

## **Лекция 16-17. СИСТЕМА БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ BUSINESS STUDIO (4 часа)**

### ***Вопрос 1. Методические принципы и решения***

Важным условием развития предприятий в настоящее время является внедрение и использование современных технологий и методов управления. Возрастающие требования со стороны заказчика к качеству работ обуславливают повышенный интерес к разработке и применению систем менеджмента качества (СМК) в строительстве. Обязательным требованием стандартов качества является тщательное документирование систем и поддержание их в актуальном состоянии, что требует дополнительных затрат трудовых, материальных и временных ресурсов. Отсутствие простого и удобного программного обеспечения, позволяющего облегчить внедрение и использование современных технологий управления, сдерживает внедрение и широкое их использование в строительстве.

Одним из примеров применения программного обеспечения для разработки и внедрения систем менеджмента качества, соответствующих международным стандартам серии ИСО 9000, является разработка ГК «Современные технологии управления» Business Studio.

В данной лекции рассматривается возможность применения Business Studio в качестве инструмента создания системы менеджмента качества на предприятии.

Business Studio – это система бизнес-моделирования, предназначенная для автоматизации управления внутренней нормативной документацией предприятия в части описания процессов и процедур, составляющих суть его деятельности.

Данная система позволяет автоматически формировать отчеты, создавать пакет нормативной документации, хранить и актуализировать ее. Сформированные отчеты полностью соответствуют документам, требуемым международным стандартом ИСО 9001:2000 г. Business Studio позволяет сформировать следующие документы СМК:

- политику предприятия;
- цели в области качества;
- описание процедур;
- описание процессов;
- положения о подразделениях;
- должностные инструкции;
- записи по качеству.

Управление организацией или предприятием можно рассматривать как воздействие субъектов управления на объекты в соответствии с заранее

поставленными целями. Эти три компонента составляют основу управления организацией.

С точки зрения менеджмента *субъекты управления* – это руководители верхнего звена, служб и подразделений организации, т. е. те, кто управляет. На деятельность организации также оказывают влияние *внешние субъекты*. К ним относятся государственные органы, собственник и прочие контролирующие организации. Субъектом управления в чистом виде они не являются, так как находятся за пределами бизнес-системы. На деятельность строительной организации они оказывают косвенное влияние.

Управление деятельностью – это постановка целей и задач, регламентация порядка и способов выполнения бизнес-процессов, а также действий в случае отклонений фактического хода деятельности от запланированного. Управление осуществляется подчиненными, сотрудниками и отделами, составляющими организационную структуру предприятия, а также деятельностью, т. е. процессами, протекающими в нем.

Руководство коллективом сводится к определению требований для каждого конкретного рабочего места, нормам рабочего времени, установлению общих принципов и норм поведения работников.

Основными элементами системы управления компанией являются (рисунок 1):

- цели и стратегии;
- бизнес-процессы;
- организационная структура (структура управления);
- способы взаимодействия (информационные потоки, средства связи и коммуникации);
- регламенты и мотивация (документы, сотрудники).

Перечисленные элементы являются базовыми. На этой основе строится система управления организацией. В период производственной деятельности, роль элементов управления и их влияние на бизнес меняются, одни элементы становятся более значимыми, другие менее. Однако все эти элементы всегда присутствуют в системе управления компании.

Любой собственник компании желает управлять своим бизнесом с наибольшей эффективностью. BS сфокусирована на систему управления.

Управлением называется сознательное целенаправленное информационное воздействие посредством управляющей части с целью перевода объекта управления из одного состояния в другое.

Целевое состояние объектов управления задает система целей, показывающая, что необходимо достигнуть компании и показателей, показывающих, как будет определяться достижение целей. Система целей и показателей показывает, куда должна стремиться организация.

Деятельность по приведению объектов управления в нужное состояние описывается с помощью модели бизнес-процессов,

показывающую, что для этого нужно ежедневно делать (а не «что делает то или иное подразделение»).

Исполнители этой деятельности определяются организационной структурой, показывающей, «кто будет работать». У руководства должен быть механизм контроля за этим процессом и возможность управления им.

