



**«Описание бизнес- процессов:  
что мы под этим понимаем  
и что на самом деле нужно Бизнесу?  
Случай из практики»**

*Буравлева Елена,  
консультант по управлению*

*[www.cons-dir.ru](http://www.cons-dir.ru)*



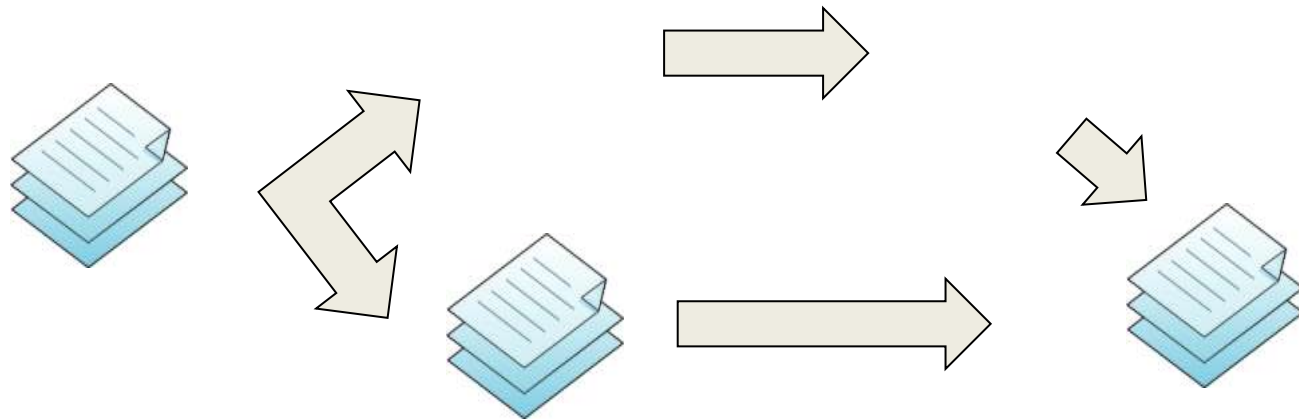
# Подходы к описанию бизнес- процессов

- Описание потоков работ: последовательность операций, участники операций, инициирующие события, условия ветвления и пр.
- Описание потоков данных: движение документов и изменение документов и записей в ИС
- Функциональное описание: описание связей между функциями и условий для их выполнения (ресурсы, инициирующие события, ограничения и пр.)



