



Система бизнес-  
моделирования

# Проектирование системы управления предприятием



# Сегодняшние экономические реалии

## Тенденции развития экономики

### • Конкурентная борьба ожесточается

Возникают новые конкуренты  
Исчезают торговые барьеры

### • Власть берут клиенты

Клиенты диктуют условия  
Хотят получить и сразу же заплатить

## Положение предприятий России

- 90% предприятий России применяют традиционный подход – от имеющихся ресурсов и технологий к разработке продуктов и определению стоимости продукта на рынке
- Подавляющее большинство «живых» предприятий России базируются на монопольном владении ресурсами или производственными мощностями
- 80% предприятий России испытывают усиление конкурентной борьбы и терпят неудачу при запуске

## Требования к системе управления

- Быстрая реакция компании на изменения, гибкость и маневренность управления
- Фокус на развитие, решение стратегических задач
- Постоянное внимание к потребностям клиента
- Выбор оптимальных способов работы и технологий

Предприятия России не понимают клиента. Маркетинговые исследования ориентированы на определение доли рынка и стоимости продукции

Предприятия России имеют избыточные производственные мощности (до 40%) и человеческие ресурсы (персонала), которые не нужны для предложения ценности, конкурентоспособного на рынке

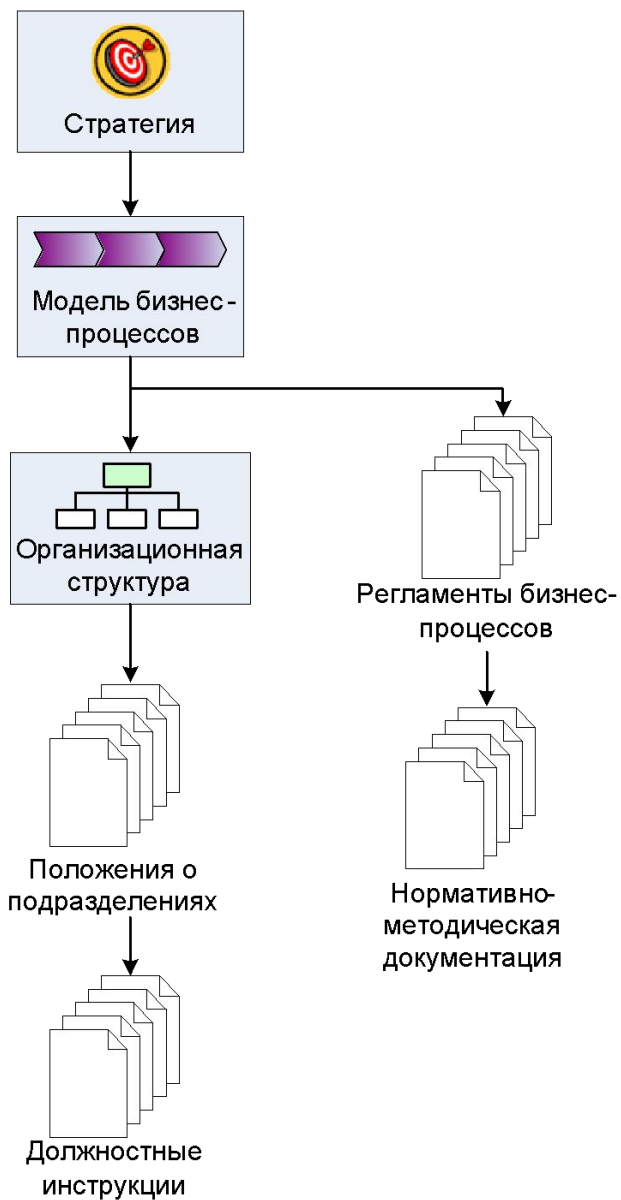


# Анализ текущего состояния системы управления на предприятиях

	 <b>Отсутствует</b>	 <b>Слабо формализована</b>	 <b>Устарела</b>	 <b>Актуальна</b>
<b>Признаки</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обязанности и полномочия закреплены «на словах»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Собственник представляет стратегию развития, но стратегия не формализована</li> <li>Разработана организационная структура и закреплены основные зоны ответственности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сформирована в условиях плановой экономики</li> <li>Нормативная документация не обновляется или обновляется не в полном объеме</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Формализована стратегия развития</li> <li>Описаны бизнес-процессы</li> <li>Разработана организационная структура</li> <li>Разработан пакет регламентных документов</li> </ul>
<b>Характерно для</b>	Молодые небольшие (5-10 человек) компании на стадии реализации бизнес-идеи	Растущие предприятия, созданные в последние 3-8 лет	Предприятия, созданные в период СССР	Предприятия динамично развивающихся отраслей (телекоммуникации, банки, ТЭК, торговые сети). 1-2% от общего количества предприятий.



