

BUSINESS STUDIO

МОДЕЛИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

МЕТОДИКА МОДЕЛИРОВАНИЯ

ВВЕДЕНИЕ

Настоящий документ содержит описание методических принципов и решений, используемых в программном продукте Business Studio.

Документ предназначен для пользователей системы Business Studio.

Основное назначение Business Studio – описание деятельности предприятия и формирование регламентов работы сотрудников.

Цели описания могут быть разными, но, в общем случае, это повышение эффективности работы предприятия за счет выбора оптимальных способов работы сотрудников и подразделений. Управлять можно только той организацией, модель которой существует в системе управления ею¹.

Описание деятельности выполняется в форме модели.

Модель (графическая) – представление, в котором отражаются с помощью графических объектов те или иные стороны исходной системы.

Нотация - это совокупность графических объектов, используемых в моделях.

¹ Сергей Рубцов, <http://or-rsv.narod.ru/>

1. ОБЩАЯ ПОСТАНОВКА

Управление любой системой, в том числе организацией, можно рассматривать как воздействие субъектов управления на объекты в соответствии с заранее поставленными целями. Таким образом, для правильного понимания особенностей управления необходимо более подробно рассмотреть эти три компонента.

Субъект управления – тот, кто управляет. В системе «человек-машина» это – оператор машины или механизма, с точки зрения менеджмента субъекты управления – это руководители служб и подразделений организации. Государственные органы, собственник и прочие внешние субъекты также оказывают влияние на деятельность организации, но поскольку они находятся за пределами бизнес-системы, то это влияние будет косвенным, то есть субъектом управления в чистом виде они не являются.

Управлять можно, во-первых, подчиненными, то есть сотрудниками и отделами, образующими организационную структуру компании, а во-вторых, деятельностью, то есть процессами, выполняющимися в организации. Управление подчиненными сводится к определению требований для каждого конкретного рабочего места, к нормированию рабочего времени, установлению общих принципов и норм поведения в коллективе. Управление деятельностью – это постановка целей и задач, регламентация порядка и способов выполнения бизнес-процессов, а также действий в случае отклонений фактического хода деятельности от запланированного.

Основные элементы системы управления компаний:

1. Цели и стратегии
2. Бизнес-процессы
3. Организационная структура (структура управления)
4. Способы взаимодействия (потоки и коммуникации)
5. Регламенты и мотивация (сотрудники)



Это базовые элементы, на которых строится система управления любой компании. В зависимости от стадии развития компании одни элементы являются более значимыми, другие менее. Но при этом, каждый элемент всегда присутствует в компании в той или иной степени.

Задача развития системы управления или повышения её эффективности и всего бизнеса направлена, в первую очередь, на проработку и поддержку каждого из элементов в требуемом состоянии.

Рассмотрим последовательно каждый элемент системы управления.

2. ЦЕЛИ И СТРАТЕГИИ

Коммерческая организация (далее Компания) представляет собой систему, обеспечивающую функционирование коллектива людей для достижения определенных целей.

Цель – идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности, “идеальный образ”, который формируется до начала осуществления деятельности и становится основой организации средств и определения способов этой деятельности.

Для простоты² будем считать основной целью бизнеса – повышение благосостояния собственников (акционеров).

Собственник с начальным капиталом желает заработать (преумножить) свой капитал. Для этого необходимо, в первую очередь, определиться с предметом деятельности (или Направлением деятельности). То есть выделить те потребности рынка, удовлетворение которых может принести доход и увеличение капитала. Критерием выделения направления деятельности (бизнеса) является, прежде всего, продукт – то есть товар или услуга, предлагаемый потребителю. Второй вопрос, который необходимо задать себе при определении того, как можно заработать деньги – кто является потребителем продукта, то есть выделить свой сегмент рынка.

Например, можно закупить оптом 100 ящиков французского вина и продать его местным ресторанам. Таким образом, направление деятельности – поставка французского вина.

Но этого не достаточно. Достаточно быстро выяснится, что вином торгует добрая сотня компаний и чтобы умудриться продать закупленное вино необходимо чем-то отличаться от конкурентов. Отличие – это конкурентное преимущество, а совокупность отличий, методов и действий (проектов) называют стратегией.

Стратегия – комбинация методов конкуренции, организация бизнеса и проектов, направленных на удовлетворение потребностей клиентов и достижении организационных целей.³

Например, стратегия для нового продавца вин может быть следующей – Вытеснение существующих поставщиков французских вин за счет отсутствия местного склада и, соответственно, снижения затрат на логистику. С другой стороны – развитие отношений с покупателями для более точного прогнозирования поставок.

Конкурентное преимущество – Цена.

Принципы – Нет склада, работа по заказам и прогнозам.

Проекты (действия) – Информирование клиентов, определение и налаживание взаимодействия с ними и т.д.

Целей и стратегий может быть несколько. По сути это декомпозиция основной цели (стратегии) на ее составные части, то есть выделение промежуточных и второстепенных целей, необходимых для достижения основной. Поэтому наиболее удобный и популярный инструмент их представления – дерево или иерархия.

Важное с точки зрения стратегии понятие Проект – один из основных инструментов реализации стратегии.

Проект - комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение поставленных задач с четко определенными целями в течение заданного периода времени и при установленном бюджете.

Так, например, говоря об информировании клиентов, разворачивании региональных офисов, налаживании взаимодействия, мы, по сути, говорим о реализации ряда проектов, которые направлены на осуществление выбранной стратегии.

² Такая постановка заведомо немного упрощена, но не конфликтует с общей постановкой задачи

³ А.А. Томпсон мл., А.Дж. Стрикленд III «Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа» 12-е издание, Вильямс, Москва, 2003.

Поставленные цели могут реализовываться через операционную (текущую) деятельность или посредством проектов, необходимых для организации и ведения операционной деятельности. Принципиальное отличие проекта от операций состоит в том, что проект – это деятельность по созданию уникального продукта, тогда как каждая операция ведет к созданию стандартного продукта, и ее завершение ведет к началу такой же деятельности.

Необходимо отметить, что в данном документе понятие «проект» рассматривается именно с точки зрения отличий от текущей деятельности. То есть даже если основной деятельностью организации по сути является выполнение проектов (строительные организации, рекламные агентства), то в рамках описания ее деятельности проектами мы будем называть те задачи, которые не относятся к текущим, например разработка новой технологии, либо внедрение систем автоматизации.

В таком понимании проект представляет собой работы по изменению основной, операционной деятельности для повышения ее эффективности и качества.

Резюмируя, понимание развития бизнеса - это сформулированные:

1. Цели
2. Стратегии

И инициированные:

3. Проекты – направленные на реализацию стратегии (внутри и вне организации).

Но поскольку организация – это, в первую очередь, люди, то это ещё:

4. Требования к составу сотрудников (организационная структура) и их обязанностям (бизнес-процессы и процедуры).

3. ЦЕЛИ И ПОКАЗАТЕЛИ

Любая деятельность поддаётся измерению, а коммерческая тем более. Мы либо зарабатываем, либо теряем.

Когда мы говорим, что хотим заработать, возникает вопрос – сколько?

«Много» – хорошо. Не очень понятно, но на начальном этапе пойдет.

А потратить сколько мы готовы – «Ровно столько». Уже лучше.

Так, а чтобы заработать на продаже вин, нам сколько надо купить? «Столько – то ящиков за такие-то деньги».

А доставка сколько стоит? А сколько времени она займёт?

Все эти вопросы говорят о том, что с первых моментов развития бизнеса мы оперируем набором количественных измерителей – показателей, которые являются основой для управления (развития) бизнеса. При этом не все показатели финансовые, а в т.ч. и временные, например.

Именно измеримость деятельности является важнейшей задачей управления бизнесом.

Показатель – количественный измеритель цели, поставленной перед субъектом бизнес-системы.

Итак, основную цель – заработать денег мы разбиваем на подцели (задачи), которые характеризуются количественными значениями (требуемыми состояниями), которые в дальнейшем мы и будем называть показатели.

Например, цель – Увеличение объемов продаж.

Показатель – Количество клиентов.

Критерий – Количество клиентов больше чем в предыдущем месяце.

Здесь критерий – величина, которая показывает, достигли ли мы цели или нет (т.е. нужного значения показателя).

В общем случае, показатель характеризуется следующими параметрами:

- Название
- Целевая функция (Максимизация, минимизация, поддержание заданного значения, поддержание заданного диапазона значений)
- Критерий
- Тип показателя (объемный, качественный, затратный, дисциплинарный)
- Плановое значение
- Фактическое значение

4. БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

Основные понятия

Понятие бизнес-процесса в настоящее время трактуются множеством разных способов, но суть, на наш взгляд, в следующем:

Бизнес-процесс – последовательность действий, направленных на получение заданного результата.

Исходя из этого определения, можно выделить следующие понятия:

1. Последовательность – порядок действий.
2. Действие – элементарная работа, которая выполняется одним исполнителем.
3. Результат – описание некоего ожидаемого объекта.

В небольшой компании из одного человека как, например, пенсионер, торгующий яблоками на рынке, выделение участников не требуется, но даже при небольшом росте появляются участники, которые распределяют между собой действия.

Назовем участников бизнес-процесса – субъекты.

4. Субъекты – участники бизнес-процесса, выполняющие действия.

Сразу стоит заметить, что участниками также являются и контрагенты бизнес-процесса – покупатели, поставщики, государственные чиновники.

Итак, где же бизнес-процессы в наших компаниях? Какие они?

Возьмемся предположить, что в коммерческих организациях всегда существует только один бизнес-процесс – «Зарабатывание денег»⁴.

Для пенсионера – через удовлетворение потребности людей в здоровой пище.

Для кинотеатра – через удовлетворение потребности в отдыхе и хорошем настроении.

Для завода – через удовлетворение потребностей в надежном оборудовании.

Остается расписать все действия и бизнес-процесс становится понятным и управляемым.

Но каждый, кто сталкивался с подобной задачей, понимает, что даже для небольшой организации, действий слишком много и их хочется сгруппировать по какому-то признаку – например, связанные с закупками, связанные с продажами, связанные с финансами.

Поэтому упомянутый бизнес-процесс «Зарабатывания денег» принято называть процессом верхнего уровня, а выделять несколько бизнес-процессов, результаты выполнения которых, в конечном итоге, и приводят к появлению «заработанных денег».

Критериев выделения бизнес-процессов существует великое множество:

1. Стратегия.
2. Объект управления.
3. Результаты.
4. Внешние и внутренние импульсы.
5. Клиенты.
6. Добавленная стоимость.

⁴ Заведомо немного упрощаем

и другие.

Также существуют типовые нормативные модели, которые могут быть адаптированы применительно к моделируемому бизнесу:

1. Модель Американской Бенчмаркинговой палаты.
2. Модель McKinsey.
3. Модель BKG.

и другие.

Итак, мы имеем несколько бизнес-процессов, описываемых последовательностью действий и результатами.

Но как показывает практика и этого недостаточно. Возникает потребность и в рамках таких бизнес-процессов сгруппировать действия.

Введем ещё одно понятие.

Подпроцесс – это часть бизнес-процесса, выделенная по какому-либо критерию.

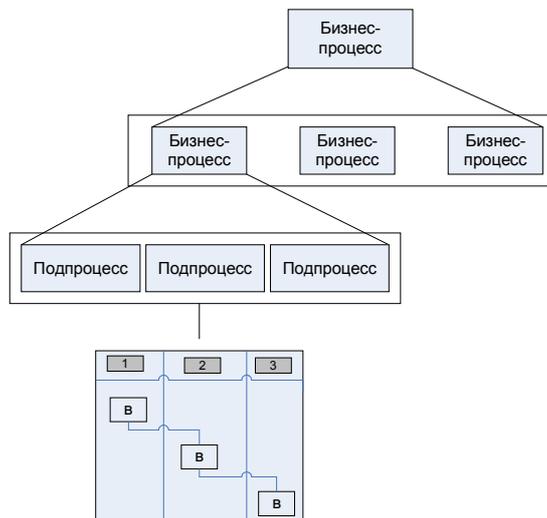
Таким образом, появляется декомпозиция – разбиение бизнес-процесса на ряд подпроцессов, которые, в свою очередь, также могут быть разбиты на подпроцессы. Понятно, что такая декомпозиция может продолжаться практически бесконечно, ограничением является только потребности менеджмента и здравый смысл, подсказывающий, что, допустим, процесс «передача детали на склад» описывать более детально нерационально. То есть на некотором уровне декомпозиции возникают дискретные, неделимые процессы – действия. Их отличие от прочих процессов состоит в том, что их можно однозначно увязать с исполнителем – единственным субъектом, участвующем в данном процессе.

Объединение действий выполняется также в особом процессе, называемом процедурой.

Процедура – подпроцесс нижнего уровня, который содержит в себе действия, не требующие дополнительной группировки.

Таким образом, описание бизнес-процессов состоит из следующих этапов.

