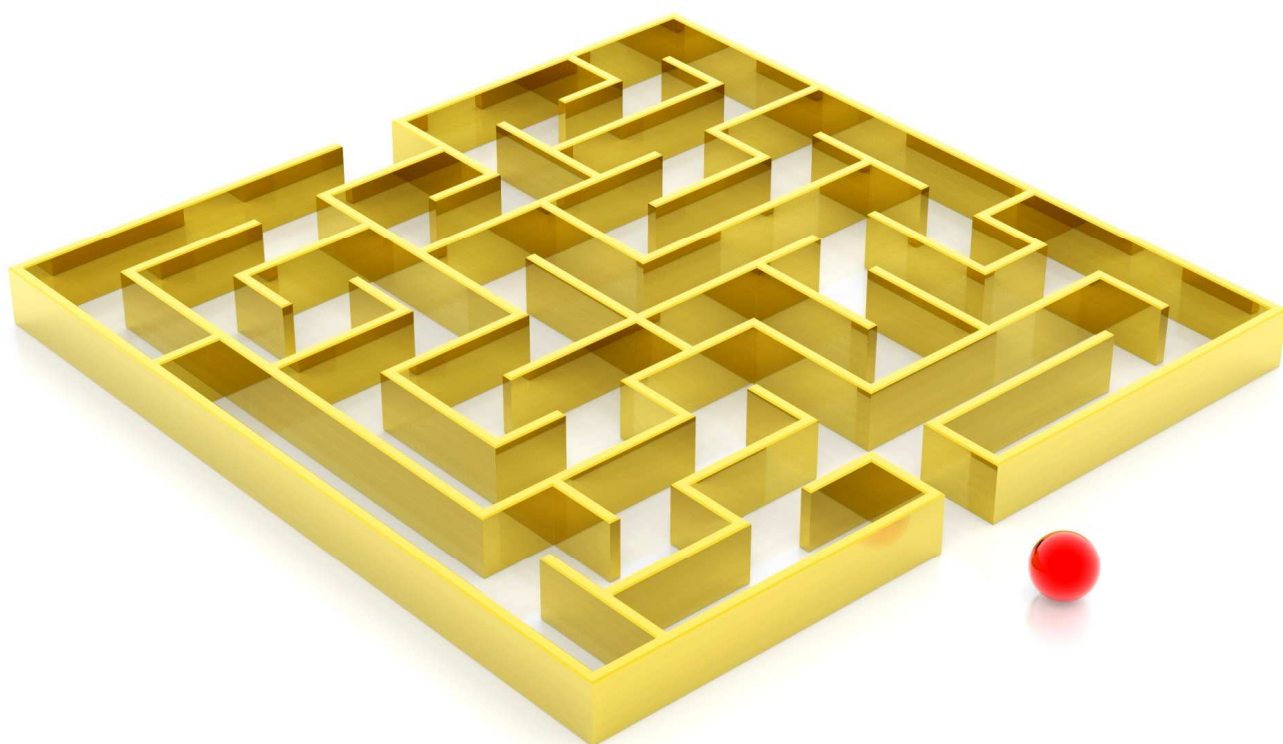


АУДИТ И РЕИНЖИНИРИНГ бизнес-процессов организации



ЦЕЛИ АУДИТА И РЕИНЖИНИРИНГА ПРОЦЕССОВ

Наиболее часто встречающиеся проблемные участки бизнес-процессов:

- ▶ Фрагментированность бизнес-процессов.
- ▶ Недостаточные формализация и документирование бизнес-процессов.
- ▶ Отсутствие владельцев бизнес-процессов.
- ▶ Отсутствие понимания структуры бизнес-процессов в целом.
- ▶ Недостаточность или избыточность точек контроля бизнес-процессов.
- ▶ Дублирование функций участниками различных бизнес-процессов.
- ▶ Наличие организационных и технологических разрывов в рамках бизнес-процесса.
- ▶ Неэффективность информационного обеспечения бизнес-процессов (целостность, полнота).

Поскольку бизнес организации динамически развивается, накладывая тем самым отпечаток на существующие ("as is") бизнес-процессы, перед стартом проекта документирования существующих бизнес-процессов Консультант совместно с Заказчиком фиксируют дату ("временной срез"), на которую будет осуществляться документирование бизнес-процессов.