# Проектирование системы управления





# Построение модели бизнес-процессов

Business Studio - БСП

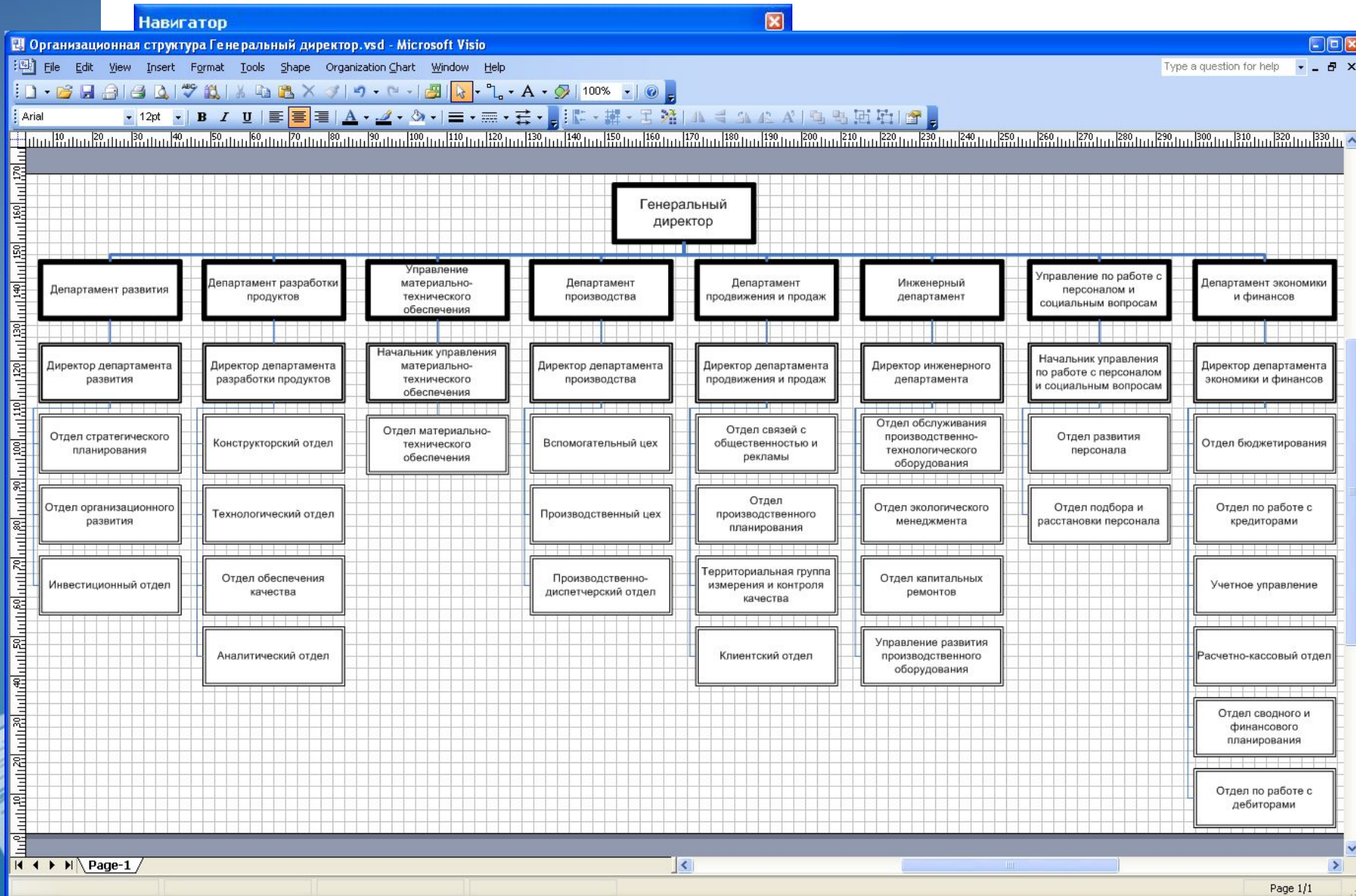
Business Studio - Пилот сервер

Процедура: А4... Доставка ТМЦ

Доставка ТМЦ

Кладовщик	Бухгалтер	Менеджер по снабжению	Транспортная организация	Поставщик
	Информация об оплате счета			
	Комплектование сопроводительной документации для получения ТМЦ у поставщика			
	Счет, платежное поручение, доверенность на получение ТМЦ			
	Решение о доставке собственным транспортом	Получение сопроводительной документации на ТМЦ. Принятие решения о способе доставки		
	Решение о привлечении транспортной организации	Формирование договора с транспортной организацией		
		Договор на доставку		
			Утверждение договора на доставку	
		Договор на доставку		
Регистрация договора		Формирование заявки на доставку ТМЦ		
				Заявка на доставку ТМЦ

10.10.2005





**ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ**

Начальник монтажного участка

**1. ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ**

Настоящая инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность должностного лица.

**2. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ**

**2.1. Общие положения**

**2.1.1. Область применения данной Должностной инструкции**

Настоящая инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность Начальника монтажного участка компании «ИнТехПроект».

**2.1.2. Цели должности**

- обеспечение выполнения строительно-монтажных работ на объекте;
- распределение ресурсов монтажных участков.

**2.1.3. Порядок назначения на должность и освобождения от должности**

Начальник монтажного участка назначается на должность и освобождается от должности приказом директора компании.

**2.1.4. Непосредственный руководитель работника**

Заместитель директора по производству

**2.1.5. Профессиональные требования**

- высшее техническое образование;
- опыт работы не менее 3 лет.

**2.1.6. Обязанности**

- осуществление организационной комплектации производства совместно с руководителем проекта;
- организация и контроль за выполнением строительно-монтажных работ;

число руководит	Ф.И.О. работника
	Паломов Виталий Сергеевич
	Иванова Светлана Ивановна
	Павлов Виктор Владимирович
	Парфенова Любовь Александровна
число руководит	Ф.И.О. работника
	Сторобогатов Антон

Стр. 1

Стр. 2 Разд. 2 2/6 На 2,4см Ст. 1 Кол. 4 ЗАП ИСПР. ВДП ЗАМ русский (Ро)



- Удобное распространение информации среди исполнителей и заинтересованных лиц
- Использование на Intranet- и Internet- порталах
- Поддержка гиперссылок на объекты системы

**3. РЕГЛАМЕНТ ВЫПОЛНЕНИЯ**

№	Действие
1	Передача проектной документации монтажникам
2	Выполнение строительно-
3	1. Составление акта приема-эксп. 2. Уведомление заказчика проведения пуско-наладочных работ
4	Согласование сроков проведения работ
5	Проведение пуско-наладочных работ
6	Подписание акта приема-сдачи
7	1. Подписание акта приема-сдачи 2. Предоставление информации об окончании работ на объекте проектировщику
8	Получение акта приема-сдачи
9	Получение акта приема-сдачи
10	Разработка исполнительной документации
11	Получение исполнительной документации
12	Получение исполнительной документации

**Описание отклонений**

Все изменения, пожелания заказчика отражены в проектной документации, выполнение монтажа, с учетом каких-либо изменений, без соответствующего отклонения в проектной документации.

**ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ**

Прораб

- ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ**

Настоящая инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность должностного лица.
- ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ**
  - Общие положения**
    - Область применения данной Должностной инструкции**

Прораб является руководителем направления выполнения строительно-монтажных работ.
    - Цели должности**

Обеспечение своевременного и качественного выполнения СМР.
    - Порядок назначения на должность и освобождения от должности**

Приказом директора.
    - Непосредственный руководитель работника**

[Директор](#)
    - Профессиональные требования**

Опыт работы не менее 5 лет.
    - Обязанности**

Обеспечение выполнения СМР. Контроль выполнения СМР.
    - Права должности**

Представлять компанию перед контрагентами.
    - Сведения о замещении работника в период его временного отсутствия**

Приказом директора.



