



Бизнес
Инжиниринг
Групп



Программно-методический комплекс

ОРГ-МАСТЕР®

(Система моделирования деятельности организации и
формирования корпоративных регламентов)

Санкт-Петербург

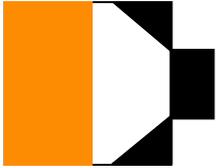
2006 г.



1. Моделирование и инжиниринг бизнес-систем
2. Корпоративная архитектура как объект моделирования
3. Концепция и принципы построения продукта
4. Позиционирование продукта по сравнению с аналогами
5. Технология процессного описания с помощью ОРГ-МАСТЕР®
6. Комплексные решения на основе системы ОРГ-МАСТЕР®
7. Примеры пользователей продукта и реализованных решений

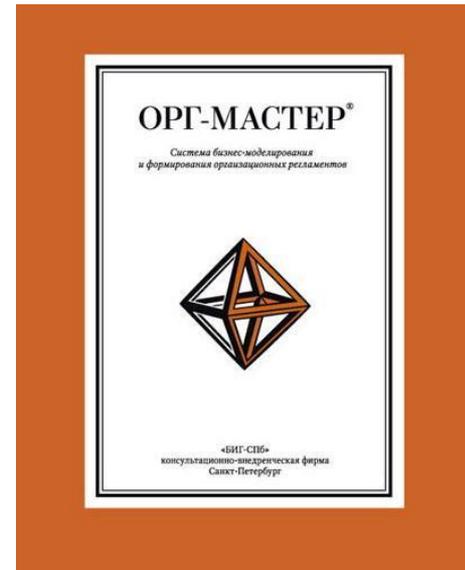


«БИГ-Петербург»: краткие сведения о компании



БИГ-Петербург (Бизнес Инжиниринг Групп)

Бизнес-инжиниринг – деятельность по созданию, оптимизации и развитию бизнес-систем, основанная на инженерном подходе

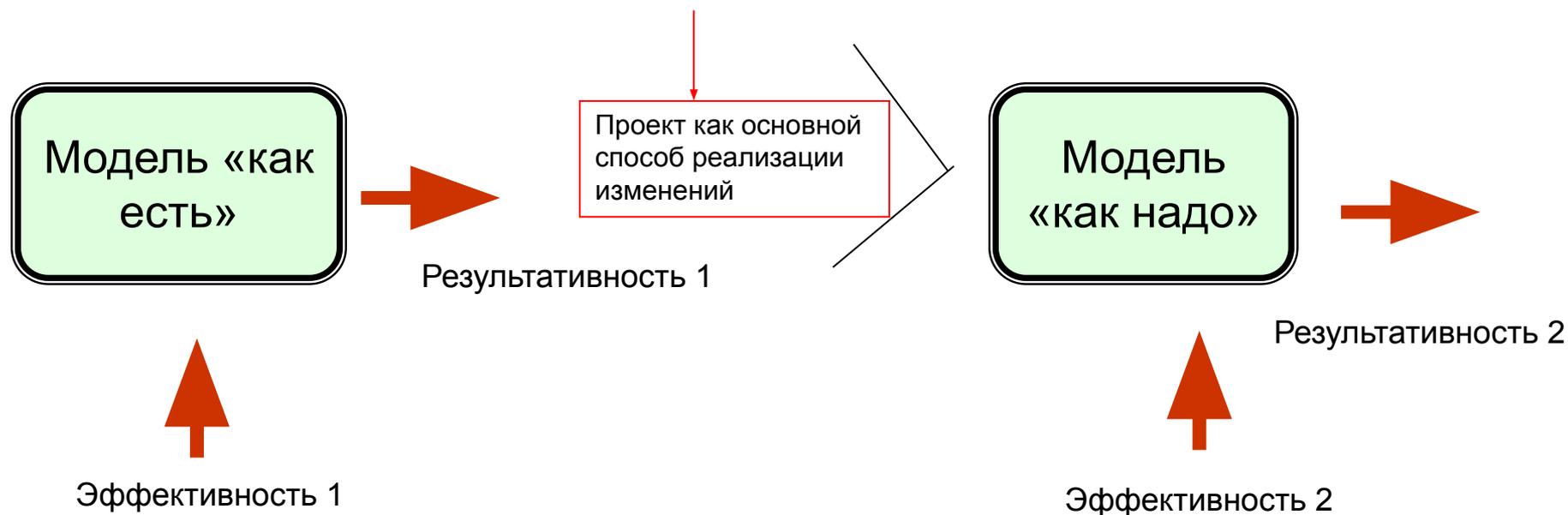


Специализация: разработка и внедрение новейших технологий и программных продуктов в области организационного управления

Особенности инжиниринговой деятельности



- Работа по точным чертежам (схемам, моделям)
- Работа с применением стандартов и лучшей практики
- Постоянный поиск оптимальных решений
- Проект как основной способ реализации деятельности



Изменения – это образ жизни современных компаний. Изменения должны быть предсказуемыми и контролируруемыми. Для этого и нужен ОРГ-МАСТЕР®.



Реализация подхода требует:

(а) специальной технологии

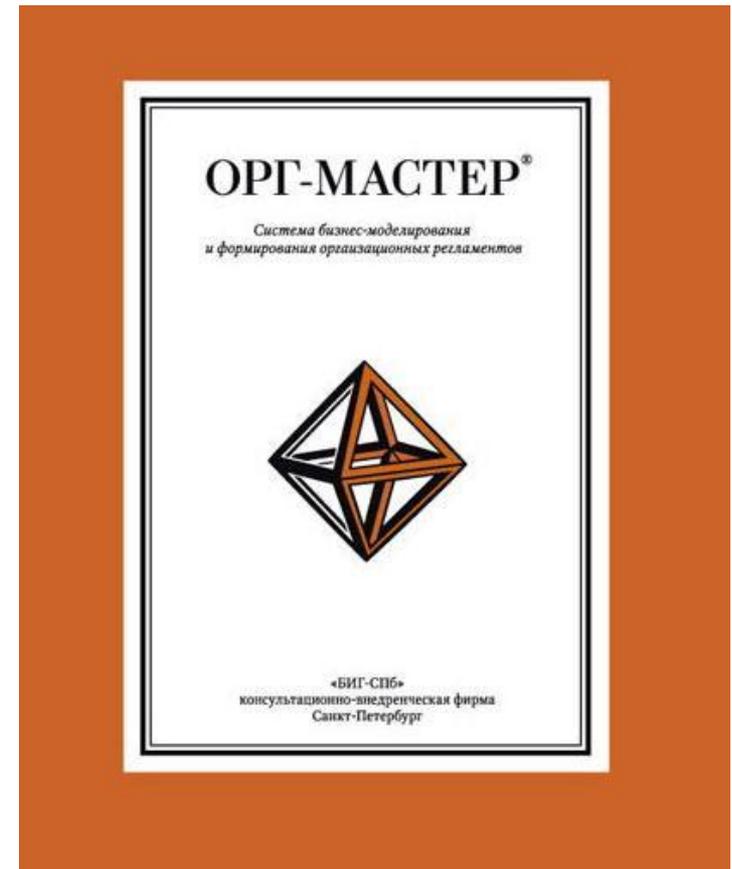
Технология бизнес-инжиниринга

базируется на формальном, точном и полном описании предприятия во взаимодействии с внешней средой.

В основе технологии лежат **компьютерные модели предприятия**, обеспечивающие:

1. Прозрачность управляемого объекта
2. Возможность анализа эффективности деятельности
3. Высокую скорость проведения изменений
4. Автоматическую генерацию организационных регламентов

(б) особого инструментария



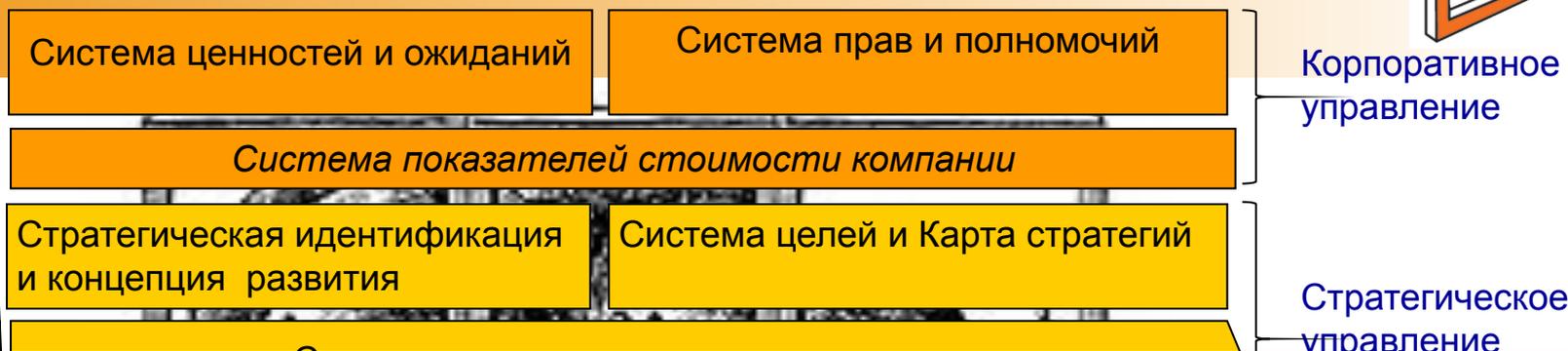
Взаимосвязанность и контроль преобразований



Надо видеть
полную модель
объекта
преобразований

- Проекты изменений касаются того
- Успешность проектов зависит от способности адекватно представить целое.
- **Не видя целое, невозможно не учитывать стратегическим интересам фирм необходимым изменениям.**

Объект моделирования?

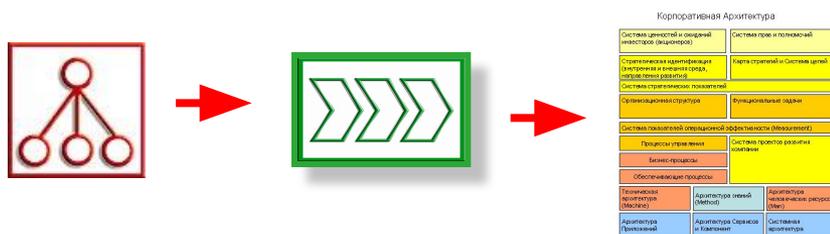


Корпоративная архитектура – это общая модель бизнеса, определяющая политику инвесторов, стратегии, продукты, технологии, процессы, структуры и информационную поддержку деятельности



Корпоративная архитектура!

Парадигмы информатизации бизнеса и смена объектов моделирования



От моделей **операций** к **процессам** и далее к **корпоративной архитектуре**

Процессная модель – это только фрагмент общей модели компании

Некоторые задачи решаемые с помощью моделирования деятельности компании

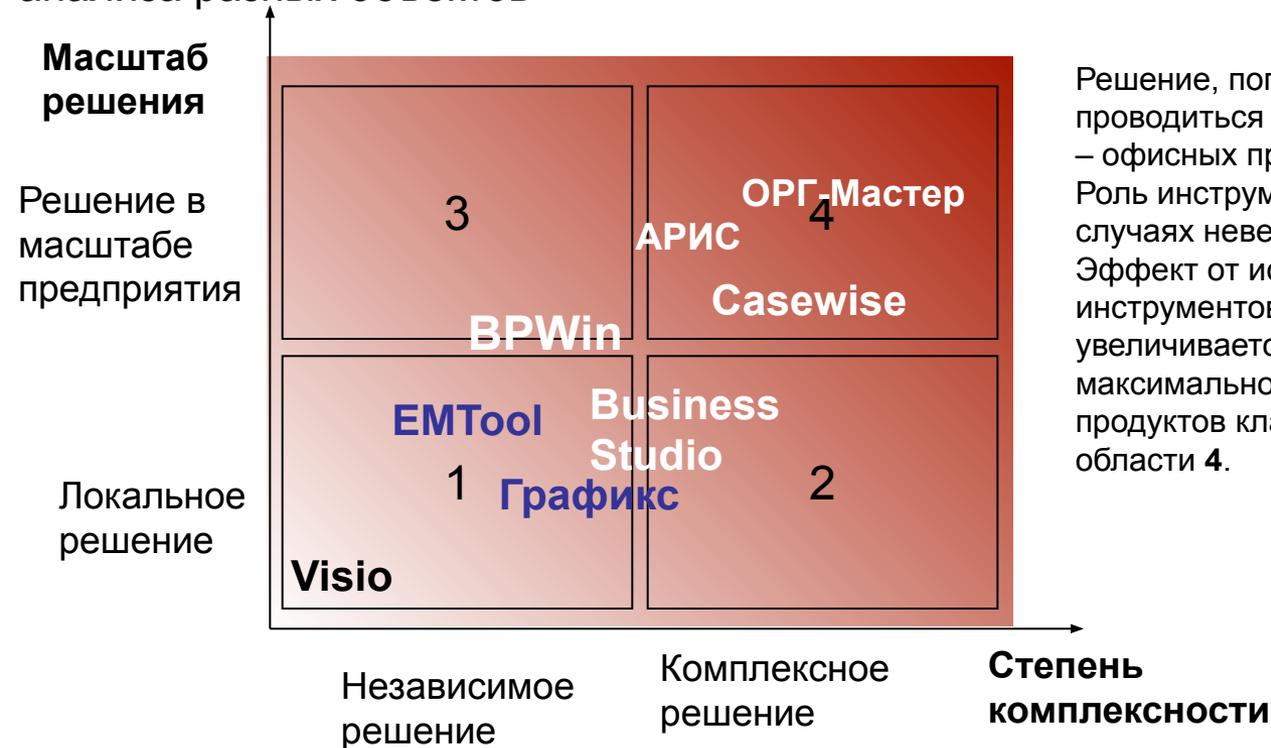


Для каждого класса задач свой инструмент...



Задачи анализа и оптимизации различных аспектов бизнес-модели компании могут характеризоваться двумя критериями:

- **Масштабом решения** – от локального (для отдельного объекта – подразделения, процесса, проекта) до решения в масштабе всего предприятия
- **Степенью комплексности** – от независимого решения (в рамках одного аспекта моделирования - функции, процессы, цели, бюджеты...) до взаимосвязанного, требующего анализа разных объектов



Решение, попадающее в область 1, может проводиться с использованием подручных средств – офисных приложений и “рисовалок” типа Visio. Роль инструментов класса **Orgware** в таких случаях невелика. Эффект от использования более развитых инструментов бизнес-моделирования увеличивается для решений в областях 2 и 3 и максимально проявляется в случае применения продуктов класса **Orgware** для решений из области 4.

“Orgware” – специальный класс программных продуктов для поддержки организации деятельности



- Взаимосвязанное описание в единой модели основных составляющих корпоративной архитектуры предприятия:
 - Формализация стратегической модели (целей, показателей, проектов развития)
 - Разработка организационно-ролевой, финансовой и других структур управления
 - Описание, оптимизация и сопровождение моделей процессов
- Возможность работать с единой базой данных и компактно хранить информацию о деятельности предприятия «в одном месте»
- Автоматическое получение отчетов из единой модели: регламенты процессов (в текстовом, табличном или графическом видах), положения о подразделениях и функциональных областях, должностные инструкции, которые позволяют легко узнать, кто, чем и зачем занимается в компании, какие существуют взаимосвязи.
- Наглядное и удобное для восприятия представление знаний о компании разным заинтересованным лицам (руководству, сотрудникам компании, аналитикам, специалиста по ИТ, партнерам, контролирующим и сертифицирующим органам).



Методическая составляющая в ОРГ-МАСТЕР®

Базовая версия продукта ОРГ-МАСТЕР®

Технические руководства

1. Руководство пользователя программы ОРГ-МАСТЕР®
Руководство по созданию моделей и регламентов
с помощью программы ОРГ-МАСТЕР®

Методические материалы

1. Разработка организационно-функциональной модели предприятия
2. Технология начальной идентификации процессов компании
3. Методические материалы по совершенствованию процессов
4. Система организационных управленческих регламентов



Библиотечные
классификаторы
объектов

Референтные
модели
процессов
(Графикс)

Специализированное решение ОРГ-МАСТЕР®СМК

Дополнительно:

Технические руководства

1. Руководство по созданию модели и документов
Системы Менеджмента Качества с помощью ОРГ-МАСТЕР®СМК
2. Руководство по качеству, созданное с помощью
МАСТЕР®СМК
3. Образцы документов СМК: Руководство по качеству.

Методические материалы

- Справочник по обеспечению выполнения требований стандарта ИСО 9001:2000 с использованием программы ОРГ-МАСТЕР®СМК



ОРГ-

Референтные
модели
предприятий



- **Ключевая концепция и принципы построения системы ОРГ-МАСТЕР®**





АНАЛИЗ СИСТЕМ МОДЕЛИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И ПРАКТИКИ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ

Сложность управления моделью в чисто графических системах стала приближаться к сложности управления объектами моделирования

Требования к методам и системам моделирования

Концепция (мета-модель) = 1

Методология - обобщенный процесс × 5

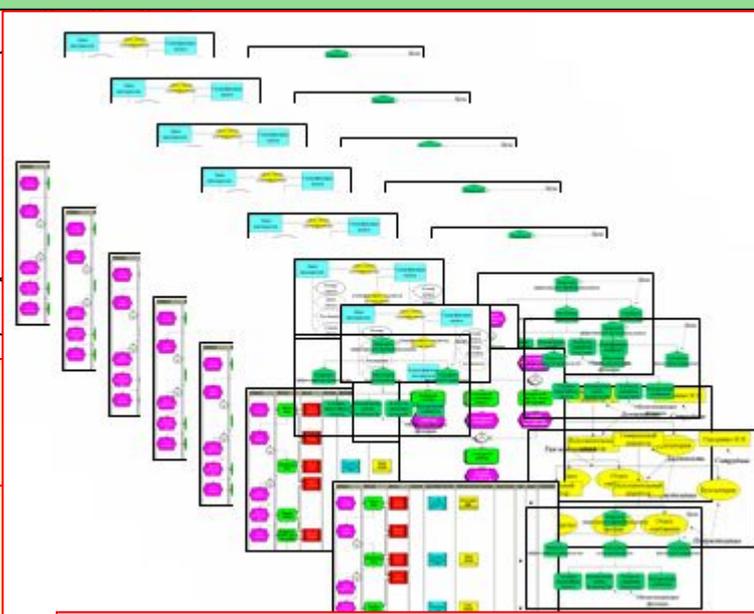
Детализированный Процесс × 25

Информатизированный процесс (с инфологической моделью) × 125

Ограничения графических систем по размеру диаграмм и уровням вложенности

Ограничения графических систем по количеству и типам диаграмм

Резюме: **Необходимы новые подходы**, позволяющие эффективно сочетать в единой взаимосвязанной модели, «знание» о всех существенных сторонах организации деятельности с учетом потребностей разных групп пользователей





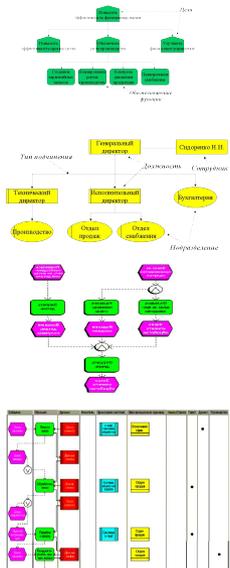
Управление сложностью комплексной модели предприятия

1. Модель как коллекция диаграмм

Состоит из моделей-диаграмм всех объектов и их взаимосвязей процессов в различных нотациях.

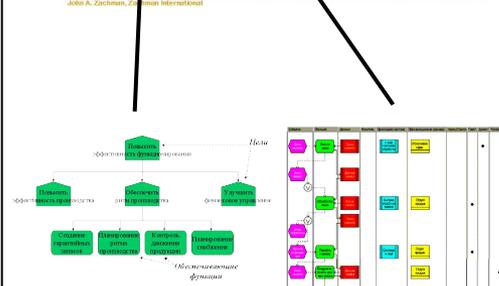
Формат хранения и представления информации фактически не отличаются.

1.а. Неструктурированная коллекция / Произвольно структурированная



1.б. Структурированная коллекция

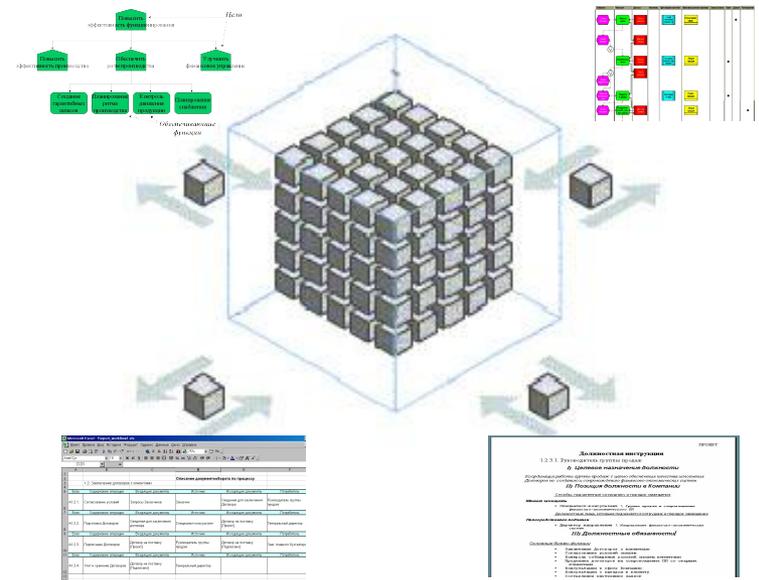
Dimension	DATA	FUNCTION	NETWORK	PEOPLE	TIME	MOTIVATION
SCOPE
ENTERPRISE MODEL
SYSTEM MODEL
TECHNOLOGY CONSTRAINED MODEL
DETAILED REPRESENTATIONS
LEVEL OF ABSTRACT



2. Модель как описание первичных объектов и связей между ними

Единая модель, представляющая собой базу знаний.

Диаграммы и организационные документы-регламенты являются отчетами из единой модели.



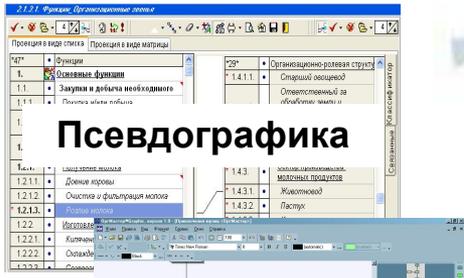


Построение модели компании в системах на основе баз данных организационных знаний – это подход ОРГ-МАСТЕР®

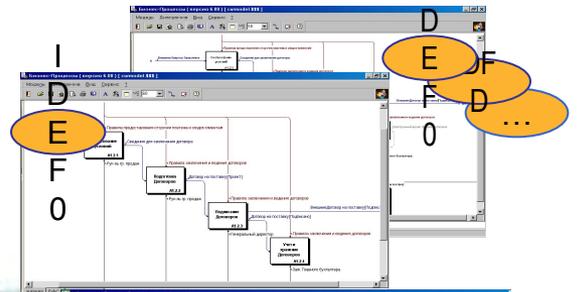
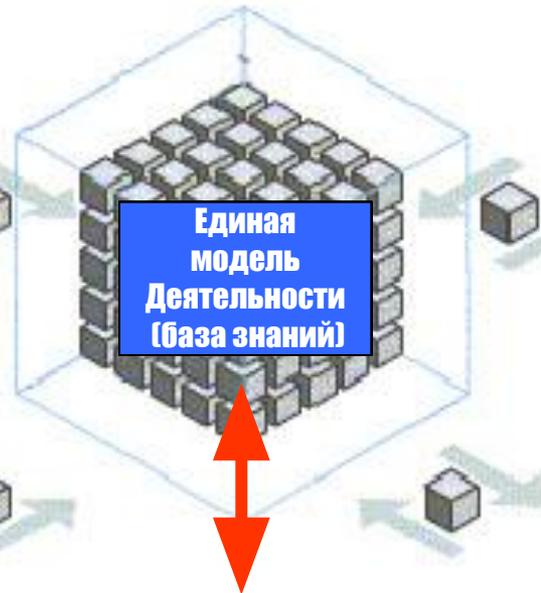
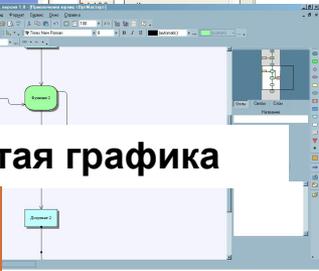
Ввод информации в модель

Иерархически можно выделить **Текст** (связанные с задачами по реализации Государственных услуг, Внешних процессов и Поручений), Управленческие (внутреннее управление) и Обеспечивающие (внутреннее обеспечение)

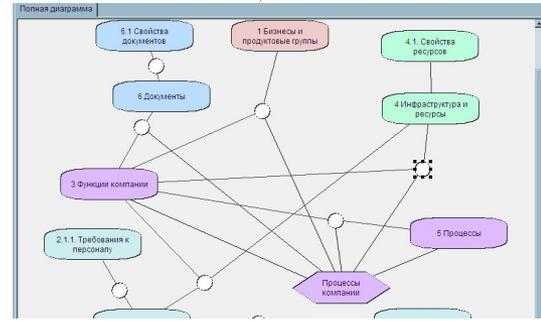
Вывод отчетов- диаграмм, регламентов



Простая графика



Должностная инструкция
1.2.3.1. Руководитель группы продаж
Целевое назначение должности
Координировать работу группы продаж; обеспечивать качество исполнения Договора по созданию и сопровождению финансово-экономических систем
II) Позиция должности в Компании
Службы, подчиненные должности и выполняемые задания
Может выполнять
• Специалист-консультант в Группе продаж и сопровождении Договора по сопровождению ИИ
Должностные функции
• Директор, управление ИИ, Контроль качества финансово-экономических систем
III) Должностные обязанности
Основные бизнес-функции
• Заключение Договора с клиентом
• Создание новой рабочей системы
• Контроль соблюдения сроков поставки и качества
• Проведение переговоров по сопровождению ИИ со клиентами
• Исполнение
• Консультирование в офисе Клиента
• Консультирование о вариантах поставки
• Составление смет



