

Выделение и описание бизнес-процессов в организации

Вопросы

1. Методики выделения бизнес-процессов.
2. Методы описания бизнес-процессов.
3. Система документации. Методика документирования бизнес-процессов. Соглашение по моделированию.

Методики выделения и описания бизнес-процессов

- взять за основу существующую модель бизнес-процессов *аналогичной организации (т.н. референтную модель)*;
- выделять бизнес-процессы «с нуля».

Методики выделения и описания бизнес-процессов

Подходы по формированию моделей бизнес-процессов верхнего уровня (референтные модели):

1. Ориентируется на подробное описание последовательности действий, проводимых работниками для достижения результата.
2. Синтезирует бизнес компании и группирует работы (ориентирован на результат).
3. Рассматривает процессы, как последовательный вклад в создание продукта, предназначенный для поиска конкурентного преимущества.

Референтные модели

- универсальная модель процессов Oracle Business Model (OBM) от Oracle;
- 13-процессная модель ИСО/МЭК/ТО 15504; референтная модель American Productivity & QualityCenter (APQC);
- 8-процессная модель ВКГ;
- модель Шеера;
- модель М.Портера;
- на основе требований стандартов управления качеством ISO 9000;
- отраслевые референтные модели (для банков, производственных, логистических компаний и т. п.).

Универсальная модель процессов Oracle Business Model

Отражает подход к выделению процессов по виду деятельности.

Основывается на подробном описании последовательности действий, проводимых работниками для достижения результата.

Разделяет деятельность предприятия по тем областям деятельности (по предмету деятельности), которые находят свое отражение в IT-решениях Oracle.

Универсальная модель процессов Oracle Business Model

Недостаток:

Предприятие описывается в терминах функциональной деятельности.



При декомпозиции модели бизнес-процесса и операции описываются как деятельность, распределенная по различным функциональным подразделениям и специалистам.



Нарушает главный принцип реинжиниринга: **"один процесс – одно подразделение – один бюджет – один владелец процесса"**.

Восьмипроцессная модель

Разработана
консалтинговой
компанией VKG Profit
Technology.



№	Объект управления	Процесс	Описание процесса	Выходы/результаты процесса
1.	Бизнес-система (бизнес-процессы, стратегия развития)	Выработка согласованных условий деятельности	Процесс включает виды деятельности по определению "правил игры" бизнес-системы, т.е. стратегическое планирование, разработку политик, регламентов деятельности, в том числе совершенствование организационной структуры компании.	Регламенты системы управления
2.	Персонал	Воспроизводство трудовых ресурсов	Процесс включает все виды деятельности, связанные с обеспечением бизнес-системы необходимыми компетенциями (знаниями, опытом, умениями) и их носителями (персоналом).	Персонал, обладающий необходимым уровнем компетенции
3.	Ресурсы	Материально-техническое обеспечение	Процесс включает все виды деятельности, направленные на получение из внешней среды производственных ресурсов в количестве и с качеством, соответствующим требованиям процесса "Производство продукции".	Ресурсы (комплектующие, материалы, информация и т. д.) в производстве
4.	Продукт	Разработка и модификация продуктов	Процесс включает все виды деятельности по разработке нового продукта, выработке производственных технологий, в том числе требований системы качества. При определенных обстоятельствах, например для небольших бизнес-систем, этот бизнес-процесс может сливаться с процессом "Выработка согласованных условий	Производственные регламенты

5.	Технология	Воспроизводство средств производства	Процесс включает все виды деятельности, направленные на обеспечение бизнес-системы основными средствами и оборудованием в количествах и по качеству соответствующих требованиям производства востребуемой внешней средой ценности.	Работоспособные основные средства в эксплуатации
6.	Клиент	Продвижение и продажи	Процесс включает все виды деятельности, связанные с формированием потока обязательств между бизнес-системой и окружающей средой, нацеленных на предоставление окружающей среде ценностей, востребуемых ею.	Поток обязательств, в общем виде - дебиторская задолженность и планы предприятия
7.	Производственный цикл	Производство продукции	Процесс включает все виды деятельности, связанные с переработкой ресурсов в готовую продукцию в объемах, качества и количества, соответствующих требованиям внешней среды.	Готовая продукция
8.	Финансы	Финансирование деятельности и расчеты по обязательствам	Процесс включает все виды деятельности, связанные с обменом готовой продукции на денежные средства, работы с дебиторской и кредиторской задолженностями, распределением денежных средств.	Чистый денежный поток

Тринадцатипроцессная модель

Технический отчет ИСО и МЭК ([ИСО/МЭК/ТО 15504](#)):



Тринадцатипроцессная модель

PCF ID	Hierarchy ID	Name	Metrics available?
10002	1.0	Разработка видения и стратегии	Y
10003	2.0	Создание и управление продуктами и услугами	Y
10004	3.0	Продвижение и продажа продуктов и услуг	Y
20022	4.0	Поставка продуктов	N
20025	5.0	Оказание услуг	Y
20085	6.0	Управление послепродажным обслуживанием	Y
10007	7.0	Развитие и управление человеческим капиталом	Y
10008	8.0	Управление информационными технологиями	Y
17058	9.0	Управление финансовыми ресурсами	Y
19207	10.0	Приобретение, сооружение и управление основными средствами	N
16437	11.0	Управление рисками, комплаенсом, восстановлением и устойчивостью	N
10012	12.0	Управление внешними связями	N
10013	13.0	Развитие и управление компетенциями предприятия	Y

Классификатор типовых бизнес-процессов APQC (<http://olegburko.ru/apqc/>).

Hierarchy ID – иерархический код. Process Classification Framework – структура классификации процессов.

Модель Шеера

- логистика заказов;
- разработка нового изделия.



Модель Портера

- основные бизнес-процессы;
- поддерживающие бизнес-процессы.



Выделение бизнес-процессов «с нуля»

Когда применяется:

если исследуется нетиповая организация (коммерческая с нетрадиционной моделью бизнеса; некоммерческая; государственная; организация-монополист).

Примеры

Компания BusinessStudio



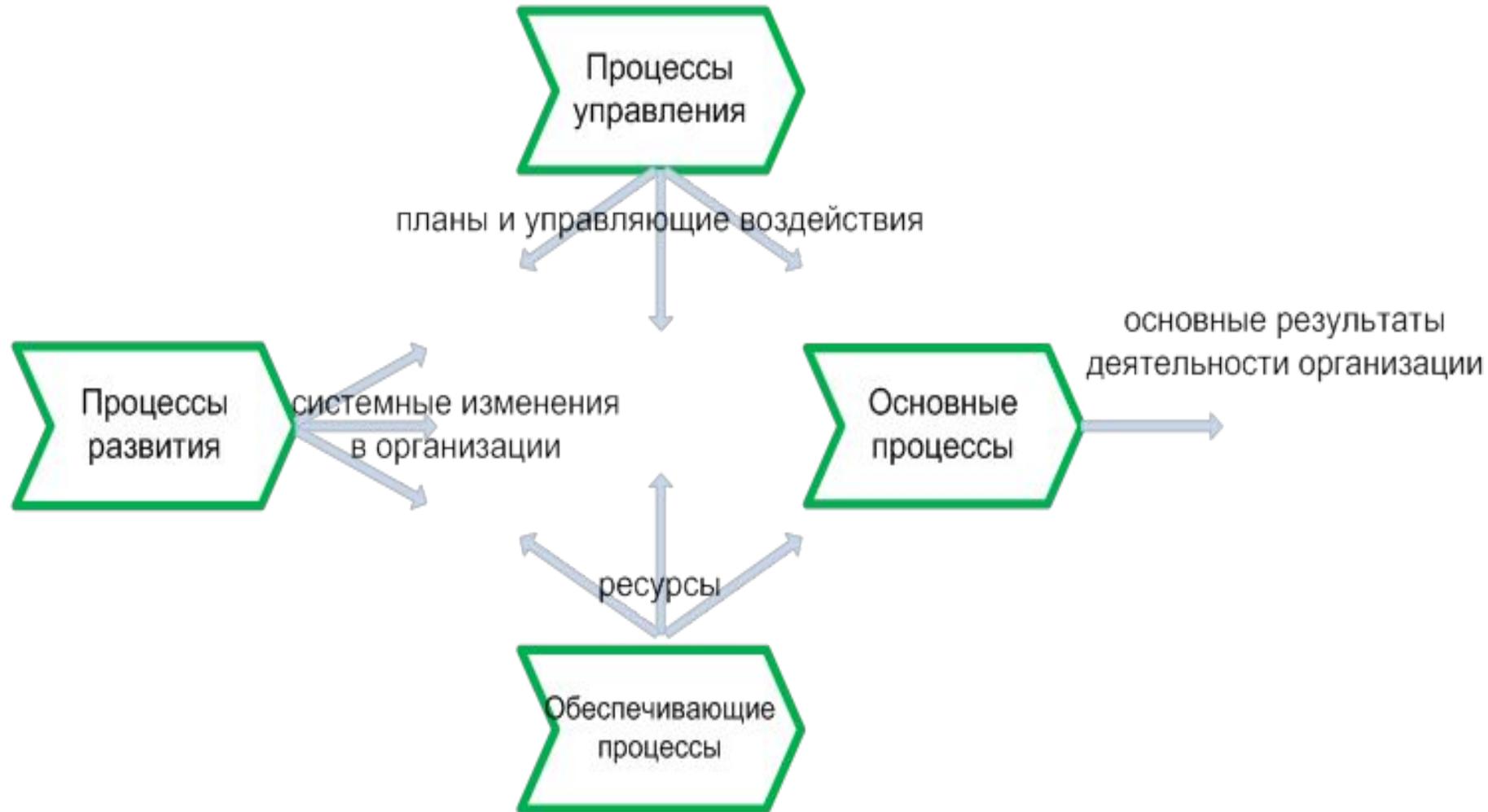
Принципы:

- представление деятельности организации в виде модели входов-выходов и разделение входов процесса на преобразуемые, преобразующие и управляющие;
- классификация процессов по их выходам (результатам), обычно четыре группы (основные, обеспечивающие, управления, развития);
- последовательное выделение процессов, отталкиваясь от их результатов (выходов процесса);
- принцип учёта интересов ключевых заинтересованных сторон.

