

Положение о бизнес-процессах организации (типовое)

Источник «Большая библиотека бизнес-аналитика и специалиста по бизнес-процессам»
www.orgstudio.ru/business-process-document-library/
при распространении данного документа сохранение ссылки на источник обязательно

Утверждаю: _____ / _____

Версия 4.0 от 26.03.2024

Содержание

1. Термины и сокращения	2
2. Общие положения.....	2
2.1. Назначение и цели управления бизнес-процессами.....	2
2.2. Ответственное лицо за управление бизнес-процессами.....	3
2.3. Программный продукт по управлению бизнес-процессами	3
2.4. Ответственные за справочники в ППБМ	3
2.5. Основы и принципы процессного управления, применяемые в организации.....	3
3. Архитектура и основные компоненты СУБП.....	4
3.1. Архитектура СУБП.....	4
3.2. Стратегия процессного управления	7
3.3. Дерево (матрица) бизнес-процессов и распределение ролей.....	7
3.4. Модели, регламенты и стандарты бизнес-процессов	8
4. Функционирование СУБП.....	8
4.1. Планирование работ и обеспечение ресурсами по управлению бизнес-процессами	8
4.2. Методика моделирования / проектирования / актуализации бизнес-процессов	8
4.3. Методика и методы анализа и оптимизации бизнес-процессов	9
4.4. Публикация регламентов бизнес-процессов, обучение сотрудников.....	10
4.5. Задачи в рамках процессного управления	11
5. Исполнители, ответственные и права в рамках СУБП	12
5.1. Оргструктура СУБП.....	12
5.2. Матрица рабочих групп по бизнес-процессам	12
5.3. Матрица распределения ответственности в СУБП	14
5.4. Обязанности всех сотрудников в рамках управления бизнес-процессами.....	14
5.5. Права всех сотрудников в рамках управления бизнес-процессами.....	14
5.6. Права владельцев бизнес-процессов, процессные полномочия.....	14
5.7. Взаимодействие подразделений	15
6. Работа с проектными и процессными рисками	15
7. Корпоративный портал (электронная база знаний).....	17
8. Показатели управления процессами (СУБП)	17
9. Ссылки на нормативную документацию	19
10. Формы документов по управлению бизнес-процессами.....	19

1. Термины и сокращения

Бизнес-процесс (процесс) – последовательность регулярно повторяющихся взаимосвязанных действий (подпроцессов или процедур), направленная на получение заданного результата, ценного для организации (далее Процесс).

Основной процесс – бизнес-процесс, который создаёт (реализует) продукт (услугу), представляющий ценность для внешнего клиента.

Обеспечивающий процесс – процесс, который создаёт и поддерживает инфраструктуру организации или обеспечивает работу основных процессов.

Управляющий процесс – процесс, предназначенный для управления деятельностью (объектом деятельности).

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

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

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

Графическая модель – представление, в котором модель отражается с помощью графических символов.

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

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

Модель – искусственный объект, представляющий собой отображение (образ) системы и ее компонентов. М моделирует объект А, если М отвечает на вопросы относительно А.

Нотация - (от лат. notatio - записывание, обозначение) — система условных обозначений, принятая в какой-либо области знаний или деятельности. Нотация включает множество символов (фигур, стрелок), используемых для представления понятий, объектов и взаимоотношений, а также правила их применения.

Подпроцесс – процесс, являющийся составной частью вышестоящего процесса.

Показатель – это измеритель цели или процесса. Показатели являются средствами оценки продвижения к реализации стратегической цели.

Процедура – деятельность на нижнем уровне, содержащая последовательность конечных (не требующих дополнительной детализации) действий (функций).

Событие – состояние, которое является существенным для целей управления бизнесом и оказывает влияние или контролирует дальнейшее развитие одного или более бизнес-процессов.

Управление процесса – управляющие воздействия, регламентирующие выполнение процесса.

Функция – действие или задача, выполняемые над исходным объектом (документом, ТМЦ и прочим) с целью получения заданного результата.

2. Общие положения

2.1. Назначение и цели управления бизнес-процессами

- Повышение прозрачности, управляемости и контролируемости деятельности организации на всех уровнях.
- Снижение времени и издержек, повышение качества и эффективности бизнес-процессов.
- Тиражирование бизнеса и проектирование новых бизнес-процессов.
- Построение системы менеджмента качества, обеспечение качества бизнес-процессов.
- Оптимизация бизнес-процессов, систем управления и объектов деятельности.
- Правильный подбор персонала, повышение мотивации персонала.
- Повышение качества обслуживания и удовлетворённости клиентов.
- Снижение операционных рисков и операционных убытков.
- Автоматизация процессов и цифровая трансформация.

2.2. Ответственное лицо за управление бизнес-процессами

Директор департамента бизнес-процессов.

2.3. Программный продукт по управлению бизнес-процессами

Для разработки и функционирования системы управления бизнес-процессами (далее – СУБП) используется профессиональный программный продукт бизнес-моделирования «ППБМ».

Детальное описание программного продукта и его функционала приведено в источнике [3].

Описание ролей и прав доступа к функциям и справочникам (данным) программного продукта.

Роль	Права доступа
Администратор	
Бизнес-аналитик	
Системный аналитик	
Риск-офицер	
Исполнитель бизнес-процесса	
Руководитель подразделения	
...	

Для выполнения и контроля бизнес-процессов используются следующие ИТ-системы:

- Автоматизированная система (АС)
- Система электронного документооборота (СЭД)
- Система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM)

2.4. Ответственные за справочники в ППБМ

Справочник	Подразделение (ответственные)
Бизнес-процессы (единое дерево, реестр)	Департамент бизнес-процессов
Модели и структуры отдельных бизнес-процессов	Децентрализованные аналитики (в подразделениях)
Организационная структура (оргединицы), компетенции, полномочия	Служба персонала
Дерево ролей	Департамент бизнес-процессов
ИТ-архитектура (программные продукты), базы данных, требования к ИТ-системам	Управление информационных технологий
Библиотека документов (функциональные объекты), информационные потоки в бизнес-процессах	Управление методологии (документооборота, делопроизводства) / Департамент бизнес-процессов
Стратегические цели, стратегические карты, показатели КРІ	Управление организационного (стратегического) развития
Проекты	Проектный офис
Направления деятельности (дерево продуктов и услуг), каналы продаж	Управление маркетинга и продуктов
Операционные риски	Служба операционных рисков
Технические справочники (события, ТМЦ, внешние ссылки, группы, чек-листы, глоссарий, статусы, стандарты и др.)	Департамент бизнес-процессов
Задачи (органайзер, Agile и др.)	Департамент бизнес-процессов