1. Описание бизнес-процесса верхнего уровня.
2. Разбиение верхнего бизнес-процесса на бизнес-процессы первого уровня.
3. Разбиение каждого из бизнес-процессов на подпроцессы.
4. Разбиение подпроцессов на подпроцессы (требуемое количество раз).
5. Разбиение подпроцессов на процедуры
6. Описание действий в каждой процедуре.



Описание Бизнес-процессов и подпроцессов

Как отмечалось выше, бизнес-процессы и подпроцессы – это группировки, которые позволяют удобнее представить деятельность организации. В т.ч. поэтому, в первую очередь, при описании бизнес-

процессов и подпроцессов отражаются их взаимосвязи. Наиболее популярный метод моделирования – стандарт IDEF0⁵. Пример описания бизнес-процессов – Рис.2.

На рисунке показаны процессы (прямоугольники) и связи (стрелки). У прямоугольников (в терминологии IDEF0 – блоки) каждая грань имеет свое назначение для стрелок:

Левая – указываются входные объекты (связь по входу).

Правая – указываются выходные объекты (связь по выходу).

Верхняя – указываются ограничения и управляющие воздействия (связь по управлению).

Нижняя – указываются механизмы выполнения бизнес-процесса – оборудование и субъекты.

Таким образом, блок IDEF0 показывает преобразование *входа* в *выход* с помощью *механизмов* с учетом *управляющих* и ограничивающих воздействий.

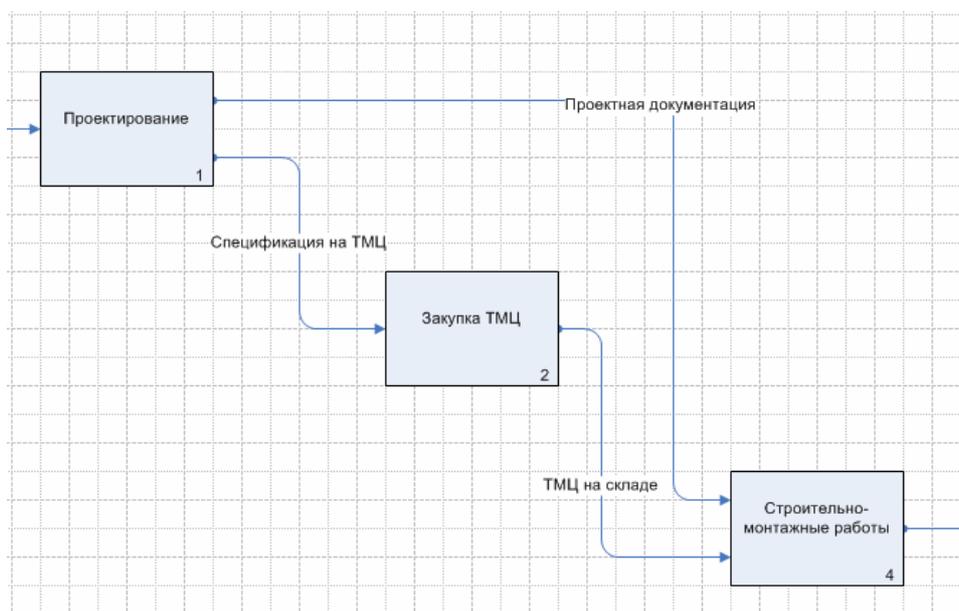


Рис.1. Пример описания бизнес-процесса (подпроцесса) в нотации IDEF0

Стоит отметить, что взаимосвязи между процессами могут быть как конкретными физическими объектами, так и логическими или управленческими. Они должны отражать, в первую очередь, Результаты выполнения бизнес-процессов (подпроцессов).

Примеры управленческих связей – Удовлетворенный клиент, Оборудование в эксплуатации, Рыночные возможности.

Рассмотрим подробнее описание действий. Как может выглядеть такое описание.

Например, в графической форме Cross Functional FlowChart как показано на Рис.2.

Выделены субъекты («колодцы»), действия (прямоугольники) и потоки (стрелки) между ними.

Поток – это упорядоченное пространственно-временное движение объектов между субъектами.

Объекты могут быть материальные (инструмент, материал, продукция), документами (накладная, акт, счет), информационными (запрос, распоряжение). Для общности выделяются объекты Люди (сотрудник, кандидат на работу) и Деньги (наличные, векселя).

⁵ Подробнее о стандарте IDEF0, например, здесь <http://www.cfin.ru/vernikov/idef/idef0.shtml>

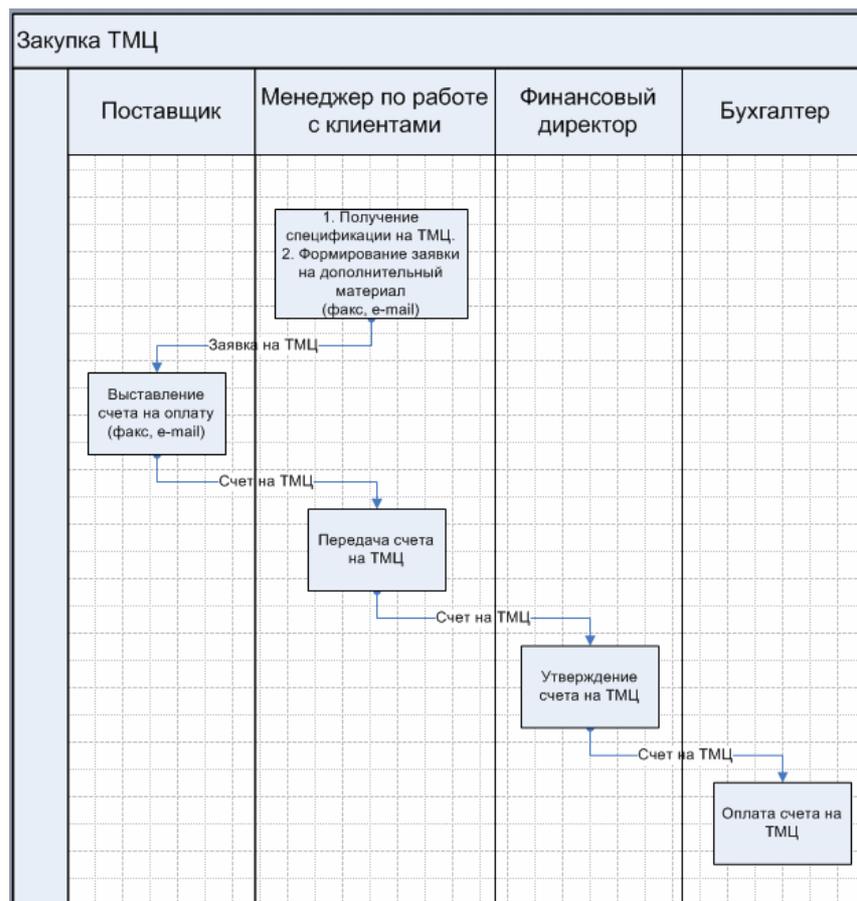


Рис.2. пример описания процедуры в нотации Cross-functional Flowchart

Глядя на рисунок, становится понятно, что всю деятельность организации в такой форме описать невозможно. Точнее возможно, но рисунок станет большой «простыней» - нечитае­мой и непонятной.

Как показывает практика, наиболее удобно представлять бизнес-процессы и подпроцессы в нотации IDEF0, а процедуры нижнего уровня в нотации Cross-functional Flowchart.

Хочется отметить следующее. Не все процедуры можно декомпозировать. Во-первых, существует целый класс процедур, для которых нельзя описать, как именно получается ее результат. В первую очередь, это творческие задачи, не имеющие формального алгоритма реализации. Такие, например, как «Разработка идеи рекламной компании». Во-вторых, нужно всегда различать действие и технологию (методику) выполнения действия. Например, если в рамках бизнес-процесса есть действие «Обработать заготовку», то как осуществляется обработка, какие режимы резания выбирать, описывается в специальном технологическом документе «Маршрутная карта».

Также, зачастую, отсутствует необходимость описания всей деятельности вплоть до каждого действия.

Поэтому сложность модели (глубина и подробность описания подпроцессов) целиком и полностью определяется необходимостью моделирования. Модель не может быть самоцелью. Как правило, модель строят для разработки и внедрения какого-либо из управленческих механизмов. Так, например, при внедрении системы менеджмента качества в соответствии с требованиями стандартов ИСО серии 9000 особое внимание необходимо уделять обязательным документированным процедурам (их наличие – обязательное требование стандарта ИСО 9001:2000 г.). Для разработки и внедрения системы бюджетного управления компанией также необходима процессная модель, но здесь требуется подробное описание процессов, выходами которых являются материальные и финансовые потоки.

Для постановки проектного менеджмента выделяются и описываются процессы проектной деятельности и т.п.

5. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Говоря о субъектах как участниках деятельности предприятий, отметим, что они описываются, обычно, организационно-штатной структурой. Графически – в форме дерева – организационная структура (Рис.3).

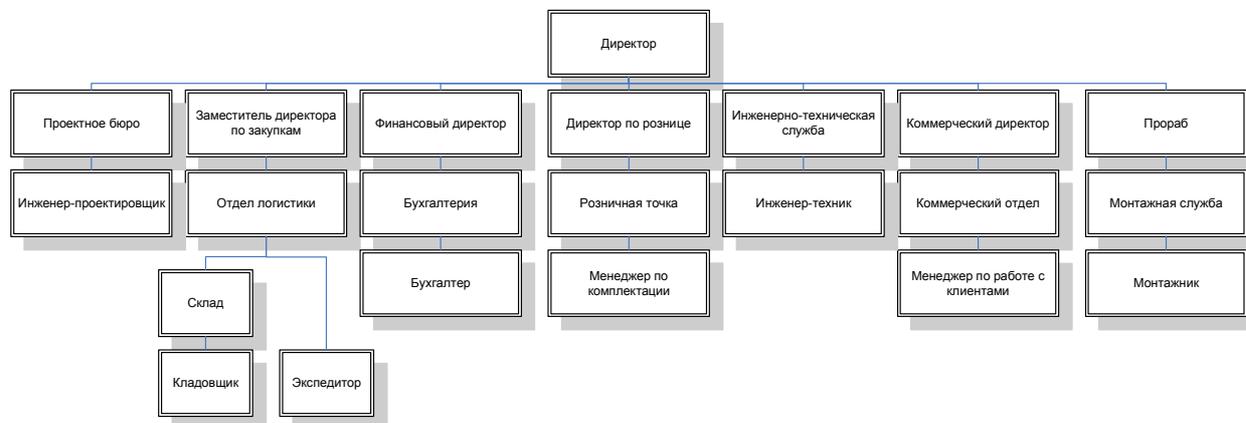


Рис.3. Пример организационной структуры

Откуда появляется организационная структура.

У бизнес-процессов и процедур есть исполнители, они образуют коллектив, который должен согласованно выполнять эти процессы и действия. Для того чтобы наладить взаимодействие в ходе выполнения действий, появляются кроме простых исполнителей – руководители (ответственные за общий результат работы нескольких исполнителей), которые отвечают за согласованное выполнение действий: распределение задач, контроль, реакция на отклонения и т.д. С другой стороны руководители являются интерфейсом между стратегией компании и её реализацией в форме конкретизированных заданий.

Таким образом, появляется организационная иерархия, которая описывается в форме дерева – организационной структуры.

Организационное проектирование – формирование организационной структуры управления – состава и иерархии подразделений.

В первую очередь, на организационное проектирование оказывает непосредственное влияние выбранная стратегия.

Принципы организационного проектирования, обычно, комбинация следующих подходов:

- Один – Бизнес-процесс (подпроцесс) – одно подразделение.
- Функциональный – по профессиональным навыкам.
- Географический.
- Критичность результата бизнес-процессов (подпроцессов).

6. ПОДСИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Достаточен ли взгляд на деятельность предприятия как на набор бизнес-процессов и организационную структуру управления? Как показывает опыт - нет.

Возникает необходимость посмотреть на деятельность под совершенно иным углом зрения.

Например, деятельность, связанная с движением товарно-материальных ценностей – что это?

Это не бизнес-процесс, не процедура и не конкретное подразделение. Это *подсистема управления* – часть всей системы управления, выделенная нами по определенному признаку. В случае движения товарно-материальных ценностей – это процедуры или действия участников, связанные с движением – само движение, его оформление, регистрация в бухгалтерском учете и другие.

Таких подсистем можно выделить большое множество. Некоторые из них:

- подсистема стратегического развития;
- подсистема управления проектами;
- подсистема управления финансами;
- подсистема управления информационным обеспечением (информационная система);
- подсистема управления знаниями;
- подсистема управления взаимоотношениями с потребителем.

В чем же заключается необходимость выделения?

1. Важность области как выделенной подсистемы с точки зрения бизнеса.
2. Постановка и реализация задач, проектов, связанных именно с частью деятельности, «размазанной» по существующим бизнес-процессам.