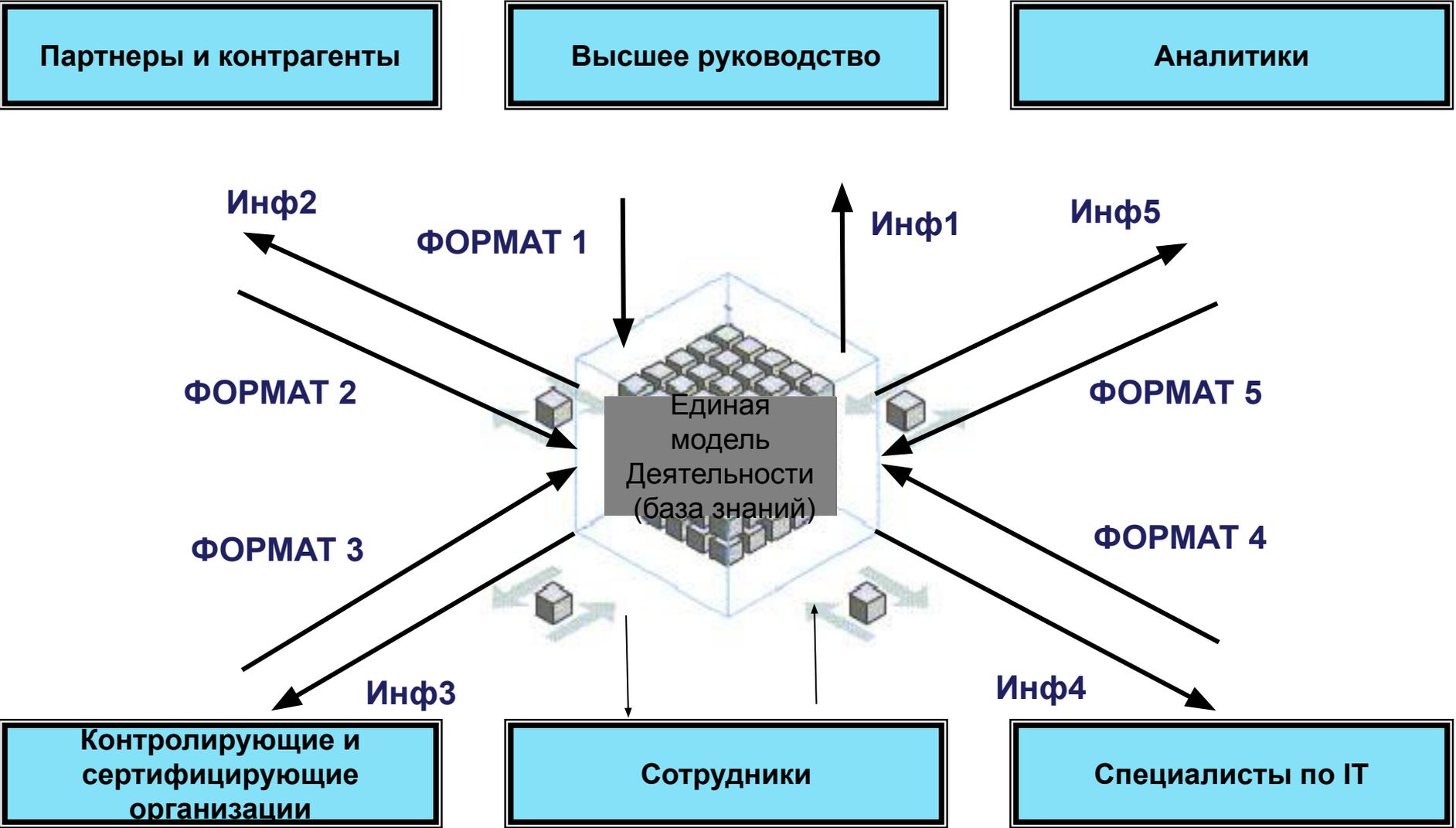
Внутреннее представление



Ключевая концепция (Core concept) – разделение языков внешнего и внутреннего представления



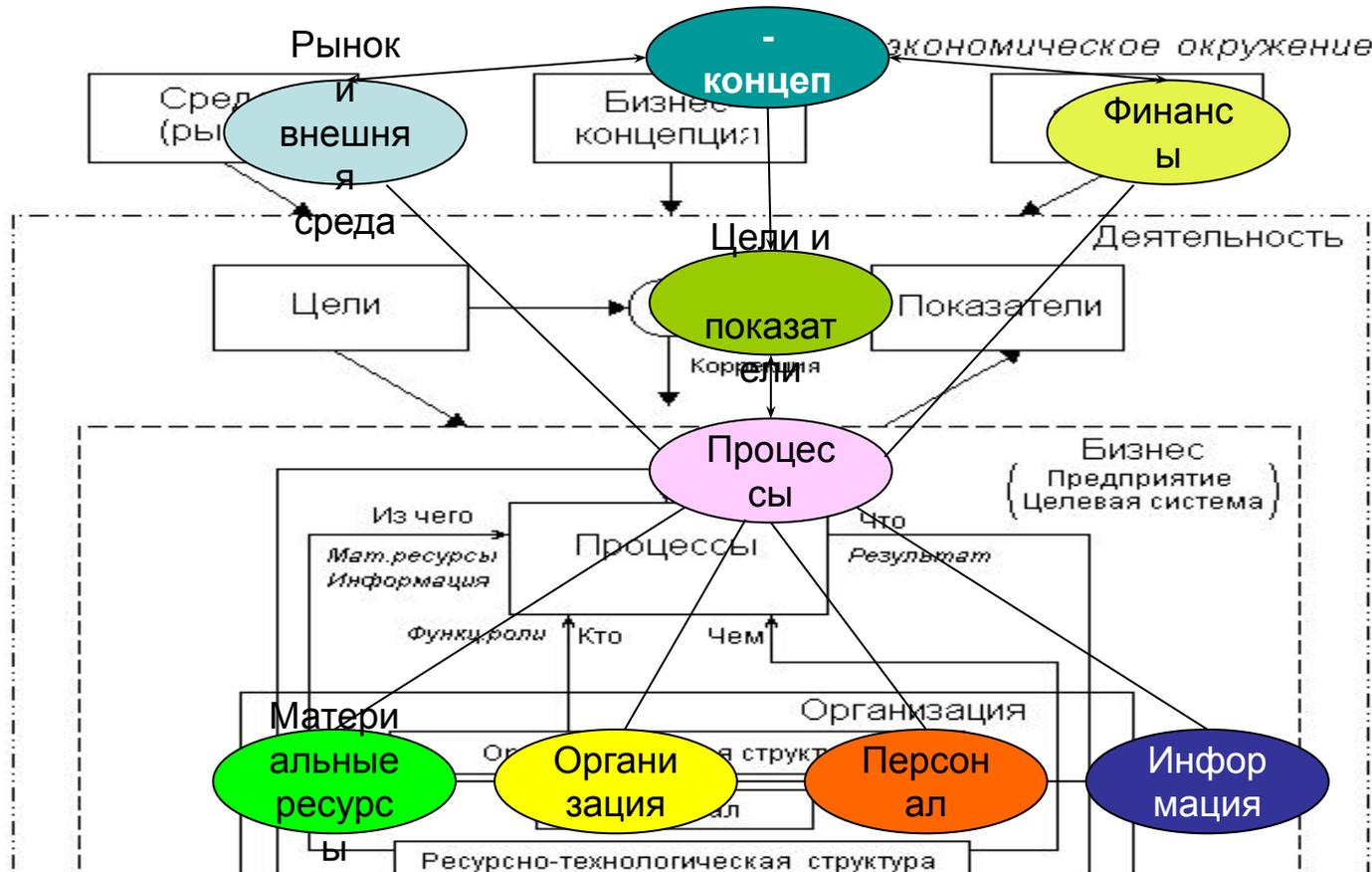
Внешнее представление: Разные потребители > Разные потребности > Разная информация > Разные аспекты модели!



Внутренняя структура модели – предметные области для описания бизнес-системы



Для облегчения задачи построения бизнес-модели применяются типовые схемы, описывающие необходимый набор предметных областей для описания деятельности бизнес-системы (предприятия, компании, группы)



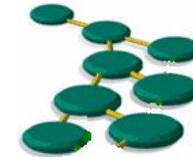
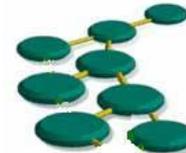
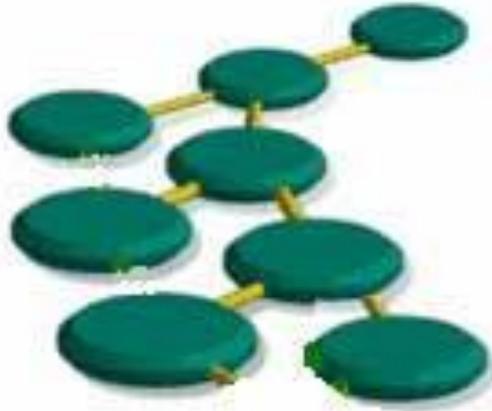
Предметные области и связи между ними описываются с помощью первичных объектов – классификаторов и проекций.. См. далее!



Внутренняя структура бизнес-модели: два основных инструмента построения

1. Иерархические классификаторы

2. Отношения-проекции между ними



«Классификаторы» – иерархические модели-онтологии существенных предметных областей

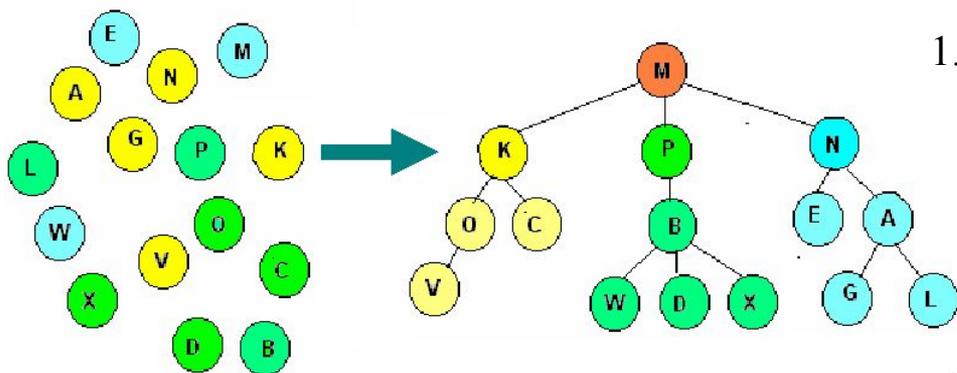
«Проекции» – модели парных и «тройных» отношений между ними

OReL (Organization Relations Language) – язык организационных отношений, базирующийся на этих элементах. Позволяет формально описать любую бизнес-систему. Интерфейс ОРГ-МАСТЕР® – способ простого задания конструкций этого языка

Классификаторы – что это?



Классификатор – иерархический список, справочник (онтологическая модель) объектов управления (организационных звеньев, функций, материальных ресурсов, баз и хранилищ данных, документов и т.п.), которым могут быть приписаны различные атрибуты: тип, значения, комментарий и т.п.



Фрагмент классификатора «Бизнес-процессы»

1. Основные процессы

1.1. Изучение рынка и потребителей

1.1.1. Выявление потребностей клиента

1.1.1.1. Проведение количественных оценок

1.1.1.2. Проведение качественных оценок

1.1.2. Оценка удовлетворенности клиента

1.2. Разработка виденья и стратегии

2. Процессы управления и обеспечения

Классификаторы (программная реализация)



ORF-MASTER: G-Firma ЛТ 20 [12.06.2005] G-фирма

Модель: Классификатор Проекция: Выбор проекций: Правка: Мастер: Сервис: Отправка: Выход

2.1. Функции

Функции

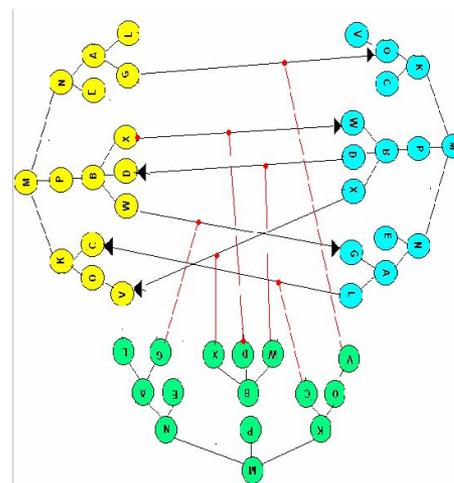
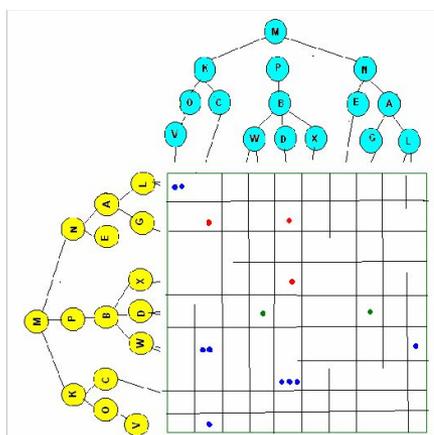
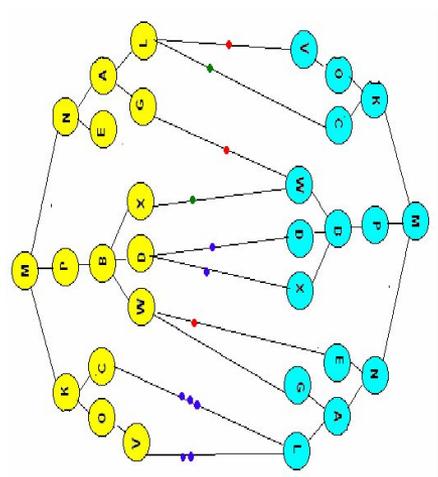
Дерево | Список | Полный список

- Функционал компании
 - Функции управления (Функциональные области управления)
 - Стратегия и корпоративные отношения
 - Стратегический менеджмент
 - Стратегический маркетинг
 - Маркетинговые исследования**
 - Исследования потребителей
 - Сбор данных о потребностях потребителей
 - Определение приоритетности потребностей потребителей
 - Выявление предпочтений потребителей
 - Исследование конкурентов
 - Получение информации о конкурентах
 - Анализ базы данных о конкурентах
 - Составление прогноза поведения конкурентов на рынке
 - Маркетинг рынка закупок
 - Анализ рынка и дистрибьюторской системы для определения наличия и потребности в препаратах на текущий момент
 - Анализ рынка потребляемых материальных ресурсов
 - Изучение и анализ цен на материальные ресурсы
 - Подготовка отчетов о рыночных условиях и издержках на закупку
 - Отслеживание потребительских и рыночных тенденций
 - Составление формуляра по ЛС поставщиков
 - Анализ параметров рынка
 - Проведение оценки емкости рынка
 - Анализ тенденций изменений рынка
 - Анализ цен и ценообразующих факторов
 - Выработка продуктовой стратегии (на период)

Проекции – что это?



Проекции – это простые матричные модели, задающие систему отношений между классификаторами в нужной комбинации. Связи также могут иметь дополнительные атрибуты (направление, название, индекс, шкала)



А) Проекция в виде связей элементов двух классификаторов

В) Матричное отображение проекции классификаторов

С) «Тройная проекция»

Проекция (программная реализация)



2.1.3.1. Функции Организационные звенья

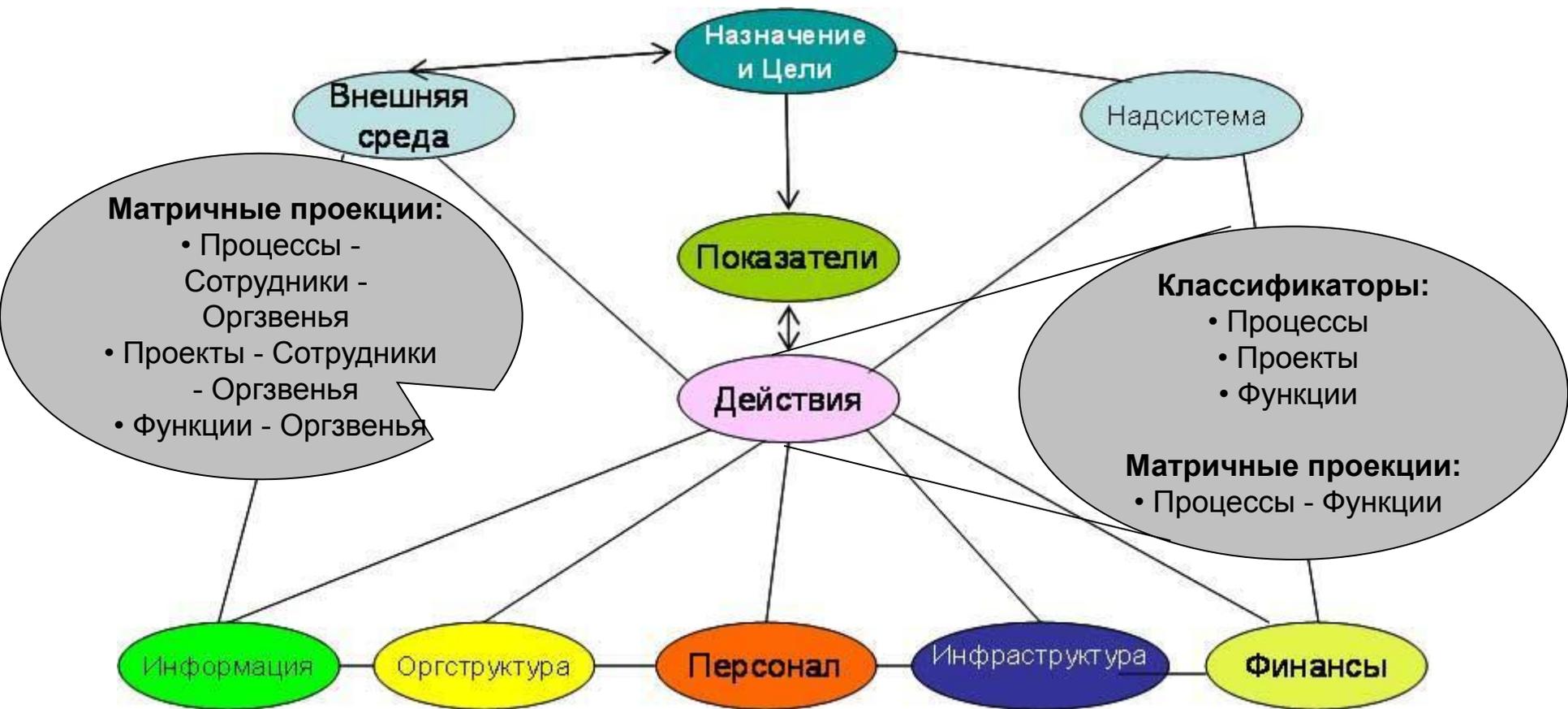
Проекция в виде списка Проекция в виде матрицы

47		•	Функции
1.			Основные функции
1.1.			Закупки и добыча необходимого
1.1.1.			Покупка и/или добыча
1.1.2.			Подготовка, хранение и отпуск материалов
1.2.			Производство молочной продукции
1.2.1.			Получение молока
1.2.1.1.			Дояние коровы
1.2.1.2.			Очистка и фильтрация молока
* 1.2.1.3.			Розлив молока
1.2.2.			Изготовление сметаны
1.2.2.1.			Кипячение молока
1.2.2.2.			Охлаждение молока
1.2.2.3.			Создание сливок

29		•	Организационно-ролевая структура
* 1.4.1.1.			Старший овощевод
			Ответственный за обработку земли и подготовку посадки (Младший овощевод)
* 1.4.1.2.			
* 1.4.2.			Сектор птицеводства
* 1.4.2.1.			Птицевод
* 1.4.3.			Сектор производства молочных продуктов
* 1.4.3.1.			Животновод
* 1.4.3.2.			Пастух
* 1.4.3.3.			Изготовитель сметаны
* 1.5.			Служба лесного хозяйства
* 1.5.1.			Собиратель ягод - Грибник
* 1.6.			Вспомогательные службы

Классификатор
Связанные

Внутренняя структура бизнес-модели: связь понятий верхнего и нижнего уровней

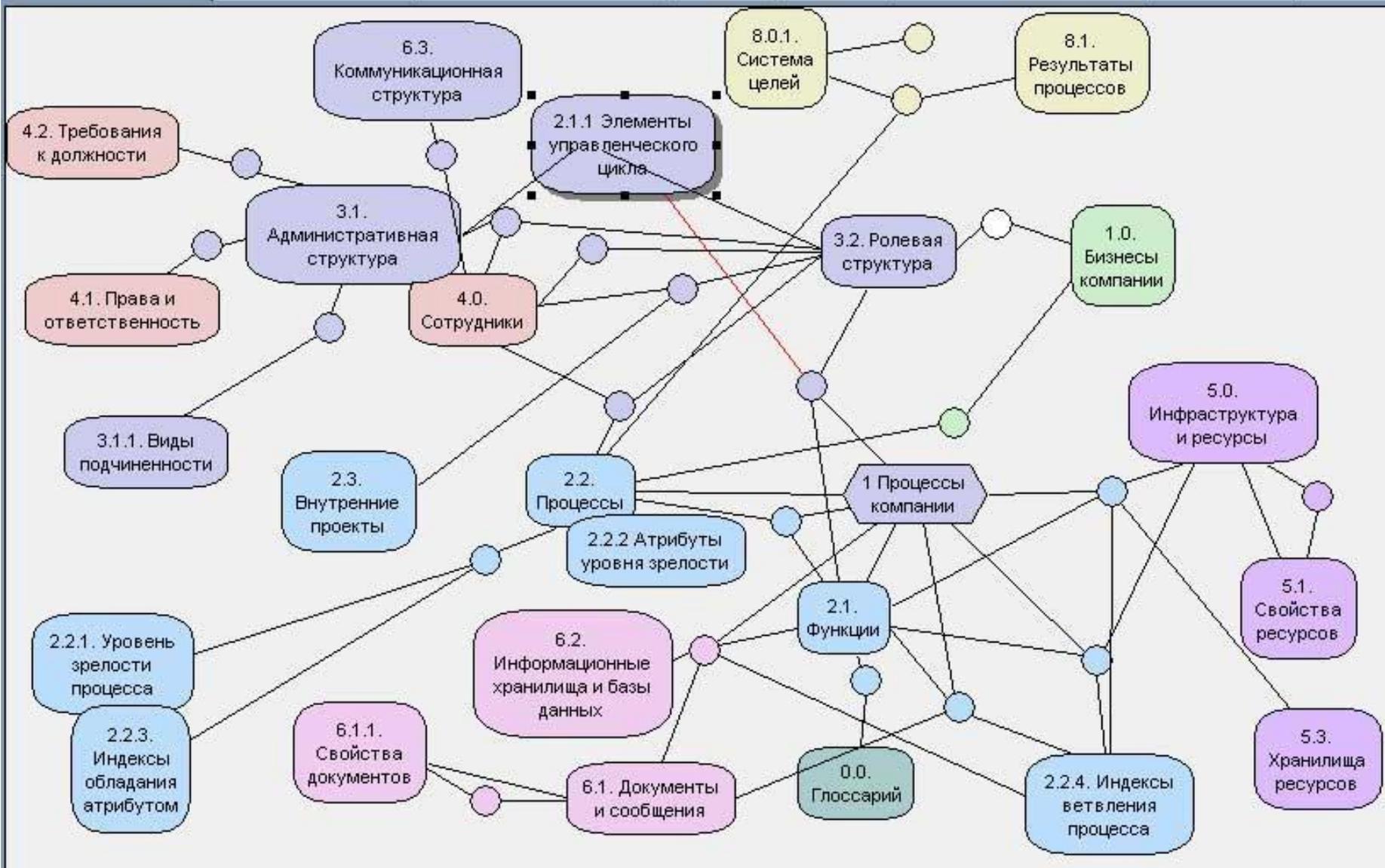


Итак, предметные области и связи между ними описываются с помощью первичных объектов – классификаторов и проекций..

Внутренняя структура бизнес-модели (программная реализация)



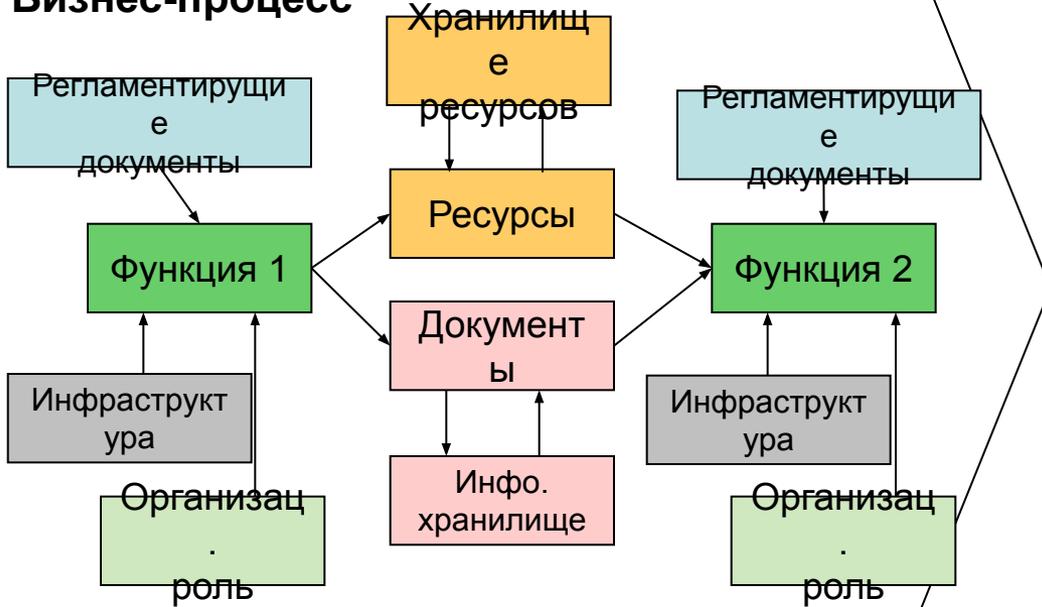
Полная диаграмма | Цели и показатели | Рынок и внешняя среда | Финансы | Процессы | Материальные ресурсы | Организация | Персонал



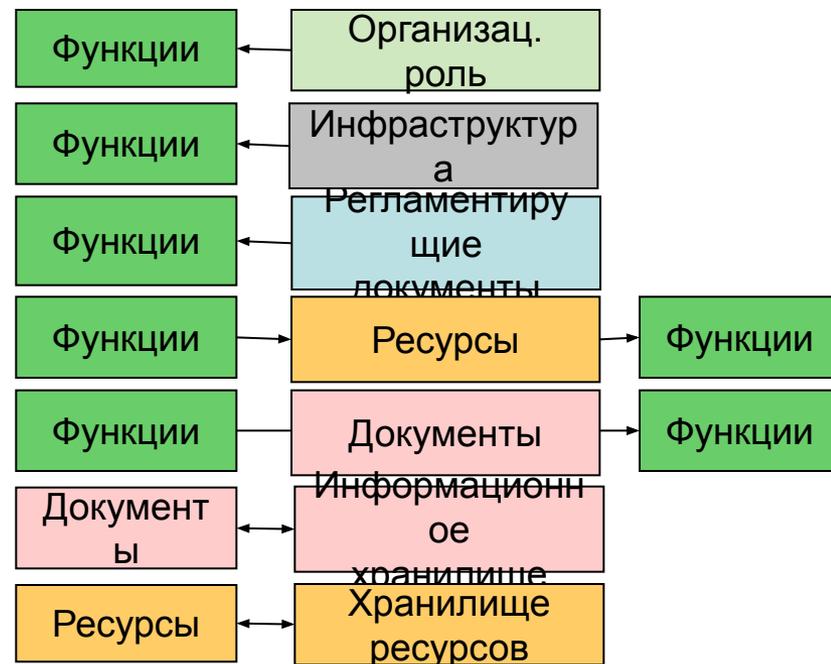
Бизнес-процесс тоже описывается системой классификаторов и проекций!



