

Документационное обеспечение бизнес- процессов

Эседулаев Рустам, 2018 год

Информация и предприятия в 21 веке

Что такое информация?

- ▶ 1) Знания о предметах, фактах, идеях и т. д., которыми могут обмениваться люди в рамках конкретного контекста

(ISO/IEC 10746-2:1996)

- ▶ 2) Знания относительно фактов, событий, вещей, идей и понятий, которые в определённом контексте имеют конкретный смысл

(ISO/IEC 2382:2015)

- ▶ 3) Сведения, воспринимаемые человеком и (или) специальными устройствами как отражение фактов материального или духовного мира в процессе коммуникации

(ГОСТ 7.0-99)

Классификация информации по общественному назначению:

- ▶ *Массовая* информация - информация, предназначенная для населения определенных областей, регионов. Массовая информация - это общественно-политическая, быденная, научно-популярная информация.
- ▶ *Специальная* информация - информация, предназначенная для использования узким кругом лиц, занимающихся решением сложных задач в области науки, техники, экономики.
- ▶ *Личная* информация - информация, необходимая человеку для осуществления персональной деятельности: записная книжка, телефонный звонок т.д.

Классификация информации по способам возникновения, передачи и восприятия:

- ▶ Эстетическая (свет, тень, цвет, звук, запах...)
- ▶ Семантическая
 - 1) результат познания законов природы, общества и мышления: "Земля - вращается";
 - 2) первичная информация возникает в результате деятельности людей;
 - 3) вторичная информация возникает в результате аналитико-синтетической переработки первичной информации;
 - 4) выходная информация - это выводы о вторичной информации.
- ▶ Визуальная (текстовая, числовая, смешанная...)
- ▶ Аудиальная
- ▶ Тактильная
- ▶ Органолептическая (запах, звук)
- ▶ Машинно-ориентированная

Функции информации

- ▶ Познавательная

Цель - получение новой информации

- ▶ Коммуникативная

Цель - передача информации с целью уменьшения энтропии о каком-либо явлении или сущности

- ▶ Управленческая

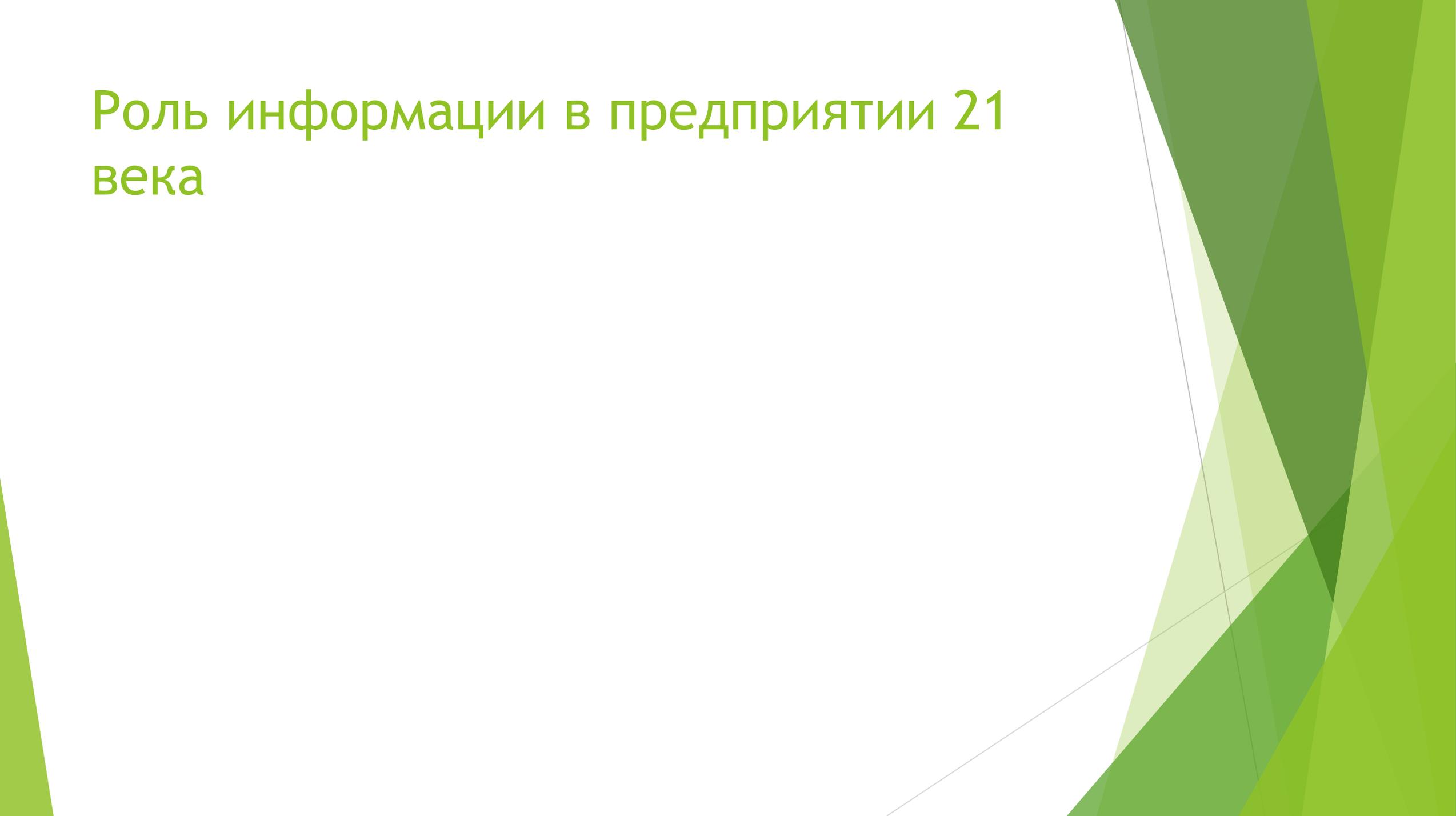
Цель - формирование целесообразного поведения управляемой системы, получающей информацию

Жизненный цикл информации

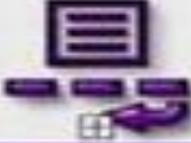
- ▶ 1) Синтез (производство)
- ▶ 2) Представление
- ▶ 3) Хранение
- ▶ 4) Передача во времени

Информация не может «возникнуть» из неоткуда. Информация всегда порождается из другой информации, либо появляется на основании каких-либо фактов и событий, зафиксированных человеком или техникой через «входящие каналы» - слух, зрение, тактильные ощущения и т.д.

Роль информации в предприятии 21 века

The background of the slide is white with abstract green geometric shapes on the right side. These shapes include overlapping triangles and polygons in various shades of green, from light lime to dark forest green. A thin grey line also runs diagonally across the right side of the slide.

Миссия, Видение, Основные ценности

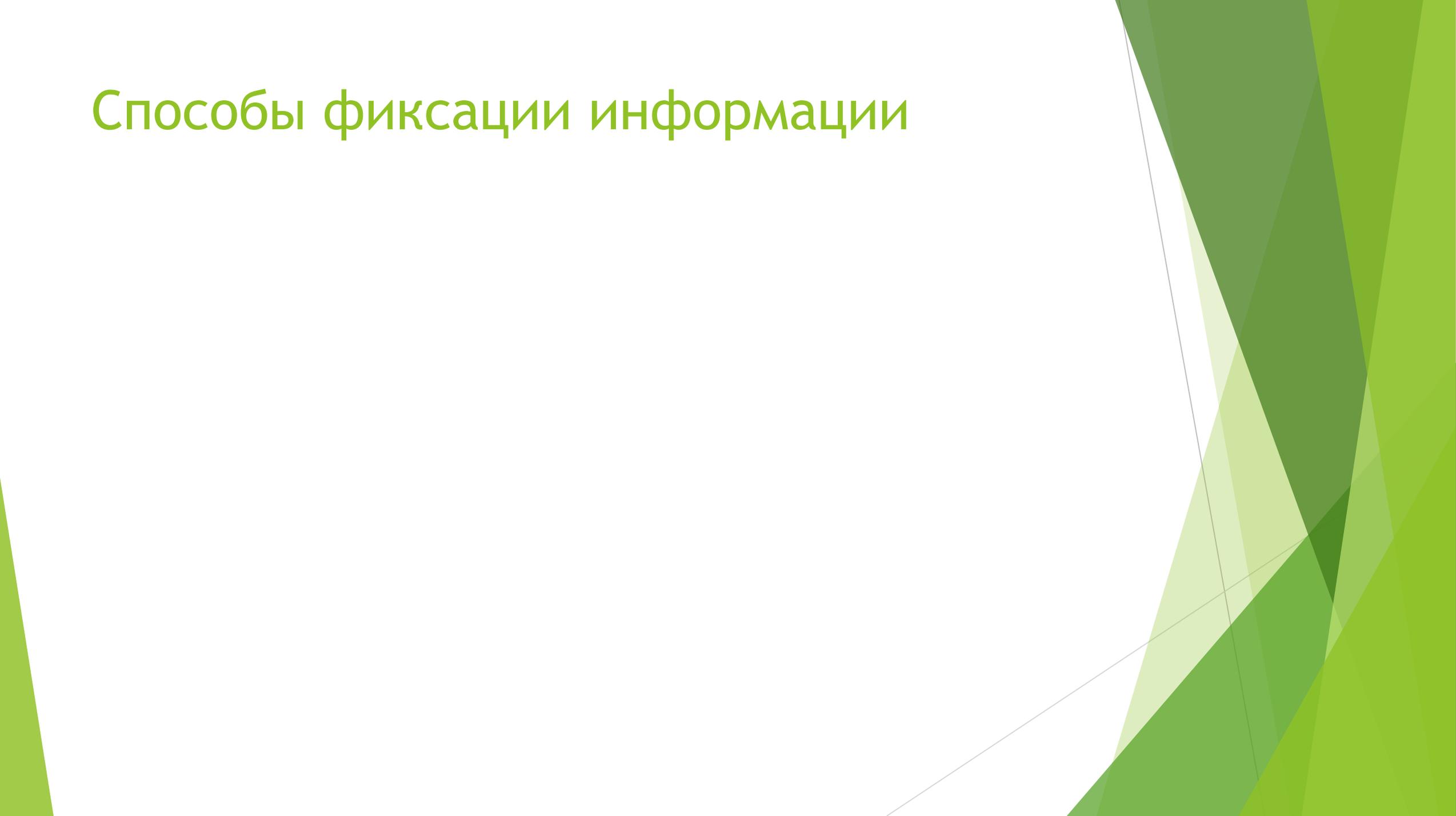
	Мотивация [Почему]	Процессы [Как]	Люди [Кто]	Местоположения [Где]	Данные [Что]	Время [Когда]
Области: Контекстуальный [Планирование]	Список стратегических бизнес-целей 	Список бизнес-процессов высшего уровня 	Список основных типов организационных единиц 	Список местоположений организации 	Список важных для бизнеса данных 	Список значимых для бизнеса событий 
Организатор: Концептуальный [Владелец]	Бизнес-план 	(BDM) Модель динамики Бизнеса 	Организационная структура, основанная на ролях 	Система бизнес-возможности 	Концептуальная модель данных 	Основной план / Временные организационные 
Модель системы: Логический [Проектирование]	Отчёт о всех событиях и результатах уровня BDM 	(BDM) Модель динамики системы 	Фактическая организационная структура и матрица 	Логическая модель сети 	Логическая модель данных 	Имитация моделей динамики системы 
Модель технологии: Финансовая [Реализация]	Отчёт о всех событиях и результатах уровня FDM 	(FDM) Модель динамики функций - связь с жизнью системы 	Матрица "Орг. единицы / Процессы" 	Детальная архитектура технологии 	Физическая модель данных 	Имитация моделей динамики функций 
Детальное представление: Вид контекста [Субмаркетинг]	Например, Почему все Физические системы умещаются? 	Например, компьютерные программы, инструкции... 	Например, ИТ-факты и системы... 	Например, Фактическая сеть и местоположения... 	Например, Базы данных... 	Например, восходящая цепочка поставок... 

Виды ресурсов предприятия по экономическому значению в 21 веке:

- ▶ Природные ресурсы
- ▶ Материальные ресурсы
- ▶ Трудовые (человеческие) ресурсы
- ▶ Финансовые ресурсы
- ▶ Временные ресурсы
- ▶ Информационные ресурсы

Сегодня информация является одним из наиболее значимых ресурсов для предприятий

Способы фиксации информации



Основные понятия и определения в документообороте

Что такое документ?

- ▶ Слово "documentum" произошло от "doceo" - "учу" или "извещаю" и означало "свидетельство", "доказательство"
- ▶ Документ, документированная информация - это зафиксированная на материальном носителе информация с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать.

(ГОСТ Р 51141-98)

- ▶ Документ - это средство закрепления информации о событиях, явлениях объективной действительности и мыслительной деятельности человека

Документ либо фиксирует социально значимую информацию за временными и территориальными рамками непосредственного создания сообщения, либо выступает в роли некоего социального арбитра-гаранта (законодательство) к которому обращаются при решении спорных или неизвестных ситуаций и проблем



Что является «фиксатором» решений между двумя контрагентами?