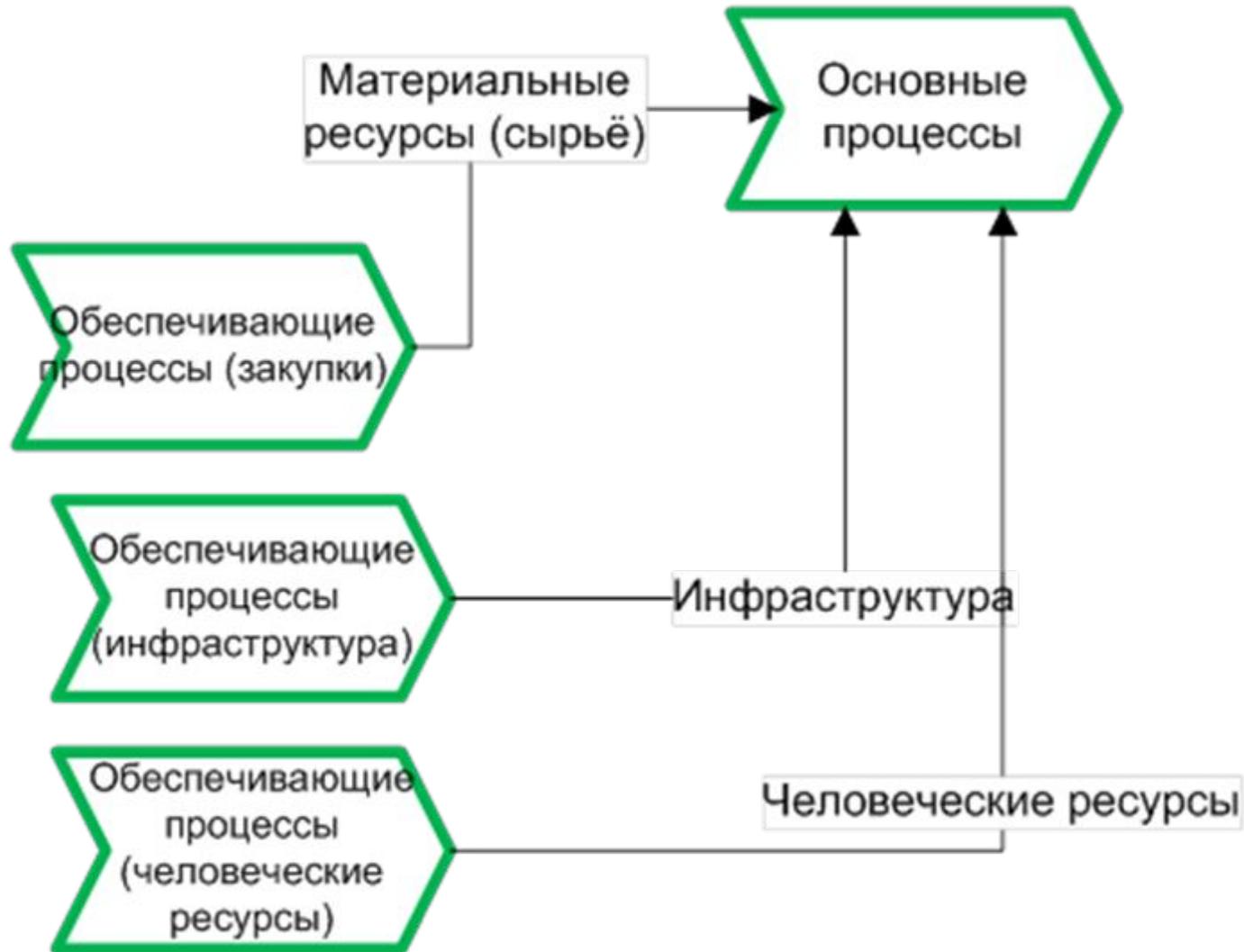
Модель входов-выходов



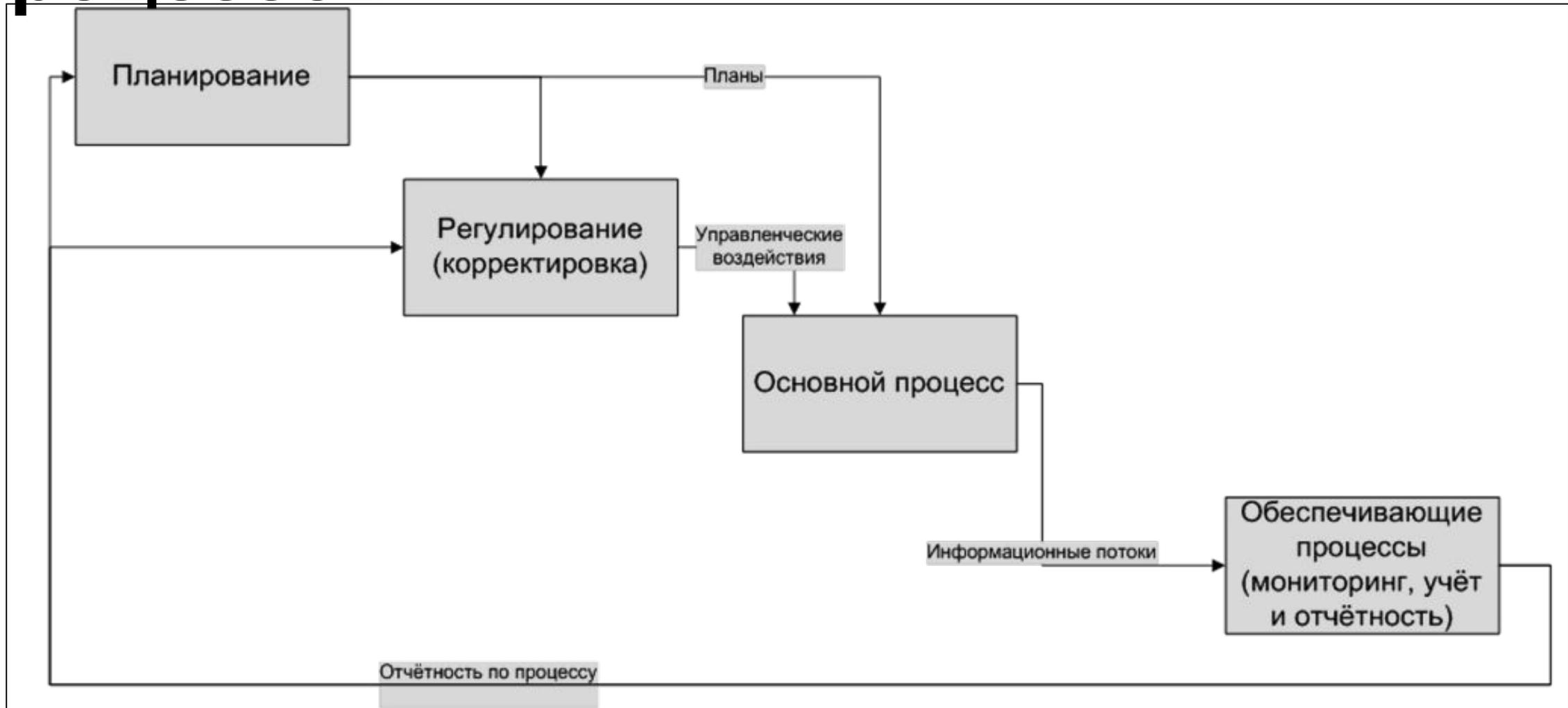
Классификация бизнес-процессов



Связь основных и обеспечивающих процессов



Связь основных и управленческих процессов



Учёт интересов всех заинтересованных сторон

Клиенты.

Поставщики.

Инвесторы.

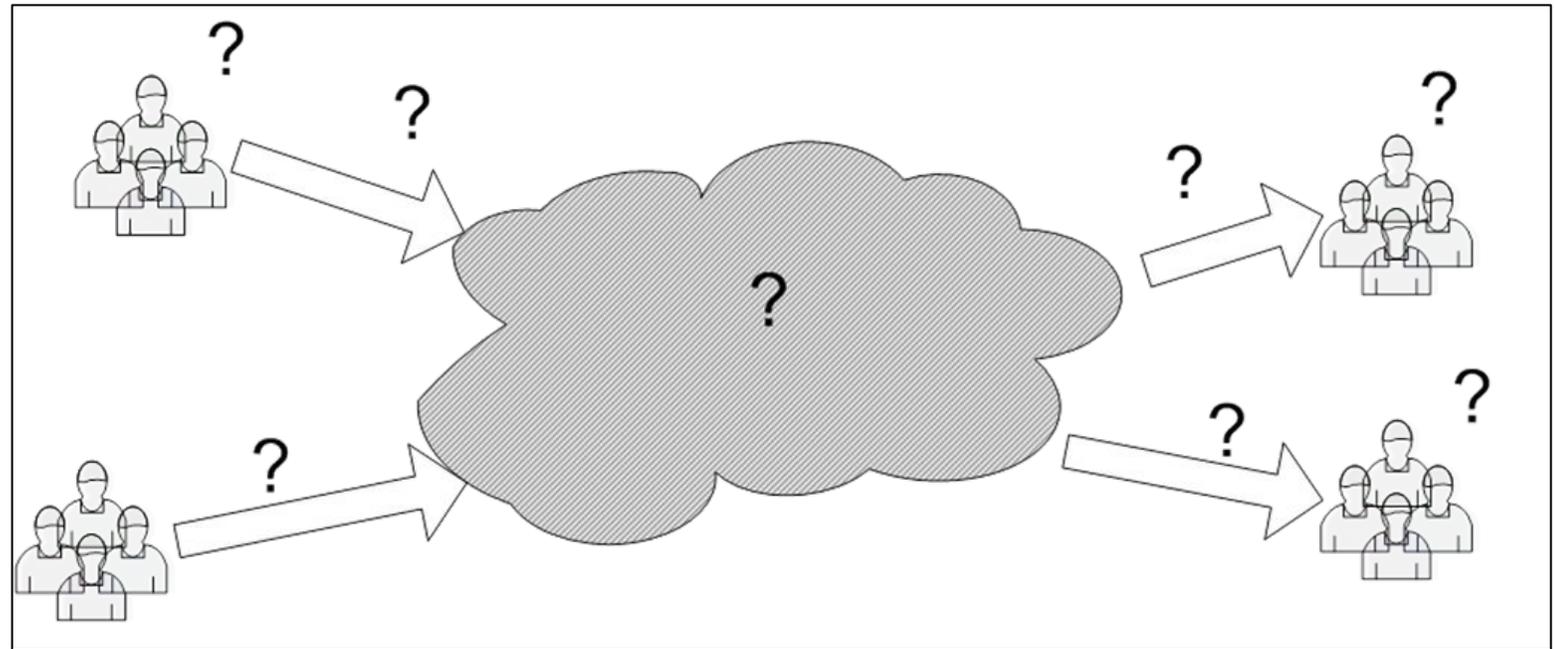
Контролирующие организации.

Государство.

.....