Бизнес-процесс



Система классификаторов и проекций



Окно описания процессов (псевдографика)



Оргмастер-Профи: НПО Автоматика-ЛГ17 [16.03.2003]/СМК

Модель Классификатор Проекция Набор проекций Правка Мастера Сервис Справка Выход

2. Система процессов Компании

2. Система процессов Компании

В виде списков В виде матрицы

Процессы

11		Функции
1.		Функции менеджмента
1.4.		Логистика
1.4.1.		Анализ и выбор поставщиков
1.4.1.1.		Выбор базовых критериев выбора постав
* 1.4.1.2.		Сбор информации по рынкам закупок
1.4.1.3.		Предварительная оценка рынков закупок
1.4.1.4.		Выбор рекомендуемых поставщиков
1.4.1.4.1.		Поиск потенциальных поставщиков
1.4.1.4.2.		Регистрация данных о возможных постав
1.4.1.4.3.		Рейтингование поставщиков по каждо
1.4.1.4.4.		Формирование перечня рекомендуемых,

Ресурсы

10		Изделия и материалы
* 1.		Программно-аппаратный комплекс
* 1.1.		Аппаратная часть комплекса
* 1.1.1.		Электронные модули

Документы

Выбор поставщиков

Выбор поставщиков

Процесс

Предварительная оценка рынков закупок

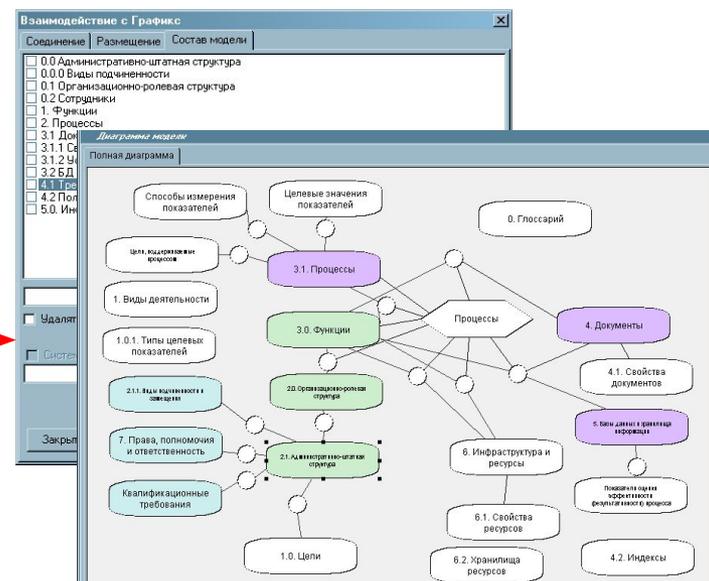
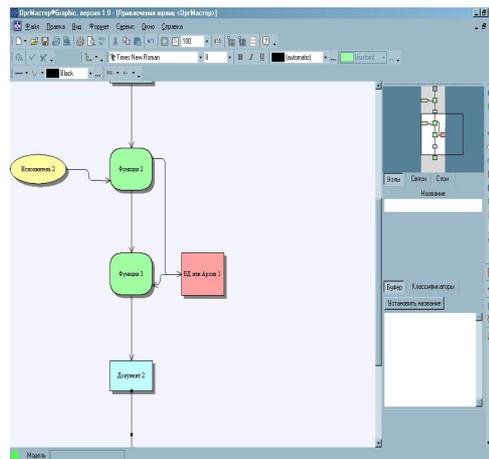
ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ инструменты ввода информации



Импорт иерархических списков и произвольных текстов для формирования классификаторов

- 1.1.1. Стратегия и корпоративные отношения
 - 1.1.1.1. Стратегический менеджмент
 - 1.1.1.2. Стратегический маркетинг
 - 1.1.1.2.1. Маркетинговые исследования
 - 1.1.1.2.1.1. Исследования потребителей
 - 1.1.1.2.1.1.1. Сбор данных о потребностях потребителей
 - 1.1.1.2.1.1.2. Определение приоритетности потребностей потребителей
 - 1.1.1.2.1.1.3. Выявление предпочтений потребителей
 - 1.1.1.2.1.2. Исследование конкурентов

ОРГ-МАСТЕР®Графикс в роли простого средства ввода информации о процессах



Значение единого внутреннего «языка» модели



От Вавилонской башни к



Единому языку



Задача внутреннего «языка» -
обеспечить единство и связность
модели простыми стандартными
средствами, которые легко
осваиваются, но позволяют
создать сложные модели!

Модель как база

знаний, **из которой возможен вывод информации в различных форматах различным классам пользователей**



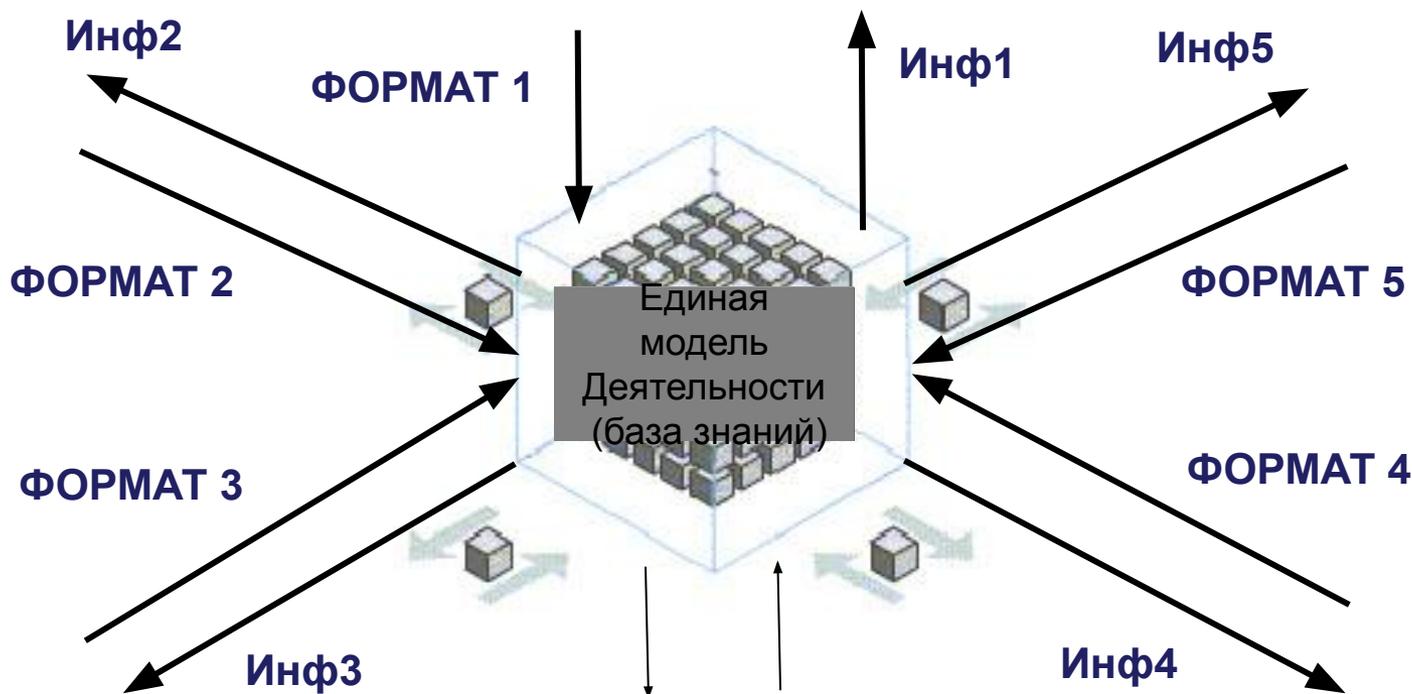
Вывод информации: Разные потребители > Разные потребности > Разная информация из модели



Партнеры и контрагенты

Высшее руководство

Аналитики



Контролирующие и
сертифицирующие
организации

Сотрудники

Специалисты по IT

Потребители – цель получения – форматы представления



Потребители	Цель получения	Формат представления
Высшее руководство	Понимание общей организации деятельности и ролевого участия подразделений Принятие управленческих решений по определению «правил игры»	Общая картина («ландшафт») процессов, возможно, в индивидуальном формате Политики, Карты стратегий, Дерево целей и показателей Матрицы ответственности
Сотрудники компании (исполнители)	Четкое понимание правил игры, ожиданий руководства, последовательности действий, распределения ответственности	Регламенты процесса (текст или таблица) Должностные инструкции Карты операций и технологические инструкции
Аналитики, Сотрудники – владельцы процессов	Оптимизация структур и процессов	Стандартные нотации представления процессов (нотации IDEF0, IDEF3, EPC, ЛФС и т.д.), возможно специальные отчеты Процесс во взаимосвязи с другими процессами и объектами управления (цели, показатели, структуры...)
Специалисты по ИТ	Постановка задач для ИТ-решений в рамках подготовки к внедрению информационных систем	Стандартные нотации представления процессов (IDEF3, DFD и т.д.) Таблицы информационных структур
Партнеры, контрагенты	Создание партнерств, совместных предприятий, аутсорсинг	Графическое представление процесса в удобном для восприятия виде. Стандарты взаимодействия (регламент процесса, отражающий только точки и характеристики взаимодействия)
Контролирующие и сертифицирующие организации. Система внутреннего контроля.	Проверка соответствия управления компанией требованиям стандартов (ISO9000, 14000, отраслевые стандарты по безопасности труда, закон Sarbanes-Oxley, внутренние стандарты и т.п.)	Текстовые документы (Политики, Положения, Должностные и технологические инструкции) Общепринятые графические форматы Специальные таблицы соответствия требований и фактической организации

Множество взглядов на организацию или «каждому – свое»



Уровни корпоративной архитектуры ⇒ Потребители ↓	Корпоративный	Стратегический	Операционный	Бизнес-деятельность	ИТ-архитектура
Высшее руководство					
Сотрудники компании (исполнители)					
Аналитики, Сотрудники – владельцы процессов					
Специалисты по ИТ	Матрица предоставления информации из модели – в каждой ячейке типы отчетов, предоставляемые соответствующему потребителю на соответствующем уровне				
Партнеры, контрагенты					
Контролирующие и сертифицирующие организации.					

Д... каждого уровня управления (руководители, менеджеры подразделений, рядовых сотрудников) из единой модели могут быть сформированы свои регламенты, отражающие интересующие их аспекты и уровень деятельности

Средства вывода: генератор табличных и текстовых отчетов в ОРГ-МАСТЕР®



Отчет: "Положение об организационно-функциональной структуре"

Отчеты

- 1.0. Положение об организационно-функциональной структуре
- 1.1. Организационная схема
- 1.2. Схема распределения функций (крупно)
- 2.1. Положение о Подразделении

Общие настройки отчета

№ 1.0. Название отчета Положение об организационно-функциональной структуре

Структура отчета

- Отчет
 - Бизнесы, продукты и услуги
 - Функции
 - Организационно-ролевая структура
 - Организационно-ролевая структура
 - Функции
- Диаграммы

Настройки позиции | Классификаторы | Разделы | Свойства

Вид: Проекция и классификатор связей | Выбор типов

Бизнесы, продукты и услуги

Формат вывода

Текст

Уровни раскрытия

- Все уровни
- До уровня 3
- По раскрытию

Отсчет уровней

с 1-го

Выводить

Все

Полностью

Внутреннюю Внешние

Сортировать по связям

Шаблон: Общий

Отображать

- С номерами
- Сквозная нумерация
- Позиция
- Типы
- Заголовок
- Шкалы
- Заголовок
- Комментарии
- Заголовок
- Общий
- К записям

Шаблон отчета: Положение об орг.-функц. структуре

Принять | Просмотр | Закрыть

Средства вывода: мастер диаграмм в ОРГ-МАСТЕР®



Выберите параметры

Основные Управление потоками

Операции

- Все
- Помеченные
- Кроме помеченных

Внешние потоки

- Позиция
- Наименование
- Позиция
- Вывод

Бизнес-Процессы (версия 6.00) [curmodel. \$\$\$]

Модель Диаграмма Вид Сервис ?

60

Структурные диаграммы

Диаграммы процессов

(С) БИГ-СПб, 1998-2005

Подготовка Договора

Протокол оперативного совещания у ЗМ_ЗПД

Поручение подготовить план действий

Поручение ЗД_ЗПД на подготовку плана действий по эл. взаимодействию

Разработка плана действий

План действий по электронному взаимодействию [проект]

Визирование плана на уровне департамента

Поручение ЗД_ЗПД на доработку плана действий по эл. взаимодействию [разработан - о/а] [принять без замечаний]

Визирование плана на уровне министерства

Поручение ДД на доработку плана действий по электронному взаимодействию

Поручение доработать план действий

Поручение ЗД_ЗПД на доработку плана действий

Договор на поставку [Подписан]

Визирование и ведения договоров

Календар

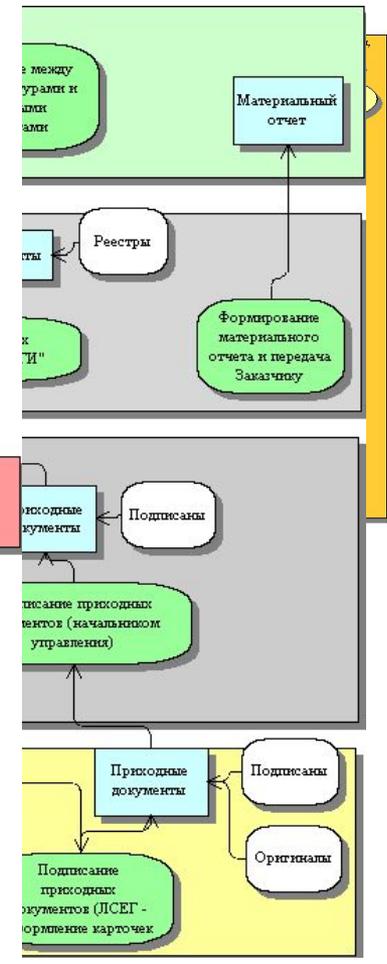
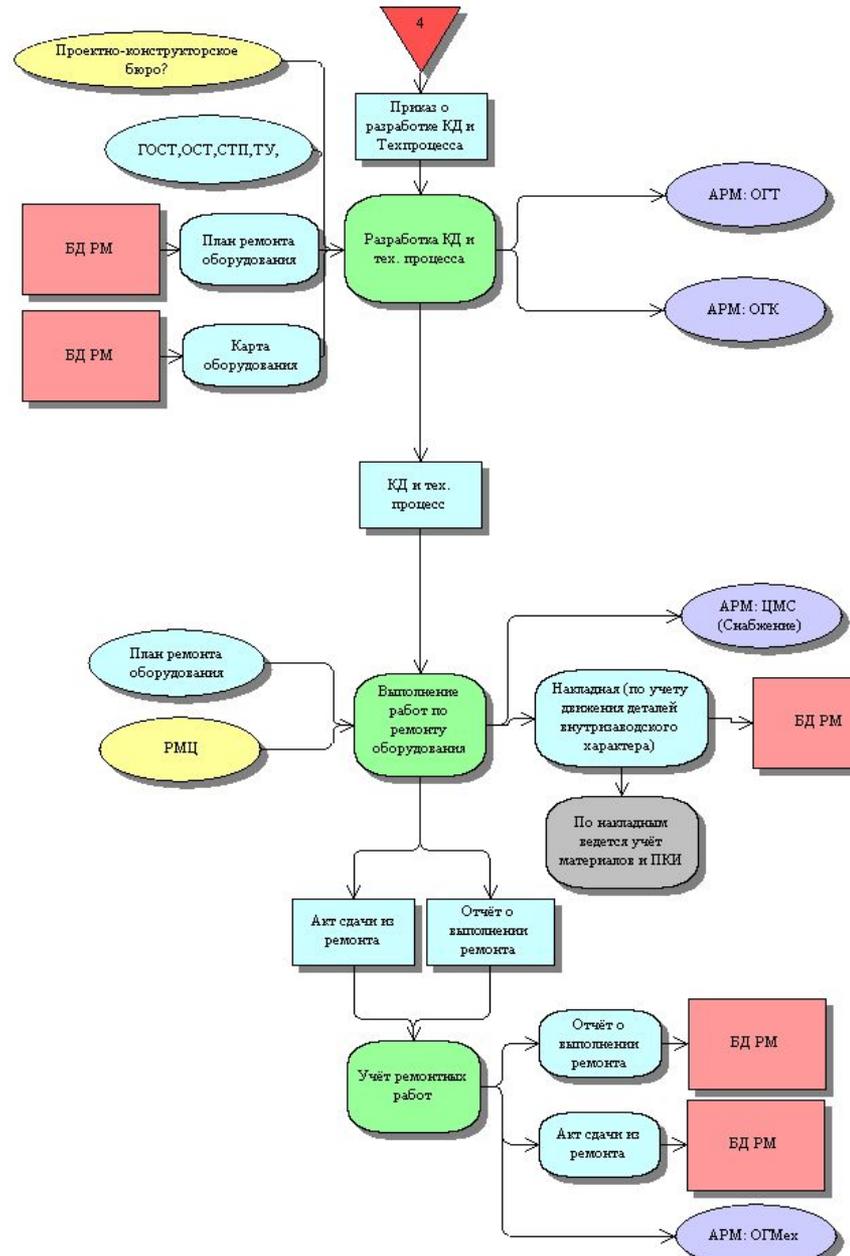
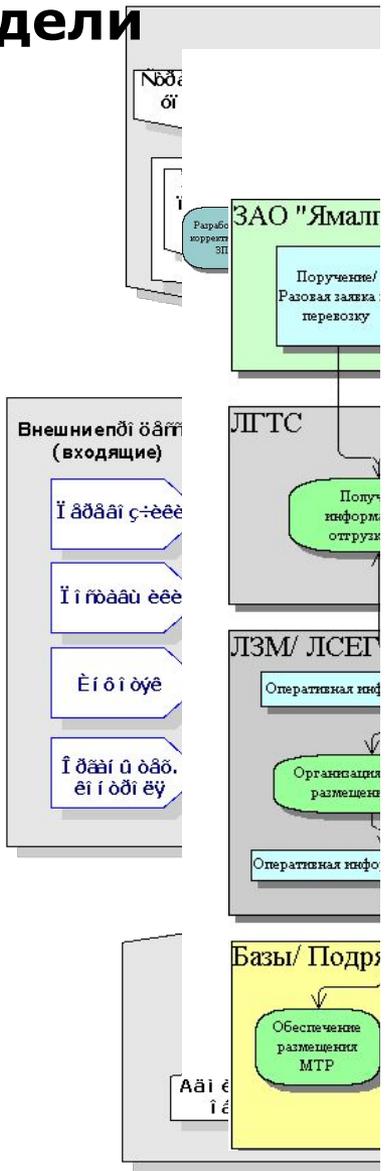
EIDEFO ЛФС Карта модели

A1.2: Заключение Договоров с клиентами

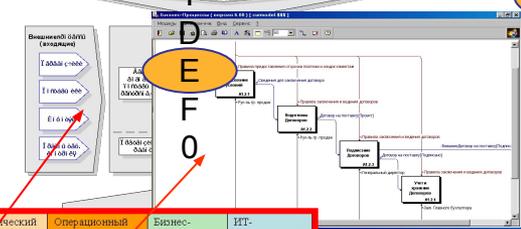
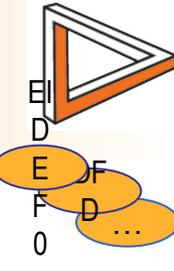
Средства вывода: ОРГ-МАСТЕР®Графикс как дополнительное средство графического представления модели



МОДЕЛИ



Технология ОРГ-МАСТЕР®: от концепта к детальным описаниям

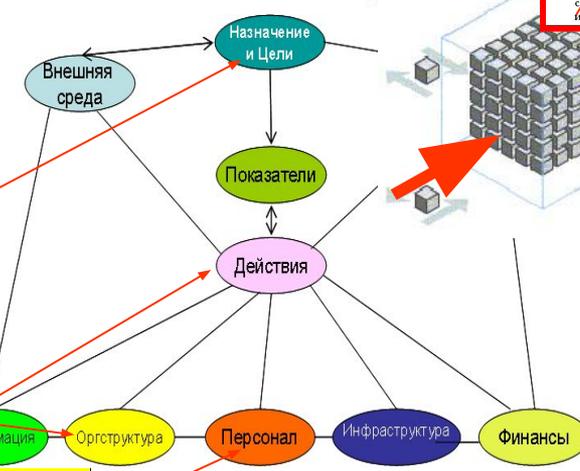
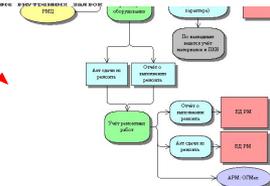


Уровни корпоративной архитектуры	Корпоративный	Стратегический	Операционный	Бизнес-деятельность	ИТ-архитектура
Потребители					
Высшее руководство					
Сотрудники компании (исполнители)					
Аналитики, Сотрудники, владельцы процессов					
Специальность ИТ					
Партнеры, контрагенты					
Контролирующие и сертифицирующие организации					

Матрица предоставления информации

Исходные документы	Исходные документы	Исходные документы	Исходные документы
Заказ	Спецификация	Спецификация	Спецификация
Спецификация	Спецификация	Спецификация	Спецификация
Спецификация	Спецификация	Спецификация	Спецификация

Должностная инструкция
1.2.3.1. Руководитель группы продаж
Целевое назначение должности
III. Требования к кандидату



Корпоративная Архитектура

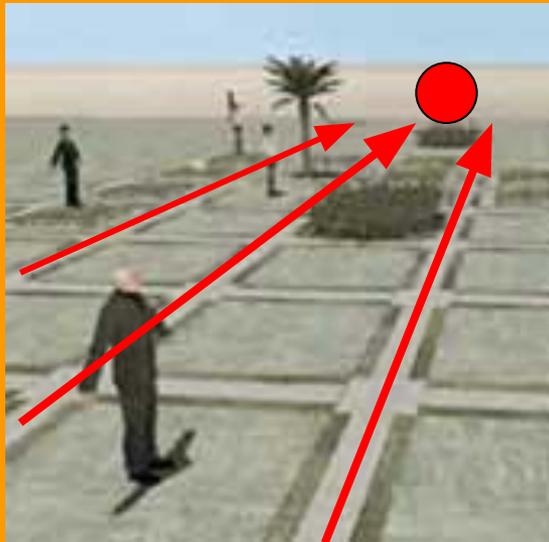
Система ценностей и ожиданий инвесторов (акционеров)	Система	
Стратегическая идентификация (внутренняя и внешняя среда, направления развития)	Карты	
Система стратегических показателей		
Организационная структура	Функции	
Система показателей операционной эффективности		
Процессы управления	Система компании	
Бизнес-процессы		
Обеспечивающие процессы		
Техническая архитектура (Machine)	Архитектура знаний (Method)	Архитектура человеческих ресурсов (Man)
Архитектура Приложений	Архитектура Сервисов и Компонент	Системная архитектура



1. Практическая реализуемость сложных взаимосвязанных моделей
2. Открытость и адаптируемость к моделированию любых типов организаций
3. Непротиворечивость частных моделей организации в различных нотациях
4. Легкость внесения изменений в модель
5. Сравнительно мягкие требования к квалификации и количеству специалистов, занятых созданием и актуализацией модели



- Технология реализации проекта постановки процессного управления компанией с помощью ОРГ-МАСТЕР®



Этапы системной постановки процессного управления



Основной принцип: сначала увидеть систему в целом!

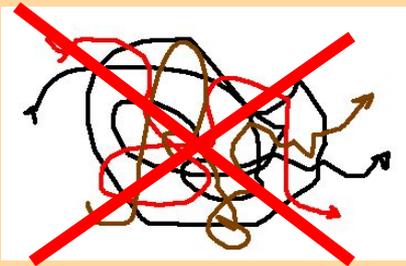
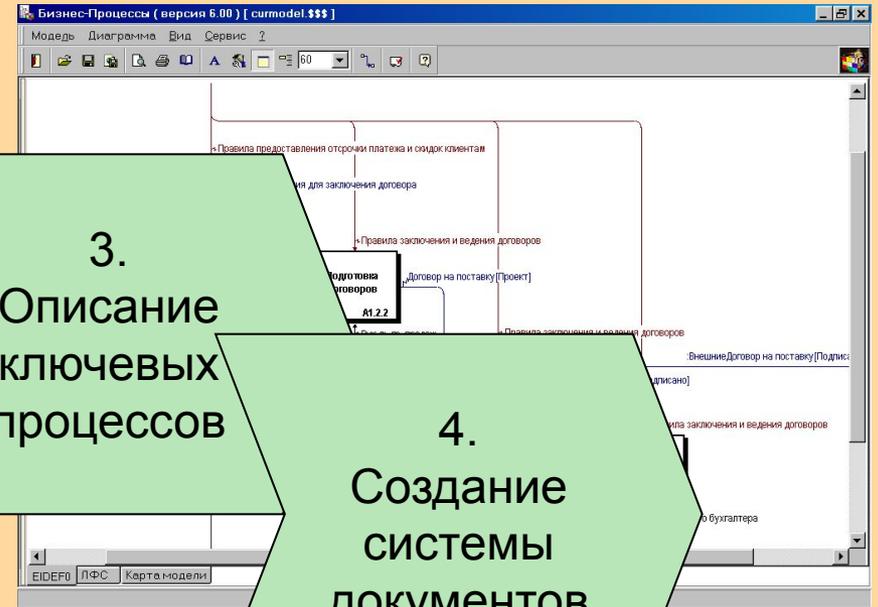
1.
Выявление
функционала
и системы
процессов

2.
Определение
целей и
ключевых
процессов

3.
Описание
ключевых
процессов

4.
Создание
системы
документов

5.
Оптимизация
и непрерывное
совершенствовани
е
процессов



Альтернатива – выдергивание отдельных процессов из клубка «спагетти диаграмм»!



Этап 1:

Выявление функционала и системы процессов

Цель:

Формализация и диагностика организации деятельности компании (общая картина)

Содержание работ:

Обследование организации бизнеса и системы управления. Обследование ведется по представленным документам, анкетам, опросным листам, а также путем обязательного собеседования с руководителями и ведущими сотрудниками в составе рабочих групп по функциональным областям.

Разработка организационно-функциональной модели (ОФМ) компании, формализующей направления деятельности, организационную структуру, состав поддерживаемых функций, формирование «матрицы функциональной ответственности» менеджеров.

Выявление и паспортизация системы процессов с распределением функций по процессам. Привязка процессов и их элементов по подразделениям, формирование «матрицы процессной ответственности» менеджеров.