2.5. Основы и принципы процессного управления, применяемые в организации

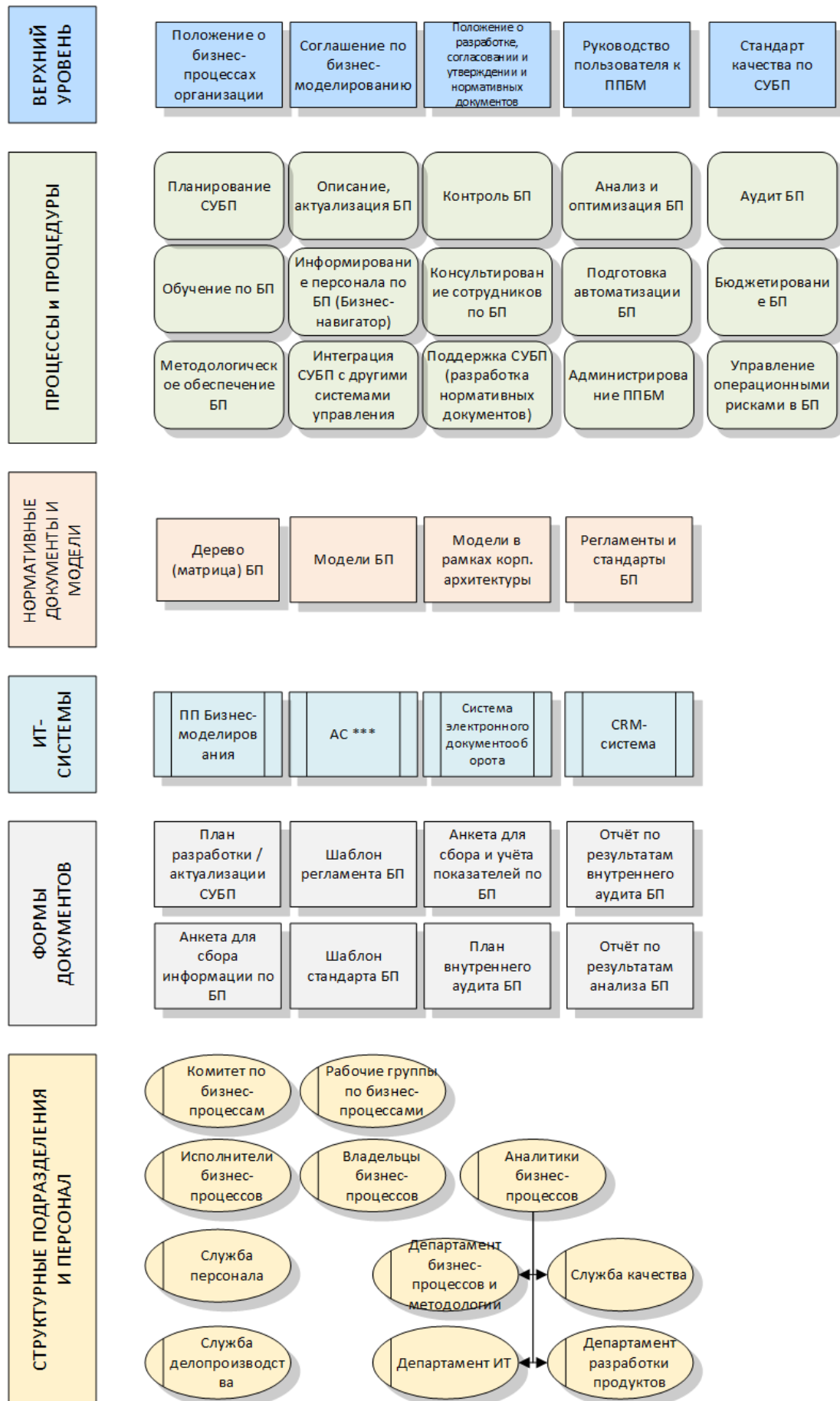
В организации разработана, внедрена, поддерживается в актуальном состоянии и постоянно улучшается СУБП.

Деятельность организации рассматривается с точки зрения выделенных процессов.

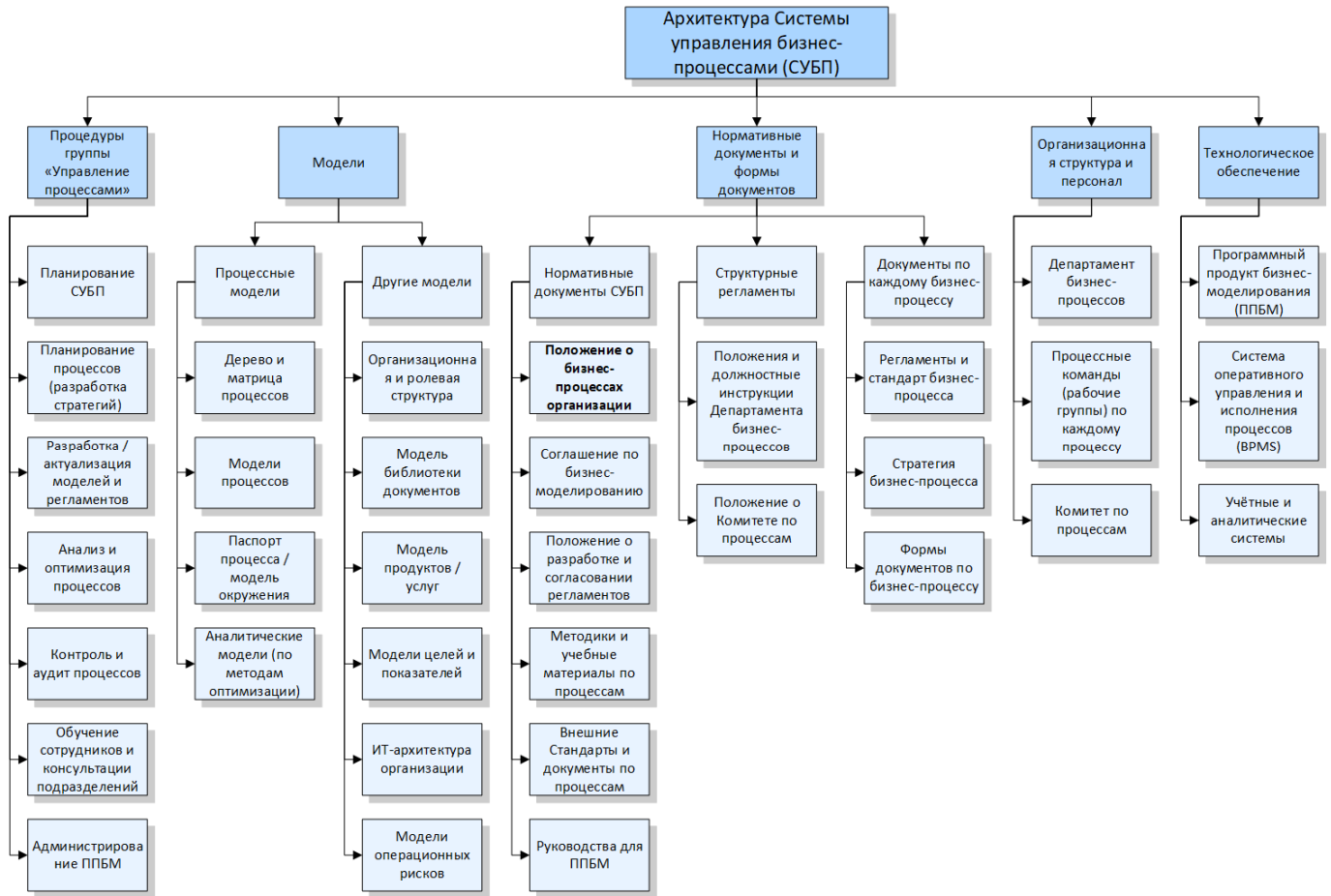
Принятые нотации и методологии для описания бизнес-процессов приведены в источнике [1].