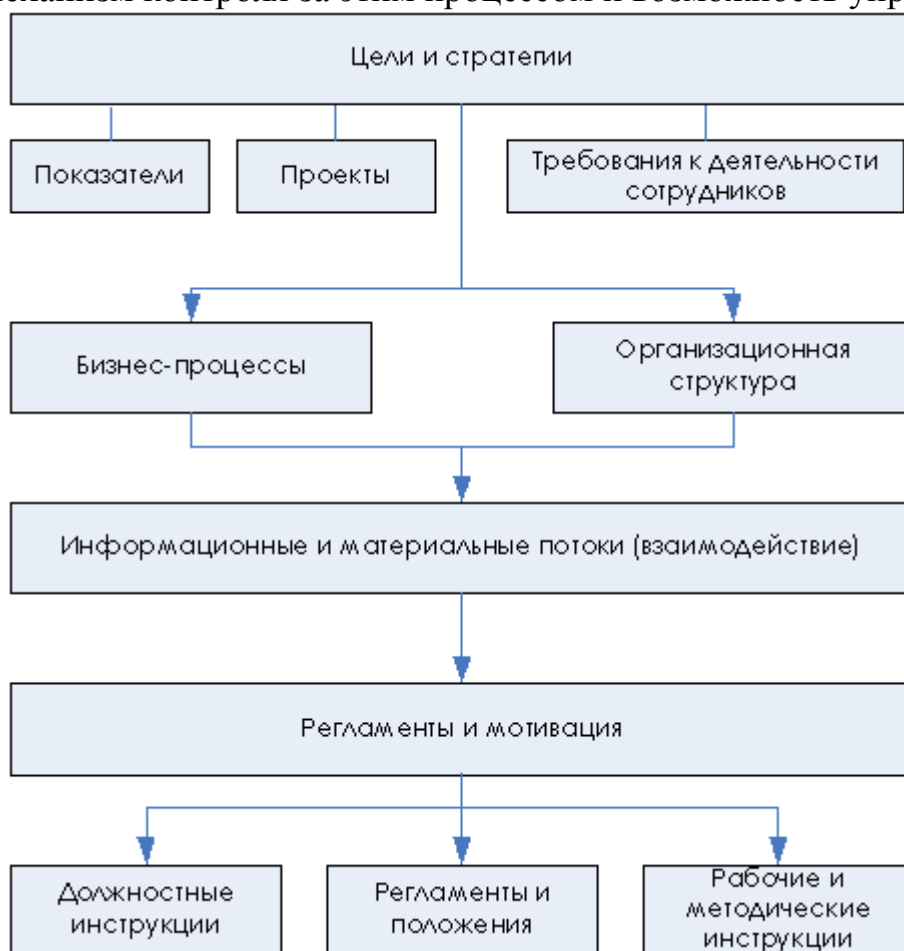


Рисунок 1 - Элементы системы управления компанией

Эффективность функционирования системы управления строительной организации зависит от глубины проработки и поддержки в рабочем состоянии каждого из перечисленных элементов. Рассмотрим последовательно каждый элемент системы управления.

### ***Вопрос 2. Цели и стратегии***

Любая организация представляет собой систему, обеспечивающую функционирование коллектива для достижения определенных целей.

Фокус на систему управления

Система управления компанией в среде BS — совокупность взаимосвязанных элементов, основными из которых являются:

- система целей и показателей
- модель бизнес-процессов
- организационная структура управления.

Формирования системы целей и показателей компании. Стратегическая цель — это главная цель, достижение которой наиболее важно для выживания организации, для ее успеха. Достижение стратегической цели определяется оперативными целями.

Цель — это измеримый результат, который ожидается достичь в краткосрочный период для того чтобы реализовать стратегическую (долгосрочную) цель. Цели определяют, как будет выполняться стратегия — какие результаты и когда должны быть достигнуты. Цели, как правило, относятся к одной из перспектив развития. Основная цель — цель, которую ставит собственник компании (или группа собственников, или акционеры) и только он.

Цели, которые может поставить собственник в зависимости от своих потребностей, можно разделить на три типа:

Финансовые цели (Генерация заданного уровня прибыли в квартал).

Системные цели.

Цели, которые должна достигать организация для обеспечения функционирования системы. Например, если компания сталкивается с отсутствием необходимого количества грамотных специалистов той профессии, которая жизненно важна для ее бизнеса, она создает своё учебное заведение. Перед этим учебным заведением ставится цель: «Подготовка необходимого количества специалистов в год».

Личные (психологические) цели

Это самые сложные для выявления и формализации цели, потому что, как правило, человек предпочитает о них не говорить. Выразаться они могут, например, так: «Хочу стать самым известным на рынке продавцом алкогольных напитков, при этом финансовые цели не интересны — главное, чтобы мы не работали в убыток». Такую цель желательно привести к более формализованной цели, например, «Захват заданного процента рынка».

Предположим, что главной целью некой компании является увеличение прибыли.

Для достижения этой Цели руководство компании принимает решение больше продавать и меньше тратить.

Но где получить информацию о том, как больше продать? Для этого необходимо оценивать такие нематериальные активы, как продвижение на рынок нового продукта, потенциальные возможности, лояльность, клиентов,.. опыт, заинтересованность и гибкость работников. Все это вряд ли найдет свое отражение в бухгалтерском балансе.

Сосредоточенное внимание только на финансовых показателях не дает полной картины состояния предприятия, не позволяет построить точный прогноз его развития. И поэтому необходимо использовать и нефинансовые показатели, которые должны не только дополнять финансовые показатели, но и приводиться в логической связи с ними.

Деньги приносят в компанию клиенты. Необходимо работать с клиентами в рамках внутренних процессов. Исходя из потребностей клиентов, нужно изменять бизнес-процессы. А для этого необходимо обучение и развитие сотрудников.

Мы назвали наиболее значимые сферы, в которых предприятие стремится достигнуть результатов. Эти сферы носят название перспектив.

*Итак, цель* – идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности, «идеальный образ», который формируется до начала осуществления деятельности и становится основой организации средств и определения способов этой деятельности.

Для простоты будем считать основной целью бизнеса – повышение благосостояния собственников (акционеров).

Собственник с начальным капиталом желает заработать (преумножить) свой капитал. Для этого необходимо в первую очередь определиться с предметом деятельности (или направлением деятельности), т. е. выделить те потребности рынка, удовлетворение которых может принести доход и увеличение капитала. Критерием выделения направления деятельности (бизнеса) является прежде всего продукт – т. е. товар или услуга, предлагаемый потребителю. Второй вопрос, который необходимо задать себе при определении того, как можно заработать деньги – кто является потребителем продукта, т. е. выделить свой сегмент рынка.

Например, можно закупить профиль и фурнитуру и начать установку пластиковых окон. Таким образом, направление деятельности – установка пластиковых окон. Однако вскоре выяснится, что установкой занимается на данной территории большое количество компаний и чтобы получать заказы на эту услугу надо отличаться от конкурентов. Отличие – это конкурентное преимущество, а совокупность отличий, методов и действий (проектов) называют стратегией.

*Стратегия* – комбинация методов конкуренции, организация бизнеса и проектов, направленных на удовлетворение потребностей клиентов и достижение организационных целей<sup>[1]</sup>.

Перспективы (составляющие) — это наиболее значимые сферы, в которых предприятие стремится достигнуть результатов.

Обычно выделяют четыре перспективы:

Финансы (маркетинг);

клиенты (маркетинг);

внутренние бизнес-процессы (производство);

обучение и развитие(персонал).

Могут существовать и другие перспективы или заменена часть из них в зависимости от специфических потребностей разработчиков стратегии. Перспектива является важнейшим элементом стратегии, часто представляющим категорию или точку зрения собственника.

Как определить, насколько мы приблизились к выполнению цели?