### Описание бизнес-процессов для целей автоматизации

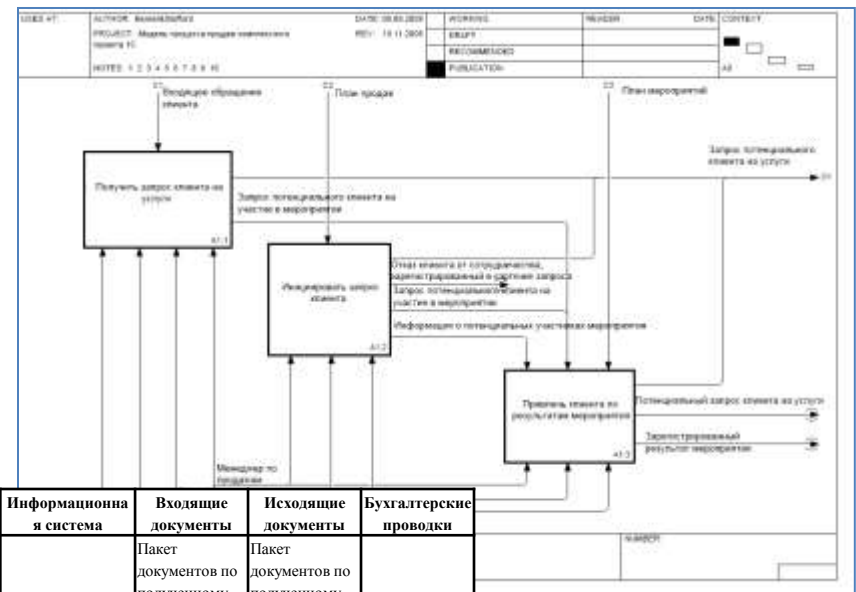
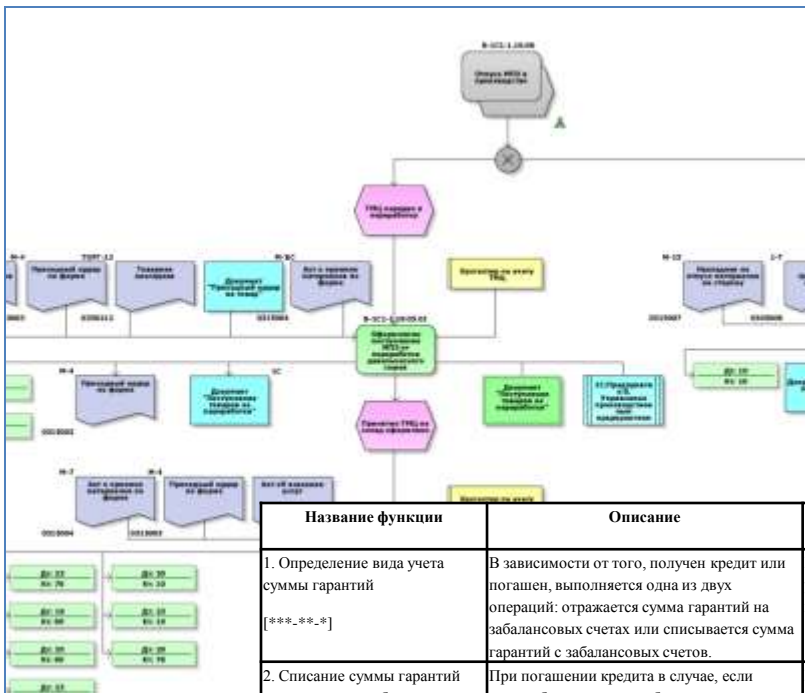
- Осуществляется в рамках первого этапа проекта: (обследование, концептуальное проектирование, разработка ТЗ).
- Типовой подход – описание движения информации





# ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВАШЕГО БИЗНЕСА

## Как это обычно выглядит

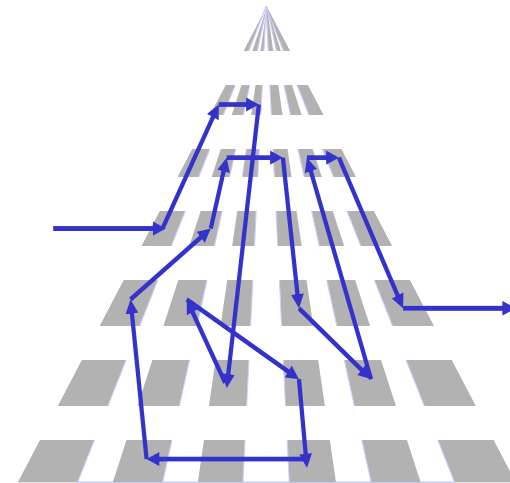


Название функции	Описание	Исполнитель	Информационная система	Входящие документы	Исходящие документы	Бухгалтерские проводки
1. Определение вида учета суммы гарантий [***_**_*]	В зависимости от того, получен кредит или погашен, выполняется одна из двух операций: отражается сумма гарантий на забалансовых счетах или списывается сумма гарантий с забалансовых счетов.	Бухгалтер по учету кредитов и займов		Пакет документов по полученному кредиту / займу	Пакет документов по полученному кредиту / займу	
2. Списание суммы гарантий при погашении обязательств [***_**_*]	При погашении кредита в случае, если кредит был выдан под обеспечение, необходимо списать выданное обеспечение с забалансового счета 009.	Бухгалтер по учету кредитов и займов	1С:Предприятие 8. Управление производственным предприятием  Документ "Операция (бухгалтерский и налоговый учет)"	Пакет документов по полученному кредиту / займу	Бухгалтерская справка  1С-Документ "Операция (бухгалтерский и налоговый учет)"	Списаны обеспечения, выданные по обязательствам кредита/займа( Дт: - Кт: 009 )
3. Отражение суммы гарантий при возникновении обязательств [***_**_*]	В случае, если кредит выдается под обеспечение, необходимо учесть выданное обеспечение на забалансовом счете 009.	Бухгалтер по учету кредитов и займов	1С:Предприятие 8. Управление производственным предприятием  Документ "Операция (бухгалтерский и налоговый учет)"	Пакет документов по полученному кредиту / займу	Бухгалтерская справка  1С-Документ "Операция (бухгалтерский и налоговый учет)"	Выданы обеспечения, выданные по обязательствам кредита/займа( Дт: 009 - Кт: )