- ▶ Документы и массивы документов - это объекты отношений физических, юридических лиц, государства и защищаются законом наряду с другими ресурсами.

(Закон «Об информации и защите информации»)

- ▶ Законом устанавливается правовой режим создания, хранения и использования информационных ресурсов, в частности: порядок документирования информации; право собственности на отдельные документы и отдельные массивы документов, документы и массивы документов в информационных системах; категории информации по уровню доступа к ней; порядок правовой защиты информации.
- ▶ Документирование, т.е. процесс создания и оформления документа, может осуществляться как физическими, так и юридическими лицами, которые будут выступать в качестве авторов документа. В связи с этим принято различать документ личного происхождения и официальный документ.

Виды документов в разрезе назначений

- ▶ **Документ личного происхождения** - это документ, созданный лицом вне сферы его служебной деятельности или выполнения общественных обязанностей.
- ▶ **Официальный документ** - это документ, созданный юридическим или физическим лицом, оформленный и удостоверенный в установленном порядке.

Атрибутика документа

- ▶ Как правило, атрибуты документов располагаются в верхней и/или нижней частях документа и несут информацию о том, когда был создан документ, кем подписан, к какой организации относится и т.д.

ПРИЛОЖЕНИЕ БЕЗ ЛИЦЕНЗИИ НЕДЕЙСТВИТЕЛЬНО

МИНИСТЕРСТВО ПОДДЕРЖКИ И РАЗВИТИЯ МАЛОГО
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА, ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА И УСЛУГ
НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ
ПРИЛОЖЕНИЕ

к ЛИЦЕНЗИИ А 760894 от 30 марта 2011 года

В соответствии с приказом министерства поддержки и развития малого предпринимательства, потребительского рынка и услуг Нижегородской области от 30.03.2011 № 721 разрешена:
розничная продажа алкогольной продукции для потребления на месте покупки

**Обществу с ограниченной ответственностью
«Малина»**

Место нахождения: Нижегородская обл., г. Кулебаки, ул. Советская, д. 109

ОГРН 1115247000208
ИНН 5251113930

Место осуществления лицензируемой деятельности:
Нижегородская обл., г. Кулебаки, ул. Степана Разина, д. 49, кафе

 М. П. Подпись  **В.В. Селезнёв**
(ф. и. о.)

015200

ЗАО "Контакт-Информ", г. Москва, 2007 г.

Причины потребностей в документах. Функции документов

Зачем нужны документы?

- ▶ Документ используется в различных областях деятельности, отраслях знаний, средах жизни и является объектом исследования многих научных дисциплин, поэтому содержание понятия "документ" многозначно и зависит от того, в какой отрасли и для каких целей он используется. Так для юристов документ служит способом доказательства или свидетельства чего-либо, для историка - историческим источником, кибернетика-документалиста - носителем информации, а специалист в области управления считает его средством фиксации и передачи управленческих решений.

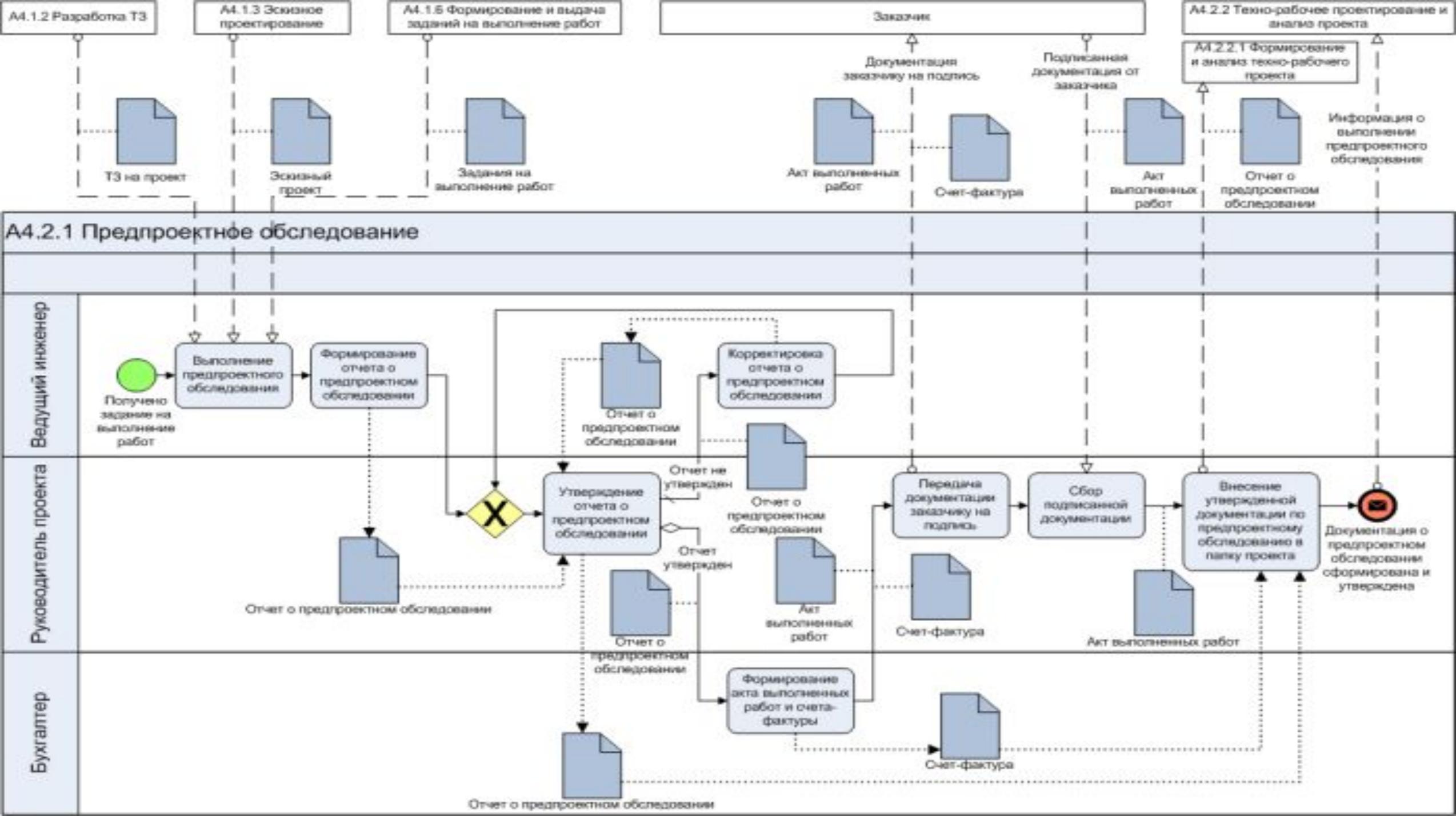
Функции документов

- ▶ Функция отражения фактов хозяйственной жизни и оперативной деятельности;
- ▶ Функция обеспечения коммуникации между работниками организации;
- ▶ Функция фиксации результата работы;
- ▶ Функция хранения информации;
- ▶ Функция триггера - инициализации бизнес процесса, его следующей стадии или его завершения;

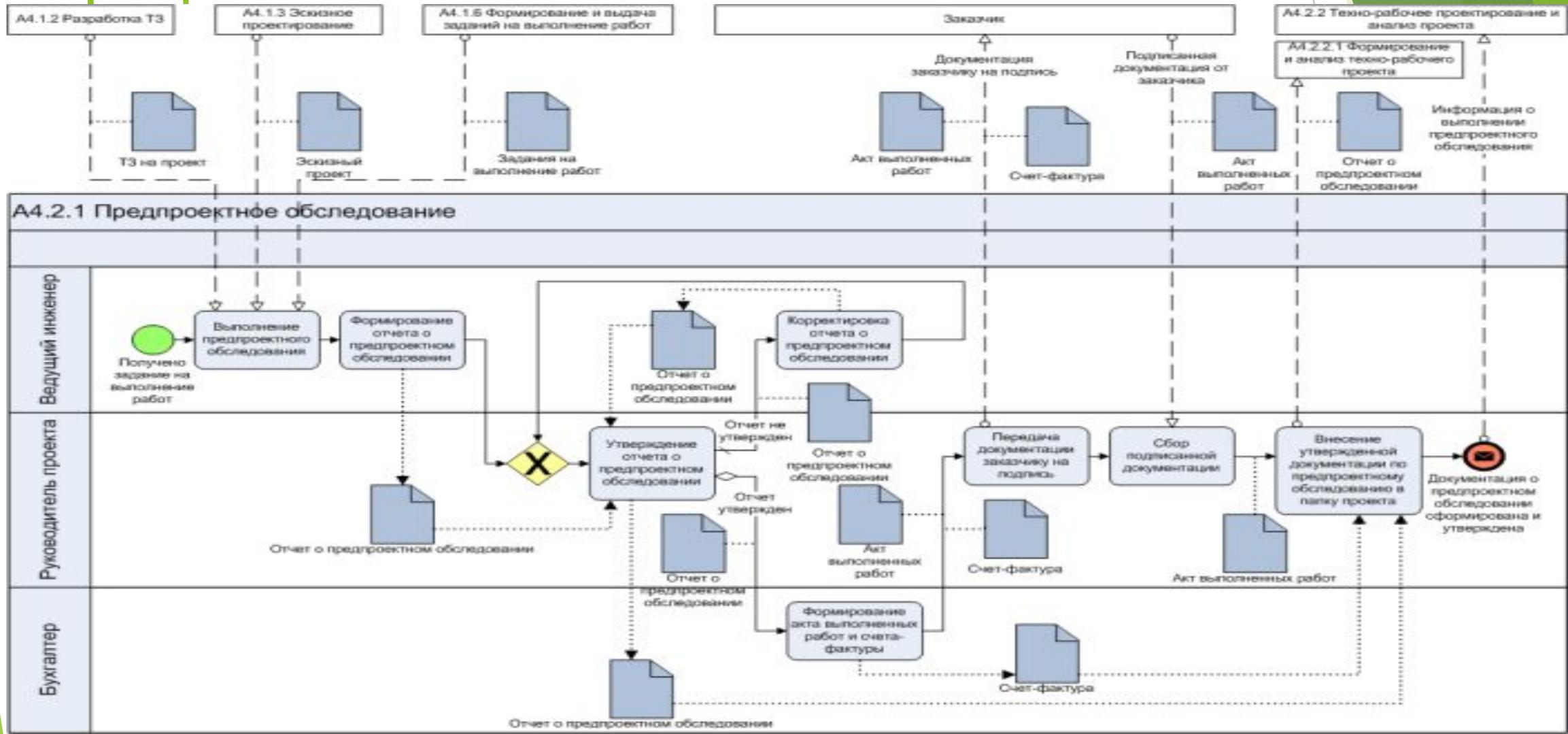
Функции документов

- ▶ Функция содержания результата - в том случае, когда сам документ является результатом работы;
- ▶ Функция донесения информации «извне» - от других организаций до «внутренних» сотрудников;
- ▶ Функция идентификации объектов или личностей;
- ▶ Функция «определения границ» - наделения сотрудников правами и обязанностями;
- ▶ Функция подтверждения владения - подтверждения прав на владение, доступ и использования;
- ▶ Функция подтверждения факта происшествия какого-либо события;
- ▶ Функция источника информации - жизненно важного в 21 веке ресурса для ведения бизнеса.