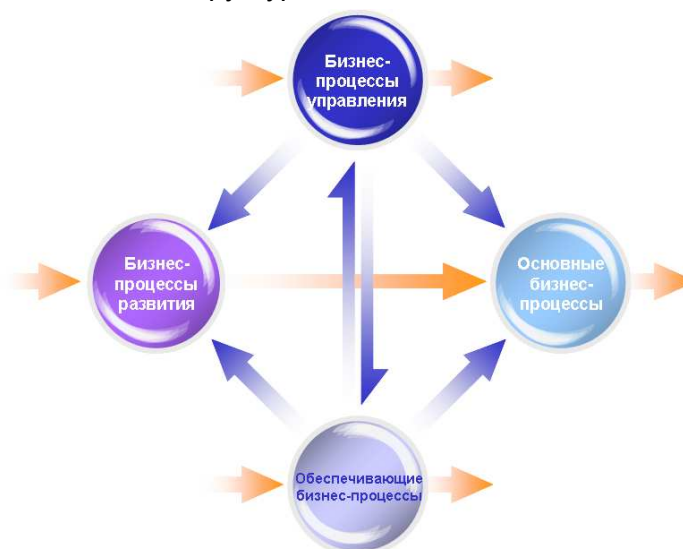
Бизнес-процесс – последовательность выполнения исполнителями операций над входными элементами (информацией, данными, продуктами) для получения заданного бизнес-результата.

Основными способами формализации бизнес-процессов являются документирование и моделирование.

Аудит бизнес-процессов – анализ бизнес-процессов организации с целью получения оперативной информации по текущей деятельности всех бизнес-процессов организации. Реинжиниринг бизнес-процессов – значительное перепроектирование бизнес-процессов для достижения конкретных улучшений в основных показателях деятельности организации.

Основными целями аудита и реинжиниринга бизнес-процессов являются:

- ▶ Повышение рыночной стоимости и инвестиционной привлекательности организации.
- ▶ Повышение управляемости бизнеса организации.
- ▶ Повышение конкурентоспособности организации (выход на новые рынки) за счет выявления неконкурентных звеньев (процессов).
- ▶ Обеспечение прогнозируемого развития организации, в т.ч. посредством использования средств динамического моделирования.
- ▶ Обеспечение ориентации на клиентов, удовлетворение потребностей клиентов, повышение качества обслуживания клиентов.
- ▶ Повышение эффективности бизнес-процессов организации за счет выявления и устранения организационных и технологических разрывов.
- ▶ Оптимизация по требуемым параметрам процессов цепочки создания добавленной стоимости, выявление резервов по покрытию автоматизацией.
- ▶ Повышение эффективности работы персонала за счет регламентации, высвобождения времени руководителей, создания новых целесообразных элементов организационной структуры.



В зависимости от потребностей Заказчика услуга может быть предоставлена в различных форматах.

1. Анализ и документирование существующих (“as is”) бизнес-процессов

Когда целесообразна услуга: при аудите (“инвентаризации”) бизнес-процессов, при внедрении процессного подхода, при тиражировании бизнеса.

При документировании/моделировании существующих (“as is”) бизнес-процессов создается описание структуры, где основные бизнес-процессы представляются в виде цепочек добавленной стоимости. Это представление служит основой для более подробного описания процессов с помощью событийных диаграмм. В дополнение к этому существующая структура организации представляется в виде организационной диаграммы, важнейшие информационные объекты – в виде диаграмм бизнес-терминов, а существующие прикладные системы – в виде диаграмм ИС. Документирование/моделирование бизнес-процессов обеспечивает прозрачность, выявляя, таким образом, их слабые места и потенциальные возможности оптимизации.

2. Разработка целевых (“to be”) бизнес-процессов

Когда целесообразна услуга: при крупномасштабной автоматизации, при проектировании новых бизнес-направлений и бизнес-продуктов, при изменении требований регуляторов.

При разработке целевых (“to be”) бизнес-процессов могут быть использованы бенчмаркинг (процедура внедрения в практику работы организации технологий, стандартов и методов работы лучших компаний-аналогов) и модели-прототипы (справочные модели), содержащие процессы и организационные структуры, типичные для различных отраслей.

Модели-прототипы основаны на опыте и знаниях, приобретенных в результате реализации аналогичных проектов Консультантом. Использование моделей-прототипов позволяет ускорить проектирование целевых бизнес-процессов за счет заимствования больших фрагментов структур-прототипов.