Спасибо за внимание!



# Business Studio

[www.businessstudio.ru](http://www.businessstudio.ru)

## Группа компаний «Современные технологии управления»

**Адрес:** Самара, ул. Ново-Садовая, 106. ТД «ЗАХАР», 7А этаж.

**Телефон:** (846) 276-45-86

**Факс:** (846) 276-45-86

**E-mail:** [mail@businessstudio.ru](mailto:mail@businessstudio.ru)

## Партнерская сеть

Партнерская сеть объединяет ведущие консалтинговые и ИТ-компании России и стран СНГ в городах: Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Омск, Челябинск и других.

Координаты партнеров: [www.businessstudio.ru/addr](http://www.businessstudio.ru/addr)



The screenshot displays the Business Studio interface with three overlapping windows:

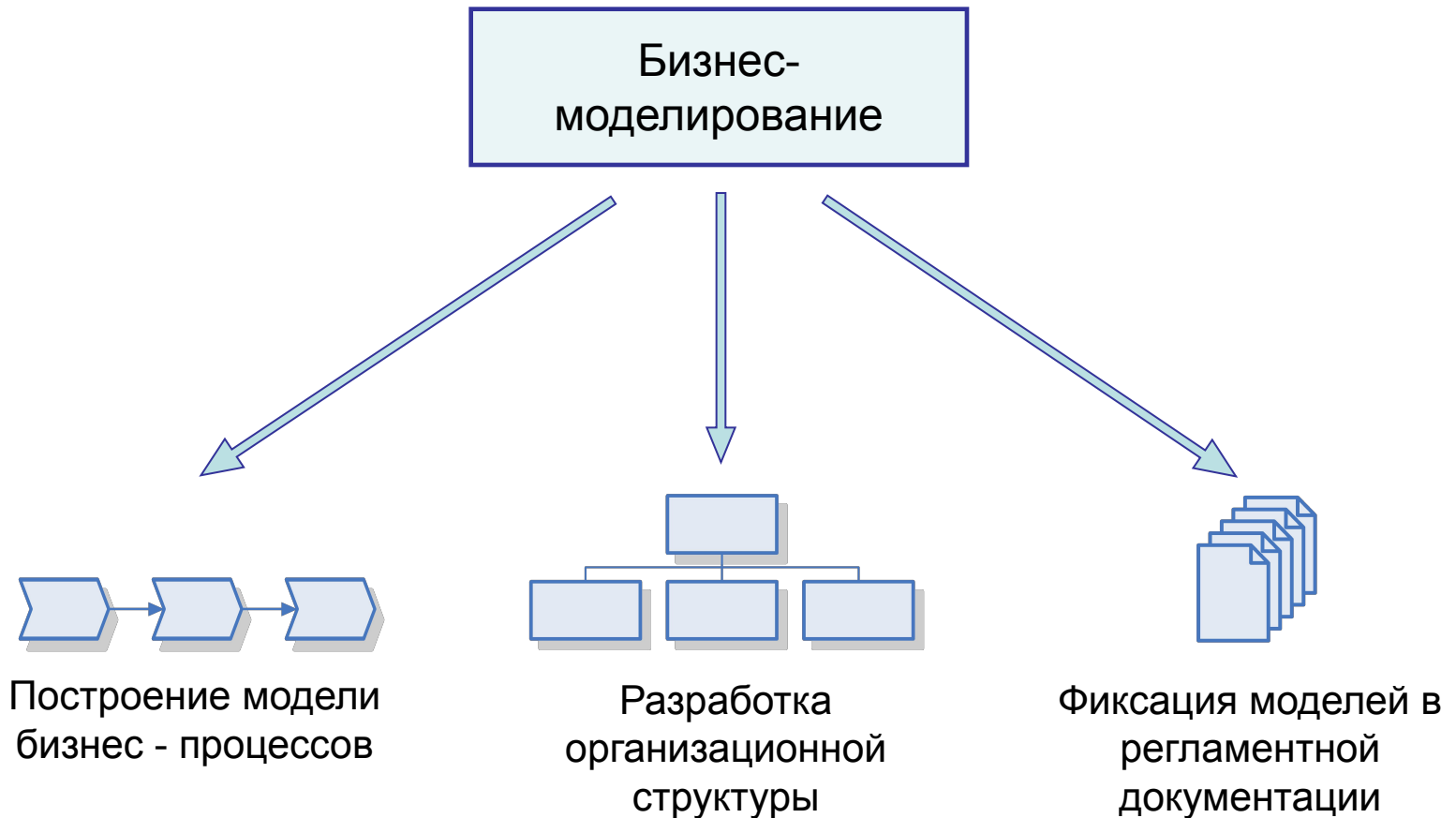
- Top Window (IDEFO: Процесс...мпании «МИР»):** Shows a high-level process diagram with two main activities: 'Заявка на ТМЦ' (Request for Materials) and 'Методика отбора' (Selection Methodology).
- Middle Window (IDEFO: Закупка ТМЦ):** Shows a detailed IDEF0 diagram for the procurement process. It includes the following elements:
  - Inputs:** 'Информация о складских остатках' (Warehouse inventory information) and 'Заявка на ТМЦ' (Request for Materials).
  - Process 1:** 'Формирование спецификации заказа' (Order specification formation).
  - Process 2:** 'Поиск поставщика' (Supplier search).
  - Process 3:** 'Приобретение ТМЦ' (Material procurement).
  - Process 4:** 'Доставка ТМЦ' (Material delivery).
  - Outputs:** 'Спецификация заказа' (Order specification), 'Обязательства перед поставщиками' (Supplier commitments), 'ТМЦ' (Materials), and 'ТМЦ на складе' (Materials in warehouse).
  - Control:** 'Методика отбора поставщиков' (Supplier selection methodology).
  - Resource:** 'Транспорт' (Transport).
- Bottom Window (Редактирование объекта из: Процессы):** A pop-up dialog for editing the 'Поиск поставщика' process. It contains the following data:
 

Название:	Поиск поставщика
*Тип процесса:	IDEFO
Описание объекта регламентации:	
Ответственный:	Инженер по логистике
Начало:	Поступление спецификации заказа на ТМЦ
Результат:	Поставщик выбран
Требования к срокам:	Не более 3 дней
Периодичность:	По мере поступления заказов

The interface also includes a Navigator on the left showing a hierarchical tree of processes and subjects, and a status bar at the bottom right showing the date '14.03.2005'.