3. Архитектура и основные компоненты СУБП

3.1. Архитектура СУБП



Вариант 1

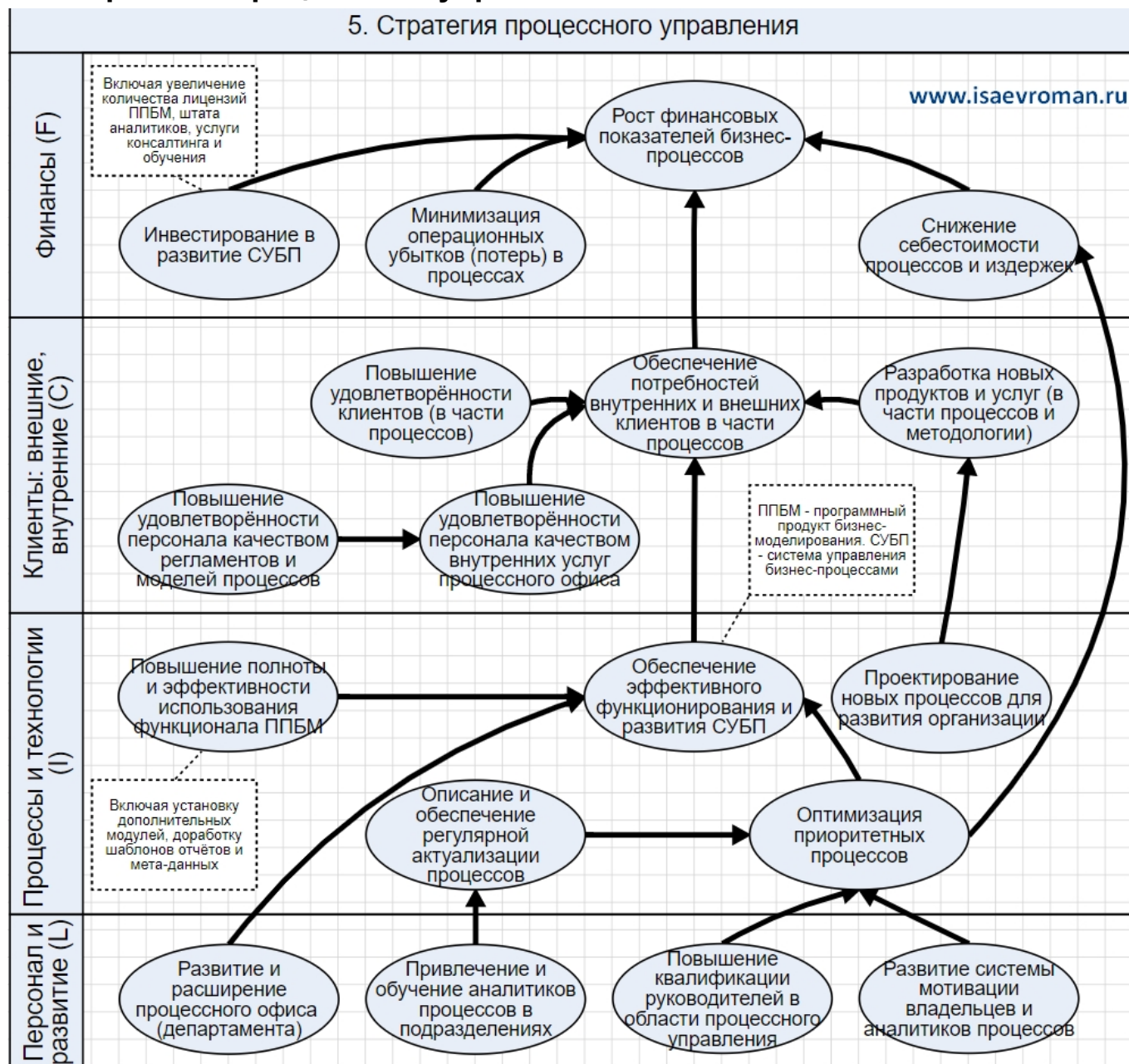


Вариант 2



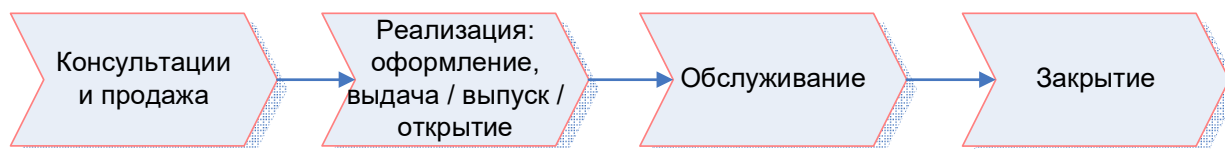
Бизнес-процессы как часть корпоративной архитектуры

3.2. Стратегия процессного управления



3.3. Дерево (матрица) бизнес-процессов и распределение ролей

Единая структура для основных (продуктовых) бизнес-процессов.



Код	Бизнес-процесс	Владелец	Исполнитель	Аналитик	Аудитор
1					
2					
3					
4					
5					

А0 Процессы

А1 Основные процессы

- ⊕ → А1.1 Обслуживание физических лиц
- ⊕ → А1.2 Обслуживание юридических лиц
- ⊕ → А1.3 Инвестиционный бизнес
- ⊕ → А1.4 Общие процессы для продуктов и услуг

А2 Обеспечивающие процессы

- ⊕ → А2.1 ИТ-обеспечение
- ⊕ → А2.2 Юридическое обеспечение
- ⊕ → А2.3 Административно-хозяйственное обеспечение
- ⊕ → А2.4 Обеспечение безопасности
- ⊕ → А2.5 Делопроизводство и документооборот
- ⊕ → А2.6 Внутренний контроль и внутренний аудит
- ⊕ → А2.7 Финансовый мониторинг (ФМ)
- ⊕ → А2.8 Функционирование колл-центра
- ⊕ → А2.9 Обеспечение дополнительных видов деятельности

А3 Управляющие процессы

- ⊕ → А3.1 Стратегическое управление
- ⊕ → А3.2 Управление финансами
- ⊕ → А3.3 Управление маркетингом и продуктами
- ⊕ → А3.4 Управление бизнес-процессами и организационное развитие
- ⊕ → А3.5 Управление качеством
- ⊕ → А3.6 Управление персоналом и оргструктурой
- ⊕ → А3.7 Управление филиальной сетью
- ⊕ → А3.8 Управление рисками
- ⊕ → А3.9 Управление проектами

3.4. Модели, регламенты и стандарты бизнес-процессов

По всем ключевым бизнес-процессам **должны** быть разработаны модели в форматах в соответствии с [1] и процессные регламенты.

Модели и регламенты бизнес-процессов должны быть актуальными, **должны** пересматриваться на предмет обновления и оптимизации с периодичностью 1 год, либо чаще при необходимости.

Ответственность за выполнение данного пункта несет Директор департамента бизнес-процессов.

Перечень ключевых бизнес-процессов утверждается на Правлении.