Для полной формализации цели необходимо задать показатели ее достижения.

Показатель — это измеритель цели.

Например, если поставлена цель «Генерация заданного уровня прибыли в квартал», то показателем достижения этой цели будет «Прибыль в квартал».

Показатели должны:

1. Быть измеримыми;
2. Иметь заданные целевые значения.

Формулирование стратегии в нескольких перспективах, постановка стратегических целей в рамках перспектив и измерении степени достижения данных целей при помощи показателей и составляют систему комплексного учета всех показателей — сбалансированную систему показателей «Balanced Scorecard» (BSC).

BSC предложили Роберт Каплан и Дейвид Нортон.

Они назвали свою разработку чтобы подчеркнуть сбалансированность («Balanced») системы, которая должна быть измеримой при помощи системы показателей («Scorecard»).

Сбалансированная система показателей дополняет систему финансовых параметров уже свершившегося прошлого, а также:

- указывает, откуда берется рост доходов;
- указывает, какие клиенты его обеспечивают и почему;
- выявляет те ключевые бизнес-процессы, на усовершенствовании которых должна сосредоточиться компания, чтобы как можно лучше донести свое уникальное предложение до потребителя;
- помогает направить инвестиции и сориентировать в этом направлении работу с персоналом, развитие внутренних систем компании, корпоративной культуры и климата.

Суть ССП заключается в формулировании стратегии в нескольких перспективах, постановке стратегических целей и измерении степени достижения данных целей при помощи показателей.

Слово «сбалансированный» (Balanced) в названии методологии означает одинаковую важность всех показателей.

Основное назначение ССП — обеспечение разработки показателей и контроль выполнения стратегии. ССП является составной частью системы управления организации и может являться ее основным ядром. Удобным инструментом формализации стратегии является стратегическая карта.

На ней изображается дерево целей, которых необходимо достичь организации.

Дерево может быть разбито на проекции в соответствии с методологией Дейвида П. Нортона и Роберта С. Каплана.

При проектировании целей обязательно должны быть разработаны показатели их достижения. Если для цели нельзя придумать показатель, то она не может являться целью для данной организации.

Основным инструментом реализации стратегии, к примеру, строительной компании является проект.

*Проект* – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение поставленных задач с четко определенными целями в течение заданного периода времени и при установленном бюджете.

Достижение поставленных целей выполняется посредством операционной или текущей деятельности, а также проектов, необходимых для организации и ведения операционной деятельности.

Проект от операционной деятельности отличается тем, что проект – это есть создание уникального продукта, тогда как каждая операция ведет к созданию стандартного продукта. Завершение операции не прекращает цикла производства продукта, а ведет к началу другой операции.

При разработке СМК организации с использованием системы Business Studio необходимо использовать раздел «Управление» навигатора системы. Кроме определенных целей и показателей, в данном разделе можно хранить в отдельном файле и разработанный для организации документ «Политика в области качества» (рисунок 2).

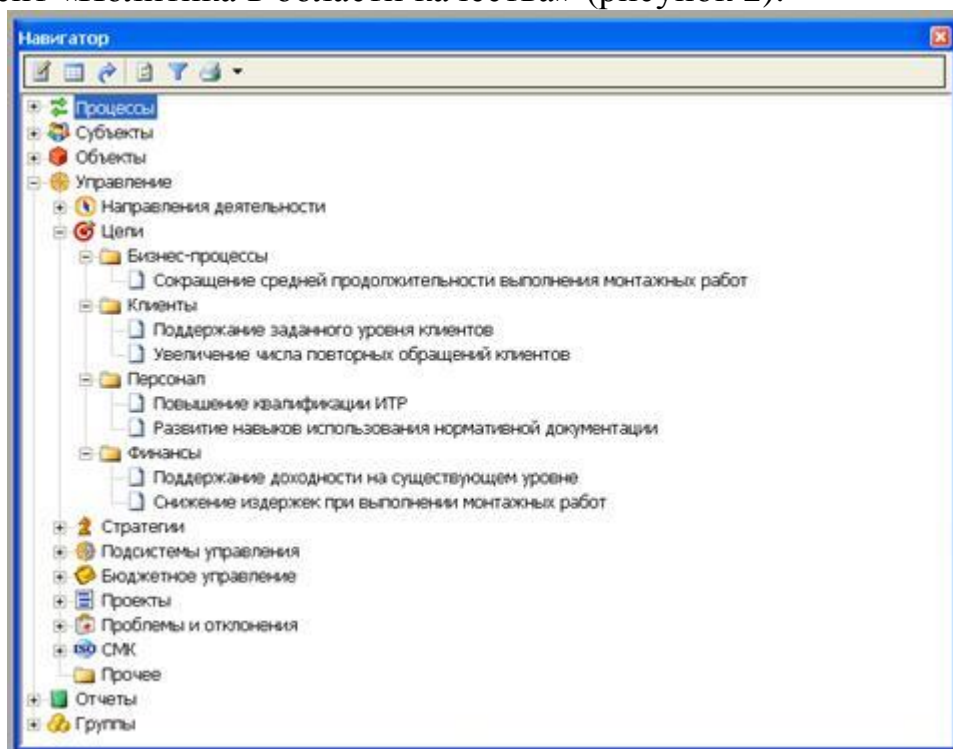


Рисунок 2 - Описание в навигаторе программы в разделе «Управление» цели в области качества

Определенные в программе показатели «цели» в области качества можно детализировать на уровне структурных подразделений организации и связать их с целями отдельных процессов. Формирование единой шкалы оценки показателей эффективности функционирования процессов и подразделений выполняется посредством разбиения цели на подцели. Шкала определяется для каждого конкретного подразделения с учетом показателей их измеримости.