# Элементы системы управления

**Бизнес-моделирование** - формирование структур, функций и процессов, оптимальным способом реализующих цели предприятия.





*Бизнес-процесс*— последовательность действий, направленных на получение заданного результата.

*Бизнес-процессы* – класс процессов, составляющих деятельность предприятия, реализующих установленный алгоритм преобразования рыночных потребностей в заранее заданный результат системы.

Понятие «бизнес-процесс» характеризуется следующими параметрами:

- *упорядоченная последовательность* – все элементы процесса связаны с последовательной трансформацией или сменой состояния системы или ее отдельного элемента;
- *начало, окончание и продолжительность* – процесс характеризуется временными параметрами;
- *позиционирование* – процесс протекает во взаимосвязи с другими процессами и (или) элементами, окружением системы; достижение результата возможно только при условии «синхронизации» этого взаимодействия;
- *направленность* – деятельность, составляющая процесс, является целенаправленной, то есть «сосредоточенной» на достижении некоторой цели и получение соответствующего априорно заданного результата.





# Моделирование бизнес-процессов Диаграмма Процедуры

Business Studio - Демо база

Файл Справочники Отчеты Сервис Окна Помощь

Навигатор

- Процессы
  - Компания "МИР"
    - Модель\_Компания "МИР"
      - Процессы Компании «МИР»
        - Проектирование
        - Закупка ТМЦ
        - Розничная реализация ТМЦ
        - Строительно-монтажные работы
          - Комплектация производства
            - 1. Получение проектной документации
            - Оформление накладной для получения ТМЦ
            - Предоставление накладной
            - Передача ТМЦ
            - Доставка ТМЦ на объект
            - Выполнение СМР

- Субъекты
- Заказчик
  - Компания "МИР"
    - Директор
      - Директор по рознице
      - Заместитель директора по закупкам
        - Отдел логистики
          - Инженер по логистике
            - Водитель
            - Склад
              - Кладовщик
              - Экспедитор
- Инженерно-техническая служба
- Коммерческий директор
  - Коммерческий отдел
    - Инженер по сбыту
    - Менеджер по работе с клиентами
- Проектное бюро
  - Прораб
- Финансовый директор
- Начальники цехов
- Поставщик
- Объекты
- Документы
  - Бумажный документ
    - Документы ИСО
    - Методические материалы
    - ООО «АВС»
      - Акт ввода объекта в эксплуатацию
      - Акт выполненных работ