Причины разделения
документооборота и
бизнес-процессов.
Взаимное влияние
документооборота и
бизнес-процессов

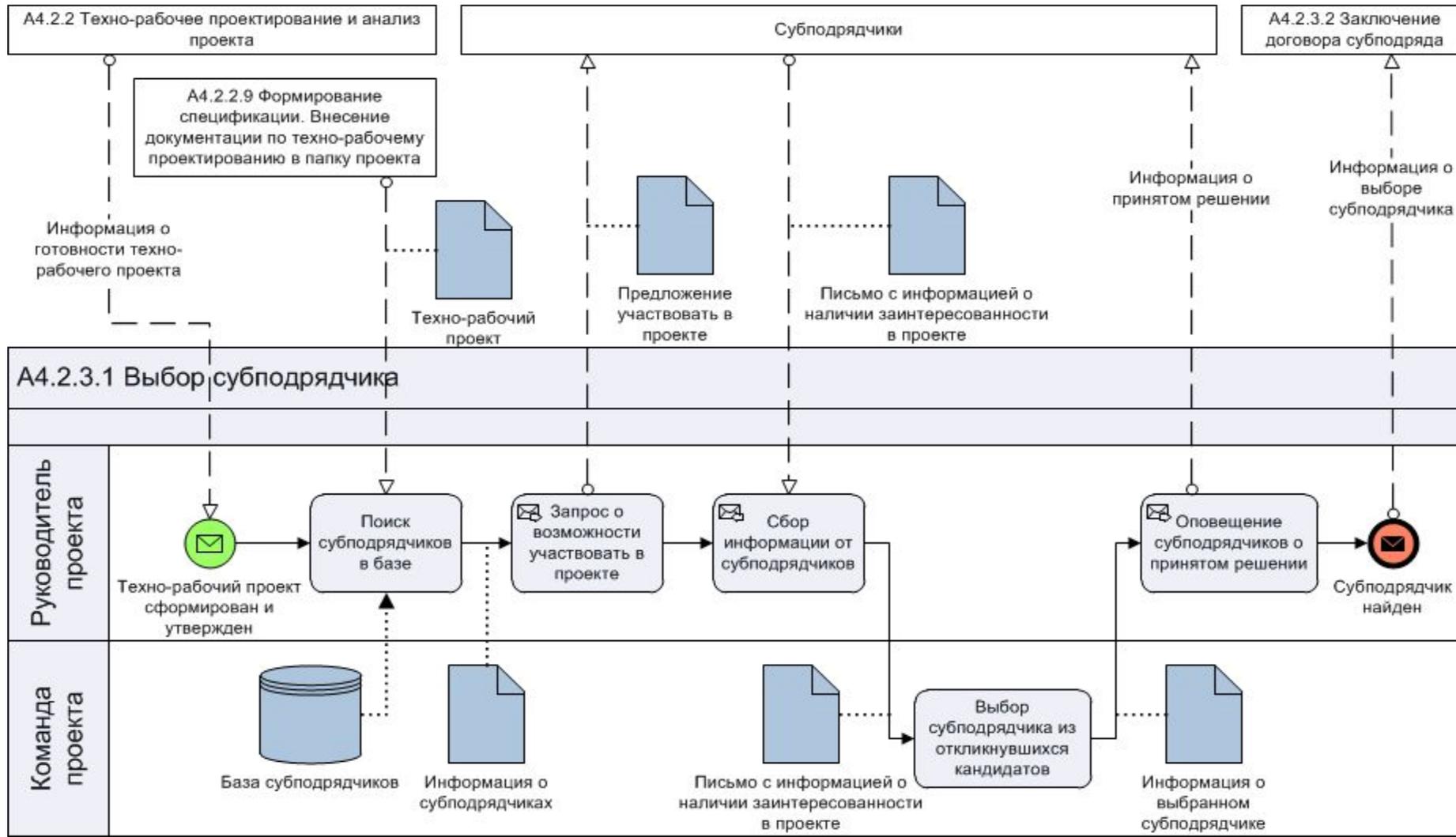


Влияние документооборота и бизнес-процессов



Влияние документооборота и бизнес-процессов

2) Документы могут быть результатом исполнения бизнес-процессов

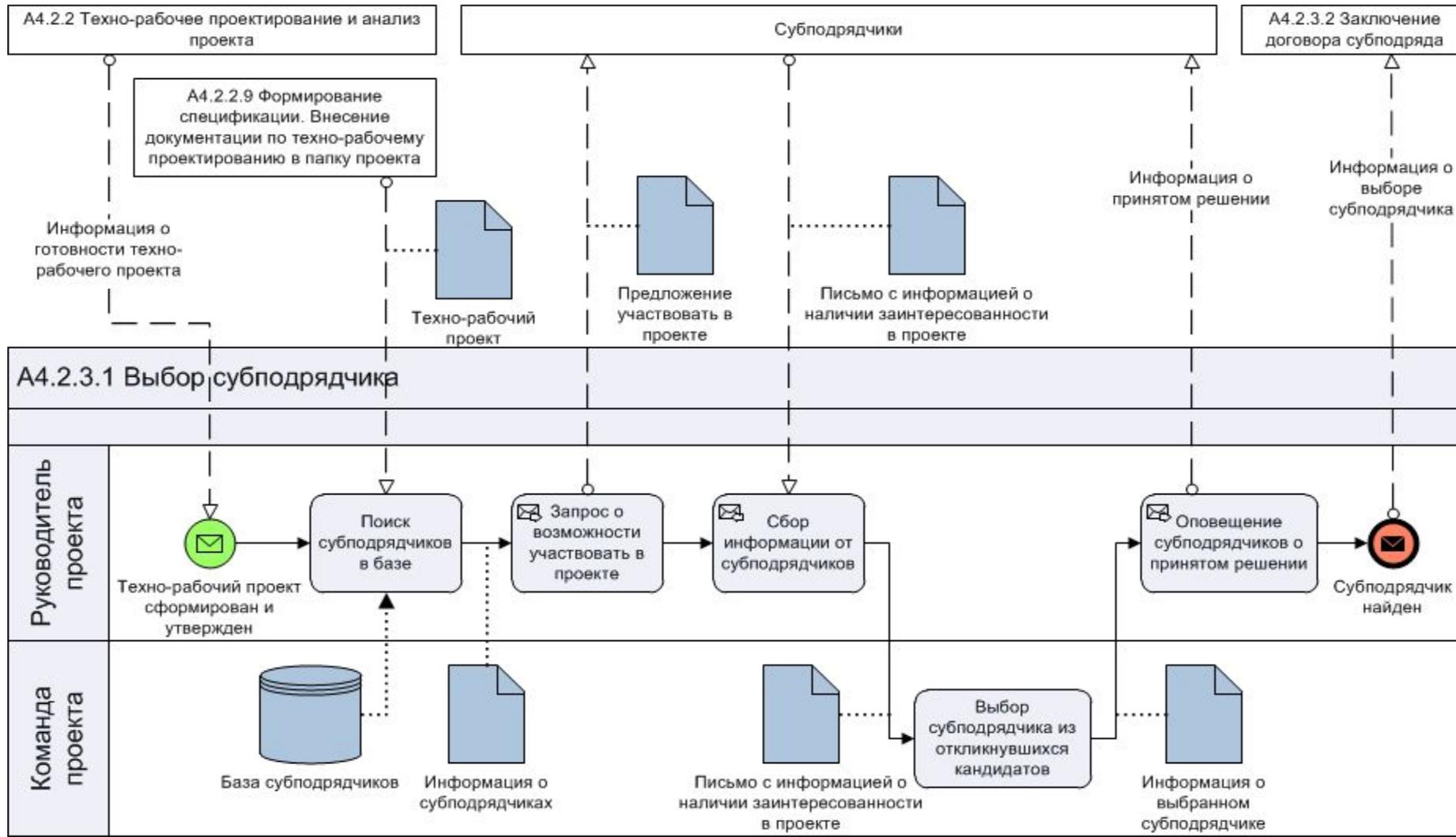


Влияние документооборота и бизнес-процессов

- ▶ 3) Документы регулируют бизнес-процессы

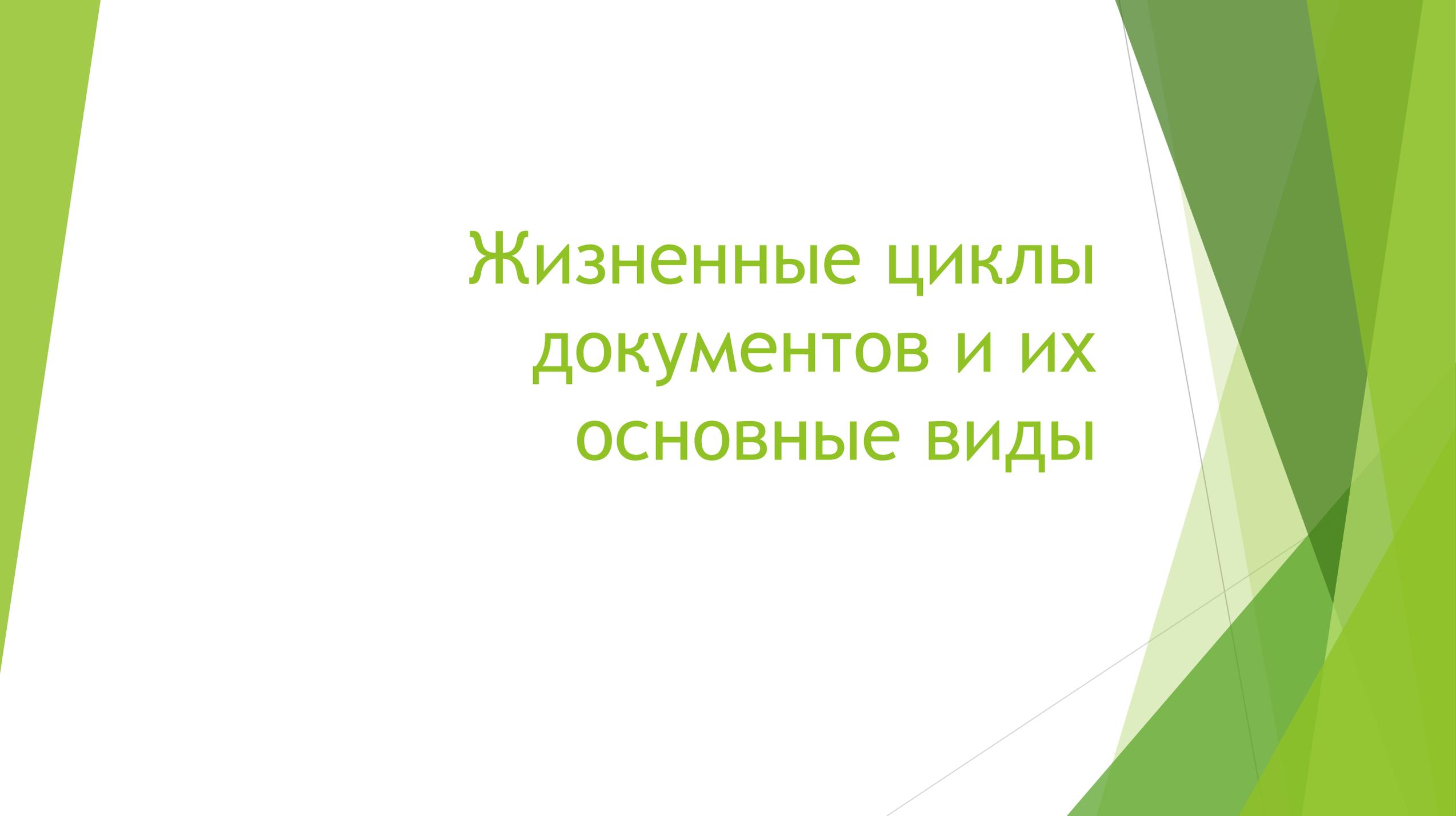
Влияние документооборота и бизнес-процессов

4) Документы сопровождают бизнес-процессы



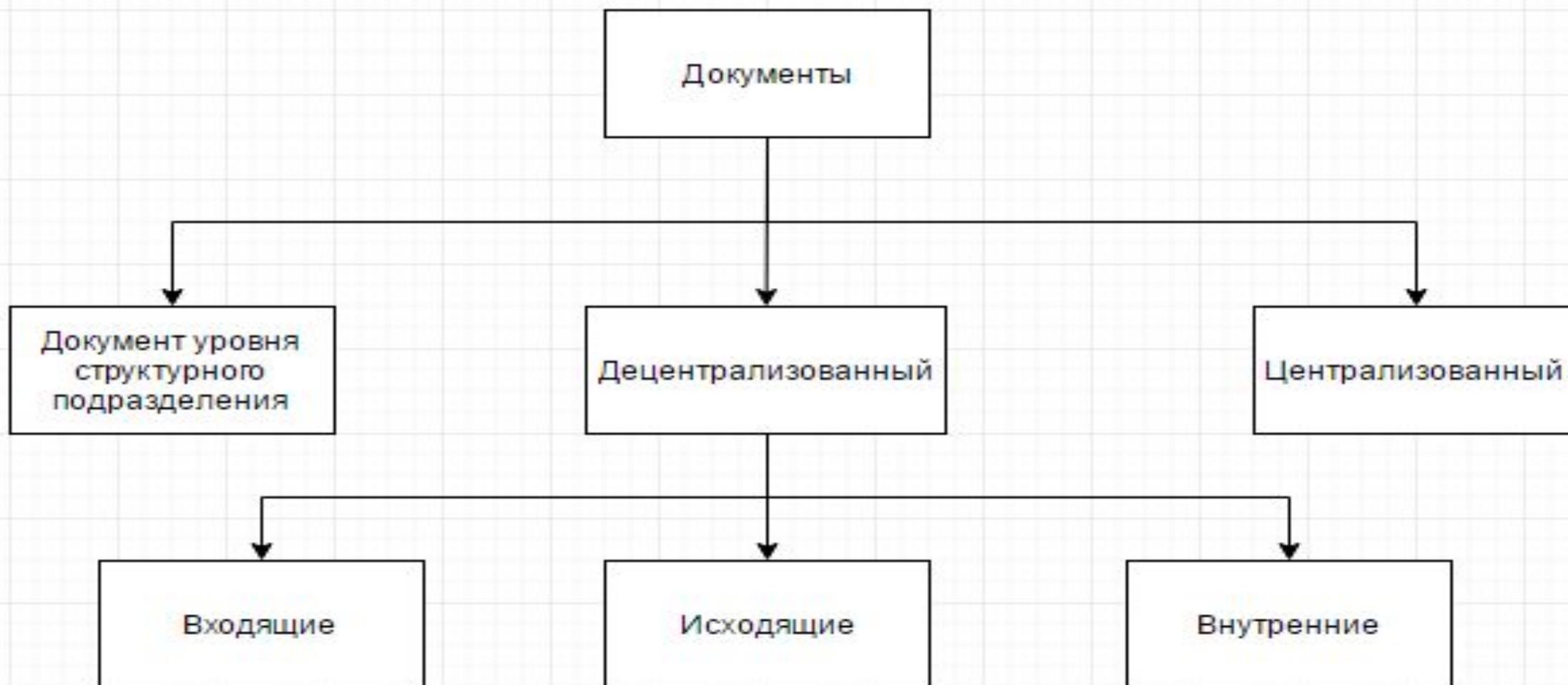
Взаимосвязь документооборота и процессов принятия решений





Жизненные циклы документов и их основные виды

Виды документооборота



Централизованный документооборот

- ▶ При централизованном документообороте документы движутся вертикально по системе предприятий, это такие виды документов как распоряжения, отдаваемые головным офисом своим филиалам, запросы в вышестоящие организации и пр.

