

В.В.Ильин

Цифровая экономика:

примеры
руководящей
и исполнительной
документации



Справочное пособие



Агентство электронных изданий
ИНТЕРМЕДИАТОР

УДК 005:519.8
ББК 65.290-2
И46

Ильин, Владислав Владимирович

И46 Цифровая экономика: примеры руководящей и исполнительной документации : справочное пособие / В. В. Ильин. — 1 файл pdf : 267 с. — Эл. изд. — Москва : Агентство электронных изданий «Интермедиатор», 2020. — Систем. требования: Adobe Reader XI либо Adobe Digital Editions 4.5 ; экран 10". — Текст : электронный.

ISBN 978-5-91349-092-6

Настоящее справочное пособие является дополнением к методическому пособию «Цифровая экономика: практическая реализация». Оба пособия написаны известным экспертом-консультантом и автором многих завоевавших признание книг по организации управления. В данной книге представлено документационное обеспечение цифровой экономики в виде примеров руководящей и исполнительной документации.

Материал пособия поможет при изучении учебных дисциплин «Информационные технологии управления», «Управление качеством», «Автоматизированные информационные системы», «Управление проектами», преподаваемых в высших учебных заведениях экономико-управленческого профиля. Книгу также можно использовать как справочную при практической реализации информационных технологий управления.

По своей практической направленности предлагаемое справочное пособие представляет логическое продолжение ранее изданных книг автора.

УДК 005:519.8
ББК 65.290-2

В соответствии со ст. 1299 и 1301 ГК РФ при устранении ограничений, установленных техническими средствами защиты авторских прав, правообладатель вправе требовать от нарушителя возмещения убытков или выплаты компенсации.

ISBN 978-5-91349-092-6

© Агентство электронных изданий «Интермедиатор», 2020

ВВЕДЕНИЕ

Цели ясны задачи поставлены.
За работу, товарищи!

Н.С. Хрущёв

Важнейшим условием движения вперед является структурирование и систематизация работы компании, прописывание и совершенствование бизнес-процессов, постоянное проведение изменений в регламентах и функциональных обязанностях. Причем это надо делать как для тех областей деятельности, которые не предполагается изменять в ближайшее время, которые создают стабильные денежные потоки, так и для развивающихся бизнесов, объектов инвестирования, обеспечивающие потоки в будущем.

Регулярный менеджмент опирается на стандарты менеджмента качества серии ISO 9000, которые мы рассматриваем как один из лучших стандартов эффективного управления. Стандарт ISO 9004 гласит: «Для успешного руководства и управления организацией необходим систематический и наглядный менеджмент». Здесь интересно определение «наглядный менеджмент» (то, что он должен быть «систематическим» — системным и регулярным, уже дополнительных комментариев

не требует). Прозрачные и ясные модели деятельности, созданные с помощью современных информационных инструментов, могут стать основой единого языка общения управленческого звена компании и ее сотрудников — исполнителей процессов. Наличие понятных моделей поможет понять, как работает компания сейчас, и как будет работать в будущем, продемонстрировать это каждому сотруднику, и детализировать его роль в общем деле.

Регулярный менеджмент опирается на бизнес-инжиниринг — технологию, опирающуюся на создание и поддержание в актуальном состоянии структурных, функциональных и процессных моделей.

В современных компаниях, ориентированных на постоянное развитие своего бизнеса, значительная часть деятельности носит проектный характер. С помощью процессов реализуется текущая деятельность (например, операционные циклы работы с клиентами), а внутреннее развитие компании реализуется, как правило, в виде проектов.

Надо отметить, что в части компаний (например, строительных, ИТ-компаниях, научно-производственных и т.п.) и работа с клиентами также может реализовываться в виде проектов.

Управление проектами дает ощутимые результаты во всех областях приложений, чем и объясняется растущая популярность этой технологии.

Быстро изменяющаяся внешняя среда, низкая эффективность существующей организационной структуры предприятия, отсутствие должной заинтересованности работников в результатах производственной деятельности, ограниченность и высокая стоимость ресурсов неизбежно приводят к формированию новых принципов управления:

1. Моделирование и инжиниринг процессов.
2. Внедрение системы сбалансированных показателей деятельности.
3. Внедрение проектного управления.
4. Внедрение системы управления качеством.