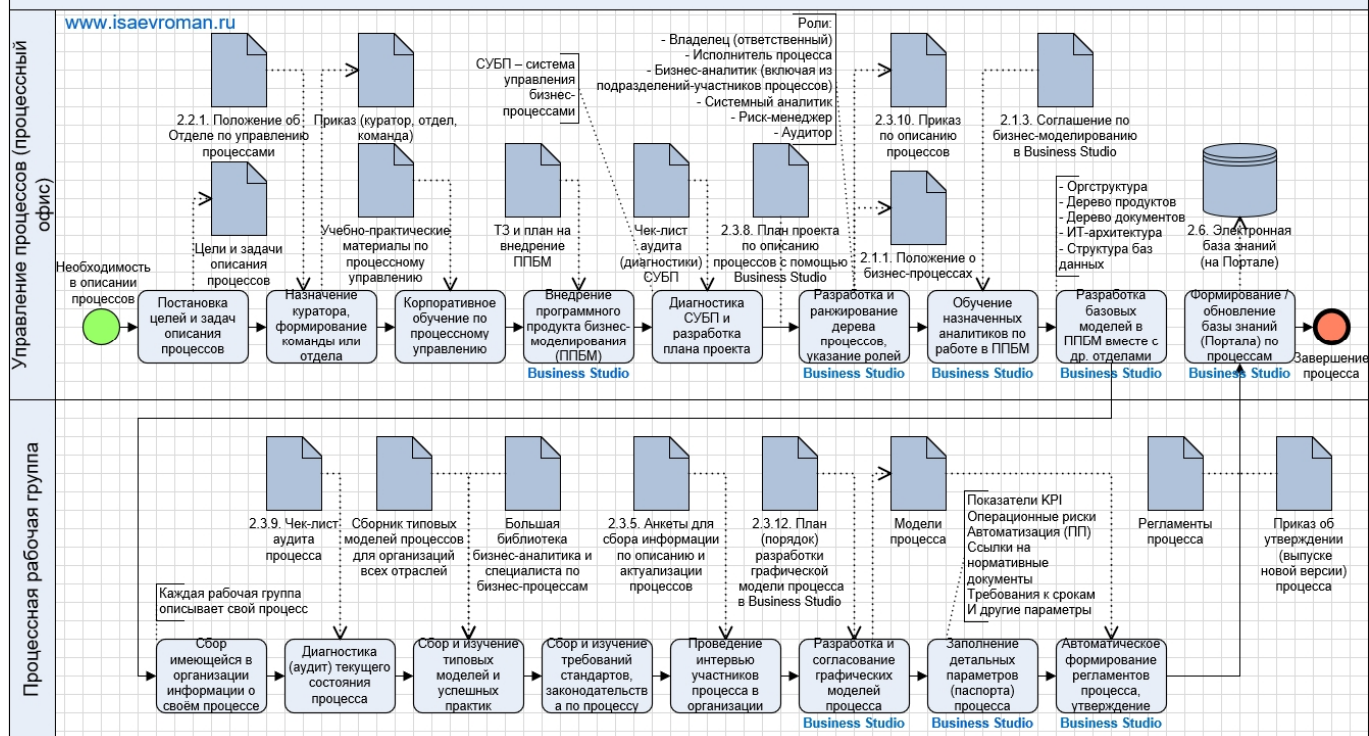
4. Функционирование СУБП

4.1. Планирование работ и обеспечение ресурсами по управлению бизнес-процессами

План по описанию (актуализации) и оптимизации бизнес-процессов утверждается ежегодно на Комитете по бизнес-процессам.

4.2. Методика моделирования / проектирования / актуализации бизнес-процессов

Описание методики, применяемой для моделирования / проектирования / актуализации бизнес-процессов.



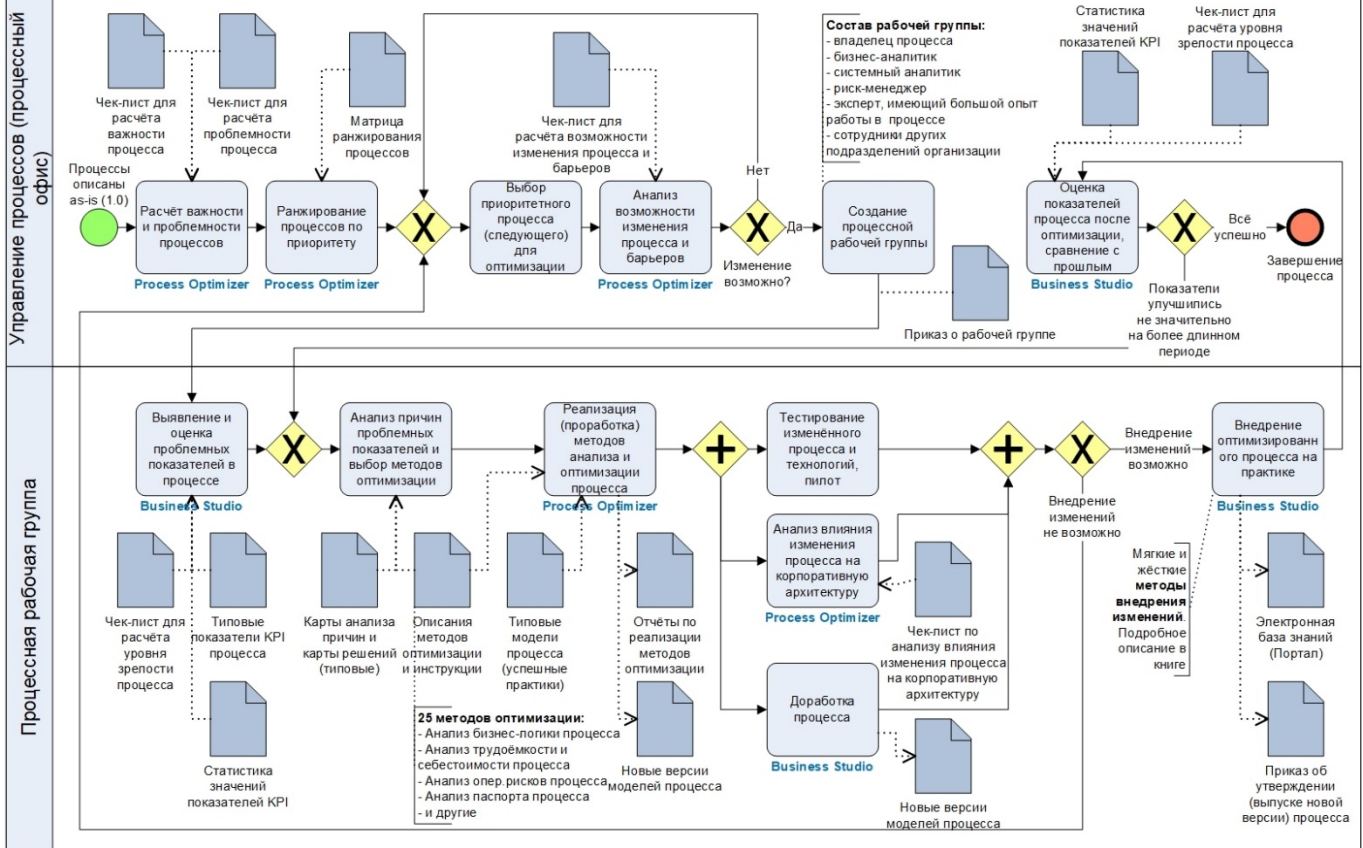
4.3. Методика и методы анализа и оптимизации бизнес-процессов

4 главных направления оптимизации бизнес-процессов

- Время (длительность и своевременность) выполнения процессов, время ожидания и количество задержек, средняя длина очереди, скорость выпуска новых продуктов на рынок, скорость работы команд (velocity)
- Стоимость процесса (затраты, издержки)
- Качество и операционная надёжность: степень удовлетворённости клиента, количество претензий клиентов / штрафов / замечаний при аудите, операционные риски (ошибки, дефекты, сбои), коэффициент качества
- Результативность (объём выхода бизнес-процесса) и эффективность (например, соотношение достигнутых результатов к затраченным ресурсам)

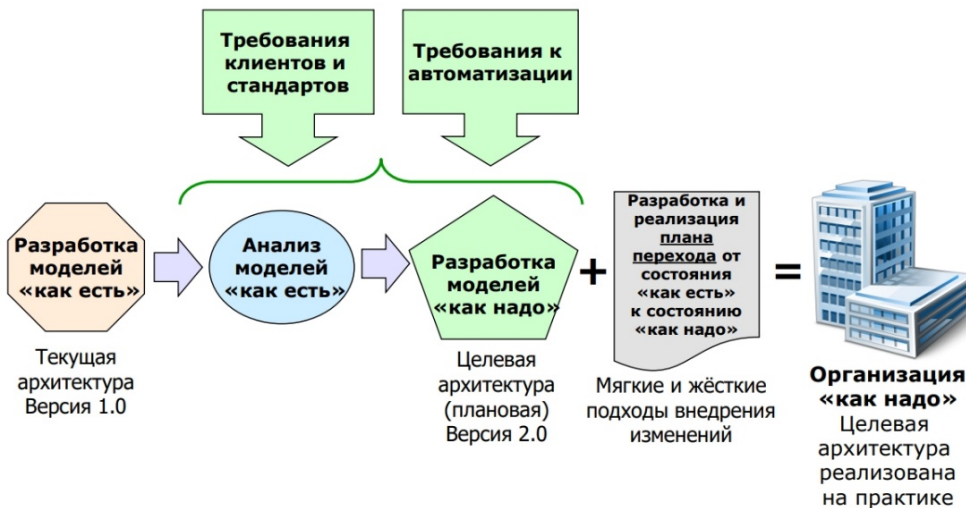
Состав рабочей группы для целей оптимизации бизнес-процесса