### ***Вопрос 3. Бизнес-процессы***

Любая организация должна управлять следующими основными объектами:

1. Собственник
2. Потребитель
3. Продукт
4. Техпроцесс (производственный процесс, процесс оказания услуги)
5. Поставщик
6. Производственно-технологическое оборудование
7. Инженерно-техническая инфраструктура
8. Рабочая сила (персонал)
9. Капитал

Задачей системы управления является перевод объектов управления из начального естественного состояния в конечное, необходимое для получения заданных результатов деятельности и достижения целей организации.

В качестве инструмента для описания деятельности по управлению используется процессный подход.

Процессный подход — подход к анализу и синтезу деятельности организации, основанный на выделении составляющих деятельность бизнес-процессов.

Бизнес-процесс — последовательность действий (подпроцессов), направленная на получение заданного результата, ценного для организации (далее Процесс).

Понятие бизнес-процесс лежит в основе процессного подхода к анализу и синтезу деятельности организации.

Процессный подход позволяет рассматривать деятельность организации как связанную систему бизнес-процессов, каждый из которых протекает во взаимосвязи с другими бизнес-процессами или внешней средой.



В настоящий момент применение процессного подхода является обязательным условием для построения Системы менеджмента качества в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2000. Практика показывает, что система управления, построенная на принципах процессного управления, является более эффективной и результативной по сравнению с равной ей по масштабу функциональной системой.

В соответствии с выделенными объектами управления выделяются бизнес-процессы верхнего уровня:

Модель бизнес-процессов, согласно методологии SADT, создается на основе принципа декомпозиции.

Декомпозиция заключается в начальном разделении объекта на более мелкие части и последующем соединении их в более детальное описание объекта.

На верхнем уровне модели рассматриваемая система представляется в виде одного процесса с граничными стрелками. Стрелки на этой диаграмме отображают связи объекта моделирования с окружающей средой. Это контекстная диаграмма.

Ключевыми понятиями процессного подхода являются:

Владелец процесса — должностное лицо, несущее ответственность за получение результата процесса и обладающее полномочиями для распоряжения ресурсами, необходимыми для выполнения процесса.

Входы бизнес-процесса — ресурсы (материальные, информационные), необходимые для выполнения и получения результата процесса, которые потребляются или преобразовываются при выполнении процесса.

Выходы бизнес-процесса — объекты (материальные или информационные), являющиеся результатом выполнения бизнес-процесса, потребляемые другими бизнес-процессами или внешними по отношению к организации клиентами.

Исполнитель процесса — подразделение или должность сотрудника, ответственного за исполнение работы.

Механизмы бизнес-процесса (в IDEF0) — ресурсы (технологические, трудовые), используемые для выполнения процесса, целиком не потребляющиеся при выполнении одной итерации процесса.

Управление бизнес-процесса (в IDEF0) — управляющие воздействия, регламентирующие выполнение процесса.

Далее он декомпозируется на совокупность бизнес-процессов верхнего уровня. Каждый из бизнес-процессов верхнего уровня декомпозируется на ряд подпроцессов.

Количество уровней декомпозиции выбирается исходя из стоящих задач и необходимой степени подробности описания. На практике используют 3-5 уровней декомпозиции.

IDEF0 — нотация графического моделирования, используемая для создания функциональной модели, отображающей структуру и функции системы, а также потоки информации и материальных объектов, связывающих эти функции.

Поддержка декомпозиции. Нотация IDEF0 поддерживает последовательную декомпозицию процесса до требуемого уровня детализации. Дочерняя диаграмма, создаваемая при декомпозиции, охватывает ту же область, что и родительский процесс, но описывает ее более подробно. При декомпозиции стрелки родительского процесса переносятся на дочернюю диаграмму в виде граничных стрелок.

Основным вопросом, который встает перед разработчиком модели является принцип выделения бизнес- процессов. Исходя из определения, принцип выделения процессов один — это результат. При выделении бизнес- процессов необходимо следить, чтобы на одном уровне модели присутствовали одноуровневые результаты деятельности, а следовательно, и процессы.

Последовательность разработки модели бизнес- процессов.

Для того чтобы разработать модель бизнес- процессов необходимо:

1. Выявить набор объектов управления
2. Выбрать подход к описанию бизнес- процессов
3. Выбрать конфигурацию модели (моделей) бизнес- процессов
4. Разработать модель (модели) бизнес- процессов
5. Заполнить параметры процессов
6. Выбрать и назначить процессам показатели эффективности деятельности.
7. Оценить время и стоимость выполнения процессов и провести их оптимизацию (при необходимости).

*Бизнес-процесс* – последовательность действий, направленных на получение заданного результата. При этом под *последовательностью* понимается порядок действий, где *действие* – элементарная работа, которая выполняется одним исполнителем. *Результатом* является описание некоего ожидаемого объекта.

Даже в небольшой компании участники бизнес- процесса распределяют между собой выполняемые действия. При этом к *субъектам* бизнес- процесса относятся лица, непосредственно выполняющие действия, а также контрагенты (заказчики, поставщики материалов, государственные чиновники).

Бизнес- процессы могут классифицироваться:

- по результатам;
- объектам управления;
- клиентам;
- продукту и др.

Производство характеризуется сложной системой организации управления и состоит из нескольких бизнес-процессов. В свою очередь каждый бизнес-процесс описывается последовательностью действий. Для удобства функционирования таких сложных систем в рамках бизнес-процессов возникает потребность сгруппировать действия и описать их в виде подпроцесса.

*Подпроцесс* – это часть бизнес-процесса, выделенная по какому-либо критерию.

Разбиение бизнес-процесса на ряд подпроцессов, которые в свою очередь также могут быть разбиты на подпроцессы называется *декомпозицией*. Процесс разбиения может продолжаться практически бесконечно и ограничивается только потребностями менеджмента. На некотором уровне декомпозиции возникают дискретные, неделимые процессы – действия. Отличие действий от прочих процессов состоит в том, что их можно однозначно увязать с исполнителем – единственным субъектом, участвующим в данном процессе.

Объединение действий выполняется также в особом процессе, называемом процедурой.

*Процедура* – подпроцесс нижнего уровня, который содержит в себе действия, не требующие дополнительной группировки.