Каждый принцип представляет собой набор необходимых процессов, которые реализуются разработкой и внедрением руководящей и исполнительской документации. Документация в свою очередь должна соответствовать известным рамочным стандартам в соответствующих областях.

Переход от рамочных стандартов управления качеством, процессами и проектами к стандартам конкретного предприятия состоит в их специализации и детализации. Специализация означает включение в стандарты предприятия тех и только тех положений, которые имеют отношение к деятельности только этого предприятия и в привязке только к его реалиям. Из этого следует, что реалии должны быть четко определены — стандарты предприятия обязательно должны содержать классификацию и типовые описания процессов, показателей и проектов компании.

Структура документационного обеспечения необходимого процессного ландшафта организации показана на рисунке 1.

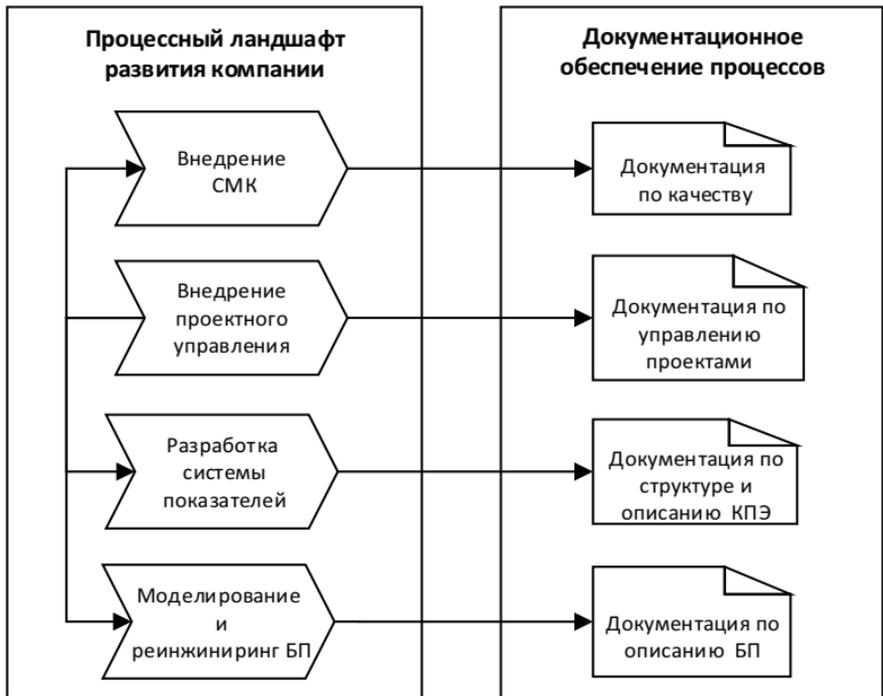


Рис. 1. Структура документационного обеспечения процессного ландшафта организации

Внедрив корпоративные стандарты на предприятии при реинжиниринге своих бизнес-процессов, вы обнаружите «лишние» подразделения, которые «съедают» ваши деньги, ничего не давая взамен, выявите тех сотрудников, чьи функции дублируются либо конфликтуют. Вы сможете выявить «болезнь», а значит, вылечить свое предпри-

ятие. «Прозрачность» проектного управления — не единственное его преимущество: не менее важна его «предсказуемость».

Хорошо организованная и спланированная деятельность не превращает компанию в часовой механизм. Сбои в работе происходят как из-за внешних возмущений, так и вследствие внутренних причин. Поэтому значительная часть управленческой деятельности всегда приходится на выработку корректирующих и предупреждающих действий на основе анализа системы КПЭ.

Для правильной организации деятельности на операционном уровне очень важно уметь различать «случайные» и «системные» ошибки. Первые — это следствие неконтролируемых внешних воздействий, вторые — не слишком хорошей организации деятельности, т.е. процессов и структур компании. Причины именно этих ошибок надо постоянно анализировать при помощи системы сбалансированных показателей.

Действительно, анализ показателей в системе управления должен генерировать эффективные управляющие действия (корректирующие и предупреждающие действия, обратную связь и т. п.). На сегодняшний день этот этап недостаточно методически проработан. И в результате управление сейчас — это скорее искусство, в основном определяемое личностью руководителя, нежели повседневная работа менеджера, которая должна бази-

роваться на «правильной» руководящей и исполнительной документации компании.