7. РЕГЛАМЕНТЫ

7.1. Общие сведения

Итак, модель управления бизнесом готова. Необходимо все принципы и методы довести до сотрудников в форме регламентов. Т.е. «превратить» графические модели в понятные для рядового сотрудника требования к его деятельности.

Регламент – документ, закрепляющий обязанности, ответственность и права субъектов компании – сотрудников и подразделений.

Традиционно, регламенты классифицируют по уровням:

1. Уровень всей системы управления – политики и принципы управления бизнесом.

Описывают общие принципы и методы управления предприятием. Характеристика основных зон ответственности (бизнес-процессов) и принципов управления ими.

2. Уровень организационных единиц – Регламенты бизнес-процессов, Положения о подразделениях.

Описывают конкретизированные и методы управления бизнес-процессами и подразделениями.

3. Уровень должностей – должностные инструкции, методические и рабочие инструкции.

Описывают конкретизированные и методы требования к деятельности сотрудников предприятия.

Наиболее распространенные регламенты:

1. Регламент процесса.
Описывает последовательность выполнения процесса с указанием входов/выходов, результатов и ответственности, показателей процесса.
2. Регламент процедуры.
Описывает последовательность выполнения действий в процедуре, ответственных исполнителей и их взаимодействие.
3. Положение о подразделении.
Содержит общие положения, диаграмму оргструктуры, штатное расписание, описание зоны ответственности и совокупности процедур, в которых участвует подразделение.
4. Документооборот.
Описывает движение документации на предприятии. Может формироваться как по отдельному процессу/процедуре, так и в целом по организации.
5. Должностная инструкция.
Описание зоны ответственности и действий сотрудника в рамках участия в процессах и процедурах.

7.2. Технология формирования регламентов на основе модели

Основная задача регламентов – довести до сотрудников предприятия их обязанности. Поэтому ключевым документом является должностная инструкция.

Принцип формирования должностной инструкции

Должностная инструкция состоит из следующих ключевых разделов (Табл. 1).

Табл. 1

Раздел	Содержание
1. Общие требования	<ul style="list-style-type: none"> • Общие положения • Область применения данной Должностной инструкции • Цели должности • Порядок назначения на должность и освобождения от должности • Непосредственный руководитель работника • Профессиональные требования • Функции • Права должности • Сведения о замещении работника в период его временного отсутствия
2. Должностные требования	<ul style="list-style-type: none"> • Описание действий сотрудника • Управление отклонениями • Участие в документообороте

Раздел №2 формируется автоматически на основании выборки действий из всех процедур, в которых участвует данный сотрудник. Также в раздел попадает информация об участии должности в документообороте и в действиях по отклонениям.

Раздел №1 формируется на основании информации вносимой пользователем в меню «Параметры должности» соответствующего сотрудника.

Принцип формирования положения о подразделении

Положение о подразделении формируется автоматически на основании:

- выделения процедур, в которых участвуют сотрудники, входящие в указанное подразделение;
- информации вносимой пользователем в окне «Параметры подразделения»;
- информации о должностях подразделений, вносимой пользователем в окне «Параметры должности»;
- информации о конкретных сотрудниках подразделений.

Положение о подразделении состоит из следующих ключевых разделов (Табл. 2).

Табл. 2

Раздел	Содержание
1. Общие положения	Род деятельности подразделения (предприятия), условия создания и ликвидации, какими документами руководствуется в своей деятельности.
2. Структура	Состав подразделения, организационная структура подразделения.
3. Задачи	Задачи, стоящие перед подразделением.
4. Функции	Функции, выполняемые подразделением для решения поставленных задач.
5. Права	Права сотрудников служб.
6. Ответственность	Определение степени ответственности и ответственных лиц.
7. Деятельность	Процедуры, в которых участвует подразделение, документооборот (входящие и ис-

	ходящие документы), входящие и исходящие ТМЦ.
8. Цели и показатели	Цели и показатели деятельности подразделения.

Принцип формирования документооборота

Документооборот формируется на основании движения всей документации, задействованной в конкретном бизнес-процессе. Форма – Табл.3.

Табл.3

№	Наименование документа	Подготовка или поступление документа	Движение документа			Передача или хранение документа
			Действия	Ответственный	Требования к срокам	

Принцип формирования регламента процесса / процедуры

Регламент формируется автоматически на основании модели в формате IDEF0 / Process FlowChart / Cross Functional Flowchart. Графические элементы и параметры процессов (процедур) выводятся в единый структурированный документ.

Регламент процесса/процедуры состоит из следующих ключевых разделов (Табл.4).

Табл.4

Раздел	Содержание
1. Общее описание процесса	В разделе перечислены: <ul style="list-style-type: none"> • Объект деятельности; • Иницилирующее событие; • Результат процесса; • Входы и выходы бизнес-процесса • Иерархия процесса
2. Перечень подпроцессов и процедур бизнес-процесса	В таблице указываются: Наименование процедуры, Начало, Результат, Ответственный
3. Карта процедур бизнес-процесса	Диаграмма бизнес-процесса.
4. Документооборот бизнес-процесса	См. Табл.3
5. Информационные объекты, задействованные в бизнес-процессе	Перечень информационных объектов: бумажных и электронных документов.
6. Цели и показатели	Цели и показатели процесса/процедуры.

8. ПРИМЕНЕНИЕ BUSINESS STUDIO

8.1. Общие положения

Ниже рассматривается методика применения Business Studio при реализации проекта создания системы управления предприятием.

Основная цель проекта – согласованные с руководителями предприятия последовательность и способы решения задач, направленных на создание системы управления предприятием, отвечающей ожиданиям собственников, стратегическим целям и сложившейся конкурентной ситуации.

Рассматриваемый проект является типовым вариантом консультационного содействия по развитию системы управления предприятием.

Проект создания системы управления состоит из следующих ключевых этапов:

1. Диагностика текущей ситуации на предприятии.
 - Целей и стратегий развития
 - Характеристики внешней и внутренней среды
 - Проблем и отклонений
2. Формирование бизнес - модели «как есть».
 - Описание существующих зон ответственности
 - Бизнес-процессов и процедур управления
 - Документооборота
3. Разработка модели управления бизнесом
4. Разработка бизнес - модели «как будет»
5. Внедрение.

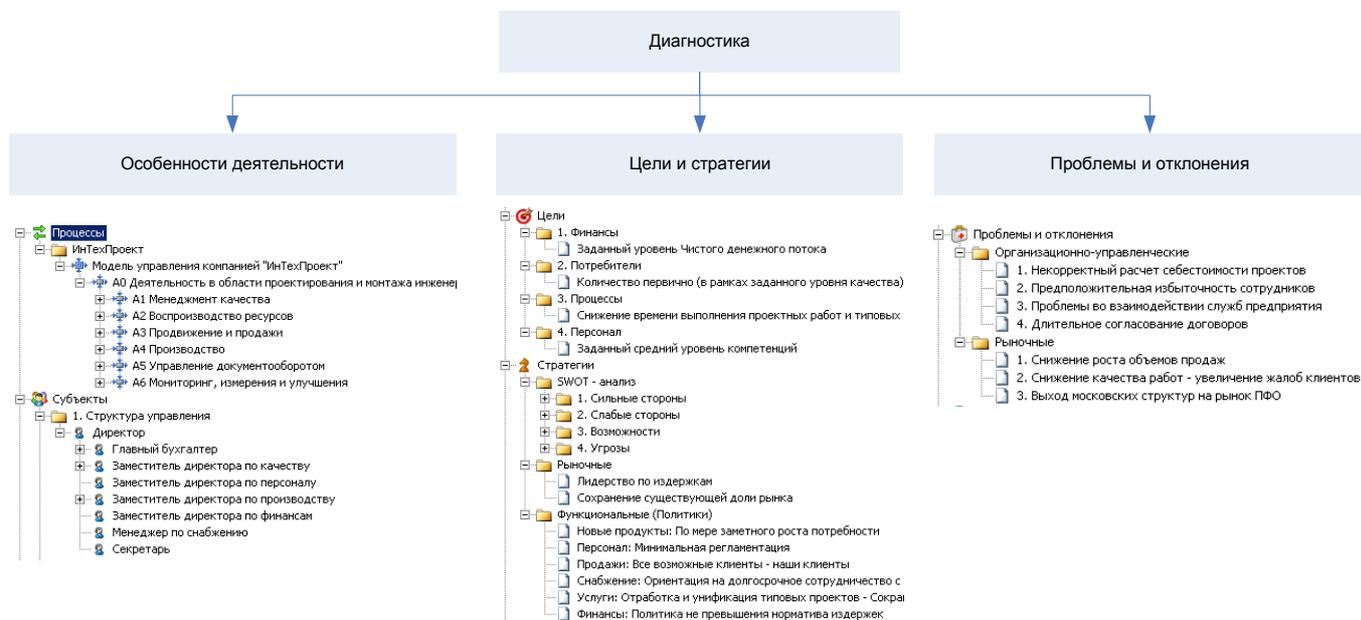
Далее рассматривается технология применения Business Studio в проекте создания системы управления предприятием и особенности реализации такого проекта.

Поставленная задача может быть обособлена под конкретные хозяйственные и управленческие области, что повлияет на этапность и способы применения Business Studio.

8.2. Диагностика текущей ситуации на предприятии

Диагностика ситуации на предприятии является первым шагом, основной задачей которого будет формирование существующей картины хозяйственной и управленческой деятельности предприятия – практики ведения и развития бизнеса.

На данном этапе, обычно, нет необходимости в детальном изучении особенностей деятельности предприятия. Важно провести первичную структуризацию бизнес-процессов и процедур, выделить основные проблемы в системе управления.



1. Организация работ

Традиционно, работы по проекту выполняются внутренней рабочей группой или внешним консультантом. Поэтому прежде, чем начать работы, необходимо сформулировать регламент работы такой команды.

Необходимой является презентация проекта ключевым руководителям предприятия и разъяснение в ходе неё особенностей каждого этапа, особенно первых этапов – анкетирование и интервьюирование.

2. Внутренняя среда

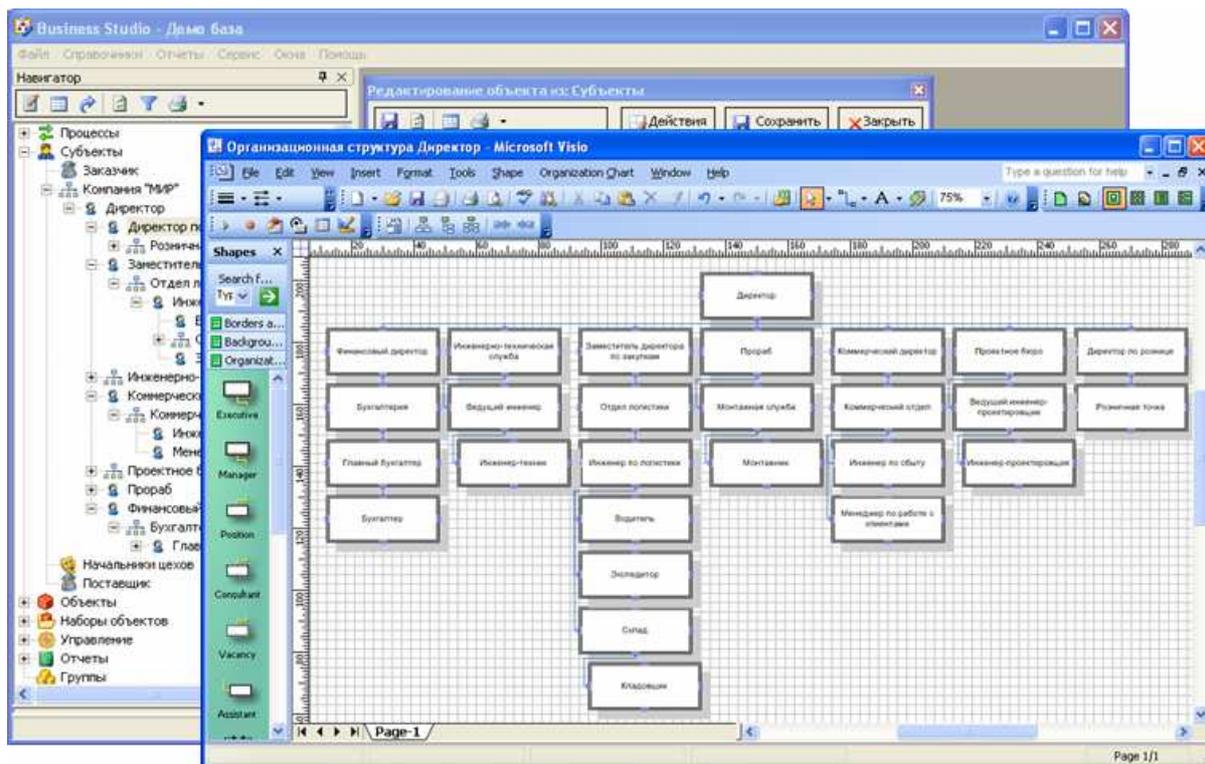
После того как регламент готов и утвержден, можно приступать к изучению деятельности.