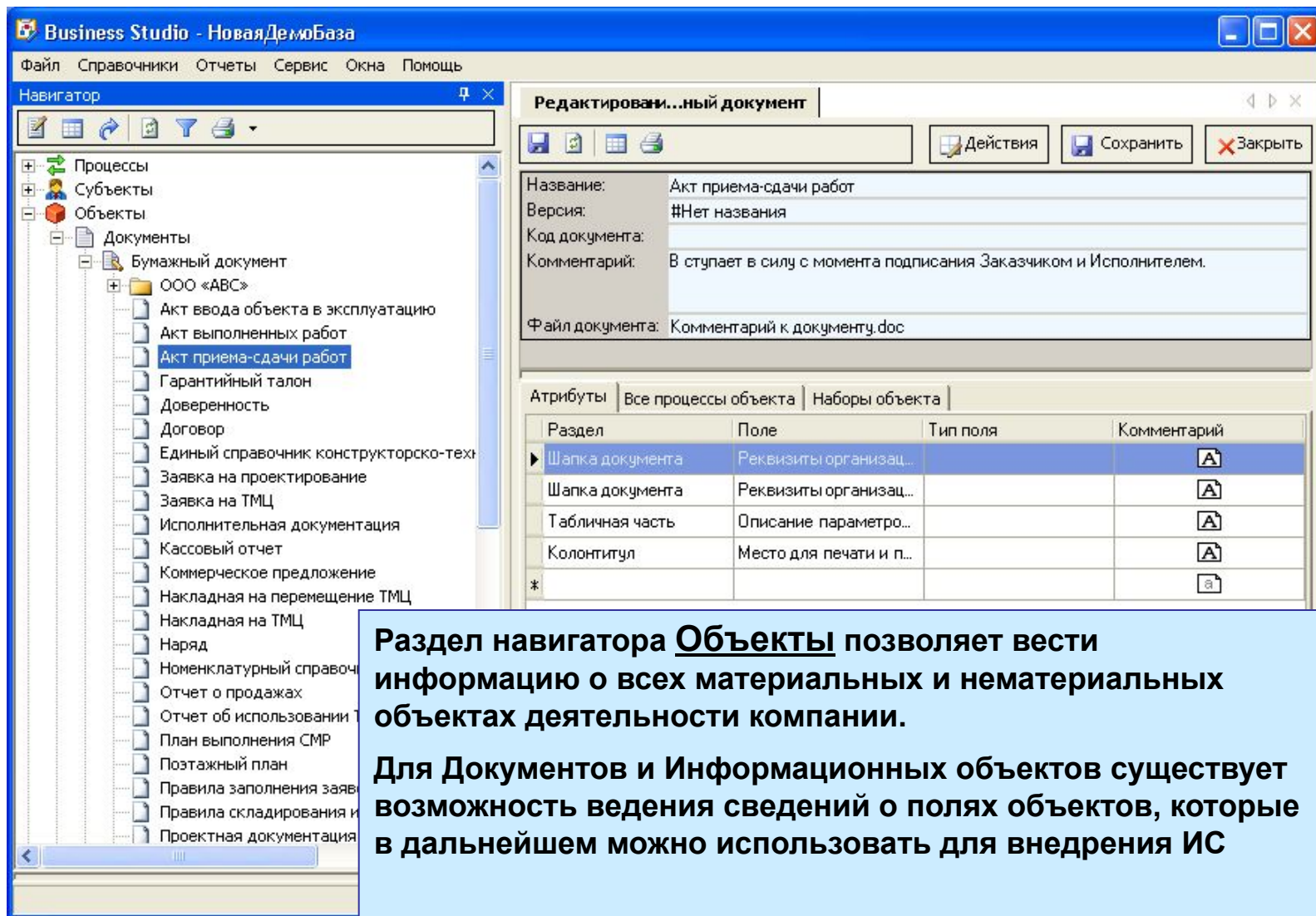
Процедура: Ко...я производства

Действие Объект

### Комплектация производства

Прораб	Менеджер по работе с клиентами	Кладовщик
1. Получение проектной документации 2. Запрос документов для получения ТМЦ со склада	Оформление накладной для получения ТМЦ	
	Запрос ТМЦ	
	Накладная на ТМЦ	
Предоставление накладной		
	Накладная на ТМЦ	
		Передача ТМЦ
		Накладная на ТМЦ
		ТМЦ
Доставка ТМЦ на объект		

14.03.2005



The screenshot shows the Business Studio interface. On the left is the 'Навигатор' (Navigator) pane with a tree view under 'Объекты' (Objects) containing a list of documents. The main area is titled 'Редактирова...ный документ' (Editing... document) and shows the details of a document named 'Акт приема-сдачи работ'. Below this is a table of attributes.

**Навигатор (Объекты):**

- Процессы
- Субъекты
- Объекты
  - Документы
    - Бумажный документ
      - ООО «ABC»
        - Акт ввода объекта в эксплуатацию
        - Акт выполненных работ
        - Акт приема-сдачи работ**
        - Гарантийный талон
        - Доверенность
        - Договор
        - Единый справочник конструкторско-тех...
        - Заявка на проектирование
        - Заявка на ТМЦ
        - Исполнительная документация
        - Кассовый отчет
        - Коммерческое предложение
        - Накладная на перемещение ТМЦ
        - Накладная на ТМЦ
        - Наряд
        - Номенклатурный справоч...
        - Отчет о продажах
        - Отчет об использовании Т...
        - План выполнения СМР
        - Постажный план
        - Правила заполнения заяв...
        - Правила складирования и...
        - Проектная документация

**Редактирова...ный документ:**

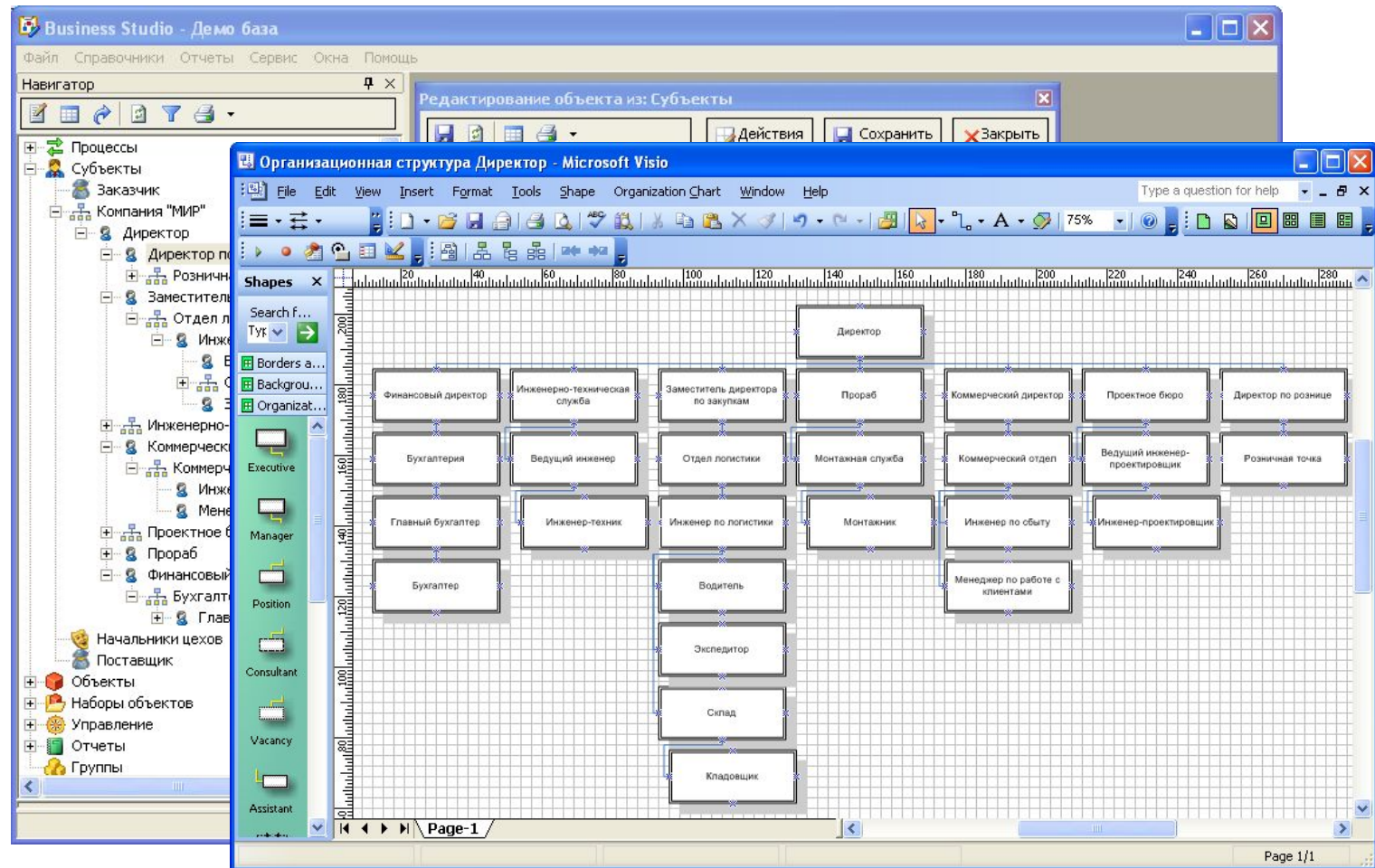
Название: Акт приема-сдачи работ  
 Версия: #Нет названия  
 Код документа:  
 Комментарий: Вступает в силу с момента подписания Заказчиком и Исполнителем.  
 Файл документа: Комментарий к документу.doc