Оптимизация производственной деятельности является задачей руководства любой компании. Но начинать оптимизировать деятельность предприятия необходимо с анализа его бизнес-процессов.

Основной смысл бизнес-анализа (БА) заключается в выработке рекомендаций по увеличению результативности или эффективности управления производственной деятельностью.

Эффективное управление бизнес-процессами невозможно без применения средств их автоматизации. Одним из способов «закрепления» процесса в организации является его регламентация (методическое и документационное обеспечение управления), но регламентация требует построения механизмов контроля соблюдения регламентов, что не всегда эффективно. Наиболее разумно «закрепить» процесс в информационной системе (ИС) и переложить функцию контроля правильности выполнения процессов в область ИТ-решения.

Для производственных технологов это неподъемная задача, поскольку речь здесь идет о ИТ-системах класса Business Intelligence, где решаются задачи формирования отчетности и мониторинга текущей ситуации путем применения «продвинутой» аналитики — моделирования, прогнозирования, ситуационного анализа. При этом встают специфические задачи планирования и

бюджетирования, управления рисками, интеграции данных и создания хранилищ данных, управления нормативно-справочной информацией (НСИ), метаданными и т.п.

Всё это аспекты работы бизнес-аналитика.

Сама идея управления бизнес-процессами проста: работа в организациях движется не по вертикали, вверх и вниз по своей функциональной иерархии, она течет сквозь организацию по горизонтали в виде совокупности производственных, обеспечивающих и управленческих бизнес-процессов (БП). Последние в большинстве организаций никем не управляются, и никто, как правило, за них не отвечает.

То есть на практике мы имеем дело, с так называемой, несовершенной бизнес-логикой.

Несовершенной бизнес-логике внутренних процессов часто сопутствует их несоответствие реальным требованиям рынка или бизнес-среды. Бывает, что бизнес-процесс выполняется по устаревшим с точки зрения современного бизнеса и правилам и схемам (тут узкий технолог просто бессилён). Иногда бывает, что для бизнес-процесса можно сделать альтернативную бизнес-логику, которая будет более эффективной (и тут он не поможет). Но это уже не тема этой книги, здесь не рассматриваются методы оптимизации бизнес-процессов путем имитационного моделирования и т.п.

Несовершенная бизнес-логика также может выражаться в дублировании действий (процедур), отсутствии важных (ключевых) действий и наличии ненужных (лишних).

Ниже в соответствующих главах приведены примеры руководящей и исполнительной документации, которая соответствует известным рамочным стандартам в соответствующих областях.

Глава 1

ПРИМЕРЫ ДОКУМЕНТАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЦЕССАМИ

Обычно бизнес-процесс описывают как путь, который проходит материальный объект или информация — путь, который проходит заказ клиента по отделам или идея в процессе разработки нового продукта. В связи с этим в литературе принято определение бизнес-процесса, как набора работ и процедур, преобразующего входы в выходы. Или, если говорить по-простому, процесс потребляет ресурсы и производит полезный результат.

Такой подход поддерживается рядом инструментальных средств моделирования деятельности компании — например, ARIS, методики семейства IDEF придерживается именно такого понимания процессов и функций.

Одну функцию можно реализовать множеством бизнес-процессов, то есть речь идет о способе описания или о модели системы управления. Одна и та же система управления может быть описана, как процессной моделью, так и функциональной. Система может иметь и двойное подчинение, и дублирование функций, и искаженные информационные потоки, а модель является только отражением этой действительности.

После визуализации системы (разработки модели «как есть») эти искажения необходимо ликвидировать, что предусматривает второй этап реинжиниринга — построение модели «как должно быть».

Не существует ни процессного управления, ни функционального — есть лишь эффективное и неэффективное.

Выбор типа модели для визуализации системы управления зависит от конкретной компании, конкретной рыночной ситуации, суммы всех значимых внутренних и внешних факторов и от выбранной компанией стратегии.

Все существующие модели эффективного управления направлены на решение конкретных управленческих задач. Ни одна модель не сделает вашу систему управления эффективной — это же модель, а не реальность.

Но модель поможет оптимизировать систему управления путем визуализации ее «искажений», и, тем самым, более или менее эффективно решить ту или иную управленческую задачу. И выбирать модель следует, исходя из понимания той конкретной задачи, что стоит перед вашим бизнесом.

Ниже приведены примеры и шаблоны некоторых документов в области управления БП.

