

Реинжиниринг бизнес- процессов и их автоматизация

Май 2016

Николаева Екатерина

www.nikolayeva.me



Содержание

1. Частые ошибки в ИТ-проектах.
2. Виды ИТ-проектов.
3. Составляющие успеха проекта.
4. Методики внедрения ИТ-решений.
5. Ключевые стадии любого проекта.
6. Консалтинг и реинжиниринг бизнес-процессов (кейс).
7. Аутсорсинг процессов как инструмент экономии.
8. Определение приоритетности участков для автоматизации учета.
9. Пошаговая инструкция подготовки к проекту внедрения ИТ-решения:
 - 9.1. Картирование бизнес-процессов.
 - 9.2. Систематизация НСИ.
 - 9.3. Регламентация, описание алгоритмов и т.д.
 - 9.4. Шаблонизация печатных и отчетных форм.
 - 9.5. Инвентаризация остатков и оборотов.
 - 9.6. Определение ролей, полномочий групп пользователей
7. Участники проекта и их ответственность.
8. Управление коммуникациями.
9. Управление рисками.
10. Управление документацией.
11. Основные практические рекомендации по управлению проектом.



Частые ошибки в ИТ-проектах.



Как объяснил клиент
чего он хочет



Как понял клиента
начальник проекта



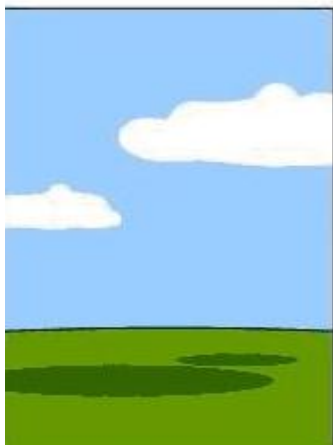
Как описал проект
аналитик



Как написал
программист



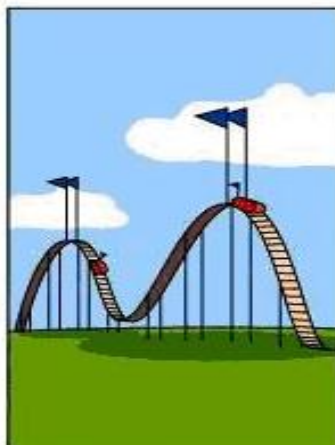
Как представил проект
бизнес-консультант



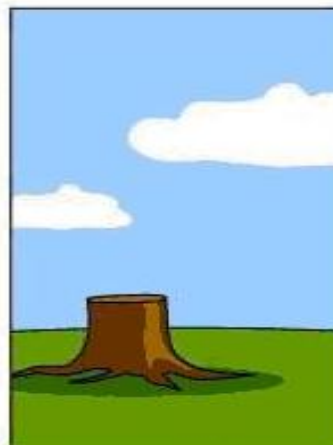
Как
задокументировали
проект



Какие фичи
удалось внедрить



Как заплатил
клиент



Как работала
техническая
поддержка



Что было нужно
клиенту

Виды ИТ-проектов

Класс ИТ-решения/ функциональность и вендор (производитель продукта)