## Типичные проблемы

- **Не определяется ответственный** за генерацию данных (кто создает новую информацию). Не выявляются зоны с «размытой» ответственностью
- **Не сопоставляются функции и сходные данные.** Не устраняется дублирование
- **Нет стыковок со смежными бизнес-процессами:** из каких источников, кто, какую информацию поставляет в бизнес-процесс. Кто потребляет информацию из процесса
- **В результате систему внедрили, а эффективность предприятия не повысилась**





### Чего хочет Бизнес от этой работы

- **Прозрачности:** кто на самом деле чем занимается
- **Ответственности:** с кого спросить
- **Эффективности:** ускорение работ, снижение количества сбоев и пробуксовок, выявление мест потерь
- **Контроля:** в любой момент понятно, что происходит



### Решение задачи: системный подход к описанию процессов

Задача - описывать и анализировать не только движение информации, но всю деятельность по ее созданию и использованию:

- Какие действия в компании приводят к возникновению новой информации?
- Кто отвечает за ввод информации и ее обработку?
- Из каких смежных процессов нужна информация (кто поставщик)?
- Кто потребитель информации в т.ч. в других процессах?



**И, самое главное, - КАКАЯ ИНФОРМАЦИЯ В ПРИНЦИПЕ НУЖНА для выполнения тех или иных действий или принятия решений**



## Системный подход к описанию процессов



Описываются не только основные процессы контура автоматизации,  
но и смежные (влияющие на результат основных)





## Что это дает

- ✓ **Снижение издержек на процесс**
- ✓ **Закрепление ответственности за операции**
- ✓ **Целостность, обеспечение связи между всеми процессами компании**
- ✓ **Требования к информации, необходимой для деятельности компании «как должно быть»:** состав данных, сроки предоставления.
- ✓ **Расхождения с ИС.** Понимание функциональности, необходимой БИЗНЕСУ, снижение затрат на ненужные доработки и настройки и правильное формирование границ проекта.



# ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВАШЕГО БИЗНЕСА

## Пример описания

№ операции	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	Ответственный	Руководители структурных подразделений	Отдел кадров и развития	Отдел обучения и профессионального развития	Головная организация	Руководство предприятия	Обучающая организация	Сотрудники	Информационный результат	Документы заказчика	документ в ЗУП КОРП	вход из других процессов, подразделений	выход в другие процессы, подразделения	Примечания	
Содержание операции									Заявка на обучение: - список работников с темами обучения и сроками (по квартально) - количество принимаемых сотрудников по должности с темами и сроками						
Передача информации о плане обучения											заявка на обучение				Наличие в описании "должность подразделения" признака "Долг. работам" и "программы ПКК" и перечень мероприятий, необход. для получения допуска
формирование заявок на обучение в ИС											Заявка на обучение				
формирование общего плана и сметы на обучение									Формы Ф21 и Ф22	"План обучения" (дополнительный отчет)	Документы: - мероприятия обучения и развития - планирование мероприятий				
планирование обучающих мероприятий на период										Запланированные Мероприятия обучения и развития	Запланированные Мероприятия обучения и развития				
формирование и утверждение плана и сметы на обучение									Формы Ф21 и Ф23	"Затраты на обучение по месяцам" "Смета на обучение"					1) в процессе "Бюджетирование" утвержденный бюджет на обучение 2) В процессе "Планирование отпусков" информация об обязательных для сотрудников мероприятиях и планируемый периоде проведения



# Пример



### Немного о компании...

**Основная сфера деятельности** - разработка и производство приборов для аппаратных комплексов (космос, авиация, флот и т.п.)