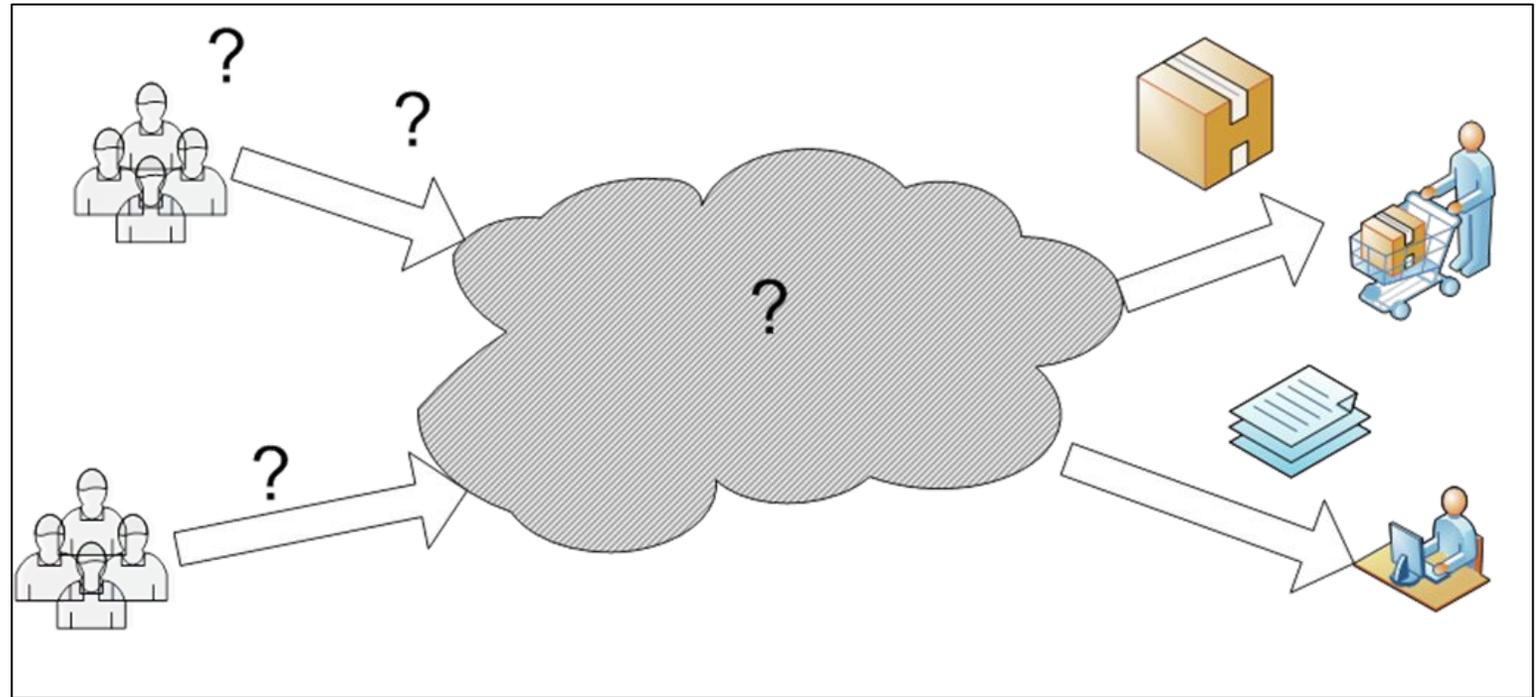
Последовательное выделение бизнес-процессов

Шаг 1. Начало анализа: определить предназначение организации, ключевые заинтересованные стороны и результаты.



Последовательное выделение бизнес-процессов

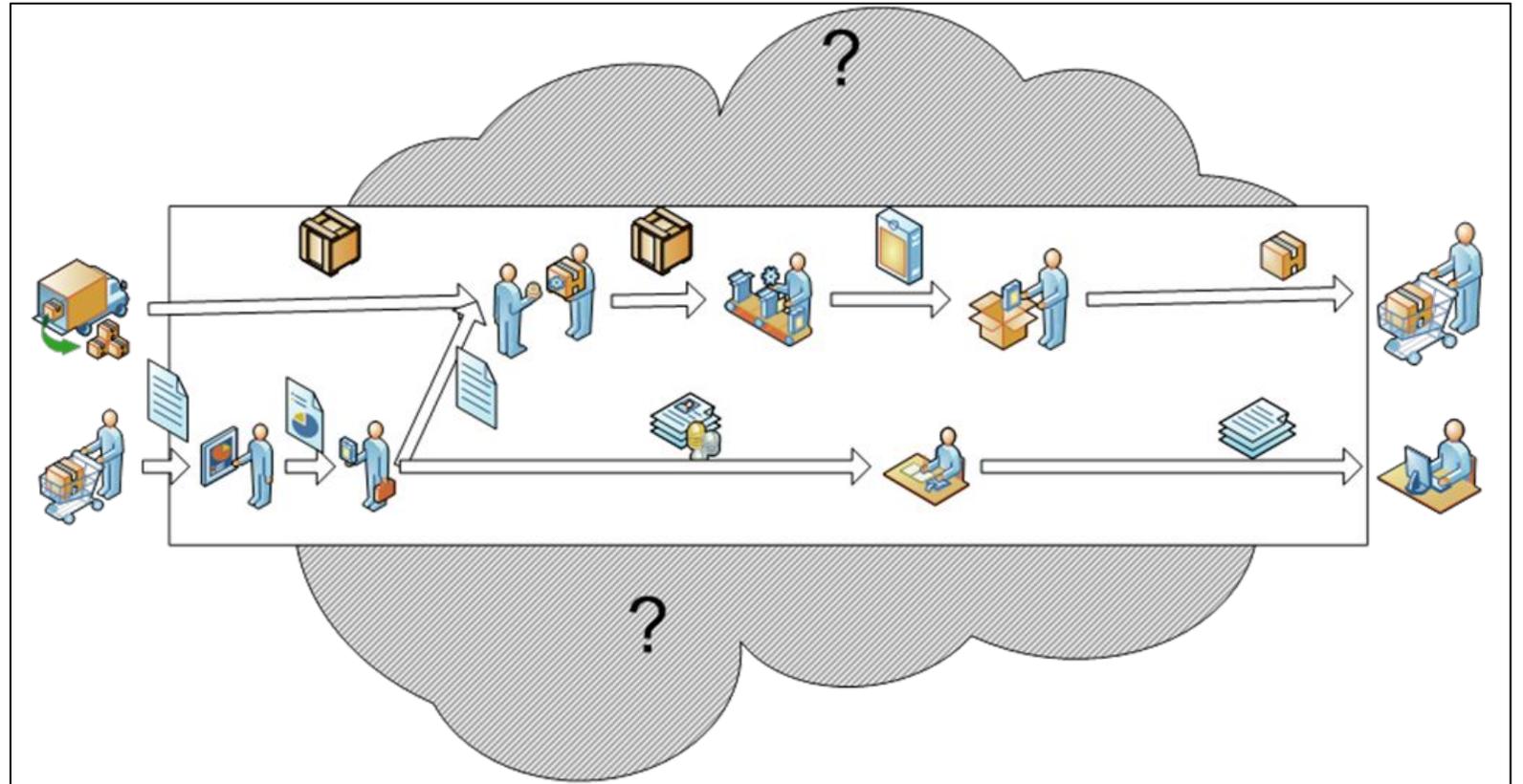
Определены
ключевые
потребители и
результаты
деятельности
организации.



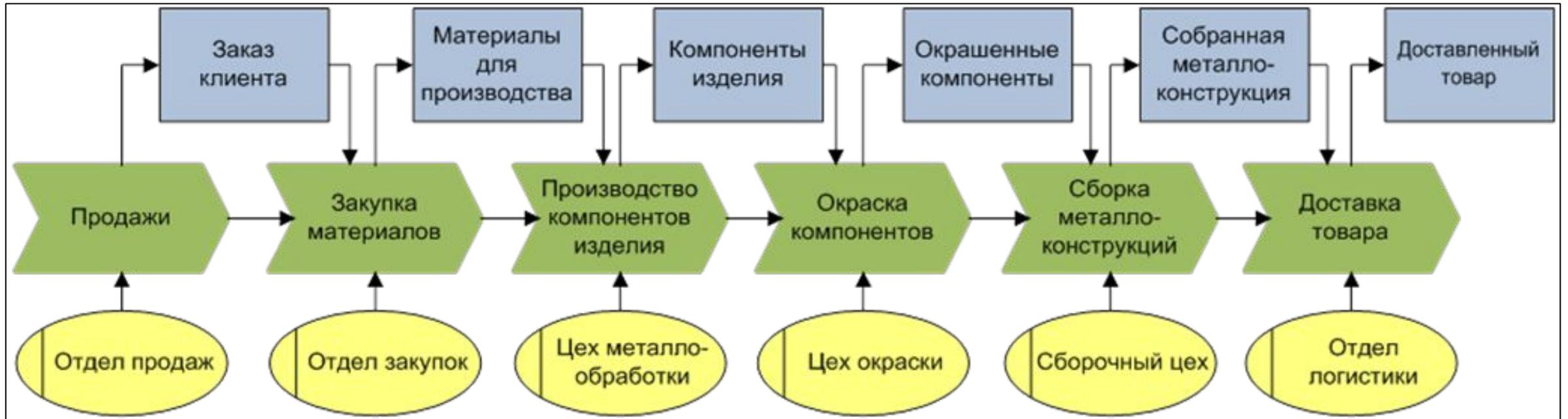
Последовательное выделение бизнес-процессов

Шаг 2. Выделение основных бизнес-процессов.

Построение цепочек ценности основных бизнес-процессов:
выделение основных этапов создания результата.