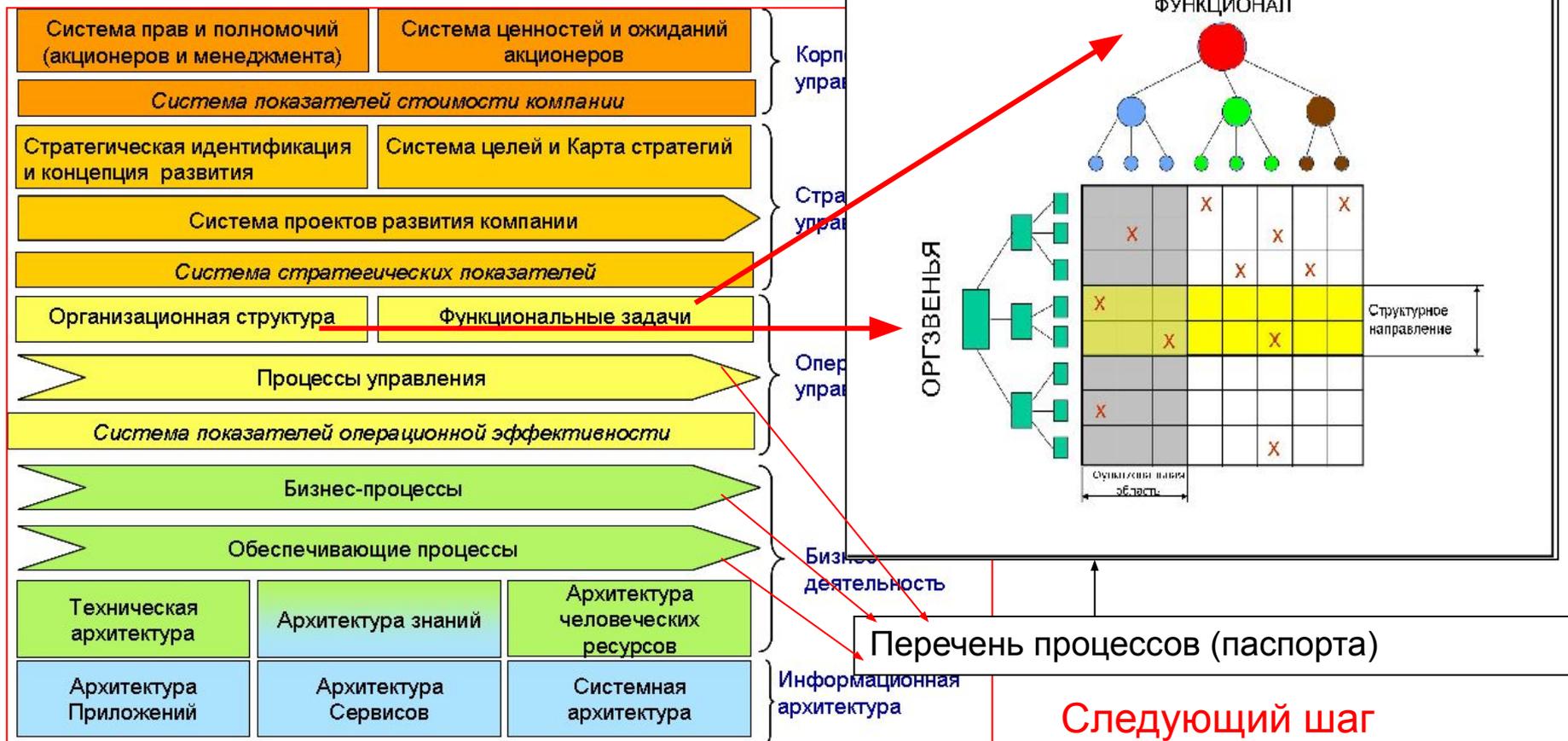
Основные результаты этапа:

1. Электронная организационно-функциональная модель компании
2. «Положение об организационно-функциональной структуре компании» и «Положения о функциональных областях»
3. Перечень и паспорта-спецификации выделенных процессов (базовые сведения)

Первичное упорядочение деятельности дает организационно-функциональная модель (ОФМ)



Организационно-функциональная модель



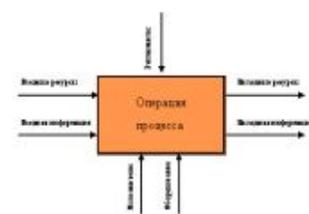
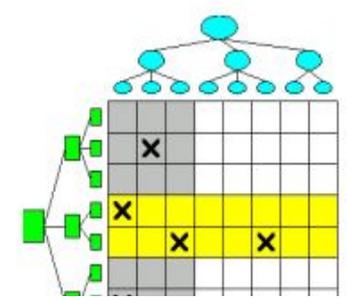
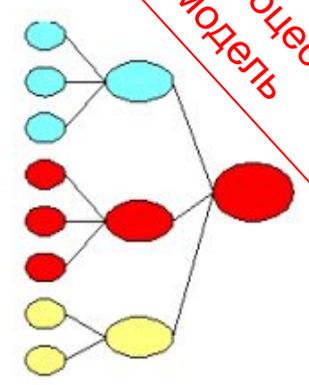
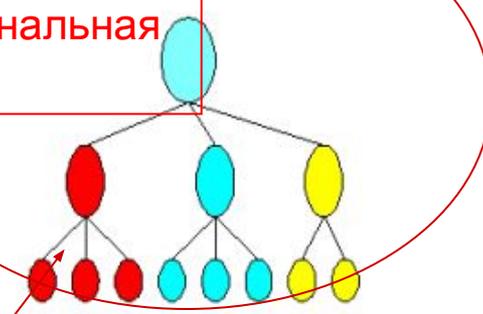
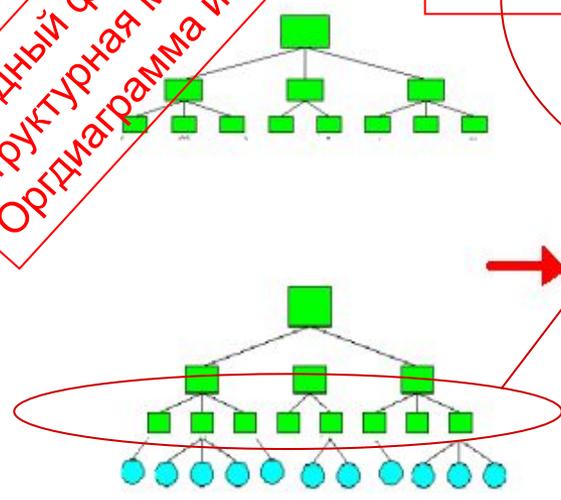
В ходе реализации проекта происходит преобразование форматов описания деятельности компании (Шаг 1)



Исходный формат:
Структурная модель =
Оргдиаграмма и ДИ

Промежуточный
формат: ОРГ-
функциональная
модель

Конечный
формат:
Процессная
модель



Структуры □

Функции □

Процессы

1-ое преобразование

2-ое преобразование

(«КТО – ЧТО»)

(«ЧТО – КТО»)

(«ЧТО – КТО – КОМУ – КОГДА»)

Что в центре внимания?

Сначала строим организационно-функциональную модель (ОФМ) – переход к модели «что - кто»!



1.0. Направления деятельности (бизнесы)

2.1. Функции

2.2. Процессы

3.1. Организационно-ролевая структура

3.2. Административно-штатная структура

3.3. Перечень сотрудников

Основные классификаторы



Извлечение и структуризация знаний

При создании ОФМ производится идентификация и классификация существующих функций компании



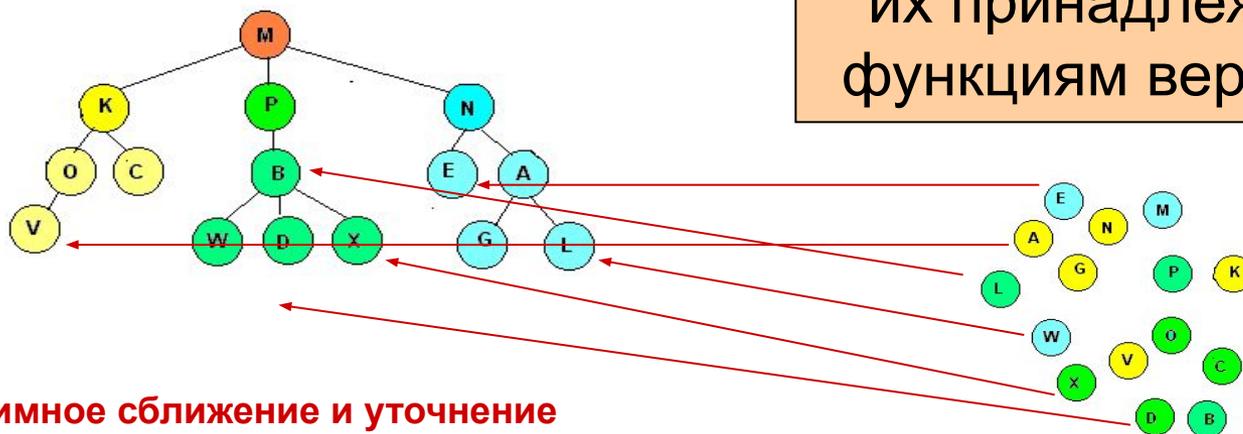
Создание классификаторов функций производится с двух сторон - сверху и снизу.

"Сверху"

определяется состав функциональных областей (ФО) и функций верхнего уровня.

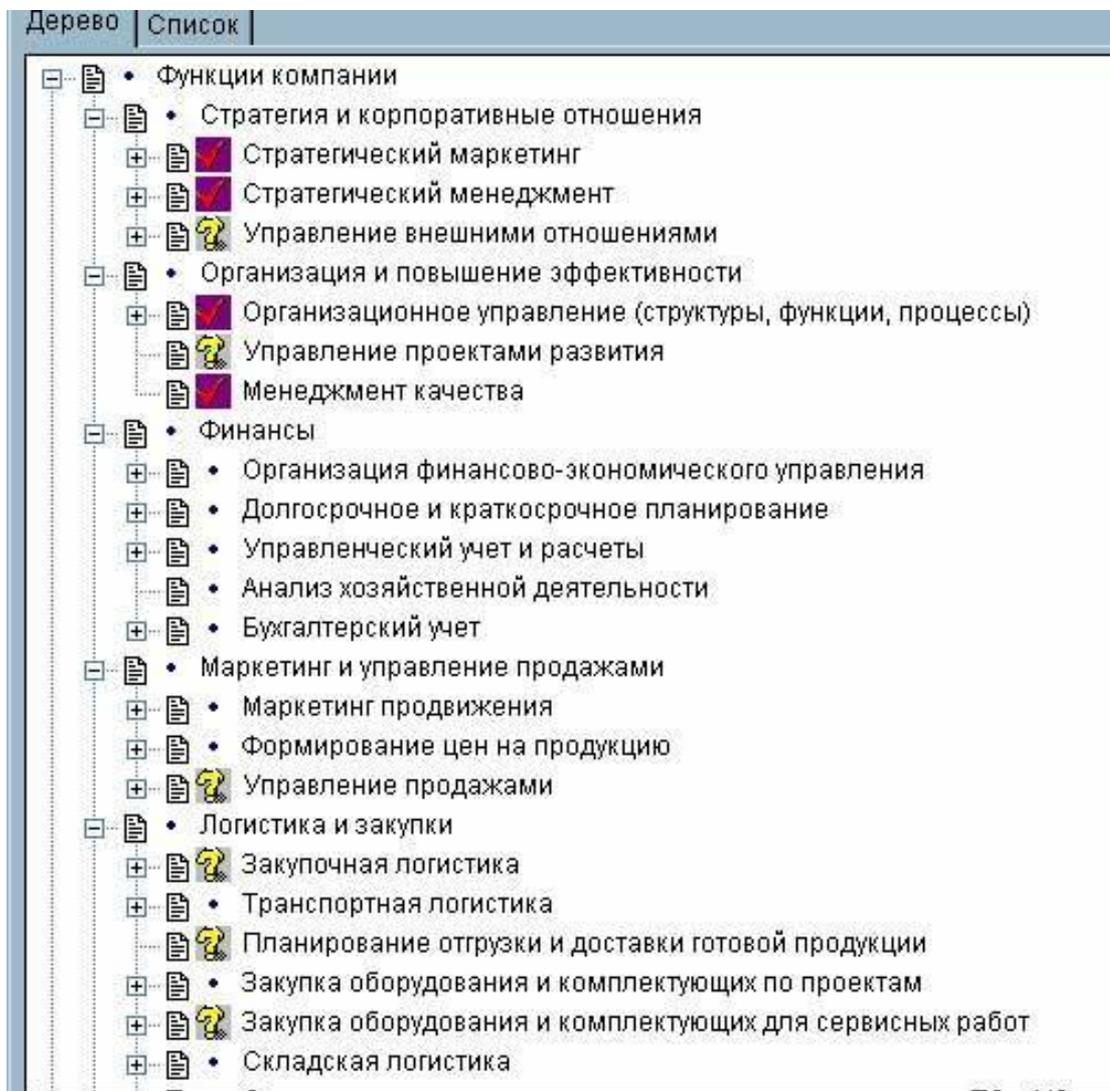
"Снизу"

определяются операции и их принадлежность ФО и функциям верхнего уровня



Взаимное сближение и уточнение

Для уточнения состава функций возможно использование референтных моделей и классификаторов



После идентификации функций производится закрепление функциональной ответственности

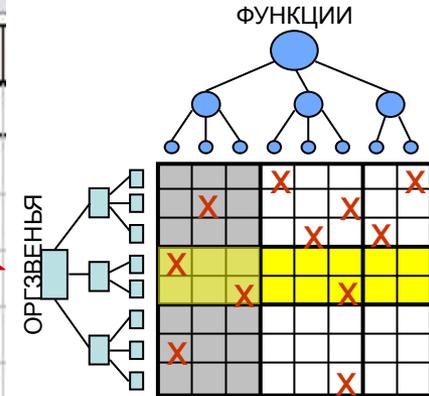


Проекция в виде списка

Проекция в виде матрицы

Функции

Оргзвенья		1.	1.1.	1.1.1.	1.1.1.1.	1.1.1.1.1.	1.1.1.1.2.	1.1.1.1.3.
1.1.	Генеральный директор, Председатель совета директоров	25						
1.2.	Направление финансово-экономических систем	0						
1.2.1.	Директор направления финансово-экономических систем	31						
1.2.2.	Группа продаж и сопровождения финансово-экономическ	0						
1.2.2.1.	Руководитель группы продаж	18				+	+	
1.2.2.2.	Диспетчер-секретарь	28			+			
1.2.2.3.	Специалист-консультант	19					+	+

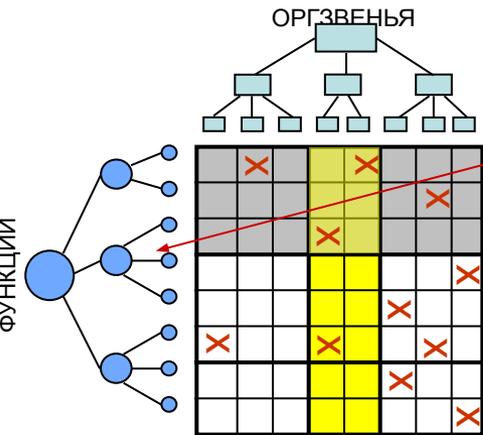


Проекция в виде списка

Проекция в виде матрицы

Звенья

Функции		1.	1.1.	1.2.	1.2.1.	1.2.2.	1.2.2.1.	1.2.2.2.	1.2.2.3.
1.1.	Основные функции	0							
1.1.1.	Реализация продукции и услуг	0							
1.1.1.1.	Предварительные контакты с клиентами	0							
1.1.1.1.1.	Представление товаров и услуг Группы обратившимся к	6					+		
1.1.1.1.2.	Представление товаров и услуг Группы на выставках	4					+		+
1.1.1.1.3.	Предпродажные консультации по товарам и услугам, пре	8					+		+
1.1.1.2.	Заключение Договоров с клиентами	0							
1.1.1.2.1.	Согласование условий поставки и оплаты	5					+		+
1.1.1.2.2.	Подготовка Договоров	4					+		+



Теперь можно получить «Положение об организационно-функциональной структуре» - документ, отражающий общий взгляд на компанию



- Титульный лист (с реквизитами)
- Направления деятельности предприятия (виды продукции и услуг)
- Перечень функциональных областей и задач (поддерживаемых на предприятии)
- Административно-штатная структура предприятия (иерархический список звеньев с явным указанием отношения подчиненности)
- Органиграмма 1
- Распределение ответственности (за реализацию функций)
- Текстовый регламент закрепления ответственности: «Административно-штатная структура» - «Функции»
- Матрица ответственности руководителей
- Органиграмма (с функциями)

Вариант 1
(традиционный)

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель
НПО "Автоматика"
Яковлев Виктор _____ ФИО
« ____ » _____ 200__ г.

Положение об организационно-функциональной структуре компании

Перечень основных функциональных областей и структурных звеньев Компании

Функциональные области

1. Функции компании

1.1. Функции менеджмента

1.1.1. Стратегическое управление

1.1.1.1. Стратегический анализ и поиск стратегических возможностей

1.1.1.2. Формирование системы целей компании

1.1.1.3. Определение системы процессов компании

1.1.1.4. Выработка стратегической программы развития

1.1.1.5. Формирование и контроль годового плана развития компании

1.1.2. Организационное управление

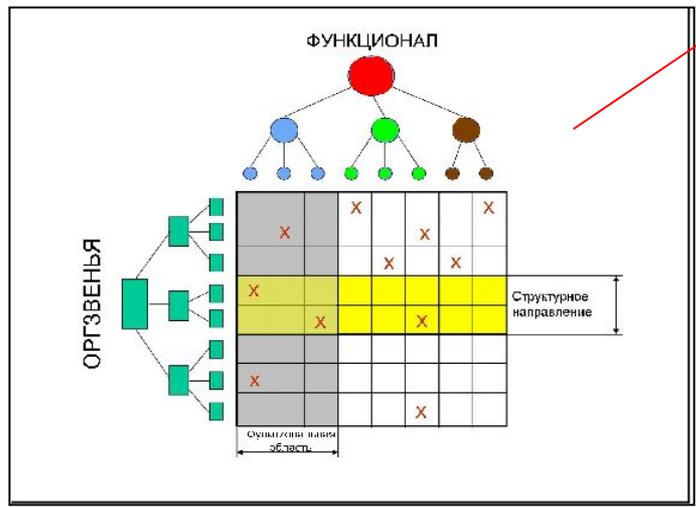
1.1.2.1. Проектирование организационно-функциональной структуры компании

1.1.2.2. Подготовка базовых организационных регламентов

1.1.2.3. Организация и изменение процессов компании

1.1.3. Маркетинг

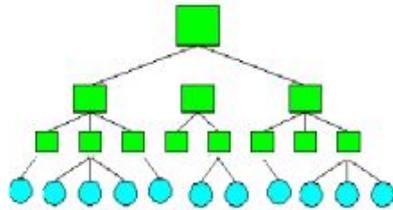
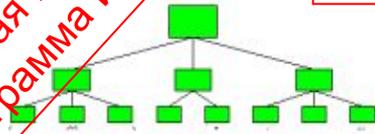
1.1.3.1. Анализ и определение потребностей потенциальных Заказчиков



Дальнейшее преобразование форматов описания деятельности компании – выделение процессов (Шаг 2)



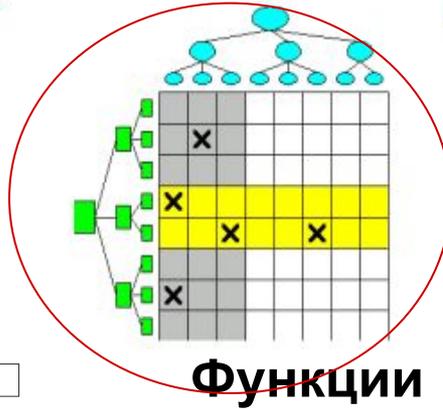
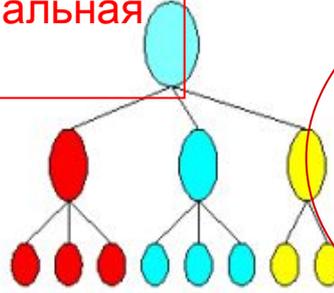
Исходный формат:
Структурная модель =
Оргдиаграмма и ДИ



Структуры

(«КТО – ЧТО»)

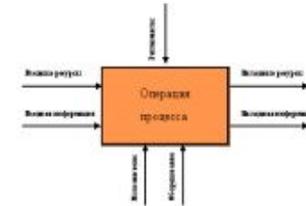
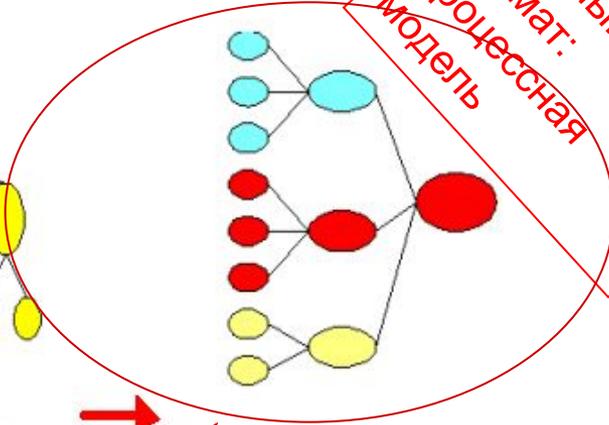
Промежуточный
формат: ОРГ-
функциональная
модель



Функции

(«ЧТО – КТО»)

Конечный
формат:
Процессная
модель



Процессы

(«ЧТО – КТО – КОМУ – КОГДА»)

1-ое преобразование

2-ое преобразование

Вместо оргдиаграммы в центре внимания руководителя предприятия должна лежать «Карта процессов».



Выделение основных бизнес-процессов (процессов, за результат которых клиент платит деньги!)



1. Направления деятельности
- 1.1. Бумажно-беловые товары
- 1.2. Бумага
- 1.3. Гофрокартон, гофротара
- 1.4. Прочее

1. Бумажно-беловые товары

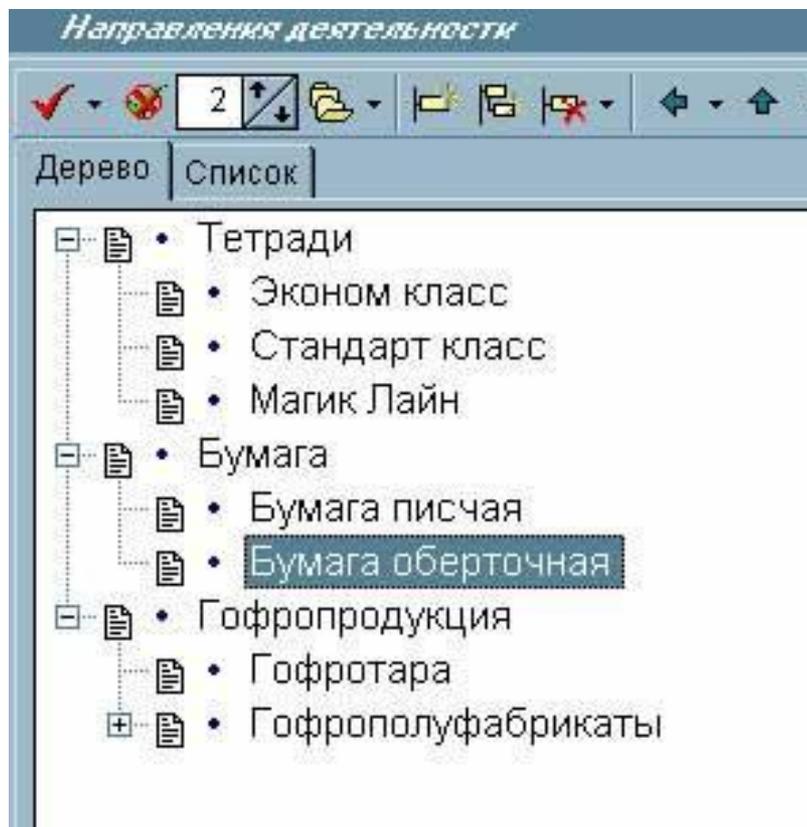
- 1.1. Тетради ученические
- 1.2. Тетради общие
- 1.2.1. Тетради общие на кольцевом механизме
- 1.2.2. Тетради для конспектов, книги канцелярские
- 1.3. Блокноты

2. Бумага

- 2.1. Бумага писчая
- 2.2. Бумага для заметок
- 2.3. Бумага оберточная

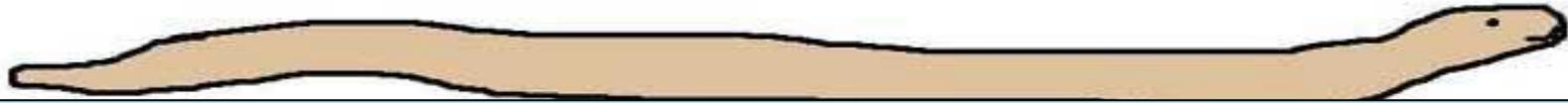
3. Гофропродукция

- 3.1. Гофротара
- 3.2. Гофрополуфабрикаты
- 3.2.1. Гофробумага
- 3.2.2. Картон для верхних слоев
- 3.2.3. Картон для нижних слоев

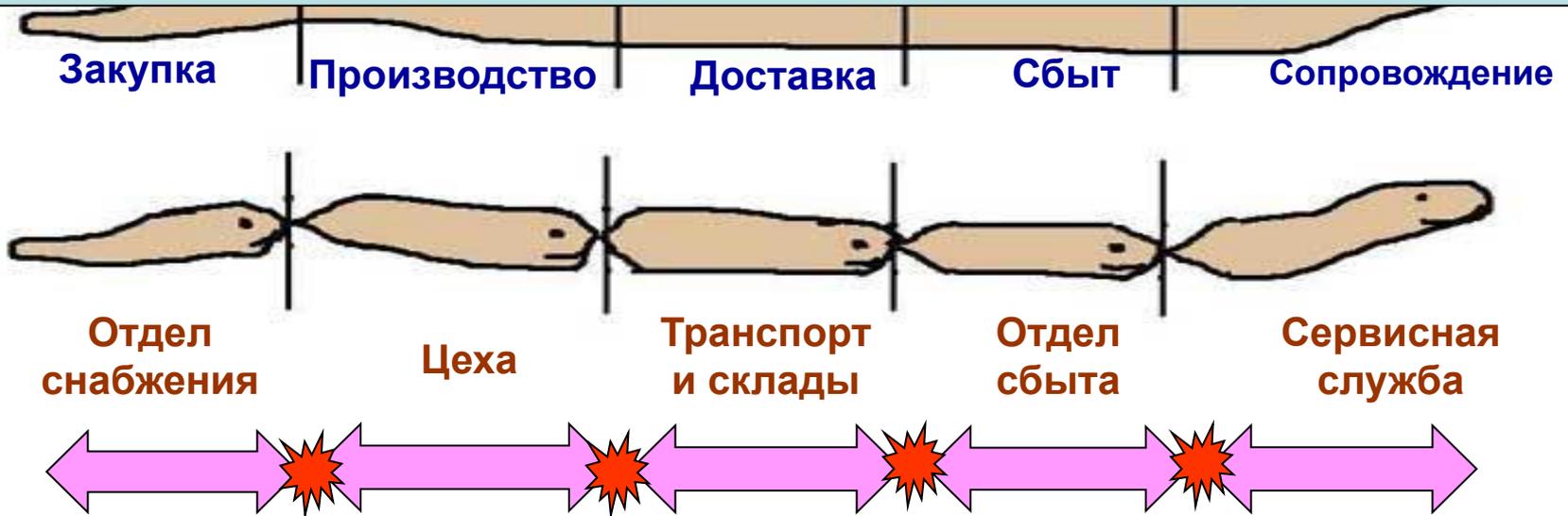


Правильно сформированный классификатор позволит выделить основные бизнес-процессы = процессы, ориентированные на клиентские группы

Выделение «сквозных бизнес-процессов» - основа процессного подхода!