Документ уровня структурного подразделения

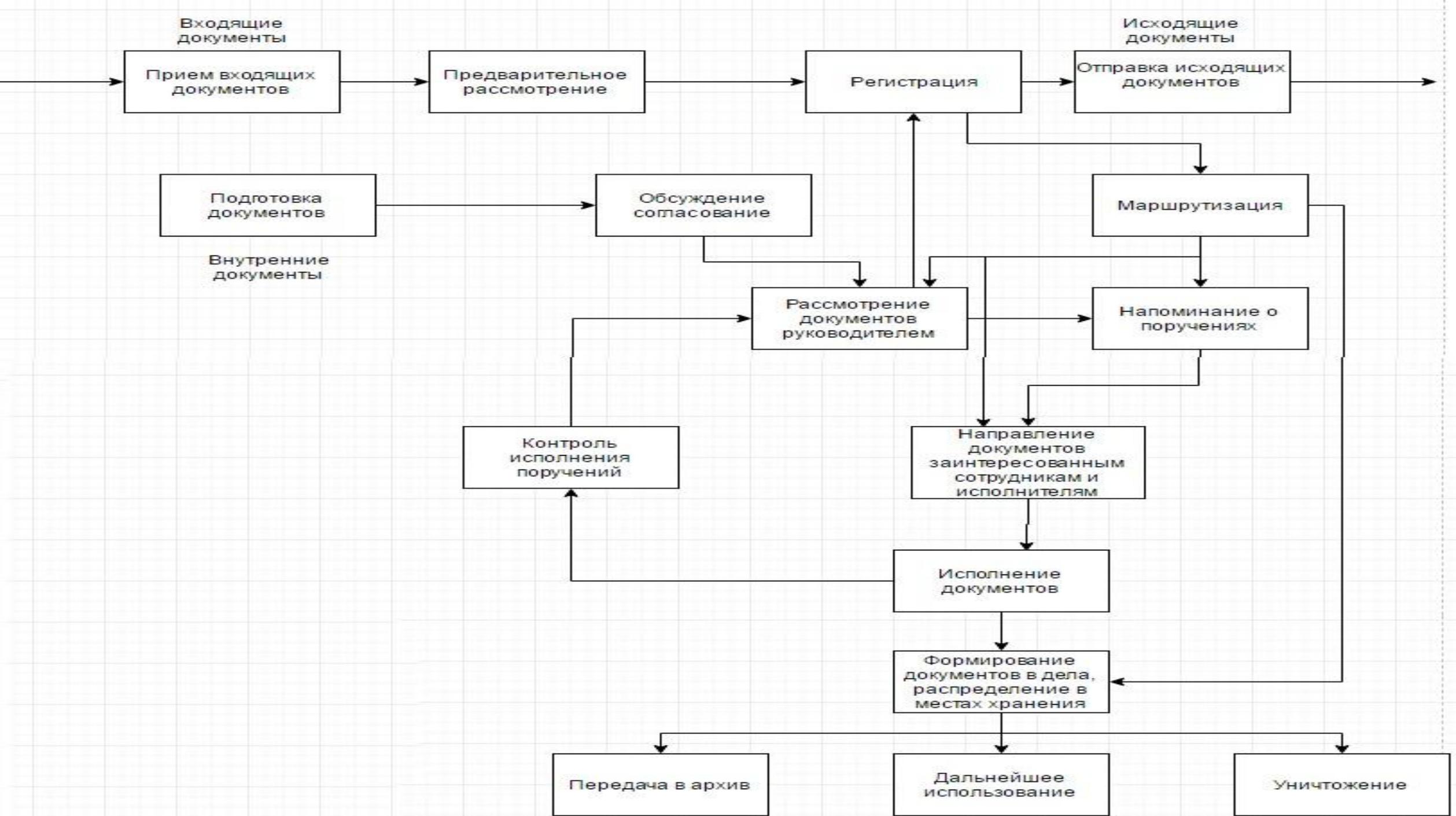
- ▶ Документооборот уровня структурного подразделения подразумевает, что документы не должны выходить за рамки того подразделения, в котором они были созданы (например, служебные записки, промежуточная отчетность и пр.)

Децентрализованный документооборот

- ▶ Децентрализованный документооборот предполагает обмен документами между организациями (горизонтальное движение документов).

Типы документов при децентрализованном документообороте

- ▶ 1) Входящий документы - документы, которые поступили из внешних организаций
- ▶ 2) Исходящие документы - документы, которые внутри своего жизненного маршрута должны выйти за пределы организации, в которой они были созданы
- ▶ 3) Внутренние документы - созданные внутри организации и не выходящие за ее рамки



Типовые операции в документообороте организации

► 1) Экспедиция

Экспедиция - это процесс, включающий в себя прием, регистрацию, сортировку и доставку внутренним адресатам входящих документов (при документообороте входящих документов), а также процесс отправки исходящих документов. Данный процесс не регламентируется ГОСТом, поэтому он определяется внутренними нормативными документами организации

Типовые операции в документообороте организации

► 2) Исполнение

После непосредственного исполнения документа, как правило, готовится ответный документ, который должен быть согласован с соисполнителями. Соисполнители дают свои замечания и предложения ответственному исполнителю по подготовке ответного документа. После того, как проект ответного документа составлен, он должен быть согласован с соисполнителями и авторами резолюций на входящий документ, завизирован и подписан тем руководителем, на которого изначально был назначен документ. В инструкции по делопроизводству фиксируется порядок подписания документов

Типовые операции в документообороте организации

➤ 3) Контроль

Данный вид операций предполагает слежение за сроками исполнения документов. Как правило, данный вид деятельности включает в себя:

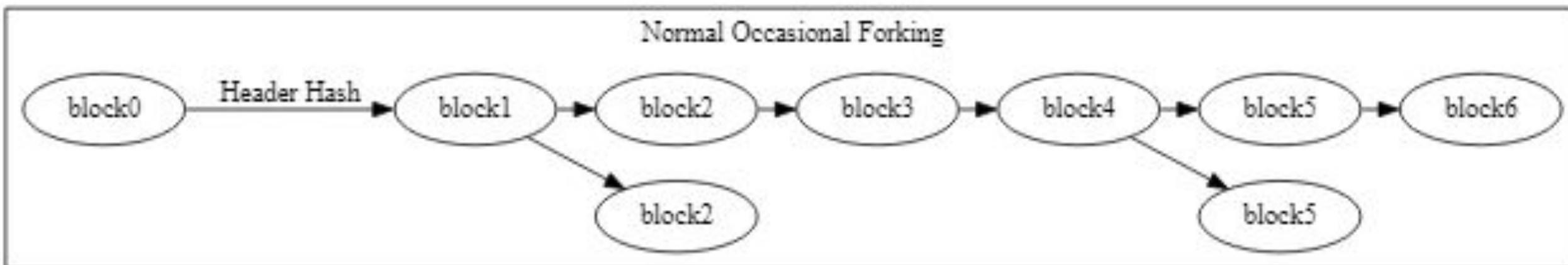
- постановку документов на контроль;
- отслеживание хода исполнения документов;
- формирование отчетов по документам.

Отчеты формируются для руководителей. Обычно в отчеты включается информация о просроченных и исполненных документах, а также о тех документах, срок исполнения которых скоро истечет. Данная информация помогает руководителям принимать решения. Например, если количество просроченных документов растет, то это может означать, что в организации неэффективно построены определенные бизнес процессы.

Blockchain как один из путей совершенствования документооборота

Что такое blockchain и откуда он ВОЗНИК?

- ▶ Blockchain - это технология, которая появилась в 2009 году и впервые была использована в криптовалюте Bitcoin. Суть данной технологии заключается в том, что каждая транзакция проверяется и записывается в распределенные базу данных, которые являются независимыми друг от друга.



Что такое blockchain и откуда он ВОЗНИК?

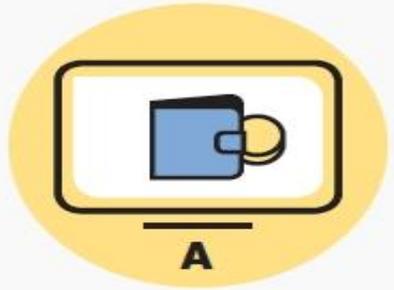
- ▶ Блок транзакций - это особым образом организованная структура, предназначенная для записи в систему группы транзакций.
- ▶ Для того, чтобы достоверности транзакции необходимо, чтобы ее подписи и формат были проверены, после чего группы транзакций записываются в особую структуру - блок. При этом каждый новый блок содержит информацию о предыдущем. Благодаря этому информацию в блоках крайне легко проверить на подлинность. Более того, все блоки выстраиваются в единую цепочку, во главе которой находится единственный первичный блок (англ. genesis block). Первичный блок характерен тем, что у него отсутствует родительский блок.

Схема работы Blockchain в криптовалюте

КАК РАБОТАЕТ БЛОКЧЕЙН (НА ПРИМЕРЕ КРИПТОВАЛЮТЫ)

1

А хочет перевести деньги В



2

Транзакции передаются в сеть и собираются в «блоки», каждый «блок» имеет номер и хеш предыдущего «блока»



3

«Блоки» рассылаются всем участникам системы для проверки



4

Если ошибок нет, каждый участник записывает «блок» в свой экземпляр базы данных

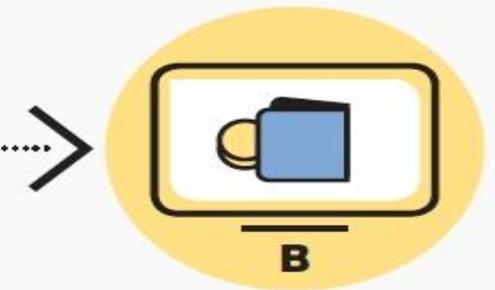
5

Теперь «блок» может быть добавлен к «цепочке блоков», которая содержит информацию обо всех предыдущих транзакциях



6

Деньги переведены от А к В

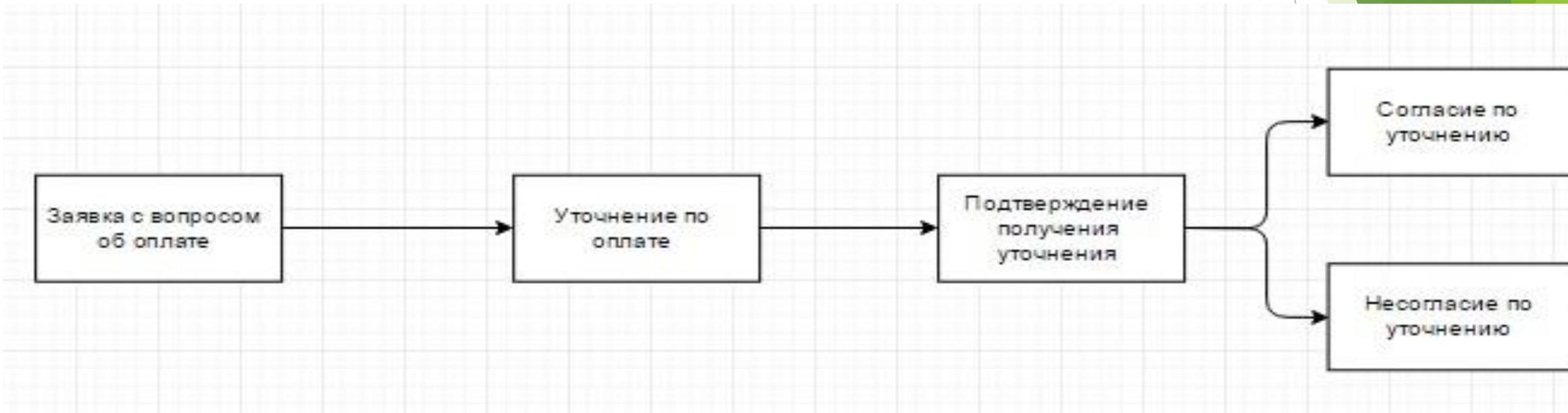


Взаимодействие блоков и добавление нового блока в цепь

- ▶ После того, как блок набирает определенное количество транзакций, он передается остальным участникам-владельцам, которые принимают блок в структуру только лишь в том случае, если числовое значение хеша заголовка равно или меньше числа, величина которого периодически меняется и корректируется. Все хеширование происходит по функции SHA-256, результат которого нельзя обратить. Единственно возможный способ получить зашифрованный по данной функции результат - грубый перебор. При получении нового блока участники базы данных пересчитывают хеш блока и, если он посчитан неверно, то такой блок отбрасывается. Если же хеш посчитан верно, то блок добавляется в цепочку, и следующий блок должен включить хеш добавленного блока.