1С-БИТРИКС



ORACLE®



PeopleSoft



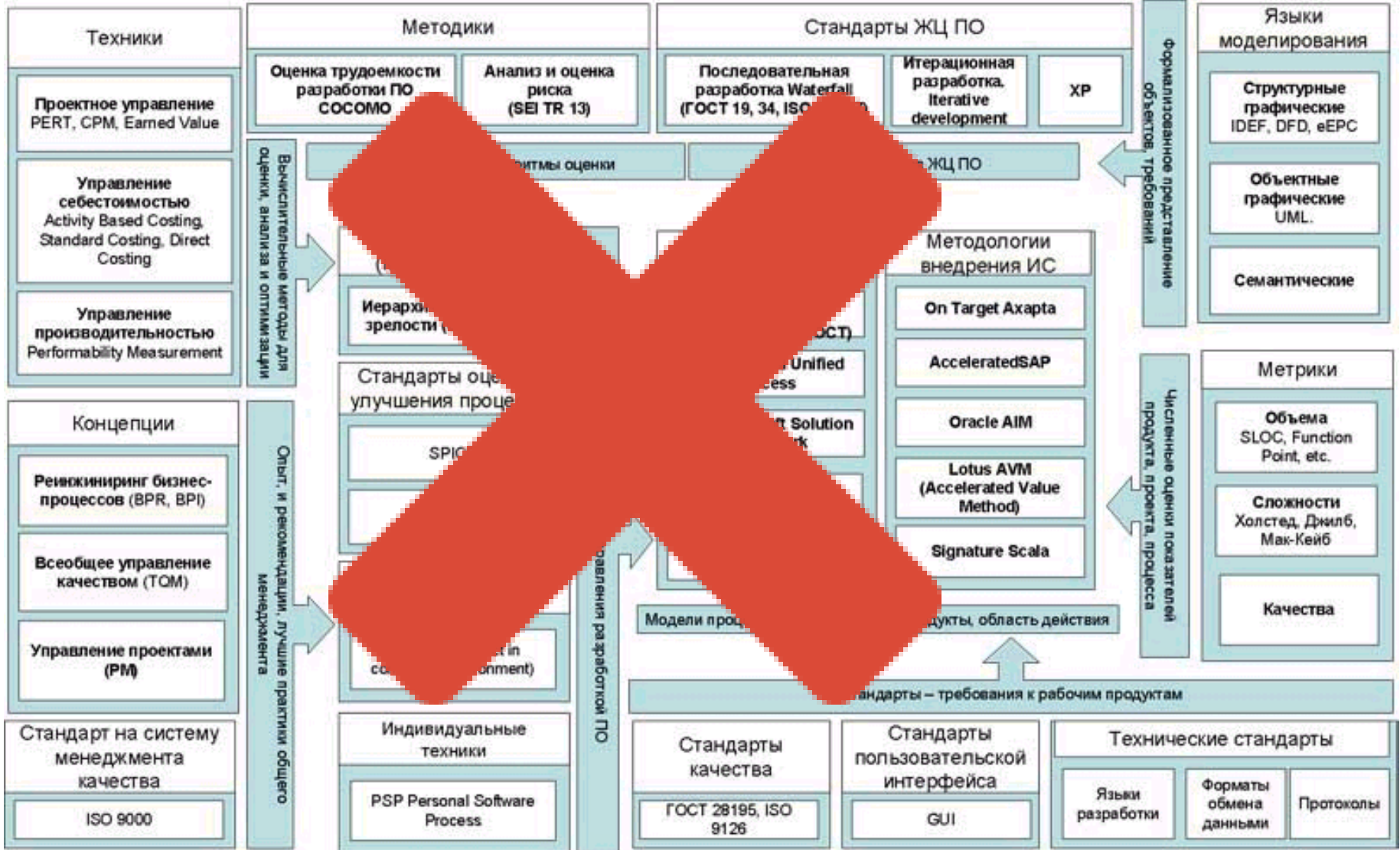
EPICOR.



Составляющие успеха проекта



Методики внедрения ИТ-решений.