1.1. Пример документа «Стратегия проведения обследования БП»

Стратегия проведения обследования БП

1. При планировании автоматизации предприятия проводят обследование его БП, которое включает:

- выявление информации об устоявшихся бизнес-процессах предприятия;
- подготовка информации о степени автоматизации бизнес-процессов;
- анализ необходимости автоматизации того или иного бизнес-процесса.

2. Необходимые компоненты в проведении обследования:

- разработка предварительного плана-графика работ;
- подготовка и согласование списка ответственных лиц (как со стороны заказчика, так и исполнителя);
- определение зон их ответственности и базовый регламент взаимодействия между ними;
- подготовка регламента информационного обмена между сотрудниками заказчика и специалистами ИТ-компании, проводящей обследование;
- разработка итогового плана-графика с указанием ответственных за контроль выполнения работ.

3. Результаты проведения обследования:

- описание существующих бизнес-процессов заказчика;
- перечень основных задач, которые необходимо решить с помощью системы автоматизации;

- оценка бизнес-процессов заказчика и рекомендации по изменению или оптимизации работы подразделений с учетом преимуществ, предоставляемых ИС;
 - описание конкурентных преимуществ заказчика, которые следует обязательно учесть при внедрении системы;
 - анализ имеющейся ИТ-среды на соответствие требованиям системы корпоративного управления, рекомендации по ее изменению;
 - оценка работ по интеграции ИС в существующую ИТ-инфраструктуру заказчика;
 - описание документооборота в автоматизируемых подразделениях и требований к аналитике;
 - оценка возможных рисков при реализации проекта и определение мер, необходимых для минимизации их влияния;
 - описание пожеланий заказчика, которые не могут быть реализованы в предлагаемой системе управления и потребуют доработки, оценки времени и стоимости подобной доработки;
 - предложение по реализации проекта с обоснованием предлагаемого варианта, задание необходимого для заказчика количества автоматизированных рабочих мест и уточнение бюджета проекта.
-

1.2. Пример документа «Положение по описанию бизнес-процессов»

Положение по описанию бизнес-процессов

Описание БП компании реализуется в виде проекта.

Цель проекта

Структуризация и формализация деятельности компании за счет решения следующих задач, а именно.

Задачи проекта

1. Выделение бизнес-процессов компании «как есть».
2. Диагностика и выбор приоритетных бизнес-процессов.
3. Описание бизнес-процессов компании «как есть».

Этапы проекта

Работы проекта по описанию бизнес-процессов компании «как есть» согласно сформулированным задачам разбиваются на следующие 3 этапа:

№	Название этапа	Длительность
Этап 1	Выделение бизнес-процессов компании «как есть»	Ориентировочно 3 недели (точная длительность этапа определяется исходя из размеров предприятия и объема работ)

№	Название этапа	Длительность
Этап 2	Диагностика и выбор приоритетных бизнес-процессов	Ориентировочно 3 недели (точная длительность этапа определяется исходя из размеров предприятия и объема работ)
Этап 3	Описание бизнес-процессов компании «как есть»	Ориентировочно 1,5 месяца (точная длительность этапа определяется исходя из размеров предприятия и объема работ, определяемым количеством приоритетных процессов, выбранных для описания)

Описание этапов:

Этап 1. Выделение бизнес-процессов компании «как есть»

№	Работы	Результаты
1	Организация работ по проекту	
1.1	Определение состава и формирование координационной рабочей группы проекта со стороны Заказчика	Приказ о создании координационной рабочей группы проекта
1.2	Разработка календарного плана работ по проекту	Календарный план работ по проекту
1.3	Разработка регламента проведения работ по проекту	Регламент проведения работ по проекту

№	Работы	Результаты
2	Идентификация бизнес-процессов «как есть»	
2.1	Разработка перечня бизнес-направлений компании	Схема бизнес-направлений
2.2	Описание организационной структуры компании верхнего уровня	Схема организационной структуры верхнего уровня
2.3	Описание функций структурных подразделений верхнего уровня	Перечни функций структурных подразделений верхнего уровня
2.4	Идентификация бизнес-процессов предприятия «как есть»	Перечень бизнес-процессов предприятия «как есть»
2.5	Классификация бизнес-процессов на основные, обеспечивающие и управленческие	Дерево бизнес-процессов
2.6	Определение границ и описание первичных входов и выходов бизнес-процессов	Перечни первичных входов и выходов
2.7	Идентификация и описание первичных потребителей и поставщиков бизнес-процессов	Перечни первичных потребителей и поставщиков
2.8	Разработка схем окружения бизнес-процессов	Схемы окружения бизнес-процессов
2.9	Определение и описание взаимодействия бизнес-процессов, разработка сети процессов компании	Сеть бизнес-процессов

