее время контрактации
5. Средний период времени от момента оформления заказа до его выполнения
6. Время доставки товара
7. Время производственного цикла
8. Среднее время формирования заказа поставщику
9. Среднее время исполнения заказа поставщиком
10. Операционные издержки
11. Удельный вес административных расходов в общем объеме выручки
 - Удельный вес своевременно выполненных заказов
 1. Средняя трудоемкость изготовления изделия
 2. Средняя трудоемкость отдельных технологических операций
 3. Периодичность поставок
 4. Среднее время согласования документов
 5. Рост производительности труда
 6. Затраты на исправление ошибочных управленческих решений в общей сумме административных затрат
 7. Количество качественно выполненных заказов
 - Время реагирования на претензии
 1. Доля отработанных претензий
 2. Число документированных процессов и процедур
 3. Доля стабильных бизнес-процессов ($C_p > 1.33$)
 4. Доля измеряемых бизнес-процессов
 5. Количество заказов реализованных в срок
 6. Количество реализованных улучшений бизнес-процессов
 7. Соотношение прибыли к затратам на брак
 - Доля неликвидов в товарном запасе
 1. Оборачиваемость товарного запаса
 2. Коэффициент диффектуры товарного запаса
 3. Сводный индекс TQM
 4. Степень организационной фрагментарности бизнес-процессов – OFRAG



Типовые показатели результативности по перспективе «Обучение и развитие»

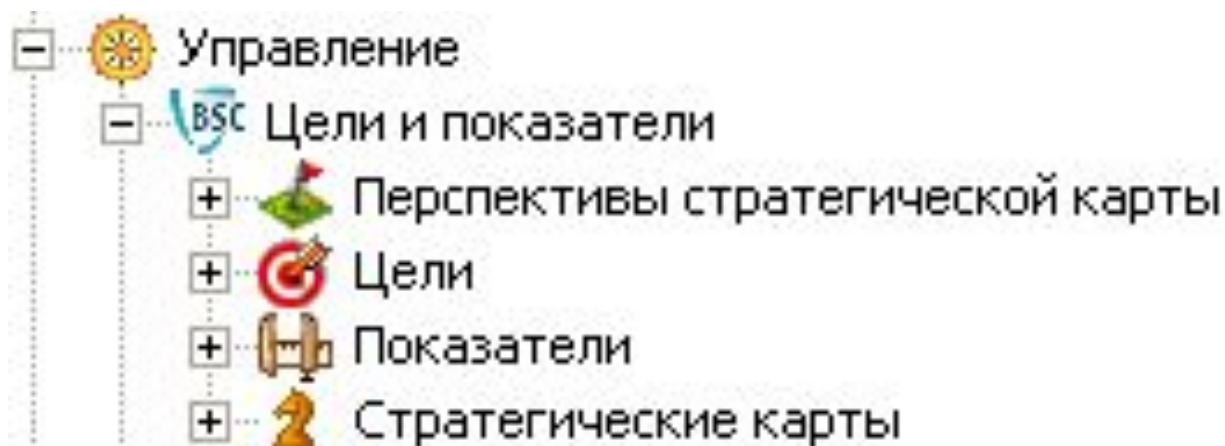
1. Величина инновационного потенциала
2. Производительность персонала
3. Уровень удовлетворенности персонала
4. Вклад персонала
5. Количество предложенных усовершенствований
6. Количество тренингов
7. Доход на одного сотрудника
8. Прибыль на одного сотрудника
9. Административные расходы на одного сотрудника
10. Отношение оборота к фонду оплаты труда
11. Количество сотрудников
 - Текучесть персонала
 1. Средний стаж работы сотрудников в компании
 2. Средний возраст сотрудников
 3. Соотношение временных и постоянных работников
 4. Удельный вес сотрудников с высшим образованием
 5. Индекс лидерства
 6. Доля штатных работников в общей численности персонала
 7. % привлеченных сотрудников в соответствии с требованиями
 - Количество сотрудников, имеющих ранг "перспективный"
 1. Количество обученных сотрудников по темам, чел.
 2. Процент аттестованных продавцов
 3. Количество сертифицированных сотрудников
 4. Коэффициент взаимозаменяемости
 5. % наличия, в подразделениях и у сотрудников показателей и регламентов
 6. % исполнения внутренних нормативных документов
 7. % исполнения запланированных мероприятий по развитию
 - % менеджеров, имеющих управленческие степени (MBA , PMP и пр.)
 1. Удельный вес расходов на информационные системы в общей сумме административных расходов
 2. Уровень автоматизации
 3. Индекс универсальности системы
 4. Производительность компьютерных систем



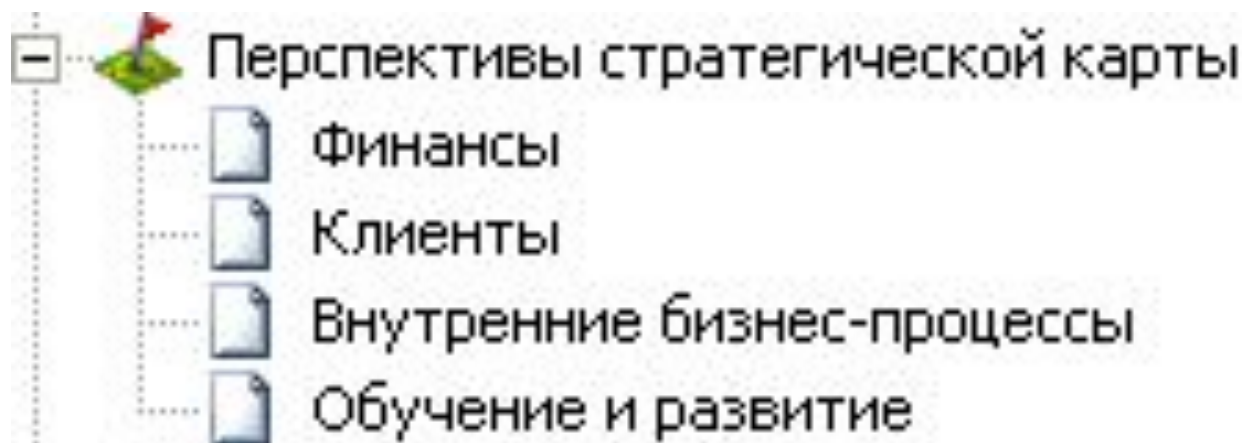
Стратегические цели		Показатели
F (финансы)	F 1. Повышение доходности основного капитала	F 1.1. Рентабельность инвестиций - ROI
	C 1. Повышение лояльности клиентов	C1.1. Индекс лояльности клиентов
C (клиенты)	C 2. Обеспечение своевременности доставки продукции клиенту	C2.1. Доля своевременных доставок продукции клиенту
	I 1. Уменьшение временного цикла процесса доставки продукции клиенту	I 1.1. Время цикла процесса доставки продукции клиенту
I (процессы)	I 2. Повышение качества процесса доставки продукции клиенту	I 2.1. Индекс выполнения проекта по повышению качества процесса
	L (обучение и развитие)	L 1. Повышение навыков и умений персонала
		L1 . 2 . Количество проведенного обучения персонала



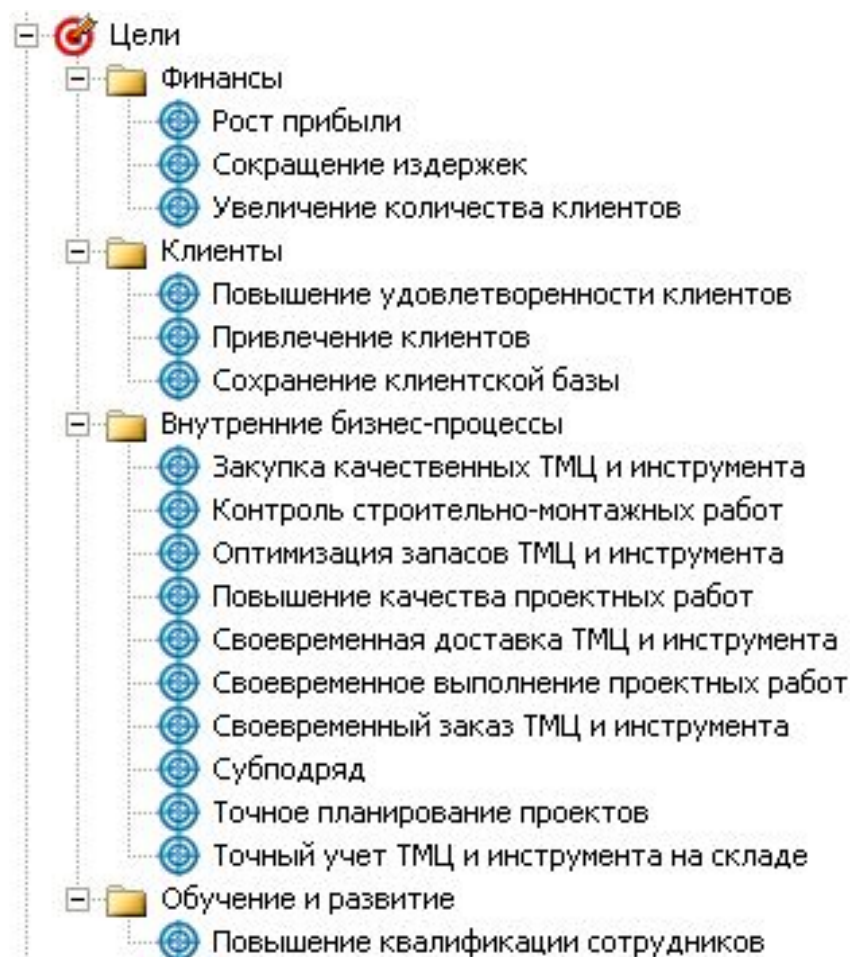
Все основные данные, относящиеся к ССП, хранятся в иерархических справочниках Навигатора в подразделе «Цели и показатели» раздела «Управление».



Иерархический справочник «Перспективы стратегической карты» позволяет ввести перспективы, по которым группируются стратегические цели ССП. Чаще всего используют четыре перспективы, однако, всегда можно добавить новую перспективу.

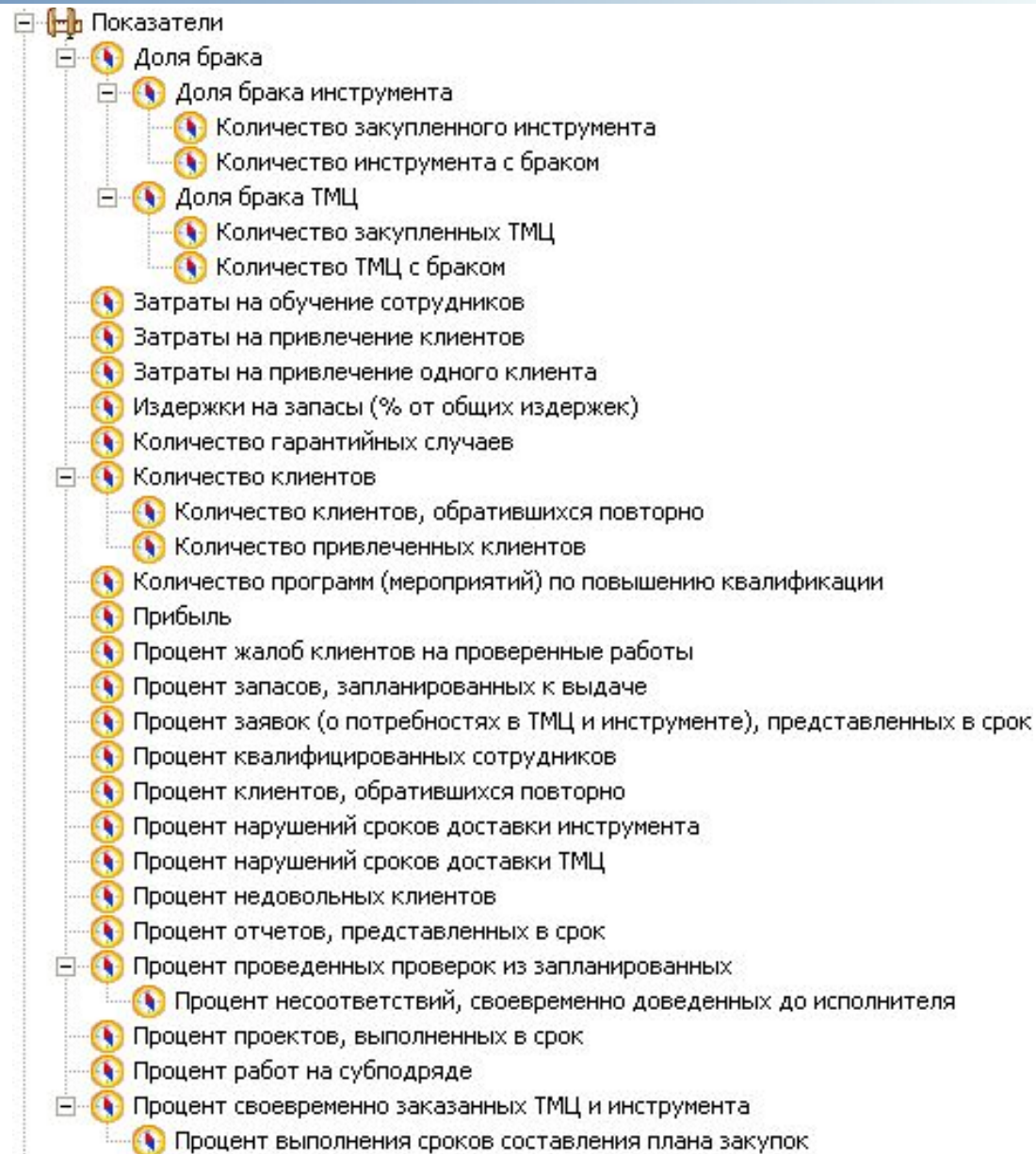


Иерархический справочник «Цели» позволяет ввести стратегические цели ССП. Цели можно сгруппировать по папкам, например, с названиями перспектив.

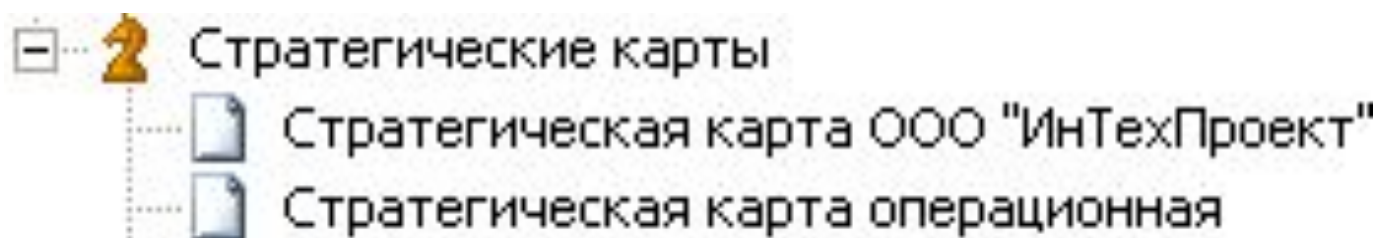


Показатели степени достижения стратегических целей хранятся в иерархическом справочнике «Показатели».