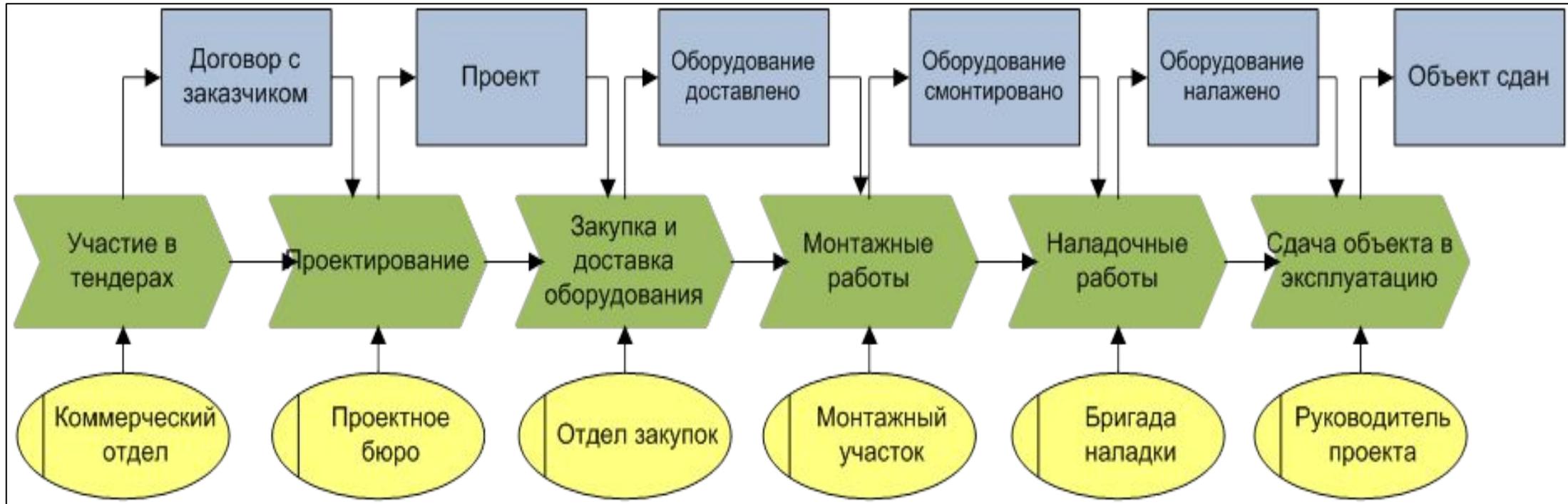
Последовательное выделение бизнес-процессов



Построение цепочки ценностей.

Можно использовать IDEF0 (Integrated Computer Aided Manufacturing Definition – методология функционального моделирования) или VAD (value added chain – диаграмма цепочек добавленного качества, нотация ARIS, Architecture of Integrated Information Systems).

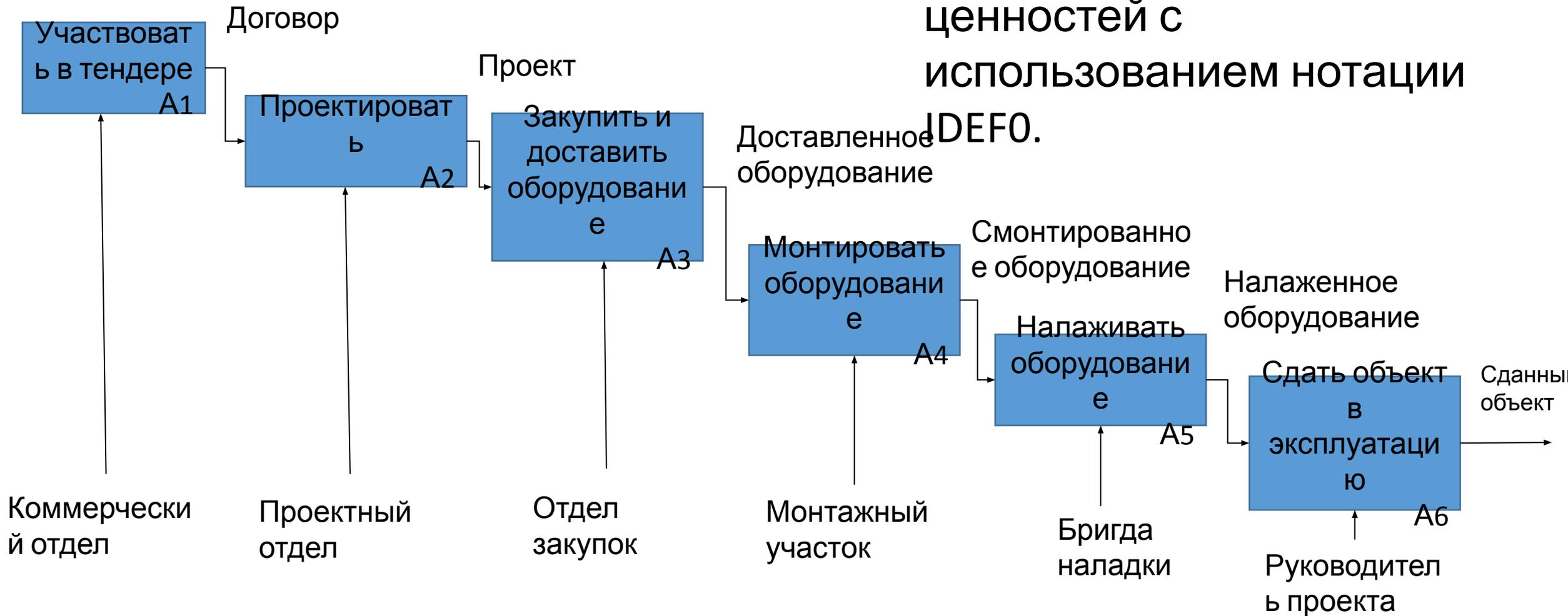
Последовательное выделение бизнес-процессов



Построение цепочки ценностей с использованием VAD.

Последовательное выделение бизнес-процессов

Построение цепочки ценностей с использованием нотации IDEF0.



Последовательное выделение бизнес-процессов

Описание отдельных процессов: выделить ключевые входы и выходы, определить взаимосвязи, обращать внимание на информационные потоки и планы и отчётность по процессу .

Результатом этого этапа будут списки входов основных бизнес-процессов.

№	Описываемые входы и выходы	Пример для бизнес-процесса «Сборка металлоконструкций»
1	Преобразуемые входы	
1.1	Материальные ресурсы (сырьё)	Окрашенные компоненты металлоконструкций; Крепёжный материал; Упаковочный материал.
1.2	Информационные потоки	Заказы на производство (электронный документ) со статусом «в производстве»
2	Преобразующие входы	
2.1	Материальные ресурсы (инфраструктура)	Помещение сборочного цеха; Погрузчик; Рабочие места сборщиков; Инструменты для сборки; Оргтехника.
2.2	Человеческие ресурсы	Начальник цеха; Сборщики.

№	Описываемые входы и выходы	Пример для бизнес-процесса «Сборка металлоконструкций»
3	Управляющие входы	
3.1	Планы	План производства; Бюджет производственных затрат цеха.
3.2	Управленческие воздействия	
4	Выходы (результаты)	
4.1	Основные материальные выходы	Собранные металлоконструкции, готовые к отправке
4.2	Побочные материальные выходы	Брак; Остатки упаковочного материала.
4.3	Информационные потоки	Заказы на производство (электронный документ) со статусом «выполнен»
4.4	Отчётность по процессу	Отчёт по работе цеха за день; Отчёт по производственным затратам цеха.

Последовательное выделение бизнес-процессов

Шаг 3. Выделение обеспечивающих бизнес-процессов: выделение и описание границ этих процессов производится аналогично основным.

Используются референтные модели.

Взаимосвязь представляется в табличном виде.

Последовательное выделение бизнес-процессов

Обеспечивающие БП:

1. Воспроизводство инфраструктуры;
2. Воспроизводство персонала;
3. Учёт;
4. Управление финансовыми потоками.

Последовательное выделение бизнес-процессов

Шаг 4. Выделение и описание управленческих процессов.

Управленческие процессы – совокупность процессов планирования и регулирования в контуре управления на разных уровнях уг



Последовательное выделение бизнес-процессов

Шаг 5. Описание процессов развития.

Процессы развития имеет смысл моделировать и включать в единую модель, только если они регулярны.

Шаг 6. Объединение процессов в единую сеть.

Создание графической модели, отражающей все процессы.

Шаг 7. Верификация модели.

Проверка на адекватность путём предоставления сотрудникам организации для рецензирования, а также анализа положений о подразделении и должностных инструкций.

Последовательное выделение бизнес-процессов

Достоинства метода	Недостатки метода
Нацеленность на создание ценности для потребителей организации.	Модель может быть неполной, особенно в части обеспечивающих и управленческих процессов.
Позволяет выделить процессы за минимальное время с минимальными затратами времени аналитиков и сотрудников организации.	Не очень применим для целей, подразумевающих тотальное описание деятельности компании.

Проблемы при выделении БП:

- наименование процессного объекта одного и того же процесса в разных бизнес-процессах по-разному;
- существование ненужных БП в организации;
- разделение процесса по разным бизнес-процессам в разных подразделениях приводит к возникновению циклических согласований.

Методы описания БП

Задачи, которые необходимо решить до описания БП:

1. Понимание заказчиком создаваемого описания процессов.
2. Избавление от неопределённости методологии описания процессов.
3. Избежание излишней детализации описания процессов.
4. Повышение внимания к связным областям.
5. Масштабное описание процессов с учетом автоматизации, анализа и оптимизации.
6. Увеличение внимания к документации, создаваемой на основе описания процессов.
7. Избежание описания бизнес-процессов, там, где их не существует.
8. Определение способа внедрения усовершенствованных процессов.

Способы описания БП

1. Текстовый.
2. Табличный.
3. Графический.

1.1. Предоставление отпуска регламентируется Трудовым Кодексом (при сборе материала необходимо опираться на последнюю редакцию, на момент написания статьи — с изменениями от 30 декабря 2015 г. № 434-ФЗ), статьей 128. Отпуск без сохранения заработной платы.¶

По семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам работнику по его письменному заявлению может быть предоставлен отпуск без сохранения заработной платы, продолжительность которого определяется по соглашению между работником и работодателем.¶

Работодатель обязан на основании письменного заявления работника предоставить отпуск без сохранения заработной платы:¶