Для описания бизнес-процессов необходимо выполнить следующие действия:

- описать бизнес-процесс верхнего уровня;
- разбить верхний бизнес-процесс на бизнес-процессы первого уровня;
- разбить каждый из бизнес-процессов на подпроцессы;
- разбить подпроцессы на процедуры;
- описать действия в каждой процедуре.

В результате деятельность строительной организации можно представить в виде схемы (рисунок 3).

Для наглядного и удобного описания деятельности строительной организации все протекающие в ней бизнес-процессы и подпроцессы необходимо отразить во взаимосвязи. Наиболее популярный метод графического моделирования и отражения процессов основан на стандарте IDEF0. Пример такого описания бизнес-процессов см. на рисунке 4.

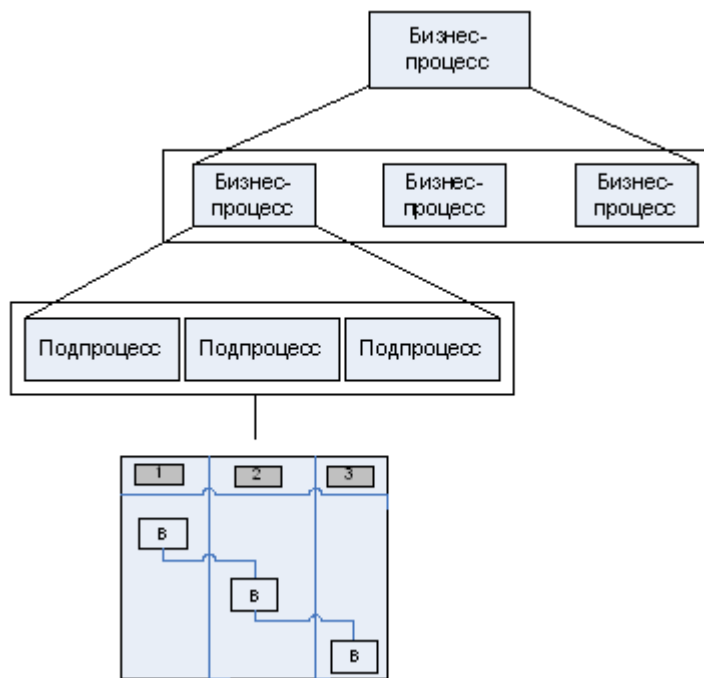


Рисунок 3 - Схема бизнес-процессов организации

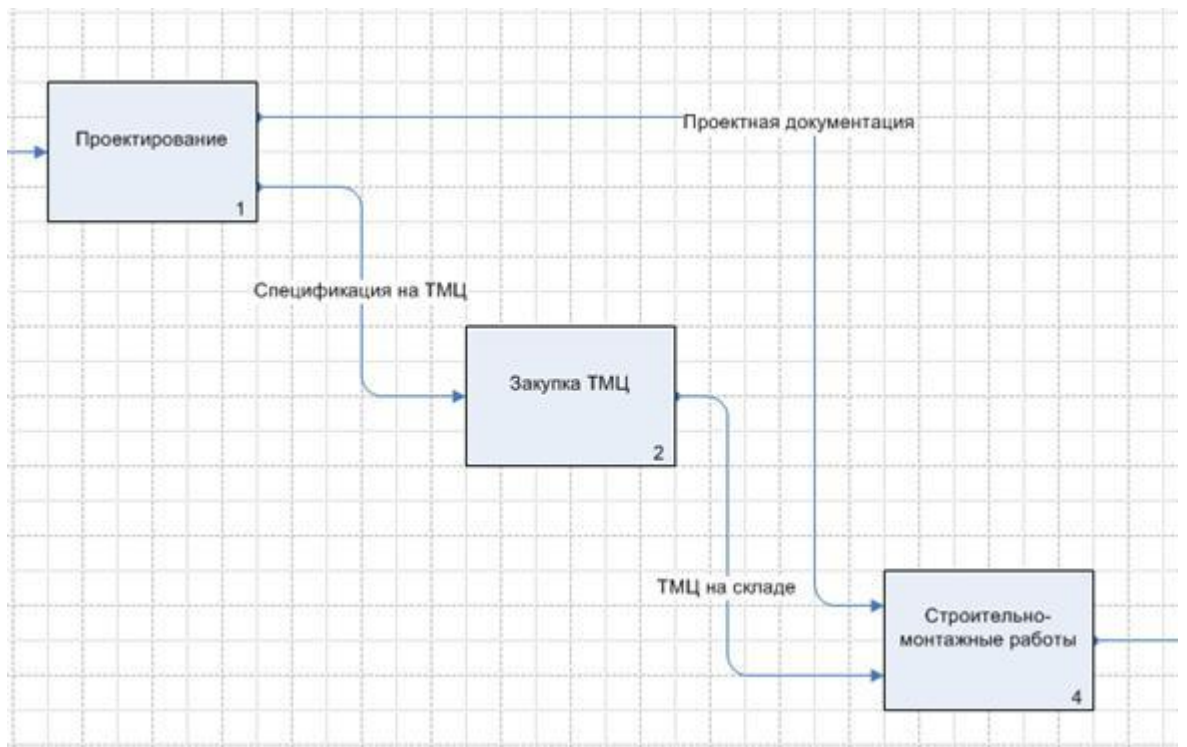


Рисунок 4 - Пример описания бизнес-процесса разработки объекта

На рисунке 4 показаны процессы в виде прямоугольников и связи между процессами в виде стрелок. У прямоугольников (в терминологии IDEF0 – блоки) каждая грань имеет свое назначение для стрелок:

- **левая** – указываются входные объекты (связь по входу);
- **правая** – указываются выходные объекты (связь по выходу);
- **верхняя** – указываются ограничения и управляющие воздействия (связь по управлению);
- **нижняя** – указываются механизмы выполнения бизнес-процесса (оборудование и субъекты).