Разработанные целевые бизнес-процессы оцениваются с точки зрения их соответствия поставленным целям. Затем на основании новых целевых процессов строится новая организационная диаграмма.

3. Оптимизация существующих (“as is”) бизнес-процессов

Когда целесообразна услуга: при совершенствовании системы управления (переход от качественного к количественно измеряемому управлению), при внедрении механизмов функционально-стоимостного анализа (ФСА), при изменении рыночных условий.

Осуществляется разработка рекомендаций по оптимизации существующих бизнес-процессов на основе детального анализа проблемных участков бизнес-процессов.

4. Разработка целевой организационной структуры

Когда целесообразна услуга: при реинжиниринге бизнес-процессов, при реструктуризации организации или отдельных подразделений организации.

Осуществляется разработка, документирование и моделирование целевой организационной структуры или отдельных подразделений организации на основе требований к целевой организационной структуре Заказчика.

В качестве расширения услуги дополнительно могут быть выполнены следующие работы:

- ▶ *Разработка модели существующих ИТ-процессов на основе анализа информации о текущем состоянии управления ИТ-службы.*
- ▶ *Разработка модели целевых ИТ-процессов на основе анализа требований к целевой структуре управления ИТ-службы.*
- ▶ *Разработка модели целевой организационной структуры ИТ-службы на основе требований к целевым ИТ-процессам.*
- ▶ *Анализ существующих ИТ-процессов, по результатам которого будут сформированы рекомендации по оптимизации ИТ-процессов.*

ПОДХОД К ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ

Критериями оценки бизнес-процессов, позволяющими определить возможные области оптимизации, могут служить время цикла выполнения процесса, стоимость процесса, организационное наполнение, системное наполнение, динамика среды, избыточность данных и наличие узких мест при выполнении отдельных операций. Одним из способов оптимизации бизнес-процессов является автоматизация посредством внедрения информационных систем. Для каждого случая должен выбираться соответствующий вариант автоматизации ("класс решений по автоматизации") с учетом стратегических и тактических целей развития бизнеса. В этом случае целесообразно привлечение Консультанта, имеющего экспертный опыт в предметной области. Следует учитывать, что автоматизация приводит лишь к ускорению бизнес-процессов, и в подавляющем большинстве случаев, не может привести к тому многократному улучшению эффективности, которое предусматривает структурная оптимизация бизнес-процессов.

Под оптимизацией бизнес-процессов понимают снижение издержек, сокращение времени выполнения бизнес-процессов, повышение качества бизнес-процессов, уменьшение рисков.

Некоторые принципы оптимизации существующих бизнес-процессов:

- ▶ "Горизонтальное сжатие" – объединение рабочих процедур.
- ▶ "Вертикальное сжатие" – минимизация количества согласований за счет делегирования полномочий на нижние уровни для самостоятельного принятия решений по формализованному алгоритму.
- ▶ Сокращение количества проверок, контролей и управляющих воздействий до экономически целесообразного уровня (перемещение функций контроля максимально вниз).
- ▶ Выравнивание наборов альтернатив при выполнении рабочих процедур.
- ▶ Распараллеливание рабочих процедур.
- ▶ Увеличение степени завершенности рабочих процедур на каждом исполнителе.

Проект по оптимизации бизнес-процессов, выполняемый совместно с Консультантом, состоит из нескольких базовых этапов.

1. Определение целей оптимизации бизнес-процессов (например, количественные – повышение производительности, сокращение издержек и времени цикла выполнения; качественные – повышение качества продуктов, гибкости и качества обслуживания клиентов) на основе стратегических корпоративных целей Заказчика.
2. Анализ ключевых существующих ("as is") бизнес-процессов ("инвентаризация" бизнес-процессов). Существующие бизнес-процессы оцениваются с точки зрения их соответствия целям оптимизации бизнес-процессов.
3. Разработка/адаптация критериев проблемности (например, уровень удовлетворенности клиентов, процент сбоев при выполнении бизнес-процессов, степень фрагментарности) бизнес-процессов.
4. Разработка рекомендаций по оптимизации существующих бизнес-процессов (например, устранение организационных и технологических разрывов).
5. Документирование и моделирование оптимизированных бизнес-процессов.

Заказчик в последующем осуществляет реализацию рекомендаций Консультанта по оптимизации существующих бизнес-процессов и выполняет регулярный мониторинг оптимизированных бизнес-процессов.