- бизнес-аналитик, выполняющий работы в системе бизнес-моделирования
- системный аналитик (или специалист от ИТ)
- владелец бизнес-процесса (руководитель)
- эксперт, имеющий большой опыт работы в выбранном бизнес-процессе
- специалисты других подразделений (например, операционные риски, финансы, кадры, СМК), в зависимости от выбранного направления (метода) оптимизации



Формула оптимизации бизнес-архитектуры и ИТ-архитектуры

www.orgstudio.ru

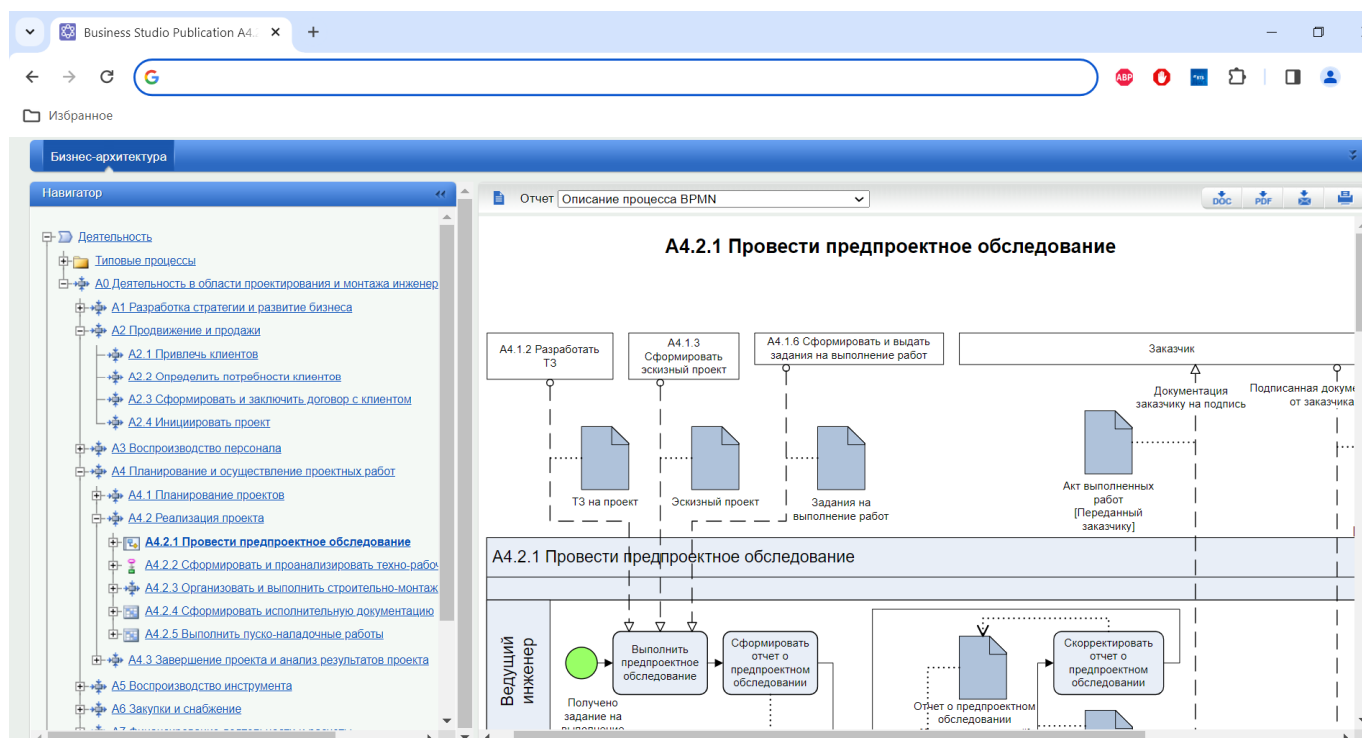


4.4. Публикация регламентов бизнес-процессов, обучение сотрудников

С целью доведения до сотрудников моделей и регламентов бизнес-процессов, а также повышения квалификации сотрудников **должны** проводиться следующие мероприятия.

1. Обучение новых сотрудников принципам процессного управления, моделям и регламентам бизнес-процессов по профилю работы сотрудников.
2. Обучение всех сотрудников существенным изменениям в действующих бизнес-процессах, либо при внедрении новых бизнес-процессов.
3. Публикация моделей и регламентов бизнес-процессов на общедоступных ресурсах: корпоративном портале (электронной базе знаний) по адресу «*****», либо общем сетевом диске.

Автоматические уведомления сотрудников об изменениях по e-мэйл или через портал.
 Ответственность за выполнение Пунктов 1 – 2 несет Директор корпоративного университета.
 Ответственность за выполнение Пункта 3 несет Директор департамента бизнес-процессов.



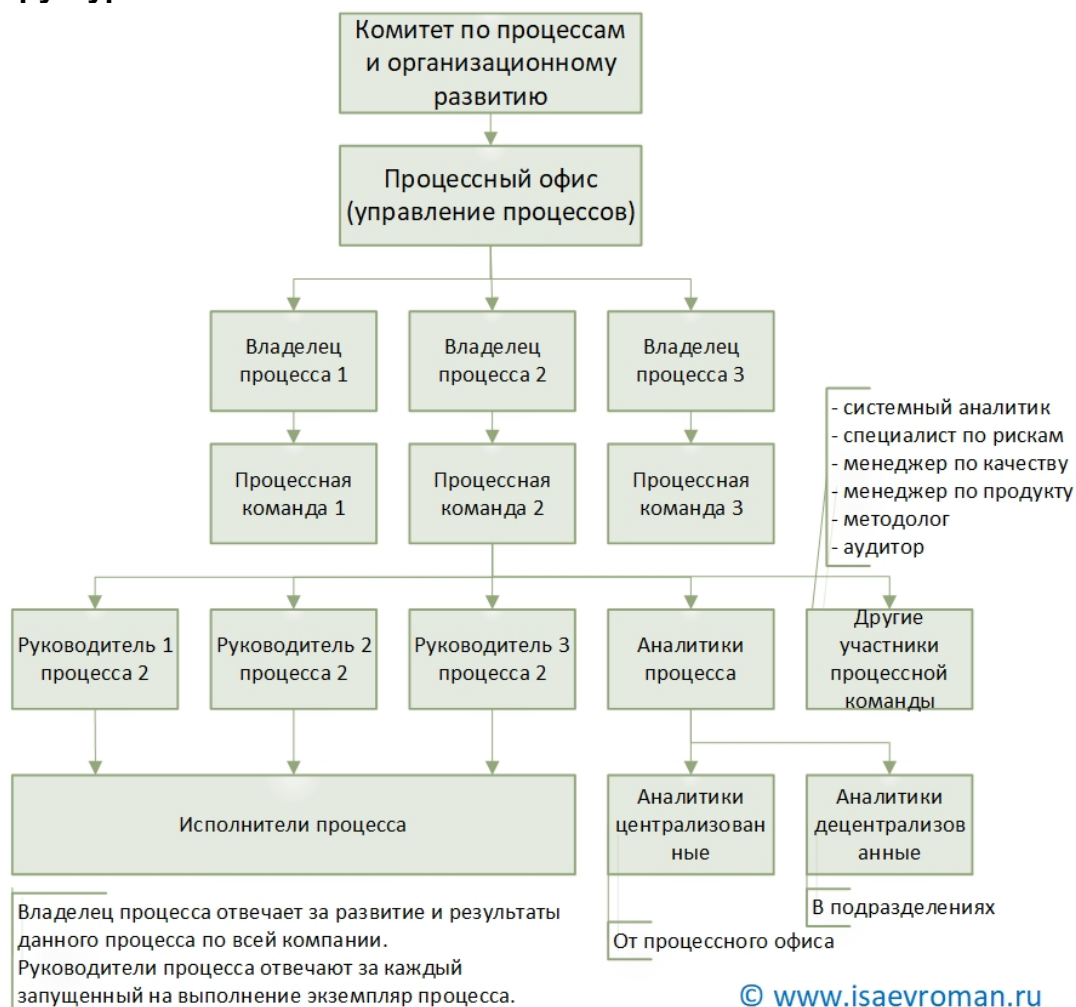
Корпоративный портал по бизнес-процессам (электронная база знаний)

4.5. Задачи в рамках процессного управления



5. Исполнители, ответственные и права в рамках СУБП

5.1. Оргструктура СУБП



5.2. Матрица рабочих групп по бизнес-процессам

По каждому приоритетному бизнес-процессу сформированы следующие рабочие группы (процесные команды).