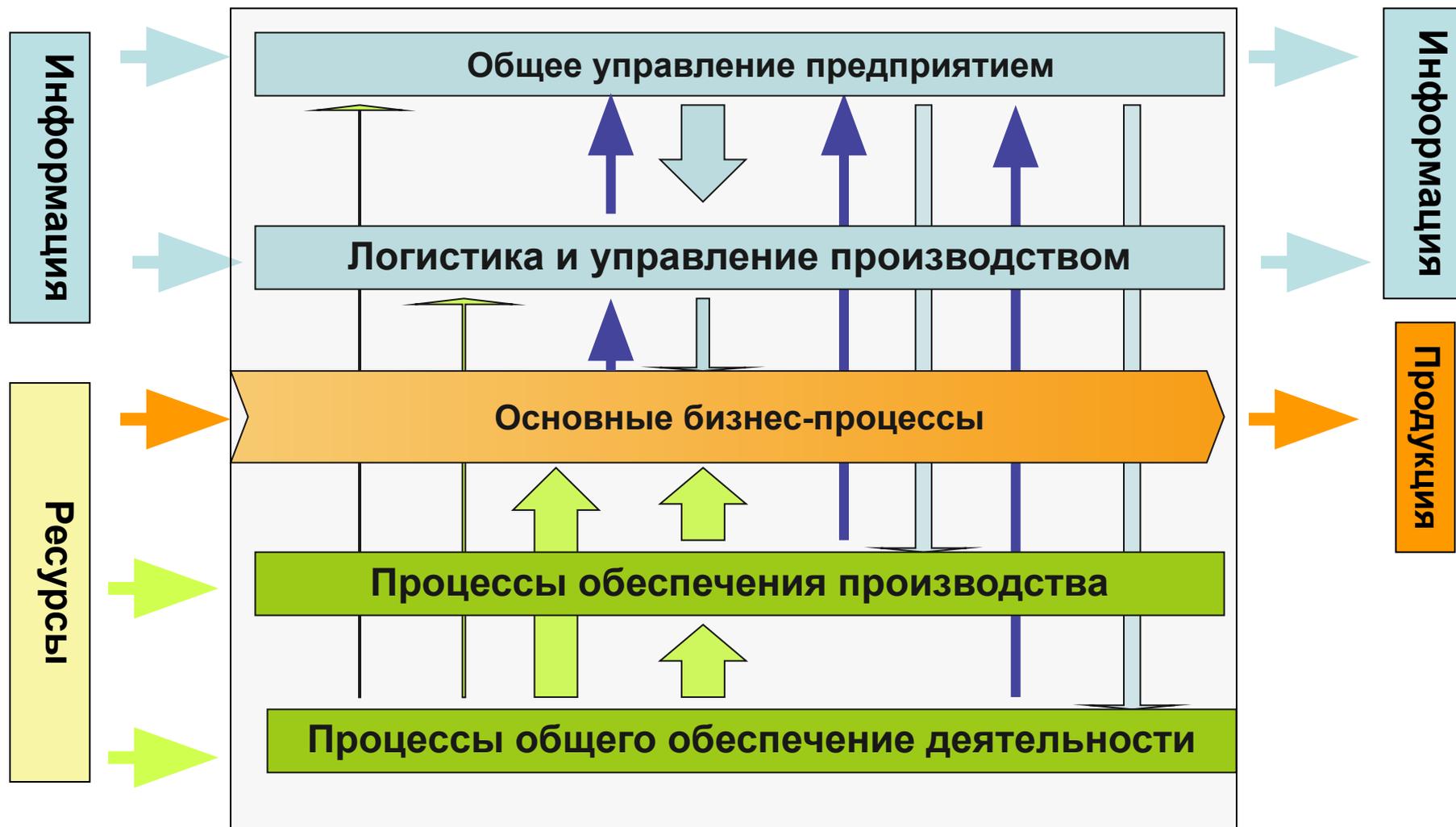


Процессный подход переносит акценты с пооперационной специализации на сквозные межфункциональные бизнес-процессы и восстанавливает «чувство клиента» по коммерческо-производственной цепочке



1. Вдоль цепочки теряется «понимание требований клиента»
2. Возникают «узкие места» на стыках подразделений

Кроме основных процессов выделяются процессы управления и обеспечения



Система процессов компании (5 - уровней)

Принципы выделения процессов



- **Функциональные процессы 1 – развернутые функции.** Организационная свертка функциональных процессов производится по подразделениям (владельцы и доминирующее число важнейших операций). При детализации функций надо стараться группировать их по блокам, которые образуют однородные операции процесса, а также выстраивать их в порядке протекания процесса, развертывающего функцию. Существуют стандартные библиотеки процессов управления.
- **Функциональные процессы 2 – несколько вариантов на одном множестве функций.** Не всегда операции, соответствующие нижнему уровню детализации функций, входят в один процесс. Их может быть несколько, по-своему выделяющих подмножества функций и, в редких случаях, выстраивающих их особую последовательность. Например, функция подбора персонала, из операций которой можно выстроить процессы подбора: а) высшего менеджмента; б) руководителей структурных подразделений; в) специалистов; г) рабочих.
- **Межфункциональные – сквозные процессы, соответствующие бизнесам предприятия (бизнес-процессы).** Владельцы – как правило, особое подразделение. Каждому сквозному процессу соответствует индивидуальный набор операций в функциональных областях.
- **Процессы обеспечения** – функциональные бизнес-процессы, имеющие внутреннего потребителя (заказчика).

Выделение функций, относящихся к каждому процессу



2.1.22. Функции, Процессы

✓ - ✗ - 🔄 - 📄 - 📁 - 📂 - 📅 - 📆 - 📇 - 📈 - 📉 - 📊 - 📋 - 📌 - 📍 - 📎 - 📏 - 📐 - 📑 - 📒 - 📓 - 📔 - 📕 - 📖 - 📗 - 📘 - 📙 - 📚 - 📛 - 📜 - 📝 - 📞 - 📟 - 📠 - 📡 - 📢 - 📣 - 📤 - 📥 - 📦 - 📧 - 📨 - 📩 - 📪 - 📫 - 📬 - 📭 - 📮 - 📯 - 📰 - 📱 - 📲 - 📳 - 📴 - 📵 - 📶 - 📷 - 📸 - 📹 - 📺 - 📻 - 📼 - 📽 - 📾 - 📿 - 📀 - 📁 - 📂 - 📃 - 📄 - 📅 - 📆 - 📇 - 📈 - 📉 - 📊 - 📋 - 📌 - 📍 - 📎 - 📏 - 📐 - 📑 - 📒 - 📓 - 📔 - 📕 - 📖 - 📗 - 📘 - 📙 - 📚 - 📛 - 📜 - 📝 - 📞 - 📟 - 📠 - 📡 - 📢 - 📣 - 📤 - 📥 - 📦 - 📧 - 📨 - 📩 - 📪 - 📫 - 📬 - 📭 - 📮 - 📯 - 📰 - 📱 - 📲 - 📳 - 📴 - 📵 - 📶 - 📷 - 📸 - 📹 - 📺 - 📻 - 📼 - 📽 - 📾 - 📿 - 📀

Проекция в виде списка | Проекция в виде матрицы

47	Процессы	*1343*	Функции
1.	Выработка продуктовой стратегии	1.1.1.1.1.	Выявление и определение приоритетных потребностей потребителей
2.	Анализ и выбор поставщиков	1.1.1.1.2.	Сбор данных о потребностях потребителей
3.	Оперативное управление продажами	1.1.1.1.3.	Выявление предпочтений потребителей
4.	Стимулирование продаж	1.1.1.2.	Исследование конкурентов
5.	Мониторинг фармацевтического рынка на территории дивизиона	1.1.1.2.1.	Получение информации о конкурентах
6.	Формирование цен на продукцию		
7.	Продвижение продукции на рынке		
8.	Продажи		
8.1.	Продажи в отдельностоящие частные		
8.2.	Продажи в частные сетевые аптеки (с закупок)		
8.3.	Продажи в государственные аптеки		
8.4.	Продажи ключевым (VIP-) клиентам		
8.5.	Региональные продажи (со склада)		
9.	Закупка		
9.1.	Закупка у постоянных партнеров		
10.	Управление товарными запасами комп.		
11.	Складская логистика		
12.	Транспортировка		
12.1.	Доставка товара от поставщиков		

2.2.21. Процессы, Функции

✓ - ✗ - 🔄 - 📄 - 📁 - 📂 - 📅 - 📆 - 📇 - 📈 - 📉 - 📊 - 📋 - 📌 - 📍 - 📎 - 📏 - 📐 - 📑 - 📒 - 📓 - 📔 - 📕 - 📖 - 📗 - 📘 - 📙 - 📚 - 📛 - 📜 - 📝 - 📞 - 📟 - 📠 - 📡 - 📢 - 📣 - 📤 - 📥 - 📦 - 📧 - 📨 - 📩 - 📪 - 📫 - 📬 - 📭 - 📮 - 📯 - 📰 - 📱 - 📲 - 📳 - 📴 - 📵 - 📶 - 📷 - 📸 - 📹 - 📺 - 📻 - 📼 - 📽 - 📾 - 📿 - 📀

Проекция в виде списка | Проекция в виде матрицы

16	Выделяемые процессы	*281*	Функционал
1.	Процессы поставщиков	1.	Функции компании
2.	Процессы компании	1.1.	Функции управления
2.1.	Процессы управления	1.1.1.	Стратегия и корпоративные функции
2.1.1.	Управление стратегическим развитием	1.1.1.1.	Управление стратегическим развитием
2.1.2.	Прогнозирование рынков сельхозпродукции	1.1.1.1.1.	Подготовка годовых планов развития предприятия
2.1.3.	Управление организационной структурой	1.1.1.1.2.	Рассмотрение и защита годовых планов развития (бизнес-планов) предприятий
2.1.4.	Финансовое планирование, контроль и анализ деятельности	1.1.1.1.3.	Утверждение годовых планов развития предприятий
2.1.5.	Управление кадровым потенциалом	1.1.1.1.4.	Контроль за соблюдением стратегического плана развития с/х предприятий
2.2.	Основные процессы	1.1.1.1.5.	Контроль за соблюдением стратегического плана развития предприятий
2.2.1.	Производство хлеба	1.1.1.1.6.	Согласование (защита) изменений план при изменении внешних условий
2.2.2.	Ухранение и переработка зерна	1.1.1.1.7.	Консультационная поддержка по направлению развития и бизнес-планирования
	Реализация зерна	1.1.1.1.7.1.	Консультационная поддержка и согласование инвестиционных программ

Программная реализация в
ORG-MASTER®

Каждый выделенный процесс получает свой паспорт



№ п.п.	Содержание	Примечания
1	Наименование процесса	
1а	Назначение процесса	
1в	Результат процесса	
2	Тип процесса	Возможные значения: Основной, Обеспечивающий, Управления
3	Группа процесса	Возможные значения (А, В, С, D) характеризует значимость и глубину описания процесса
4	Владелец процесса	ФИО, Должность, Подразделение
5	Участники процесса	Подразделения
5а	Потребитель процесса	Подразделение, внешнее окружение
6	Уровень зрелости процесса	Возможные значения Уровня (1, 2, 3, 4, 5) характеризуют формальные признаки качества управления процессом в соответствии с моделью СММ - Capability Maturity Model - ИСО/МЭК 15504

Примерный состав
базового паспорта

Дополнение «Положения об организационно-функциональной структуре»



Титульный лист (с реквизитами)
Направления деятельности предприятия (виды продукции и услуг)
Перечень функциональных областей и задач (поддерживаемых на предприятии)
Административно-штатная структура предприятия (иерархический список звеньев с явным указанием отношения подчиненности)
Органиграмма 1
Распределение ответственности (за реализацию функций)
Текстовый регламент закрепления ответственности:
«Административно-штатная структура» - «Функции»
Матрица ответственности руководителей
Органиграмма (с функциями)

Перечень процессов (поддерживаемых на предприятии)
Организационно-ролевая структура предприятия (иерархический список звеньев с функциональной группировкой звеньев)
Органиграмма 2
Распределение ответственности (за реализацию процессов)
Текстовый регламент распределения процессов: «Процессы» - «Организационно-ролевая структура» (владельцы процессов) - «Административно-штатная структура»
Процессограмма (с распределением по Оргзвеньям)

Вариант 1
(традиционный)

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель
НПО "Автоматика"
Яковлев Виктор _____ ФИО
« _____ » _____ 200__ г.

Положение об организационно-функциональной структуре компании

Перечень основных функциональных областей и структурных звеньев Компании

Функциональные области

1. Функции компании

- 1.1. Функции менеджмента
 - 1.1.1. Стратегическое управление
 - 1.1.1.1. Стратегический анализ и поиск стратегических возможностей
 - 1.1.1.2. Формирование системы целей компании
 - 1.1.1.3. Определение системы процессов компании
 - 1.1.1.4. Выработка стратегической программы развития
 - 1.1.1.5. Формирование и контроль годового плана развития компании
 - 1.1.2. Организационное управление
 - 1.1.2.1. Проектирование организационно-функциональной структуры компании
 - 1.1.2.2. Подготовка базовых организационных регламентов
 - 1.1.2.3. Организация и изменение процессов компании
 - 1.1.3. Маркетинг
 - 1.1.3.1. Анализ и определение потребностей потенциальных Заказчиков

Вариант 2
(процессно-ориентированный)

**Цели:**

Формирование и формализация в единой базе стратегических целей и показателей компании.
Выявление и формализация в единой базе действий по достижению стратегических целей

Содержание работ:

На данном этапе должны быть выполнены следующие основные работы:

Формирование стратегических тем и карт стратегий компании

Анализ и уточнение системы стратегических и операционных показателей с учетом выбранных целей

Выявление ключевых процессов компании

Результаты:

Стратегические темы и карты стратегий для компании

Стратегические цели для компании

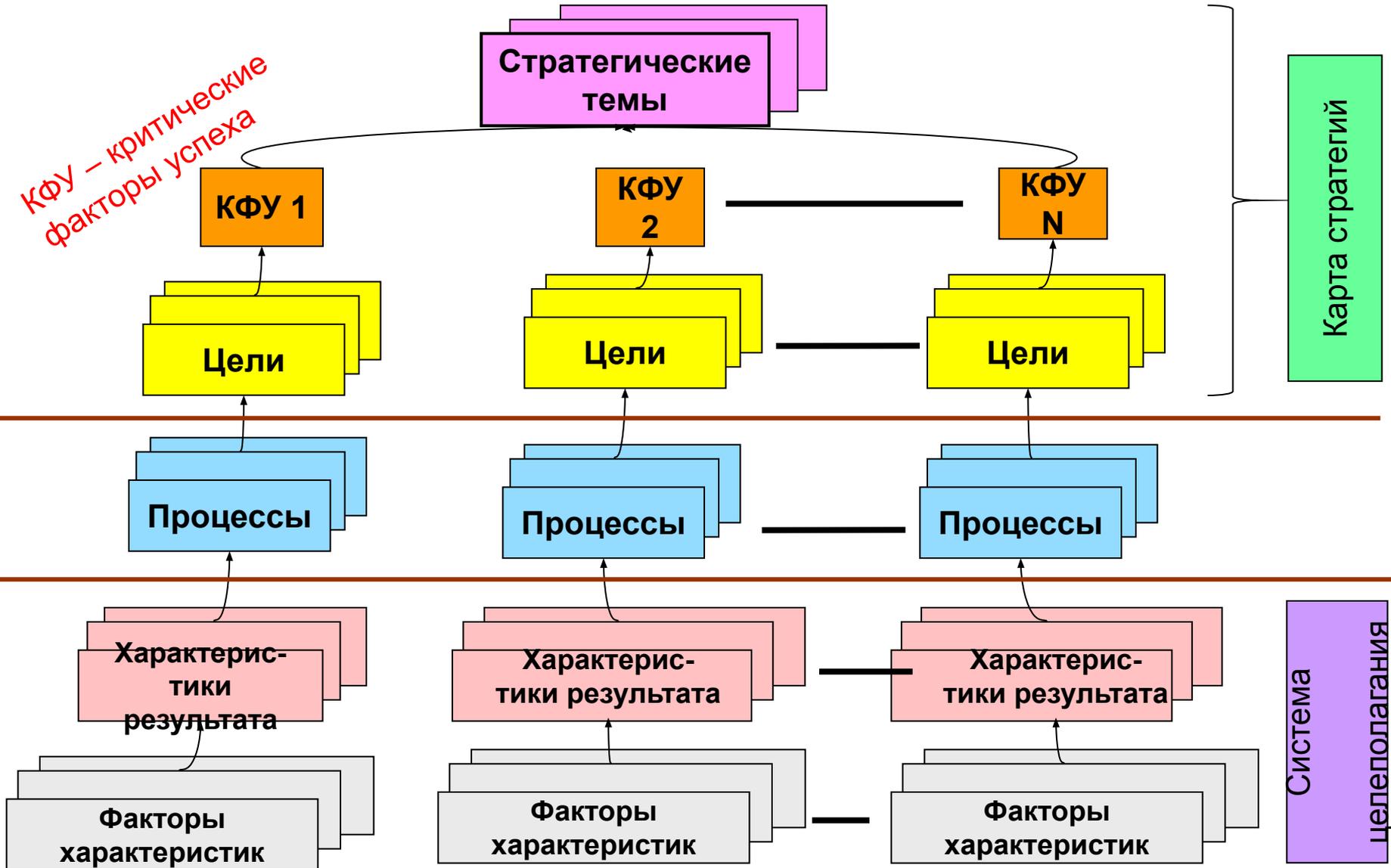
Перечень стратегических и операционных показателей процессов

Матрица связи стратегических целей с процессами компании и перечень ключевых процессов

Производится выстраивание карты стратегий, связывание целей с ключевыми процессами и определение ключевых показателей результативности процессов (КПР)



КФУ – критические факторы успеха



Выбор показателей операционной эффективности процессов (в модели ОРГ-МАСТЕР® четко различаются три вида показателей!)



Результат =
Измеримый продукт процесса, который обеспечивает достижение цели

Цели

Результат процесса

Процесс (Проект)

Ключевые показатели деятельности (КПД)

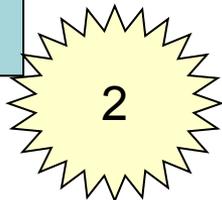
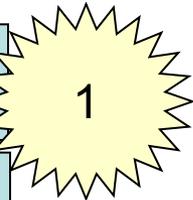
Цели

Характеристики результата

Ключевые показатели результативности (КПР)

Стратегические показатели

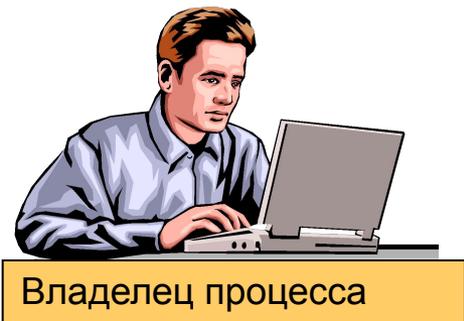
Эти показатели измеряют достижение целей



Эти показатели оценивают качество продукта процесса

Степень влияния характеристик на достижение Цели

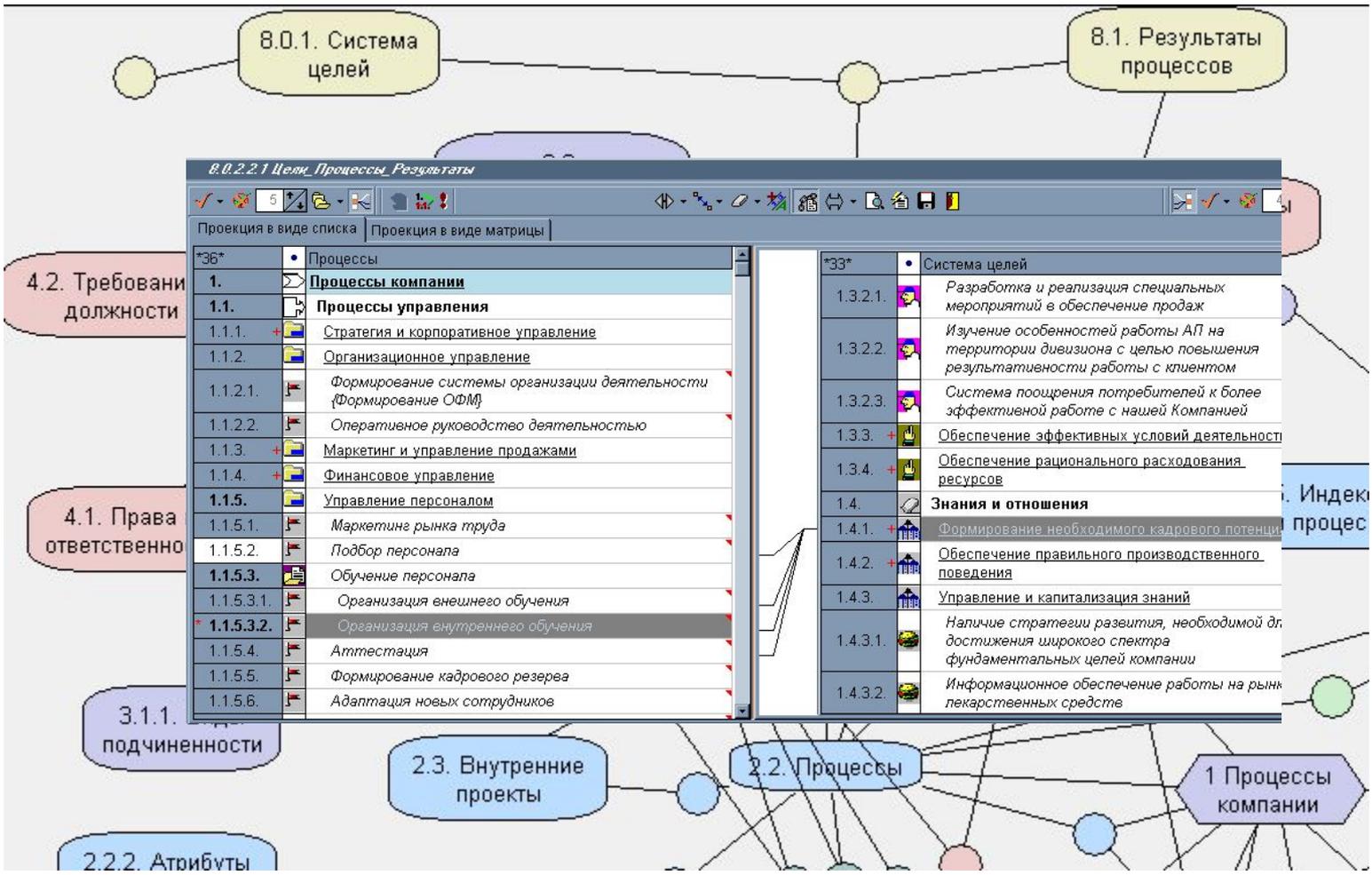
Эти показатели характеризуют эффективность самого процесса (ресурсы необходимые для получения результата).



		●			
●					
	●	○			
	●		○	△	
		○	●		
△				●	



Связывание «результатов процессов с целями» в модели ОРГ-МАСТЕР®



4.2. Требования должности

4.1. Права ответственно

3.1.1. подчиненности

2.2.2. Атрибуты

2.3. Внутренние проекты

2.2. Процессы

1 Процессы компании

Индекс процес

8.0.2.2.1 Цели, Процессы, Результаты

Проекция в виде списка | Проекция в виде матрицы

36	Процессы	*33*	Система целей
1.	Процессы компании		
1.1.	Процессы управления	1.3.2.1.	Разработка и реализация специальных мероприятий в обеспечение продаж
1.1.1.	Стратегия и корпоративное управление	1.3.2.2.	Изучение особенностей работы АП на территории дивизиона с целью повышения результативности работы с клиентом
1.1.2.	Организационное управление	1.3.2.3.	Система поощрения потребителей к более эффективной работе с нашей Компанией
1.1.2.1.	Формирование системы организации деятельности (Формирование ОФМ)	1.3.3.	Обеспечение эффективных условий деятельности
1.1.2.2.	Оперативное руководство деятельностью	1.3.4.	Обеспечение рационального расходования ресурсов
1.1.3.	Маркетинг и управление продажами	1.4.	Знания и отношения
1.1.4.	Финансовое управление	1.4.1.	Формирование необходимого кадрового потенциала
1.1.5.	Управление персоналом	1.4.2.	Обеспечение правильного производственного поведения
1.1.5.1.	Маркетинг рынка труда	1.4.3.	Управление и капитализация знаний
1.1.5.2.	Подбор персонала	1.4.3.1.	Наличие стратегии развития, необходимой для достижения широкого спектра фундаментальных целей компании
1.1.5.3.	Обучение персонала	1.4.3.2.	Информационное обеспечение работы на рынке лекарственных средств
1.1.5.3.1.	Организация внешнего обучения		
1.1.5.3.2.	Организация внутреннего обучения		
1.1.5.4.	Аттестация		
1.1.5.5.	Формирование кадрового резерва		
1.1.5.6.	Адаптация новых сотрудников		

Выбор процессов для детального описания



Группа процесса определяет приоритет и детальность описания

Косвенными проявлениями сложности процесса может быть:

1. количество участвующих подразделений (хотя это может быть следствием неправильной «организационной свертки» процесса)
2. количество ошибок (сбоев, несоответствий) – если, конечно, такая статистика ведется
3. возможная степень формализации процесса

Сложность, взаимодельствия	Высокая	Большая детализация функциональной модели. Процессное описание во вторую очередь	Процессное описание в первую очередь
	Низкая	Обобщенные функции. Закрепление ответственности и контроль	Обобщенные функции. Тщательный подбор ответственного менеджера
		Малая	Большая
		Стратегическая значимость	

Группа С

Группа А

Группа В

Группа D

1. **Определение «стратегической значимости»** формально правильно и точно может быть проведено за счет привязки процессов к дереву целей (матричная проекция с учетом степени влияния).
2. **При отсутствии стратегической модели** определение значимости процесса производится во многом интуитивно.



Цель:

Выявление и детальное описание ключевых процессов компании.

Содержание работ:

Идентификация и паспортизация существующей системы процессов компании с распределением функций по процессам. Привязка процессов и их элементов по подразделениям, формирование «матрицы процессной ответственности» менеджеров.

Детальное описание ключевых процессов с графической визуализацией в стандарте и текстовыми комментариями по порядку исполнения.