Ниже приводится описание всего цикла работ, присущего реинжинирингу бизнес-процессов.

1. Организация и планирование

- ▶ Осуществляется уточнение целей проекта.
- ▶ Выполняется подготовка плана управления проектом, разработка шаблонов итоговых результатов проекта.
- ▶ Проводится выбор и согласование инструментария для моделирования бизнес-процессов.

2. Сбор и анализ информации

- ▶ Осуществляется сбор информации по существующим (“as is”) бизнес-процессам/сбор требований к целевым (“to be”) бизнес-процессам.
- ▶ Проводится цикл интервью с руководством и экспертами Заказчика по направлениям бизнеса Заказчика.
- ▶ Выполняется анализ полученной информации.

3. Документирование информации

- ▶ Выполняется идентификация перечня (карты/матрицы) существующих (“as is”) бизнес-процессов/определение перечня целевых (“to be”) бизнес-процессов.
- ▶ Выделяются/определяются бизнес-направления и бизнес-процессы верхнего уровня.
- ▶ Определяются/устанавливаются границы бизнес-процессов.
- ▶ Устанавливаются владельцы и исполнители бизнес-процессов, информационные потоки, используемые информационные системы.
- ▶ Осуществляется описание существующих (“as is”) бизнес-процессов нижнего уровня (декомпозиция)/разработка целевых (“to be”) бизнес-процессов нижнего уровня.

4. Оптимизация бизнес-процессов

- ▶ Выполняется разработка/адаптация критериев проблемности существующих бизнес-процессов.
- ▶ Выявляются проблемные участки существующих бизнес-процессов.
- ▶ Разрабатываются рекомендации по оптимизации существующих бизнес-процессов.
- ▶ Осуществляется документирование оптимизированных бизнес-процессов.

5. Моделирование бизнес-процессов

- ▶ Проводится настройка инструментария в соответствии с адаптированной методикой документирования/моделирования.
- ▶ Выполняется моделирование существующих (“as is”) бизнес-процессов/оптимизированных/целевых (“to be”) бизнес-процессов.
- ▶ Выполняется моделирование существующей (“as is”) организационной структуры/целевой (“to be”) организационной структуры Заказчика.

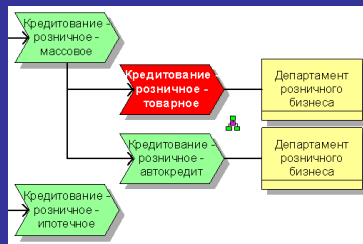
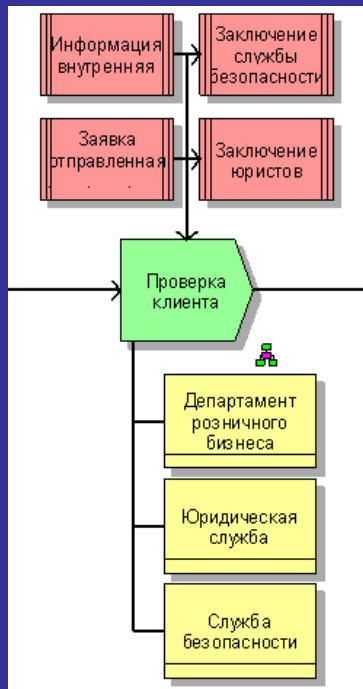
Соглашение о моделировании – регламент, определяющий единые требования к комплексному описанию деятельности (предметной области) компании. Содержит описание совокупности нотаций, типов моделей, объектов, их атрибутов и связей между ними.

В рамках проекта дополнительно осуществляется:

- ▶ Адаптация методики документирования/моделирования (соглашения о моделировании) в соответствии с целями проекта и спецификой деятельности организации Заказчика.
- ▶ Передача методики документирования/моделирования Заказчику.
- ▶ Обучение пользователей Заказчика методике документирования/моделирования.
- ▶ Передача разработанных моделей Заказчику.

В качестве расширения услуги между Заказчиком и Консультантом может быть заключен долгосрочный контракт на сопровождение и развитие моделей бизнес-процессов Заказчика.

РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТ



Ниже приводится описание промежуточных и итоговых результатов проекта.

1. Организация и планирование

- ▶ План управления проектом.
- ▶ Шаблоны итоговых результатов.