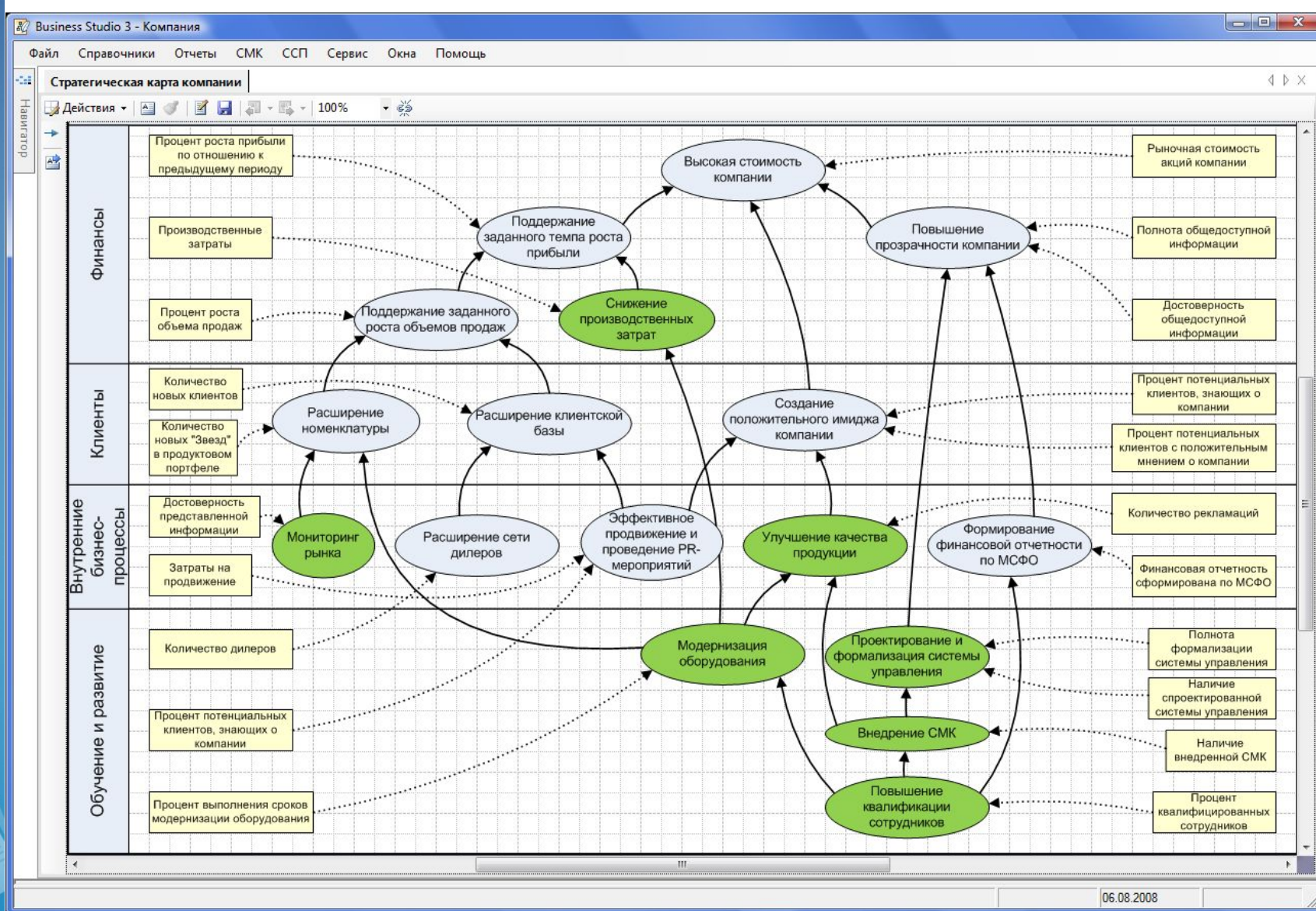
Показатели могут быть сгруппированы по папкам или по показателям.



Стратегические карты, являющиеся графическим отображением взаимосвязи перспектив, стратегических целей и их показателей, хранятся в иерархическом справочнике «Стратегические карты» .



Пример стратегической карты



Для каждого показателя задаются целевое значение и дата, к которой нужно его достигнуть, а также план достижения в разбивке по выбранному периоду измерения.

Редактирование объекта 'Количество привлеченных клиентов' из Показатели

Действия Сохранить Закрыть

Добавить владельцев Детализация значений Диаграмма значений Создать показатели за период

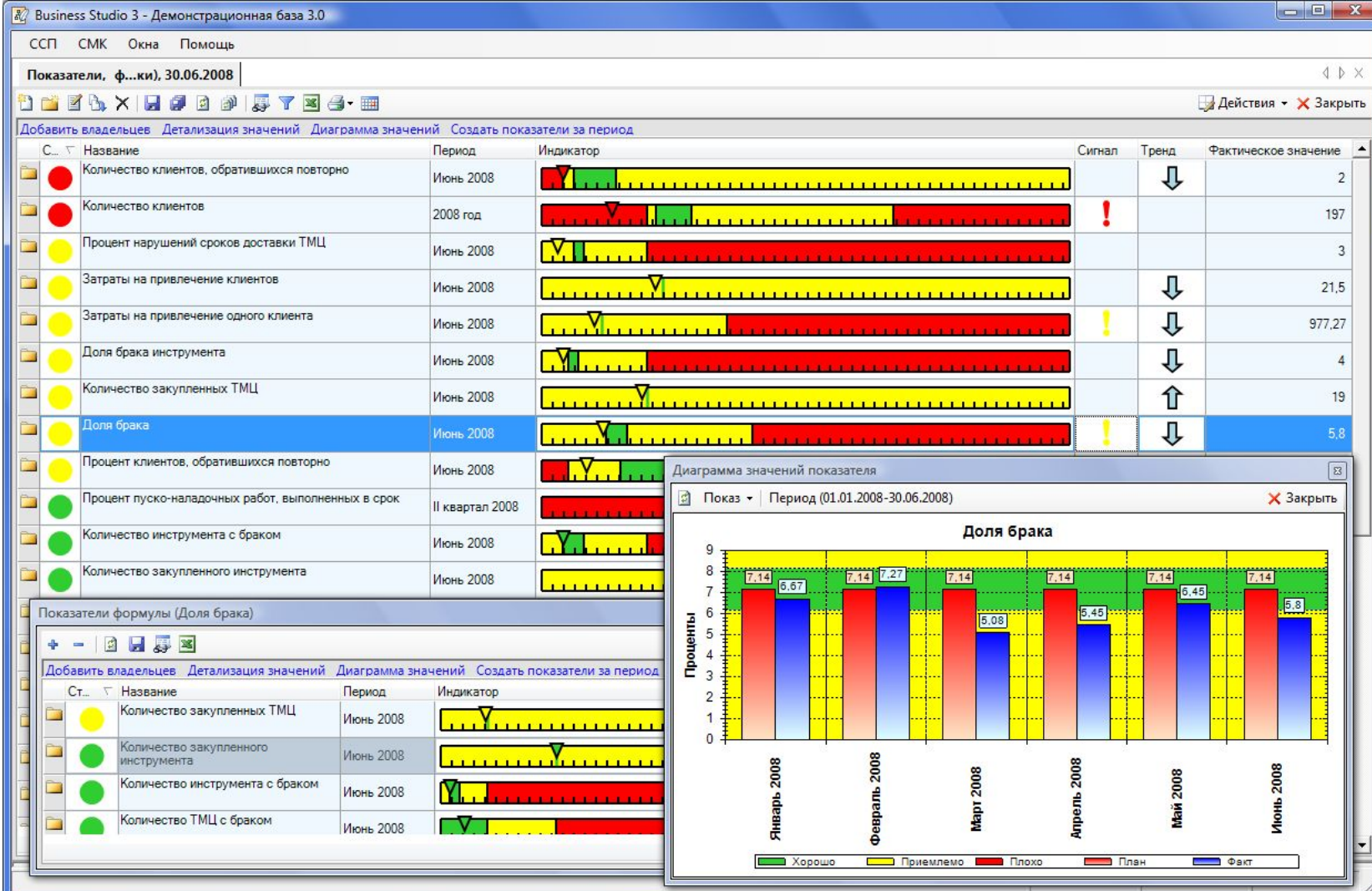
Название: Количество привлеченных клиентов
 № п/п: 0
 Временной горизонт: Пережающий
 Периодичность: Месяц
 Единица измерения: Штуки
 Точность: 0
 Целевое значение: 35
 Целевая дата: 01.01.2009
 Допустимое отклонение: 3
 Минимальное значение: 0
 Критическое значение сверху: 60
 Максимальное значение: 38
 Критическое значение снизу: 15
 Ответственное лицо: Бабич Ирина Петровна
 Рассчитываемый:
 Формула:
 *Тип показателя: Показатель
 Скрывать в копилке:
 Тип значений показателя:

Значения показателя Состав Нормативно-справочные документы Контролирующие лица Процессы Цели Показатели фс

Статус	Период	Пла...	Допустимое от...	Критичес...	Критическ...	Фактическо...	Тренд	Индикаторная линейка
●	Январь...	35	3	15		15		
●	Феврал...	35	3	15		23	↑	
●	Март 20..	35	3	15		38	↑	



Сockpit – это модуль, предназначенный для ввода, просмотра, контроля и анализа информации в Business Studio.



The screenshot displays the Business Studio 3 Cockpit interface. The main window shows a list of indicators with their names, periods, and current values. A detailed view of the 'Доля брака' (Defect Rate) indicator is shown in a separate window, featuring a bar chart with data for each month from January to June 2008. The chart compares planned values (План) and actual values (Факт) against a background of color-coded zones: 'Хорошо' (Green), 'Приемлемо' (Yellow), and 'Плохо' (Red).

Ст.	Название	Период	Индикатор	Сигнал	Тренд	Фактическое значение
1	Количество клиентов, обратившихся повторно	Июнь 2008	[Indicator]		↓	2
2	Количество клиентов	2008 год	[Indicator]	!		197
3	Процент нарушений сроков доставки ТМЦ	Июнь 2008	[Indicator]			3
4	Затраты на привлечение клиентов	Июнь 2008	[Indicator]		↓	21,5
5	Затраты на привлечение одного клиента	Июнь 2008	[Indicator]	!	↓	977,27
6	Доля брака инструмента	Июнь 2008	[Indicator]		↓	4
7	Количество закупленных ТМЦ	Июнь 2008	[Indicator]		↑	19
8	Доля брака	Июнь 2008	[Indicator]	!	↓	5,8
9	Процент клиентов, обратившихся повторно	Июнь 2008	[Indicator]			
10	Процент пуско-наладочных работ, выполненных в срок	II квартал 2008	[Indicator]			
11	Количество инструмента с браком	Июнь 2008	[Indicator]			
12	Количество закупленного инструмента	Июнь 2008	[Indicator]			

Период	План	Факт
Январь 2008	7,14	6,67
Февраль 2008	7,14	7,27
Март 2008	7,14	5,08
Апрель 2008	7,14	5,45
Май 2008	7,14	6,45
Июнь 2008	7,14	5,8

Каждый показатель имеет встроенную индикаторную линейку, которая для выбранного периода наглядно показывает при помощи «ползунка» положение фактического значения показателя в интервале между минимальным и максимальным значениями.



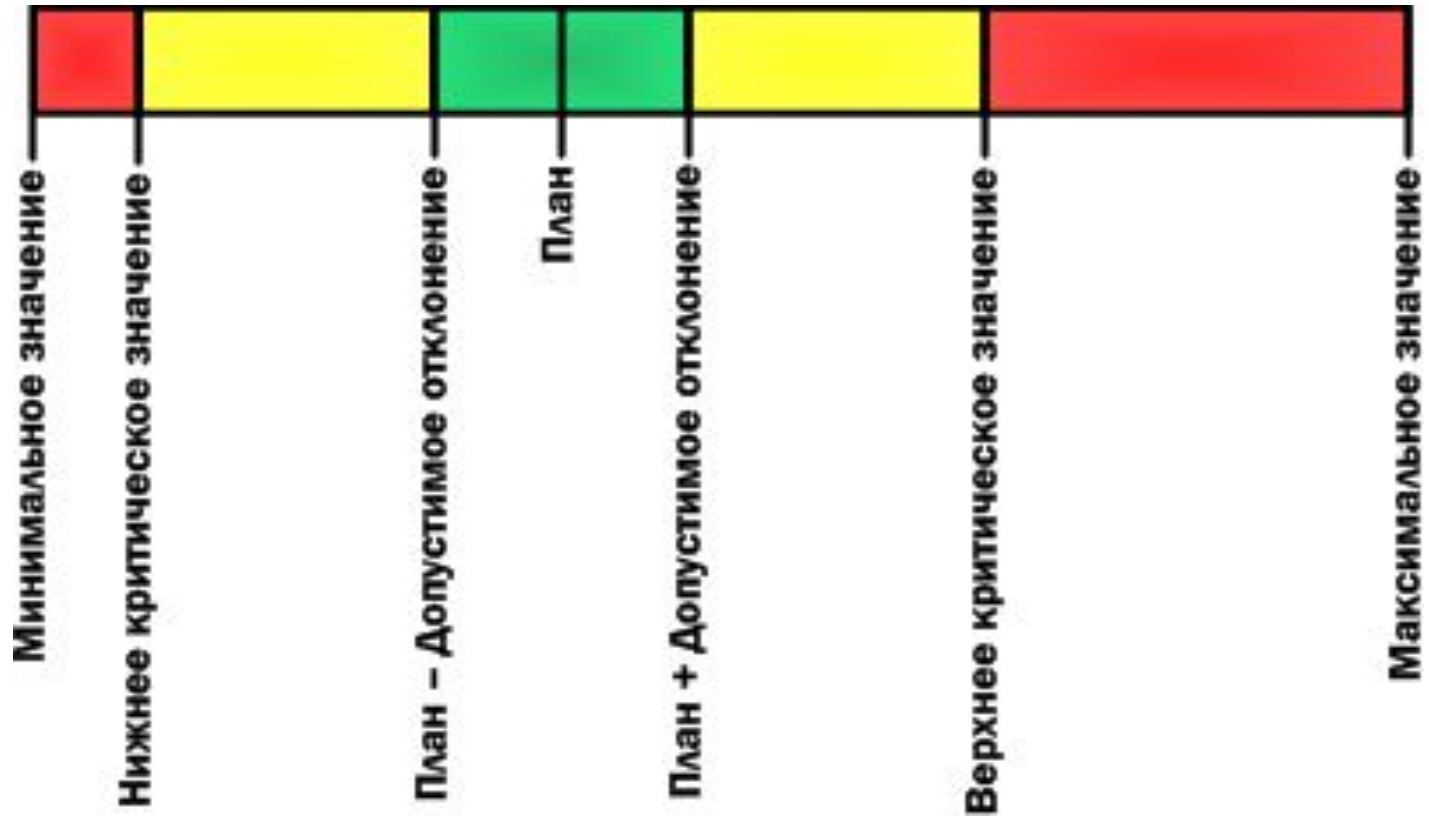
«Ползунок» окрашивается в цвет той, зоны, в которую попадает фактическое значение (параметр «Факт» на закладке «Значения показателя»).



	<p>- Одно из Критических значений не задано;</p>
	<p>- Нижнее критическое значение и Верхнее критическое значение не заданы;</p>
	<p>- Допустимое отклонение для значения показателя не задано;</p>
	<p>- Есть только Фактическое значение.</p>

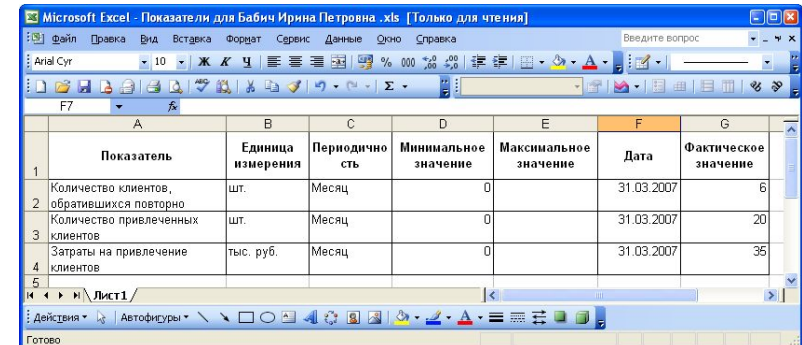


Цветовой индикатор в свойствах показателя выбирается в соответствии со шкалой.



Сбор значений через Excel

Business Studio автоматически рассылает сотрудникам отчеты по e-mail, которые они должны заполнить в Microsoft Excel, и затем автоматически загружает их в свою базу данных.