Основные результаты этапа:

1. Электронная процессная модель
2. Регламенты – документированные процедуры реализации ключевых процессов

Для детального описания процесса нужна дополнительная информация



Название процесса		ВХОД		ВЫХОД		Используемые нормативные документы	Инструкция по выполнению операций, в случае отсутствия нормативной документации	Инфраструктура
№	Наименование функции (операции процесса)	Исполнитель	Документ/ Ресурс	Номер или название функции / Информационного хранилища (БД/ Папка/ Журнал/ Каталог/ Архив и пр.)	Документ/ Ресурс			
	по данным ОФМ	по данным ОФМ						

Анкета для уточнения информации о процессе

Входы и выхода основного блока отображения процесса определяют состав необходимой информации



Вот какие классификаторы модели нужны для детального описания процессов:



1.0. Направления деятельности

2.1. Функции

2.2. Выделенные процессы

2.3. Выделенные проекты

3.1. Организационно-ролевая структура

3.2. Административно-штатная структура

3.3. Сотрудники

4.1. Инфраструктура и ресурсы

4.1.1. Свойства ресурсов

4.2. Хранилища ресурсов

4.3. Коммуникационная структура

5.1. Информационные хранилища и базы данных

5.2. Документы и сообщения

5.2.1. Свойства документов

Окно описания процессов в ОРГ-МАСТЕР® (псевдографика) – основное средство ввода данных в модель



Оргмастер-Профи:НПО Автоматика-ЛГ17 [16.03.2003]/СМК
Модель Классификатор Проекция Набор проекций Правка Мастера Сервис Справка Выход

2. Система процессов Компании

В виде списков В виде матрицы

11		Функции
1.		Функции менеджмента
1.4.		Логистика
1.4.1.		Анализ и выбор поставщиков
1.4.1.1.		Выбор базовых критериев выбора постав
1.4.1.2.		Сбор информации по рынкам закупок
1.4.1.3.		Предварительная оценка рынков закупок
1.4.1.4.		Выбор рекомендуемых поставщиков
1.4.1.4.1.		Поиск потенциальных поставщиков
1.4.1.4.2.		Регистрация данных о возможных постав
1.4.1.4.3.		Рейтингование поставщиков по кажд
1.4.1.4.4.		Формирование перечня рекомендуемых

11		Функции
1.		Функции менеджмента
1.4.		Логистика
1.4.1.		Анализ и выбор поставщиков
1.4.1.1.		Выбор базовых критериев выбора постав
1.4.1.2.		Сбор информации по рынкам закупок
1.4.1.3.		Предварительная оценка рынков закупок
1.4.1.4.		Выбор рекомендуемых поставщиков
1.4.1.4.1.		Поиск потенциальных поставщиков
1.4.1.4.2.		Регистрация данных о возможных постав
1.4.1.4.3.		Рейтингование поставщиков по кажд
1.4.1.4.4.		Формирование перечня рекомендуемых

Функции Установить Ресурсы Документы

№	<>	Название	Вес	Выбор поставщ
1		Выбор поставщ	1	Выбор поставщ

Изделия и материалы Документы и записи

10		Изделия и материалы
1.		Программно-аппаратный комплекс
1.1.		Аппаратная часть комплекса
1.1.1.		Электронные мод

Процесс

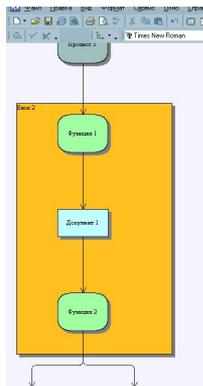
Выбор поставщиков Выбор поставщиков Выбор поставщиков

Предварительная оценка рынков закупок

Для распараллеливания работ по описанию может применяться ОРГ-МАСТЕР®Графикс



- Первичная информация для описания процессов (состав функций) экспортируется в Графикс по каждому процессу.
- После чего владелец процесса может самостоятельно описывать документооборот, добавляя при необходимости нужные элементы.



Взаимодействие с Графикс

- 0.0 Административно-оптимальная структура
- 0.0.0 Виды подчиненности
- 0.1 Организационно-управленческая структура
- 0.2 Сотрудники
 - 1. Функции
 - 2. Процессы
 - 3.1 Документы и сообщения
 - 3.1.1 Свойства документов
 - 3.1.2 Свойства вложений
 - 3.2 БД и Архивы
 - 3.3 Процессы
 - 4.2 Полномочия
 - 5.0 Инфраструктура

Диагностика модели

- 0. Глоссарий
- 4. Документы
 - 4.1 Свойства документов
 - 5. Виды данных и правила их обработки
- 6. Инфраструктура и ресурсы
 - 6.1 Свойства ресурсов
 - 6.2 Хранители ресурсов
 - 4.2 Индексы



Далее специалистами осуществляется ввод информации в единую модель ОРГ-МАСТЕР®

Вывод графических диаграмм в ОРГ-МАСТЕР®



The screenshot displays the ORG-MASTER software interface. At the top left, a window titled "Выберите параметры" (Select parameters) is open, showing options for "Основные" (Main) and "Управление потоками" (Flow Management). Below it, a window titled "Бизнес-Процессы (версия 6.00) [curmodel. \$\$\$]" (Business Processes) is visible, with a menu bar and a toolbar. The main area shows a process diagram with nodes and arrows. A red text box is overlaid on the diagram, containing the text: "Но о выпуске документации по процессам и другим организационным документам – в следующем разделе!" (But about the release of documentation for processes and other organizational documents – in the next section!). The bottom of the interface shows a status bar with the text "A1.2: Заключение Договоров с клиентами" (A1.2: Conclusion of Contracts with Clients).

Структурные диаграммы

Выберите параметры

Основные Управление потоками

Операции

- Все
- Помеченные
- Кроме помеченных

Внешние потоки

- Позиция
- Наименование
- Позиция

Вывод

Бизнес-Процессы (версия 6.00) [curmodel. \$\$\$]

Модель Диаграмма Вид Сервис ?

60

Диаграммы процессов

Но о выпуске документации по процессам и другим организационным документам – в следующем разделе!

ЕИДЕФО ЛФС Карта модели

A1.2: Заключение Договоров с клиентами



Создание системы организационной документации



В ОРГ-МАСТЕР® поддерживается следующая «пирамида организационных документов»



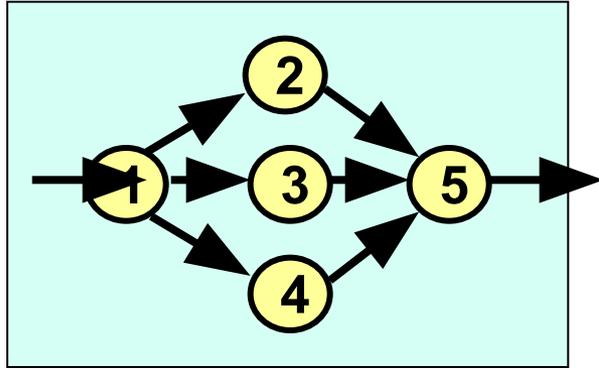
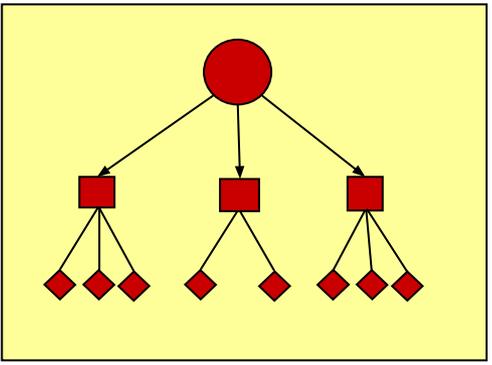
Два класса документов, формируемых из модели ОРГ-МАСТЕР®



Система управленческой документации

Документы, устанавливающие права, ответственность, полномочия

Документы, оговаривающие цели и порядок действий



Минимизация транзакционных издержек

Минимизация трансформационных издержек

Система отношений

Система взаимодействия

Сводная таблица организационных регламентов, формируемых с помощью ОРГ-МАСТЕР®



Уровни	Виды документов
Стратегический	Миссия компании
	Карты стратегий
	Политики
Системный	Положение об организационно-функциональной структуре
	Положения о функциональных областях
Процедурный (процессный)	Документированные процедуры
	Инструкции и методики (рабочие, технологические)
Организационный	Положение о структурном подразделении (ПСП)
	Должностная инструкция (ДИ)
Информационный	Классификаторы, словари
Культурный	Корпоративный кодекс
	Положение о персонале
Юридический	Коллективный договор
	Трудовой контракт

Начнем с формирования регламентов описания процесса или «документированной процедуры» (ДП).



Уровни	Виды документов	Пояснения
Процедурный (процессный)	Документированные процедуры	Документы, оговаривающие порядок выполнения процессов компании
	Инструкции и методики (рабочие, технологические)	Документы, оговаривающие порядок выполнения отдельных операций процессов

Структура документированной процедуры (ДП)

Титульный лист (с реквизитами)

Паспорт процесса

Часть 1 Краткая спецификация процесса

Часть 2 Полная спецификация (включающая дополнительные сведения о процессе)

Диаграммы процесса (в формате IDEF0)

Контекстная диаграмма (A0)

Диаграммы нижних уровней (A1 и ниже)

Таблица описания процесса (по блокам)

Матрица ответственности (за реализацию операций процесса)

Права и полномочия «владельца процесса»

Глоссарий (термины и сокращения)

Приложения

Рабочие документы, циркулирующие в процессах (копии – образцы)

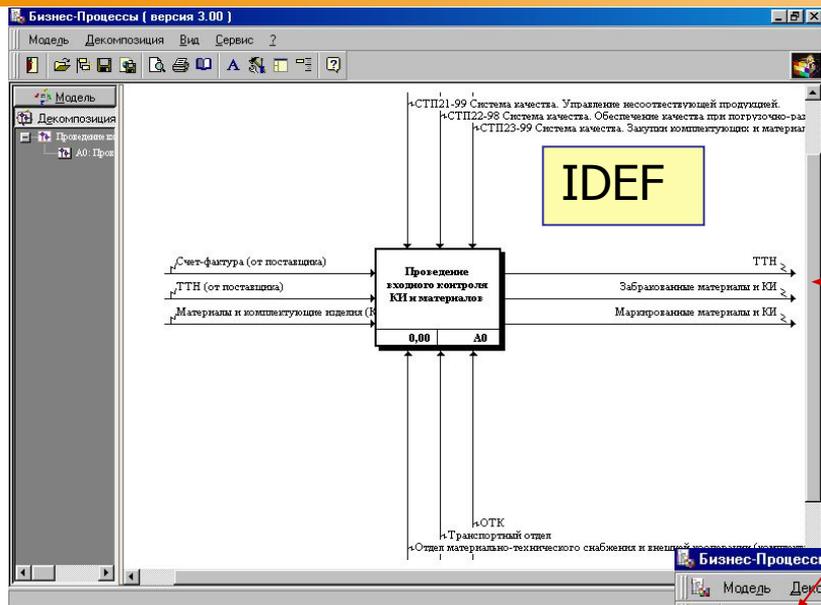
Документы, регламентирующие процесс (копии)

А вот примерный состав «полного» паспорта процесса



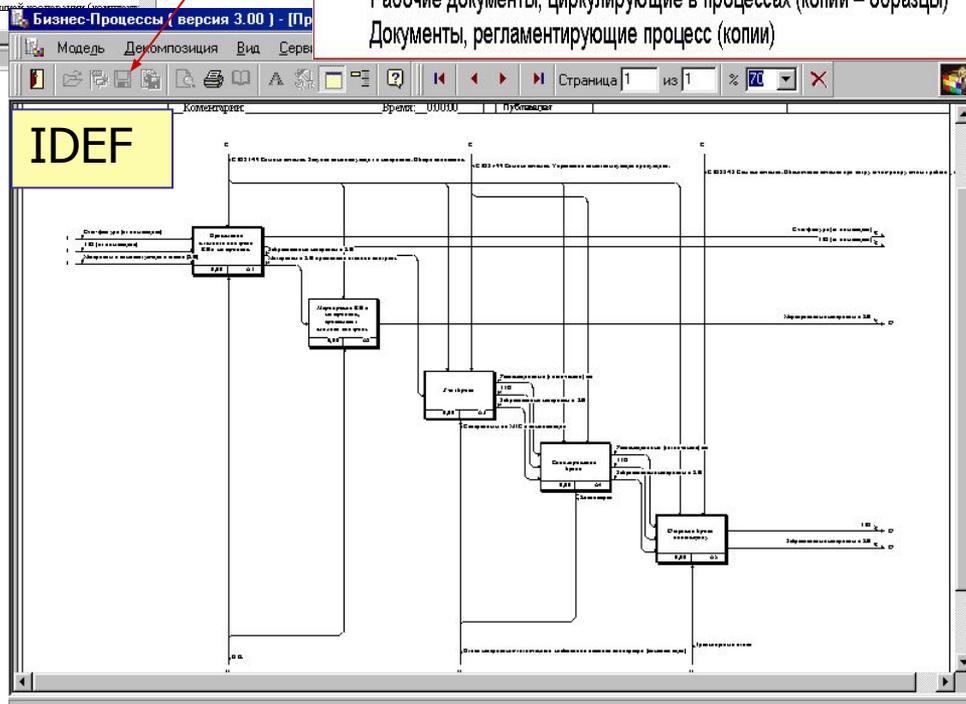
№	Содержание
1	Наименование процесса
2	Тип процесса
3	Группа процесса
4	Уровень зрелости процесса
5	Владелец процесса
6	Участники процесса
7	Назначение процесса
8	Результаты процесса
9	Показатели оценки результативности
10	Целевые значения показателей
11	Способы измерения показателей
12	Место хранения показателей
14	Средства реализации процесса
15	Предшествующие процессы (процессы-поставщики)
16	Владельцы процессов-поставщиков
17	Следующий процесс (процессы -потребители)
18	Владельцы процессов-потребителей
19	Документы на входе процесса
20	Ресурсы на входе процесса
21	Документы на выходе процесса
22	Ресурсы на выходе процесса
23	Используемые базы данных и хранилища информации
24	Документы (записи) читаемые из хранилищ и БД
25	Документы (записи) размещаемые в хранилищах и БД
26	Внутренние нормативные документы, регулирующие процесс
27	Непосредственно применяемые внешние нормативные документы
28	Прочие необходимые комментарии к процессу

Диаграммы процесса (являются составной частью ДП)

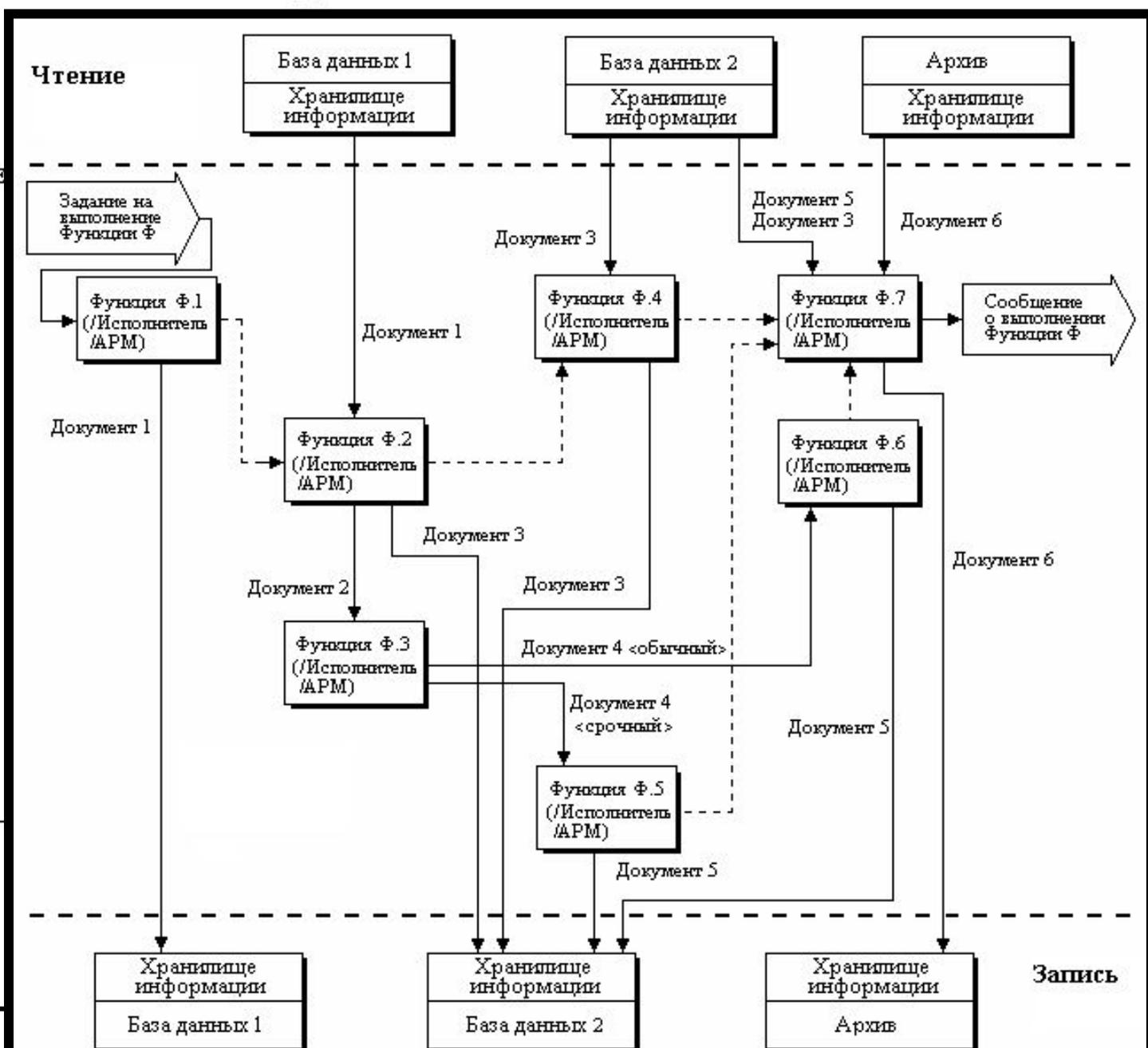


Структура документированной процедуры (ДП)

- Титульный лист (с реквизитами)
- Паспорт процесса
- Часть 1 Краткая спецификация процесса
- Часть 2 Полная спецификация (включая дополнительные сведения о процессе)
- Диаграммы процесса (в формате IDEF0)**
- Контекстная диаграмма (A0)
- Диаграммы нижних уровней (A1 и ниже)
- Таблица описания процесса (по блокам)
- Матрица ответственности (за реализацию операций процесса)
- Права и полномочия «владельца процесса»
- Глоссарий (термины и сокращения)
- Приложения
 - Рабочие документы, циркулирующие в процессах (копии – образцы)
 - Документы, регламентирующие процесс (копии)

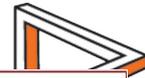


Другие возможные формы диаграмм, которые можно прилагать к ДП (нек



Определе
процессу.
представл

статус 2]
Регламент
Документ Д.5
Документ Д.6
таблица
таблица



Обязательным элементом ДП является поблочное текстовое описание процесса (с комментариями к операциям)

Структура документированной процедуры (ДП)

- Титульный лист (с реквизитами)
- Паспорт процесса
- Часть 1 Краткая спецификация процесса
- Часть 2 Полная спецификация (включающая дополнительные сведения о процессе)
- Диаграммы процесса (в формате IDEF0)
- Контекстная диаграмма (A0)
- Диаграммы нижних уровней (A1 и ниже)
- Таблица описания процесса (по блокам)
- Матрица ответственности (за реализацию операций процесса)
- Права и полномочия «владельца процесса»
- Глоссарий (термины и сокращения)
- Приложения
 - Рабочие документы, циркулирующие
 - Документы, регламентирующие проц



Текстовое описание процесса

Содержание операции	Комментарий к операции	Объект
Фрагмент		
1.4.1.1. Выбор базовых критериев выбора поставщиков	Производится выбор приоритетов (весов) для таких показателей как цена, качество и надежность поставок	Политика в области качества План маркетинга поставщиков [Задать срок]
1.4.1.2. Сбор информации по рынкам закупок	по существующим рынкам, рынкам заменителей и новым рынкам	Критерии оценки Поставщика Критерии оценки поставщика
1.4.1.3. Предварительная оценка рынков за закупок	Включая анализ рисков, связанных с использованием определенных рынков, прогнозы изменения рынков, ранжирование рынков по степени привлекательности, обобщенная характеристики поставщиков	Файлы информационных материалов Архив файлов Интернет
	Поиск ведется по наиболее привлекательным рынкам за закупок. По каж	Критерии оценки и выбора Поставщика

1.4.1.4.1. Поиск потенциальных поставщиков

1.4.1.4.2. Регистрация данных о возможных поставщиках

По операциям с комментариями

Содержание операции	Комментарий к операции	Объект	Вход:			Выход:			Управление:			Исполнение:		
			ЕД в хронологической последовательности	Условие	Классификатор-метки	Объект	ЕД в хронологической последовательности	Условие	Классификатор-метки	Документ	Условие	Классификатор-метки	Актр	Условие
Наименование процесса: Анализ и выбор Поставщиков														
1.4.1.1. Выбор базовых критериев выбора поставщиков	Производится выбор приоритетов (весов) для таких показателей как цена, качество и надежность поставок	Политика в области качества План маркетинга поставщиков [Задать срок]			Документы и файлы	Критерии оценки и выбора Поставщика			Документы и файлы	Методика оценки и выбора поставщиков	Нормативные документы	Менеджер по качеству		Исполнение
1.4.1.2. Сбор информации по рынкам закупок	по существующим рынкам, рынкам заменителей и новым рынкам	Критерии оценки и выбора Поставщика			Документы и файлы	Файлы информационных материалов Архив файлов Интернет			Документы и файлы	Методика оценки и выбора поставщиков		Специалист по системному анализу		Исполнение
1.4.1.3. Предварительная оценка рынков за закупок	Включая анализ рисков, связанных с использованием определенных рынков, прогнозы изменения рынков, ранжирование рынков по степени привлекательности, обобщенная характеристики поставщиков	Критерии оценки и выбора Поставщика Файлы информационных материалов Архив файлов Интернет			Документы и файлы	Отчет о результатах маркетинга рынка закупок			Документы и файлы	Методика оценки и выбора поставщиков		Специалист по системному анализу		Исполнение
1.4.1.4.1. Поиск потенциальных поставщиков	Поиск ведется по наиболее привлекательным рынкам закупок. По каждому из поставщиков собирается информация в разрезе принятых критериев и детализирующая информация. Поиск поставщиков ведется преимущественно в сети Интернет с последующим запросом фирменных каталогов и рекламных материалов.	Критерии оценки и выбора Поставщика Отчет о результатах маркетинга рынка закупок Запрос на поиск возможных поставщиков			Документы и файлы	Перечень и данные возможных поставщиков			Документы и файлы	Методика оценки и выбора поставщиков		Руководитель группы продаж и сопровождения		Исполнение
1.4.1.4.2. Регистрация данных о возможных поставщиках	В ЕД SCM фиксируется максимально полный объем полученной оценочной информации и рейтингов Поставщиков. В ходе реализации процесса Закупки эти данные оперативно корректируются	Перечень и данные возможных поставщиков			Документы и файлы					Методика оценки и выбора поставщиков		Руководитель группы продаж и сопровождения Табля Мастер-SCM		Исполнение Минимально и средства в результате
1.4.1.4.3. Рейтингование поставщиков по каждому виду ресурса	Процедура рейтингования может проводиться неоднократно в течении года для учета данных о выполнении контрактных поставок, сведения о которых попадают в ЕД в процессе Закупки	Критерии оценки и выбора Поставщика			Документы и файлы	Общий перечень рекомендованных поставщиков компании (Файл)			Документы и файлы	Методика оценки и выбора поставщиков		Руководитель группы продаж и сопровождения Табля Мастер-SCM		Исполнение Минимально и средства в результате
1.4.1.4.4. Формирование перечня рекомендуемых поставщиков	Данный перечень формируется как отчет по ЕД поставщиков по завершению процедуры рейтингования. Отчет публикуется на бумажном носителе, а также доступен в сети Интернет.	Общий перечень рекомендованных поставщиков компании (Файл) Табля "Список Поставщиков"			Документы и файлы					Методика оценки и выбора поставщиков		Менеджер по качеству Руководитель группы продаж и сопровождения Табля Мастер-SCM e.Master: Internet		Исполнение Минимально и средства в результате

Полная таблица

Очень важным разделом ДП является «Матрица ответственности» процесса



Матрица ответственности за операции процесса		Матрица ответственности за операции процесса											
		одственный кооператив КВАШИНО	итель	ельный директор	теская служба	сельскохозяйственных работ	тесного хозяйства	ательные службы	управления персоналом	Директор по персоналу	Менеджер по управлению персоналом		
Процесс СХ-Пр													
Закупки и добыча													
Покупка ш/ли др													
Подготовка, хранение и отпуск материалов	-					M							
Выращивание овощных культур	-												
Подготовка почвы, приготовление и внесение удобрений в почву	-							M					
Подготовка семян и посадочного материала	-							M					
Посадка культур, выращивание и уход	-							M					
Сбор продукции	-							M					
Хранение и доставка	-												
Хранение продукции	-					M							
Доставка и продажа продукции потребителям	-					M							

Матрица позволяет проанализировать, как распределяется ответственность за операции процесса между подразделениями, а также переход ответственности по ходу процесса!

Глоссарий процесса, также может быть выведен из модели. Это способствует взаимопониманию участников процесса



Сокращения	Расшифровка сокращений
АСУ ТП	Автоматизированные системы управления технологическими процессами
ББЛ	Бюджет балансового листа
БДДС	Бюджет движения денежных средств
БДР	Бюджет доходов и расходов
КД	Корректирующие действия
ММК	Материалы и комплектующие
ТПС	Тепловая нагрузка среды
ТЭЗ	Типовой элемент замены

Специальные термины	Определения терминов
Возможности	способность организации, системы или процесса производить продукцию, которая будет отвечать требованиям к этой продукции
Градации	класс, сорт, категория или разряд, присвоенные различным требованиям к качеству продукции, процессов или систем, имеющих то же самое функциональное применение. При определении требования к качеству градации обычно устанавливается.
Качество	степень, с которой совокупность собственных характеристик выполняет требования
Постоянное улучшение	повторяющаяся деятельность по увеличению способности выполнить требования.
Требование	потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным. Требования могут выдвигаться различными заинтересованными сторонами.
Удовлетворенность потребителей	восприятие потребителями степени выполнения их требований.

Из модели, построенной с помощью ОРГ-МАСТЕР® могут быть также получены традиционные организационные документы



Уровни	Виды документов	Пояснения
Системный	Положение об организационно-функциональной структуре	Дает представление о составе бизнесов, функций и процессов, поддерживаемых на предприятии, а также принятых решениях по их распределению внутри предприятия
	Положения о функциональных областях	Обобщенное описание функций и процессов, относящихся к каждому из контуров управления и распределению ответственности за их реализацию по организационным звеньям
Организационный	Положение о структурном подразделении (ПСП)	Документ, содержащий описание функций и процессов, выполняемых подразделением, а также описание их закрепления за структурными звеньями, образующими это подразделение
	Должностная инструкция (ДИ)	Документ, включающий описание функциональных обязанностей сотрудников, их прав и полномочий, а также требования к сотруднику, занимающему данную должность

Для вывода организационных документов используется генератор отчетов ОРГ-МАСТЕР®



Генератор отчетов

Отчеты

- 1.0. Положение об организационно-функциональной структуре
- 1.1. Организационная схема
- 1.2. Схема распределения функций (крупно)
- 1.3. Положение о функциональной области

Открыть Новый

Сохранить Удалить

Общие настройки отчета

№ 1.0. **Название отчета** Положение об организационно-функциональной структуре

Структура отчета

- Отчет
 - Бизнесы, продукты и услуги
 - Функции
 - Организационно-ролевая структура
 - Организационно-ролевая структура
 - Функции
 - Диаграммы

Настройки позиции Классификаторы Разделы Свойства

Вид Проекция и классификатор связей

Шаблон Формат вывода

Общий

Уровни раскрытия

- Все уровни
- До уровня 3
- По раскрытию

Отсчет уровней

с 1-го

Отображать

- С номерами
- Сквозная нумерация
- Позиция
- Типы
- Шкалы
- Комментарии
 - Заголовок
 - Общий
 - К записям

Выводить

Все

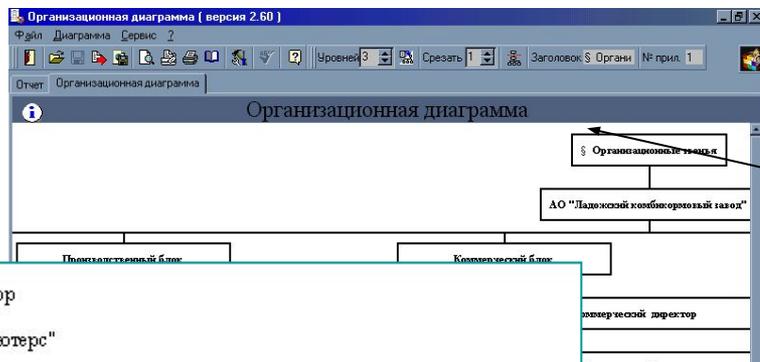
Полностью 1

- Внутренние
- Внешние
- Сортировать по связям
- Свертка связей от помеченных
- Детализировать связи групп

Шаблон *Положение об орг.-функц. структуре

Принять Просмотр Закрыть

Результат генерации отчетов - пакет «традиционной» оргдокументации



Генеральный директор
 ООО "Транзит Компьютерс"
 _____ Савкин А.М.,
 18.03.03

Положение о под СЛУЖБА П

1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕ

3. Структура подраз

1.1.1.4.1. Бюро проектирования и

1.1.1.4.1.1. Ведущий инженер - те

1.1.1.4.1.1.1. Инженер - техноло документации - 4

1.1.1.4.1.1.2. Инженер - констру

1.1.1.4.1.1.3. Монтажник -

1.1.1.4.2. Заместитель директора (заказчикам) - 1

Утверждаю
 Генеральный директор
 ООО "Транзит Компьютерс"
 _____ Савкин А.М.,
 18.03.03

Должностная инструкция

Инженер - конструктор

1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Целевое назначение

Разработать конструкцию упаковки из картона, используя оптимизацию факторов стоимости (конструкцию и раскладку на штампе) с целью получения дополнительной доходности.