Код	Бизнес-процесс	Аналитики по БП				Функц. менеджеры БП			Владелец БП
		Департамент бизнес-процессов	Управление по разработке и развитию продуктов	Служба качества	Департамент ИТ	Отдел 1	Отдел 2	Отдел 3	
1		ФИО1.1.	ФИО1.2.	ФИО1.3.	ФИО1.4.	ФИО1.6.	ФИО1.7.	ФИО1.8.	ФИО.1.9.
2		ФИО2.1.	ФИО2.2.	ФИО2.3.	ФИО2.4.	ФИО2.6.	ФИО2.7.	ФИО2.8.	ФИО.2.9.
3		ФИО3.1.	ФИО3.2.	ФИО3.3.	ФИО3.4.	ФИО3.6.	ФИО3.7.	ФИО3.8.	ФИО.3.9.

Требования к участникам рабочих групп (процессных команд)

Назначенные члены рабочей группы несут ответственность за:

- эффективное и результативное планирование и выполнение возложенных на них обязанностей;
- сообщение Руководителю проекта и владельцу бизнес-процесса всей информации и результатов описания (регламентации) бизнес-процесса;
- неразглашение конфиденциальной информации, полученной в ходе работы над проектом.

При выполнении проекта члены рабочей группы должны:

- выполнять распоряжения Руководителя проекта и владельца процесса;
- собирать и анализировать информацию, необходимую и достаточную для регламентации бизнес-процесса;
- предлагать Руководителю проекта и владельцу бизнес-процесса рекомендации по устранению несоответствий и улучшению бизнес-процесса.

При организации деятельности рабочей группы Руководитель проекта должен:

- определять требования к каждому назначенному члену рабочей группы, включая и требования к необходимой квалификации;
- знать и исполнять требования нормативных документов, действующих в области проекта и СУБП;
- планировать ход выполнения проекта по СУБП, организовывать подготовку рабочих документов и инструктировать других членов рабочей группы;
- анализировать документацию, относящуюся к области проекта;
- немедленно сообщать Владельцу процесса и, при необходимости, Спонсору проекта обо всех существующих препятствиях, возникающих при проведении проекта.

При организации деятельности рабочей группы Руководитель структурного подразделения (Владелец процесса) должен:

- предоставить Руководителю проекта всю необходимую информацию по своим сотрудникам;
- определять совместно с Руководителем проекта требования к каждому назначенному члену рабочей группы, включая и требования к необходимой квалификации;
- знать и исполнять требования нормативных документов, действующих в области проекта;
- обеспечить участникам рабочей группы возможность отрыва от текущей деятельности;
- немедленно сообщать Руководителю проекта и, при необходимости, Спонсору проекта обо всех существующих препятствиях, возникающих при проведении проекта.

При выполнении проекта Руководитель проекта несет ответственность за:

- соответствие выполняемых работ требованиям настоящего Положения;
- полноту и объективность регламентации бизнес-процесса;
- своевременное представление отчетов Спонсору проекта и владельцу бизнес-процесса о ходе и результатах выполнения проекта;
- своевременное разрешение всех противоречий, обнаруженных в ходе проведения интервью и регламентации бизнес-процесса;
- сохранность документации внутреннего и внешнего происхождения, использованной в ходе проекта.

При выполнении проекта Владелец процесса несет ответственность за:

- определение показателей эффективности бизнес-процесса, продукта и данных удовлетворения клиентов;
- разработку документации по бизнес-процессу;
- оперативный контроль деятельности рабочей группы и результатов работ;
- обеспечение рабочей группы необходимыми ресурсами.

5.3. Матрица распределения ответственности в СУБП

Задача (функция верхнего уровня в рамках СУБП)	Ответственное подразделение	Результат
Описание, актуализация, оптимизация бизнес-процессов	Департамент бизнес-процессов	Дерево бизнес-процессов, модели и регламенты бизнес-процессов
Автоматизация бизнес-процессов	Департамент ИТ	Техническое задание Внедрённая информационная система / модуль
Обучение сотрудников	Служба персонала	Обученные сотрудники
Публикация документов и моделей в рамках СУБП	Департамент бизнес-процессов	Опубликованные документы СУБП, электронная база знаний
...		

5.4. Обязанности всех сотрудников в рамках управления бизнес-процессами

1. Владельцы и участники бизнес-процессов, деятельность которых формализована в виде моделей и регламентов бизнес-процессов, **обязаны** строго соблюдать данные модели и регламенты в своей работе. Обо всех случаях несоблюдения моделей и регламентов бизнес-процессов, либо их не актуальности, незамедлительно сообщать Начальнику службы внутреннего контроля.
2. Владельцы и участники бизнес-процессов, деятельность которых не формализована в виде моделей бизнес-процессов, **должны** использовать действующие нормативные документы по своему профилю работы. Владельцы и участники бизнес-процессов **обязаны знать** и использовать в работе основные принципы процессного управления.
3. Владельцы и участники бизнес-процессов **обязаны** оказывать содействие и уделять время специалистам, в функции которых входит описание и оптимизация бизнес-процессов, для построения моделей бизнес-процессов и эффективной системы управления бизнес-процессами в организации.

5.5. Права всех сотрудников в рамках управления бизнес-процессами

Сотрудники имеют право.

1. Предлагать инициативы по улучшению СУБП.
2. Запрашивать необходимые документы и материалы по бизнес-процессам для использования в работе (при наличии соответствующих согласований).
3. Получать консультации по бизнес-процессам у подразделений, которые являются ответственными в рамках СУБП.

5.6. Права владельцев бизнес-процессов, процессные полномочия

Инструменты и методы контроля БП для владельца

1. Оперативный контроль БП

- Управление показателями БП, Dashboard (кокпиты показателей)
- Отчёт по претензиям Клиентов в разрезе БП
- Отчёт по операционным рискам БП
- Обратная связь по БП от членов процессной команды (вкл. исполнителей БП)

2. Стратегический контроль БП

- Отчёт по результатам анализа БП аналитиками
- Отчёт по результатам внутреннего и внешнего аудита БП, надзора
- Отчёт по реализации запланированных мероприятий по улучшению и изменению БП
- Отчёт по анализу требований клиентов к БП (продукту)
- Отчёт о реализации предупреждающих / корректирующих действий в разрезе БП