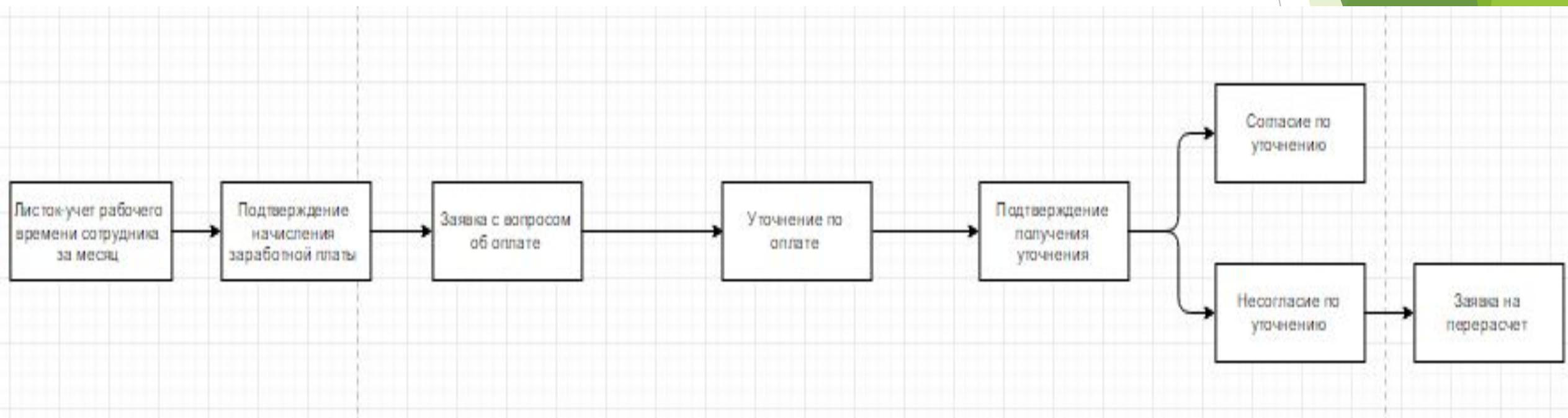
Концепция использования технологии Blockchain в документообороте

- ▶ Документооборот без blockchain



Концепция использования технологии Blockchain в документообороте

- ▶ Документооборот с blockchain



Разветвление и схождение в документообороте



Разветвление



Схождение

Задачи внедрения Blockchain в документооборот

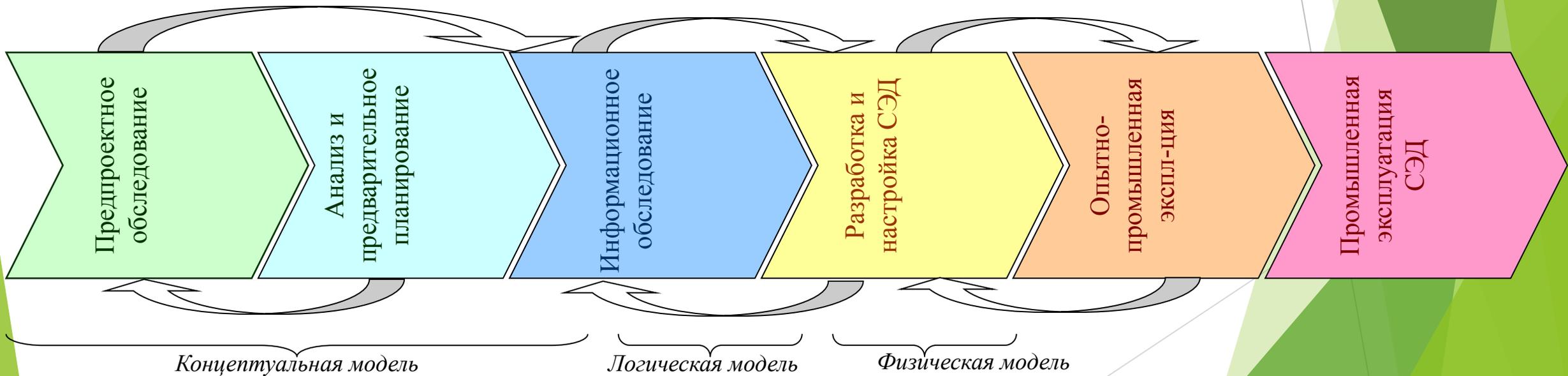
- ▶ 1) Определить правила, по которым формируются блоки
- ▶ 2) Необходимо определить genesis block
- ▶ 3) Необходимо решить, как разграничить доступ к блокам и документам в них

Методика внедрения системы электронного документооборота

Автор: Р.А. Эседулаев

В соответствии с разработанными мировыми и отечественными практиками внедрения информационных систем (ИС) процесс внедрения СЭД включает несколько этапов работ, в результате выполнения которых разрабатываются соответствующие модели ИС.

Последовательность этапов внедрения СЭД



Предпроектное обследование

Целями предпроектного обследования являются:

- получение общей информации об объекте внедрения СЭД;
- определение целей внедрения;
- определение общих ключевых требований к СЭД и границ проекта;
- определение общего состояния организации документооборота и делопроизводства;
- определение основных участников проекта (формирование рабочей группы);
- определение общего уровня сложности потенциального проекта;
- оценка потребностей по миграции данных и интеграции с другим ПО;
- сбор информации, необходимой для подготовки эффективного и выигрышного Коммерческого предложения, если обследование и внедрение будет проводить сторонняя компания.

На данном этапе осуществляется выбор платформы, на которой будет разработана СЭД.

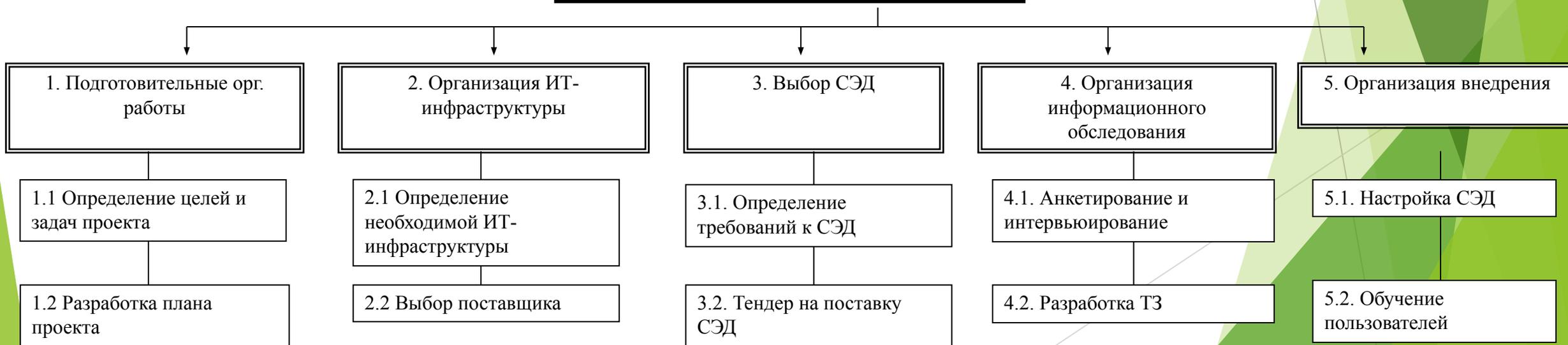
Предпроектное обследование

На этапе предпроектного обследования, исходя из полученной первичной информации, назначается Руководитель проекта (РП), который составляет базовый план работ, иерархическую структуру работ (WBS), а также Устав проекта (см. Методику управления проектами – РМВОК).

Пример WBS проекта «Внедрения СЭД»

Цель проекта

Внедрить СЭД на Предприятии



Информационное обследование

Информационное обследование – сбор информации и данных о проекте внедрения СЭД, исследование существующих правил и способов работы с документами, выявление функциональных требований к СЭД, а также структуризация полученных данных и разработка концептуальной модели Систем с целью постановки задач на разработку и настройку СЭД.

В ходе информационного обследования исследуются и описываются существующие бизнес-процессы («as is» – «как есть»). В результате анализа собранных данных разрабатываются оптимизированные бизнес-процессы («to be» – «как должно быть»), формулируются функциональные требования к СЭД.

Информационное обследование

Целями информационного обследования являются:

- изучение и точное описание бизнес-процессов, подлежащих автоматизации;
- разработка рекомендаций по оптимизации документопотоков и организации документооборота и делопроизводства;
- определение и описание модификаций системы, интерфейсов, в т.ч. интерфейсов с внешними системами и средств переноса данных из существующих программ, которые должны быть разработаны и внедрены в ходе проекта;
- разработка технического задания (ТЗ).

Результаты работы находят отражение в документе «Функциональные требования» или «Отчете», или «Техническом задании» (в зависимости от сложности проекта).

Информационное обследование

С целью получения необходимой информации проводится **анкетирование и интервьюирование** основных пользователей (Заказчика, руководителя проекта, руководителей подразделений, основных пользователей) аналогично предпроектному обследованию, но на более детальном уровне.

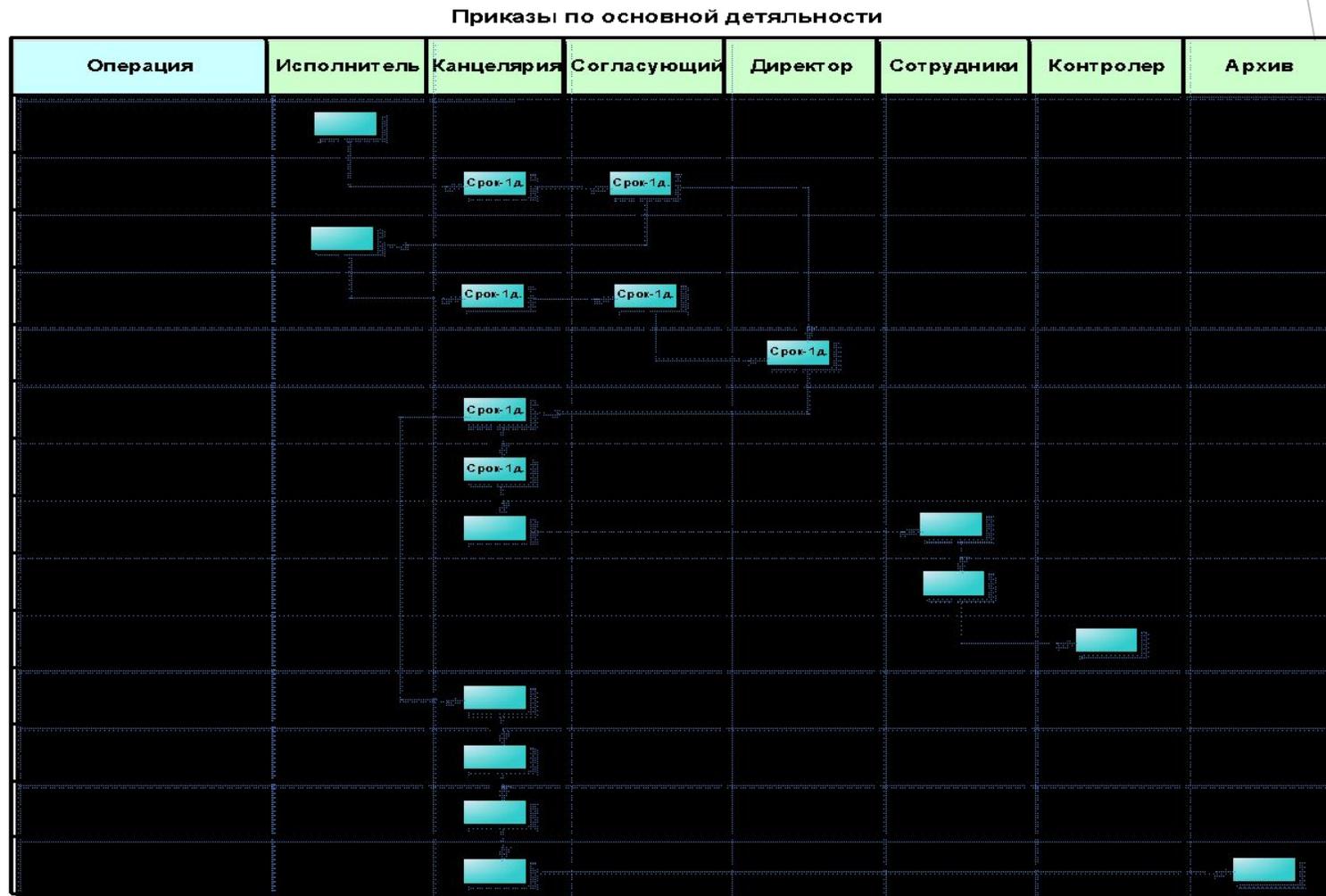
Информационное обследование

С целью получения необходимой информации **рекомендуется:**

1. Составить *список существующих видов документов* в организации и сделать обследование каждого вида документа:
 - описать технологию документирования (совокупность реквизитов, при необходимости, их расположение, последовательность и особенности оформления);
 - показать условия движения документов (наличие подписей, виз, проверки и др.), схему движения документов (маршрут) или перечень основных визирующих, подписывающих и т.д.;
 - описать способ регистрации (формат регистрационных номеров);
2. Составить *список сотрудников, ответственных за создание документов* (кто/какое подразделение и какие виды документов создает);
3. Составить *список сотрудников, визирующих, подписывающих, утверждающих документы* (кто какие виды документов визирует/подписывает; условия, при которых необходима виза/подпись);
4. Составить *список регистраторов документов*;
5. Определить, какие виды документов необходимо ставить на контроль (определить контролеров, условия постановки на контроль, условия снятия с контроля и др. информацию);
6. Составить *список других ответственных за процесс обработки*;
7. На основе перечисленных выше списков составить *алгоритм (оперограмму)*.
8. Определить необходимые *отчетные документы* (условия создания отчетов и их формы);
9. На основе обследований составить *Инструкцию по ДОУ* (при необходимости);
10. Составить *Номенклатуру дел* с указанием сроков хранения и принципов формирования дел (при необходимости);
11. Составить *список документов с указанием условий предоставления доступа к ним* (в зависимости от должности).