Обычно, первое и единственное что можно посмотреть – организационная структура предприятия. Прочие регламентные документы либо не актуальны, либо их нет.

К сожалению, в большинстве случаев это именно так. Документы системы менеджмента качества (СМК), как правило, не отражают всего многообразия бизнес-процессов организации и служат только для подтверждения внедрения и функционирования СМК в организации (фактически для целей сертификации данной организации).

Исходя из вышесказанного, на этапе диагностики организационная структура является основой дальнейших работ.

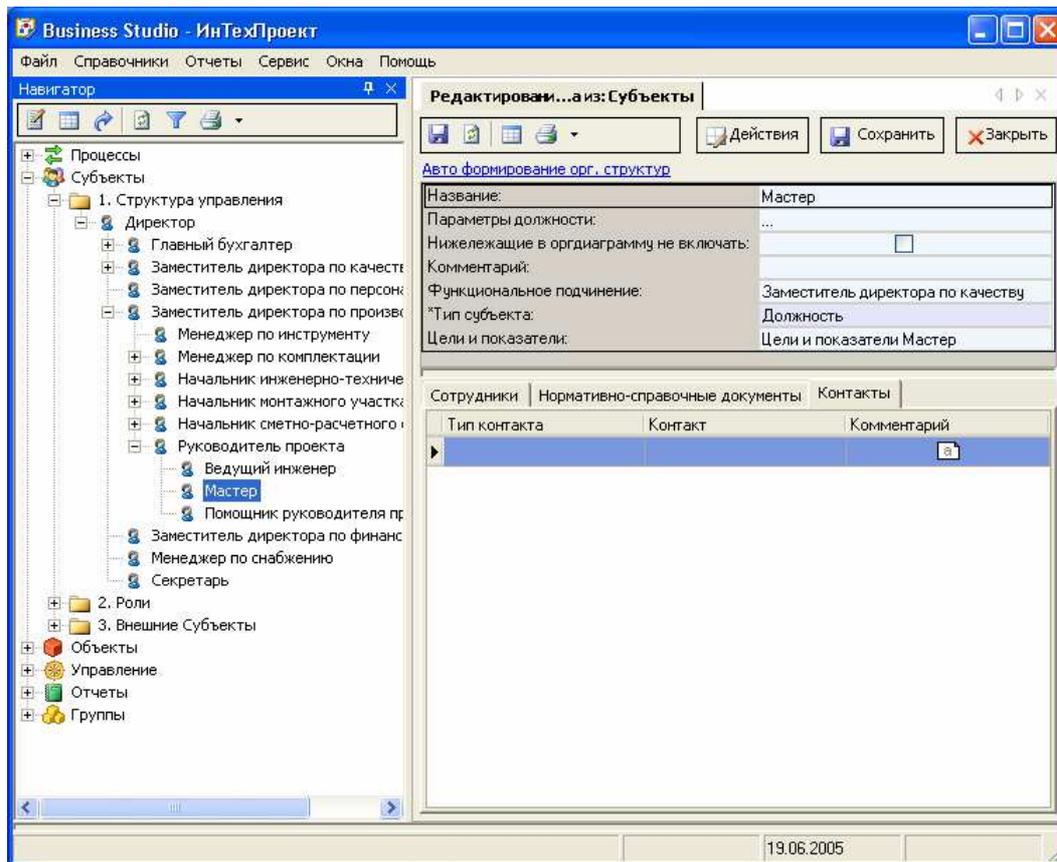
Организационная структура может быть сразу внесена в Business Studio – в раздел Субъекты Навигатора.



Раздел Субъекты - иерархический справочник, позволяющий построить иерархию подразделений и должностей.

В случае наличия функциональных и/или матричных связей для их отражения необходимо завести пользовательский параметр у класса Субъекты.

Например, пользовательский параметр «Функциональное подчинение». Который будет указывать на конкретную должность или подразделение.



Следующим шагом необходимо получить первое приближение основных бизнес-процессов и процедур компании. Для этих целей необходимо провести анкетирование и интервьюирование руководителей и специалистов предприятия.

Почему не всех процессов? На этапе диагностики нет необходимости в построении полной процессной модели – она будет построена на этапе моделирования «как будет». Здесь же важно уточнить хозяйственные задачи нижнего уровня и способы их решения, которые в дальнейшем будут включены (адаптированы) в процессную модель новой системы управления.

Анкетирование

Анкетирование необходимо для первичного выделения процедур предприятия и создания основы для дальнейших интервью.

Выбор подразделений и должностей для проведения анкетирования и дальнейшего интервьюирования основывается на максимальном охвате деятельности предприятия и особенностях решаемой задачи.

Важно, чтобы анкета была подписана руководителем анкетизируемого предприятия вне зависимости от того, сам он её заполнял или подчиненные ему сотрудники.

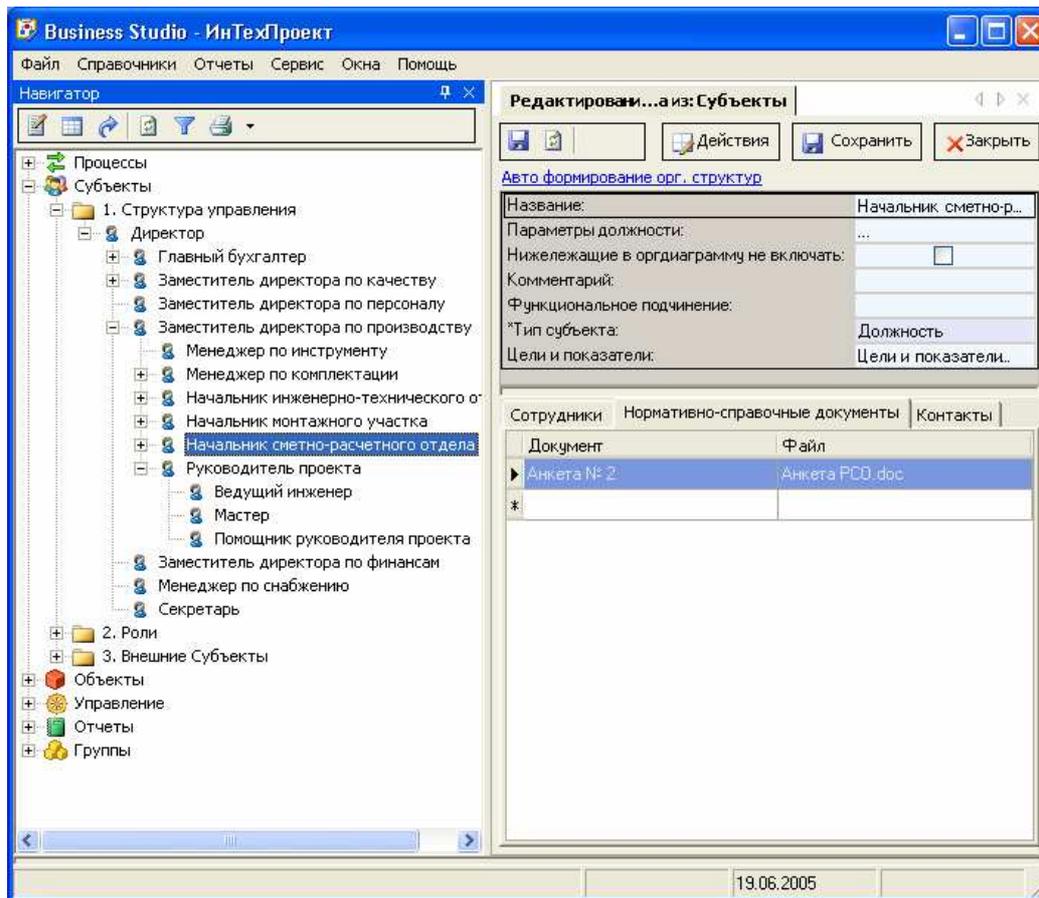
Один из вариантов формы анкеты доступен по адресу:
<http://www.businessstudio.ru/procedures/business/descr/full> .

Главный результат анкеты – первичный список процедур, который следует из перечня указанных задач интервьюируемыми.

Стоит избегать называть задачи (процедуры) функциями, т.к. это ведет к написанию абстрактных формулировок. Например, Работа с поставщиками. Именно для этого и выделен столбец «Используемые и формируемые документы» - для подталкивания анкетизируемого к конкретизации задач.

Раздел, связанный с входящими и исходящими документами и материальными потоками, позволяет со стороны взаимодействия с другими подразделениями увидеть иные задачи, решаемые подразделениями и понять место подразделения в общей деятельности предприятия.

Результаты анкетирования можно привязать в виде файлов к соответствующим элементам (подразделениям и должностям) раздела Субъекты.



Не стоит ждать (и соответственно требовать) от анкетруемых абсолютных результатов. Это первый шаг, который должен помочь при интервьюировании.

Интервьюирование

Главная задача в ходе интервьюирования – уточнить деятельность подразделений предприятия и выйти на итоговый список процедур (бизнес-процессов) нижнего уровня.

Основой является анкета, позволяя сразу перейти к обсуждению конкретных особенностей деятельности без вводных рассказов о деятельности подразделения.

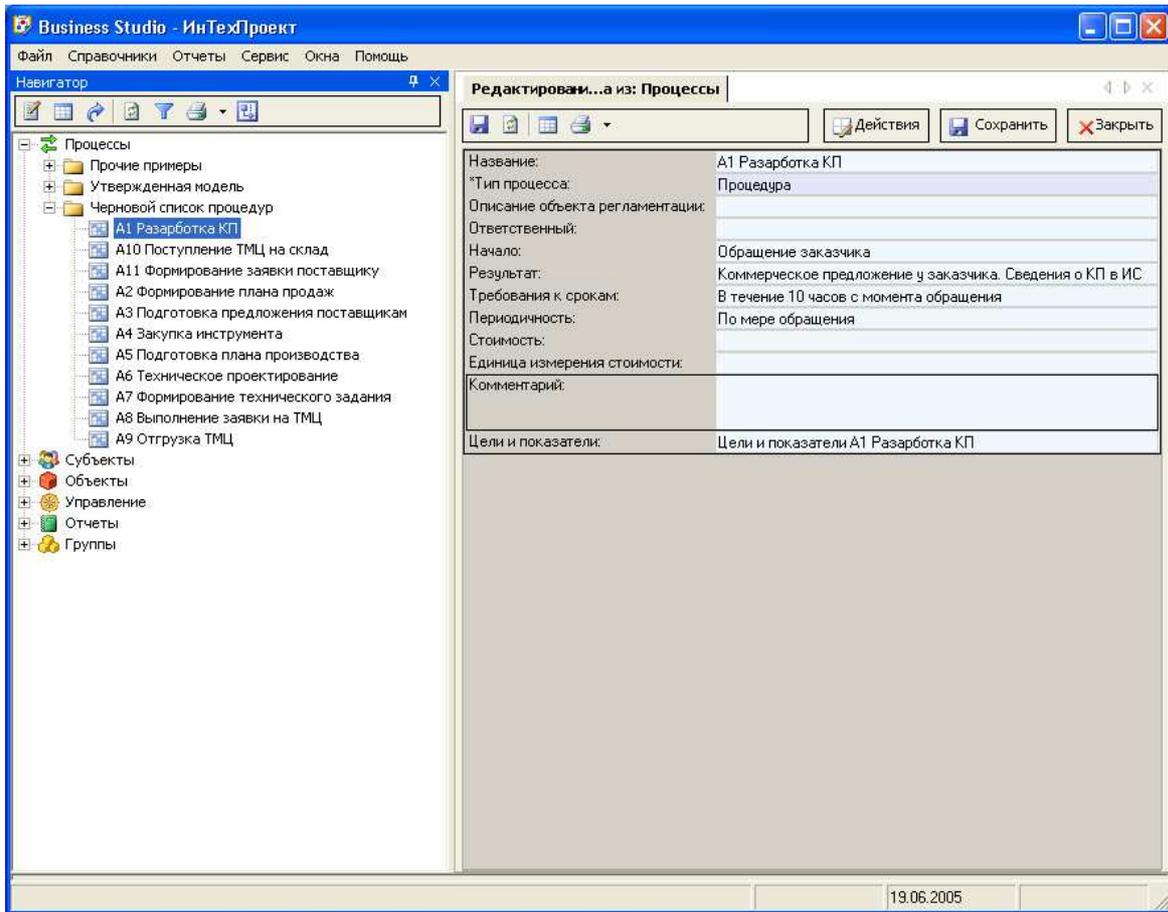
Полезным может оказаться вопрос о кратком описании обычного рабочего дня руководителя подразделения. Это ведет как к уточнению задач и решений, входящих в зону ответственности подразделения, а также особенностям и практике управления конкретной хозяйственной областью.