Ключевые стадии любого проекта



Предпроектная
подготовка

Формализация
требований,
проектирование

Разработка и
тестирование,
обучение

Опытная
эксплуатация и
корректировка

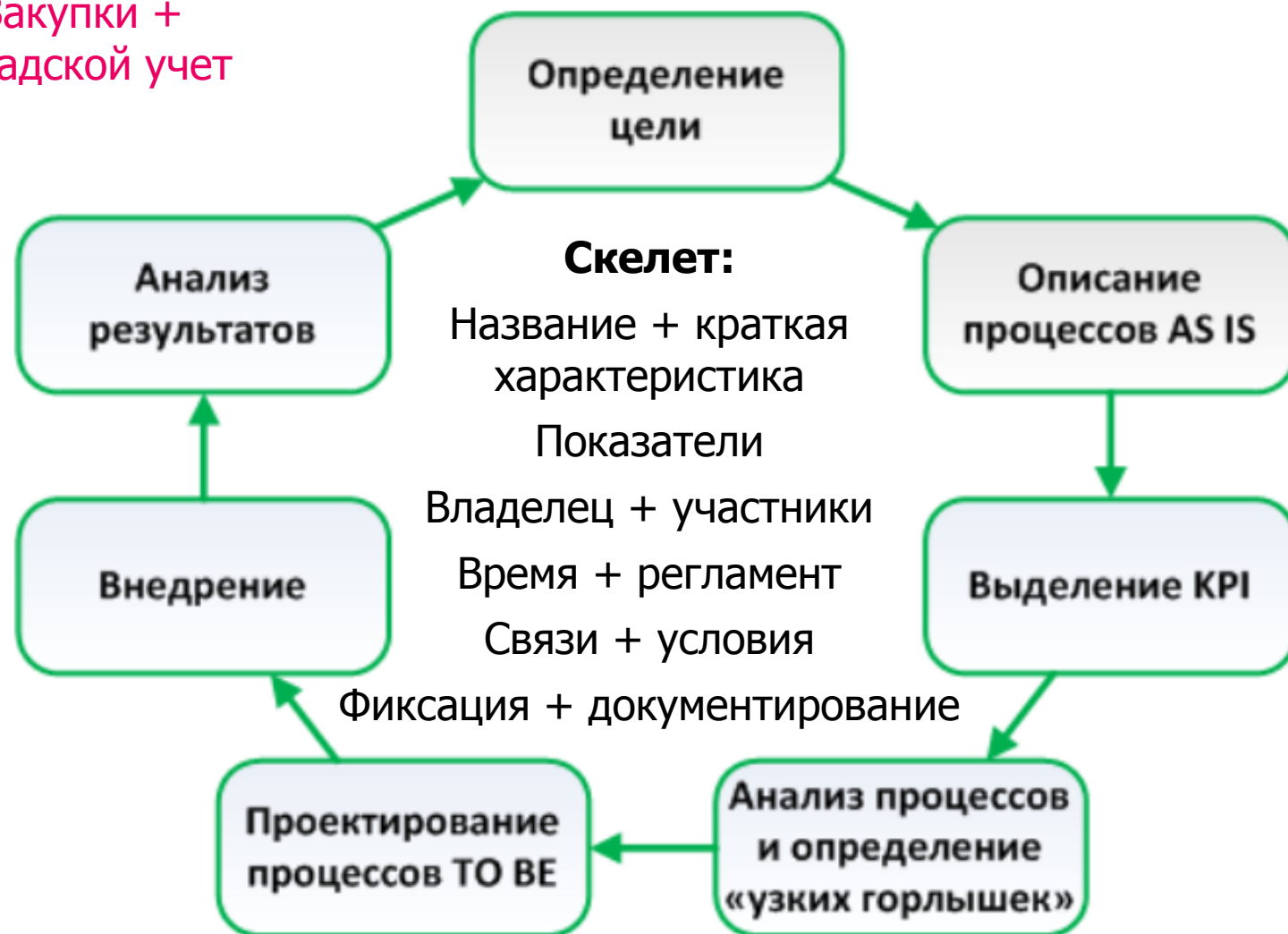
Промышленная
эксплуатация,
сопровождение и
развитие



Консалтинг и реинжиниринг бизнес-процессов (кейс).

Кейс:

Закупки +
складской учет



Аутсорсинг процессов как инструмент ЭКОНОМИИ

Распространённый аутсорсинг:

1. Бухгалтерские услуги и аудиторские услуги.
2. Услуги обслуживания ИТ-инфраструктуры.
3. Юридические услуги и перевод.
4. Маркетинговые, дизайнерские, PR услуги.
5. Ведение кадрового делопроизводства, обучение и рекрутинг.
6. Логистические услуги.
7. Услуги складского хранения.
8. Услуги общепита.
9. Таксомоторные услуги.
10. Курьерские услуги.
11. Ремонтные услуги ОС.