→ участникам Великой Отечественной войны — до 35 календарных дней в году;¶

→ работающим пенсионерам по старости (по возрасту) — до 14 календарных

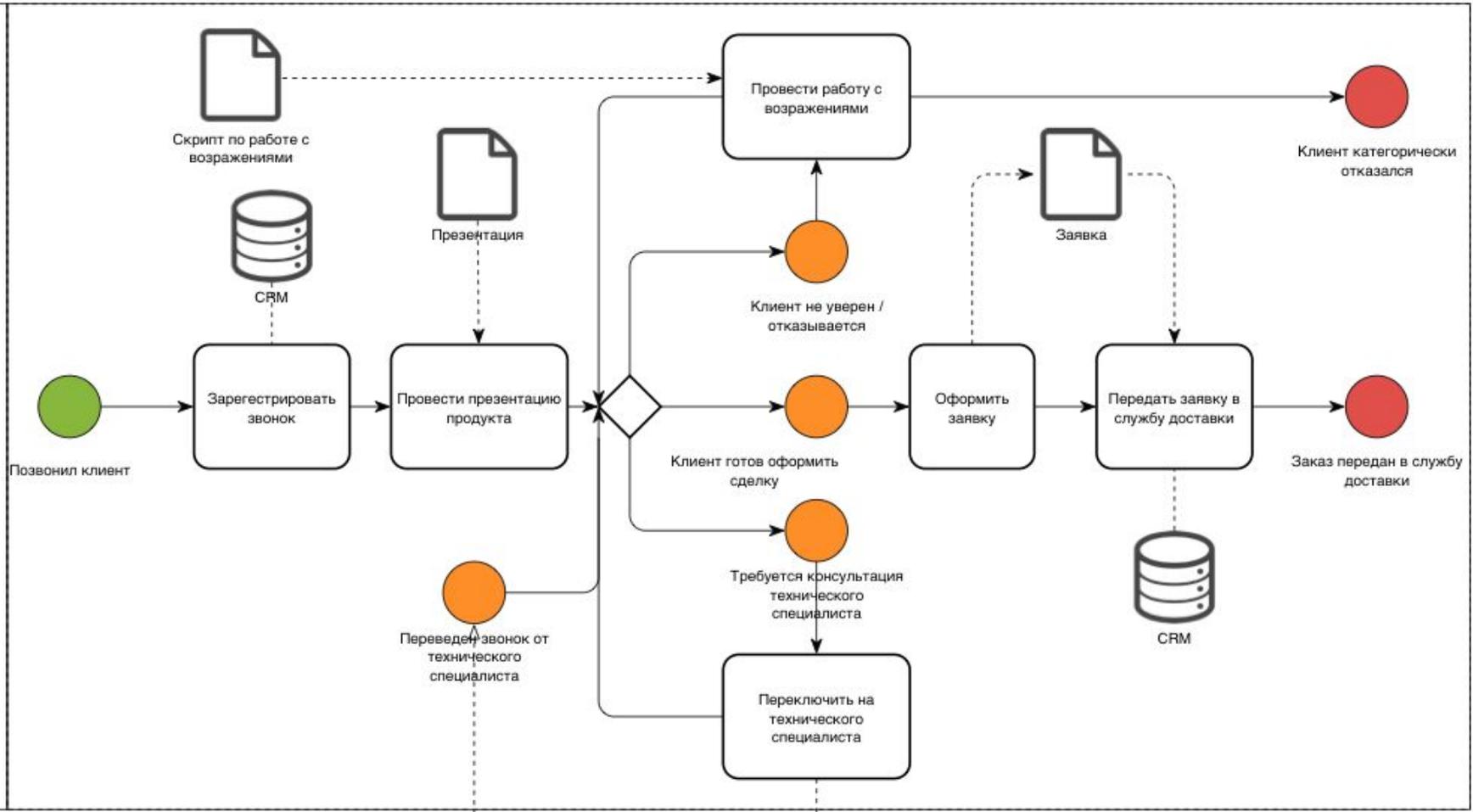
ТАБЛИЦА ОПИСАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

Бизнес-процесс:

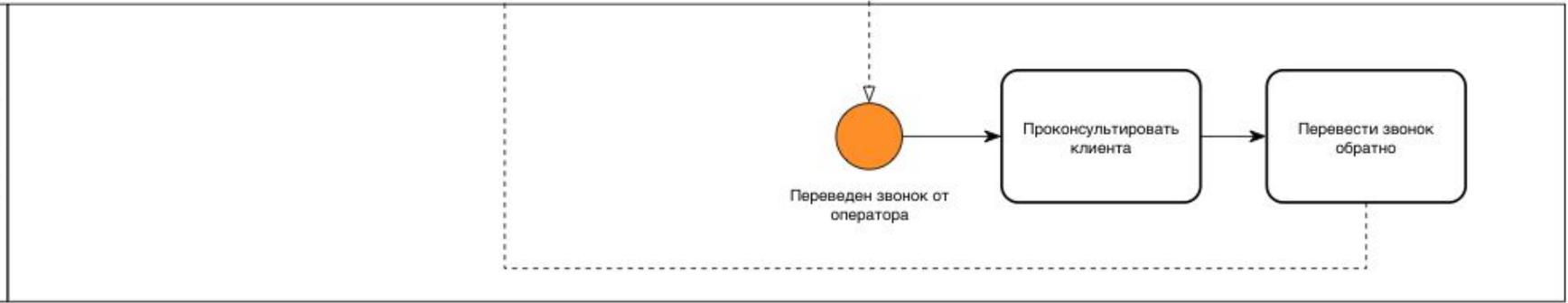
Заполнил:

Функции бизнес-процесса (№, название)	Должность сотрудника - исполнителя	Ссылки на используемые регламенты / методологии	Инструкции по выполнению, комментарии к функции	Входящая информация: наименование [свойство]	Источники информации (документов)		Исходящая информация:		Получатели информации (документов)		Длительность этапа	Инструменты реализации функции
					Функция	База данных/ Архив	Наименование [свойство]	Условие ветвления	Функция	База данных/ Архив		
В данном столбце фиксируется номер и название функций только (!) нижнего уровня - одноуровнев ым списком. Для функций задается сквозная нумерация. ПРАВИЛА: 1. Название функции должно начинаться НЕ с глагола, а с отлагольного существительного	В данном столбце фиксируется название должности (в соответствии со штатным расписанием), либо роль участника процесса. ПРАВИЛА: 1. НЕ смешивать одно название с другим! 2. НЕ указывать название отдела!	В данном столбце перечисляются управляющие документы, задающие стандарты и правила выполнения функций.	При отсутствии управляющих документов раскрываются стандарты и правила выполнения функций.	К входящей информации (документам) относится только та информация (документы), которые используются непосредственно в ходе выполнения функции (просматриваются, сравниваются, анализируются, оцениваются и т.д.) Свойство документа	Когда функция принадлежит данному процессу, указывается только порядковый номер функции, в противном случае указывается полное название функции и другого процесса.	Информация (документы) может быть получена не путем непосредственной передачи из "рук в руки", а из "информационных хранилищ", под которыми понимаются: Базы данных, Дела, Папки, Архивы файлов и т.д. (обязательно указывать точное название хранилища, в	Исходящей является только та информация (документ), которая непосредственно готовится в ходе выполнения данной функции или будучи полученной "на входе" передается дальше без изменений. Свойство документа отражает состояние документа, задается в данном столбце	Задаются условия передачи документов/ информации (например, соответствует/ не соответствует, да/нет и пр.)	Когда функция принадлежит данному процессу, указывается только порядковый номер функции, в противном случае указывается полное название функции и другого процесса.	Информация (документы) могут храниться в Базах данных, Делах, Папках, Архивов файлов и т.д., доступ к которым имеют другие пользователи информации (обязательно указать точное название хранилища, в случае с архивами		Используемое программное обеспечение, характеристики помещений и т. д.

Оператор КЦ



Технический специалист



Способы описания БП

Способ	Достоинства	Недостатки
Текстовый	Привычность.	Взаимосвязи между бизнес-процессами тяжело отслеживать. Высока вероятность неоднозначного понимания. Затрудненный анализ бизнес-процессов из-за избытка малозначимой информации. Значительные трудозатраты на поддержание документов в актуальном состоянии.
Табличный	Привычность. Однозначность.	Небольшое число параметров, отображаемых в таблице.
Графический	Наглядность. Однозначность. Наличие нотаций для решения задач различной сложности. Возможность комбинированного использования всех способов. Возможности коллективной работы.	Возможно наличие требований к квалификации. Приобретение программного продукта.

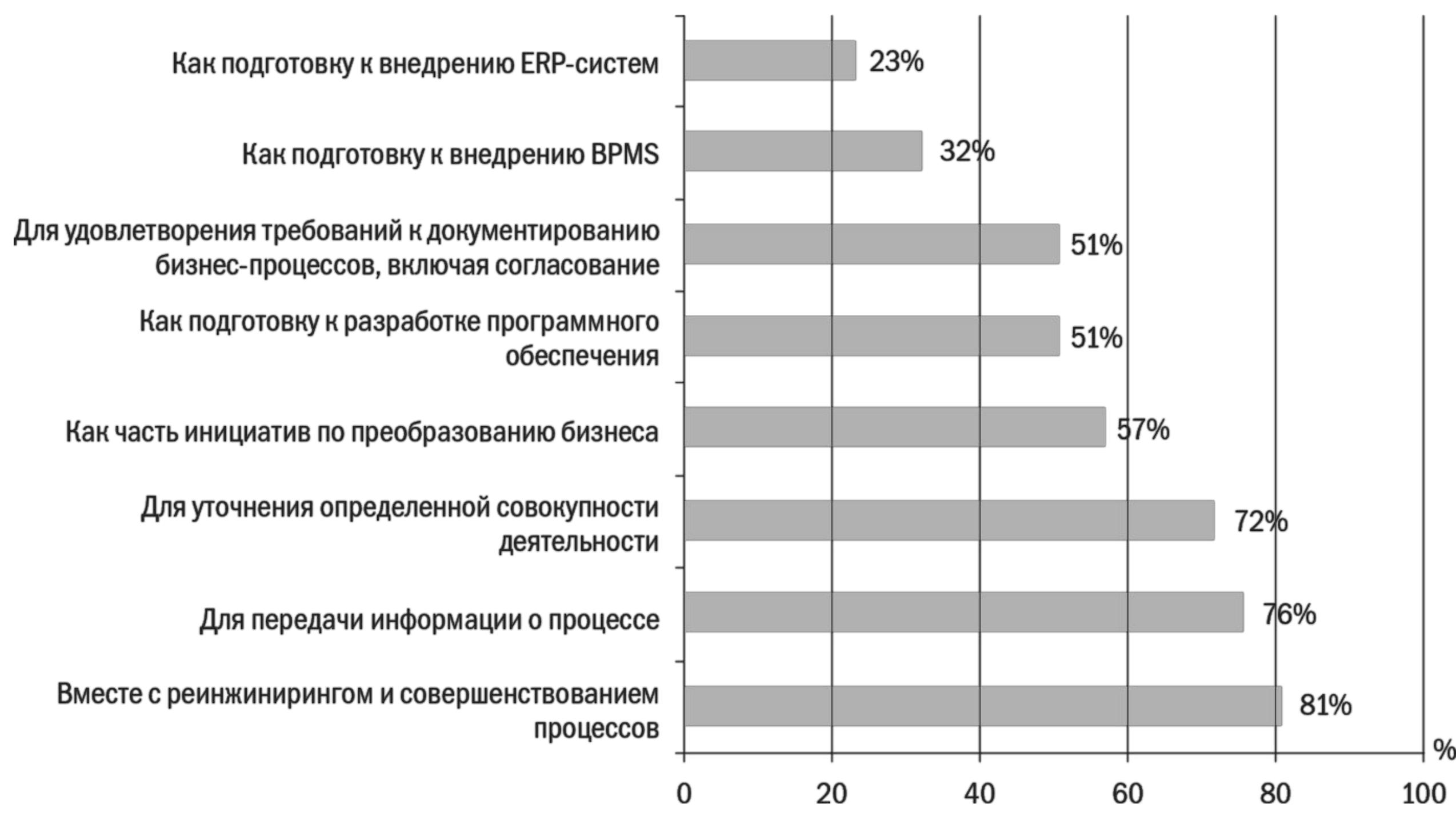
Способы описания БП

Факторы выбора способа описания:

- задачи, которые компания желает решить, внедряя процессный подход;
- размер и вид деятельности компании;
- сложность бизнес-процессов и их взаимодействия, риски бизнеса;
- квалификация персонала;
- устоявшаяся практика и др.