**Атрибуты:** Все процессы объекта | Наборы объекта

Раздел	Поле	Тип поля	Комментарий
Шпка документа	Реквизиты организац...		A
Шпка документа	Реквизиты организац...		A
Табличная часть	Описание параметро...		A
Колонтитул	Место для печати и п...		A
*			A

**Раздел навигатора Объекты позволяет вести информацию о всех материальных и нематериальных объектах деятельности компании.**

**Для Документов и Информационных объектов существует возможность ведения сведений о полях объектов, которые в дальнейшем можно использовать для внедрения ИС**



- Ведение информации об организационно-штатной структуре компании
- Поддержка 4 типов субъектов: Подразделение, Должность, Внешний субъект, Роль
- Автоматическая генерация организационной диаграммы в Microsoft Visio





**Business Studio - НоваяДемоБаза**

Файл Справочники Отчеты Сервис Окна Помощь

Навигатор

- Процессы
- Субъекты
- Объекты
- Наборы объектов
- Управление
  - Направления деятельности
    - Розничная продажа ТМЦ
    - Строительно-монтажные работы**
  - Цели
    - Бизнес-процессы
    - Клиенты
    - Персонал
    - Финансы
  - Стратегии
    - Использование наставничества как способа передачи мастерства
    - Повышение квалификации сотрудников
    - Развитие схем мотивации сотрудников
    - Срок и начало работы определяет клиент
  - Подсистемы управления
    - Управление движением ТМЦ
  - Бюджетное управление
    - Бюджетная структура
    - Финансовая структура
  - Проекты
    - Внедрение 1С
    - Открытие филиала компании в г. Саратов
    - Строительство нового офиса
  - Проблемы и отклонения
    - Отсутствие управленческого учета и планирования

## Редактирование... деятельности

Действия Сохранить Закрыть

Экспортировать по составу Пакетное формирование отчетов Сформировать все

Название:	Строительно-монтажные работы
Клиент:	Юридические и физические лица
Потребность:	Комфортные и безопасные условия в помещении
Продукт:	Инженерное оборудование в эксплуатации
Комментарий:	
Цели и показатели:	Цели и показатели Строительно-монтажные работы

Состав Нормативно-справочные документы

Раздел **Управление** – содержит основные элементы (понятия) регулярного менеджмента.

По умолчанию Business Studio позволяет хранить и обрабатывать сведения о следующих элементах:

1. Направления деятельности
2. Цели
3. Стратегии
4. Подсистемы управления
5. Бюджетное управление
6. Проекты
7. Проблемы и отклонения

Элемент группы **Управление** может быть связан с любыми другими элементами Business Studio. Тем самым устанавливается связь между, например, Целью и связанными с ней процессами



Business Studio - НоваяДемоБаза

Файл Справочники Отчеты Сервис Окна Помощь

Навигатор

Процессы

- Компания "МИР"
  - Модель\_Компания "МИР"
    - Процессы Компании «МИР»
      - Проектирование
        - Подготовка договора на въ...

Редактирова...а из: Процессы

Название: Закупка ТМЦ

\*Тип процесса: Процесс

Описание объекта регламентации: Процесс, описывающий порядок закупки ТМЦ в Компании "МИР"

Ответственный: Заместитель директора по закупкам

Начало: Получение спецификации на ТМЦ менеджером по работе с клиентами

Цели и показатели для Закупка ТМЦ

Цели

[Показать все](#)

№	Название	Тип	Актуальность
▶	Своевременное обеспечение розничных точек и проектов при заданном качестве и бюджете	Цель	<input checked="" type="checkbox"/>
	Выполнение требований регламентных документов	Задача	<input checked="" type="checkbox"/>

Период: [Февраль 2005](#) [Редактировать показатель](#) [Взять из периода...](#) [Взять из предыдущего периода](#)

Показатель	Критерий	Плановое значе...	Фактическ...	Акту...
▶ Время простоя (задержек) при продажах и...	Часы прост...	12	15	<input checked="" type="checkbox"/>
Стоимость ТМЦ	Отклонения...	1000	1100	<input checked="" type="checkbox"/>
*				<input type="checkbox"/>