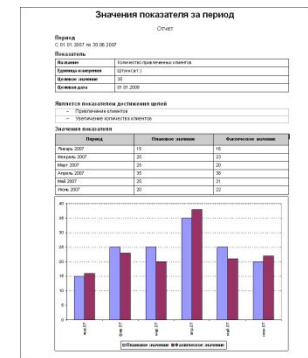


	A	B	C	D	E	F	G
	Показатель	Единица измерения	Периодичность	Минимальное значение	Максимальное значение	Дата	Фактическое значение
1	Количество клиентов, обратившихся повторно	шт.	Месяц	0		31.03.2007	6
2	Количество привлеченных клиентов	шт.	Месяц	0		31.03.2007	20
3	Затраты на привлечение клиентов	тыс. руб.	Месяц	0		31.03.2007	35
4							
5							

Контроль показателей

Руководители компании получают возможность контролировать текущие значения показателей, а также оценивать их динамику с помощью набора специальных отчетов, которые они могут:

- сформировать самостоятельно в системе Business Studio
- получить от сотрудника в виде файла Microsoft Word
- просмотреть на корпоративном сайте компании, который Business Studio формирует автоматически



Текущие значения показателей, контролируемых должностным лицом

Отчет

Дата: 06.04.2007

Должностное лицо: Заместитель директора по продажам

Показатели процессов

Процесс «A2. Продажи»

№	Показатель	Видовые показатели функциональной области	Единица измерения	Величина показателя	Плановая дата	Текущие значения		
						Плановое значение	Фактическое значение	
1	Количество клиентов	Числовое количество клиентов	шт.	600	01.01.2007	2007 год	371	179
2	Уровень клиентской, информационной поддержки	Создание клиентской базы	%	30	01.01.2007	Август 2007	12,5	16,56
3	Уровень клиентской, информационной поддержки	Создание клиентской базы	шт.	30	01.01.2008	Август 2007	8	7

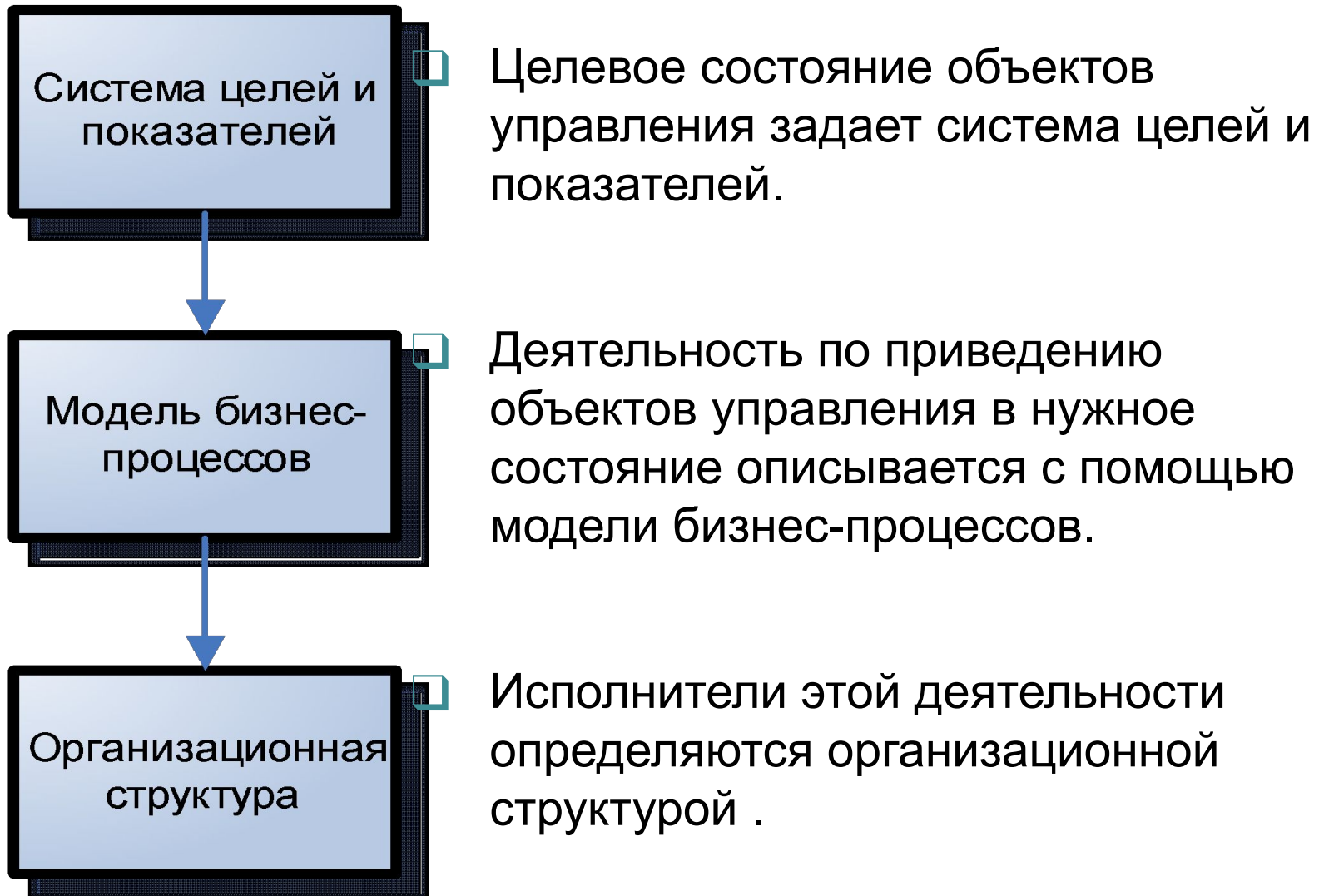
Процесс «A2.1 Привлечение клиентов»

№	Показатель	Видовые показатели функциональной области	Единица измерения	Величина показателя	Плановая дата	Текущие значения		
						Плановое значение	Фактическое значение	
1	Затраты на привлечение клиентов	Привлечение клиентов	руб.	350	01.01.2008	Август 2007	1842,11	
2	Количество привлеченных клиентов	Привлечение клиентов	шт.	35	01.01.2008	Август 2007	35	36

Моделирование бизнес-процессов



Управлять – значит приводить объект управления в целевое состояние.



Исходя из состава элементов системы управления и их логической взаимосвязи, последовательность проектирования системы управления «с нуля» выглядит следующим образом:

1. Формулирование наивысшей цели организации
2. Разработка стратегии
3. Формирование верхнего уровня системы целей и показателей
4. Определение объектов управления
5. Разработка модели бизнес-процессов, формирование нижнего уровня системы целей и показателей
6. Проектирование организационной структуры
7. Формирование регламентирующей и методической документации
8. Автоматизация системы управления (при необходимости).



- ❑ *Бизнес-процесс* – последовательность действий (подпроцессов), направленная на получение заданного результата, ценного для организации.
- ❑ Понятие «бизнес-процесс» лежит в основе процессного подхода к анализу и синтезу деятельности организации.
- ❑ Процессный подход позволяет рассматривать деятельность организации как связанную систему бизнес-процессов, каждый из которых протекает во взаимосвязи с другими бизнес-процессами или внешней средой.
- ❑ В настоящий момент применение процессного подхода является обязательным условием для построения Системы менеджмента качества в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2000.
- ❑ Практика показывает, что система управления, построенная на принципах процессного управления, является более эффективной и результативной по сравнению с равной ей по масштабу функциональной системой.
- ❑ Вместе с тем, разработка и внедрение такой системы – сложный процесс.



- *Результат бизнес-процесса* – то, ради чего осуществляется бизнес-процесс, т.е. деятельность всегда рассматривается вместе с целью этой деятельности – получение на выходе некоторого результата, удовлетворяющего заданным требованиям. Результаты бизнес-процесса часто упоминаются как выходы бизнес-процесса.
- *Владелец бизнес-процесса* – должностное лицо, несущее ответственность за получение результата процесса и обладающее полномочиями для распоряжения ресурсами, необходимыми для выполнения процесса.

Часто приходится наблюдать чисто формальные результаты внедрения процессного подхода – Владелец бизнес-процесса назначается практически произвольно, ему не дают реальных полномочий, например, по распоряжению персоналом, необходимым для осуществления процесса. В этом случае говорить о какой-либо ответственности Владельца бизнес-процесса за получение результата не приходится, и само получение необходимого результата оказывается под угрозой.



- ❑ *Исполнители бизнес-процесса* – команда специалистов из различных функциональных областей (кросс-функциональная команда), выполняющих действия процесса.

Исполнители процесса в большей степени ориентированы на результат, чем исполнители отдельных функций при функциональном подходе, так как основой мотивационной схемы при процессном управлении является распределение бонусов среди членов команды только при получении конечного результата. При функциональном подходе исполнители мотивируются только за исполнение функций и не заинтересованы в получении конечного результата.

- ❑ *Входы бизнес-процесса* – ресурсы (материальные, информационные), необходимые для выполнения и получения результата процесса, которые потребляются или преобразовываются при выполнении процесса.



- **IDEF0**
- **Процесс**
- **Процедура**
- **ЕРС**(Event-Driven Process Chain – событийная цепочка процессов)

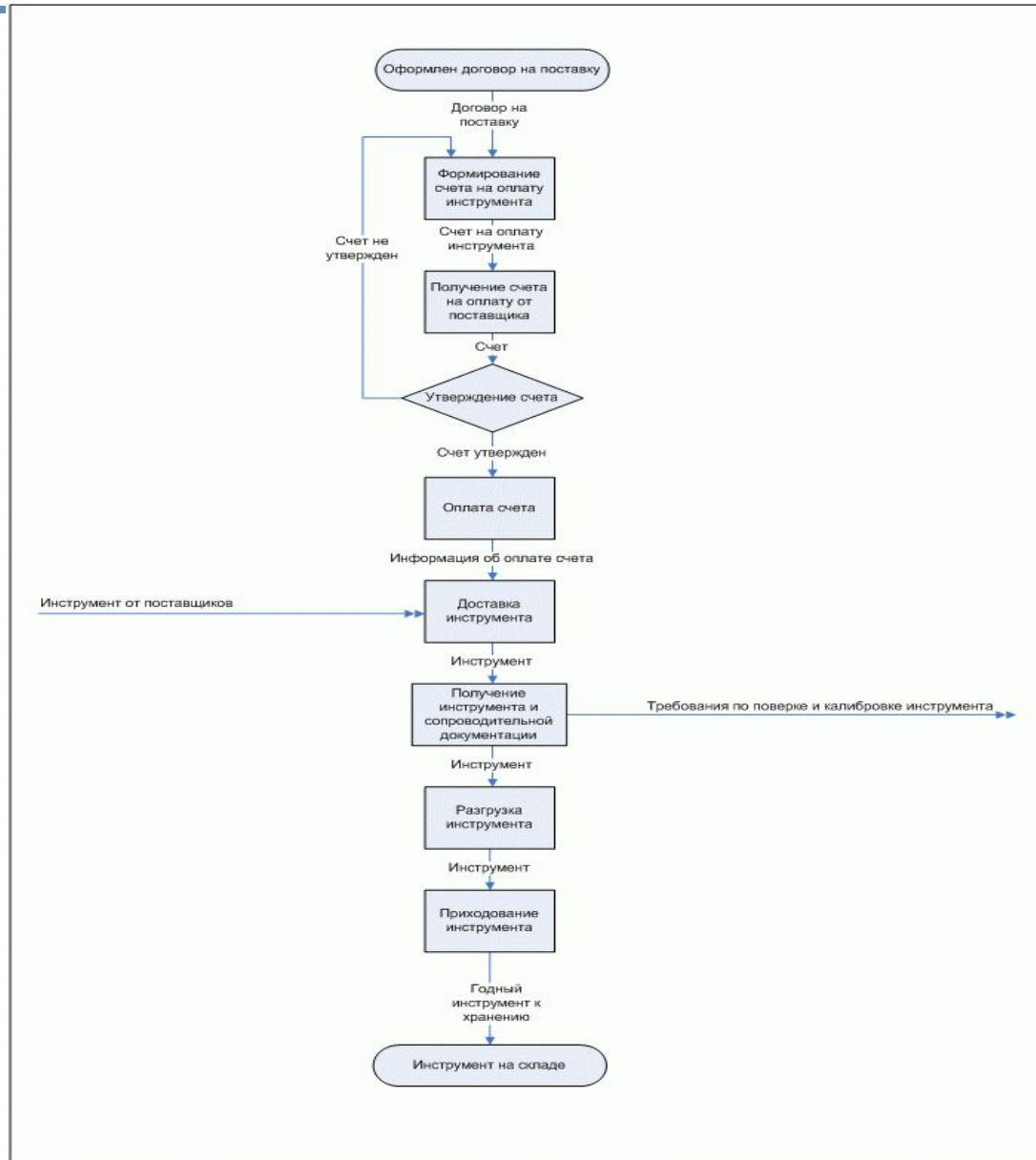


- Различие между нотациями Процесс и Процедура состоит в том, что дополнительно к графическим элементам, применяемым в нотации Процесс, в нотации Процедура используются дорожки (Swim Lanes), обозначающие организационные единицы – исполнителей действий процесса. Это позволяет повысить наглядность диаграммы.
- Нотации Процесс и Процедура можно применять для моделирования отдельных процессов компании, а также на нижнем уровне модели бизнес-процессов, созданной в нотации IDEF0.

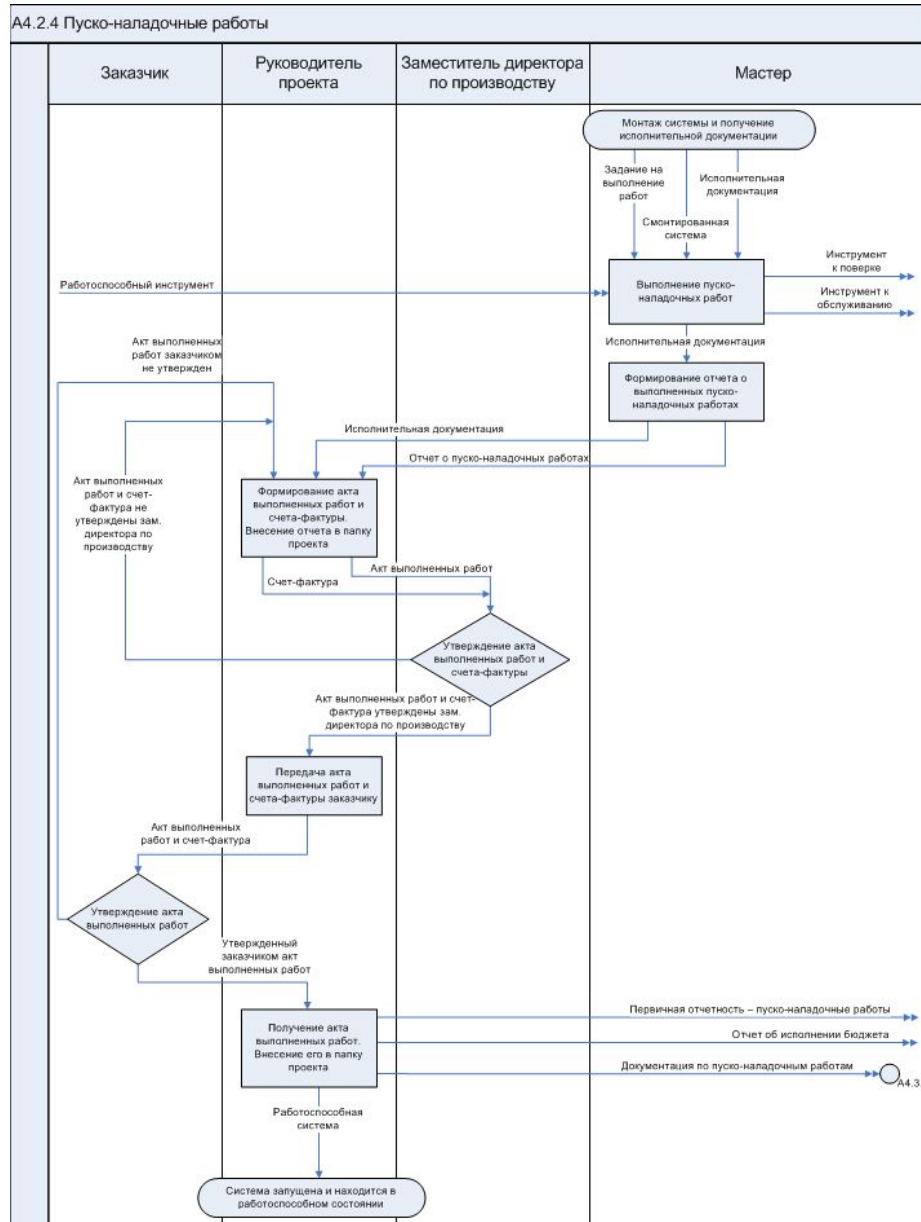



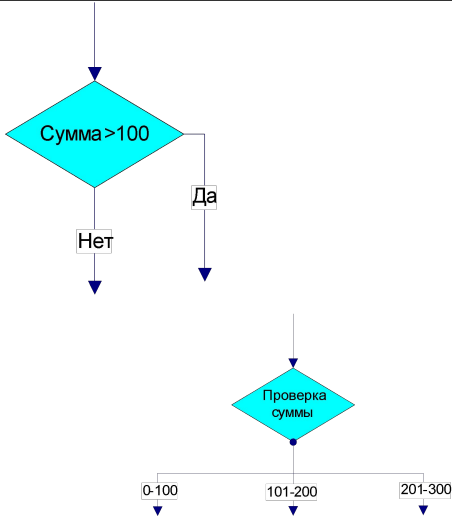
- Нотации Процесс (Basic Flowchart в Microsoft Visio) и Процедура (Cross Functional Flowchart в Microsoft Visio) используются для представления алгоритма (сценария) выполнения процесса и позволяют задать причинно-следственные связи и временную последовательность выполнения действий процесса.
- Нотации поддерживают декомпозицию на подпроцессы, также как и нотация IDEF0.