Каждый блок в терминологии IDEF0 на диаграмме показывает преобразование входа в выход с помощью механизмов с учетом управляющих и ограничивающих воздействий. Взаимосвязи между отдельными процессами представляют собой конкретные физические объекты, логические или управленческие решения. Они отражают результаты выполнения бизнес-процессов или составляющих подпроцессов. Примером управленческих связей может служить выполненный договор субподряда, подписанный акт приемки скрытых работ, получение разрешения на строительство.

Для детального описания действий, выполняемых строительной организацией, применяется нотация Cross-functional Flowchart. В графической форме это представление показано на рисунке 5. На схеме выделены субъекты («колодцы»), действия (прямоугольники) и потоки (стрелки) между ними.

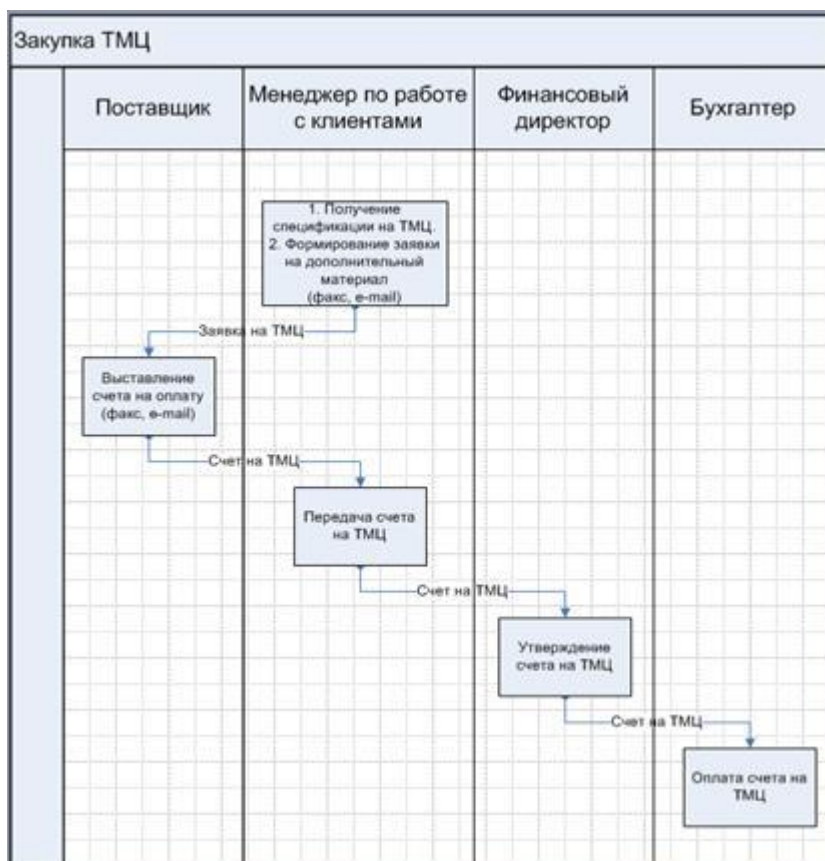


Рисунок 5 - Пример описания процедуры в нотации Cross-functional Flowchart

*Поток* – это упорядоченное пространственно-временное движение объектов между субъектами.

При описании бизнес-процессов объекты могут быть материальными, например, строительный инструмент, материал, изделия. Объекты могут быть также представлены в виде документов: накладной, акта приемки скрытых работ, счета-фактуры. Информационными объектами могут быть запросы, распоряжения, приказы.

Описать деятельность даже небольшой организации в нотации Cross-functional Flowchart можно достаточно наглядно, но размеры такой схемы большие и неудобны в работе. По рекомендациям разработчиков Business Studio наиболее удобно представлять бизнес-процессы и подпроцессы в нотации IDEF0, а процедуры нижнего уровня – в нотации Cross-functional Flowchart.

При декомпозиции бизнес-процессов необходимо учесть, что существует целый класс процедур, для которых нельзя описать, как именно получается ее результат. Это относится к творческим задачам, часто решаемым при проектировании зданий и сооружений, они не имеют формального алгоритма реализации.

Описание бизнес-процессов требует четко разграничивать понятия действия и технологии выполнения действия. Так, если в описании бизнес-

процесса есть действие «Монтаж пролетного строения», то порядок проведения работ по монтажу, применяемые механизмы, допуски и отклонения при выполнении работ определяются специальной технологической картой. В этом случае отпадает необходимость подробного описания каждого действия при выполнении работ в процедурах, что ведет к упрощению модели бизнес-процесса.

Глубина и подробность описания подпроцессов в модели определяется необходимостью детального моделирования управленческих механизмов, разработанных и внедряющихся на предприятии. Усложнение модели не должно быть вызвано желанием подробно описать технологию выполнения строительных процессов. Если в строительной организации внедряется система менеджмента качества по версии ИСО серии 9000, то необходимо подробно описать документированные процедуры. Это условие является обязательным требованием данного стандарта.

#### **Вопрос 4. Организационная структура**

В деятельности любого экономического объекта важную роль играет субъект управления. Взаимодействие субъектов управления в пределах предприятия описывается организационно-штатной структурой. В графическом виде она представляет собой иерархическую или древовидную структуру с указанием организационных связей. Пример описания организационной структуры предприятия приведен на рисунке 6.



Рисунок 6 - Пример организационной структуры

Протекающие на предприятии бизнес-процессы и реализуемые процедуры осуществляют исполнители (объект управления). Субъект и объект управления образуют коллектив, который должен согласованно выполнять эти процессы и действия. Взаимодействие простых исполнителей (рабочие, сотрудники аппарата управления) и высшего руководства осуществляют руководители, ответственные за общий результат работы нескольких исполнителей (мастера, прорабы, начальники участка), за

согласованное выполнение действий: распределения задач, контроля, реакции на отклонения и т. д. Описание взаимодействий в коллективе в виде распределенной иерархической структуры в форме дерева и есть организационная структура.