Результатом интервьюирования должен стать полный перечень процедур (возможно, в иерархической форме) и проблем предприятия (следуют из анкет и интервью).

Проблемы необходимо формулировать в следующей форме: Проблема → Последствия.

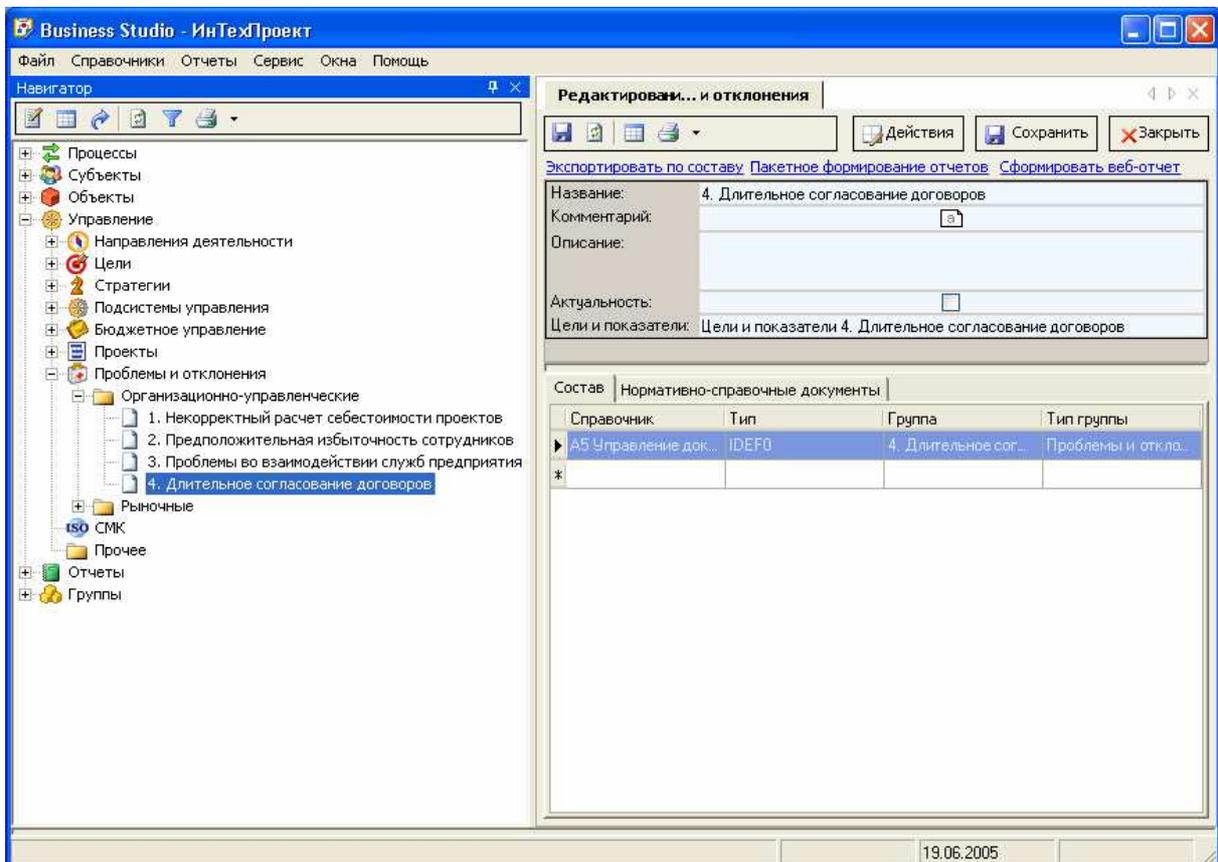
Сама проблема говорит об отклонениях в деятельности рассматриваемого подразделения. Последствия говорят об отклонениях в деятельности всего предприятия (всей системы управления).

В Business Studio процедуры заносятся в раздел Процессы.



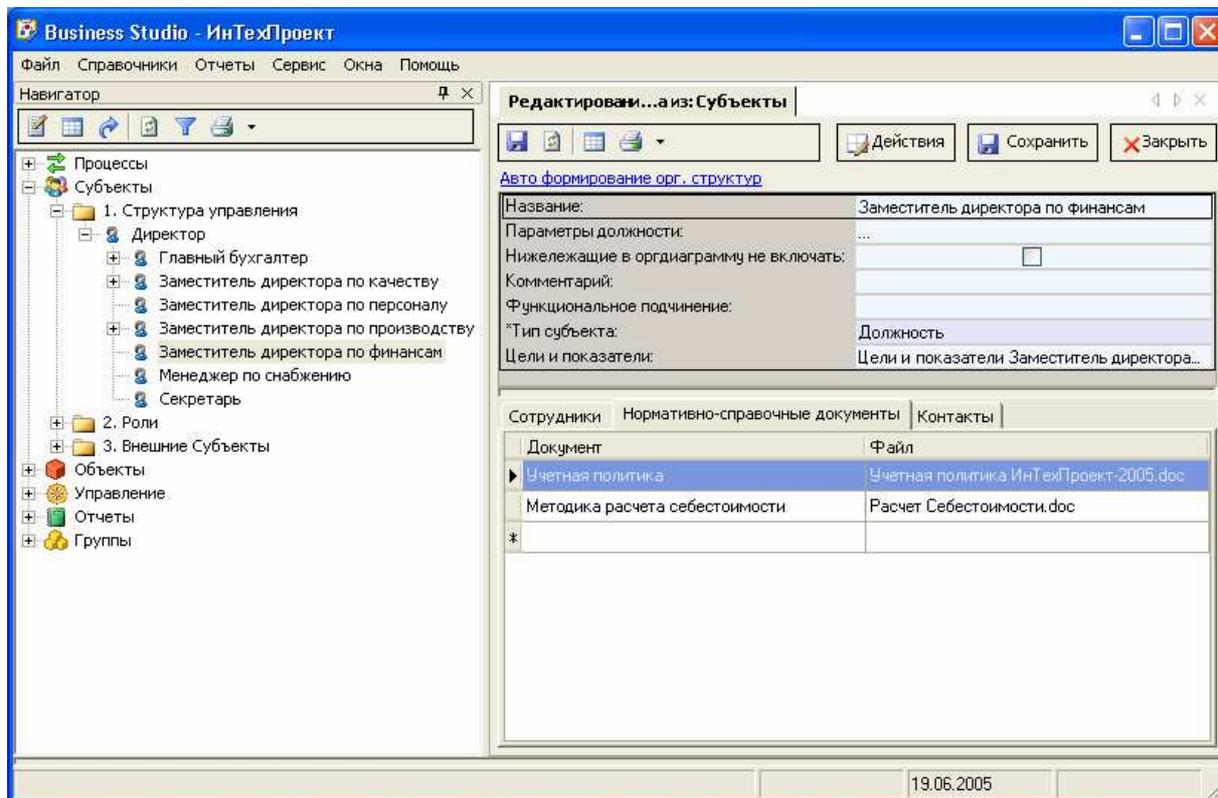
Процедуры могут заноситься структурированным списком или в формате известной нормативной модели (например, БКГ или Американской бенчмаркинговой палаты).

Проблемы заносятся в соответствующий подраздел раздела Управление.



Каждую из проблем можно связать с конкретным подразделением путем «перетаскивания» подразделения в форму редактирования проблемы.

Выявленные в ходе интервью особенности деятельности или важные моменты можно привязать как файлы заметок к подразделениям или процессам.



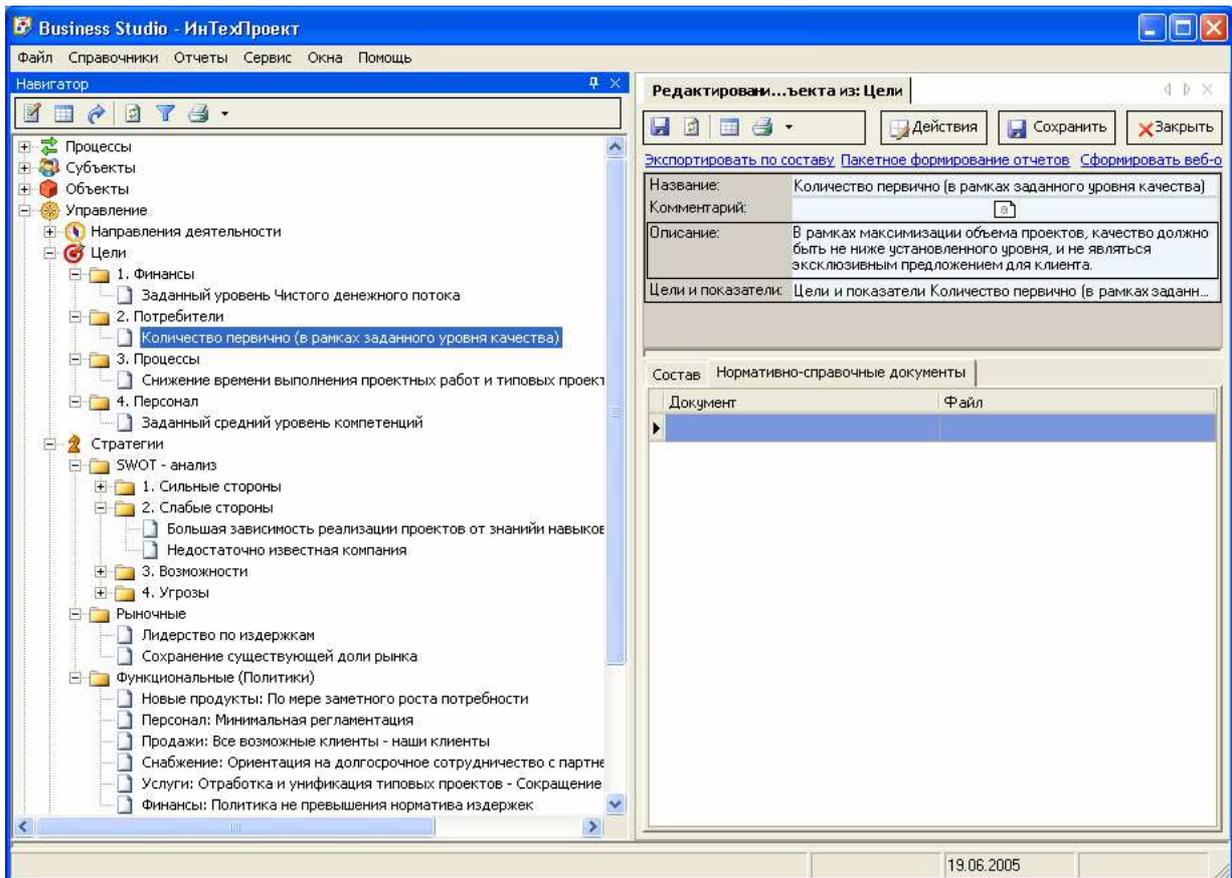
В ходе интервью полезным будет дать задание руководителям подразделений подготовить образцы (шаблоны) используемых документов. Эти документы будут внесены в раздел Объекты навигатора (перечень и файлы образцов). В дальнейшем они будут использоваться при моделировании бизнес-процессов и процедур.

3. Цели и стратегии

На этапе диагностики важно и необходимо выяснить, насколько цели и стратегии сформулированы и доведены до исполнителей. Если существуют соответствующие документы, то необходимо уточнить их актуальность.