Информационное обследование

Пример оперограммы жизненного цикла приказа по основной деятельности



Информационное обследование

Пример оформления информации о контроле документов

Вид документа	Контролер	Условия постановки на контроль	Условия снятия с контроля
1	2	3	4
Приказ по основной деятельности	Секретарь директора	<ol style="list-style-type: none">1. резолюция директора;2. согласно тексту в распорядительной части приказа	<ol style="list-style-type: none">1. предоставление отчета об исполнении от исполнителя;2. решение директора о снятии с контроля
...

Информационное обследование

На основе перечисленной выше информации разрабатываются функциональные требования к СЭД или техническое задание на ее разработку. В частности, Аналитик должен составить требования к формату и составу регистрационно-контрольных карточек (набор и расположение полей в карточке, способы заполнения в СЭД и др.), маршрутам движения документов и другие требования, необходимые для настройки и разработки СЭД.

В результате проведенных работ по организации эффективного делопроизводства и документооборота и принятом решении о внедрении системы электронного документооборота проектная команда формулирует требования к автоматизированной системе, составляет перечень процессов, подлежащих автоматизации, определяет приоритеты и очередность их автоматизации.

Информационное обследование

Четких требований для проведения обследования не существует, поэтому в каждом конкретном случае, используя готовые наработки, нужно проявлять творческий подход к получению необходимой информации, ее структуризации и отображению.

Информационное обследование является важным этапом оптимизации ДООУ и внедрения СЭД. Ведь от полученной информации и качества ее представления напрямую зависит качество принятых решений по оптимизации процессов и разработки требований к функционалу СЭД. В связи с этим необходимо придерживаться главного принципа обследования – получить полную, достоверную и актуальную информацию о процессах, которые планируется автоматизировать.

Разработка и настройка СЭД

На данном этапе осуществляется реализация описанных в ТЗ требований: настройка СЭД, ее доработка или разработка новых функций Системы на выбранной платформе

Целями физической реализации СЭД являются:

- разработка структуры БД СЭД;
- разработка экранных форм;
- разработка механизмов: визирования, регистрации, исполнения и др.;
- разработка технической документации на Систему.

Разработка и настройка СЭД

При выборе СЭД рекомендуем рассматривать следующие параметры:

1. Наличие необходимых функций в системе (процедуры согласования, регистрации, исполнения, контроля исполнения, предоставления доступа и другое);
2. Наличие необходимых карточек документов;
3. Сложность и стоимость доработки Системы;
4. Максимальное количество одновременно работающих пользователей, при котором система работает стабильно и скорость обработки запросов является удовлетворительной;
5. Максимально количество подключенных к Системе пользователей;
6. Стоимость лицензий (на сервер, 1 АРМ);
7. Сложность и стоимость администрирования Системы, технической поддержки;
8. Возможность, сложность и стоимость обновления версий;
9. Возможность работы удаленным пользователям (при необходимости);
10. Стоимость и качество консалтинговых услуг;
11. Надежность Поставщика (степень известности на рынке, количество успешно завершённых проектов и другое).

Разработка и настройка СЭД

В ходе этой стадии непосредственно реализуются описанные на этапе информационного обследования требования.

Большинство работ по разработке выполняется вне территории Заказчика, поэтому, постоянное и эффективное взаимодействие с Заказчиком является ключевым фактором для успешного завершения разработки и приемки системы Заказчиком.

Процесс тестирования является решающим в обеспечении качества разработки. Планирование и подготовка тестирования должны начаться насколько возможно рано. Конечные пользователи должны быть максимально вовлечены в подготовку критериев тестирования. Критически важным является то, чтобы тестирование проводилось Заказчиком.

Опытно-промышленная эксплуатация

Целью внедрения является факт начала работы пользователей в СЭД .

В процессе внедрения выполняются следующие **работы**:

- установка и настройка ПО;
- обучение персонала и администраторов СЭД;
- разработка документации по работе в СЭД для пользователей (Help);
- устранение ошибок в работе системы;
- доработка СЭД по замечаниям и предложениям пользователей;
- разработка нормативной документации: инструкции по ДОУ, регламенты работы с различными видами документов;
- организация технической поддержки пользователей (консультирование пользователей по вопросам работы в системе).

Опытно-промышленная эксплуатация

Данный этап является наиболее сложным для всех участников проекта (пользователей, разработчиков, внедренцев). На данном этапе происходит адаптация программного продукта, его апробирование, тестирование в реальных условиях работы. Наиболее сложным является преодоление психологического барьера у пользователей при начале работы в новой для них среде, т.к. пользователи вынуждены изменить привычные и устоявшиеся для них способы работы. В связи с этим на данном этапе важно проводить обучение и консультирование пользователей. Это поможет им адаптироваться к новым условиям работы.

Промышленная эксплуатация

Это использование **стабильно** работающей и полностью отвечающей требованиям пользователей СЭД в процессе выполнения должностных обязанностей сотрудников организации.

Работы, выполняемые в процессе эксплуатации СЭД:

- Консультирование и обучение пользователей по вопросам работы в СЭД;
- Администрирование справочников (организационная структура, пользователей, маршруты согласования, списки рассылки и др.);
- Администрирование сервера и ПО;
- Осуществление резервного копирования (back-up)

На данном этапе можно инициировать **развитие СЭД**: добавление новых функций, расширение границ проекта внедрения (добавление новых категорий/видов документов, расширение числа пользователей / подразделений / предприятий холдинга).

С целью сокращения времени на реализацию и внедрение СЭД работы перечисленных этапов могут реализовываться параллельно в зависимости от уровня сложности задач автоматизации, используемого программного обеспечения (ПО) и др.

На протяжении всего жизненного цикла проекта внедрения СЭД *должны проводиться работы по управлению проектом*. Например, рекомендуется использовать американский стандарт ANSI/PMI 99-001-2004 (Руководство PMBOK).

Управление проектом

Проект – временное предприятие для создания уникальных продуктов или услуг

Управление проектом – отдельная область менеджмента, предназначенная специально для управления временной деятельностью с уникальными результатами

Самые известные/широко используемые **стандарты управления проектами:**

- PMBOK (американский стандарт: www.pmi.ru);
- Price2 (английский стандарт: www.ogc.gov.uk/prince2);
- IPMA (европейский стандарт: www.ipma.org);
- P2M (японский стандарт: www.pmcc.or.jp/eng/index.htm)

Управление проектом

Основные действующие лица



Управление проектом

Менеджер (руководитель) проекта – лицо, ответственное за управление проектом

Спонсор проекта – лицо, обеспечивающее финансовые ресурсы проекта и осуществляющее административную и организационную поддержку проекта

Заказчик (потребитель) проекта – лицо, которое будет использовать результаты проекта

Заинтересованные стороны в проекте – лица, активно вовлеченные в проекта и/или интересы которых могут быть затронуты выполнением проекта (которые влияют и на которых влияют результаты проекта)

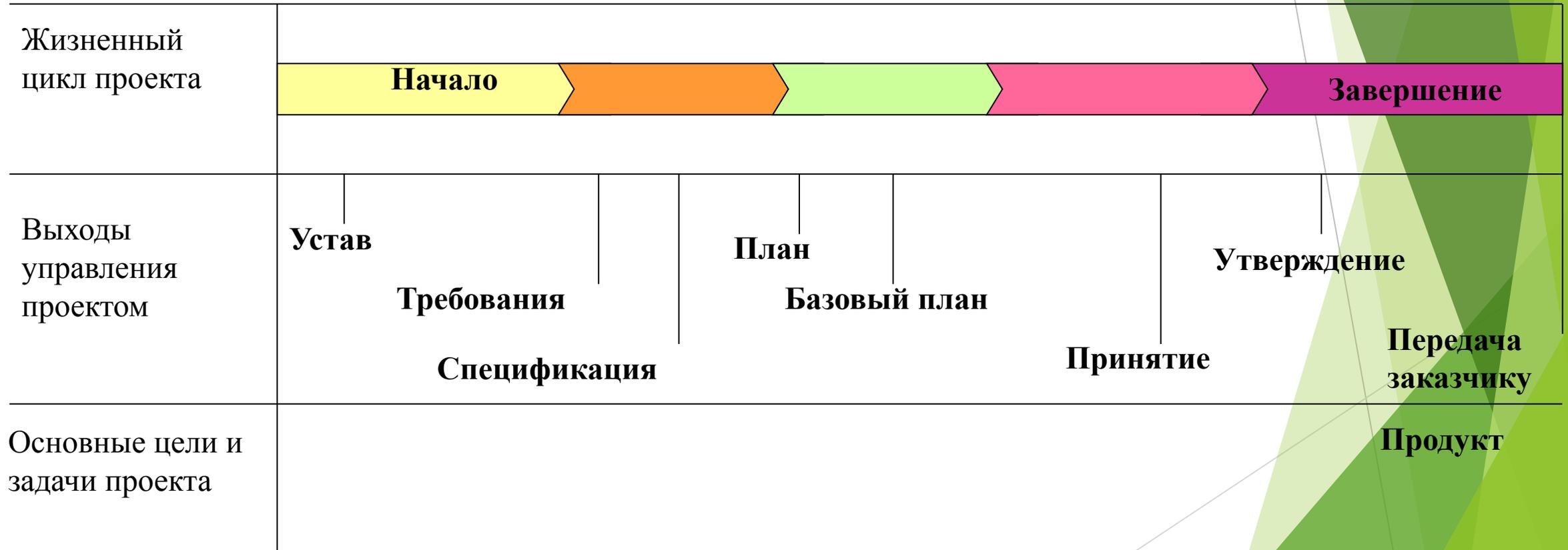
Управление проектом

Заинтересованные стороны в проекте



Управление проектом

Пример жизненного цикла проекта



Управление проектом

Устав проекта – это первый официальный документа проекта. Формально подтверждает существование проекта. Наделяет РП полномочиями задействовать ресурсы организации на операциях проекта. РП определяется и назначается как можно раньше. РП необходимо всегда назначать до начала планирования и желательно на этапе разработки Устава проекта.

Устав проекта подлежит детализации в фазе планирования проекта.

Устав проекта может включать в себя:

- Описание бизнес потребностей для инициации проекта;
- Цель или основание проекта;
- Описание потребностей и ожиданий, а также степень влияния заинтересованных сторон;
- Суммарный план ключевых контрольных точек проекта (Milestones);
- Описание функциональных организаций;
- Описание организационных допущений и ограничений;
- Суммарный бюджет проекта.

Управление проектом

Описание содержания проекта – это информация о целях и задачах проекта полученная от Заказчика на стадии инициации (информационного обследования). Она может содержать общие показатели, и подлежит дальнейшему уточнению и разработке руководителем проекта на стадии планирования и разработки. Это формулировка проекта (что необходимо сделать).

Процесс разработки описания содержания проекта описывает и документирует характеристики и границы проекта и связанные с ним продукты и услуги, а также методы приемки и управление содержанием..

Основные составляющие документа:

- Цели проекта;
- Описание продукта проекта
- Результаты проекта
- Допущения и ограничения в проекте, границы проекта;
- План контрольных точек проекта.

Управление проектом

План управления проекта – это официально утвержденный документ для руководства исполнением проекта. Это документ, который содержит и интегрирует результаты планирования во всех областях проекта (время, затраты, ресурсы, риски, качество и т.д.)

План управления проектом может состоять из одного или нескольких дополнительных планов, таких как:

- План управления содержанием проекта;
- Календарный план;
- План управления стоимостью;
- План управления качеством;
- План управления персоналом;
- План управления взаимодействием;
- План управления рисками;
- План управления снабжением;
- План усовершенствования процессов

Невозможно создать детальный план для всего проекта сразу.

Управление проектом

Базовый план – это официально утвержденный документ, относительно которого измеряется выполнение проекта и который будет использован для управления и контроля за исполнением проекта. Используется для контроля отклонения хода проекта.