Виды и методы управляющих воздействий владельца на БП

1. Оперативные управляющие воздействия на БП

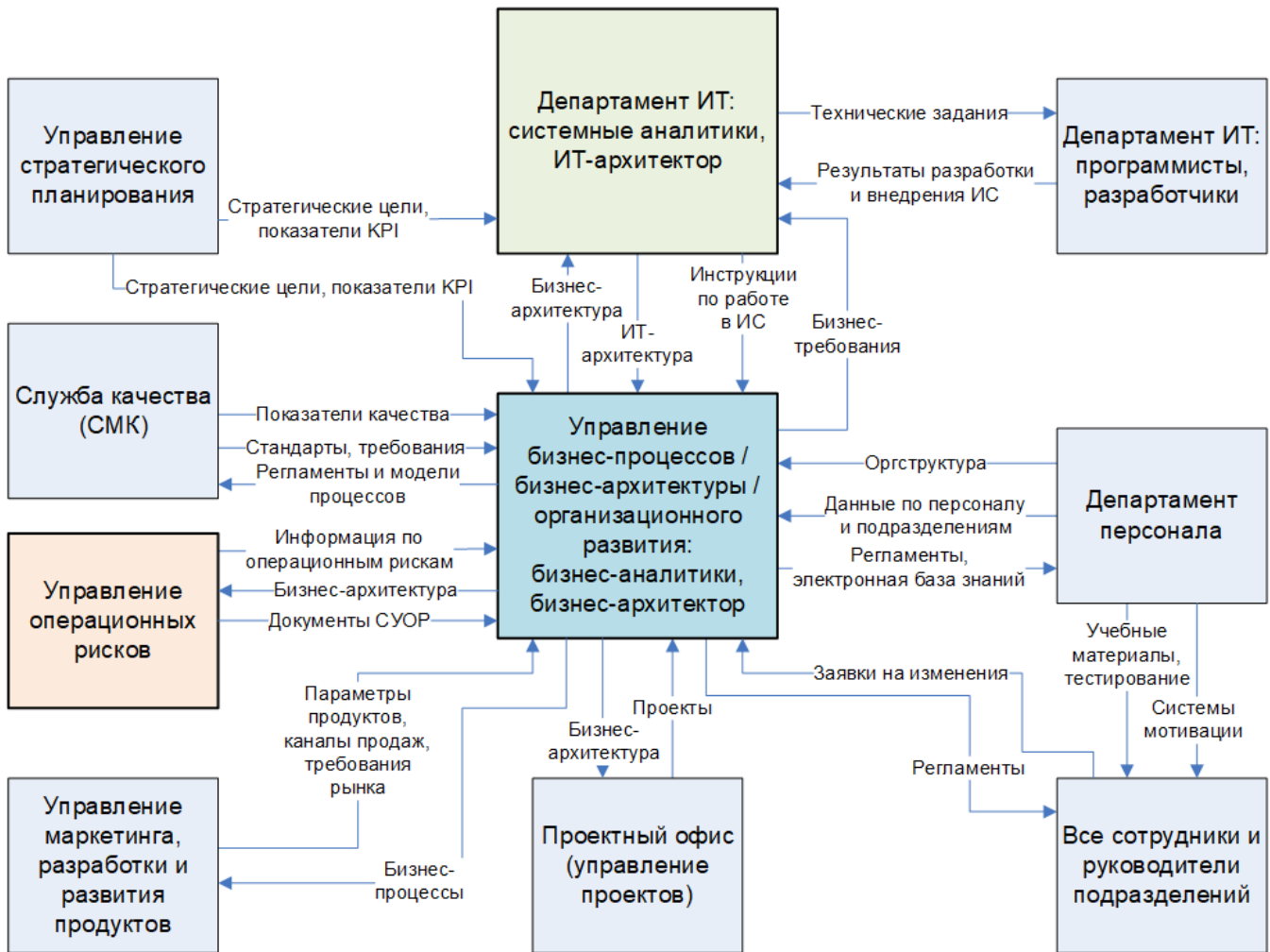
- Корректировка плановых значений показателей

- Оперативные задачи для процессной команды
- Выделение дополнительных ресурсов для БП
- Вынесение и принятие оперативных решений по БП на высших уровнях управления / блока

2. Стратегические управляющие воздействия на БП

- Утверждение перечня показателей для БП и плана значений показателей
- Утверждение плана оптимизации / изменения БП
- Утверждение бюджета БП
- Вынесение и принятие стратегических решений по БП на высших уровнях управления / блока

5.7. Взаимодействие подразделений



6. Работа с проектными и процессными рисками

№	Риск	Важность	Вероятность	Предупреждающие действия	Корректирующие действия
1	Сотрудники не уделяют время для проекта / не выполняют задачи	Высокая	0,4	Создание мотивационного фонда для сотрудников, вовлекаемых в проект. Официальное закрепление за сотрудниками задач и сроков их реализации в проекте. Лидерство высшего руководства. Обучение сотрудников.	Перераспределение функций среди сотрудников. Реализация определённых санкций в отношении сотрудников. Лидерство высшего руководства.
2	Задержка сроков	Средняя	0,2	Тщательное планирование проекта.	Модификация плана проекта.

	выполнения проекта			Выявление и предупреждение рисков, влияющих на сроки. Необходимо заложить временные резервы для каждого этапа проекта.	Привлечение дополнительных ресурсов.
	...				

Группы рисков

Методология

- Неправильно выбранные или неправильно применяемые методологии / методики
- Ошибки при графическом описании бизнес-процессов и разработке моделей ИТ-архитектуры
- Несоответствие моделей нотациям (стандартам) моделирования или специфике организации
- Отсутствие или неиспользование типовой (референтной) отраслевой модели или успешных примеров других организаций
- Отсутствие детального планирования и официального статуса проекта (включая приказы, положения)
- Отсутствие обучения у экспертов
- Разрозненный подход в подразделениях, рабочих группах (отсутствие единого центра управления)
- Отсутствие утверждённой стратегии

Персонал и организация

- Непредоставление информации подразделениями для описания / оптимизации бизнес-процессов и проектирования / оптимизации ИТ-архитектуры
- Увольнение ключевых специалистов, экспертов
- Смена высшего руководства (кураторов / заказчиков проекта)
- Ошибки в работе специалистов или их недостаточная квалификация
- Проблемы с внедрением изменений в бизнес-архитектуру и ИТ-архитектуру, сопротивление сотрудников, внутренние конфликты
- Низкая корпоративная культура и уровень зрелости организации (и её подразделений)
- Недостаток ресурсов (персонала)
- Отсутствие системы мотивации персонала

Технологии

- Неправильно выбранные программные продукты (ПП): для бизнес-моделирования, для управления ИТ-архитектурой
- Неправильно или неполноценно используемые ПП
- Нарушение работы ПП (сбои, целостность данных, потеря данных, недоступность сервера и т.п.)
- Нарушение прав доступа в ПП
- Недостаток ресурсов (например, лицензий ПП, мощности сервера, пропускной способности сети)
- Отсутствие интеграции (взаимосвязи) ПП с ИТ-системами организации
- Неэффективная или устаревшая ИТ-архитектура организации
- Часто изменяемые требования к проекту и задачи (непостоянство)

Разное

- Задержка или нарушение плана описания / оптимизации бизнес-процессов, проектирования / оптимизации ИТ-архитектуры
- Задержка сроков согласования моделей / документов
- Изменение стратегии организации или приоритетов (не в пользу процессного управления, организационного развития, ИТ-проектов)
- Потери документов (электронных, бумажных)
- Негативные внешние факторы (внешняя среда), кризисы, пандемии, санкции и т.п.
- Отсутствие единого понимания и достижения практических результатов и KPI, ради которых выполняются проекты
- Риски поставщиков продуктов и услуг для реализации проектов (консалтинг, оборудование и т.п.)

7. Корпоративный портал (электронная база знаний)

Для публикации всех материалов СУБП (моделей и регламентов бизнес-процессов, форм документов, моделей организационных структур и др.) применяется электронная база знаний. Это ИТ-система (веб-портал), обеспечивающая многофункциональный доступ сотрудников организации к электронным документам и материалам СУБП с помощью технологий веб. Описание ролей и прав доступа к регламентам бизнес-процессов и материалам в электронной базе знаний.

Роль	Объект доступа	Права доступа
Высшее руководство	Вся комплексная цифровая модель организации	Чтение, Запись.
Владелец бизнес-процесса	Только свой бизнес-процесс	Чтение
Исполнители бизнес-процесса	Только свой бизнес-процесс	Чтение
Аналитик бизнес-процесса	Все бизнес-процессы в своей сфере	Чтение, Запись.
Системный аналитик		
...		