В процессе развития предприятия организационная структура меняется, особенно при внедрении современных методов управления и систем качества. При этом возникает необходимость в пересмотре организационной структуры, ее переработке и проектировании.

*Организационное проектирование* – формирование организационной структуры управления, состава и иерархии подразделений.

Формирование организационной структуры предприятия на этапе проектирования зависит от выбранной стратегии. При этом необходимо руководствоваться следующими принципами или подходами к проектированию:

- один бизнес-процесс (подпроцесс) – одно подразделение;
- функциональный – по профессиональным навыкам;
- географический;
- критичность результата бизнес-процессов (подпроцессов).

### ***Вопрос 5. Подсистемы управления***

Деятельность организации невозможно описать только как взаимосвязь бизнес-процессов, подпроцессов и процедур, протекающих в определенной организационной структуре. В реальности, на производстве процессы управления имеют более сложный характер и их можно выделить по определенному признаку. Например, в случае движения товарно-материальных ценностей – это процедуры или действия участников, связанные с движением – само движение, его оформление, регистрация в бухгалтерском учете и другие.

В организации также можно выделить подсистемы:

- стратегического развития;
- управления проектами;
- управления финансами;
- управления информационным обеспечением (информационная система);
- управления качеством продукции.

Необходимость выделения отдельных подсистем из общей системы управления заключается в их важности для развития бизнеса предприятия, а также тем, что реализация задач, решаемых подсистемами, затрагивает и определяет существующие бизнес-процессы.

### ***Вопросы 6. Регламенты***



Модель управления представляется в виде графической схемы, необходимой в первую очередь для верхнего уровня управления. Для рядовых сотрудников и исполнителей нужны понятные и удобные в работе требования к их деятельности. Они обычно представляются в виде инструкций и регламентов.

*Регламент* – документ, закрепляющий обязанности, ответственность и права субъектов компании – сотрудников и подразделений.

Регламенты, в том числе и для СМК можно классифицировать по различным уровням управления.

Регламенты *уровня системы управления* качеством определяют политику и принципы управления бизнесом. Описывают методы управления предприятием, характеризуют основные зоны ответственности (бизнес-процессов) и принципы управления ими.

Регламенты *уровня организационных единиц* определяют бизнес-процессы. Описывают конкретизированные методы управления бизнес-процессами и подразделениями.

Регламенты *уровня должностей* определяют содержание должностных инструкций, методических и рабочих инструкций. Описывают конкретизированные требования к деятельности сотрудников предприятия.

Можно выделить следующие основные типы регламентов.

*Регламент процесса.* Описывает последовательность выполнения процесса с указанием входов-выходов, результатов, ответственности и показателей процесса.

*Регламент процедуры.* Описывает последовательность выполнения действий в процедуре, ответственных исполнителей и их взаимодействие.

*Положение о подразделении.* Содержит общие положения, диаграмму организационной структуры, штатное расписание, описание зоны ответственности и совокупности процедур, в которых участвует подразделение.

*Документооборот.* Описывает движение документации на предприятии. Может формироваться как по отдельному процессу или процедуре, так и в целом по организации.

*Должностная инструкция.* Описывает зоны ответственности и действий сотрудника в рамках участия в процессах и процедурах.

Основным документом в СМК, описывающим обязанности сотрудников, является должностная инструкция. В Business Studio предусмотрен механизм формирования регламентов на основе модели. Содержание должностной инструкции формируется по разделам и приводится в таблице 1.

Таблица 1 - Содержание должностной инструкции

Раздел	Содержание
--------	------------

1. Общие требования	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Общие положения</li> <li>· Область применения данной должностной инструкции</li> <li>· Цели должности</li> <li>· Порядок назначения на должность и освобождения от должности</li> <li>· Непосредственный руководитель работника</li> <li>· Профессиональные требования</li> <li>· Функции</li> <li>· Права должности</li> <li>· Сведения о замещении работника в период его временного отсутствия</li> </ul>
2. Должностные требования	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Описание действий сотрудника</li> <li>· Управление отклонениями</li> <li>· Участие в документообороте</li> </ul>

Раздел № 1 «Общие требования» формируется автоматически на основании информации, вносимой пользователем в меню «Параметры должности» соответствующего сотрудника.

Раздел № 2 «Должностные требования» формируется на основании выборки действий из всех процедур, в которых участвует данный сотрудник. Также в раздел попадает информация об участии должности в документообороте и в действиях по отклонениям.

Следующим важным документом, необходимым при разработке СМК, является «Положение о подразделении». Business Studio позволяет сформировать данный документ автоматически. Для этого необходимо выделить процедуры, в которых участвуют сотрудники, входящие в указанное подразделение. Затем программа, используя информацию, вносимую пользователем в окне «Параметры подразделения», данные о должностях подразделений, вносимой пользователем в окне «Параметры должности», и о конкретных сотрудниках подразделений сформирует требуемый документ.

Положение о подразделении состоит из следующих ключевых разделов (таблица 2).

Таблица 2 - Содержание положения о подразделении

Раздел	Содержание
1. Общие положения	Род деятельности подразделения (предприятия), условия создания и ликвидации, какими документами руководствуется в своей деятельности
2. Структура	Состав подразделения, организационная структура подразделения

3. Задачи	Задачи, стоящие перед подразделением
4. Функции	Функции, выполняемые подразделением для решения поставленных задач
5. Права	Права сотрудников служб
6. Ответственность	Определение степени ответственности и ответственных лиц
7. Деятельность	Процедуры, в которых участвует подразделение, документооборот (входящие и исходящие документы), входящие и исходящие ТМЦ
8. Цели и показатели	Цели и показатели деятельности подразделения

*Документооборот формируется на основании движения всей документации, задействованной в конкретном бизнес-процессе. Форма приведена в таблице 3.*

*Регламент формируется автоматически на основании модели в формате IDEF0 / Process Flowchart / Cross-functional Flowchart. Графические элементы и параметры процессов (процедур) выводятся в единый структурированный документ.*