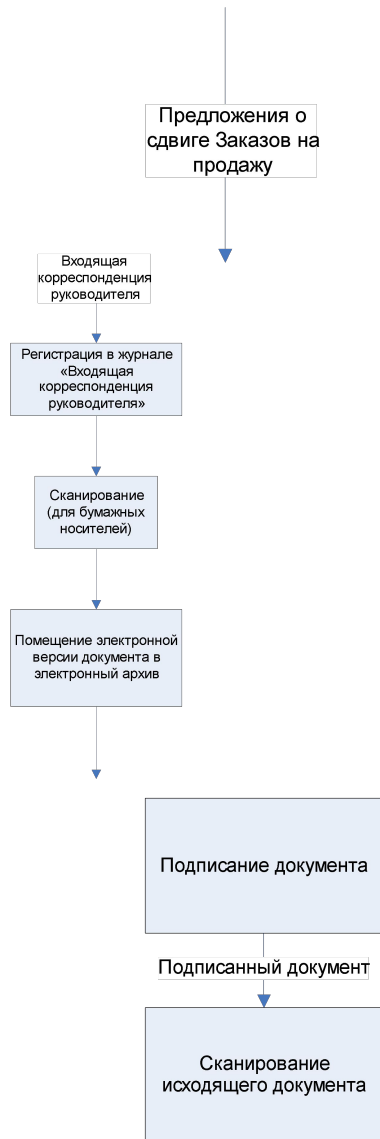
Пример диаграммы нотации Процедура



Название	Графический символ	Описание
Действие		<p>Действие обозначается с помощью прямоугольного блока. Внутри блока помещается название действия.</p> <p>Временная последовательность выполнения действий задается расположением действий на диаграмме процесса/процедуры сверху вниз (слева направо на горизонтальной диаграмме процедуры).</p>
Решение		<p>Элемент, обозначающий выбор следующего действия в зависимости от выполнения условия. Блок «Решение» может иметь несколько входов и ряд альтернативных выходов, один и только один из которых может быть активизирован после проверки условия.</p> <p>Блок «Решение» должен содержать вопрос, решение или условие. Выходящие стрелки помечаются как «Да» или «Нет», или другим способом для учета всех возможных вариантов ответов.</p> <p>Возможны следующие виды изображения стрелок: <i>рисунки</i>.</p> <p>Блок «Решение» аналогичен элементу «Исключающее ИЛИ» (XOR) в других нотациях моделирования.</p>



Связь предшествования

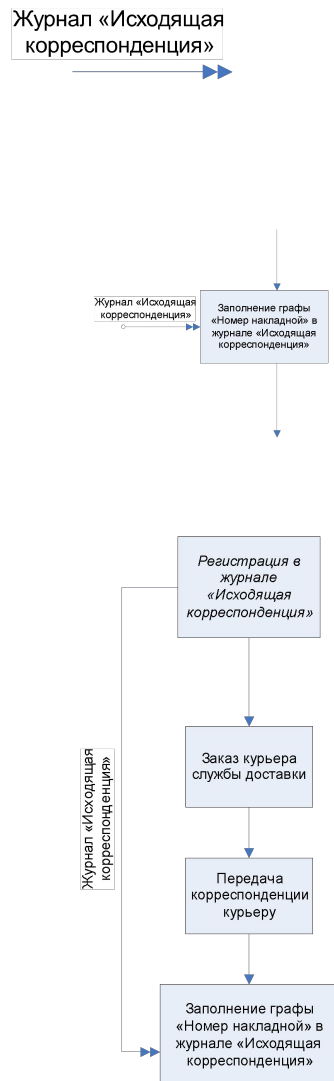


Стрелки «Связь предшествования» обозначают передачу управления от одного действия к другому, т.е. предыдущее действие должно закончиться прежде, чем начнется следующее.

Стрелка, запускающая выполнение действия, изображается входящей в действие сверху. Стрелка, обозначающая передачу управления другому (другим) действию, изображается выходящей из действия снизу.

Если стрелка служит только для обозначения передачи управления, то имя стрелки оставляется пустым. Если кроме передачи управления из предыдущего действия в следующее действие поступает Объект(ы), то стрелка именуется и в список объектов стрелки заносится соответствующий Объект(ы).

Поток объектов

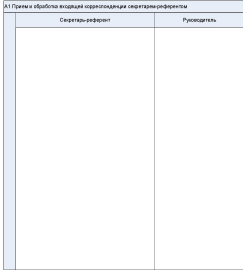
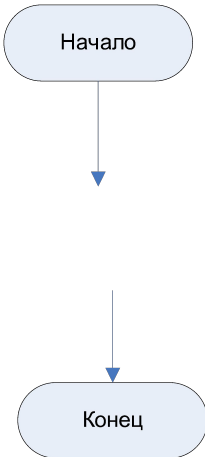


Стрелки «Поток объектов» используются в случаях, когда необходимо показать, что из одного действия объекты передаются в другое, при этом первое действие не запускает выполнения второго.

Стрелки «Поток объектов» обозначаются стрелкой с двумя треугольниками.

Если обозначение источника Объекта(ов) неважно, то такой Объект показывается стрелкой с туннелированным началом .

Если источником Объекта(ов) является одно из действий процедуры/процесса, то такой Объект показывается с помощью стрелки, исходящей из действия-источника и входящей в действие-потребитель, для выполнения которого необходим Объект . При этом действие «Регистрация в журнале «Исходящая корреспонденция» не запускает выполнение действия «Заполнение графы «Номер накладной» в журнале «Исходящая корреспонденция» .

<p>Дорожки и (диаграмма Процедура)</p>		<p>Дорожки предназначены для отображения организационных единиц (должности, подразделения, роли) – исполнителей действий процедуры.</p>
<p>Событие</p>		<p>События отображают стартовые точки процесса/ процедуры, приводящие к началу выполнения процесса/процедуры, и конечные точки, наступлением которых заканчивается выполнение процесса/процедуры.</p> <p>Началом процесса/процедуры считается событие, из которого только исходят стрелки передачи управления.</p> <p>Концом процесса/процедуры считается событие, в которое только входят стрелки передачи управления.</p>



- ❑ Нотация EPC (Event-Driven Process Chain – событийная цепочка процессов) используется для описания процессов нижнего уровня.
- ❑ Диаграмма процесса в нотации EPC представляет собой упорядоченную комбинацию событий и функций.
- ❑ Для каждой функции могут быть определены начальные и конечные события, участники, исполнители, материальные и документальные потоки, сопровождающие её, а также проведена декомпозиция на более низкие уровни.
- ❑ Декомпозиция может производиться только в нотации EPC.



- Ссылка



Business Studio 3 - Демонстрационная база 3.0

Файл Справочники Отчеты СМК ССП Сервис Окна Помощь

Навигатор

- Процессы
 - Обязательные процедуры СМК
 - Типовые процессы
 - Модель_000 "ИнТехПроект"
 - A0 Деятельность в области проектирования
 - A1 Разработка стратегии и развития
 - A2 Продвижение и продажи
 - A3 Воспроизводство персонала
 - A4 Планирование и осуществление
 - A4.1 Планирование проекта
 - A4.2 Реализация проекта
 - A4.3 Завершение проекта и анализ
 - A5 Воспроизводство инструментов
 - A6 Закупки и снабжение
 - A6.1 Планирование закупок
 - A6.2 Поиск и выбор поставщиков
 - A6.3 Заключение договора
 - A6.4 Закупка инструмента
 - A6.5 Закупка ТМЦ
 - A6.6 Хранение и выдача ТМЦ
 - A7 Финансирование деятельности
 - Субъекты
 - Внешние субъекты
 - ИнТехПроект
 - Роли
 - Роли для обязательных процедур СМК
 - Объекты деятельности
 - Управление
 - Отчеты

Редактирован...е' из Процессы

Название: А6 Закупки и снабжение

Содержание деятельности: своевременное обеспечение производства качественными товарно-материальными ценностями (ТМЦ) в необходимом количестве путем поиска поставщиков, размещения заказов на поставку и обеспечения доставки ТМЦ

Начало:

Результат: годные ТМЦ и инструменты

Требования к срокам:

Параметры ФСА: ...

Текущий статус: Версия: 1.1. Рекомендован, 04.04.2007, BusinessStudio

Показатели | Программные продукты | Операции | Отклонения | Статусы процесса

Версия с...	Версия пр...	Редакция...	Статус пр...	Приказ	Дата	Автор	Изменение
1.1	1	1	Рекоменд...		04.04.2007	BusinessS...	

Редактирование объекта из Список статусов процесса

[Копировать согласующих](#) [Рассылка согласующим](#)

Версия с редакцией: 1.1

Версия процесса: 1

Редакция версии процесса: 1

Статус процесса: Рекомендован

Приказ:

Дата: 04.04.2007

Автор: BusinessStudio

Изменение:

Согласующие

Должность	Дата согласован...	Согласовано	Замечания
Юрист	09.04.2007	Согласовано	а
Заместитель директор...	12.04.2007	Отклонено	А
*			а

Параметры бизнес-процессов

Редактирование объекта 'A4.2.2.3 Выполнение строительно-монтажных работ' из Процессы

Действия ▾ Сохранить ✕ Закрыть

Название: A4.2.2.3 Выполнение строительно-монтажных работ
 Содержание деятельности: выполнение строительно-монтажных работ в соответствии с разработанным техническим заданием и планом проекта
 Начало: Получен техно-рабочий проект и необходимые ТМЦ, заключен договор с субподрядчиком
 Результат: смонтированная система
 Требования к срокам: Сроки определяются в соответствии с типовыми нормами.
 Комментарий:
 Параметры ФСА: ...
 Текущий статус: В работе, 04.05.2007, BusinessStudio

Субъекты | Нормативно-справочные документы | Показатели | Программные продукты | Операции | Отклонения | Статусы процесса

*Показатель	Тип показателя процесса
▶ Процент недовольных клиентов	Результативность
Процент жалоб клиентов на проверенные работы	Результативность
Процент проведенных проверок из запланированных	Результативность
Процент несоответствий, своевременно доведенных до исполнителя	Результативность
*	

Набор показателей результативности и эффективности процесса. В качестве показателей процесса можно использовать показатели из ССП или завести новые.







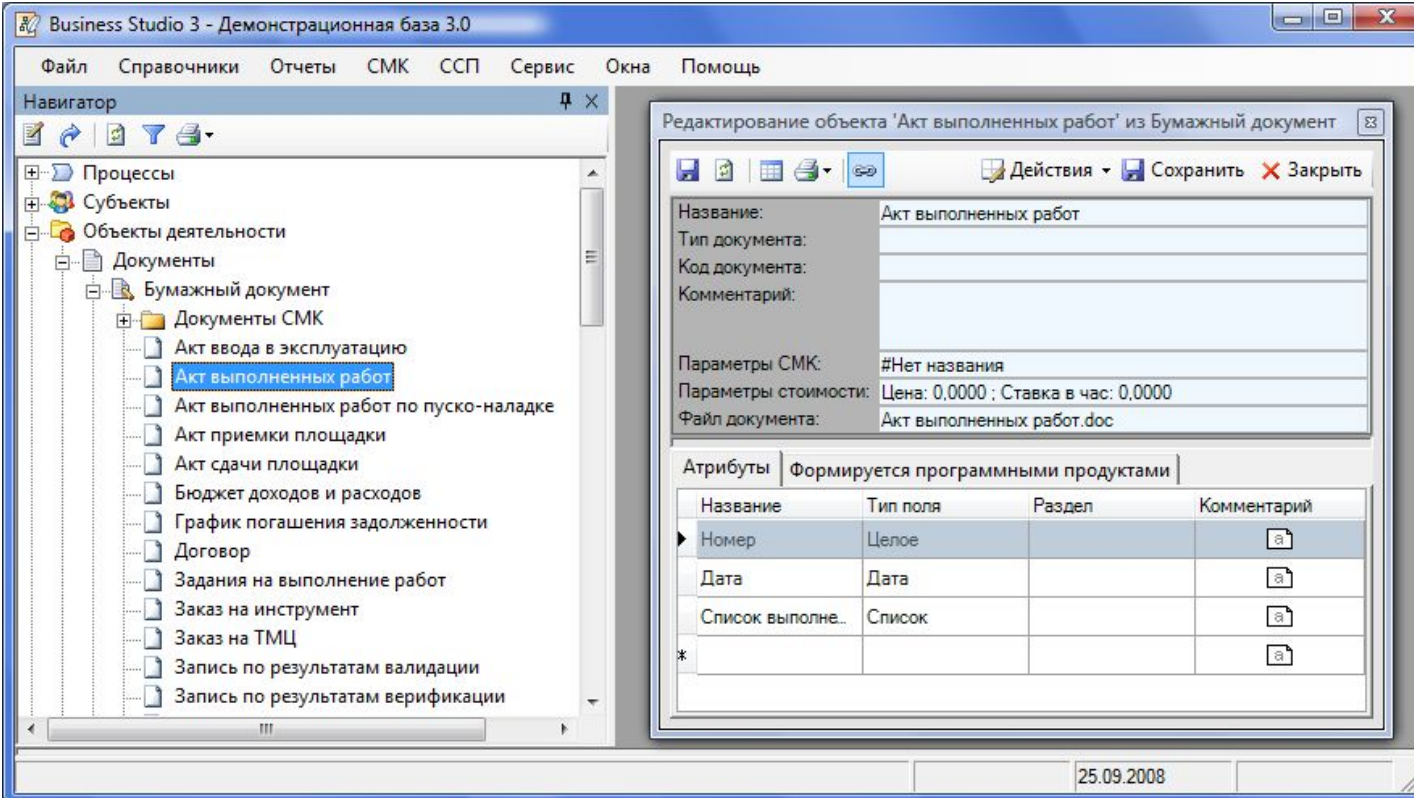




Объекты

Объекты используются при разработке модели бизнес-процессов для описания состава физических сущностей (ТМЦ, документы и т.п.), ассоциированного со стрелками на диаграмме бизнес-процесса.

Для документов можно определить атрибуты, приложить файл с шаблоном документа.



The screenshot shows the Business Studio 3 interface. On the left is a 'Навигатор' (Navigator) pane with a tree view of objects. The selected object is 'Акт выполненных работ' under 'Документы' > 'Бумажный документ' > 'Документы СМК'. The main window is titled 'Редактирование объекта 'Акт выполненных работ' из Бумажный документ'. It contains a form with the following fields:

- Название: Акт выполненных работ
- Тип документа:
- Код документа:
- Комментарий:
- Параметры СМК: #Нет названия
- Параметры стоимости: Цена: 0,0000 ; Ставка в час: 0,0000
- Файл документа: Акт выполненных работ.doc

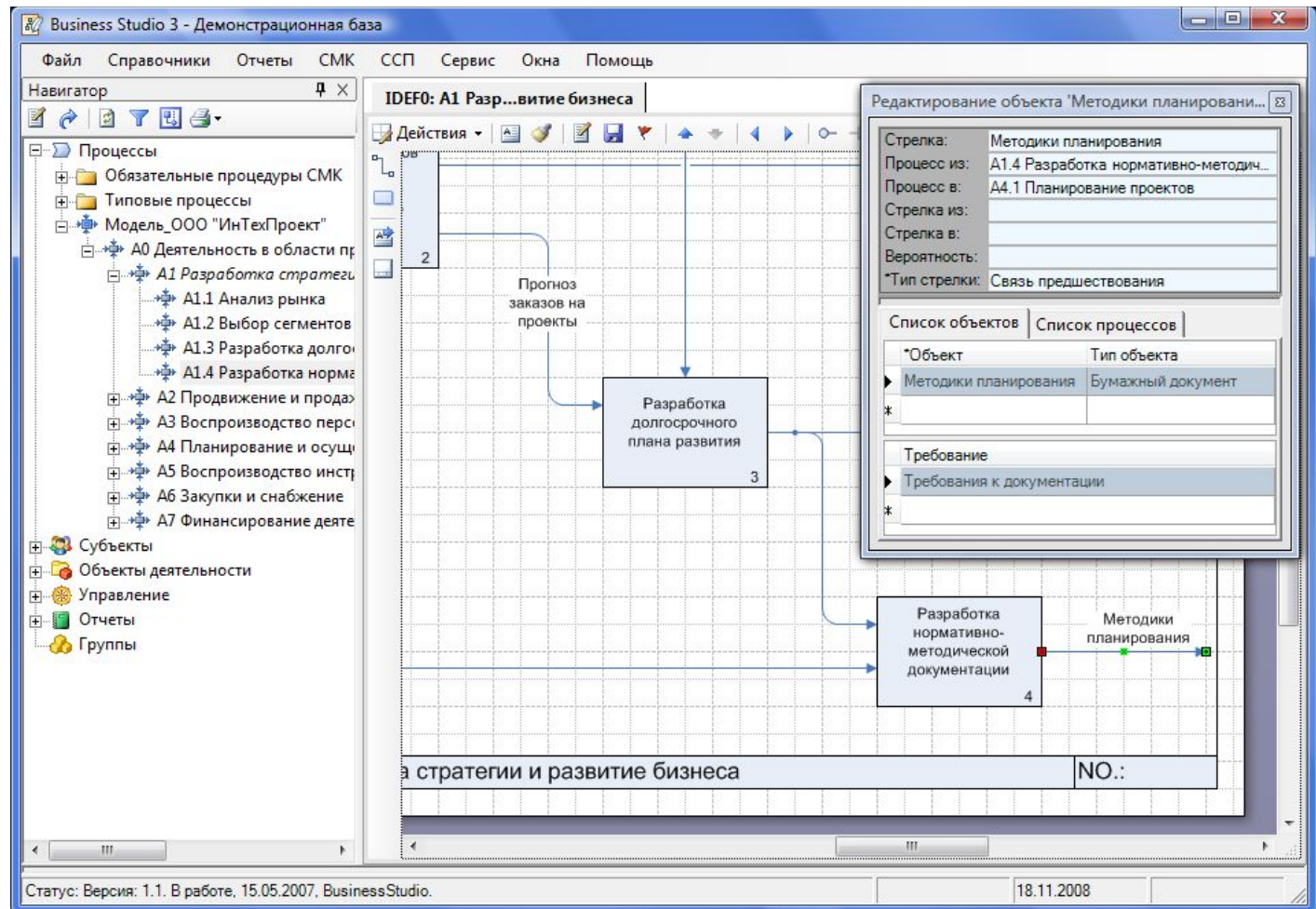
Below the form is a table for 'Атрибуты' (Attributes) with the caption 'Формируется программными продуктами'.

