



**ЗАКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО  
НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ**

**Концепция оптимизации технологии управления предприятием**

**Санкт-Петербург  
2008**

## Содержание

Введение.....	3
1. Обоснование необходимости реализации проекта по оптимизации бизнес-процессов .....	3
2. Цели и задачи проекта .....	4
3. Предполагаемые результаты реализации проекта.....	6
4. Риски реализации проекта.....	6
5. Этапы реализации проекта .....	6
Приложение 1. Взаимосвязь и соподчиненность целей проекта.....	9
Приложение 2. Схема функционирования системы управления бизнес-процессами предприятия	10

## Введение

Настоящий документ содержит краткое изложение наиболее общих основ осуществления проекта по оптимизации технологии управления деятельностью ЗАО «Предприятие».

### 1. Обоснование необходимости реализации проекта по оптимизации бизнес-процессов

Необходимо отметить, что в целом состояние финансово-хозяйственной деятельности предприятия удовлетворительно, однако имеются данные о снижении темпов роста бизнеса, а также прогнозные данные об усилении конкуренции на рынке, появлении ряда других внешних факторов, которые могут оказать серьезное влияние на деятельность компании, потребовать ее реструктуризации.

Кроме того, в перспективе возможно значительное расширение сферы деятельности предприятия в связи с появлением новых направлений бизнеса, расширением спектра осуществляемых работ, оказываемых потребителям услуг, освоение новых видов деятельности.

В связи с этим для решения задач по повышению эффективности деятельности, обеспечению заданного уровня прибыльности, выполнения других задач, определяемых собственниками и руководством, а также обеспечения оптимальной интеграции новых направлений деятельности в существующую структуру предполагается проведение комплекса работ по оптимизации деятельности предприятия.

В дополнение к вышеозвученным факторам, необходимость оптимизации технологии управления обуславливается подготовкой к внедрению интегрированной информационной системы в финансово-экономическом блоке.

Реализация данного комплекса работ предполагает разработку и внедрение **Системы управления бизнес-процессами предприятия**<sup>1</sup>.

Под такой системой понимается совокупность средств управления предприятием, основанная на выделении бизнес-процессов и управлении этими бизнес-процессами по определенным методикам.

---

<sup>1</sup> Схема функционирования Системы приведена в Приложении 2

## 2. Цели и задачи проекта

Основной **целью** реализации проекта является внедрение на предприятии Системы управления бизнес-процессами, **результатом** чего должно стать (в порядке приоритетности):

- Достижение целевых показателей эффективности работы, устанавливаемых руководством и собственниками
- Снижение операционных расходов
- Повышение качества оказываемых услуг, осуществления основной производственной деятельности, услуг, оказываемых контрагентам
- Повышение управляемости компании
- Обеспечение эффективного межфункционального взаимодействия подразделений
- Повышение прозрачности финансовой и управленческой отчетности компании для руководства и собственников
- Подготовка к внедрению интегрированной системы в финансово-экономическом блоке
- Обеспечение оптимальной интеграции новых процессов в существующую структуру в случае расширения бизнеса

Взаимосвязь и соподчиненность целей проекта представлены в Приложении 1.

Для достижения вышеназванных целей в рамках проекта предполагается реализация **следующих задач**:

1. Подготовить организационно-методическое обеспечение внедрения процессного управления на предприятии, методологию аудита эффективности процессного управления.
2. Определить детальный перечень целей реализации проекта (в дальнейшем анализ процессов, определение показателей их оценки будет осуществляться в привязке к данным целям)
3. Выявить бизнес-процессы предприятия, осуществить детализацию до необходимого уровня, построить сеть процессов («как есть»)
4. Построить комплексную модель сети бизнес-процессов предприятия на основе выбранной методологии (ARIS eEPC, IDEFx)
5. Разработать необходимую для функционирования процессов регламентирующую документацию (инструкции, порядки, регламенты).