**Общая численность** – 450 человек, примерно 1/3 – ОКР

- Сложные бизнес- процессы разработки и производства
- Уникальные разработки и заказное производство
- Жесткие требования по сертификации и проверочным испытаниям используемых комплектующих и материалов
- Высокие требования к срокам и себестоимости производства
- Уникальные и сложные комплектующие, доставка от 3х месяцев до полугода



# Предпосылки описания процессов

1С:УПП на предприятии с 2010 года. Три года попыток самостоятельного запуска системы.

### Основные вопросы руководства:

- Почему сотрудники не работают в системе?
- Процессы такие уникальные, что не ложатся на продукт?
- Не знаем каких-то возможностей и механизмов продукта?
- Можно ли изменить процессы и их унифицировать как у других?
- А так ли живут процессы, как это описано в тех. картах по ISO?





### Решение

- **Начинать с описания бизнес- процессов;**
- **Сопоставить бизнес-процессы с 1С:УПП и понять, где разрывы и в чем они;**
- **Понять, какие управленческие проблемы влияют на эффективность выполнения бизнес-процессов;**
- **Упорядочить распределение функций и ответственности для эффективной работы в ИС;**
- **Привлечь к работе внешних консультантов как независимых экспертов.**



## Контур работ

### Основные процессы МТО:

- Планирование заказов комплектующих;
- Взаимодействие с поставщиками;
- Приемка и хранение комплектующих;
- Обеспечение комплектующими для ремонтов и модернизации оборудования;
- Работа с браком.



### Смежные процессы, влияющие на МТО:

- Взаимодействие с клиентами;
- Ведение КД : актуализация требований КД и характеристик комплектующих;
- Организация и учет результатов отбраковочных испытаний и внутреннего контроля качества поставляемых комплектующих.



### Первые результаты

- Реальная жизнь предприятия достаточно сильно отличается от схем, прописанных в СМК и от тех представлений, которые имели руководители высшего звена
- Проблема неработающей ИС – результат плохо организованной внутренней деятельности:
  - размытая ответственность по некоторым операциям и процедурам,
  - дублирование функций,
  - избыточные документы и информация, которые не используются в дальнейшем.