Название	Тип поля	Раздел	Комментарий
▶ Номер	Целое		[a]
Дата	Дата		[a]
Список выполне..	Список		[a]
*			[a]

The status bar at the bottom right shows the date 25.09.2008.

Требования

Business Studio позволяет в свойствах стрелки указывать требования для каждого объекта, являющегося результатом процесса:



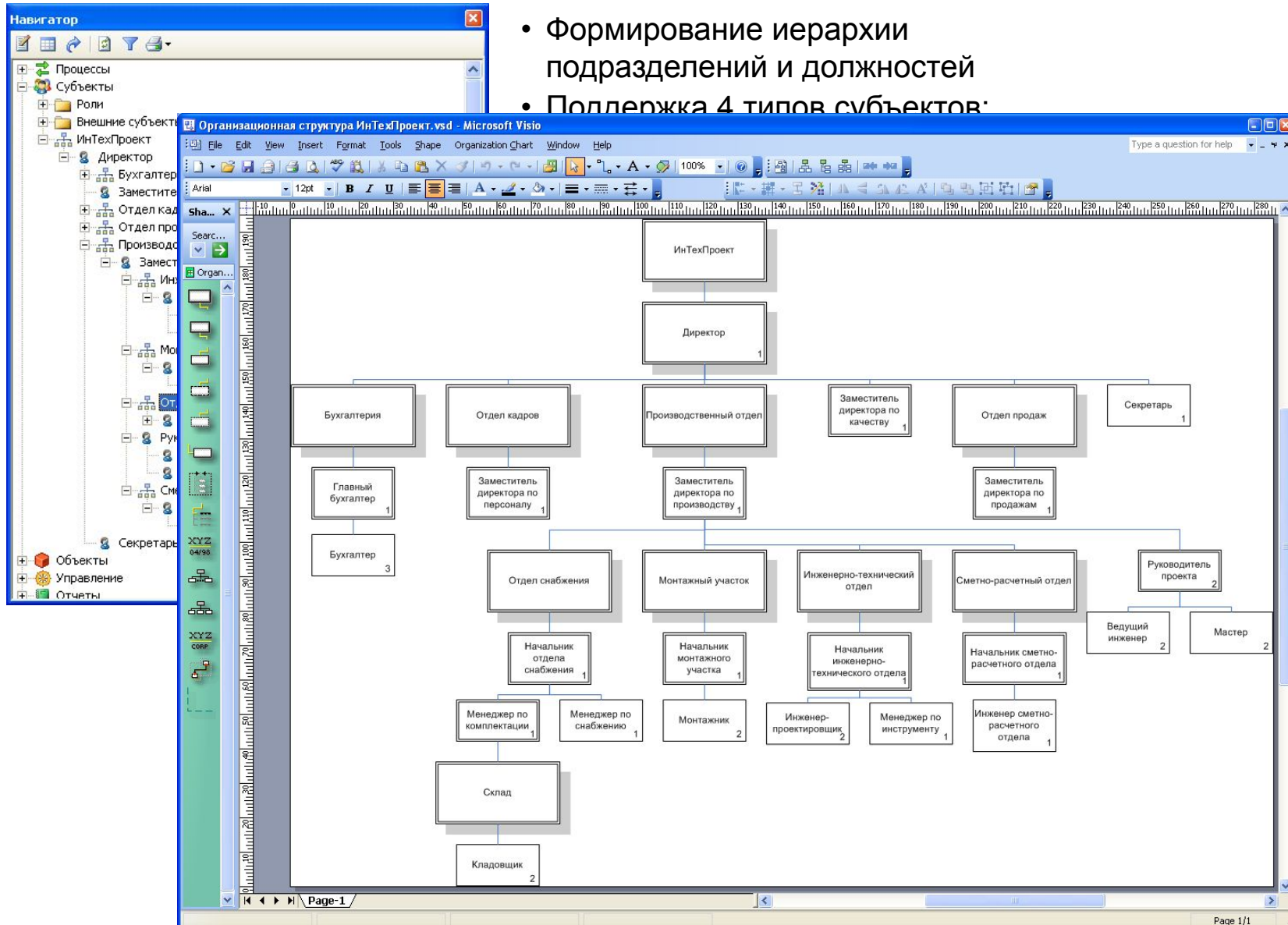
The screenshot displays the Business Studio 3 interface. On the left is a 'Навигатор' (Navigator) pane showing a tree structure of processes under 'Модель_ООО "ИнТехПроект"'. The main workspace shows an IDEF0 diagram titled 'A1 Разработка стратегии и развитие бизнеса'. The diagram includes objects like 'Прогноз заказов на проекты', 'Разработка долгосрочного плана развития', 'Разработка нормативно-методической документации', and 'Методики планирования'. A dialog box titled 'Редактирование объекта "Методики планирования"' is open, showing properties for an arrow connecting 'Разработка нормативно-методической документации' to 'Методики планирования'. The dialog includes fields for 'Стрелка', 'Процесс из', 'Процесс в', 'Стрелка из', 'Стрелка в', 'Вероятность', and 'Тип стрелки'. Below these are two tables: 'Список объектов' and 'Список процессов'.

*Объект	Тип объекта
Методики планирования	Бумажный документ
*	

Требование
Требования к документации
*

Статус: Версия: 1.1. В работе, 15.05.2007, BusinessStudio. 18.11.2008

Проектирование организационной структуры



Оптимизация организационной структуры

Business Studio на основе информации о занятости должности в бизнес-процессах рассчитывает рекомендуемое количество специалистов

Дневная загрузка ресурса
Отчет

Ресурс

Название	Руководитель проекта
Ставка в час	180,00 руб.

Ресурс используется в следующих процессах:

№	Название	Время выполнения	Частота в день	Количество ресурса	Использование ресурса, %	Трудоемкость в день, ч	Стоимость, руб.
1.	A4.1.1 Определение требований заказчика	0,5000 сут	0,0400	1,00	100,00	0,4800	86,4
2.	A4.1.2 Разработка ТЗ	2,0000 сут	0,0200	1,00	100,00	0,9600	172,8
3.	A4.1.3 Эскизное проектирование	4,0000 сут	0,0200	1,00	100,00	1,9200	345,6
4.	A4.1.4 Формирование и корректировка плана проекта	0,7000 сут	0,0340	1,00	100,00	0,5712	102,816
5.	A4.1.5 Планирование потребности в ТМЦ и инструментах	0,5000 сут	0,0200	1,00	100,00	0,2400	43,2
6.	A4.1.6 Формирование и выдача задания	1,0000 сут	0,0300	1,00	100,00	0,7200	129,6
7.	A4.2.1 Проектирование и оценка проекта	14,7000 сут	0,0100	1,00	100,00	3,5280	635,04
8.	A4.2.1.1 Производственные обследования	2,0000 сут	0,0200	1,00	40,00	0,3840	69,12
9.	A4.2.1.2 Техническая проектная документация	4,0000 сут	0,0200	1,00	50,00	0,9600	172,8
10.	A4.2.1.3 Проверка и корректировка проектной документации	0,7000 сут	0,0300	1,00	30,00	0,1512	27,216
11.	A4.2.2 Выполнение строительных работ	20,0000 сут	0,0010	1,00	100,00	0,4800	86,4

Страница 1 из 3

№	Название	Время выполнения	Частота в день	Количество ресурса	Использование ресурса, %	Трудоемкость в день, ч	Стоимость, руб.
	эксплуатацию и передача его заказчику и контролирующим органам. Внесение акта ввода в эксплуатацию в папку проекта						
24.	A4.3.2 Формирование замечаний	4,0000 ч	0,0100	1,00	50,00	0,0200	3,6
25.	A4.3.3 Закрытие проекта	10,9217 ч	0,0100	1,00	100,00	0,1092	19,656
26.	A4.3.3.1 Контроль оплаты	10,0000 мин	0,0141	1,00	100,00	0,0024	0,432
27.	A4.3.3.3 Формирование итогового расчета исполнения бюджета и распределения маржинального бюджета и внесение их в папку проекта. Внесение папки проекта в реестр	8,0000 ч	0,0100	1,00	100,00	0,0800	14,4
28.	A4.3.3.6 Передача папки проекта секретарю	10,0000 мин	0,0100	1,00	100,00	0,0017	0,306
29.	A6.5.4 Утверждение счета на ТМЦ	15,0000 мин	0,0271	1,00	100,00	0,0068	1,224
30.	A6.5.6 Передача счета на ТМЦ бухгалтеру	20,0000 мин	0,0100	1,00	100,00	0,0033	0,594
	Сумма					11,2847	2027,646

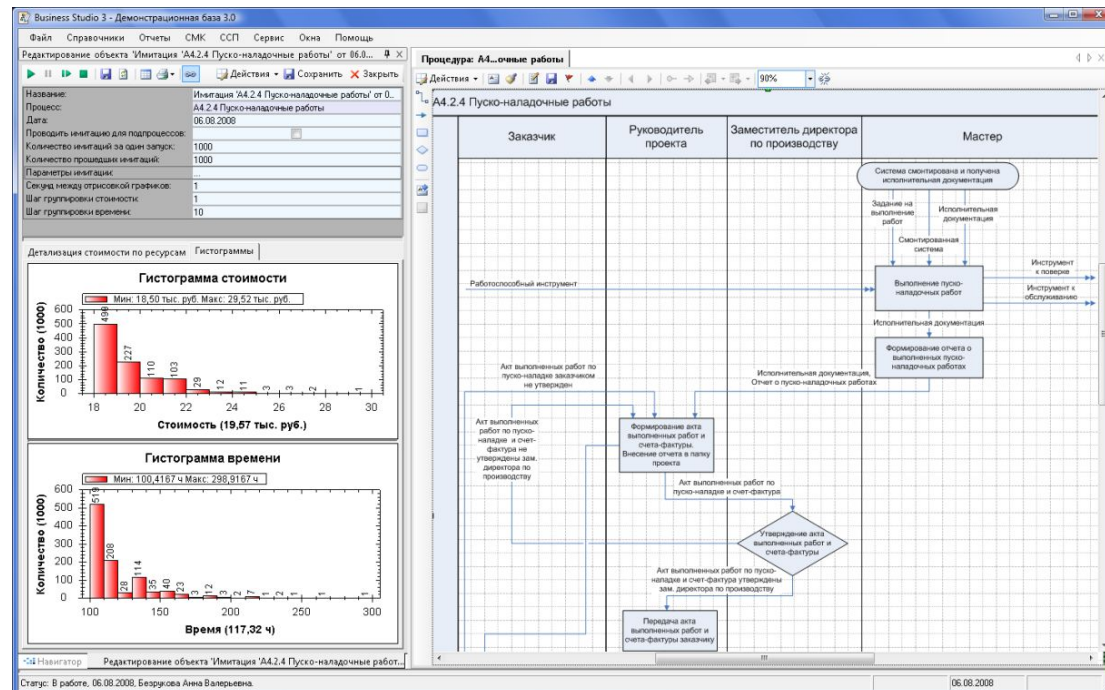
Рекомендуемое количество сотрудников: 1,7632 чел.



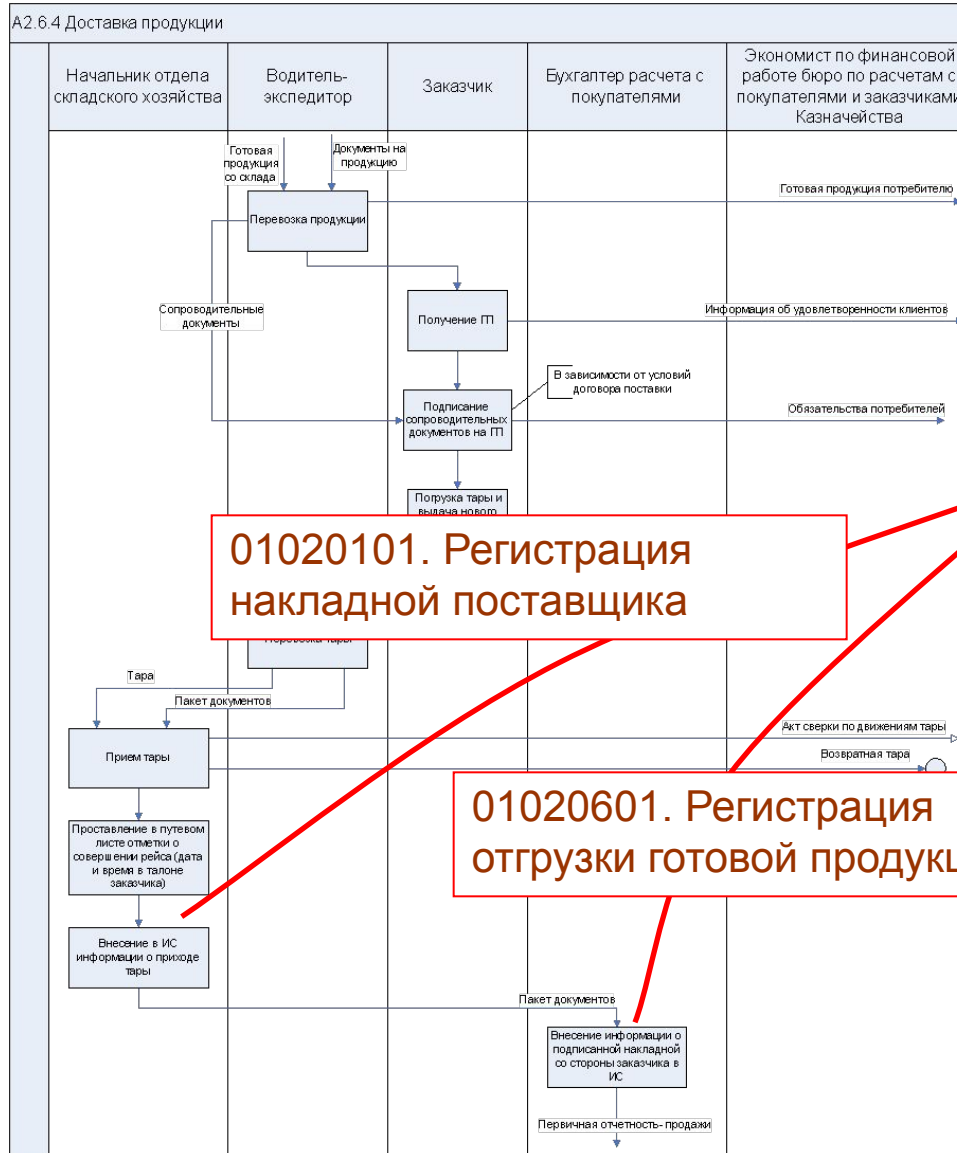
Оптимизация бизнес-процессов

Business Studio позволяет оценить время и стоимость выполнения процессов. Для этого используются имитационное моделирование и функционально-стоимостной анализ (ФСА).