2. Квалификационные требования

1. Профессиональные требования к Сотруднику

1.1. Уровень образования

1.1.1. Высшее профессиональное образование

1.2. Профиль образования

Уровни	Виды документов
Стратегический	Миссия компании
	Карты стратегий
	Политики
Системный	Положение об организационно-функциональной структуре
	Положения о функциональных областях
Процедурный (процессный)	Документированные процедуры
	Инструкции и методики (рабочие, технологические)
Организационный	Положение о структурном подразделении (ПСР)
	Должностная инструкция (ДИ)
Информационный	Классификаторы, словари
Культурный	Корпоративный кодекс
	Положение о персонале
Юридический	Коллективный договор
	Трудовой контракт



- Оптимизация и «непрерывное совершенствование» процессов



Управления бизнес-процессами осуществляется на различных уровнях корпоративной архитектуры



Характер и целевые задачи управления на каждом из уровней

Бизнес уровень:
Оперативное
Управление параметрами
бизнес-процессов

Стабильность,
точность, качество
и прочее

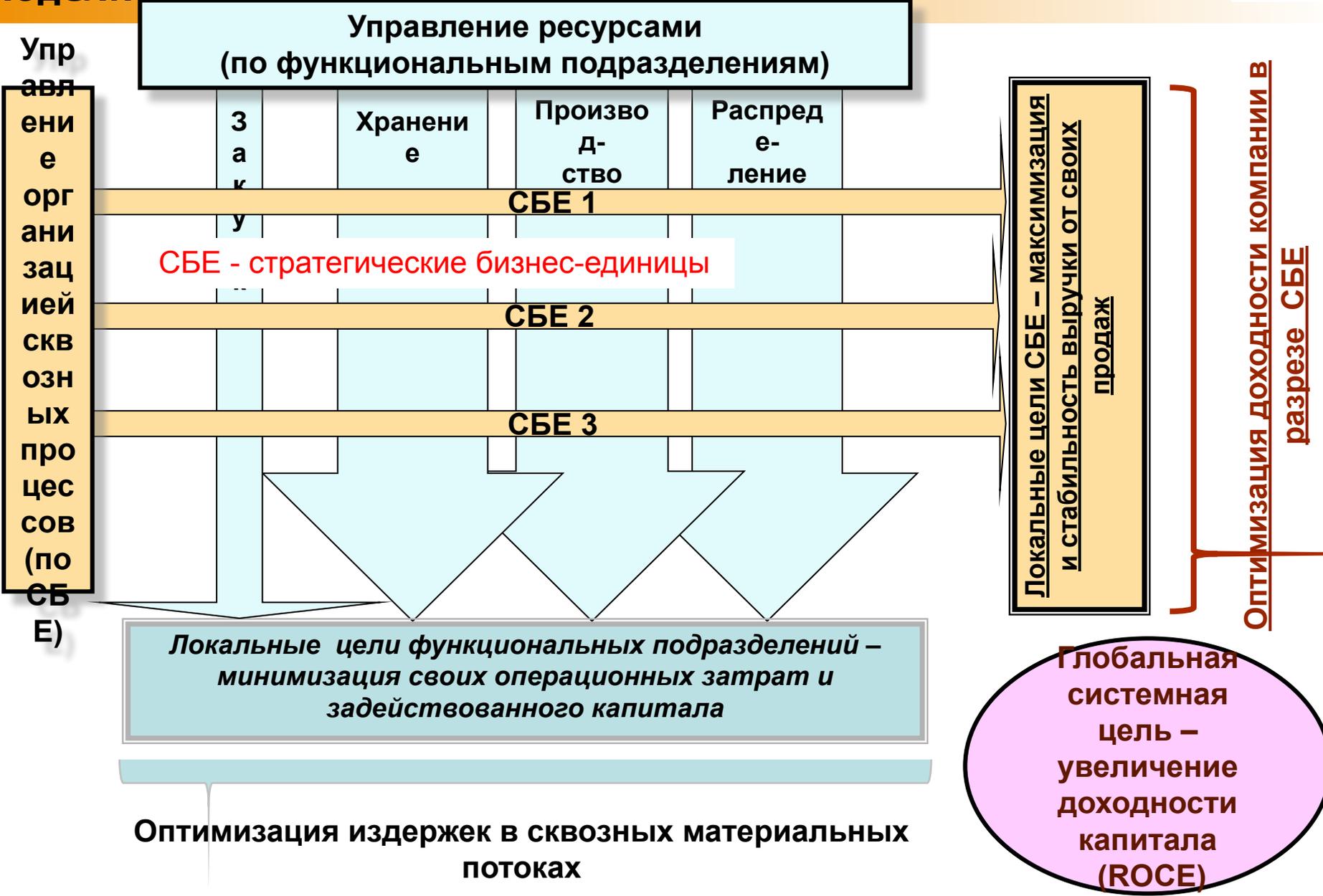
**Операционный
уровень:** Организация
бизнес-процессов

Оптимальная
совокупность и
последовательность
выполнения операций,
движение потоков,
показатели оценки

**Стратегический
уровень:** Управление
системой бизнес-
процессов

Системная
конкурентоспособность
и сбалансированность
бизнес- процессов

Системная оптимизация процессов – путем балансировки целевых показателей производится на уровне стратегической модели



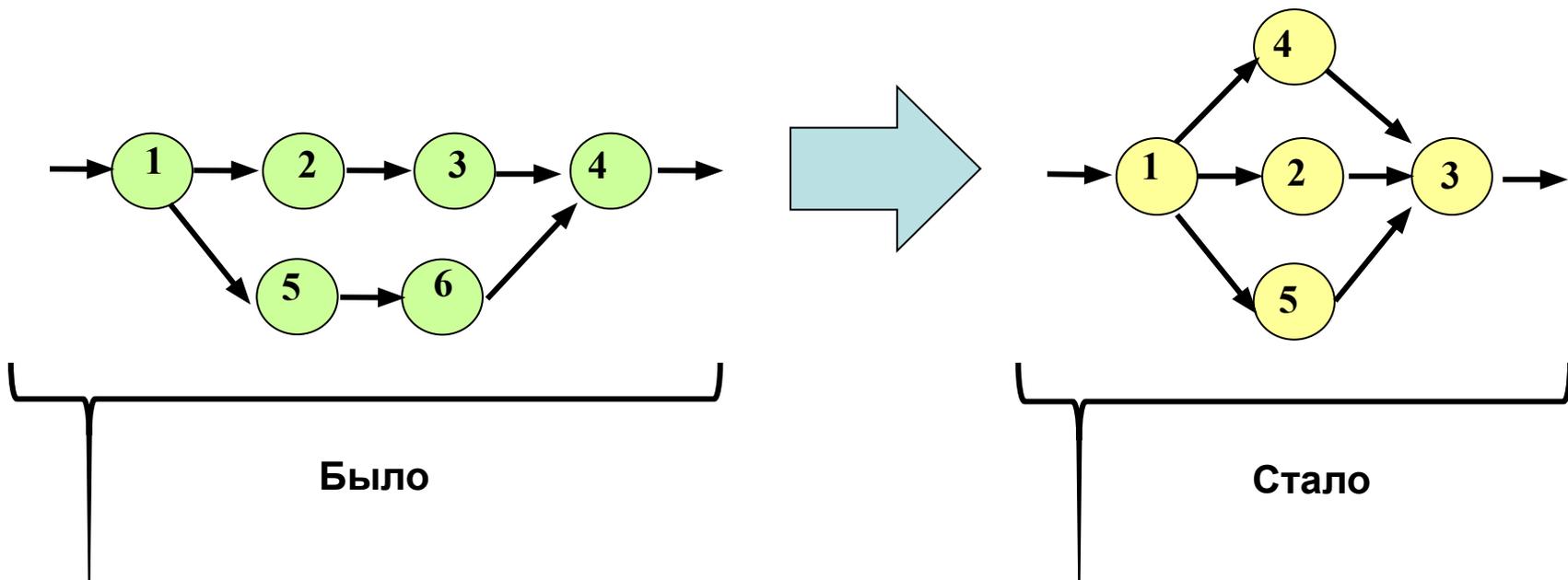
Уровень операционной модели: управления эффективностью процессов посредством правильной организации



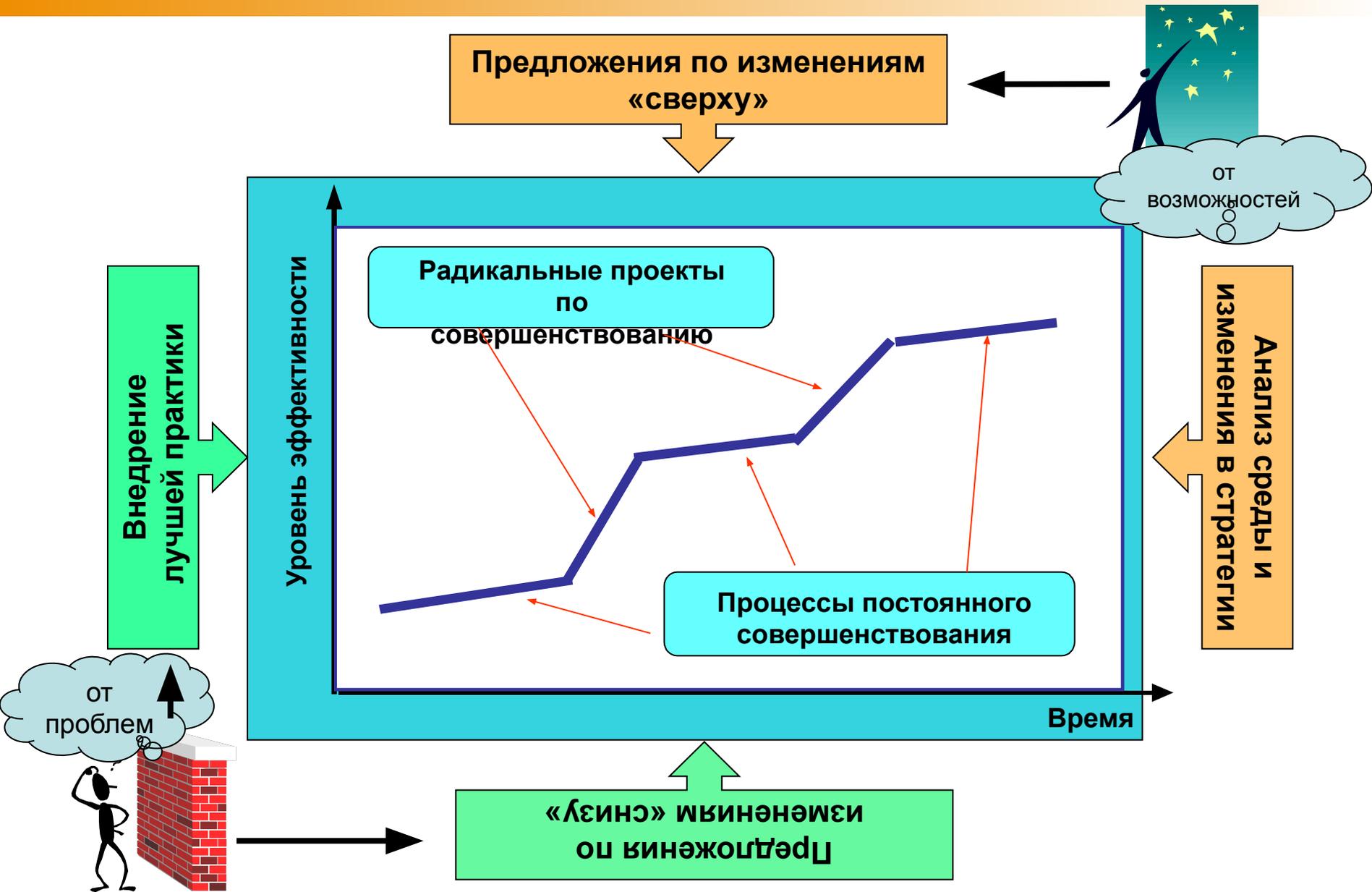
Далее будем рассматривать только этот уровень!

Управление структурой процессов:

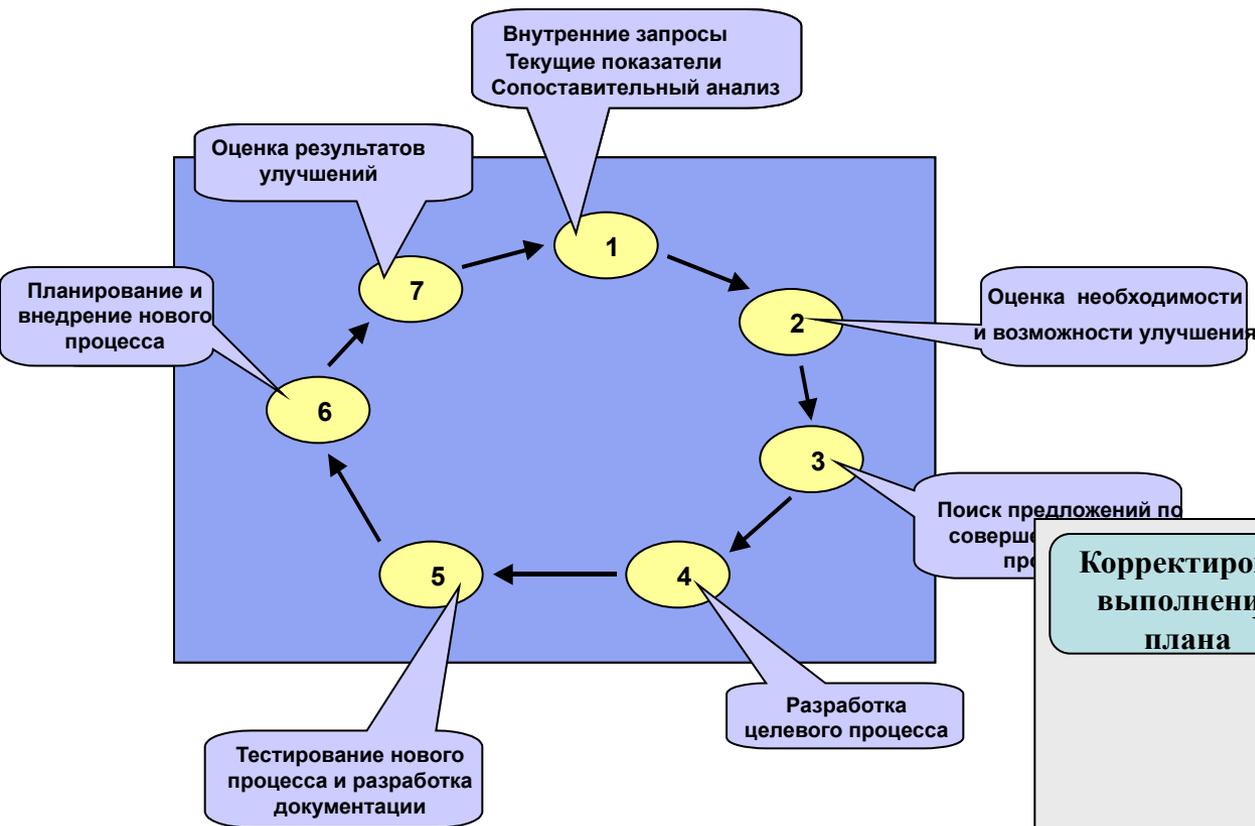
- *описание (формализация),*
- *анализ,*
- *оптимизация.*



Типы изменений при совершенствовании бизнес-систем

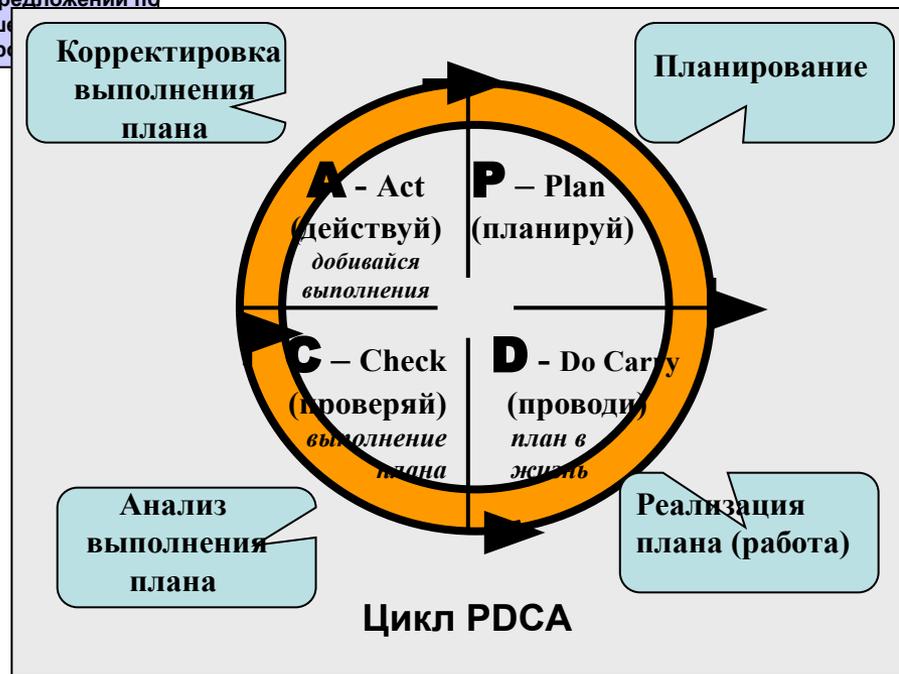


«Непрерывное совершенствование»



Процесс непрерывного совершенствования является циклическим и требует постоянной работы с бизнес-моделью!

ОРГ-МАСТЕР® позволяет легко вносить изменения в модель, не сдерживая необходимых изменений!



Поддерживаемые ОРГ-МАСТЕР® глобальные методологии улучшения процессов:



Методы быстрых улучшений – Quick Wins (PWC),
«низко висящие плоды» (McKinsey)

(метод идет от выявленных проблем и сбоев процессов)

Принципы реорганизации процессов – BPR (Хаммер и Чампи)

(метод направлен на снижение времени цикла и предупреждение проблем)

Тотальная оптимизация процессов – ТОП (McKinsey)

Лин-оптимизация производства

(методы направлены прежде всего на снижение затрат)

Особенности всех методологий совершенствования:

- 1) Методологии опираются на точные модели процессов**
- 2) Методологии опираются на масштабное вовлечение персонала**
- 3) Методологии предполагают пусковой проект и дальнейшее воспроизводство**

Проект «быстрой оптимизации»



Этап 1: Разработка путей оптимизации	Этап 2: Оптимизация	Этап 3: Внедрение	Этап 4: Анализ результатов
Действия: <ul style="list-style-type: none">• Выявление и анализ узких мест бизнес-процессов• Разработка предложений по быстрым улучшениям• Сравнение бизнес-процессов с лучшими мировыми практиками• Разработка вариантов операционной модели	<p>бизнес- модели</p> <ul style="list-style-type: none">• Внедрение разработанных предложений по быстрым улучшениям• Доработка выбранного варианта операционной модели	<ul style="list-style-type: none">• Внедрение разработанного варианта операционной модели	<ul style="list-style-type: none">• Анализ результатов проекта
Результаты: <ul style="list-style-type: none">• Предложения по операционной модели• Предложения по быстрым улучшениям бизнес-процессов	<ul style="list-style-type: none">• Оптимизированные бизнес-процессы• Разработанная операционная модель	<ul style="list-style-type: none">• Внедренный вариант операционной модели	<ul style="list-style-type: none">• Оценка результатов оптимизации бизнес-процессов и внедрения операционной модели

Сбор информации: выявление и формализация проблемных вопросов



Предложение по улучшению		С ВЕ XXXX
		Группа: XXXX
Номер:	Название:	
Дата:	Номер и название процесса:	1
Список проблем:		2
Возможная причина:		3
Оценка негативного влияния:		4
Предлагаемое решение:		5
		6
Оценка затрат на реализацию:	Оценка экономического результата:	
Оценка срока изменений:	Требуемые ресурсы:	7 8
Сложность изменений:	Эффективность:	9
<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Низкая	<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Низкая	<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Низкая
Принятое решение:		Дата:

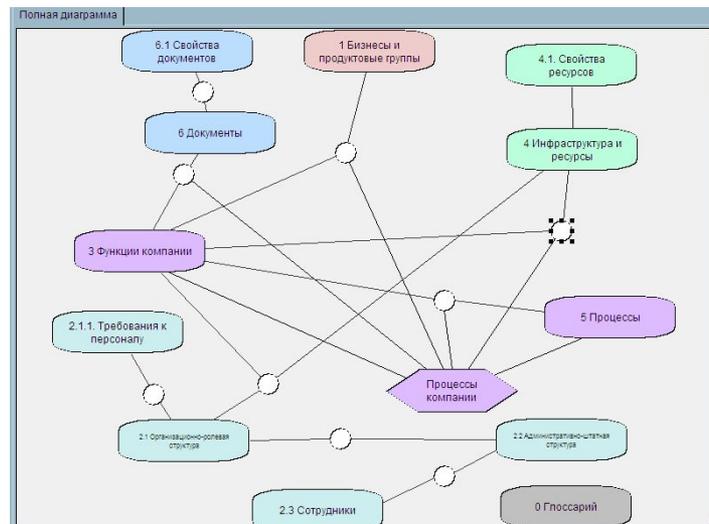
Основными полями формы являются:

- 1. Название:** название улучшения, отражающее его суть
- 2. Номер и название процесса:** номер и название процесса по существующей классификации
- 3. Описание проблемы:** подробное описание существующей проблемы
- 4. Возможная причина:** основная причина возникновения проблемы
- 5. Оценка негативного влияния:** приносимый ущерб
- 6. Предлагаемое решение:** подробное описание для предлагаемого решения проблемы
- 7. Оценка затрат на реализацию:** перечень и величины затрат, которые потребуются для внедрения
- 8. Оценка экономического результата:** выгода от реализации изменений.
- 9. Оценка срока внедрения изменений:** время, которое потребуется для внедрения изменений
- 10. Требуемые ресурсы:** организационные и материальные ресурсы для внедрения изменений

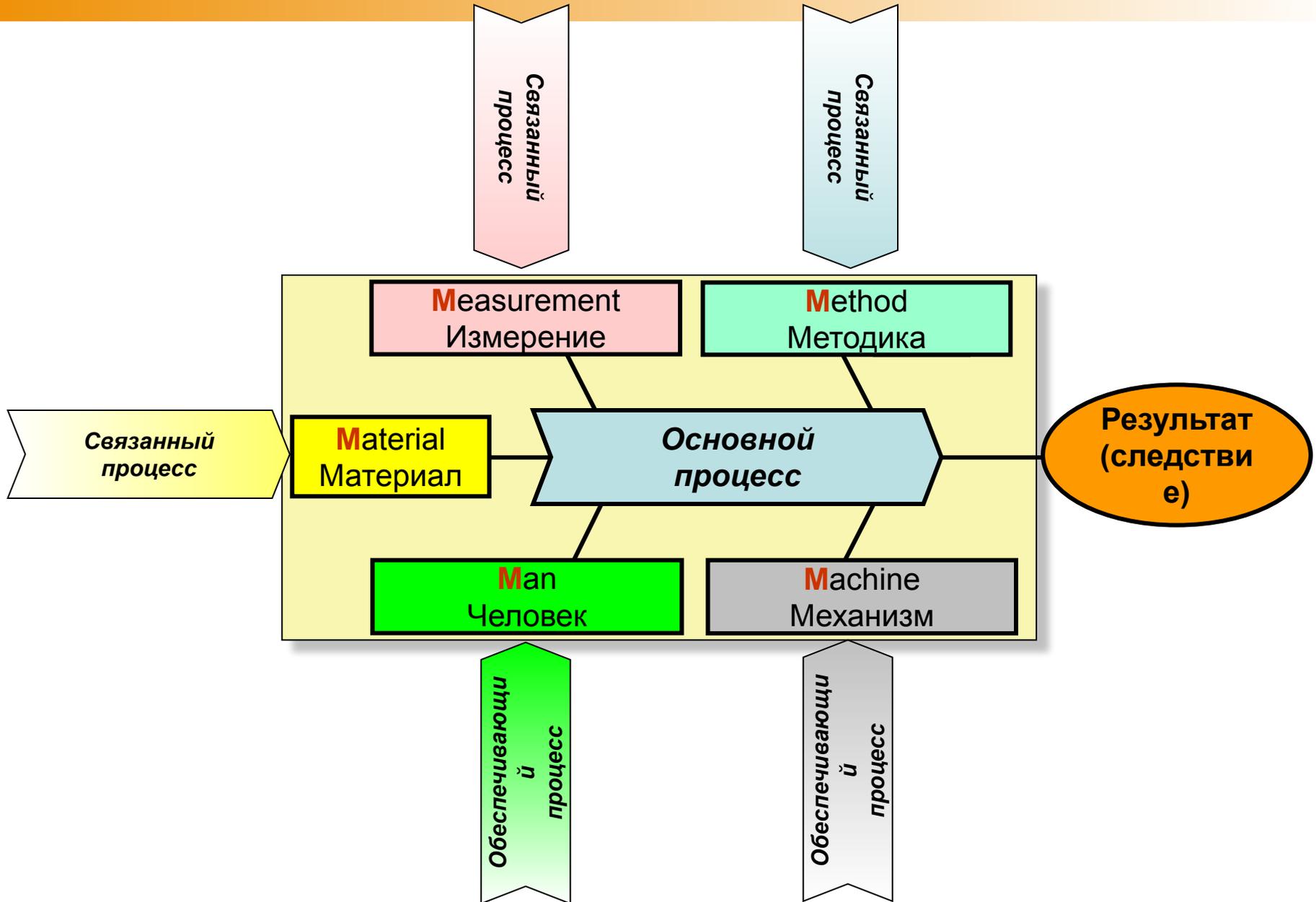
Варианты карточек в модели ОРГ-МАСТЕР®



Описание проблемы	Классификатор / Проекция	Атрибут
Название: Название проблемы Описание проблемы: Подробное описание существующей проблемы	Проблемы	Закладка 1 Подробное описание + Группировка по видам влияния (качество, время, издержки), +
Оценка негативного влияния: приносимый ущерб	Проблемы	Закладка 2
Принадлежность проблемы: Функция (процесс, подразделения)	Проекция: Проблемы – Функции (процессы, подразделения)	
Возможная причина: Основная причина возникновения проблемы и возможного улучшения, отражающее его суть	Причины	Комментарий + Группировка по группам причин (5M): Материалы (вход) Персонал, Методики, Инструмент, Измерения
Принадлежность причин: Функция (процессы, подразделения)	Проекция: Причины – Функции (процессы, подразделения)	
Предлагаемое решение: Подробное описание для предлагаемого решения проблемы	(Проекты) = Предложения	Закладка 1 Подробное описание
Оценка затрат на реализацию: Перечень и величины затрат, которые потребуются для внедрения	(Проекты) = Предложения	Закладка 1 Комментарий, Шкала числовая (денежный формат)
Оценка срока внедрения изменений: Время, которое потребуются для внедрения изменений	(Проекты) = Предложения	Закладка 1 Комментарий + Шкала времени?
Требуемые ресурсы: Организационные и материальные ресурсы для внедрения изменений		Закладка 1 Комментарий



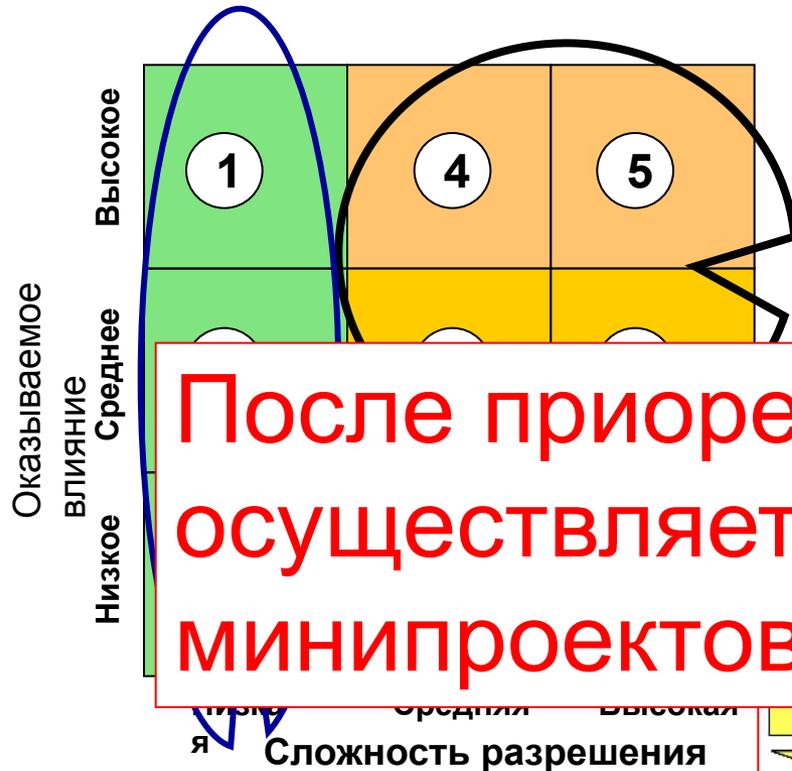
Анализ влияния связанных процессов



Классификация проблем по приоритетам и способу решения



ПРОБЛЕМЫ



Проблемные вопросы, которые могут быть решены за счет системного изменения или улучшения операционной модели. Эти проблемы рассматриваются в плотной связи со стратегией компании.