6. Определить показатели деятельности процессов (с учетом целей), способы и формы сбора информации, порядок отчетности перед руководителями.  
При этом должно обеспечиваться создание системы планирования показателей процессов «сверху вниз» и системы управленческой отчетности «снизу вверх».
7. Определить границы показателей, характеризующие нормальное течение процессов
8. Установить критерии, по которым начинаются работы по устранению причин отклонения
9. Проанализировать существующую сеть процессов предприятия и выработать предложения по оптимизации в соответствии с определенными на первом этапе целями
10. Разработать модели оптимизированных бизнес-процессов («как должно быть»)
11. Разработать и внедрить регламентирующую документацию по бизнес-процессам, осуществить соответствующую перестройку деятельности подразделений предприятия
12. Запустить цикл мониторинга и совершенствования бизнес-процессов предприятия

### **3. Предполагаемые результаты реализации проекта**

- Повышение финансово-экономической эффективности деятельности предприятия (снижение издержек, повышение рентабельности)
- Повышение управляемости
  - улучшение системы отчетности
  - создание прозрачной системы управления
- Снижение влияния человеческого фактора в процессах управления
- Создание действенного механизма постоянного совершенствования бизнес-процессов предприятия
- Создание структурированной базы показателей бизнес-процессов для их применения в дальнейшем при внедрении Сбалансированной Системы Показателей
- Обеспечение организационно-методической базы для внедрения системы менеджмента качества (при необходимости)

### **4. Риски реализации проекта**

- Неэффективное планирование работ проекта
- Ошибки при создании системы показателей
- Неэффективная оптимизация процессов
- Построение модели процессов, неадекватной реальному бизнесу компании
- Невозможность создания системы постоянного улучшения процессов
- Невозможность создания системы внутреннего аудита эффективности использования процессного подхода
- Ограничения информационной системы предприятия
- Сопротивление нововведениям, «человеческий фактор», нежелание менять что-либо
- Наличие деструктивных интересов внутри организации

### **5. Этапы реализации проекта**

#### **1. Организационно-методическая подготовка проекта.**

- Принятие решения о начале проекта
- формирование организационной структуры проекта
- разработка форм рабочих документов
- разработка документированных процедур по выполнению работ проекта (Методики внедрения системы управления бизнес-процессами, Плана работ)

Предлагается следующая примерная организационная структура реализации проекта.



#### **Примерная организационная структура реализации проекта**

Общее руководство ходом реализации проекта осуществляет Руководитель проекта. Рабочая группа по проекту может состоять из руководителей по направлениям деятельности предприятия, сотрудников подразделений, привлеченных для участия в проекте.

Непосредственно обеспечение реализации проекта осуществляет методическая группа, включающая в себя специалистов по бизнес-анализу и проектированию.

2. Проведение постановочного совещания рабочей группы проекта для определения детального перечня целей реализации проекта, «точек приоритета» (в дальнейшем анализ процессов, определение показателей их оценки будет осуществляться в привязке к данным целям), порядка реализации проекта, взаимодействия подразделений.

3. Обследование существующих бизнес-процессов предприятия.

- Исследование деятельности подразделений организации на основе анализа существующей функциональной иерархической структуры (привязка).
- Проведение обследования структурных подразделений (изучение регламентирующей документации, проведение интервью, заполнение опросных форм).

- Определение бизнес-процессов относительно существующей функциональной структуры, построение сети процессов. Определение основных, вспомогательных процессов и процессов управления. Определение последовательности и взаимосвязи процессов. Назначение владельцев процессов, определение ресурсов.
4. Построение комплексной модели сети бизнес-процессов предприятия на основе выбранной методологии (**модель «как есть»**). Уточнение модели на предмет устранения возможных неточностей при проектировании.
  5. Определение показателей деятельности процессов (с учетом целей), способов и форм сбора информации, порядка отчетности перед руководителями.
  6. Определение оптимальности существующих процессов, проведение оптимизации в случае необходимости.
  7. Построение оптимизированной модели процессов (**«как должно быть»**).
  8. Разработка регламентирующей документации по процессам. Подготовка плана внедрения.
  9. Согласование разработанного пакета документации, утверждение соответствующих регламентов.
  10. Проведение соответствующего обучения персонала предприятия по новым принципам работы в соответствии с внедрением Системы управления бизнес-процессами.
  11. Инициация работы системы управления бизнес-процессами (на основе принципа «Управление по отклонениям» (цикл P-D-C-A) с учетом накопления знаний о работе процессов)<sup>1</sup>.
  12. Анализ и контроль функционирования системы управления бизнес-процессами. Проведение соответствующих корректировок.<sup>2</sup>