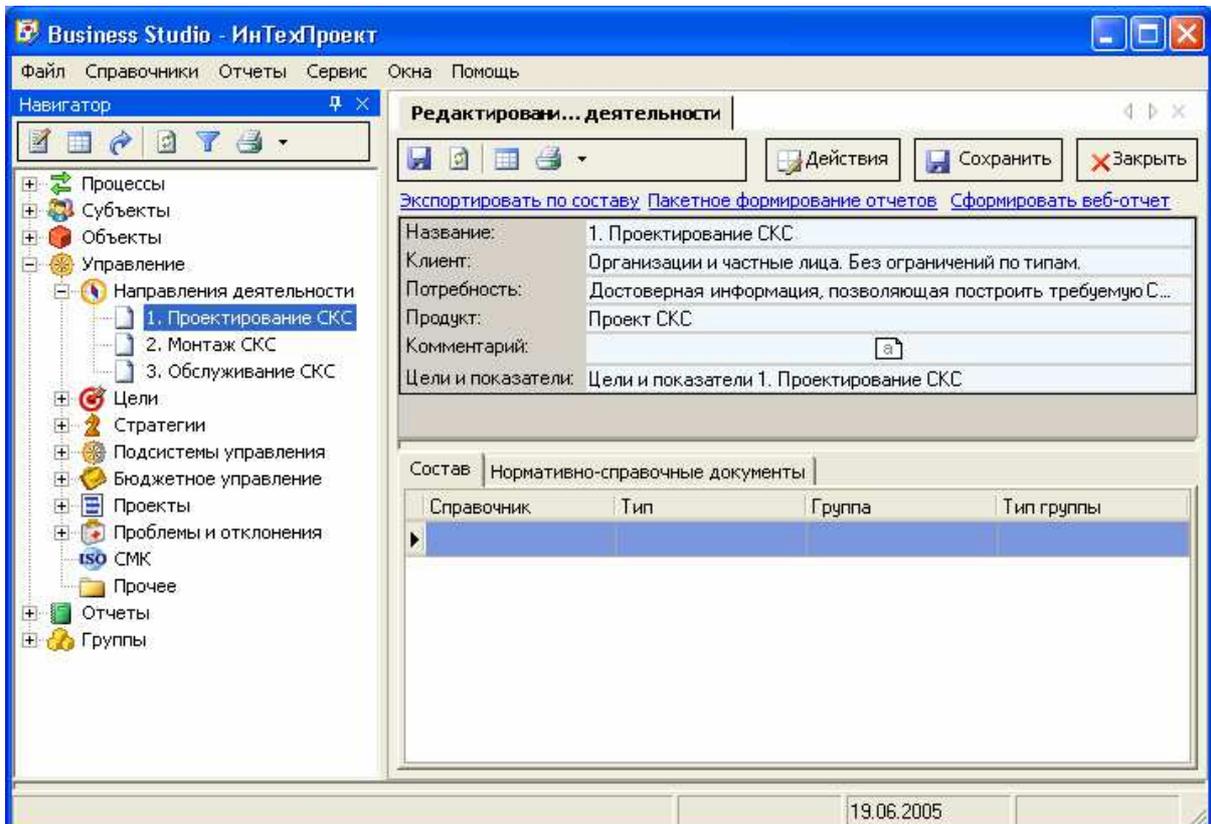
В случае если стратегия явно не прописана, необходимо провести ряд интервью с первыми лицами предприятия.

Возможно, стоит провести семинар и/или обсуждение, направленные на выполнение SWOT и PEST анализа и дальнейшую выработку стратегии. В Business Studio результирующие сведения заносятся в раздел Управление - подразделы Цели и Стратегии.



Цели можно разбить по проекциям BSC.

Направления деятельности уточняются также в ходе интервью и отражаются в подразделе раздела Управление - Направления деятельности.



8.3. Формирование бизнес – модели «как есть»

Формирование модели «как есть» является возможным, но не обязательным шагом.

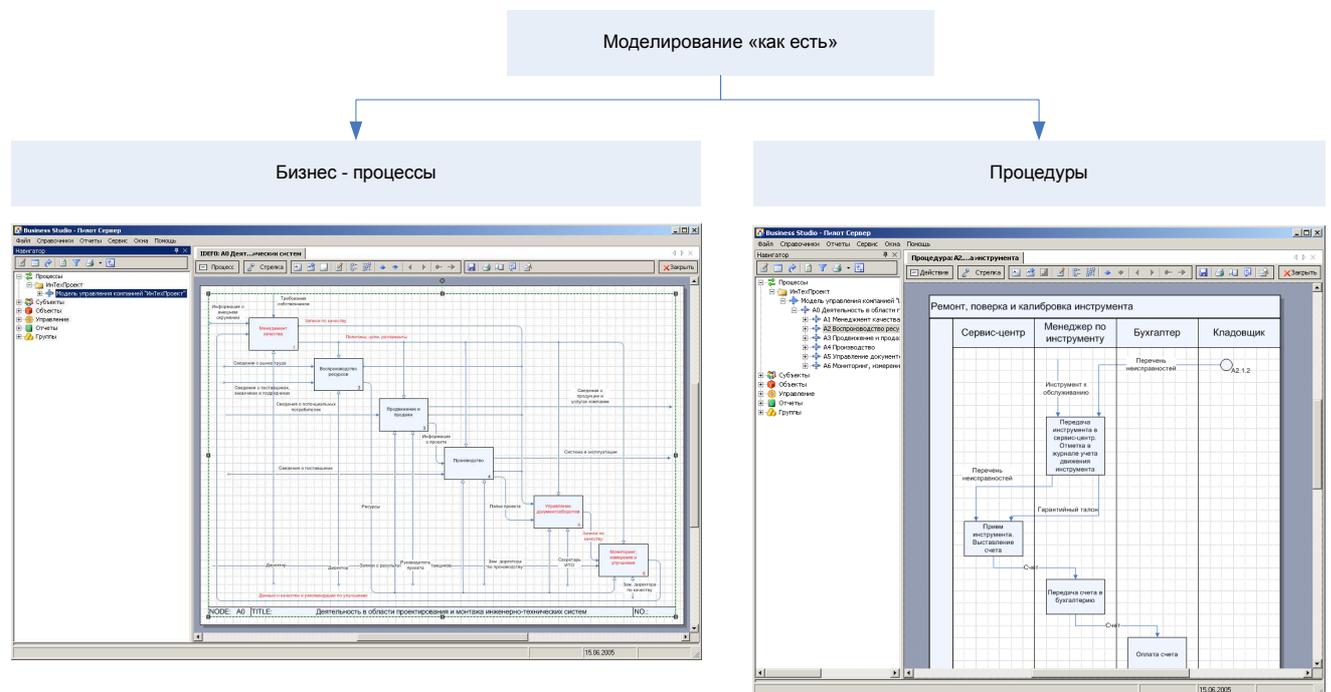
Основное назначение такой модели – более полное представление особенностей текущей деятельности предприятия в виде комплексной модели управления.

Важно чтобы модель действительно описывала существующий порядок работ, а не представления и домыслы руководителей о том, как они должны работать (работают). Только в этом случае такая модель полезна. Все предложения будут выслушаны и использованы на этапе создания бизнес – модели «как будет».

К началу этапа (по результатам диагностики) должны быть получены:

- Организационная структура – Раздел Субъекты.
- Перечень процедур и бизнес-процессов – Раздел Процессы.
- Документы – Раздел Объекты.

Главная задача этапа – моделирование бизнес-процессов (в формате IDEF0 или Process FlowChart) и процедур (в формате CrossFunctional FlowChart).



Основой для описания деятельности в виде модели является результаты первичного интервьюирования на этапе диагностики и последующее интервьюирование руководителей и специалистов предприятия. Цель интервью – максимально подробное изучение существующей реализации процессов и процедур. Сведения о реализации должны быть внесены в процессную модель – Раздел Процессы Business Studio.

Моделирование

Формирование бизнес – модели (моделирование) выполняется в графическом виде с помощью диаграмм. Технические особенности процесса моделирования рассматриваются в руководстве пользователя Business Studio.

Процессы

Раздел «Процессы» — это иерархический справочник всех Процессов модели. В данном случае понятие «Процесс» представляется в широком смысле – как выделенная в соответствии с некоторыми критериями декомпозиции область деятельности. Виды критериев и порядок выделения процессов соответствуют методике, принятой в организации.

Подразделы «Процессы» декомпозируются в последовательность Процессов нижнего уровня.

Элементом Раздела «Процессы» является Процесс, как единица измеряемой деятельности предприятия. Элементы Раздела «Процессы» делятся на четыре типа:

-  Процесс (диаграмма IDEF0).
-  Процесс (диаграмма Process Flowchart).
-  Процедура (диаграмма Cross Functional FlowChart).
-  Действие. Элементарная неделимая единица деятельности.

Тип Процесса выбирается при формировании/декомпозиции.

На нижнем уровне невозможно создать Процесс более высокого типа, т.е. Процедуру нельзя декомпозировать в Процесс, а Действие нельзя декомпозировать в Процедуру или Процесс.

Нотация Process Flowchart является упрощенным вариантом IDEF0. Отсутствуют связи Управление и Механизм. Доминирование показывается сверху вниз. Нотация полезна для наглядного представления процесса, состоящего более чем из 7 подпроцессов и при моделировании сквозных бизнес-процессов без глубокой иерархии подпроцессов.

Работа по моделированию является итерационной. На основе конспекта интервью получается первое приближение процедур и процессов, далее результат согласовывается с задействованными участниками рабочей группы и участниками процесса.

В процессе моделирования возможно использование специализированных анкет, позволяющих структурировать вопросы к собеседнику и не упустить важные параметры процесса (процедуры). Например, в форме пустой процедуры. Недостатком такого варианта является возможная потеря нити разговора с собеседником – всё входит в форму «вопрос – ответ», что иногда не позволяет выявить более тонкие особенности деятельности.

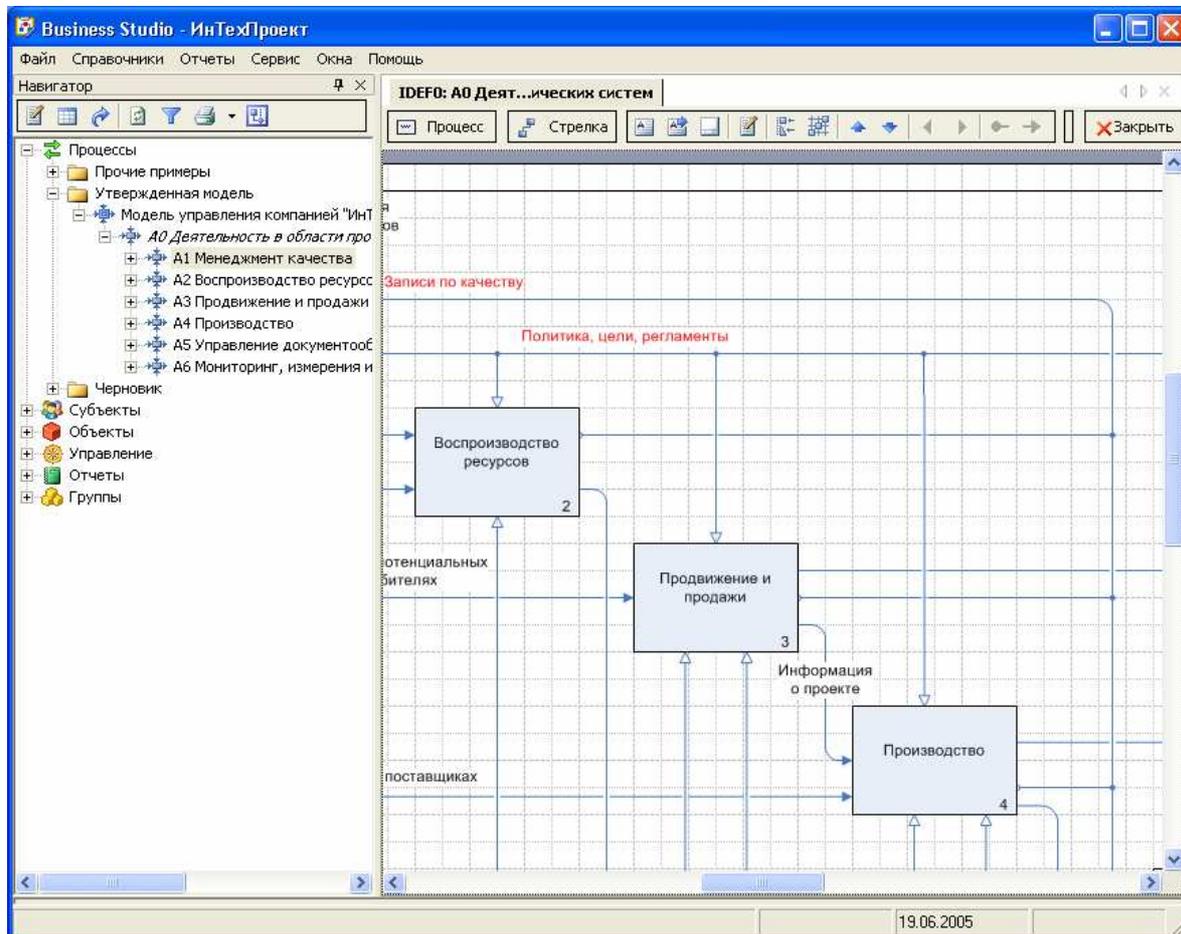
Также как и при диагностике, к моделям процессов и процедур можно привязать файлы, содержащие:

- комментарии
- методические и рабочие инструкции
- пожелания участников процесса
- дополнительные проблемы и отклонения, связанные с процессами

В процессе моделирование возможно создание собственных пользовательских параметров для каждого элемента системы, которые могут быть заполнены наряду с существующими параметрами, расширяя графическое представление модели.

Полезным инструментом при моделировании «как есть» является использование папок.