Имитационное моделирование позволяет смоделировать пошаговое выполнение процесса, в результате проведения ряда экспериментов можно оценить среднее значение и разброс времени выполнения и стоимости процесса



Проектирование. Планирование автоматизации бизнес-процессов



Стадии проектирования

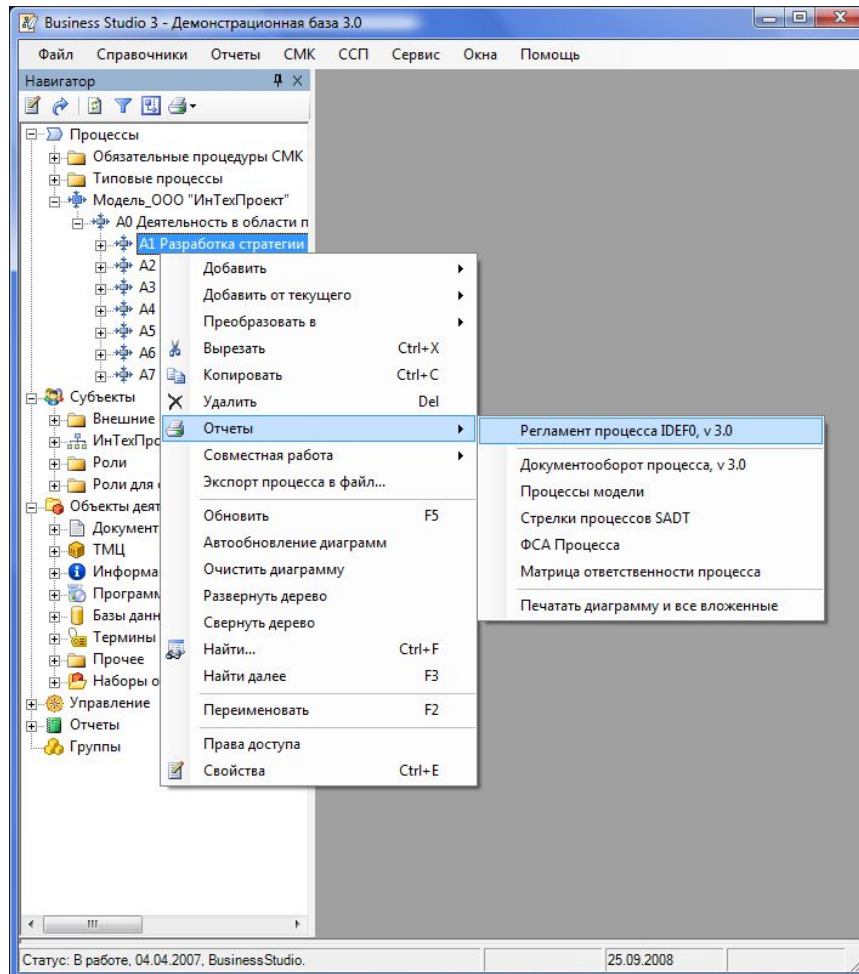
1. Описание процессов «как есть» или проектирование «с нуля».
2. Встраивание в процессы действий сотрудников, связанных с работой в ИС.
3. Установление соответствия между действиями и функциями ИС.



Формирование Технического задания в системе Business Studio

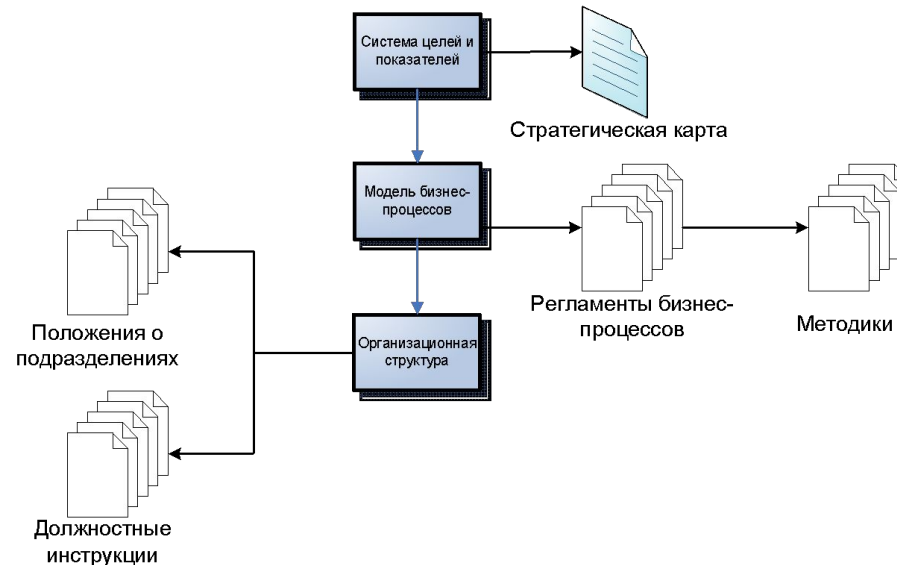
Автоматизируемые рабочие места				
Дирекция по продажам				
№ п. п.	Должность	Используемые функции ИС		
		Процесс	Функция ИС	
1. Автопроц	1.	Менеджер по продажам	A2.3.1 Приемка ГП на склад	01020606. Регистрация заказов покупателей
2. Перфор	2.	Кладовщик	A2.3.1 Приемка ГП на склад	01020501. Регистрация сдачи произведенных изделий на склад
3. СтруИнф сист			A2.3.2 Приемка и отпуск внешнего брака	01020108. Регистрация брака поставщика
			A2.3.4 Отпуск ГП	01020301. Регистрация передачи ТМЦ в производство
4. Авторабо	3.	Менеджер по продажам	A2.5 Прием и открытие заказов	010107. Формирование нормативной калькуляции изделий
	4.	Ведущий менеджер	A2.6.2 Мониторинг остатков автозапчастей у потребителя	01030201. Регистрация заказа на производство
				01020605. Регистрация плана продаж (либо его автоформирование на основе заявок и остатков у потребителя)
				01020612. Ввод данных по остаткам у потребителя

Возможности по формированию документов и отчетов



- Формирование основных видов регламентирующих документов по процессам, оргструктуре и объектам.
- Вывод отчетов в формате Microsoft Word или HTML-навигатора
- Изменение существующих или создание новых шаблонов документов и отчетов с помощью Мастера отчетов
- Поддержка пакетного формирования отчетов

Основные виды регламентирующих документов



Регламент процесса (Регламент процедуры)

Описывает последовательность выполнения процесса с указанием входов/выходов, результатов, исполнителей, а также показатели процесса.

Положение о подразделении

Содержит общие положения, диаграмму оргструктуры, штатное расписание, задачи подразделения, взаимодействие с другими подразделениям, критерии оценки деятельности подразделения.

Должностная инструкция

Содержит общие положения, должностные обязанности, показатели деятельности, права и ответственности должности.

Прочие документы

Описание документооборота, Участие в процессах внешнего субъекта

Документ в формате Microsoft Word

	<p>2. Должностные обязанности</p> <p>2.1. Владелец бизнес-процессов Заместитель директора по производству следующих бизнес-процессов:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>№</th> <th>Процесс</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td>A4 Планирование и осуществление работ</td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td>A4.1 Планирование проектов</td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td>A4.2 Реализация проекта</td> </tr> </tbody> </table> <p>2.2. Выполняемые функции Заместитель директора по производству регламентами следующие функции:</p> <p>Процесс «A1 Разработка стратегической документации»</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>№</th> <th>Функция</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td>A1.4 Разработка нормативно-методической документации</td> </tr> </tbody> </table> <p>Процесс «A4.2.1.1 Предпроектное планирование»</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>№</th> <th>Функция</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td>A4.2.1.1.5 Подписание акта выполнения счета-фактуры</td> </tr> </tbody> </table> <p>Процесс «A4.2.1.2 Техно-рабочее проектирование»</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>№</th> <th>Функция</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td>A4.2.1.2.5 Подписание акта выполнения счета фактуры</td> </tr> </tbody> </table> <p>Процесс «A4.2.2.3 Выполнение расчетов»</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>№</th> <th>Функция</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td>A4.2.2.3.19 Подписание документов</td> </tr> </tbody> </table> <p>Процесс «A4.2.3 Формирование сметы»</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>№</th> <th>Функция</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td>A4.2.3.6 Утверждение акта выполнения счета-фактуры и исполнительного задания</td> </tr> </tbody> </table> <p>Процесс «A4.2.4 Пуско-наладочные работы»</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>№</th> <th>Функция</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td>A4.2.4.4 Утверждение акта выполнения счета-фактуры</td> </tr> </tbody> </table> <p>Процесс «A6.2 Поиск и выбор поставщика»</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>№</th> <th>Функция</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td>A6.2.7 Проведение тендера</td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td>A6.2.8 Выбор поставщика по результатам тендера</td> </tr> </tbody> </table>	№	Процесс	1.	A4 Планирование и осуществление работ	2.	A4.1 Планирование проектов	3.	A4.2 Реализация проекта	№	Функция	1.	A1.4 Разработка нормативно-методической документации	№	Функция	1.	A4.2.1.1.5 Подписание акта выполнения счета-фактуры	№	Функция	1.	A4.2.1.2.5 Подписание акта выполнения счета фактуры	№	Функция	1.	A4.2.2.3.19 Подписание документов	№	Функция	1.	A4.2.3.6 Утверждение акта выполнения счета-фактуры и исполнительного задания	№	Функция	1.	A4.2.4.4 Утверждение акта выполнения счета-фактуры	№	Функция	1.	A6.2.7 Проведение тендера	2.	A6.2.8 Выбор поставщика по результатам тендера				<p>3. Показатели эффективности</p> <p>Деятельность по следующим показателям:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>№</th> <th>Показатель</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>6.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>7.</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Должностная инструкция</p>	№	Показатель	1.		2.		3.		4.		5.		6.		7.	
№	Процесс																																																										
1.	A4 Планирование и осуществление работ																																																										
2.	A4.1 Планирование проектов																																																										
3.	A4.2 Реализация проекта																																																										
№	Функция																																																										
1.	A1.4 Разработка нормативно-методической документации																																																										
№	Функция																																																										
1.	A4.2.1.1.5 Подписание акта выполнения счета-фактуры																																																										
№	Функция																																																										
1.	A4.2.1.2.5 Подписание акта выполнения счета фактуры																																																										
№	Функция																																																										
1.	A4.2.2.3.19 Подписание документов																																																										
№	Функция																																																										
1.	A4.2.3.6 Утверждение акта выполнения счета-фактуры и исполнительного задания																																																										
№	Функция																																																										
1.	A4.2.4.4 Утверждение акта выполнения счета-фактуры																																																										
№	Функция																																																										
1.	A6.2.7 Проведение тендера																																																										
2.	A6.2.8 Выбор поставщика по результатам тендера																																																										
№	Показатель																																																										
1.																																																											
2.																																																											
3.																																																											
4.																																																											
5.																																																											
6.																																																											
7.																																																											
	Заместитель директора по производству. Должностная инструкция				Заместитель директора по производству. Должностная инструкция																																																						

6. Взаимоотношения с другими сотрудниками

6.1. Входящие документы и объекты

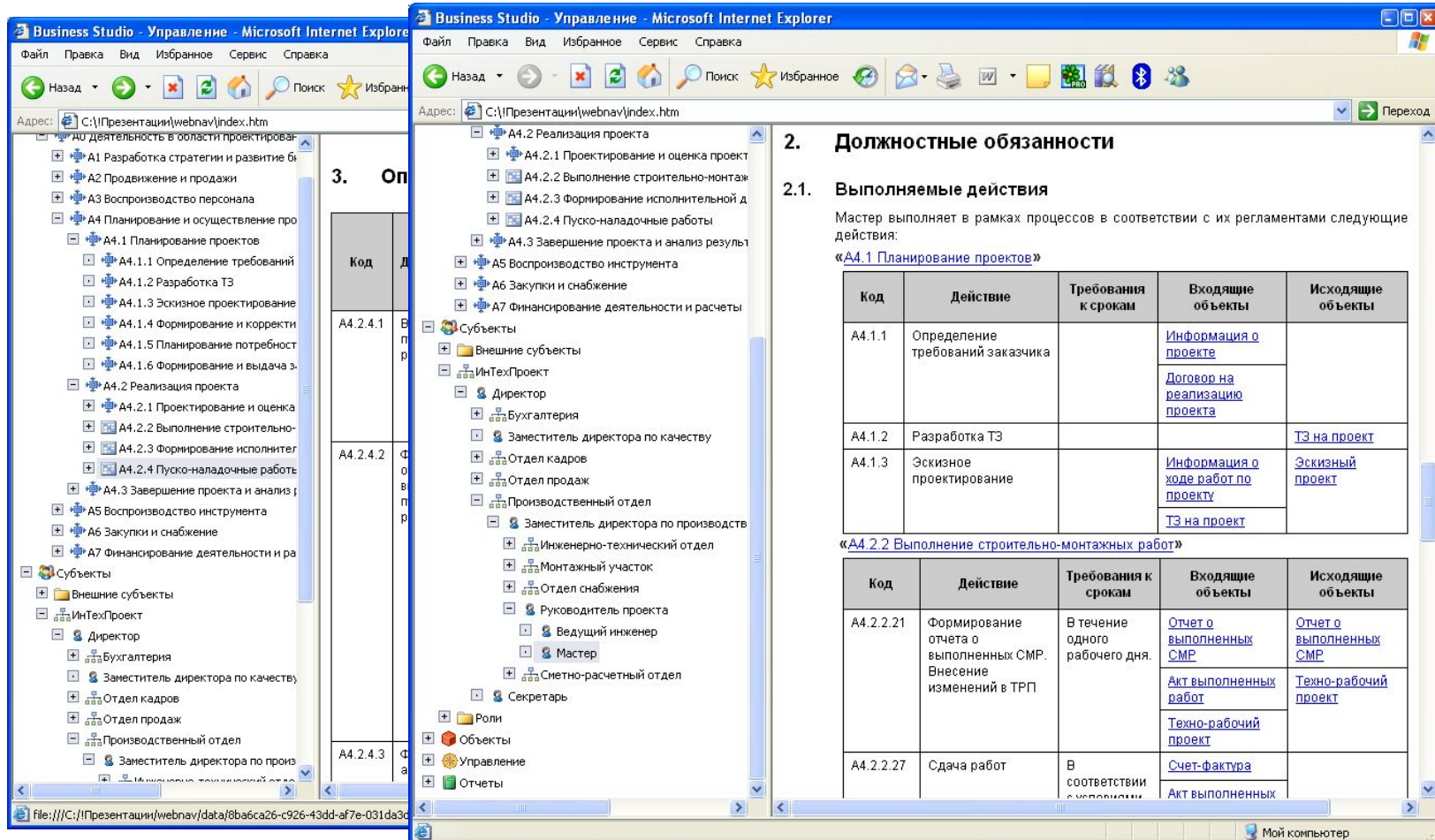
№	Вход	Объекты	Поступает от		
			Подразделение	Исполнитель	Процесс/ Внешняя среда
1.	Акт выполненных работ и счет-фактура		Бухгалтерия	Бухгалтер	A4.2.1.1 Предпроектное обследование
				Бухгалтер	A4.2.1.2 Техно-рабочее проектирование и анализ проекта
2.	Предложение поставщика о расценках			Поставщик	A6.2 Поиск и выбор поставщиков
3.	Стратегия развития	Стратегия развития	ИнТехПроект	Заместитель директора по продажам	A1.3 Разработка долгосрочного плана развития

6.2. Исходящие документы и объекты

№	Выход	Объекты	Передается в		
			Подразделение	Исполнитель	Процесс/ Внешняя среда
1.	Методики планирования	Методики планирования	ИнТехПроект	Отдел продаж	A2.1 Привлечение клиентов
2.	Счет на утверждение зам. директора по производству	Счет		Поставщик	A6.5 Закупка ТМЦ

HTML-навигатор

- Удобное распространение информации среди исполнителей и заинтересованных лиц
- Использование на Intranet- и Internet-порталах
- Поддержка гиперссылок на объекты системы



The screenshot displays the Business Studio interface within a Microsoft Internet Explorer browser window. The left pane shows a hierarchical tree of project tasks, including 'A4.1 Планирование и осуществление проектов' and 'A4.2 Реализация проекта'. The right pane shows a table of actions for 'A4.2 Реализация проекта'.