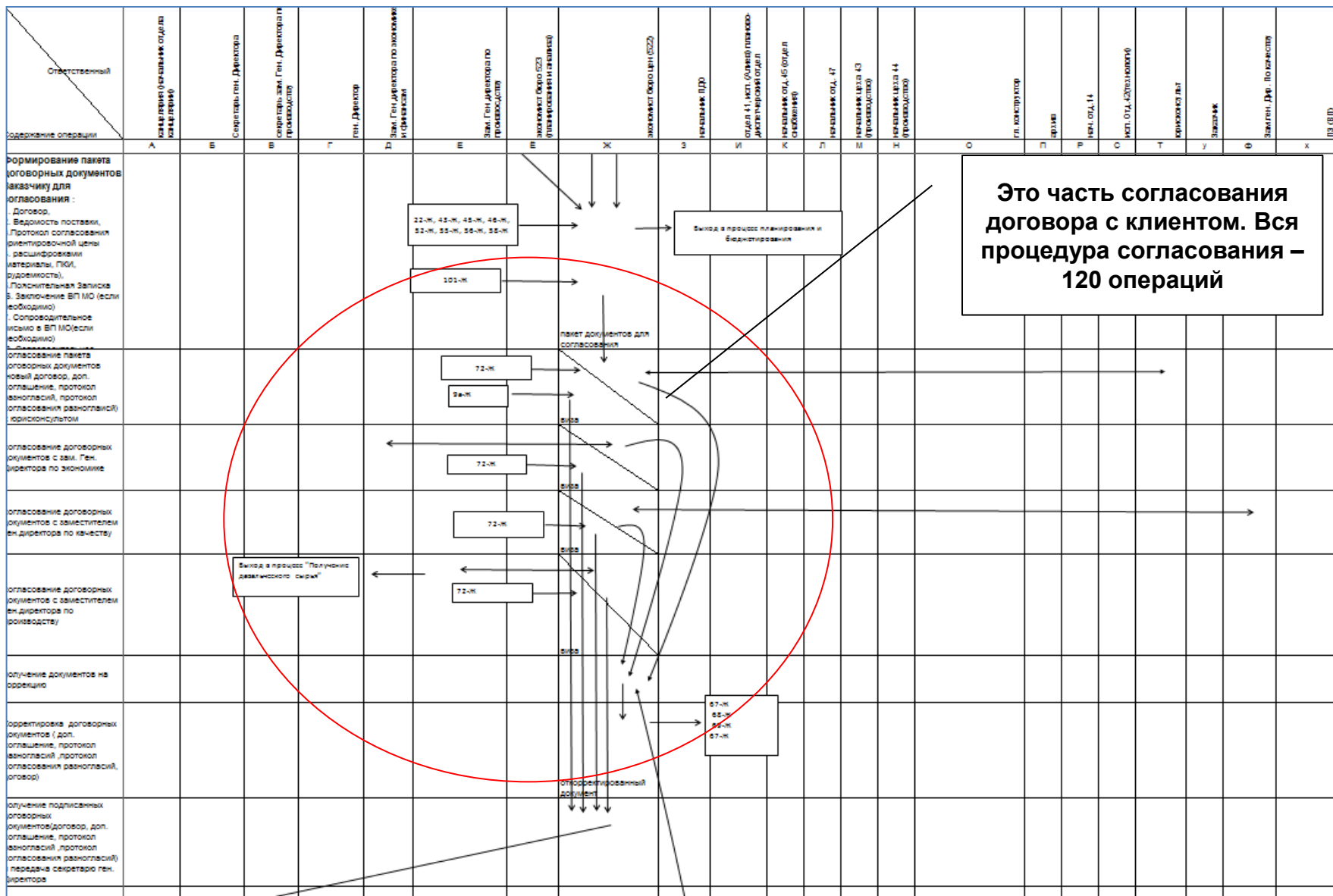


# Проблемы системы = проблемы процессов

- **Длительные процедуры согласования:** согласование договора с клиентом может идти полгода- год;
- **Отсутствие регламентов начала работ:** закупка начинается до утвержденной спецификации и др.;
- **В КД изменения вносятся с опозданием,** об изменениях никто не сообщает, закупка и производство может пойти по старой КД;
- **За МТО отвечают разные службы,** нет единого ответственного за закупки всех комплектующих и материалов, если сроки сорвались – не с кого спросить;
- **Нет ответственного за договора с поставщиками:** условия договоров не прописаны, никто не заинтересован в контроле ответственности за поставку и качество комплектующих
- **И т.п.....**