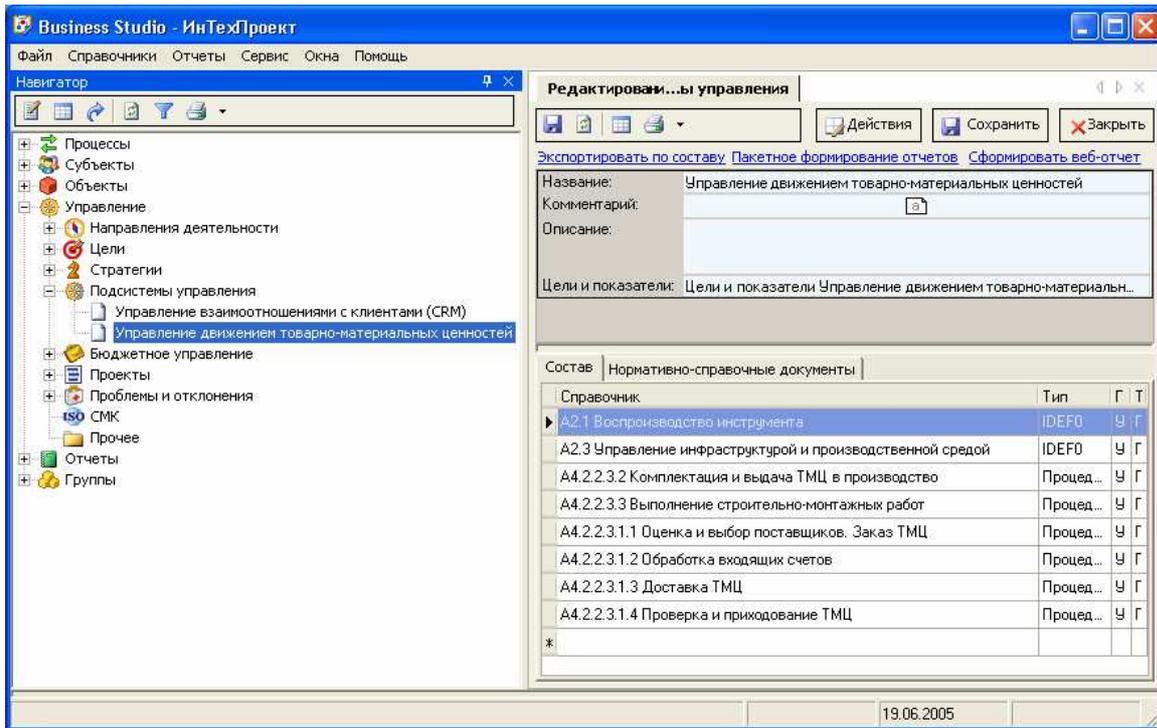
Папки являются инструментом структуризации моделей. Business Studio позволяет вести несколько моделей в одной базе данных. Например, модели для каждой производственной единицы в рамках холдинга или набор моделей разной степени готовности (черновик, рабочий вариант и др.). Модели из разных папок могут быть скопированы (перемещены) и использованы в дальнейшем в процессе создания единой бизнес – модели.



Стоит обратить внимание, что в процессе моделирования не обязательно все процессы должны быть декомпозированы до уровня процедур и действий. Уровень детализации зависит от типа процесса и особенностей поставленной задачи.

Подсистемы управления

Подсистемы управления, как отмечалось, позволяют получить срез всей деятельности предприятия по какому-либо признаку. Например, деятельность, связанная с движением товарно-материальных ценностей.



Регламенты и обсуждение моделей

В ходе моделирования «как есть» уже возможно получить отчеты Business Studio в форме готовых регламентов. Регламенты позволяют проводить обсуждение черновых моделей со специалистами предприятия. Использование HTML-навигатора позволит проводить анализ и обсуждение моделей в территориально распределённых предприятиях и, в дальнейшем, оперативно вносить изменения и дополнения в модель.

Business Studio - HTML Навигатор - Microsoft Internet Explorer

Адрес: D:\TEMP\vebnav 14.01\index.htm

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

1. ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

Настоящая инструкция определяет функциональные обязанности,

2. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ

2.1. Общие положения

2.1.1. Область применения данной Должностной инструкции

Прораб является руководителем направления выполнения работ.

2.1.2. Цели должности

Обеспечение своевременного и качественного выполнения работ.

2.1.3. Порядок назначения на должность и освобождения от должности

Приказом директора.

2.1.4. Непосредственный руководитель работника

Директор.

2.1.5. Профессиональные требования

Опыт работы не менее 5 лет.

2.1.6. Обязанности

Обеспечение выполнения СМР. Контроль выполнения работ.

2.1.7. Права должности

Представлять компанию перед контрагентами.

2.1.8. Сведения о замещении работника в период его отсутствия

Приказом директора.

3. РЕГЛАМЕНТ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЦЕДУРЫ

№	Действие	Ответственный	Требования к срокам
1	Оформление проектной документации, ТМЦ, закупки	Прораб	1 день
2	Выполнение строительно-монтажных работ	Монтажник	Согласно срокам указанным в договоре 2 дня
3	1. Составление акта приема-сдачи работ (2 экз.) 2. Уведомление заказчика о сроках проведения приемки-сдачи работ. (Согласование сроков проведения приемки-сдачи работ)	Прораб	2 дня
4	Составление актов приема-сдачи работ	Заказчик	2 дня
5	Проведение приемки-сдачи работ	Прораб	Не более 5 дней
6	Подписание акта приема-сдачи работ (2 экз.)	Заказчик	3 дня
7	1. Подписание акта приема-сдачи работ (2 экз.) 2. Предоставление информации об окончании работ на объекте инженерно-проектной организации	Прораб	3 дня
8	Подписание акта приема-сдачи работ	Бухгалтер	В день формирования
9	Подписание акта приема-сдачи работ	Заказчик	В день формирования
10	Разработка исполнительной документации	Инженер-проектировщик	Не более 3 дней
11	Подписание исполнительной документации	Прораб	Не более 1 дня
12	Подписание исполнительной документации	Заказчик	Не более 3 дней

Управление отклонениями

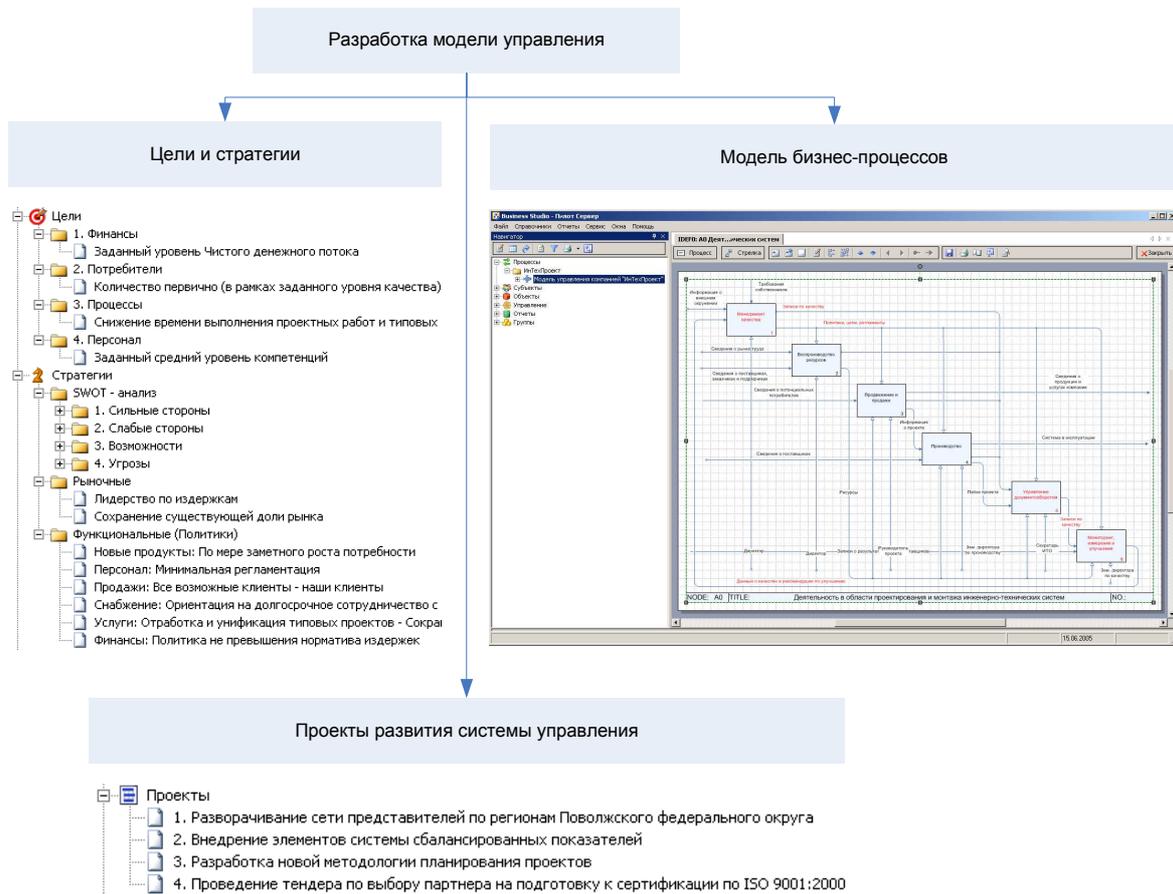
Описание отклонения: Все изменения, пожелания заказчика должны быть отражены в проектной документации. Не допускается выполнение монтажа, с учетом количества изменений, без соответствующего отражения в проектной документации.

Действиями в случае отклонения от регламента: Прораб

8.4. Разработка модели управления бизнесом

Под моделью управления понимаются общие принципы, закладываемые в систему управления предприятием. Традиционно, модель выражается в форме:

- структуры бизнес-процессов верхнего уровня;
- зон ответственности ключевых подразделений;
- проектов развития бизнеса и системы управления.



Основой для формирования модели управления являются цели и стратегии развития.

Если цели и стратегии были сформулированы на этапе диагностики, то при формировании модели управления они могут быть уточнены с учётом анализа модели «как есть» и обобщением предложений и идей по развитию бизнеса.

Дополнительные параметры к рассмотрению на этапе, оказывающие влияние на выбор решений при проектировании модели управления:

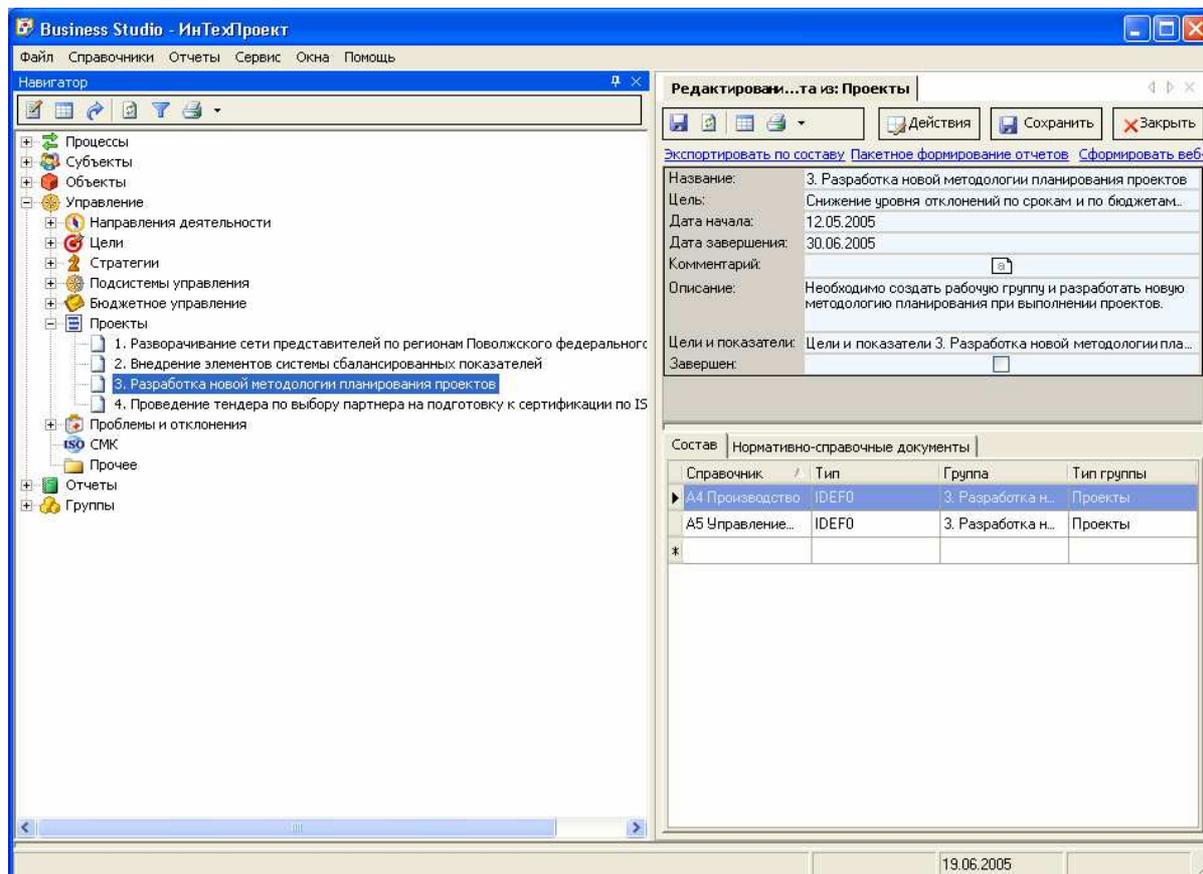
1. Капитал
2. Продукты (потребность-товар-клиент)
3. Технологии
4. Существующая система управления (организация деятельности)

Как уже было показано, Цели и Стратегии ведутся в соответствующих разделах навигатора, позволяя построить дерево целей и дерево стратегий.