**Цена аутсорсинга = 50-80 %
объема ФОТ**

**В год = 2 млн. KZT экономии
на кадровом аутсорсинге**

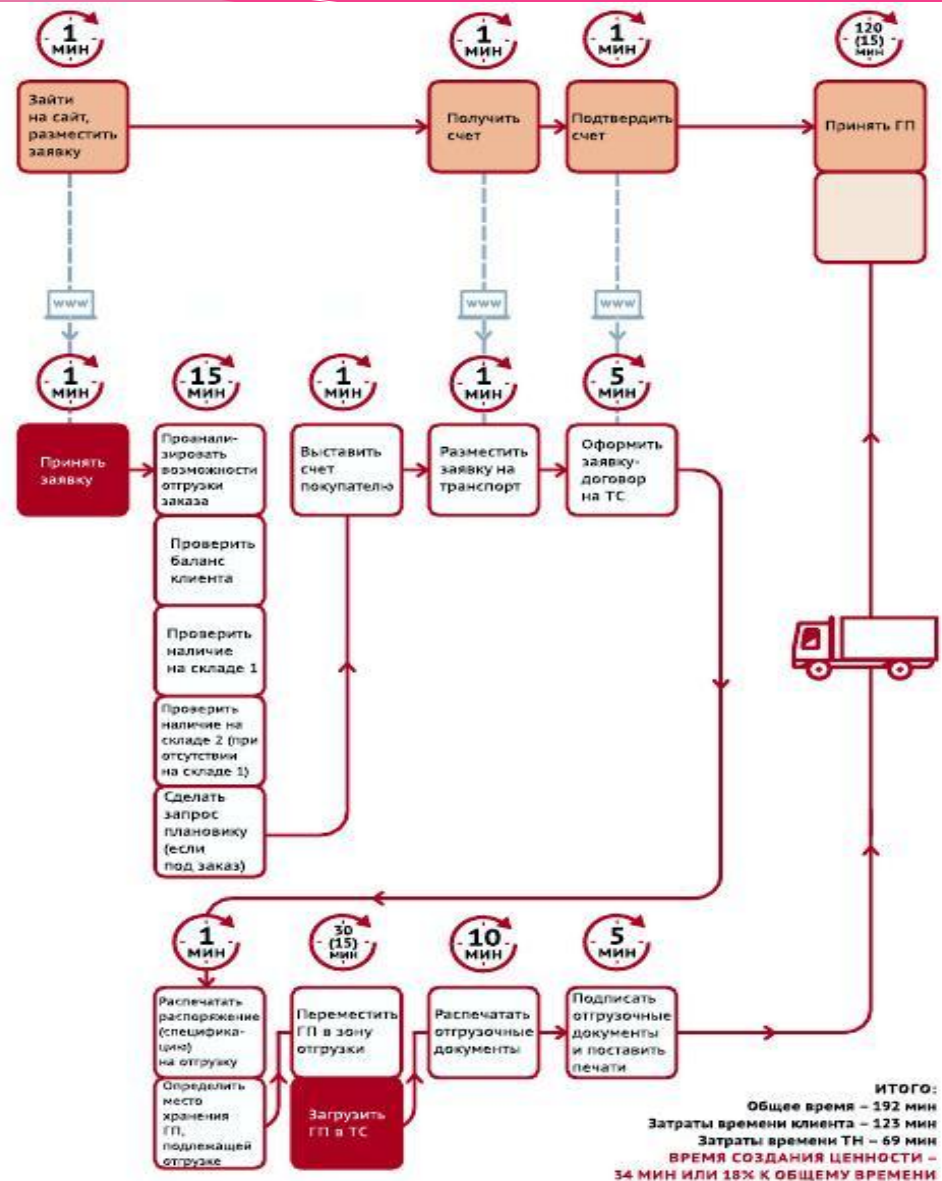
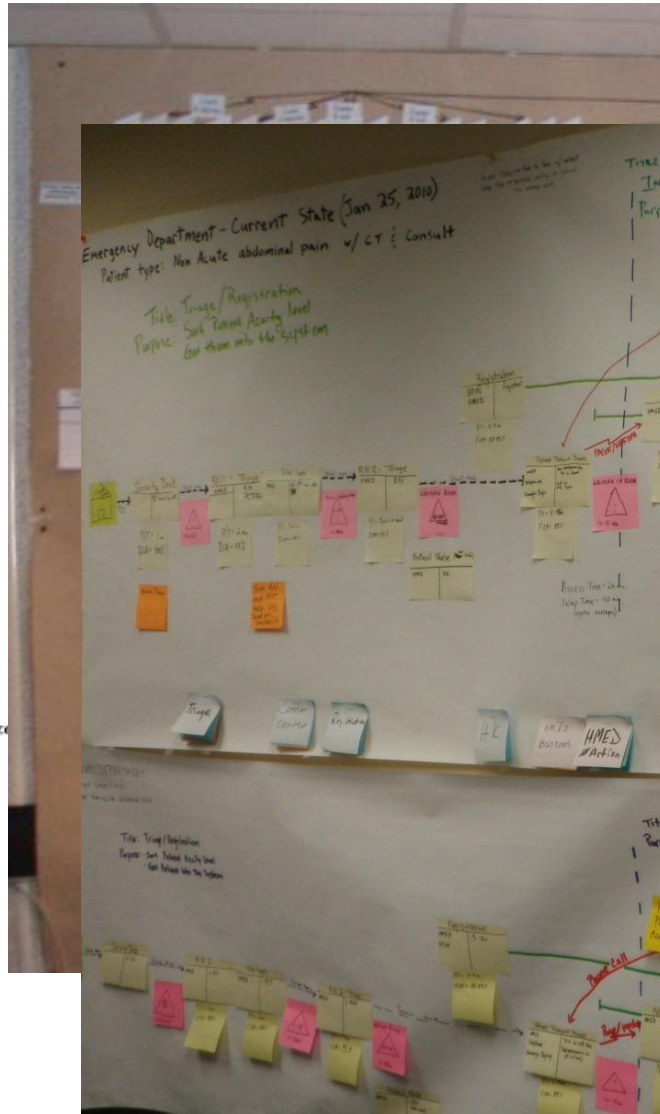