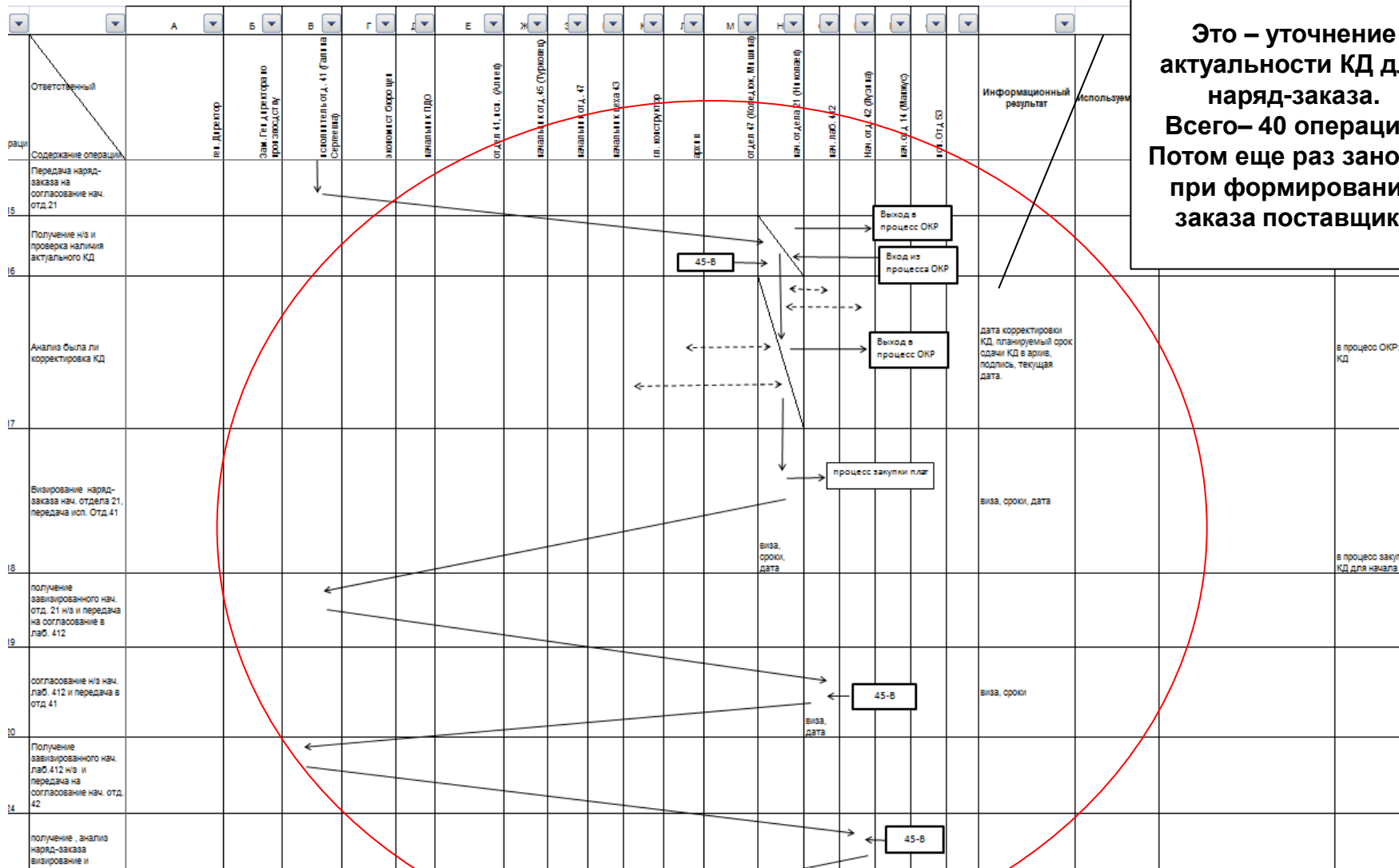
# ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВАШЕГО БИЗНЕСА



**Это часть согласования договора с клиентом. Вся процедура согласования – 120 операций**



# ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВАШЕГО БИЗНЕСА



**Это – уточнение актуальности КД для наряд-заказа. Всего– 40 операций. Потом еще раз заново при формировании заказа поставщику**



### Результаты проекта

- Выделены первоочередные задачи и процессы, влияющие на эффективность МТО и по ним начата работа;
- Приняты решения, связанные со структурой предприятия и взаимодействием различных подразделений:
  - введены в действие две стандартизированных процедуры – формирование наряд- заказа и планирование закупок ;
  - создан договорной отдел, централизована работа по всем договорам и закреплена ответственность;
  - переписано большое количество должностных инструкций;
  - готовится регламент по выполнению сквозного тех. маршрута от заказа покупателя до передачи комплектации в цех
- Сформулированы требования к 1С:УПП, проверено соответствие продукта требованиям процессов компании. Сформулированы требования к другим системам предприятия



### Что дал проект бизнесу

- Повышение эффективности процессов предприятия: скорость, затраты на согласование;
- Централизация ответственности за процессы;
- Осознанный выбор ИС для автоматизации;
- Снижение затрат по доработке, поэтапность работ с получением быстрого результата;
- Интеграцию: согласование работы разных служб, понимание разрывов взаимодействия и их устранение.



**Ваши вопросы?**

*[www.cons-dir.ru](http://www.cons-dir.ru)*

*[buravleva\\_e@cons-dir.ru](mailto:buravleva_e@cons-dir.ru)*