После приоретизации осуществляется запуск минипроектов улучшений!

**«Quick Wins»
(быстрые улучшения)**



Проект «реорганизации процессов» на основании анализа их конструкции



<p>Этап 1: Описание ключевых процессов</p>	<p>Этап 2: Выработка Предложений по</p>	<p>Этап 3: Отбор вариантов для реализации</p>	<p>Этап 4: Внедрение</p>
<p>Действия:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Выделение ключевых процессов (вытекающих из модели целеполагания) • Точное потоковое описание ключевых процессов <p>Результаты:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Пооперационный анализ модели • Разработка предложений по улучшениям процессов 	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ предложений и выбор вариантов для реализации 	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка регламентов улучшенных процессов • Тренинги персонала • Опытная эксплуатация • Корректировка регламентов процессов по результатам эксплуатации
<ul style="list-style-type: none"> • Пакет моделей для анализа бизнес-процессов 	<ul style="list-style-type: none"> • Предложения по улучшениям бизнес-процессов 	<ul style="list-style-type: none"> • Пакет вариантов для внедрения оптимизированных бизнес-процессов • План внедрения 	<ul style="list-style-type: none"> • Внедренные оптимизированных процессов

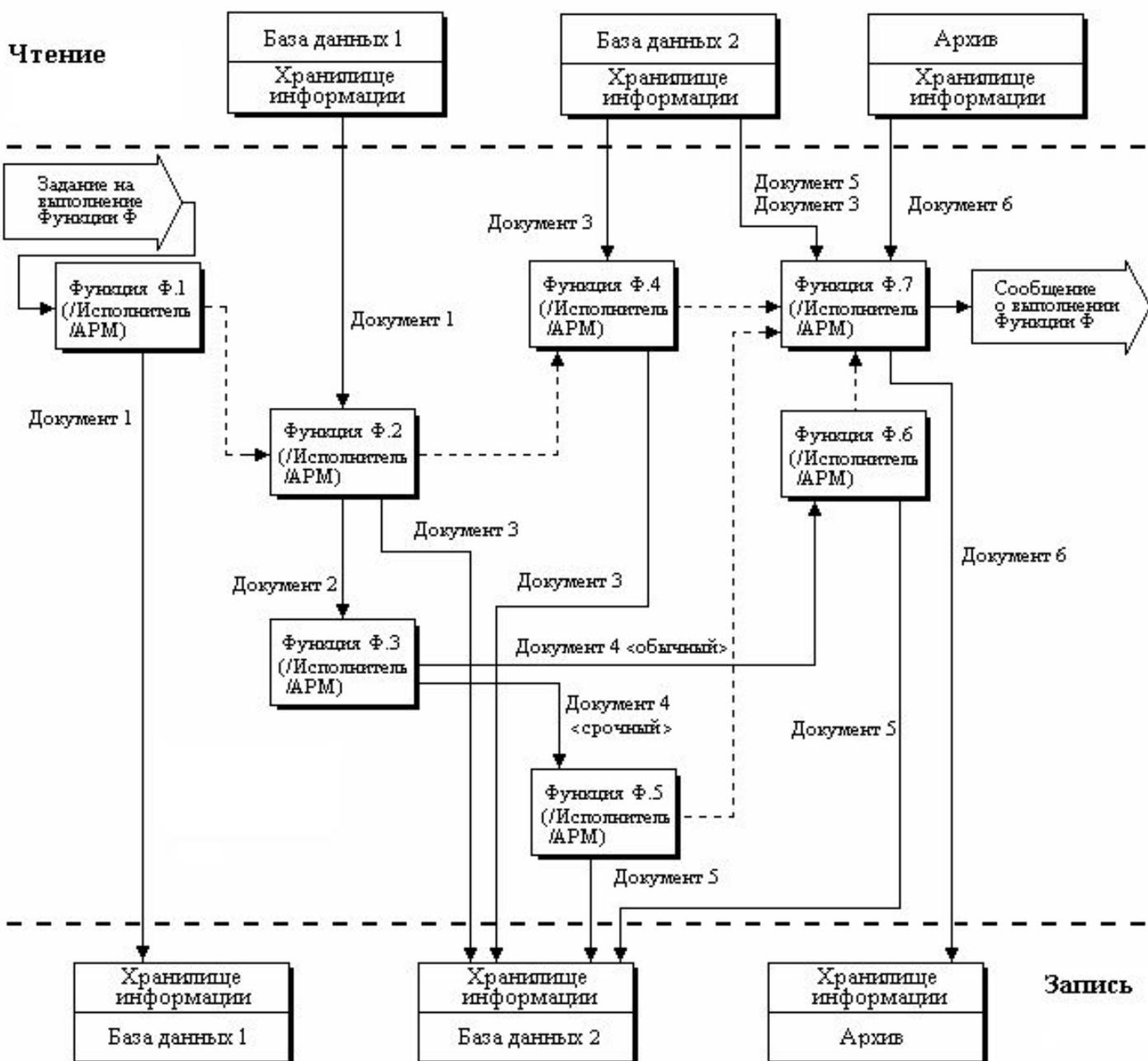
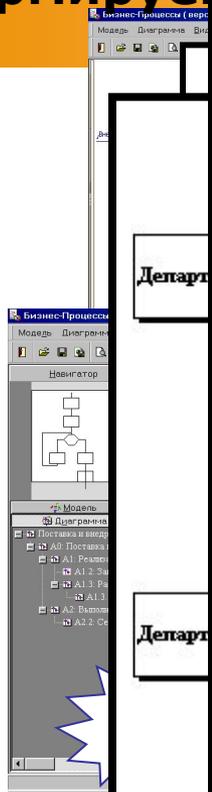
10 принципов эффективной организации процессов



1. **Переходите от неформальных методов управления к документированным**
2. **Анализируйте возможность применить «лучшие решения»**
3. **Применяйте «вертикальное и горизонтальное сжатие» процесса**
4. **Поручайте, если возможно, выполнение процесса тому, кто использует его результат**
5. **Помещайте точку принятия решения туда, где делается работа, встраивайте контроль в процесс**
6. **Связывайте параллельные работы вместо интеграции их результатов**
7. **Фиксируйте информацию один раз – у источника**
8. **Включайте информацию в реальную работу, как только она появилась**
9. **При анализе мероприятий ориентируйтесь на конечный результат**
10. **Всегда учитывайте, что оптимизация - это итерационный процесс**

В ходе проекта на основе анализа модели производится поиск отклонений от этих принципов и принимаются решения по реорганизации процесса!

Анализ процессов по выбранным диаграммам, формируемым с помощью **ORF-MASTER®** из модели



Определен процессу. Кр
представле

Письмо с
Сообщение о выполнении Функции Ф

Выдача ориг
вид
уме
БОМ

Таблица предложений по совершенствованию процесса, выведенная из ОРГ-МАСТЕР®

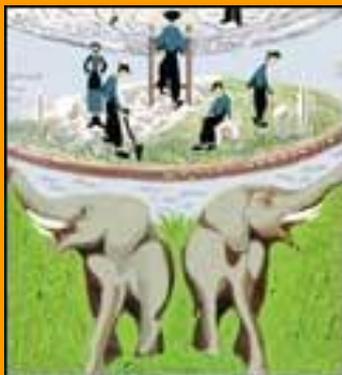


№ блока	Содержание операции (блока) // Предложения по улучшению процесса	№ принципа оптимизации	Точка зрения			Улучшаемый показатель		Отметка принятия
			1	2	3	Д	Т	
A1	<p style="color: red; text-align: center; font-weight: bold;">На основании данной таблицы принимаются решения о внесении изменений в конструкцию (организацию) процесса!</p>							
A11								
Целесообразно документировать направления								
Примечания и вопросы	<p>Определить, как происходит обработка заявок поступающих через интернет: Определить состав информации фиксируемой при регистрации устных запросов</p>							
Необходима регистрация звонков в системе, как телефонным оператором, так и лицом, принимающим звонок в отделе		4	+			+	-	
Примечания и вопросы к блоку	Для обеспечения измеримости эффективности процесса по показателю Т..							

Иллюстрационный пример



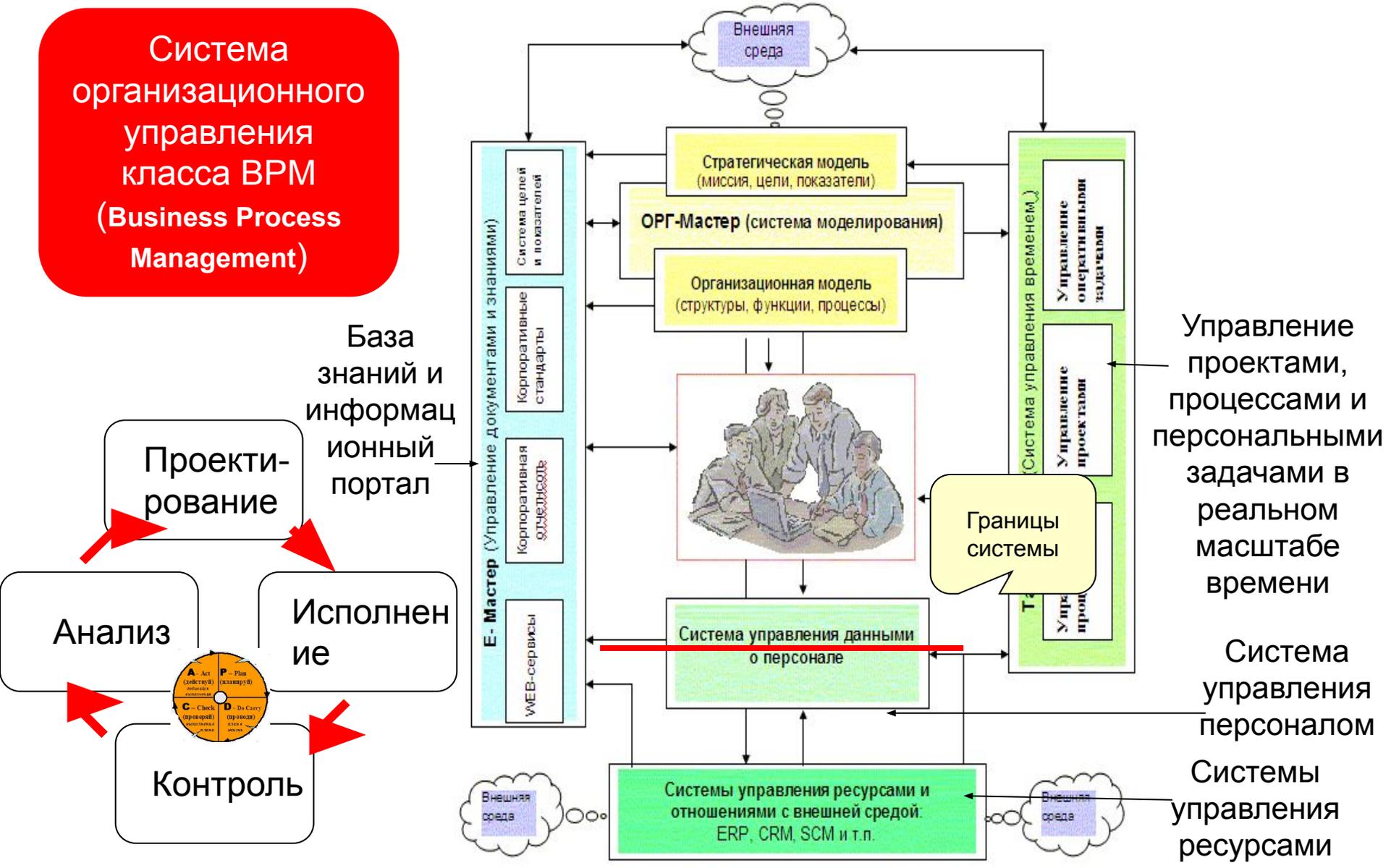
- Комплексные решения на основе ПП
ОРГ-МАСТЕР®



Комплексное информационное решение на основе ОРГ-МАСТЕР® – система организационного управления



Система организационного управления класса BPM (Business Process Management)



Пример комплексного проекта по совершенствованию бизнес-модели





Количественно оцениваемые эффекты

1. Сокращение количества уровней управления компанией.
2. Повышение стоимости бизнес-системы (рост стоимости на 30% – 120% по оценкам инвесторов).
3. 2-3 кратное снижение сроков и затрат на внедрение IT-систем.
4. 2-3- кратное снижение сроков и затрат на подготовку системы качества к сертификации на соответствие требованиям стандартов ISO 9000.
5. Снижение издержек от 10 до 40% в денежном выражении.
6. Снижение времени цикла поставок (с повышением вероятности своевременного исполнения заказа) от 5 до 50%.
7. Уменьшение времени реакции бизнес-системы на изменения окружающей среды.

Качественно оцениваемые эффекты

1. «Целенаправленность» бизнес-системы - фокусировка на цели, заданные акционерами.
2. «Деперсонификация» и стабилизация системы управления.
3. Достижение прозрачности и управляемости бизнес-системы.
4. Четкое разграничение и балансировка полномочий и ответственности, разгрузка высших руководителей.
5. Четкая формализация требований к работникам и, соответственно, возможность построения эффективной системы мотивации.
6. Оптимизация документооборота (исключение ненужных документов, введение регулярной управленческой отчетности).
7. Повышение инвестиционной привлекательности бизнес-системы.



Цели:

Совершенствование управления группой предприятий. Подготовка к IPO

Решение:

- Выработка новой корпоративной стратегии
- Описание и совершенствование процессов
- Создание полной электронной модели и системы электронных регламентов
- Внедрение системы управления проектами на основе системы ТАЙМ-МАСТЕР®

Результат:

- Единое понимание корпоративной стратегии
- Стабилизация системы управления компанией и снижение организационных рисков
- Управление развитием на основе современных информационных технологий

Отрасль: Упаковка

Группа предприятий «ГОТЭК» – одна из крупнейших компаний упаковочной отрасли России, лидер по ассортименту выпускаемой продукции. Компания производит широкий спектр различных видов продукции: картон гофрированный, упаковку из гофрокартона, гибкую упаковку на основе полимерных и бумажных материалов, а также упаковку из формованной бумажной массы. Октябрь 2004 года. ЗАО «ГОТЭК» вошло в рейтинг «500 крупнейших предприятий России», составленный журналом [«Финанс»](#) Май 2005 года. ЗАО «ГОТЭК» вошло в рейтинг «100 самых быстрорастущих компаний России», составленный журналом [«Финанс»](#)





Цели:

Реструктуризация энергетической компании и переход к новой модели управления.

Решение:

- Формирование системы целей и показателей
- Формализация структуры компании
- Разработка пакета положений о подразделениях и должностных инструкций для всех сотрудников компании

Результат:

- Цели и задачи стоящие перед компанией согласованы с целями и задачами, стоящими перед отдельными подразделениями и топ-менеджерами
- Четкое понимание функций, ответственности и требований к сотрудникам позволило выстроить эффективную систему управления персоналом
- Соответствие требованиям РАО ЕЭС России

Отрасль: Энергетика

Киришская ГРЭС - крупнейшая тепловая электростанция Объединенной энергетической системы (ОЭС) Северо-Запада. В настоящее время станция имеет федеральный статус, входит в ОГК №6 (оптовая генерирующая компания) и является 100%-й дочерней компанией РАО "ЕЭС России". В настоящее время в группе компаний "Киришская ГРЭС" работает 1473 человека: в том числе: в ОАО "Киришская ГРЭС" - 1021 человек, в ОАО "Киришский ремонтный комплекс" - 408 человек.





Цели:

Прояснение ситуации после объединения предприятий в концерн для перехода к новой модели управления.

Решение:

- Построение организационно-функциональных моделей объединяемых предприятий

Результат:

- Получение точной модели деятельности для принятия решений о направлениях реструктуризации концерна в 2003 году (проект осуществлен с июля по октябрь 2002)

Отрасль: Машиностроение

Компания «Силловые машины» - ведущий российский производитель и поставщик оборудования для гидравлических, тепловых, газовых и атомных электростанций, для передачи и распределения электроэнергии, а также транспортного и железнодорожного оборудования.

Компания «Силловые Машины» объединила ведущие предприятия российского энергомашиностроительного комплекса: Ленинградский Металлический завод, Электросила, Завод турбинных лопаток, Калужский турбинный завод, НПО ЦКТИ им. Ползунова и сбытовую компанию «Энергомашэкспорт»





Отрасль: Торговое оборудование

«Астра» — многопрофильная специализированная компания, с 1997 года работающая в области магазиностроения и торгового оборудования. На сегодняшний день «Астра» — одна из крупнейших компаний в данном сегменте рынка на Украине. За последний год работы компанией поставлено оборудование в 143 магазина, полностью оборудовано 37 супермаркетов.

Последние несколько лет, в течение которых объемы продаж оборудования и спрос на оказываемые нами услуги многократно возросли, подтвердили уверенность в правильности выбранного направления развития компании.

Цели:

Реструктуризация компании с целью резкого увеличения масштабов деятельности

Решение:

- Формализация и описание базовых структур и процессов компании
- Выработка новой бизнес-идеологии и корпоративной стратегии, формирование системы целей и показателей
- Реструктуризация компании с целью реализации новой корпоративной стратегии

Результат:

- Репозиционирование компании из поставщика оборудования в поставщика комплексных решений
- Успешная и стабильно работающая компания, реализующая целенаправленное развитие.
- Наличие целевой бизнес-модели компании для внедрения корпоративной информационной системы



Примеры успешных решений



Цели:

Повышение эффективности бизнес-процессов и качества продукции предприятия.

Решение:

- Построена организационно-функциональная модель, выделены ключевые процессы
- Выполнено детальное описание ключевых процессов и выпущены регламенты их исполнения - документированные процедуры
- Выполнен анализ проблемных вопросов и предложены «быстрые улучшения» процессов, а также планы реинжиниринга

Результат:

- Четкое понимание процессов, ответственности за отдельные операции позволило выстроить эффективную систему контроля качества и эффективности процессов
- Начаты программы преобразований с целью повышения эффективности процессов согласно выработанным рекомендациям

Отрасль: Пищевая – Мясопереработка

С самого начала компания заявила о себе как о серьезном производителе, пришедшем на рынок с намерением долго и серьезно работать. Основным принципом деятельности компании "Пит-Продукт" стало производство продукции со стабильным качеством, отвечающим высоким требованиям современных покупателей. Для достижения этого результата осуществлялись значительные инвестиции в модернизацию парка технологического оборудования образцами ведущих европейских компаний. В середине декабря 2004 года компания «Пит-Продукт» во второй раз приняла участие в выставке «Всероссийская марка (III тысячелетие). Знак качества XXI века». На этой выставке колбасы «Дикий кабан» и «Докторская ГОСТ» завоевали высшую награду – «Платиновый Знак Качества», а колбаскам «Лицейским» был присужден «Золотой Знак Качества».





Цели:

Описание процессов в рамках постановки СМК и подготовки компании к сертификации на соответствие стандартам ISO9000

Решение:

- Построена организационно-функциональная модель, выделены ключевые процессы, а также процессы обязательные для документирования согласно стандартам ISO9000
- Выполнено детальное описание выделенных процессов и выпущены регламенты их исполнения - документированные процедуры

Результат:

- Компания успешно прошла сертификацию на соответствие стандартам ISO9000
- Разработанная бизнес-модель служит основой для постоянного совершенствования процессов компании

Отрасль: Транспорт – Морские и речные перевозки

Судоходная компания "Северо-Западный флот", как дочерняя структура ОАО "Северо-Западное пароходство", осуществляет перевозку экспортно-импортных грузов, а также доставляет грузы по внутренним водным системам России. В оперирование компании 120 судов "река-море" плавания, буксирный и вспомогательный флот. Северо-Западный флот оказывает услуги по перевозке грузов, брокерские услуги, а также услуги по менеджменту флота других компаний. Флот компании ежегодно осуществляет более 3000 судозаходов в 300 портов 30-ти стран. Суда компании ежегодно перевозят около 6 млн. тонн грузов. Многолетние партнерские отношения связывают компанию с крупнейшими российскими и иностранными фирмами





Отрасль: Оптовая торговля автозапчастями

Цели:

Формализация и стандартизации процессов компании в связи с резким увеличением масштабов деятельности

Решение:

- Построена организационно-функциональная модель, выделены ключевые процессы
- Выполнено детальное описание ключевых процессов и выпущены регламенты их исполнения - документированные процедуры
- Разработан пакет Положений о подразделениях и Должностных инструкций для всех сотрудников компании

Результат:

- Формализованные процессы и регламенты позволяют осуществлять их контроль на соответствие стандартам, быстро подключать к работе новых сотрудников
- Стала возможной передача опыта и тиражирование лучшей практики при расширении компании

ООО "ТОРГОВЫЙ ДОМ "ПЕКАР" - эксклюзивный дистрибьютор ООО "Топливные системы" (бывший "Ленинградский карбюраторный завод"), осуществляющий поставки в оптовую и розничную торговлю более 250 наименований запчастей для автомобилей "ГАЗ", "УАЗ", "ВАЗ", "АЗЛК", "ЗАЗ", "ИЖ", "ЗИЛ", мотоциклов "ИЖ", "Урал", "Днепр", мопедов, катеров и лодок, агротехники. Ассортимент компании систематически пополняется новыми, высококачественными товарами, достойно представляющими марку "Пекар". Развитая сбытовая сеть, состоящая из собственных филиалов в Санкт-Петербурге, Москве, Нижнем Новгороде, Тольятти, Ростове-на-Дону, Екатеринбурге, Киеве, дистрибьюторов и торговых партнеров в России и за рубежом, позволяет в кратчайшие сроки доставить товары до конечного потребителя, где бы он не находился.





Цели:

Постановка регулярного профессионального менеджмента в условиях интенсивного роста.

Решение:

- Формализация стратегии развития и миссии компании
- Формализация структуры и процессов компании
- Внедрение системы хранения документов и внутрифирменных коммуникаций E-MAСТЕР®
- Постановка системы бюджетирования

Результат:

- Разработанная и поддерживаемая менеджерами компании бизнес-модель является информационной основой устойчивого и контролируемого роста
- Профессиональный подход к делу позволил фирме «Петровский» выйти на одно из ведущих мест на рынке Архангельска и области среди фирм, занимающихся продуктами питания.

Отрасль: Оптово-Розничная торговля

Фирма "Петровский" начала работу в 1993 году с оптовой торговли колбасными изделиями. Сегодня это одна из крупнейших оптовых компаний, специализирующаяся на поставках мясной продукции, рыбы, гастрономии, плодоовощной консервации и соков. Розничное звено начало развиваться с 1995 года. На сегодняшний день фирме принадлежит 17 магазинов в Архангельске, Северодвинске, Новодвинске, в т.ч. крупный торговый центр. ТФ "Петровский" заработала репутацию крупного и стабильного партнера. Отлажены связи с крупнейшими поставщиками России и местными предприятиями-производителями. И это не только вопрос выгоды, но и социальной ответственности перед регионом, в котором живешь и работаешь.



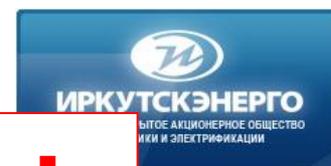
Эти и другие компании (свыше 500) выбрали
ОРГ-МАСТЕР®!



КИРИШСКАЯ
ГРЭС

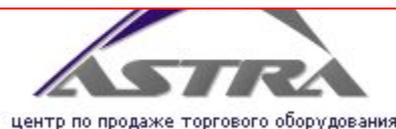


ООО Тетровский и К
торговая фирма



Присоединяйтесь!

ИЛИМ



центр по продаже торгового оборудования



"ГАЗАППАРАТ" ОАО



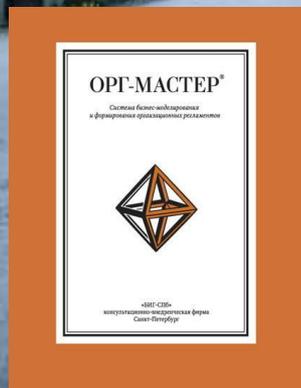
СИЛОВЫЕ МАШИНЫ



открытое акционерное общество
СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ФЛОТ



Приглашаем двигаться
вперед с ОРГ-МАСТЕР®!



www.big.spb.ru

(812) 336 89 70

big@big.spb.ru