Рабочий план – это документ или набор документов, который изменяется по мере выполнения проекта и поступления дополнительной информации. Рабочий план, как правило, всегда отличается от базового. Рабочий план изменяется РП.

Управление проектом

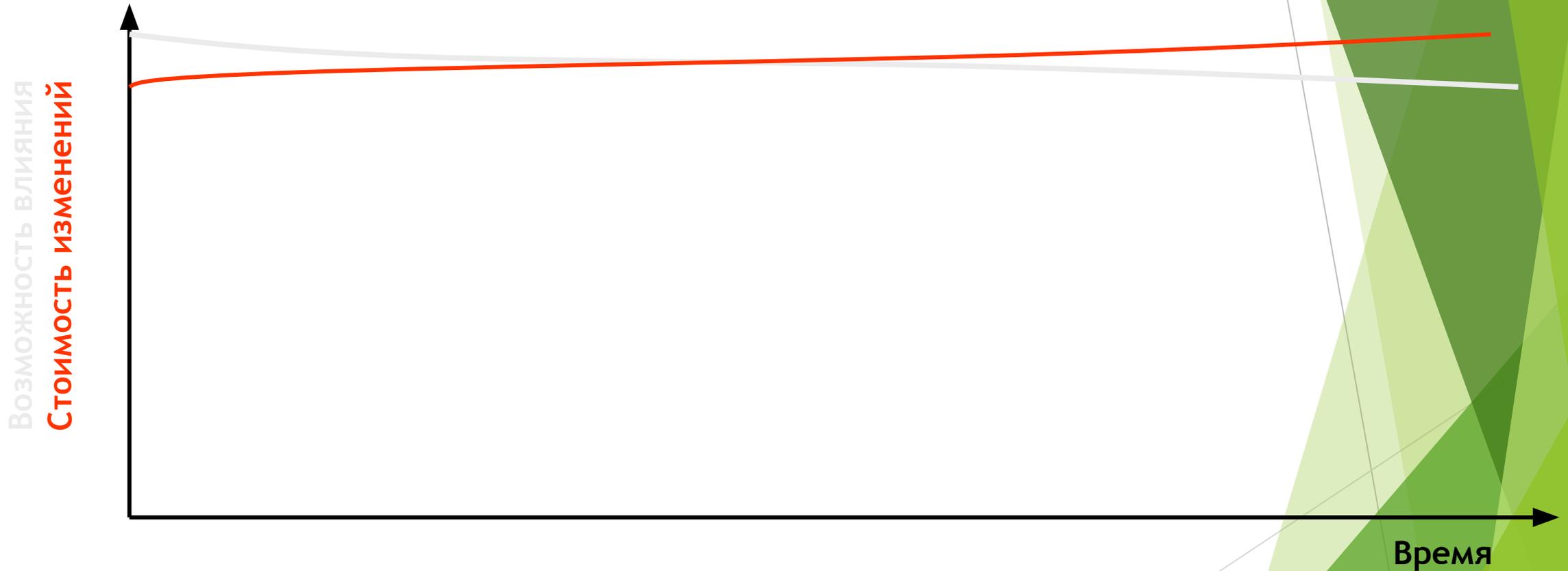
Исполнение проекта – основной процесс осуществления проекта (задействована значительная часть ресурсов).

В основные обязанности РП входят:

- Интеграция и координация действий по выполнению плана проекта;
- Постоянное сравнение и анализ отклонений текущего исполнения проекта по сравнению с базовым планом проекта;
- При необходимости – инициация запросов на изменение;
- Прогнозы стоимости и сроков проекта.

Управление проектом

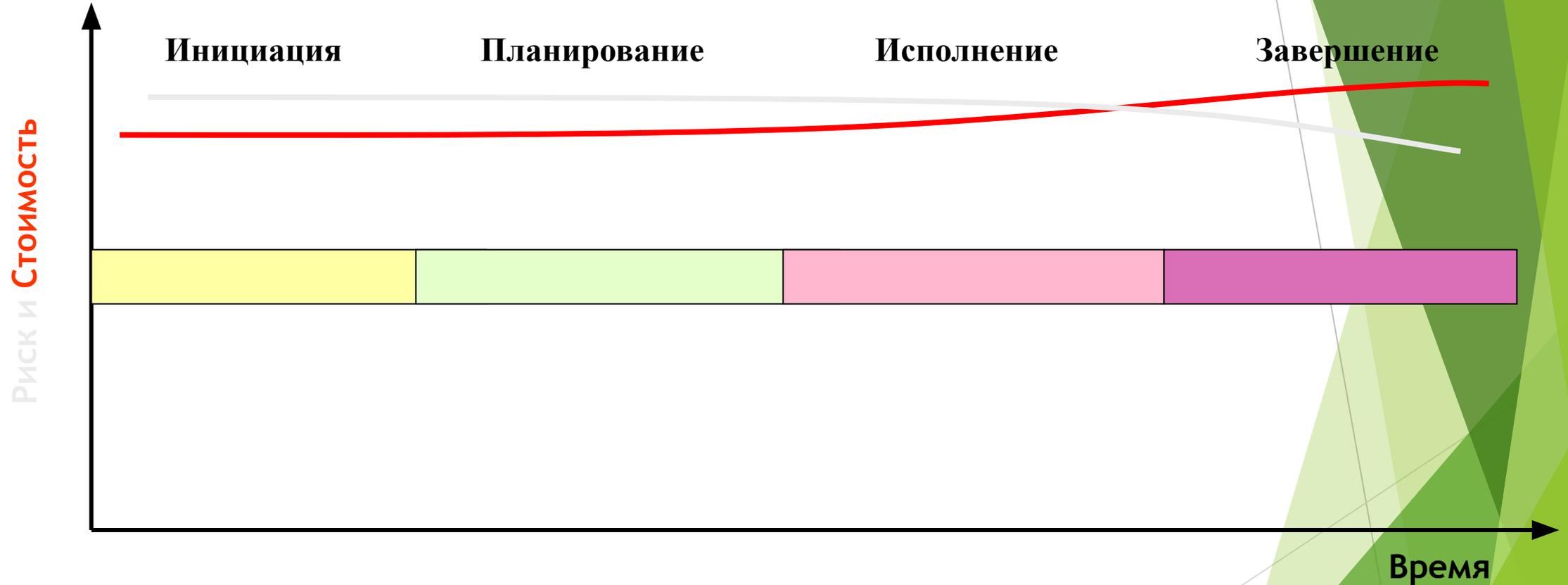
Закономерности жизненного цикла проекта



Возможность влияния на проект всех заинтересованных сторон уменьшается по мере продвижения к финишу, стоимость изменений, напротив, растет.

Управление проектом

Закономерности жизненного цикла проекта



Возможность наступления рисков в проекте уменьшаются по мере продвижения, одновременно с возможностью воздействия на ход проекта и конечный результат. Стоимость риска, в случае его возникновения, увеличивается от этапа к этапу и достигает максимума на последнем из них.

Этапы «Планирования» и «Исполнения» во время выполнения проекта многократно чередуются при переходе от одной его фазы к другой.

Общие центры обслуживания в бизнесе

Типы бизнес-процессов

- ▶ Основные
- ▶ Вспомогательные (поддерживающие, обеспечивающие)
- ▶ Процессы управления
- ▶ Процессы развития



Характеристики основных процессов

- ▶ Направлены на производство товаров и услуг для конечного потребителя;
- ▶ Приносят прибыль.

Характеристики поддерживающих процессов

- ▶ Направлены на обеспечение основных процессов нужными ресурсами;
- ▶ Добавляют стоимость к конечному продукту;
- ▶ Не приносят прибыль.

Характеристики процессов управления

- ▶ Охватывают весь перечень функций управления как на уровне бизнес-системы в целом;
- ▶ Не приносят прибыль;
- ▶ Имеют влияние на все другие виды процессов.

Характеристики процессов развития

- ▶ Не приносят прибыль;
- ▶ Могут в перспективе оказать влияние на кампанию организации;
- ▶ Тратят огромное количество ресурсов.

Что такое общий центр обслуживания (ОЦО?)

- ▶ ОЦО - подразделение, в которое выносятся и где исполняются все обеспечивающие процессы, которые только можно вынести за пределы филиалов.

Что дает внедрение ОЦО в организацию:

- ▶ Сокращение издержек за счет увольнения высокооплачиваемых работников в каждом из филиалов

Пример: Сотрудник, ответственный за обработку больничных листов

Количество человек в филиале: 100

Средняя выбываемость сотрудников по болезни в день: 3%

Среднее время обработки больничного листа: 20 минут

*Время полезной работы сотрудника, ответственного за ведение больничных листов, мин. = количество обрабатываемых листов в день * время, необходимое на обработку 1 листа = $100 * 0,03 * 20 = 60$ минут.*

Сокращение издержек

- ▶ Улучшение качества исполнения поддерживающих бизнес-процессов;
- ▶ Ускорение исполнения.

Бизнес-процессы до внедрения ОЦО

Организация

Филиал
организации 1

Бизнес-
процесс 1

Бизнес-
процесс 2

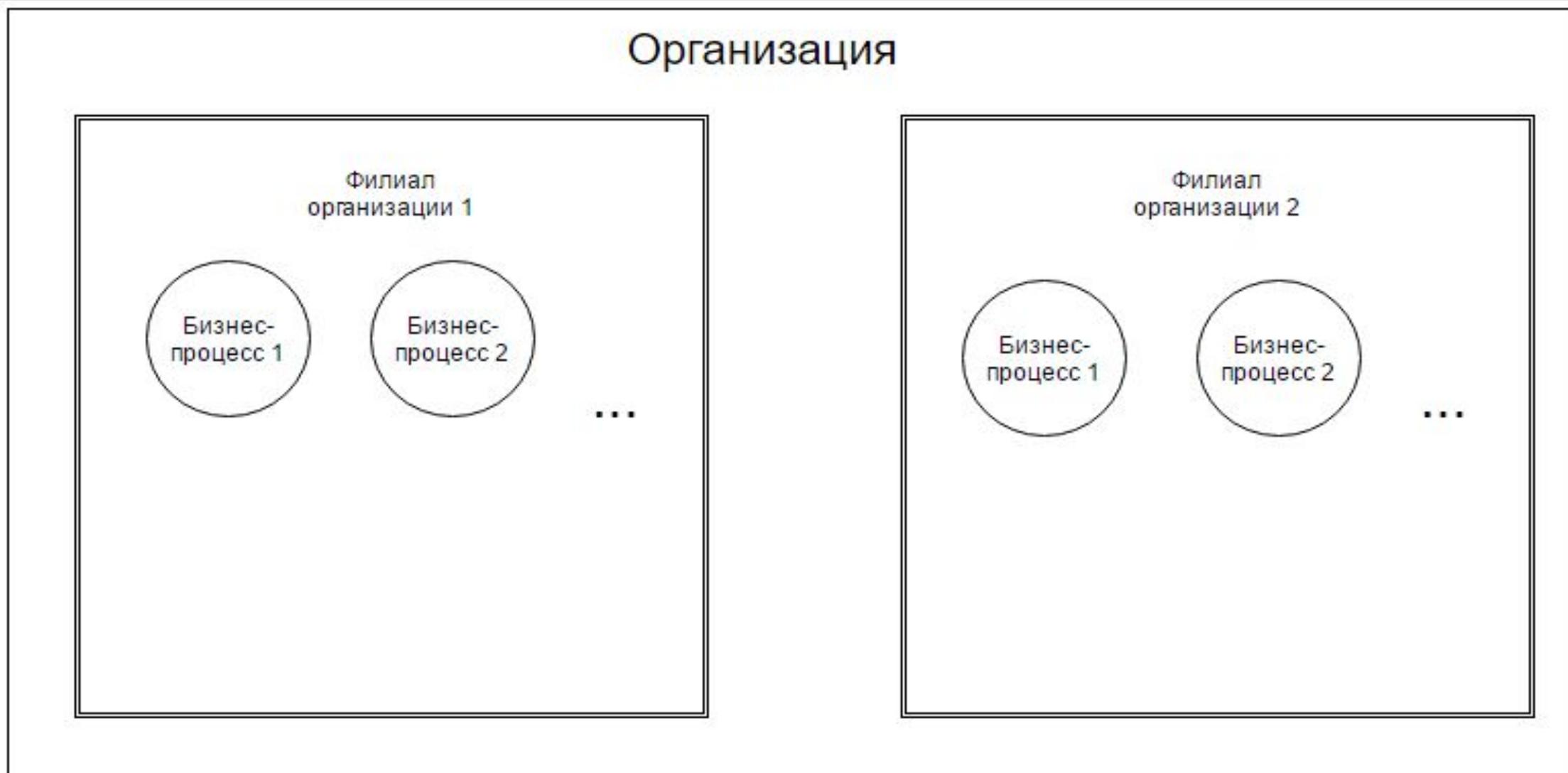
...