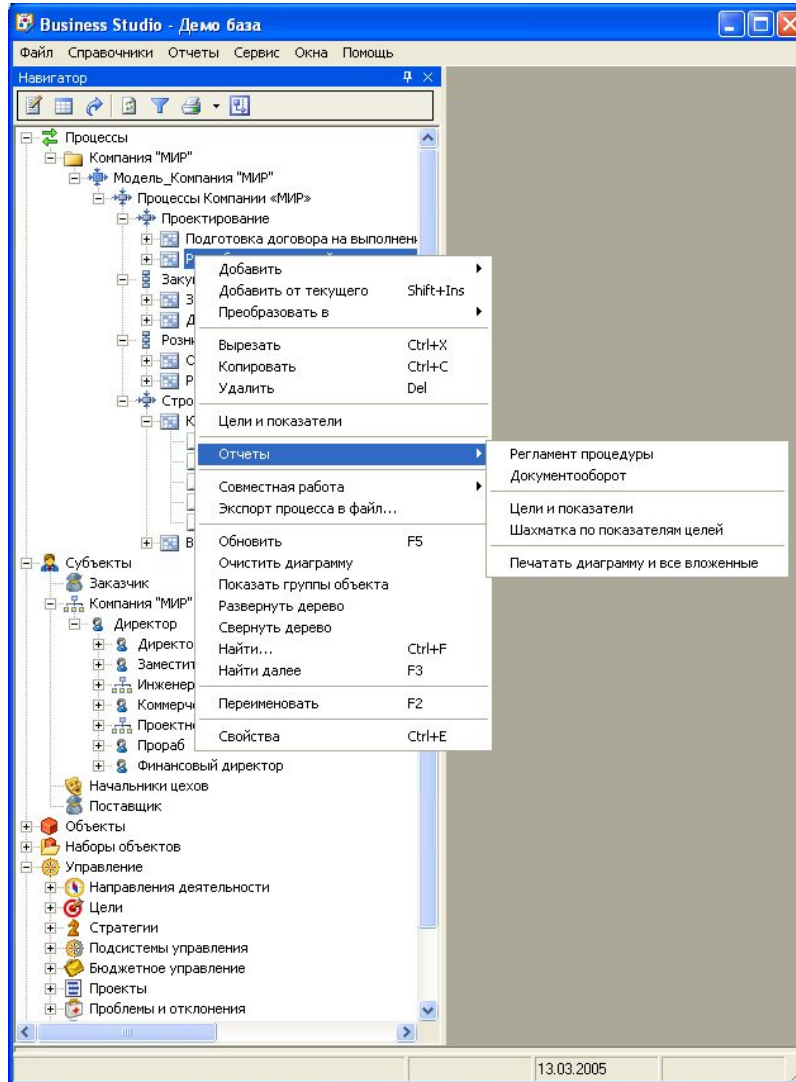
08.02.2005

К любому элементу Business Studio можно привязать набор «Цели – Показатели – Критерии – План/Факт»

Это позволяет использовать Business Studio как инструмент стратегического и оперативного управления, в т.ч. и для поддержки Balanced ScoreCard



# Возможности по формированию документов и отчетов



- Формирование основных видов регламентных документов по процессам, оргструктуре и объектам.
- Вывод отчетов в формате Microsoft Word или HTML-навигатора
- Все поставляемые шаблоны документов можно изменять во встроенном редакторе отчетов
- Создание неограниченного количества пользовательских шаблонов документов
- Поддержка пакетного формирования отчетов
- Создание произвольных отчетов по данным системы

## Документооборот

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

## Регламент процедуры

Описывает последовательность выполнения процедуры, ответственных исполнителей и их взаимодействие.

## Регламент процесса

Описывает последовательность выполнения процесса с указанием входов/выходов, результатов и ответственности, показателей процесса.

## Должностная инструкция

Описание действий сотрудника в рамках участия (выполнения определенных действий) в процессах и процедурах.

## Положение о подразделении

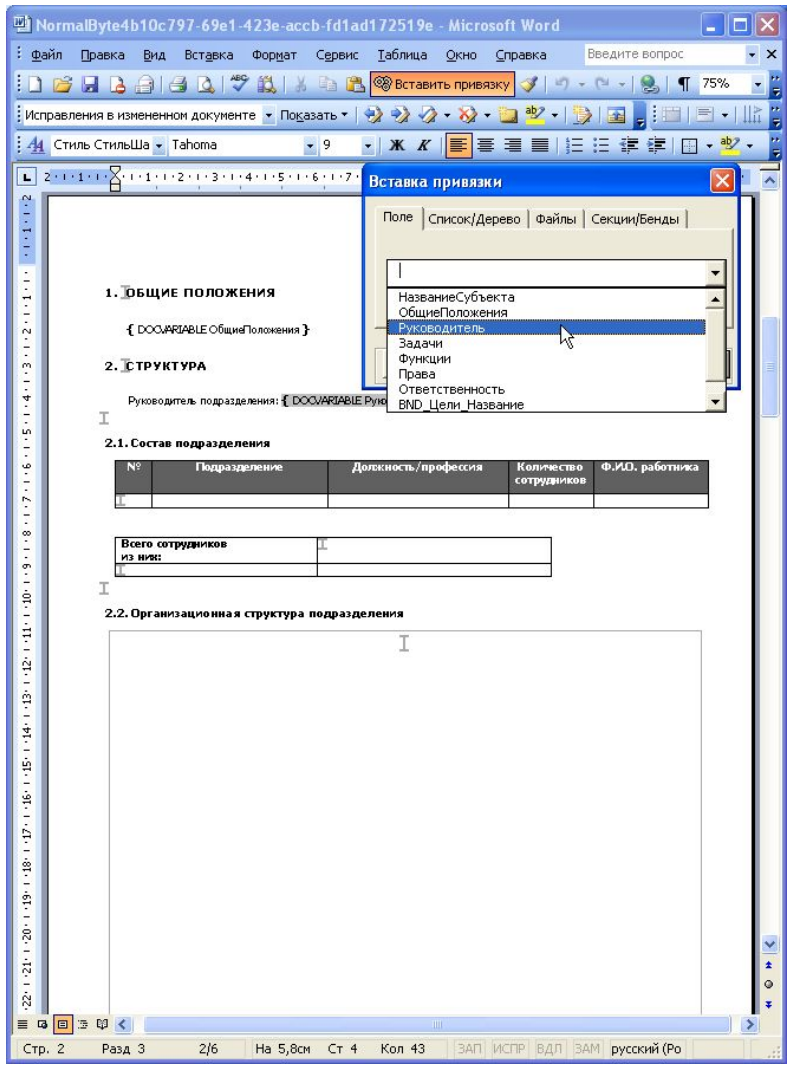
Содержит общие положения, диаграмму оргструктуры, штатное расписание, описание зоны ответственности и совокупности процедур, в которых участвует подразделение.

## Описание участия внешнего субъекта

Перечень процедур и документооборот всех моделей, в которых участвует данный внешний субъект.