Таблица 3 - Форма документооборота сформированная системой

№	Наименование Документа	Подготовка или поступление документа	Движение документа			Передача или хранение документа
			Действие	Ответственный	Требования к срокам	

*Регламент процесса или процедуры состоит из следующих ключевых разделов (таблица 4).*

Таблица 4 - Регламент процесса или процедуры

Раздел	Содержание
1. Общее описание процесса	В разделе перечислены: Объект деятельности; Иницилирующее событие; Результат процесса; Входы и выходы бизнес-процесса Иерархия процесса

Раздел	Содержание
2. Перечень подпроцессов и процедур бизнес-процесса	В таблице указываются: наименование процедуры, начало, результат, ответственный
3. Карта процедур бизнес-процесса	Диаграмма бизнес-процесса
1. Документооборот бизнес-процесса	Табл. 9.3
5. Информационные объекты, задействованные в бизнес-процессе	Перечень информационных объектов: бумажных и электронных документов
6. Цели и показатели	Цели и показатели процесса/процедуры

### **Вопрос 7. Руководство по качеству**

Одним из основных требований стандарта ИСО Р 9000:2001 является создание и поддержание в рабочем состоянии руководства по качеству. Это требование Business Studio реализует в разделе «отчеты» меню навигатора системы (рисунок 7).

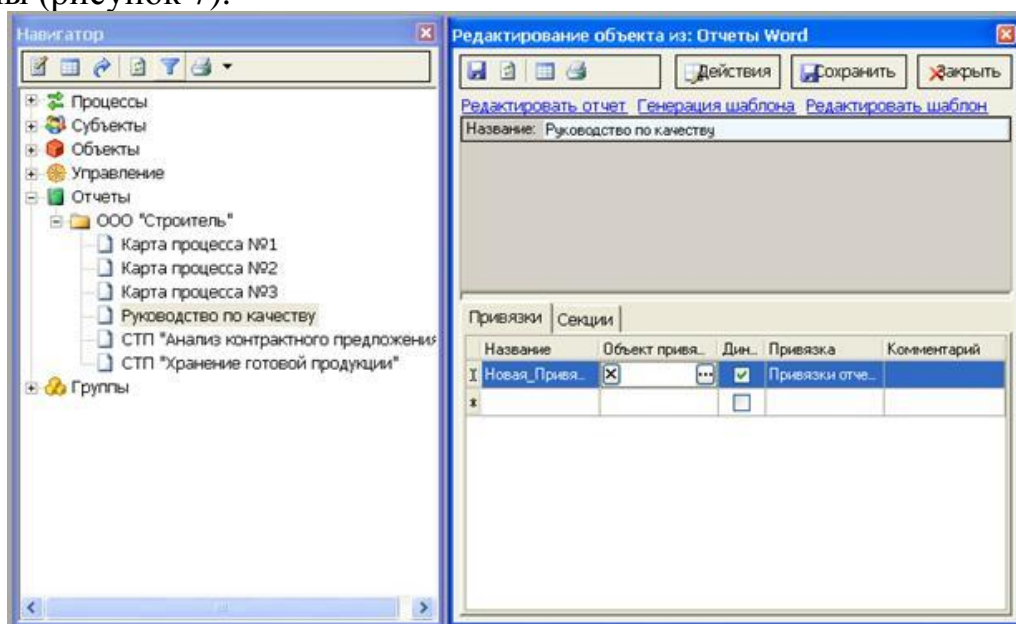


Рисунок 7 - Меню «отчеты» навигатора системы

В этом разделе также можно формировать и хранить различные документы, описывающие систему менеджмента качества предприятия. К ним относятся стандарты предприятия, должностные инструкции, карты процессов и др.

### **Контрольные вопросы**

1. Определите основное назначение системы Business Studio.
2. Какие документы СМК позволяет сформировать Business Studio.

3. Назовите основные элементы системы управления компанией.
4. Дайте определение термину «цель».
5. Дайте определение термину «стратегия».
6. Дайте определение термину «проект».
7. Что такое бизнес-процесс?
8. По каким признакам классифицируются бизнес-процессы?
9. Дайте определение термину «процедура».
10. Дайте определение термину «подпроцесс».
11. Перечислите действия, выполняемые при описании бизнес-процесса.
12. Назовите метод отражения процессов, основанный на стандарте IDEF0.
13. Для чего применяется нотация Cross-functional Flowchart?
14. Какова форма организационной структуры предприятия?
15. Перечислите принципы проектирования организационной структуры.
16. Назовите подсистемы строительной организации.
17. Дайте определение термину «регламент».
18. Как можно классифицировать регламенты?
19. Назовите основные типы регламентов.
20. Какой механизм предусмотрен для формирования регламентов в Business Studio?



**Задание по занятию № 11. Основы построения системы сбалансированных показателей**

и

KPI.

Модель сбалансированной системы показателей (ССП) по каждому направлению (см. картинку во вложении) включает:

- 1) стратегическую цель,
- 2) ее описание с помощью KPI,
- 3) целевые значения для всех выбранных KPI,
- 4) мероприятия, способствующие достижению этих целевых значений, что в конечном виде обеспечивает достижение целей собственника.

Кратко о KPI и связи с ССП: <http://www.businessstudio.ru/procedures/business/kpi/>

Задача и алгоритм работы состоит в следующем:

1. Выбрать и дать краткую характеристику исследуемого бизнес-процесса своего предприятия.
2. Показать место и роль выбранного процесса в ССП (можно взять за основу картинку во вложении только детализировать выбранный блок на основе своего процесса).
3. Определить цели, целевое значение и мероприятия для выбранного процесса.
4. Разработать KPI, метрики процесса, чтобы отслеживать успех (выделить периоды, когда будут сниматься метрики -- месяц, неделя, час и т.д.; определить кто будет снимать метрики и кто будет пользователем результата; разработать формы отчетности, каким образом будут сниматься те показатели, которые определяют успех по процессу).
5. Оформить результаты работы в документ/презентацию и выложить в сообщество.