**УСЛОВИЯ ДОГОВОРА,
нацеленные на РЕЗУЛЬТАТ!**

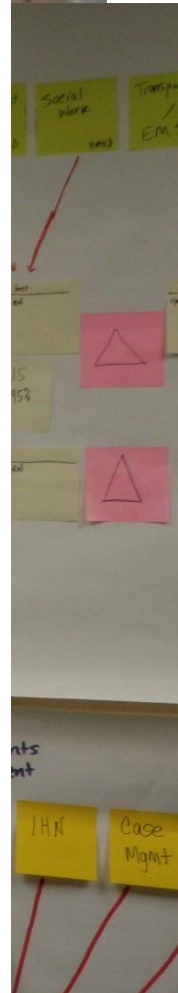
Определение приоритетности участков для автоматизации учета

№	Название процесса	Подразделение	Ответственный сотрудник	Приоритетность для бизнеса	Уровень автоматизации сейчас
1.	Складской учет	ОМТС	Начальник ОМТС	высокая	Excel + бумага + 1С:Бухгалтерия
1.1.	Приемка ТМЗ	ОМТС	Начальник ОМТС	высокая	Бумага+Excel
1.2.	Перемещение ТМЗ	Цех 1	Мастер смены	высокая	Бумага
1.3.	Возврат ТМЗ поставщику	ОЗ	Менеджер ОЗ	низкая	Бумага+Excel
1.4.	Инвентаризация остатков	ОМТС	Баба Маша	средняя	Бумага + Excel
1.5.				
<i>1.9.</i>	<i>Отражение прихода в БНУ</i>	<i>Бухгалтерия</i>	<i>Бухгалтер</i>	<i>высокая</i>	<i>1С:Бухгалтерия 8</i>

Картирование бизнес-процессов



- Операция, выполняемая клиентом, не создающая ценность
- Операция, выполняемая ТН, не создающая ценность
- Операция, выполняемая клиентом, создающая ценность
- Операция, выполняемая ТН, создающая ценность