8. Показатели управления процессами (СУБП)

1. Риски и качество

- DPMO (defects per million opportunities) – количество ошибок на миллион возможностей её совершения
- Доля процессов, для которых выполняется управление операционными рисками
- Индекс удовлетворённости сотрудников организации процессами (по опросам)
- Количество жалоб на работу процессного офиса
- Количество нарушений, установленных SLA со стороны процессного офиса
- Количество нарушений, выявленных при аудитах процессов (за период)
- Количество операционных рисков (сбоев, ошибок) в процессах за период
- Количество претензий / замечаний к процессам (за период)
- Средняя оценка квалификации бизнес-аналитиков по тестам (за период)
- Уровень сигма процесса

2. Время

- MCE (manufacturing cycle effectiveness) соответствие фактического времени выполнения функции и её среднего времени среди экземпляров процесса
- OTD (on-time delivery) соответствие нормативного времени на функцию и фактически затраченного времени
- Доля (процент) проектов / задач организационного развития с нарушением сроков выполнения
- Количество экземпляров процессов с нарушенными сроками выполнения (за период)
- Среднее время (длительность) актуализации / изменения / оптимизации процесса
- Среднее время (длительность) разработки нового процесса
- Среднее время (длительность) согласования текстового регламента процесса
- Среднее время работы сотрудника на Портале (базе знаний по процессам) за период

3. Результативность и эффективность

- Количество выпущенных промо-материалов (фильмы, статьи, учебники) по процессному управлению
- Количество документов других подразделений, которые прошли согласование в процессном офисе
- Количество обработанных заявок (запросов) от подразделений (в части бизнес-процессов)
- Количество обученных сотрудников по процессному управлению и бизнес-моделированию (за период)
- Количество описанных (формализованных) процессов (за период)
- Количество оптимизированных / актуализированных процессов (за период)
- Количество разработанных и внедрённых новых процессов (за период)
- Количество разработанных моделей процессов (за период)
- Количество успешно завершённых проектов (за период)

4. Разное

- Индекс организационной гибкости
- Количество авторизаций на Портале (базе знаний по процессам) за период
- Количество просмотров документов и моделей процессов сотрудниками (за период)
- Отношение - создающие / не создающие добавленную стоимость процессы
- Текучесть кадров в процессном офисе
- Фрагментарность процесса

5. Текущий статус

- Доля (процент) актуальных графических моделей процессов
- Доля (процент) описанных (формализованных) процессов от общего количества процессов
- Доля (процент) процессов, имеющих стратегии развития и показатели KPI
- Количество активных процессных рабочих групп (процессных команд и владельцев)
- Количество работающих бизнес-аналитиков
- Средний уровень зрелости процессов (по чек-листам)
- Текущее суммарное количество моделей процессов в базе
- Текущее суммарное количество работающих аналитиков процессов в подразделениях

№	Показатель	Ответственный	Периодичность

А3.4 Управление бизнес-процессами и организационное развитие https://t.me/process_risk_IT

- 1. Время
 - Доля (процент) проектов / задач организационного развития с нарушением сроков выполнения
 - Количество экземпляров бизнес-процессов с нарушенными сроками выполнения (за период)
 - Среднее время (длительность) актуализации / изменения / оптимизации бизнес-процесса
 - Среднее время (длительность) разработки нового бизнес-процесса
 - Среднее время (длительность) согласования текстового регламента бизнес-процесса
 - Среднее время работы сотрудника на Портале (базе знаний по бизнес-процессам) за период
- 2. Результативность
 - Количество выпущенных промо-материалов (фильмы, статьи, учебники) по процессному управлению
 - Количество документов других подразделений, которые прошли согласование в процессном офисе
 - Количество обработанных заявок (запросов) от подразделений (в части бизнес-процессов)
 - Количество обученных сотрудников по процессному управлению и бизнес-моделированию (за период)
 - Количество описанных (формализованных) бизнес-процессов (за период)
 - Количество оптимизированных / актуализированных бизнес-процессов (за период)
 - Количество разработанных и внедрённых новых бизнес-процессов (за период)
 - Количество разработанных моделей бизнес-процессов (за период)
 - Количество успешно завершённых проектов (за период)
- 3. Качество, риски
 - Доля бизнес-процессов, для которых выполняется управление операционными рисками
 - Индекс удовлетворённости сотрудников организации бизнес-процессами (по опросам)
 - Количество нарушений установленных SLA со стороны процессного офиса
 - Количество нарушений, выявленных при аудитах бизнес-процессов (за период)
 - Количество операционных рисков (сбоев, ошибок) в бизнес-процессах за период
 - Количество претензий / замечаний к бизнес-процессам (за период)
 - Средняя оценка квалификации бизнес-аналитиков по тестам (за период)
- 4. Текущий статус
 - Доля (процент) актуальных графических моделей бизнес-процессов
 - Доля (процент) бизнес-процессов, имеющих стратегии развития и показатели KPI
 - Доля (процент) описанных (формализованных) бизнес-процессов от общего количества процессов
 - Количество активных процессных рабочих групп (процессных команд и владельцев)
 - Средний уровень зрелости бизнес-процессов (по чек-листам)
 - Текущее суммарное количество моделей бизнес-процессов в базе
 - Текущее суммарное количество работающих аналитиков процессов в подразделениях

9. Ссылки на нормативную документацию

- [1] Соглашение по бизнес-моделированию
- [2] Положение о разработке, согласовании и утверждении нормативных документов
- [3] Руководство пользователя к программному продукту бизнес-моделирования «ППБМ»
- [4] Памятка к электронной базе знаний
- [5] Стандарты качества

10. Формы документов по управлению бизнес-процессами

- План разработки / актуализации СУБП
- Стратегия по управлению бизнес-процессами
- Стратегический план по бизнес-процессу
- Анкета для сбора информации по бизнес-процессам
- Шаблон регламента бизнес-процесса, шаблон стандарта бизнес-процесса
- Анкета для сбора и учёта показателей по бизнес-процессам
- План внутреннего аудита БП
- Отчёт по результатам внутреннего аудита БП
- Отчёт по результатам анализа БП

Все дополнительные материалы и документы содержатся в Библиотеке –
www.orgstudio.ru/business-process-document-library/

Автор-разработчик документа: Исаев Р.А. www.isaevroman.ru

Согласовано:

_____ / _____

_____ / _____

_____ / _____

Приложение 1. Справочная информация

Планы работ с бизнес-процессами и бизнес-архитектурой

- ▶ План «Минимум»
 - Внедрение профессионального программного продукта бизнес-моделирования
 - Разработка дерева БП и назначение владельцев
 - Разработка базовых моделей (дерево продуктов, оргструктуры, документов, ИТ-систем)
 - Графическое описание БП и формирование регламентов
 - Формирование базы знаний по работе организации на основе БП и доведение до сотрудников
 - Создание отдела бизнес-процессов (организационного развития)
- ▶ План «Медиум»
 - Создание процессных рабочих групп на постоянной основе и комитета по процессам
 - Разработка детальной стратегии для каждого БП (как вариант - по методике BSC)
 - Разработка и контроль показателей KPI для каждого БП
 - Разработка нормативов по времени (требований к срокам) БП, контроль их соблюдения
 - Организация управления операционными рисками БП
 - Анализ, оптимизация и актуализация БП на постоянной основе
 - Передача БП на выполнение в BPMS-системы (для организации оперативного управления и электронного документооборота)
- ▶ План «Максимум»
 - Функционально-стоимостной анализ и расчёт стоимости БП
 - Расчёт трудоёмкости БП и оптимальной численности персонала
 - Внедрение в БП лучших практик отрасли и инноваций
 - Внедрение стандартов для БП (национальных и международных): ИТ, качество, риски
 - **Построение комплексной цифровой модели, корпоративной архитектуры**