Этапы описания БП

1. Определение задачи описания.
2. Формирование рабочей группы.
3. Разработка соглашения по моделированию
4. Определение владельцев процесса.
5. Разработка плана проекта описания.



Алгоритм описания БП



Пример описания процесса

Отпуск без сохранения заработной платы.

0. Сбор исходного материала.

Предоставление отпуска регламентируется Трудовым Кодексом.

По семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам работнику по его письменному заявлению может быть предоставлен отпуск без сохранения заработной платы, продолжительность которого определяется по соглашению между работником и работодателем.

Работодатель обязан на основании письменного заявления работника предоставить отпуск без сохранения заработной платы:

- участникам Великой Отечественной войны — до 35 календарных дней в году;
- работающим пенсионерам по старости (по возрасту) — до 14 календарных дней в году;
- родителям и женам (мужьям) военнослужащих, сотрудников органов внутренних дел, федеральной противопожарной службы, органов по контролю за оборотом наркотических средств и психотропных веществ, таможенных органов, сотрудников учреждений и органов уголовно-исполнительной системы, погибших или умерших вследствие ранения, контузии или увечья, полученных при исполнении обязанностей военной службы (службы), либо вследствие заболевания, связанного с прохождением военной службы (службы), — до 14 календарных дней в году;
- работающим инвалидам — до 60 календарных дней в году;
- работникам в случаях рождения ребенка, регистрации брака, смерти близких родственников — до пяти календарных дней;
- в других случаях, предусмотренных законами либо коллективным договором.

Пример описания процесса

Отпуск без сохранения заработной платы.

0. Сбор исходного материала.

Документооборот при оформлении отпуска регламентируется Инструкцией по делопроизводству в государственных органах и организациях Республики Беларусь, УСОПД.

Применяются для оформления и учета отпусков, предоставляемых работнику(ам) в соответствии с законодательством, коллективным договором, локальными нормативными актами организации, трудовым договором.

Составляются работником кадровой службы или уполномоченным им на это лицом, подписываются руководителем организации или уполномоченным им на это лицом, объявляются работнику под расписку. На основании приказа (распоряжения) о предоставлении отпуска делаются отметки в личной карточке (форма N Т-2 или N Т-2ГС(МС)), лицевом счете (форма N Т-54 или N Т-54а) и производится расчет заработной платы, причитающейся за отпуск по форме N Т-60 «Записка-расчет о предоставлении отпуска

Пример описания процесса

Отпуск без сохранения заработной платы.

1. Определение результата и владельца процесса.

Результат БП - оформленные согласно законодательству и стандартам организации документы.

Владелец БП: руководитель кадровой службы.

2. Определение набора и порядка действий:

написание заявления -> составление приказа -> подписание приказа у руководителя инициатора -> подписание приказа у инициатора -> оформление кадровых документов.

Пример описания процесса

Отпуск без сохранения заработной платы.

3. Определение исполнителей.

Исполнитель – Сотрудник кадровой службы, Инициатор.

4. Определение событий.

Инициатору необходим отпуск (SE) → Составлено заявление на (IE) → Составлен приказ об отпуске (IE) → Приказ об отпуске подписан руководителем (IE) → Приказ об отпуске подписан инициатором (IE) → Оформлены кадровые документы (EE)

Пример описания процесса

Отпуск без сохранения заработной платы.

5. Определение ресурсов, документов.

Документы: Заявление на отпуск, Приказ на отпуск,
Личная карточка Т-2.

Ресурсы: ПК, бумага,

Пример описания процесса

Отпуск без сохранения заработной платы.

Анализ «что-если».

Что если заявление будет содержать ошибки?

Для устранения случая неправильного заполнения заявления добавим действие проверки заявления в основной процесс.

Что если приказ на отпуск будет неправильно составлен?

Что если руководитель не подпишет приказ и инициатор:

- имеет право на отпуск,
 - не имеет права на отпуск,
- } — Открытые вопросы

Что если инициатор откажется подписывать приказ?

Процесс прекращается.

Что если внесение отметок в кадровые документы некорректным?

№ действия	Входящее событие	Наименование действия	Исполнитель	Исходящее событие	№ след. действия
1	Инициатору необходим отпуск за свой счет	Написание заявления	Инициатор	Составлено заявление на отпуск за свой счет	2
2	Составлено заявление на отпуск за свой счет	Составление приказа	Сотрудник кадровой службы	Составлен приказ об отпуске	3
3	Составлен приказ об отпуске	Подписание приказа у руководителя инициатора	Сотрудник кадровой службы	Приказ об отпуске подписан руководителем инициатора	4
4	Приказ об отпуске подписан руководителем инициатора	Подписание приказа у инициатора	Сотрудник кадровой службы	Приказ об отпуске подписан инициатором	5
5	Приказ об отпуске подписан инициатором	Оформление кадровых документов	Сотрудник кадровой службы	Оформлены кадровые документы на отпуск	(конец)

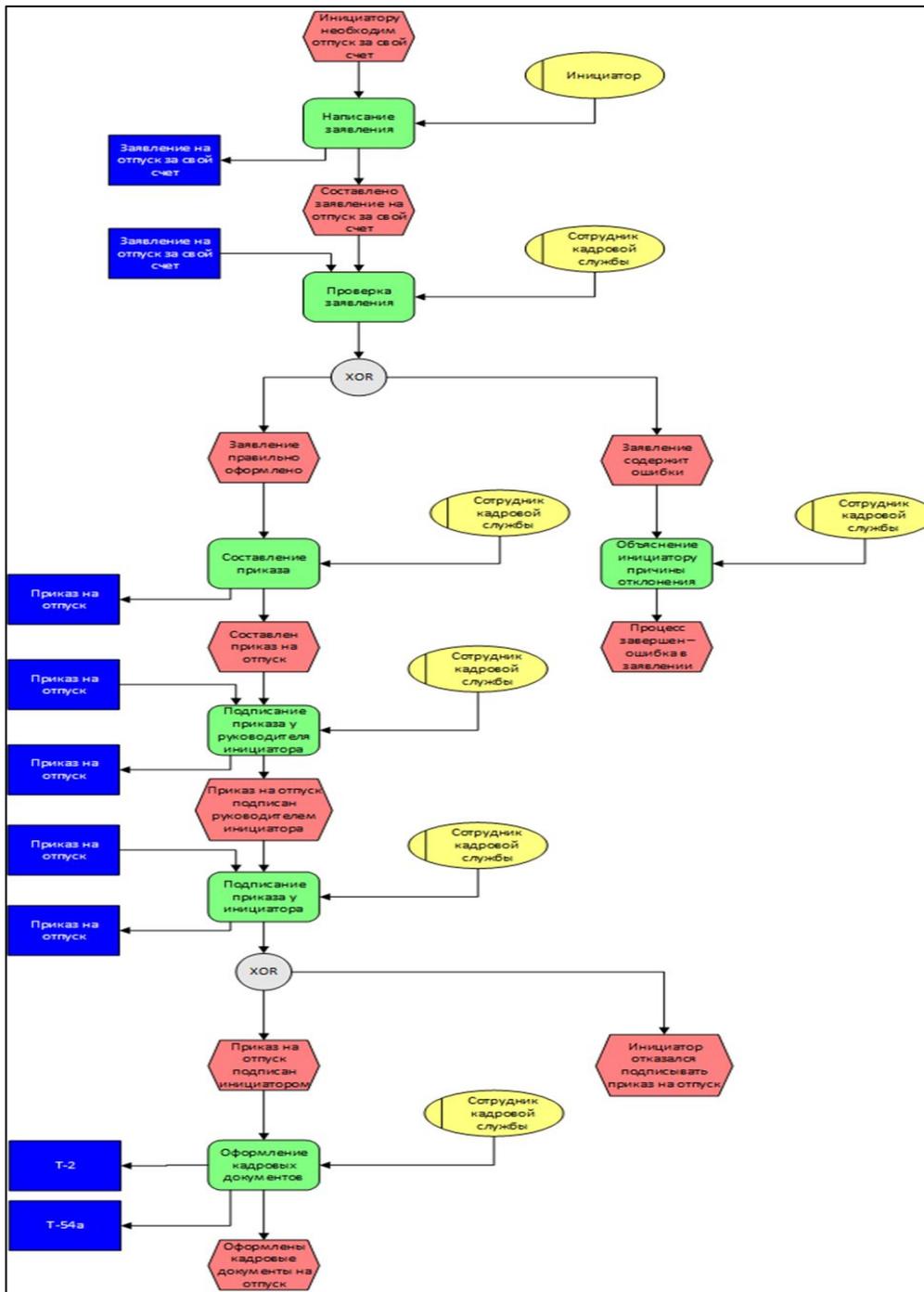
Последовательность шагов, исполнителей, событий.

№ действия	Входящее событие	Наименование действия	Документ, информация	Исполнитель	Исходящее событие	№ след. действия
1	Инициатору необходим отпуск за свой счет	Написание заявления	Заявление на отпуск за свой счет	Инициатор	Составлено заявление на отпуск за свой счет	2
2	Составлено заявление на отпуск за свой счет	Составление приказа	Приказ на отпуск	Сотрудник кадровой службы	Составлен приказ об отпуске	3
3	Составлен приказ об отпуске	Подписание приказа у руководителя инициатора	Приказ на отпуск	Сотрудник кадровой службы	Приказ об отпуске подписан руководителем инициатора	4
4	Приказ об отпуске подписан руководителем инициатора	Подписание приказа у инициатора	Приказ на отпуск	Сотрудник кадровой службы	Приказ об отпуске подписан инициатором	5
5	Приказ об отпуске подписан инициатором	Оформление кадровых документов	Т-2, Т-54а	Сотрудник кадровой службы	Оформлены кадровые документы на отпуск	(конец)

Документы принимающие участие в процессе.