2. Сбор и анализ информации

- ▶ Перечень (карта/матрица) бизнес-процессов.
- ▶ Адаптированное Соглашение о моделировании.

3. Документирование информации

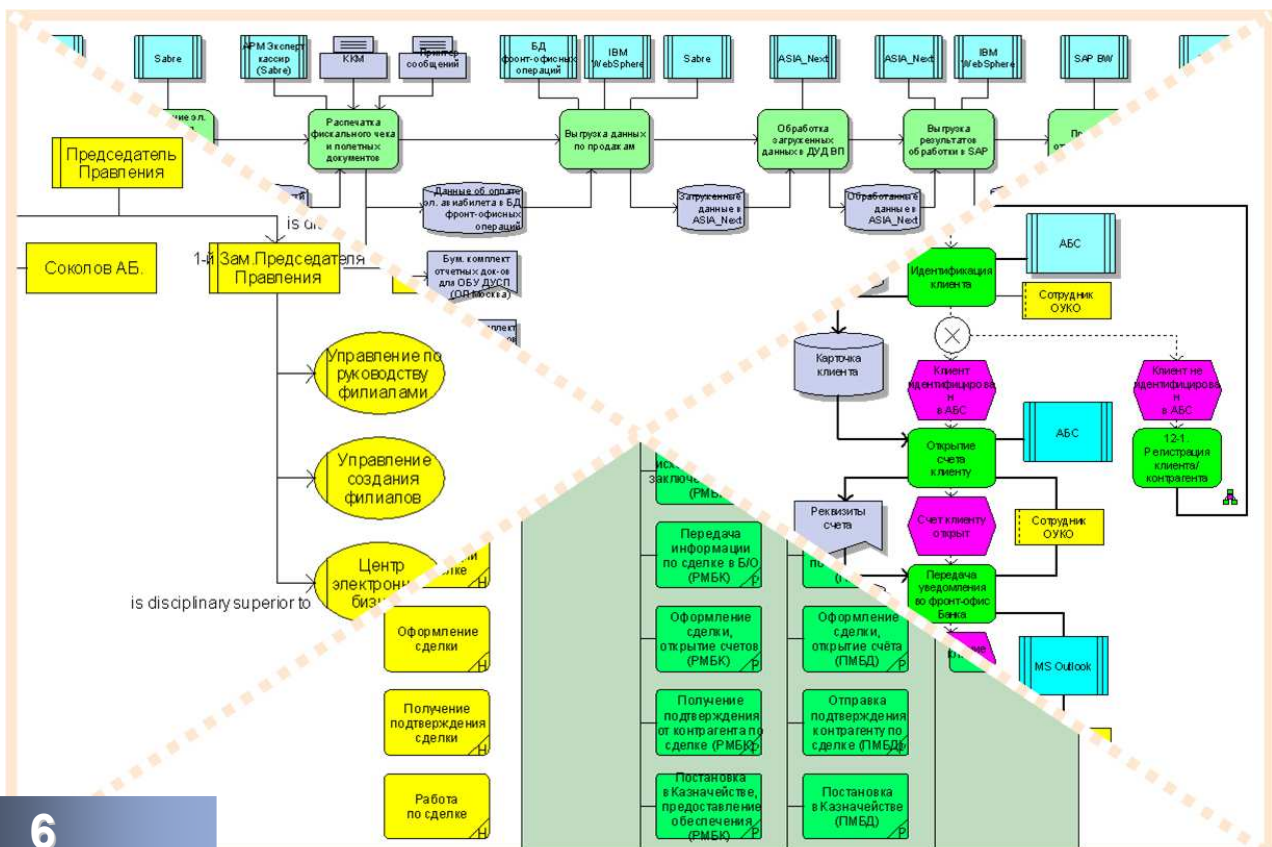
- ▶ План интервью.
- ▶ Описание существующих ("as is") бизнес-процессов.
- ▶ Матрица владельцев существующих ("as is") бизнес-процессов.
- ▶ Описание существующей ("as is") организационной структуры.
- ▶ Описание целевых ("to be") бизнес-процессов.
- ▶ Матрица владельцев целевых ("to be") бизнес-процессов.
- ▶ Описание целевой ("to be") организационной структуры.

4. Оптимизация бизнес-процессов

- ▶ Рекомендации по оптимизации существующих ("as is") бизнес-процессов.