## Редактирование шаблона



NormalByte4b10c797-69e1-423e-accb-fd1ad172519e - Microsoft Word

Вставка привязки

Поле | Список/Дерево | Файлы | Секции/Бенды

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

{ DOCVARIABLE:ОбщиеПоложения }

2. СТРУКТУРА

Руководитель подразделения: { DOCVARIABLE:Руководитель }

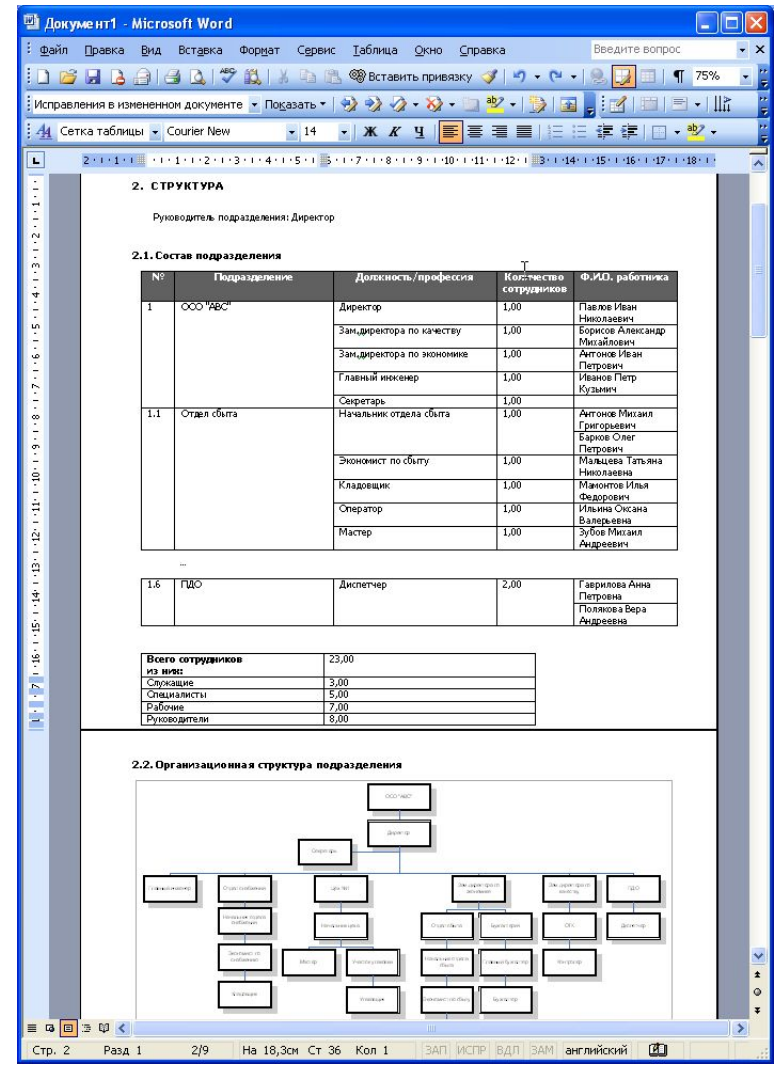
2.1. Состав подразделения

№	Подразделение	Должность/профессия	Количество сотрудников	Ф.И.О. работника
1	ООО "ABC"	Директор	1,00	Павлов Иван Николаевич
		Зам.директора по качеству	1,00	Борисов Александр Михайлович
		Зам.директора по экономике	1,00	Антонов Иван Петрович
		Главный инженер	1,00	Иванов Петр Кузавич
		Секретарь	1,00	
1.1	Отдел сбыта	Начальник отдела сбыта	1,00	Антонов Михаил Григорьевич
		Экономист по сбыту	1,00	Барков Олег Петрович
		Кладовщик	1,00	Мальцева Татьяна Николаевна
		Сператор	1,00	Мажонтов Илья Федорович
		Мастер	1,00	Ильин Олександр Валерьевич
				Зубов Михаил Андреевич
1.6	ГЦО	Диспетчер	2,00	Гаврилова Анна Петровна
				Полынова Вера Андреевна
<b>Всего сотрудников из вида</b>			23,00	
Служащие			3,00	
Специалисты			5,00	
Рабочие			7,00	
Руководители			8,00	

2.2. Организационная структура подразделения

Стр. 2 Разд 3 2/6 На 5,8см Ст 4 Кол 43 ЗАП ИСПР ВДЛ ЗАМ русский (Ро)

## Сформированный документ



Документ1 - Microsoft Word

2. СТРУКТУРА

Руководитель подразделения: Директор

2.1. Состав подразделения

№	Подразделение	Должность/профессия	Количество сотрудников	Ф.И.О. работника
1	ООО "ABC"	Директор	1,00	Павлов Иван Николаевич
		Зам.директора по качеству	1,00	Борисов Александр Михайлович
		Зам.директора по экономике	1,00	Антонов Иван Петрович
		Главный инженер	1,00	Иванов Петр Кузавич
		Секретарь	1,00	
1.1	Отдел сбыта	Начальник отдела сбыта	1,00	Антонов Михаил Григорьевич
		Экономист по сбыту	1,00	Барков Олег Петрович
		Кладовщик	1,00	Мальцева Татьяна Николаевна
		Сператор	1,00	Мажонтов Илья Федорович
		Мастер	1,00	Ильин Олександр Валерьевич
				Зубов Михаил Андреевич
1.6	ГЦО	Диспетчер	2,00	Гаврилова Анна Петровна
				Полынова Вера Андреевна
<b>Всего сотрудников из вида</b>			23,00	
Служащие			3,00	
Специалисты			5,00	
Рабочие			7,00	
Руководители			8,00	

2.2. Организационная структура подразделения

Стр. 2 Разд 1 2/9 На 18,3см Ст 36 Кол 1 ЗАП ИСПР ВДЛ ЗАМ английский



**Business Studio обеспечивает:**

- Распределение работы между специалистами;
- Возможность «забирать» модели или их части из основной информационной базы и «возвращать» их обратно;
- Контроль за целостностью и непротиворечивостью данных.

**Для обеспечения всех этих требований Business Studio поддерживает два режима совместной работы: сетевой и распределенный.**



Требования ИСО 9001:2000	Реализация с помощью BS
Цели в области качества должны быть установлены и быть измеримыми	<p>Формирование дерева целей, критериев и показателей их достижения.</p> <p>Привязка целей к подразделениям и должностям.</p> <p>Формирование отчетов по <b>Целям и Показателям</b>.</p>
Внедрение процессного подхода	<p>Создание графической модели бизнес-процессов и процедур для описания деятельности предприятия.</p> <p>Автоматическое формирование <b>Регламентов процессов</b> и <b>Регламентов процедур</b>.</p>
Осведомление сотрудников организации об их зонах ответственности	<p>Формирование <b>Должностных инструкций</b> и <b>Положений о подразделениях</b>.</p> <p>Распространение документов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— в формате Microsoft Word;</li> <li>— в печатном виде;</li> <li>— в виде HTML-навигатора.</li> </ul>
Постоянное улучшение деятельности и документирование изменений	<p>Отражение изменений в модели и реформирование документации</p>