Наименование процесса		Оформление отпуска за свой счет				
Результат процесса		Оформленные согласно законодательству и стандартам организации документы				
Владелец процесса		Руководитель кадровой службы				
Регламентирующие документы		Трудовой Кодекс				
		Инструкция, УСОД				
Действия бизнес-процесса						
№ действия	Входящее событие	Наименование действия	Документ, информация	Исполнитель	Исходящее событие	№ след. действия
1	Инициатору необходим отпуск за свой счет	Написание заявления	Заявление на отпуск за свой счет	Инициатор	Составлено заявление на отпуск за свой счет	2
2	Составлено заявление на отпуск за свой счет	Проверка заявления	Заявление на отпуск за свой счет	Сотрудник кадровой службы	Заявление правильно оформлено	4
					Заявление содержит ошибки	3
3	Заявление содержит ошибки	Объяснение инициатору причины отклонения	Заявление на отпуск за свой счет	Сотрудник кадровой службы	Процесс завершен – ошибка в заявлении	(конец)
4	Заявление правильно оформлено	Составление приказа	Приказ на отпуск	Сотрудник кадровой службы	Составлен приказ на отпуск	5
5	Составлен приказ на отпуск	Подписание приказа у руководителя инициатора	Приказ на отпуск	Сотрудник кадровой службы	Приказ на отпуск подписан руководителем инициатора	6
6	Приказ на отпуск подписан руководителем инициатора	Подписание приказа у инициатора	Приказ на отпуск	Сотрудник кадровой службы	Приказ на отпуск подписан инициатором	7
					Инициатор отказался подписывать приказ на отпуск	(конец)
7	Приказ на отпуск подписан инициатором	Оформление кадровых документов	Т-2, Т-54а	Сотрудник кадровой службы	Оформлены кадровые документы на отпуск	(конец)

Описание процесса с учетом альтернатив.



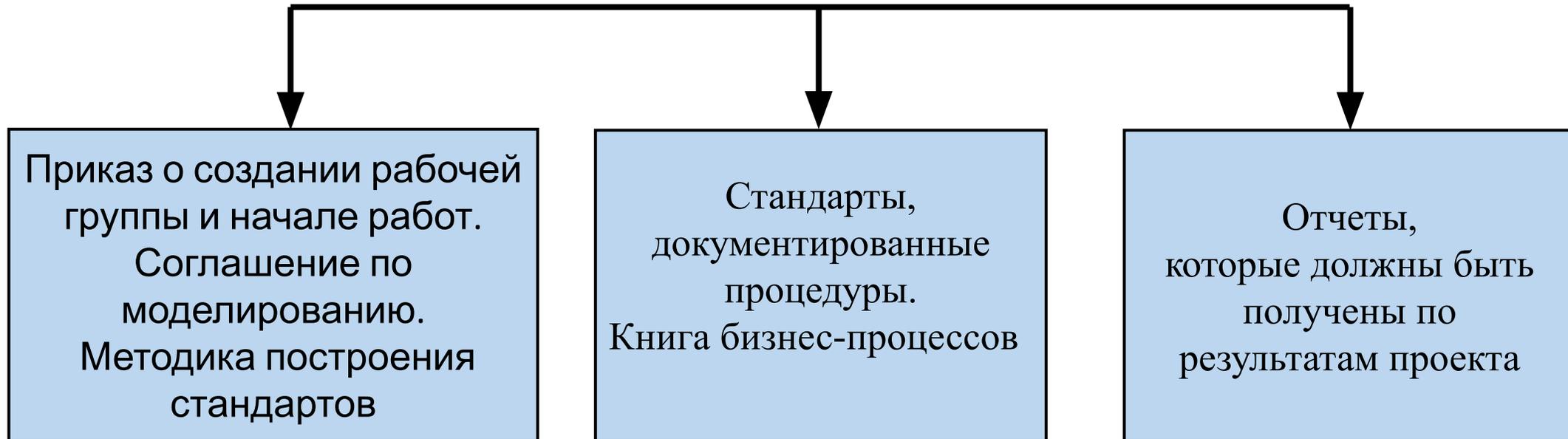
Модель процесса в нотации eEPC.

Система документации БП

Включает три основные группы документов:

1. Документы, создаваемые до начала выделения и описания процессов.
2. Документы, описывающие процессы.
3. Документы, создаваемые по результатам деятельности рабочей группы.

Система документации БП



Документирование процессов

Цель: заключается в создании нормативной организационной основы для построения, функционирования и постоянного улучшения как процесса, так и системы управления организацией.

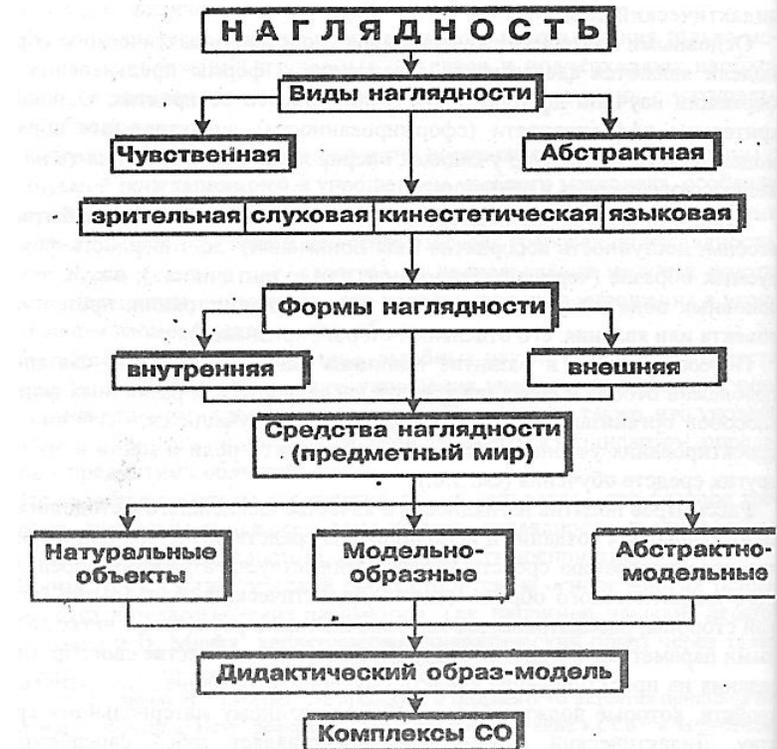
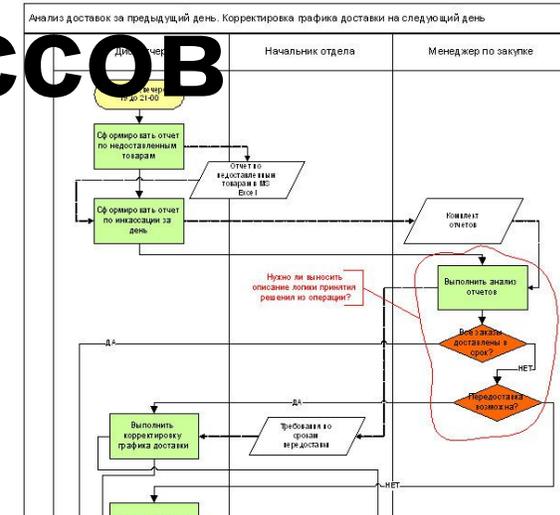
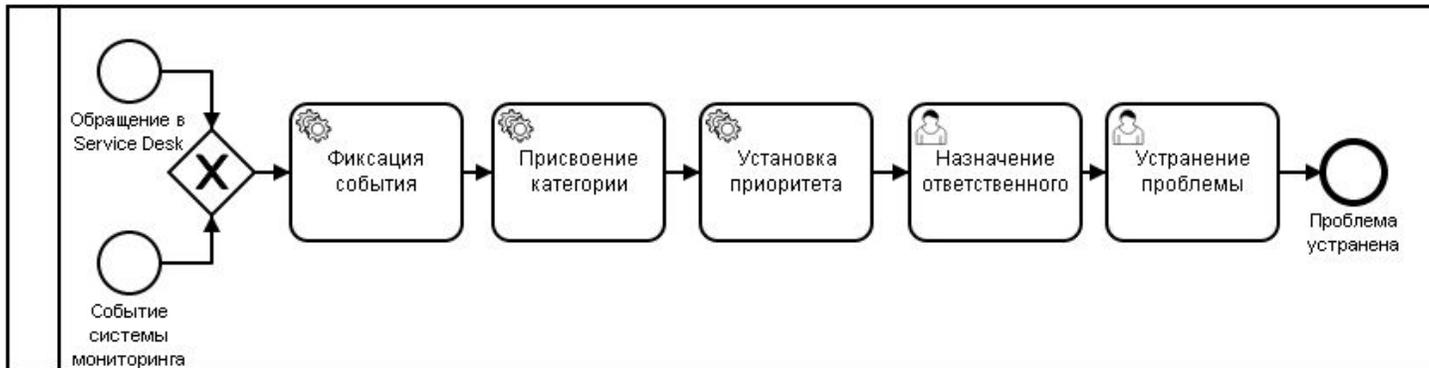
Задачи:

- устанавливать требования к осуществлению процессов и деятельности в системе менеджмента качества (если СМК внедрена в организации);
- обеспечивать правильное понимание требований к процессам и деятельности;
- обеспечивать воспроизводимость процессов и деятельности;
- обеспечивать прослеживаемость выполнения процессов, а также оценивание достигнутых результатов;
- предупреждать и разрешать спорные вопросы, возникающие при выполнении процессов и деятельности в условиях неопределенности;
- закреплять лучшие традиции и накапливать опыт для выполнения процессов и отдельных видов деятельности.

Документирование процессов

Требования к документу:

- наглядность и понятность;
- логичность и простота построения;
- содержать минимальное количество чисто текстового описания.



Соглашение по моделированию

Разрабатывается с целью описания принципов, правил проведения работ и взаимодействия между сотрудниками при разработке бизнес-модели деятельности организации.

Положения документа распространяются на всех участников рабочей группы по бизнесмоделированию, а также участников согласования и утверждения регламентных документов.

Формирует единый язык общения внутри команды проекта и внутри организации заказчика при дальнейшем самостоятельном проектировании бизнес-процессов.