5. Моделирование бизнес-процессов

- ▶ Методика моделирования.
- ▶ Модели существующих ("as is") бизнес-процессов.
- ▶ Модели существующей ("as is") организационной структуры.
- ▶ Модели целевых ("to be") бизнес-процессов.
- ▶ Модели целевой ("to be") организационной структуры.
- ▶ Программа обучения пользователей Заказчика (или контракт на сопровождение и развитие).



ФАКТОРЫ УСПЕХА И ДОСТИГАЕМЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

Факторы успеха проекта по документированию/оптимизации бизнес-процессов:

- ▶ Поддержка со стороны высшего руководства Заказчика.
- ▶ Создание рабочей группы проекта с привлечением руководителей и сотрудников заинтересованных подразделений Заказчика.
- ▶ Прозрачность ведения проекта (информирование, совместное обсуждение, обучение).
- ▶ Адаптация методики документирования/моделирования с учетом специфики деятельности Заказчика и целей проекта.
- ▶ Полнота охвата рассматриваемых бизнес-процессов, расстановка приоритетов.
- ▶ Совместная с Заказчиком идентификация бизнес-процессов, владельцев бизнес-процессов и границ бизнес-процессов.
- ▶ Использование единых подходов к документированию/моделированию бизнес-процессов.

Результаты проекта документирования бизнес-процессов дополнительно могут быть использованы следующим образом:

- ▶ Описание бизнес-процессов и организационной структуры (с выделенными бизнес-ролями): используется для получения регламентов работы, является исходным материалом для формирования процессов прикладных систем, тиражирования решений на филиалы.
- ▶ Классификация и структура прикладных систем (с указанием их роли в бизнес-процессах): представляет информацию, необходимую для настройки систем под выделенных пользователей (бизнес-роли).
- ▶ Базовые понятия и информационные потоки данных: используются для формирования единой структуры информационного пространства, для установления соответствия между рабочими документами бизнес-процесса и структурами данных приложений, а также между структурами данных различных приложений; является основой для создания технических заданий на разработку интерфейсов между системами и доработку самих систем.

Анализ результатов проектов по внедрению сложных информационных систем показывает, что наиболее успешные направлены на комплексное повышение эффективности деятельности компании через совершенствование бизнес-процессов.

Автоматизация существующих бизнес-процессов без изменения/оптимизации непосредственно самих бизнес-процессов является экономически малоэффективной мерой.

Планирование внедрения целевых бизнес-процессов должно быть тесно увязано с приложениями, которые планируется внедрить на каждом участке отдельного процесса, ИТ-инфраструктурой.

Для этих целей разрабатывается план реализации и поэтапного перехода, который служит основой для внедрения целевых бизнес-процессов.

Кроме того, документированные бизнес-процессы существенно упрощают задачи внедрения:

- ▶ *Сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard).*
- ▶ *Системы управления эффективностью бизнеса (Business Performance Management).*
- ▶ *Системы управления рисками (Risk Management).*
- ▶ *Системы внутреннего контроля (Internal Control).*

О КОМПАНИИ ОТР

Кто мы

ОТР (ООО "Организационно-технологические решения 2000") – ведущая российская консалтинговая компания в сфере информационных технологий и системной интеграции, специализирующаяся на предоставлении комплексных ИТ-решений для финансовых организаций, государственных структур и промышленных предприятий.

Компания ОТР является партнером компании "IDS Scheer Россия и страны СНГ".



В ОТР используются передовые инструменты моделирования бизнес-процессов, выбор которых зависит от предпочтений Заказчика.

Компания обладает достаточным штатом специалистов, являющихся сертифицированными пользователями передовых инструментов моделирования.

Система менеджмента качества компании ОТР соответствует требованиям международного стандарта ISO 9001:2000.

Наш опыт проведения аудита и реинжиниринга бизнес-процессов



ФЕДЕРАЛЬНОЕ
КАЗНАЧЕЙСТВО



СБЕРБАНК
РОССИИ



Московский Банк
Реконструкции и Развития



Евразийский Банк Развития



РУСФИНАНС БАНК
ГРУППА СОСЬЕТЕ ЖЕНЕРАЛЬ



Контактная информация по услуге

Руководитель практики ИТ-консалтинга
Правильщиков Максим Павлович

Тел: +7 (495) 222-59-05

E-mail: ITC@otr.ru

Сайт: www.otr.ru