2. Должностные обязанности

2.1. Выполняемые действия

Мастер выполняет в рамках процессов в соответствии с их регламентами следующие действия:

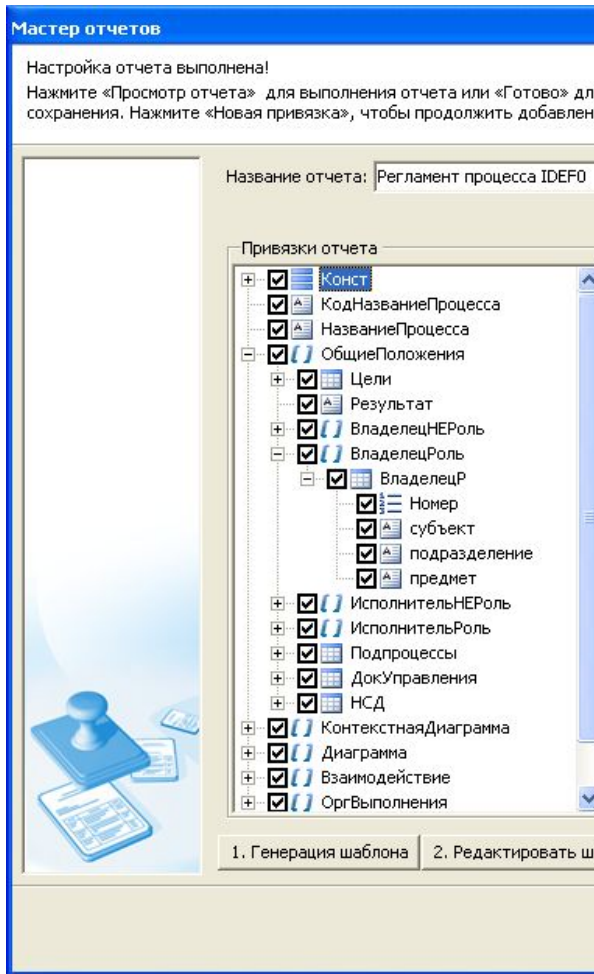
«A4.1 Планирование проектов»

Код	Действие	Требования к срокам	Входящие объекты	Исходящие объекты
A4.1.1	Определение требований заказчика		Информация о проекте Договор на реализацию проекта	
A4.1.2	Разработка ТЗ			ТЗ на проект
A4.1.3	Эскизное проектирование		Информация о ходе работ по проекту ТЗ на проект	Эскизный проект

«A4.2.2 Выполнение строительно-монтажных работ»

Код	Действие	Требования к срокам	Входящие объекты	Исходящие объекты
A4.2.2.21	Формирование отчета о выполненных СМР. Внесение изменений в ТРП	В течение одного рабочего дня.	Отчет о выполненных СМР Акт выполненных работ Техно-рабочий проект	Отчет о выполненных СМР Техно-рабочий проект
A4.2.2.27	Сдача работ	В соответствии с регламентом	Счет-фактура Акт выполненных работ	

1. Редактирование структуры отчета



Мастер отчетов

Настройка отчета выполнена!
Нажмите «Просмотр отчета» для выполнения отчета или «Готово» для сохранения. Нажмите «Новая привязка», чтобы продолжить добавление привязок.

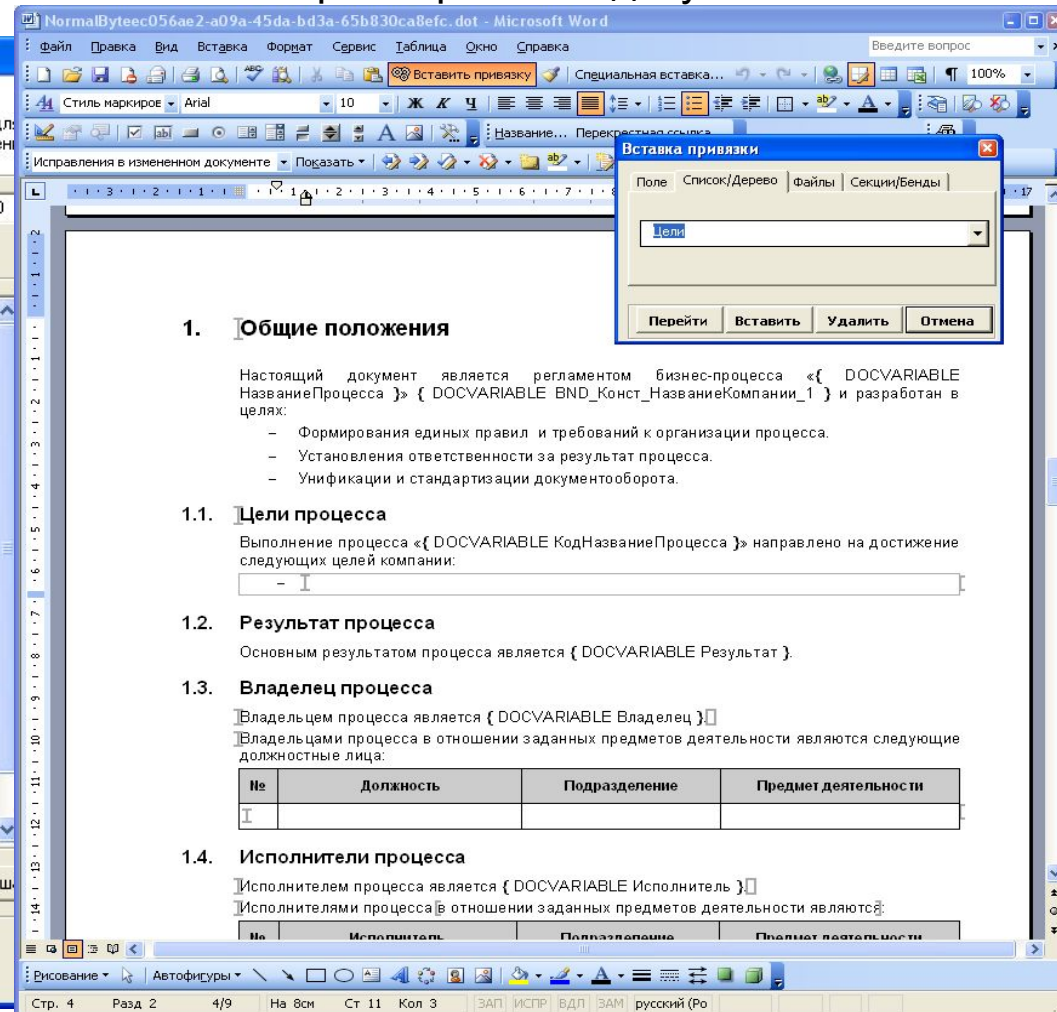
Название отчета: Регламент процесса IDEFO

Привязки отчета

- Конст**
- КодНазваниеПроцесса
- НазваниеПроцесса
- Общие Положения**
- Цели
- Результат
- ВладелецНЕРоль
- ВладелецРоль
 - ВладелецР
 - Номер
 - субъект
 - подразделение
 - предмет
- ИсполнительНЕРоль
- ИсполнительРоль
- Подпроцессы
- Док.Управления
- НСД
- КонтекстнаяДиаграмма
- Диаграмма
- Взаимодействие
- Орг.Выполнения

1. Генерация шаблона 2. Редактировать шаблон

2. Форматирование документа в MS Word



NormalByteec056ae2-a09a-45da-bd3a-65b830ca8efc.dot - Microsoft Word

Введите вопрос

Стиль маркиро Arial 10

Исправления в измененном документе

Вставка привязки

Поле Список/Дерево файлы Секции/Бенды

Цели

Перейти Вставить Удалить Отмена

1. Общие положения

Настоящий документ является регламентом бизнес-процесса «{ DOCVARIABLE НазваниеПроцесса }» { DOCVARIABLE BND_Конст_НазваниеКомпании_1 } и разработан в целях:

- Формирования единых правил и требований к организации процесса.
- Установления ответственности за результат процесса.
- Унификации и стандартизации документооборота.

1.1. Цели процесса

Выполнение процесса «{ DOCVARIABLE КодНазваниеПроцесса }» направлено на достижение следующих целей компании:

- I

1.2. Результат процесса

Основным результатом процесса является { DOCVARIABLE Результат }.

1.3. Владелец процесса

Владельцем процесса является { DOCVARIABLE Владелец }.

Владельцами процесса в отношении заданных предметов деятельности являются следующие должностные лица:

№	Должность	Подразделение	Предмет деятельности
I			

1.4. Исполнители процесса

Исполнителем процесса является { DOCVARIABLE Исполнитель }.

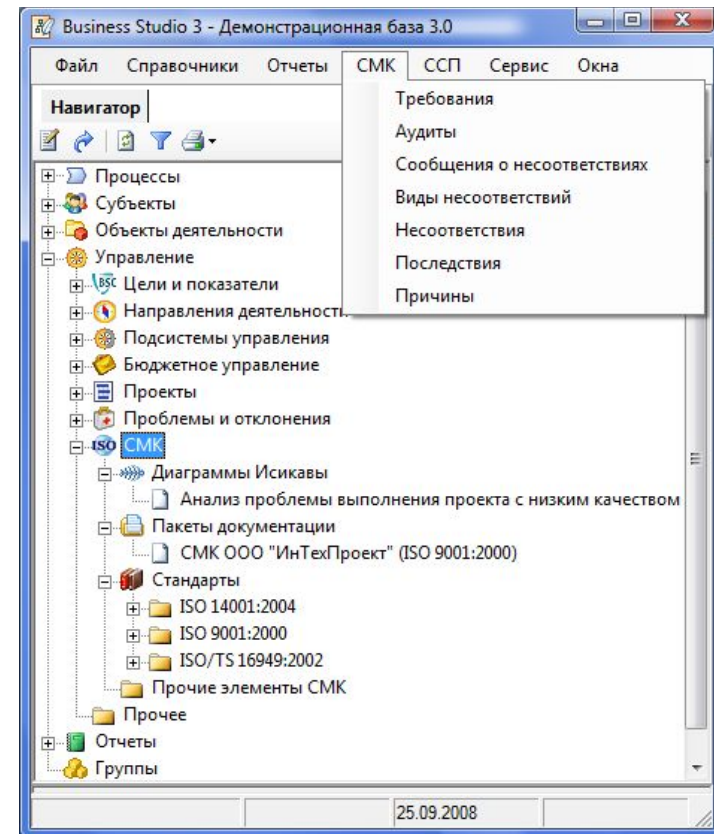
Исполнителями процесса в отношении заданных предметов деятельности являются:

№	Исполнитель	Подразделение	Предмет деятельности

Стр. 4 Разд. 2 4/9 На все Ст. 11 Кол. 3 ЗАП ИСПР ВДЛ ЗАМ русский (Ро)

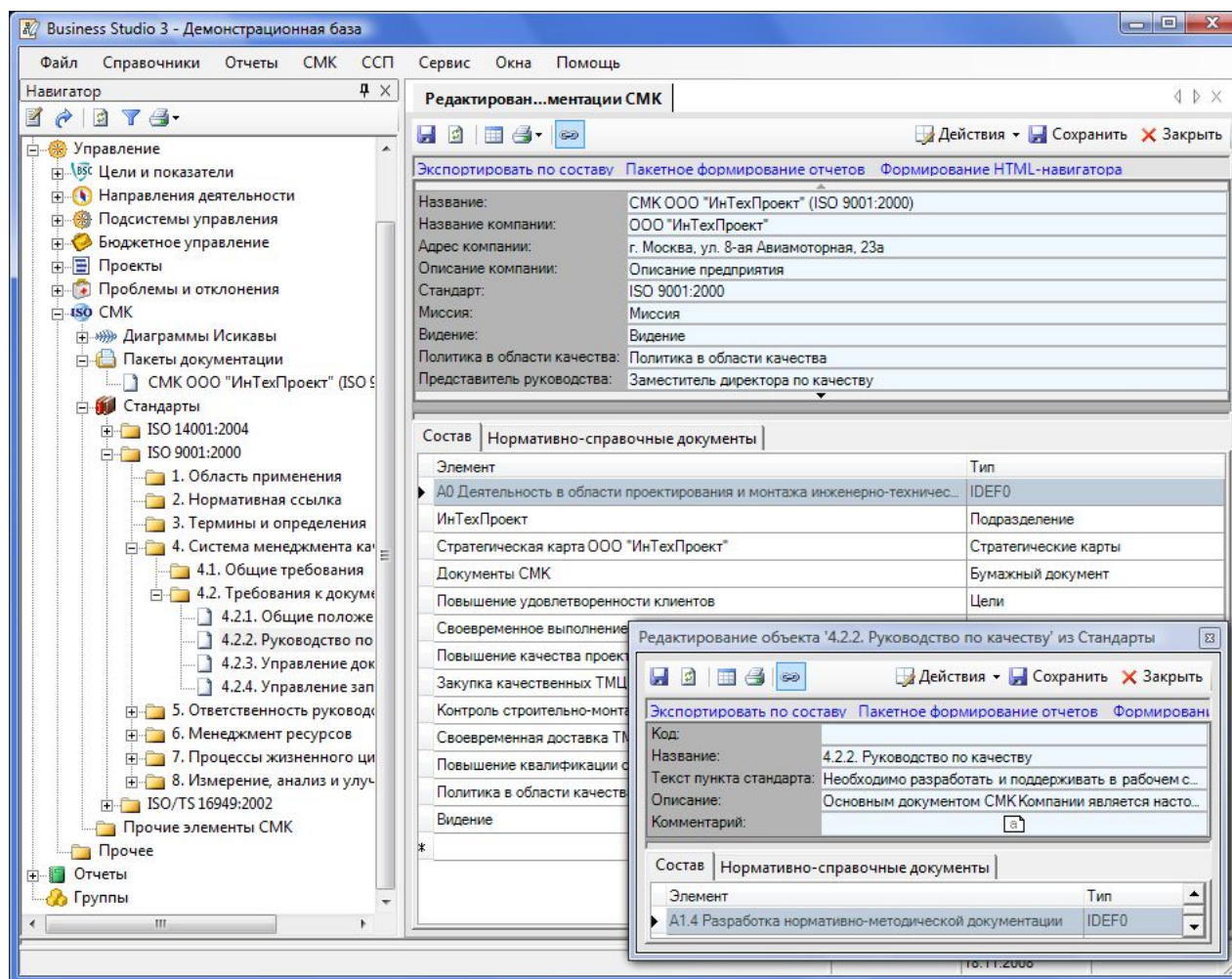
Business Studio позволяет компании разработать, внедрить и подготовить к сертификации систему управления в соответствии с требованиями стандартов ISO. Business Studio существенно облегчает выполнение следующих этапов разработки и поддержания СМК:

- Разработка целей в области качества
- Описание основных и вспомогательных процессов
- Разработка показателей процессов
- Разработка документации СМК
- Ознакомление персонала с документацией
- Поддержание документации СМК в актуальном состоянии
- Сбор результатов измерений
- Планирование и проведение внутренних аудитов
- Анализ данных
- Разработка корректирующих и предупреждающих действий и устранение несоответствий
- Улучшение
- Подготовка к сертификации и сертификация



Пакеты документации

Business Studio позволяет установить связь требований стандарта с процессами, документами и ответственными за реализацию этих требований



The screenshot displays the Business Studio 3 interface. On the left, a 'Навигатор' (Navigator) pane shows a hierarchical tree structure under 'СМК' (Quality Management System). The tree includes folders for 'Цели и показатели', 'Направления деятельности', 'Подсистемы управления', 'Бюджетное управление', 'Проекты', 'Проблемы и отклонения', 'СМК', 'Диаграммы Исикавы', 'Пакеты документации', 'Стандарты', and 'Прочие элементы СМК'. Under 'Стандарты', there are folders for 'ISO 14001:2004' and 'ISO 9001:2000', with the latter containing sub-folders for various sections like '1. Область применения', '2. Нормативная ссылка', etc.