Структура соглашения по моделированию

Концепция проекта

Уровни моделирования

Чувствительность модели

Структура хранения моделей в базе данных

Выбор моделей

Типы объектов и используемые символы

Используемые типы связей

Поддерживаемые типы атрибутов

Соглашение по присвоению имен

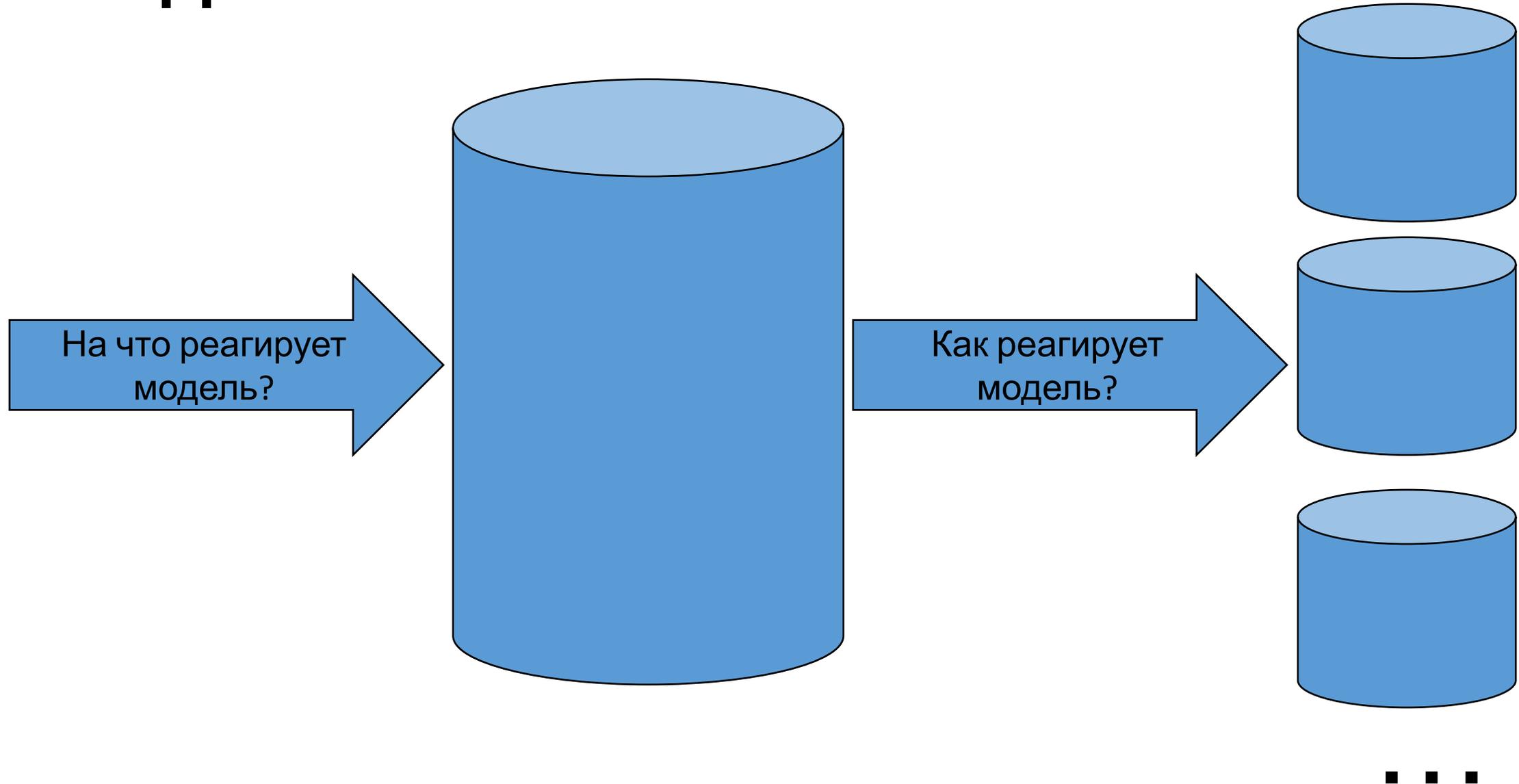
Соглашение по графике

Правила целостности моделей

Описание создаваемой документации

Определение методики управления базой данных

Определение чувствительности моделей



Структура хранения моделей в базе данных

Критерии:

- *согласно этапам проведения проекта;*
- согласно процессно-ориентированной структуре;
- согласно функциональной структуре компании;
- согласно описываемым предметным областям;
- комбинации указанных выше критериев.

Спецификация типов объектов и используемых символов

Каждый тип объекта:

- ✓ несет свое определенное значение в методологии и имеет специфические характеристики, определяющие конкретный объект данного типа;
- ✓ может использоваться в одном или нескольких типах моделей;
- ✓ может быть представлен одним или несколькими символами.

Спецификация используемых типов связей

Правила:

- ✓ один и тот же тип связей между типами объектов может присутствовать в нескольких типах моделей;
- ✓ между двумя объектами может быть проведено несколько связей различного типа.

Спецификация поддерживаемых типов атрибутов

Правила:

- ✓ каждый тип модели, объекта или связи обладает специфичным набором атрибутов;
- ✓ есть набор атрибутов, существующий у каждого типа модели, объекта или связи, например: Имя, Полное имя, Описание, Автор и др.;
- ✓ другие атрибуты могут существовать только для определенных типов модели, объекта или связи, например, «Количество сотрудников» для объекта Подразделение.

Определение соглашений по присвоению имен

Правила именования должны быть определены для каждого используемого типа объектов.

Синтаксический аспект наименования функции:

«Проверка документов»

Функция Объект

Глоссарий терминов. глоссарий терминов

Определение соглашений по графике

- правила расположения объектов;
- написание оргединиц и ролей;
- количество объектов;
- размер листа;
- внешний вид элементов используемой нотации (цвет, форма, толщина линий, размеры объекта, формат и наклон текста).

Определение правил целостности моделей

Параметры проверки целостности:

- ✓ адекватность модели;
- ✓ корректность модели;
- ✓ полнота модели.

Методика документирования БП

1. Какие документы создавать?
2. Как создавать?
3. Как организовать учет, хранение, доступ к документам?

Справочник документов.

Книга бизнес процессов.

- список бизнес-процессов;
- диаграммы бизнес-процессов;
- описание бизнес-процессов;
- к книге должны прилагаться файлы, содержащие всю предоставляемую информацию в электронном виде.

Стандарты БП

Стандартизация – деятельность по установлению технических требований в целях их всеобщего и многократного применения в отношении постоянно повторяющихся задач, направленная на достижение оптимальной степени упорядочения в области разработки, производства, эксплуатации (использования), хранения, перевозки, реализации и утилизации продукции или оказания услуг.

Стандарт – технический нормативный правовой акт, разработанный в процессе стандартизации на основе согласия большинства заинтересованных субъектов технического нормирования и стандартизации и содержащий технические требования к продукции, процессам ее разработки, производства, эксплуатации (использования), хранения, перевозки, реализации и утилизации или оказанию услуг.

Стандарты БП

Стандарт организации – стандарт, утвержденный юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем; технические условия - технический нормативный правовой акт, разработанный в процессе стандартизации, утвержденный юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем и содержащий технические требования к конкретным типу, марке, модели, виду реализуемой ими продукции или оказываемой услуге, включая правила приемки и методы контроля.

Стандарты на работы (процессы) устанавливают требования к выполнению различного рода работ на отдельных этапах жизненного цикла продукции (услуги) — разработка, изготовление, хранение, транспортирование, эксплуатация, утилизация для обеспечения их технического единства и оптимальности.

Стандарты БП

Правовые и организационные основы технического нормирования и стандартизации устанавливаются Законом Республики Беларусь «О техническом нормировании и стандартизации» от 5 января 2004 г № 262-З (принят Палатой представителей 26 ноября 2003 года и одобрен Советом Республики 18 декабря 2003 года). Действует в новой редакции от 24 октября 2016 г.

Стандарты БП

Цель:

свести воедино представления всего персонала о том, какова конечная цель (результат) процесса, какими свойствами она должна обладать и как этого добиться.

При разработке необходимо учитывать:

- СТБ;
- ГОСТы;
- технические регламенты;
- стандарты, действующие на международном уровне.

Стандарты БП

СТБ 1.5-2017 Правила построения, изложения, оформления и содержания технических кодексов установившейся практики и государственных стандартов.

Положениями стандарта могут руководствоваться разработчики стандартов организаций.

Стандарты БП

Порядок создания стандарта:

- разработка и написание;
- регистрация;
- согласование с полным перечнем заинтересованных сторон, включающее в себя первичную рассылку, получение обратной связи, корректировку документа, вторичную рассылку. Получение Листа согласования;
- утверждение руководителем организации;
- хранение и использование.

Наименование стадии разработки стандарта	Наименование документов, соответствующих стадии разработки
Подготовка к разработке стандарта	Договор на разработку стандарта (кроме инициативной разработки) Технические задания на разработку стандарта
Разработка проекта стандарта	Проект стандарта Пояснительная записка
Разработка окончательной редакции проекта стандарта Утверждение и регистрация Издание стандарта	Окончательная редакция проекта стандарта Пояснительная записка Сводка отзывов Лист согласования Протокол согласительного совещания (при наличии) Документ об утверждении стандарта и введении его в действие Стандарт

Стандарты БП

СТП СМК П 8.2.4-2018 Мониторинг и измерение продукции.

СТП – Стандарт предприятия (организации);

СМК – система менеджмента качества;

П – процесс;

8.2.4 – номер пункта СТБ ISO 9001-2015;

2018 – год утверждения Стандарта.

Структура стандарта

Титульный лист.

Предисловие.

Дополнительные элементы «Содержание», «Введение».

Область применения.

Нормативные ссылки.

Термины и определения.

Основная часть.

Дополнительный элемент «Библиография».

Приложения.

Стандарты БП

На титульном листе стандарта приводят следующие данные:

- полное наименование организации и ее эмблему (логотип);
- обозначение стандарта и его статус;
- наименование стандарта;
- слова "Издание официальное";
- выходные сведения об издании.

Стандарты БП

В предисловии стандарта приводят общие сведения о данном стандарте.

1 РАЗРАБОТАН

2 ВНЕСЕН

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ

ВЗАМЕН/ ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

ПЕРЕИЗДАНИЕ/ ИЗДАНИЕ

Стандарты БП

При оформлении проекта стандарта используют гарнитуру шрифта Arial размером 14 пунктов для основного текста и размером 12 пт для приложений, примечаний и сносок. Если проект стандарта оформляют на основе использования текста международного (европейского регионального) стандарта, то допускается использование гарнитуры шрифта Times New Roman размером 14 для основного текста и размером 12 для приложений, примечаний, сносок и примеров.

Поля справа, слева, сверху и снизу от текста должны быть шириной не менее 20 мм и не более 30 мм.

При оформлении проекта стандарта используют перенос в словах, кроме заголовков, и полуторный межстрочный интервал, за исключением первой редакции, при оформлении которой может быть использован одинарный межстрочный интервал и шрифт гарнитуры Arial размером 10 пт.