Модель описывается, обычно, в IDEF0 – диаграммой верхнего уровня и организационной структурой уровня департаментов.

Детализация модели выполняется на этапе разработки бизнес – модели «как будет».

Проекты должны содержать сведения о предполагаемых мероприятиях по развитию бизнеса и всей системы управления. Каждый проект может быть связан как с участниками, так и с бизнес-процессами и направлениями деятельности предприятия.



Форма работы на этапе разработки модели следующая:

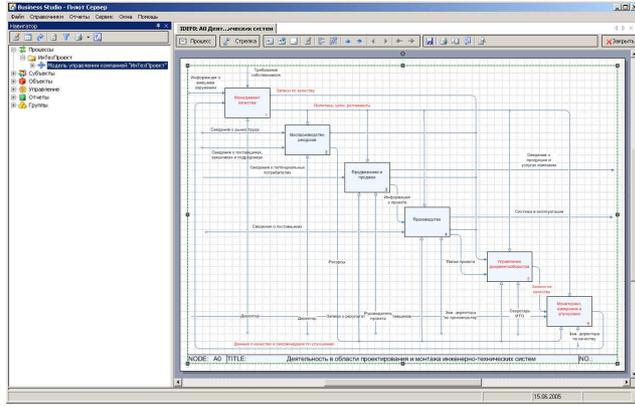
1. Первичная подготовка участниками рабочей группы предложений.
2. Рассмотрение заинтересованными (задействованными) сторонами.
3. Внесение предложений/дополнений/замечаний.
4. Утверждение.

Распространение результатов работы может осуществляться как в форме бумажных документов (отчетов Business Studio), так и форме HTML - навигатора, обновляемого на корпоративном портале.

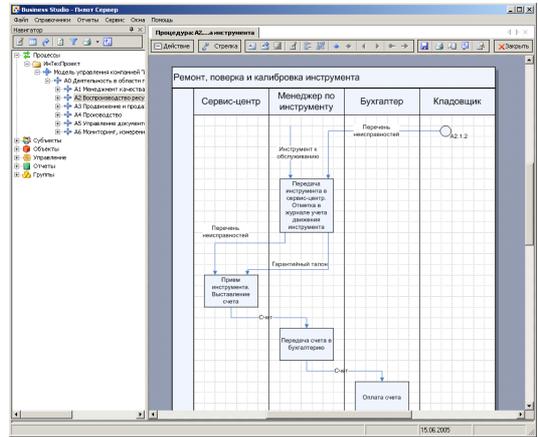
8.5. Разработка бизнес - модели «как будет»

Моделирование «как будет»

Бизнес - процессы



Процедуры



Регламенты

The screenshot shows a web browser displaying a document titled 'ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ' (Job Instruction) for the position of 'Прораб' (Foreman). The document is structured as follows:

- 1. ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ**
 - 1.1. Настоящая инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность должностного лица.
- 2. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ**
 - 2.1. Общие положения**
 - 2.1.1. Область применения данной должностной инструкции: Прораб является руководителем направления выполнения строительных-монтажных работ.
 - 2.1.2. Цели должности: Обеспечение своевременного и качественного выполнения ОМР.
 - 2.1.3. Пародем назначения на должность и освобождения от должности: Приказом директора.
 - 2.1.4. Непосредственный руководитель работника: Директор.
 - 2.1.5. Профессиональные требования: Опыт работы не менее 5 лет.
 - 2.1.6. Обязанности: Обеспечение выполнения ОМР; контроль выполнения ОМР.
 - 2.1.7. Права должности: Представляет компанию перед контрагентами.
 - 2.1.8. Гарантии о замещении работника в период его временного отсутствия: Приказом директора.

The screenshot shows a web browser displaying a document titled 'РЕГЛАМЕНТ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЦЕДУРЫ' (Procedure Execution Regulation). It includes a table with the following data:

№	Действие	Ответственный	Требования в сроках
1	Процедура проверки документации ТМЦ	Прораб	1 день
2	Выполнение работ по монтажу и сборке	Монтажник	Согласно срокам установленным в договоре
3	1. Составление акта выполненных работ; 2. Приемка работ; 3. Утверждение акта о приемке работ; 4. Подготовка исполнительной документации	Прораб	2 дня
4	Оформление описи выполненных работ	Закладчик	2 дня
5	Проверка исполнительной документации	Прораб	не более 5 дней
6	Проверка акта выполненных работ	Прораб	3 дня
7	1. Проверка акта выполненных работ; 2. Приемка работ; 3. Утверждение акта о приемке работ; 4. Подготовка исполнительной документации	Прораб	3 дня
8	Проверка акта выполненных работ	Бухгалтер	8 день формирования
9	Оформление исполнительной документации	Закладчик	8 день формирования
10	Работа с исполнительной документацией	Инженер-проектировщик	не более 3 дней
11	Оформление исполнительной документации	Прораб	не более 1 дня
12	Проверка исполнительной документации	Закладчик	не более 3 дней

Below the table, there is a section for 'Утверждение регламента' (Approval of the regulation) with a table:

Описание отклонения	Утверждение отклонения	Действия в случае отклонения от регламента
Все изменения, по которым заказчик должен быть оповещен в письменном виде. Не допускается выполнение работ, с учетом выше-указанных, без соответствующего отклонения в проектной документации.	Прораб	Уведомление

Традиционно используется два основных подхода к проектированию процессов и организационной структуры управления:

1. Нормативный.

Подход основан на использовании типовых нормативных моделей, которые могут быть адаптированы к условиям рассматриваемого бизнеса.

2. Проектирование с нуля.

Подход опирается на представления экспертов (как носителей лучшей практики) о возможных вариантах организации деятельности на предприятии.

Вне зависимости от подхода, который будет использован для проектирования бизнес - модели, Business Studio является инструментом, поддерживающим этап проектирования.

Главная задача этапа – углубление *модели управления* до уровня процедур, описывающих взаимодействие конкретных исполнителей на рабочих местах.

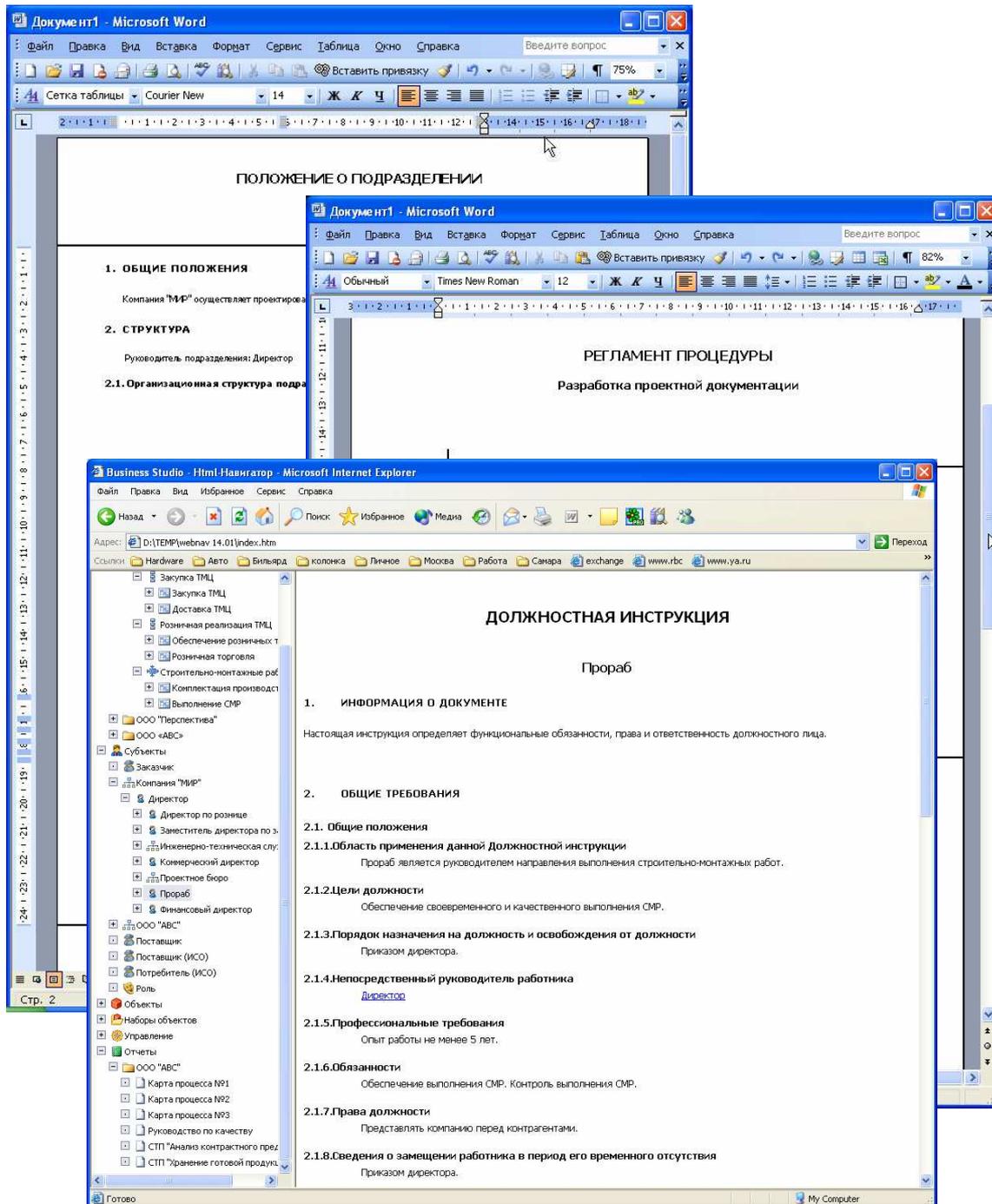
Работы по проектированию бизнес - модели выполняются рабочей группой (группами). Формат работы зависит от подхода к проектированию. В случае нормативного подхода – предложения адаптируются применительно к нормативной модели. При проектировании с нуля – экспертные предложения являются основой для разработки способов реализации процессов и процедур.

Форма работы на этапе моделирования «как будет» следующая:

1. Первичная подготовка участниками рабочей группы предложений.
2. Рассмотрение заинтересованными (задействованными) сторонами – участниками процессов.
3. Внесение предложений/дополнений/замечаний.
4. Утверждение.

Результаты этапа:

1. Функционально полная модель бизнес-процессов и процедур предприятия (включая показатели для каждого из процессов).
2. Организационная структура предприятия
3. Регламентные документы, соответствующие новой системе управления:
 - Регламенты процессов и процедур
 - Положения о подразделениях
 - Должностные инструкции



В случае разработки системы менеджмента качества в соответствии с требованиями ИСО Business Studio позволяет хранить требования и связывать их с конкретными процессами, процедурами, должностями. Тем самым напрямую указывая, как реализуется конкретное требование. Подробнее – см. Методика использования Business Studio при формировании системы менеджмента качества.

Разработка системы бюджетного управления подробно рассматривается в Методике использования Business Studio при создании системы бюджетного управления.

8.6. Внедрение

Результатом работ по предыдущему этапу является набор регламентных документов, которые должны быть доведены до исполнителей и внедрены в деятельность предприятия.

Данный процесс стоит начинать с семинара, описывающего виды регламентных документов, их содержание и правила применения.

По результатам обучения проводится аттестация на знание регламентов своего подразделения и правил использования регламентных документов.

Сведения о дате и результатах аттестации могут быть размещены в Business Studio по аналогии с файлами комментариев или в специальном пользовательском параметре субъекта.

Формальной процедурой утверждения документов является приказ по предприятию о введении в действие новых документов.

Процесс распространения документов может быть выполнен как передачей сотрудникам бумажных документов (Отчеты Microsoft Word), так и с помощью HTML-навигатора, путем размещения его на внутреннем портале предприятия.

На практике, зачастую, первая итерация по вводу документов выполняется, а дальнейшая их актуализация не успевает за изменениями в деятельности предприятия, т.к. требует большой корректировки множества связанных между собой документов. Business Studio при этом выступает именно как система, позволяющая сократить временной промежуток между изменением бизнес - модели и получением готовых регламентов.

Процессы внедрения изменений, особенно при проектировании новой системы управления всегда являются индивидуальными для каждого предприятия. Обычно они состоят в решении следующих задач:

- Определение принципов внедрения изменений (директивные, убеждение, договорные и др.) применительно к каждому функциональному блоку/подразделению/процессу.
- Определение периода опытной эксплуатации изменений.
- Внесение корректив.
- Сопровождение постоянной эксплуатации изменений.

Business Studio снижает время внесения корректив на первых этапах проекта и, в дальнейшем, при поддержке и распространении актуализированных документов.