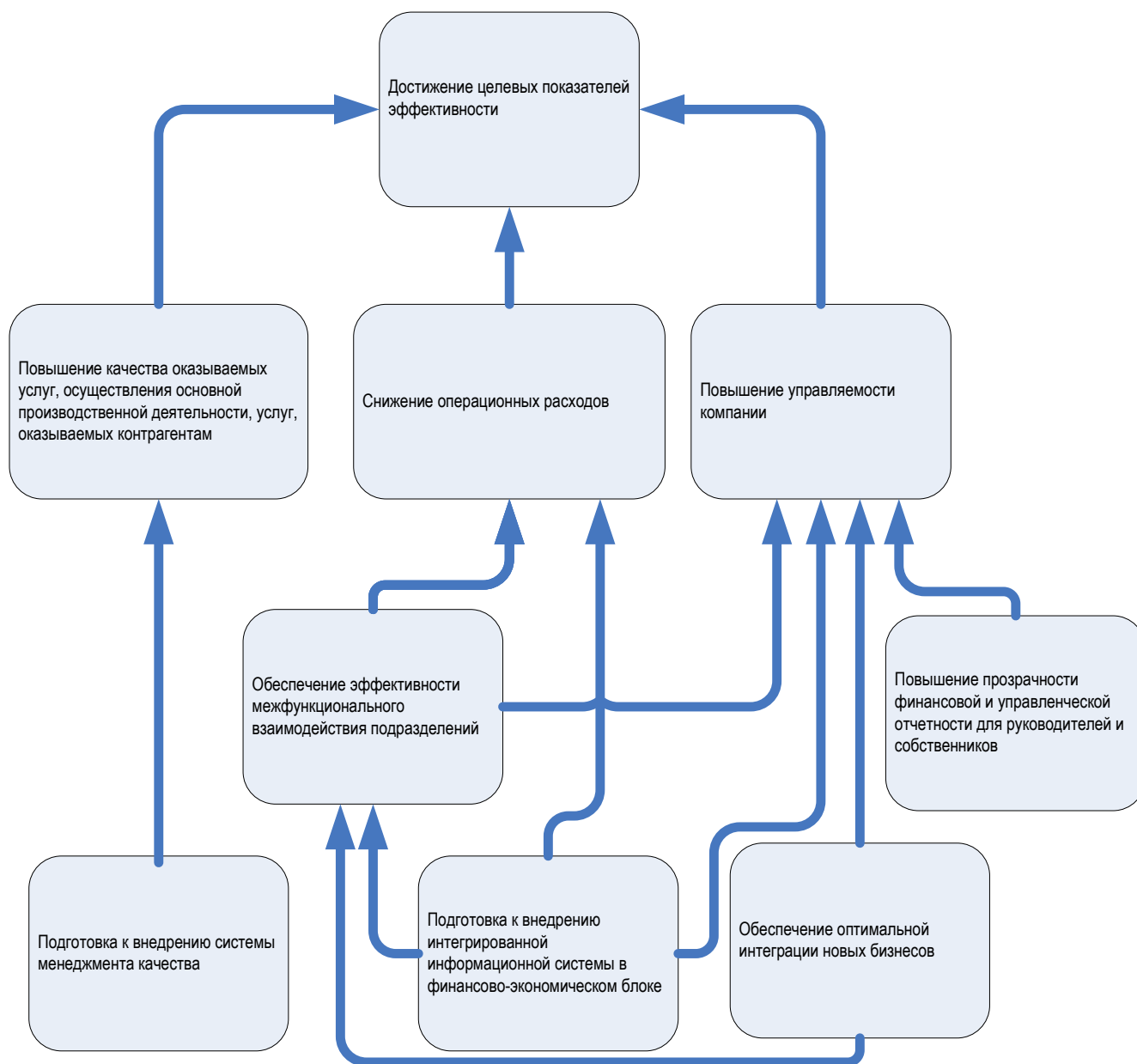
---

<sup>1</sup> Цикл P-D-C-A (или цикл Деминга) предполагает реализацию мероприятий по постоянному улучшению результатов процессов. При необходимости может осуществляться пересмотр системы показателей оценки тех или иных бизнес-процессов.

<sup>2</sup> После успешного внедрения Системы управления бизнес-процессами следует обеспечить реализацию данного механизма на постоянной основе.



**Взаимосвязь и соподчиненность целей проекта**



## Схема функционирования системы управления бизнес-процессами предприятия