№	Работы	Результаты
3	Определение ответственности в организационной структуре компании за бизнес-процессы верхнего уровня «как есть»	
3.1	Определение ответственных за бизнес-процессы	Перечень должностей — ответственных за бизнес-процессы
3.2	Определение структурных подразделений, участвующих в реализации бизнес-процессов	Перечни структурных подразделений — участников бизнес-процессов
3.3	Разработка матрицы распределения ответственности структурных подразделений за бизнес-процессы компании	Матрица распределения ответственности за бизнес-процессы верхнего уровня

Этап 2. Диагностика и выбор приоритетных бизнес-процессов

№	Работы	Результаты
1	Формализация и согласование стратегии компании	
1.1	Формализация и согласование финансовых целей компании	Перечень финансовых целей
1.2	Формализация и согласование маркетинговых (продуктовых, рыночных, клиентских) целей компании	Перечень (продуктовых, рыночных, клиентских) целей
1.3	Разработка критических факторов успеха — КФУ	Перечень КФУ

№	Работы	Результаты
2	Определение важности бизнес-процессов	
2.1	Сопоставление выделенных бизнес-процессов с критическими факторами успеха – КФУ	Матрица сопоставления бизнес-процессов с КФУ
2.2	Расчет, анализ и оценка показателей бизнес-направлений: — доля оборота — доля прибыли — рентабельность — потенциал (роста) оборота продукта — стратегическая важность — интегральная важность	Таблица с рассчитанными показателями бизнес-направлений
2.3	Расчет степени важности бизнес-процессов	Таблица степеней важности бизнес-процессов
3	Определение проблемности бизнес-процессов	
3.1	Проведение диагностики и выявление проблем и слабых мест бизнес-процессов	Отчет с результатами диагностики, включающий перечень выявленных проблем и слабых мест бизнес-процессов
3.2	Анализ и ранжирование проблем и слабых мест бизнес-процессов	Отчет с результатами анализа
3.3	Расчет степени проблемности бизнес-процессов	Таблица степеней проблемности бизнес-процессов

ОГЛАВЛЕНИЕ

От автора	3
Введение	4
Глава 1. Примеры документации по управлению процессами.....	12
1.1. Пример документа «Стратегия проведения обследования БП»	14
1.2. Пример документа «Положение по описанию бизнес-процессов»	16
1.3. Пример документа «Методика моделирования процесса»	24
1.4. Пример документа «Правила моделирования процессов»	27
1.5. Пример документа «Шаблон паспорта БП»	32
1.6. Пример документа «Положение по оптимизации БП»	34
1.7. Пример документа «Положение об оптимизации оргструктуры»	40
1.8. Глоссарий функциональной области моделирования БП.....	41
Глава 2. Примеры документации по управлению показателями	52
2.1. Пример документа «Положение о ключевых показателях эффективности»	55
2.2. Пример документа «Положение об архитектуре показателей»	65
2.3. Пример документа «Методика расчета показателей»	69

2.4. Пример документа «Положение о составе показателей эффективности работы»	73
Глава 3. Примеры документации по управлению проектами	79
3.1. Пример документа «Положение о проектном офисе»	82
3.2. Пример документа «План управления проектом»	88
3.3. Пример документа «Руководство по управлению проектами в информационной системе»	108
3.4. Пример документа «Проверочный лист проекта»	130
3.5. Пример документа «Методика определения центров компетенций»	141
Глава 4. Примеры документации по управлению качеством	146
4.1. Пример документа «Матрица ответственности СМК»	150
4.2. Пример документа «Руководство по качеству»	167
4.3. Пример документа «Управление документацией»	211
4.4. Пример документа СМК «Структура показателей достижения целей в области качества»	224
4.5. Пример документа СМК «Карта процесса»	231
4.6. Пример документа СМК «Положение по обеспечению качества внедрения ИС»	239
Сокращения.....	256
Литература.....	261
Оглавление	264