The main window, titled 'Редактирован...ментации СМК', shows a form for editing a document. The form fields include:

- Название: СМК ООО "ИнТехПроект" (ISO 9001:2000)
- Название компании: ООО "ИнТехПроект"
- Адрес компании: г. Москва, ул. 8-ая Авиамоторная, 23а
- Описание компании: Описание предприятия
- Стандарт: ISO 9001:2000
- Миссия: Миссия
- Видение: Видение
- Политика в области качества: Политика в области качества
- Представитель руководства: Заместитель директора по качеству

Below the form is a table with columns 'Элемент' and 'Тип'. The table lists various elements and their types:

Элемент	Тип
A0 Деятельность в области проектирования и монтажа инженерно-техничес...	IDEF0
ИнТехПроект	Подразделение
Стратегическая карта ООО "ИнТехПроект"	Стратегические карты
Документы СМК	Бумажный документ
Повышение удовлетворенности клиентов	Цели
Своевременное выполнение	
Повышение качества проек...	
Закупка качественных ТМЦ	
Контроль строительно-монта...	
Своевременная доставка ТМ...	
Повышение квалификации с...	
Политика в области качеств...	
Видение	

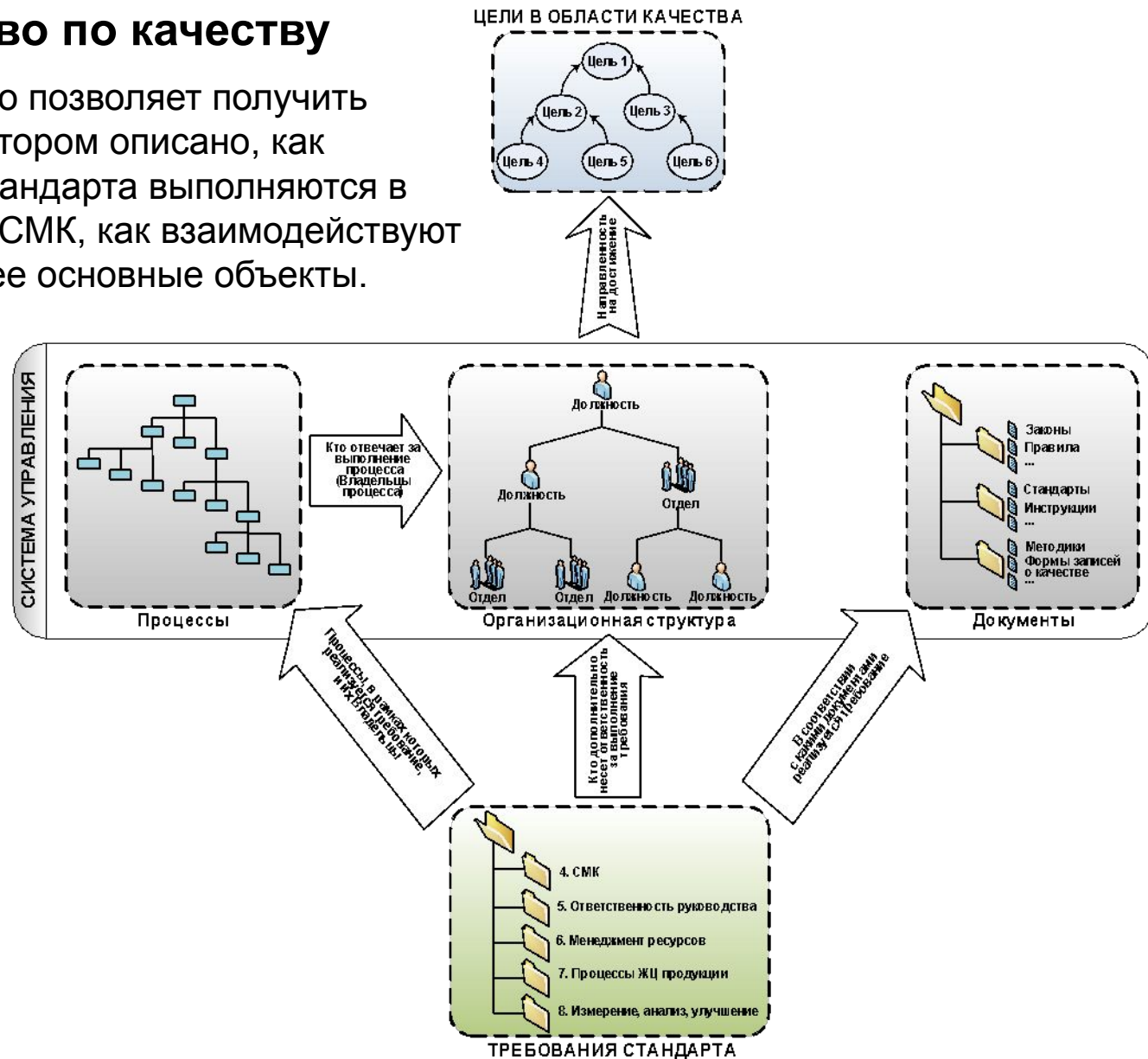
A smaller dialog box is open over the table, titled 'Редактирование объекта "4.2.2. Руководство по качеству" из Стандарты'. It shows details for a specific document:

- Код: 4.2.2. Руководство по качеству
- Название: 4.2.2. Руководство по качеству
- Текст пункта стандарта: Необходимо разработать и поддерживать в рабочем с...
- Описание: Основным документом СМК Компании является насто...
- Комментарий:

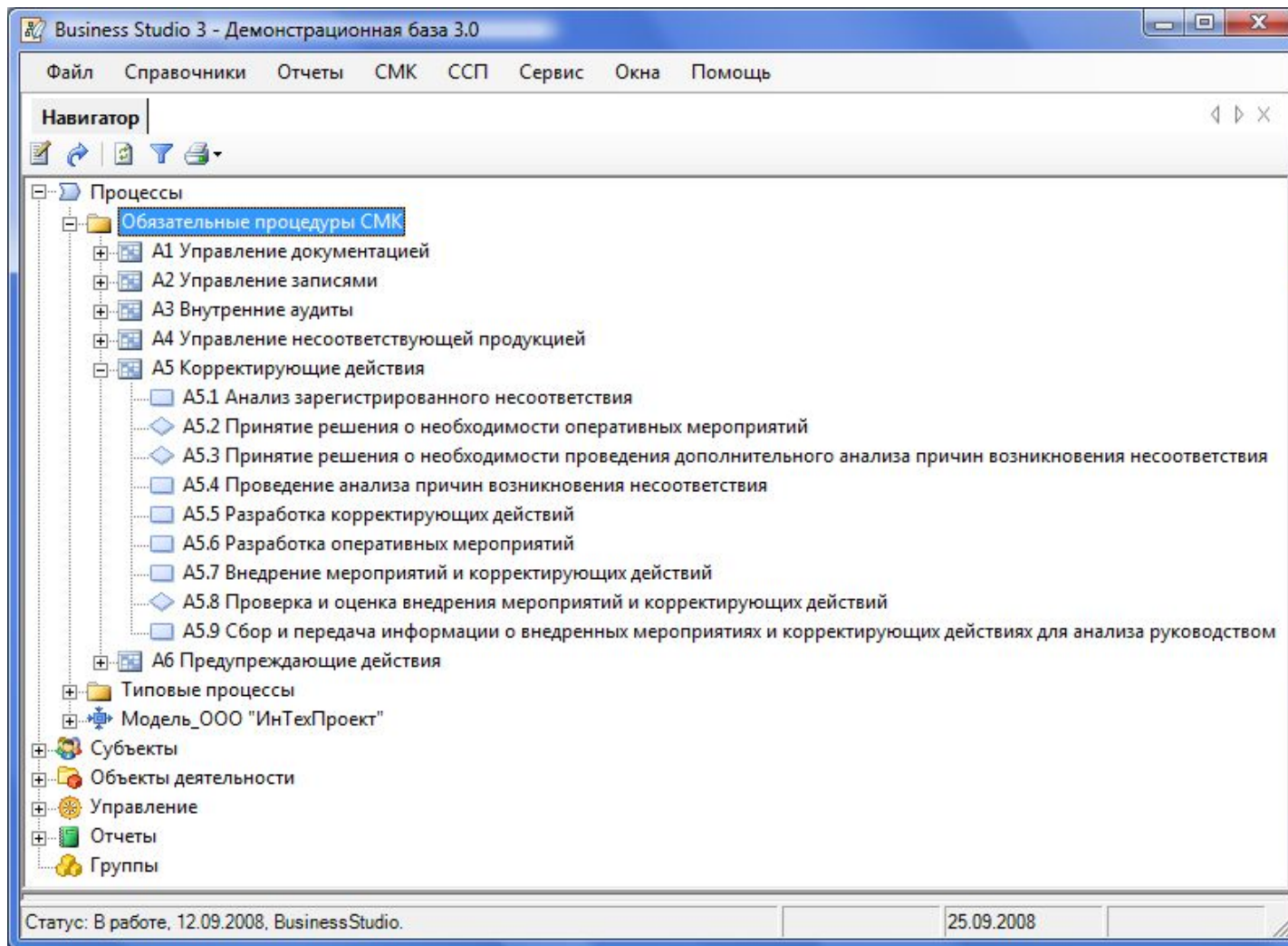
The bottom of the interface shows the date '16.11.2008'.

Руководство по качеству

Business Studio позволяет получить документ, в котором описано, как требования стандарта выполняются в действующей СМК, как взаимодействуют между собой ее основные объекты.



В Business Studio приведены примеры процедур, которые являются обязательными для документирования в рамках стандарта ISO 9001:2000



Business Studio позволяет:

- Планировать аудиты
- Получать график аудитов на основе составленного плана
- Фиксировать результаты проведенных аудитов
- Формировать отчеты по этим результатам

График проведения аудитов системы менеджмента качества

Период
С 01.01.2008 по 30.06.2008

Дата начала аудита	Дата окончания аудита	Проверяемое подразделение	Область распространения аудита	Тип планирования аудита
21.01.2008	23.01.2008	Отдел снабжения	Внутренний	Очередной
17.03.2008	19.03.2008	Инженерно-технический отдел	Внутренний	Очередной
21.04.2008	23.04.2008	Отдел продаж	Внутренний	Очередной
12.05.2008	13.05.2008	Отдел снабжения	Внутренний	Повторный
16.06.2008	17.06.2008	Отдел продаж	Внутренний	Повторный

Поддержка СМК. Соскрит – сбор сообщений о несоответствиях

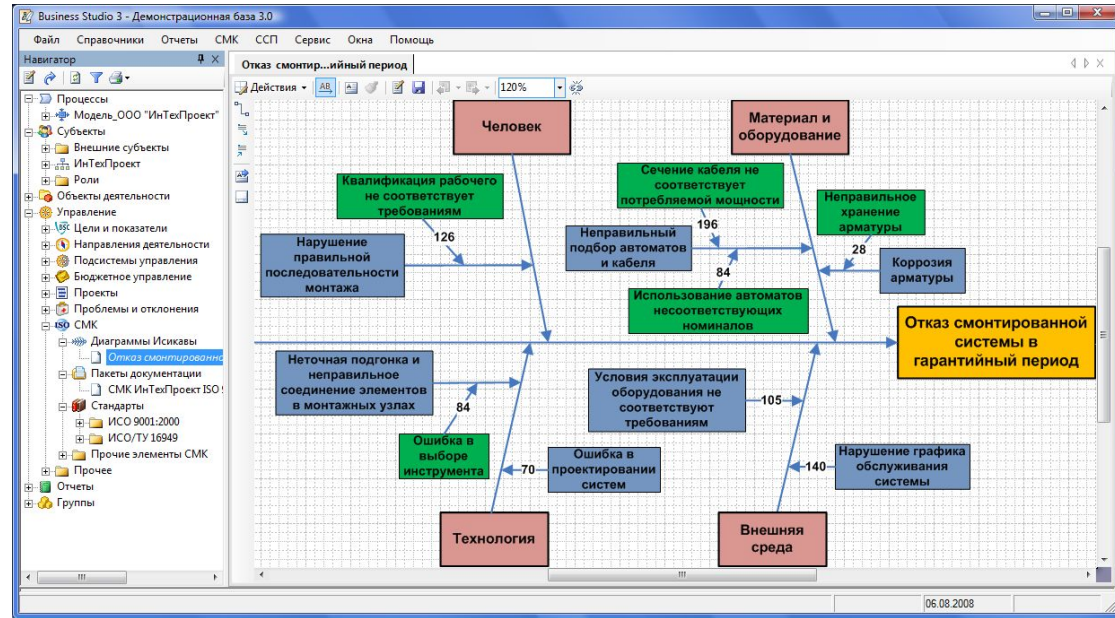
Соскрит позволяет организовать ввод сообщений о несоответствиях с любого рабочего места без использования лицензий Business Studio и вовлечь в процесс улучшения качества всех сотрудников.

Сообщения о несоответствиях (1113 строк)

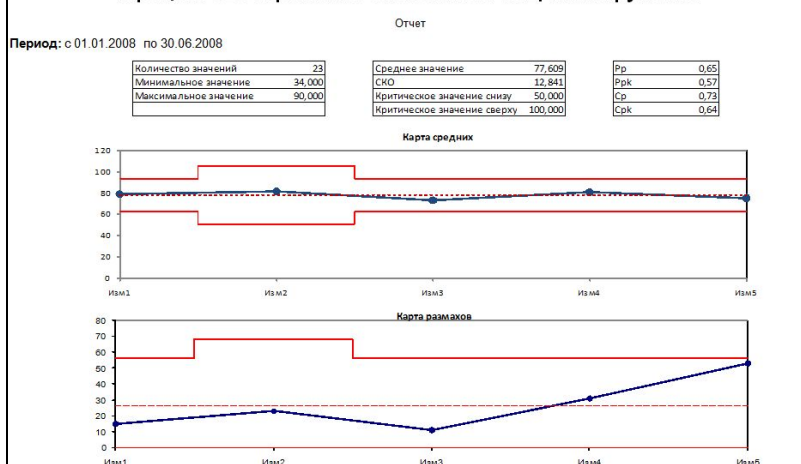
Номер сообщения	Дата	Название	Объект	Источник	Значимость несоо...	Необ...	Необходимо...
04-07.2008	14.07.2008	Сообщение о несоответствии закупаемого инструмента	Инструмент	Отдел сн...	Значительное	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03-02.2008	04.02.2008	Сообщение о несоответствии процесса "А6 Закупки и снабжение"	А6 Закупки и снабжение	Отдел сн...		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02-01.2008	22.01.2008	Сообщение о несоответствии процесса Закупки и снабжение	А6 Закупки и снабжение	Очередн...	Малозначительное	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
01-06.2008	02.06.2008	Сообщение о несоответствии ТМЦ	ТМЦ	Инженер...	Значительное	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10-09.2008	30.09.2008	Сообщение о несоответствиях процесса "А3.3 Обучение персонала"	А3.3 Обучение персонала			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06-09.2008	22.09.2008	Сообщение о несоответствиях процесса "А4 Планирование и осуществление проектных работ"	А4 Планирование и осущес...	Очередн...	Значительное	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07-09.2008	22.09.2008	Сообщение о несоответствиях процесса "А4 Планирование и осуществление проектных работ"	А4 Планирование и осущес...	Менедже...	Значительное	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11-10.2008	13.10.2008	Сообщение о несоответствиях процесса "А4 Планирование и осуществление проектных работ"	А4 Планирование и осущес...			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05-07.2008	21.07.2008	Сообщение о несоответствиях процесса "А5 Производство инструмента"	А5 Производство инстру...	Инженер...		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12-10.2008	20.10.2008	Сообщение о несоответствиях процесса "А5 Производство инструмента"	А5 Производство инстру...	Инженер...		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
08-09.2008	18.09.2008	Сообщение о несоответствиях процесса "А6 Закупки и снабжение"	А6 Закупки и снабжение			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
09-09.2008	29.09.2008	Сообщение о несоответствиях процесса "А6 Закупки и снабжение"	А6 Закупки и снабжение	Отдел сн...		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13-10.2008	27.10.2008	Сообщения о несоответствии закупаемого инструмента	Инструмент	Инженер...		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Business Studio поддерживает методику анализа несоответствий, их последствий и причин возникновения (FMEA) с применением диаграммы Исикавы



Контрольные карты для количественного признака по значениям показателя «Процент своевременно заказанных ТМЦ и инструмента»



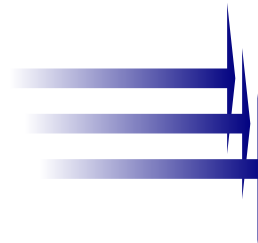
Контрольные карты, построенные по значениям показателей, позволяют отслеживать состояние процесса во времени и, главное, воздействовать на процесс до того, как он выйдет из-под контроля

Результаты использования

- Система целей и показателей (BSC/KPI)
- Оптимизированные бизнес-процессы
- Распределенные полномочия и ответственность между руководителями и подразделениями
- Подробные инструкции для исполнителей
- Пакет регламентирующий документации
- Оптимизированная штатная численность сотрудников
- СМК в рабочем состоянии

Эффекты

- Достижение стратегических целей компании
- Повышение управляемости и прозрачности
- Увеличение производительности труда исполнителей
- Сокращение потерь и убытков от неправильных действий сотрудников до 100%
- Минимизация времени обучения новых сотрудников
- Снижение зависимости от "ключевых" сотрудников
- Разгрузка Топ-менеджеров от "текучки" и предоставление им возможности заниматься стратегическими задачами
- Снижение трудоемкости работ по проектированию и актуализации системы управления в 2-3 раза



- ✓ Простота, удобство и высокая скорость освоения специалистами
- ✓ Использование самых популярных нотаций моделирования бизнес-процессов, понятных исполнителям без дополнительной подготовки
- ✓ Интегрированность : в одном инструменте собраны все востребованные бизнесом методики и технологии: BSC/KPI, моделирование бизнес-процессов, имитационное моделирование, функционально-стоимостной анализ, СМК.
- ✓ Формирование на выходе конкретизированных регламентирующих документов, не требующих дополнительной доработки. Поддержка двух форматов: документы Microsoft Word или HTML-навигатор.
- ✓ Наличие Мастера отчетов, позволяющего легко построить свои собственные или изменить существующие регламентирующие документы и отчеты
- ✓ Обеспечение совместной работы над одной бизнес-моделью команды специалистов в рамках одной сети или в режиме off-line
- ✓ Использование в качестве графического редактора диаграмм Microsoft Visio, ставшего стандартом в области деловой графики.





Спасибо за внимание!

www.businessstudio.ru

Группа компаний «Современные технологии управления»

443090, Самара, ул. Антонова-Овсеенко, д.59 "В", 1 этаж.

Тел: +7 (846) 202-19-00

mail@businessstudio.ru

Партнерская сеть

Партнерская сеть объединяет ведущие консалтинговые и ИТ-компании России и стран СНГ в городах: Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Омск, Челябинск и других.

Координаты партнеров размещены на сайте: www.businessstudio.ru/addr