Филиал
организации 2

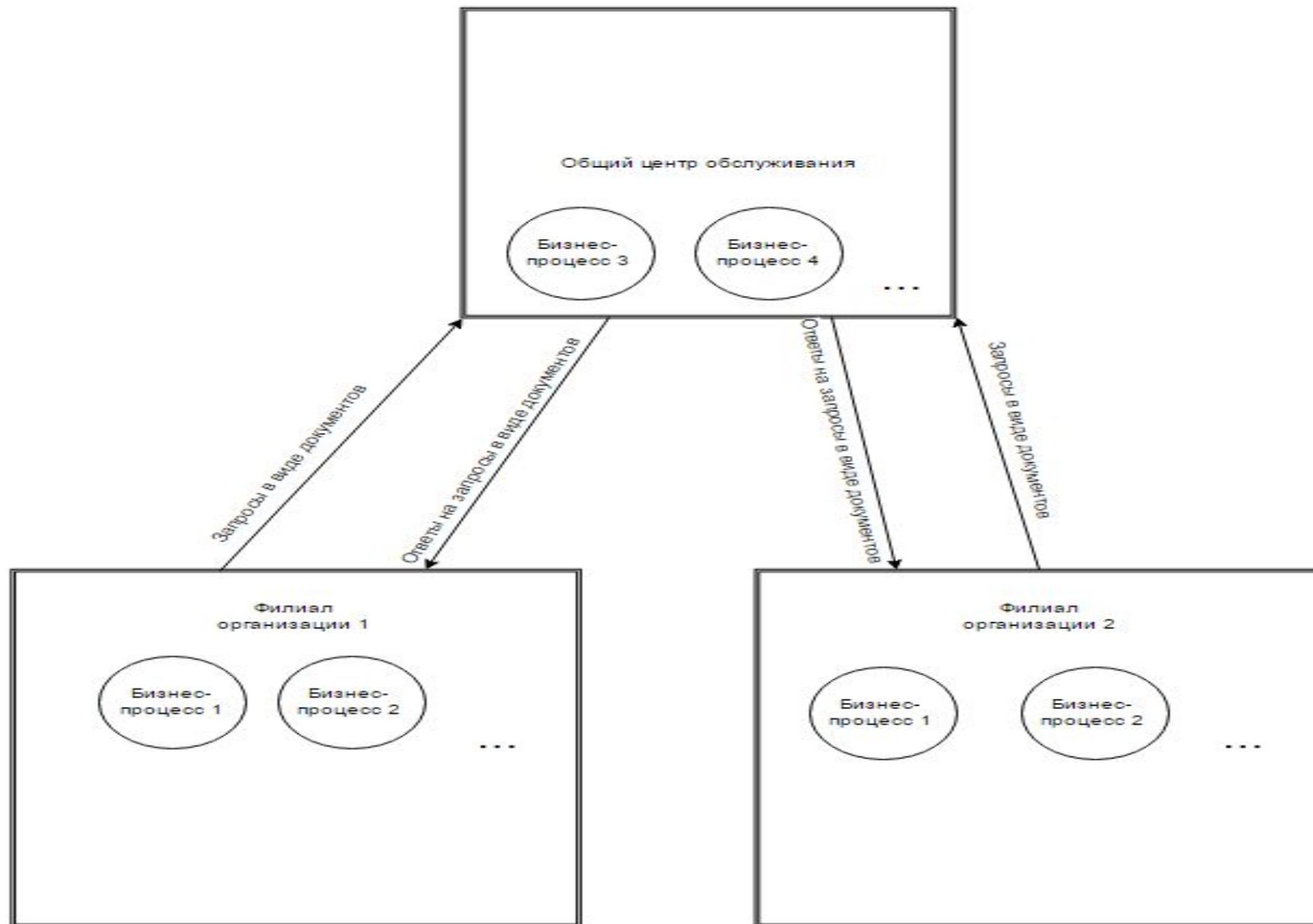
Бизнес-
процесс 1

Бизнес-
процесс 2

...



Организация



Этапы создания ОЦО,
параллельное создание ОЦО и
внедрения системы ЭДО для
поддержания работы ОЦО.

Оценка эффективности
внедрения ОЦО на
предприятии

Стандартные этапы создания ОЦО

- ▶ 1) Оценка необходимости
- ▶ 2) Проектирование
- ▶ 3) Построение и тестирование
- ▶ 4) Внедрение и «обкатка»
- ▶ 5) Оптимизация

Assess feasibility

Design

Build and test

Implement and roll out

Optimise

Value

How will we create value for the organisation?

Project management

How will we manage the effort?

Process

How must processes change?

Information Technology

What applications and IT infrastructure changes must be made?

Organisation and HR

How must the structure of the organisation change?

Site selection and facilities

Where will we locate the SSCs?

Tax

How will we optimise our tax structure?

Security and controls

How will we ensure policy and procedures are followed?

Change leadership

How will we make change happen?

Зачем нужны системы для поддержания работы ОЦО?

- ▶ Необходимо, чтоб филиалы могли «общаться» с общим центром обслуживания.
- ▶ Общение может проходить разными способами, самое эффективное - с использованием систем

Типы последовательностей проектов по внедрению ОЦО и системы, поддерживающих его работу

➤ 1) Параллельное

Достоинства:

бизнес получает конечный результат быстрее

Недостатки:

проекты внедрения влияют друг на друга, срыв сроков одного из них грозит срывом сроков для общего проекта

➤ 2) Последовательное

Достоинства:

проекты независимы друг от друга, срыв срока одного из проектов влияет только на текущий проект

Недостатки:

Общий результат достигается за большее количество времени

Типы систем, поддерживающих парадигму ОЦО

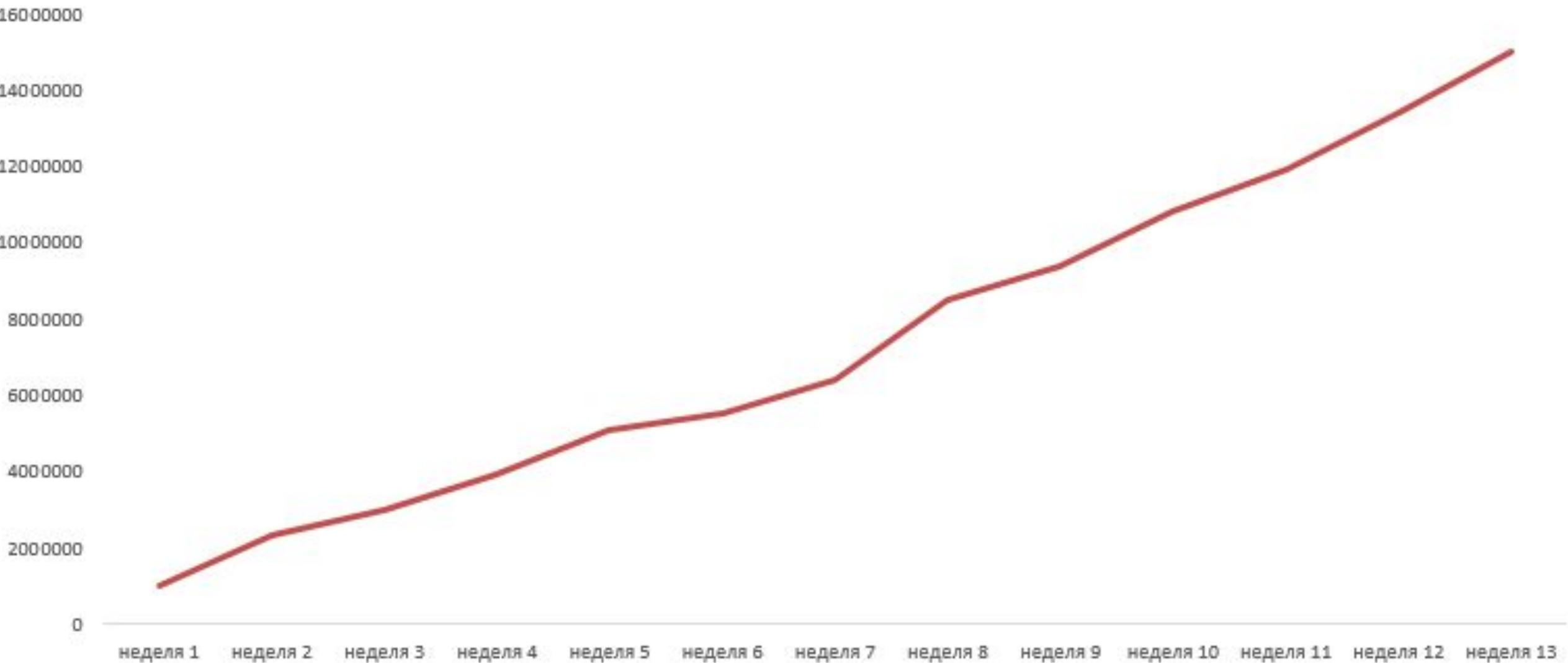
- ▶ Системы документооборота;
- ▶ Системы класса BPMS;
- ▶ Системы класса ERP;
- ▶ Системы класса xECM.

Оценка внедрения ОЦО.

Количественные результаты

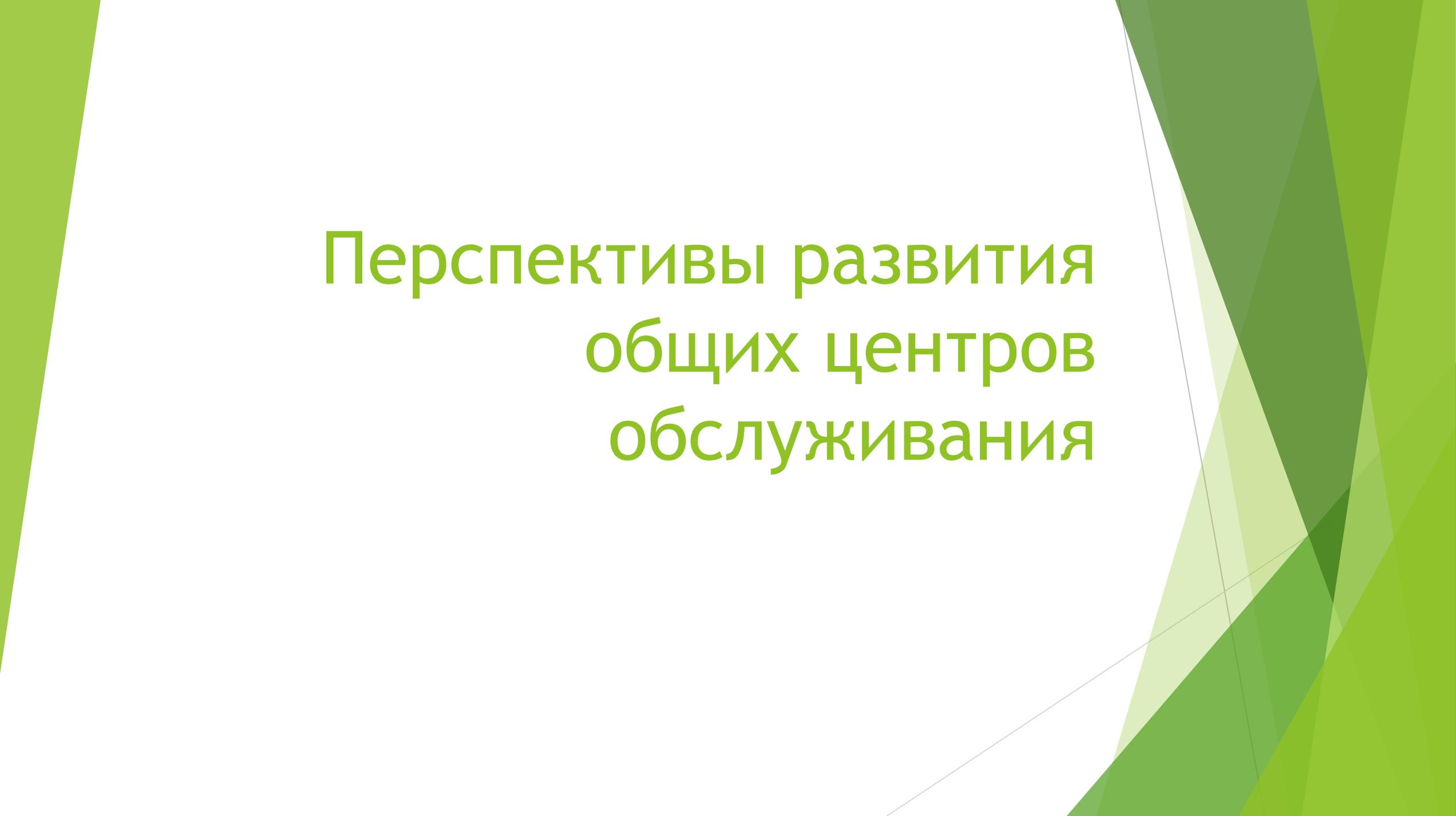
- ▶ 1) Оценка количества созданных документов и отслеживание динамики данного показателя;
- ▶ 2) Количество уволенных сотрудников;
- ▶ 3) Изменение времени обработки документов по видам
- ▶ 4) Качественные показатели процессов (количество ошибок, браков, неправильно запущенных документов и т.д.)

Пример количественного параметра. Количество созданных документов



Оценка внедрения ОЦО. Финансовые результаты

- ▶ Оценка сохраняемых денежных средств в год с учетом уволенного количества сотрудников



Перспективы развития общих центров обслуживания