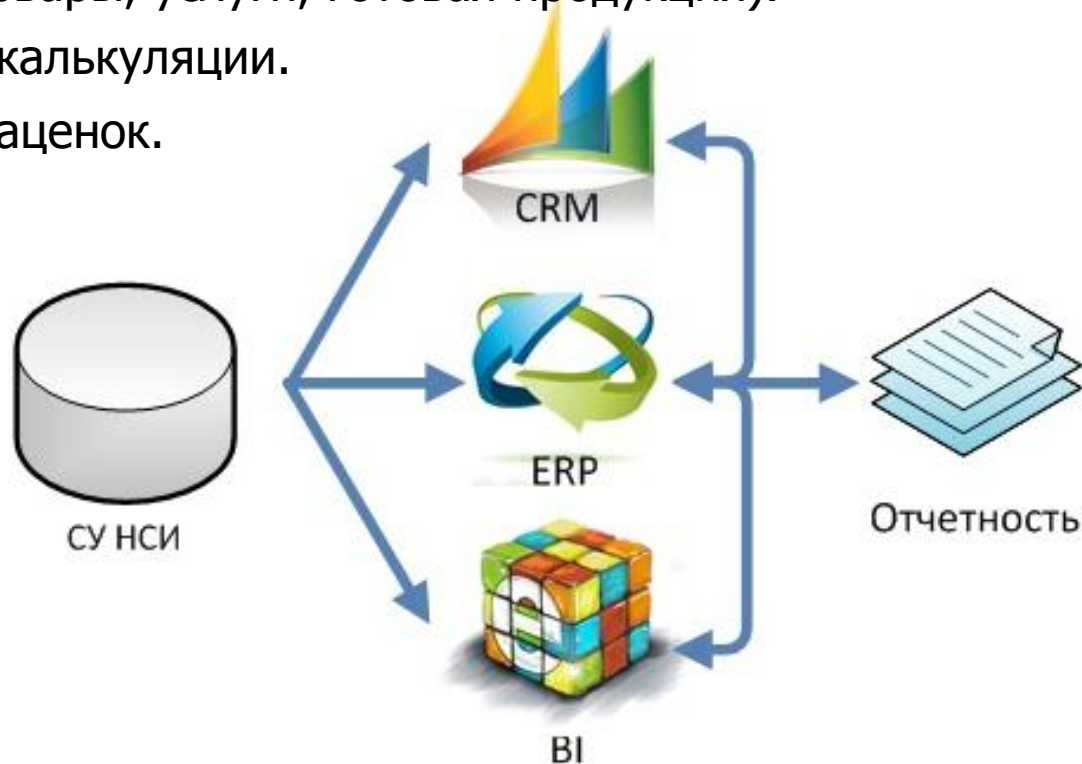


Систематизация НСИ

Ключевые справочники:

1. Контрагенты (поставщики, покупатели, гос.органы, партнеры, агенты).
2. Сотрудники.
3. Организационная структура.
4. Статьи ДДС, статьи затрат, статьи доходов, план счетов.
5. Номенклатура (материалы, товары, услуги, готовая продукция).
6. Технические спецификации/ калькуляции.
7. Условия поставок/ скидок / наценок.
8. Договоры.
9. Склады.
10. Оборудование, ОС, НМА.
11. Пользователи.

АНАЛИТИКИ!!!

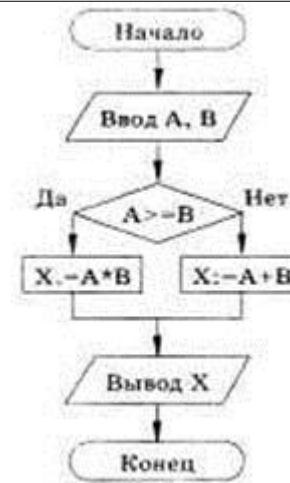


Регламентация, описание алгоритмов и т.д.

1. Регламентация порядка согласования ключевых документов (заявка на оплату, заявка на закуп, договор)
2. Описание алгоритмов расчетов:
 - 2.1. Себестоимости (плановой, фактической)
 - 2.2. Цен со всеми видами скидок и наценок.
 - 2.3. Зарботной платы, удержаний и начислений.
 - 2.4. KPI показателей эффективности работы.
 - 2.5. Частоты и параметров ремонтов оборудования.
 - 2.6. Условий отгрузки, продажи, логистики.
3. Описания принципов присвоения порядковых номеров объектам (договорам, приказам, вх.документам и т.д.)

fx =ЕСЛИ(ОПИУ!В4>0;ОПИУ!В18/ОПИУ!В4;"-")

	A	B
1	Расчет финансовых показателей	
3	Наименование показателя	Значение
4	Рентабельность активов, %	6,73%
5	Рентабельность собственного капитала, %	13,43%
6	Прибыльность продаж, %	28,72%



Шаблонизация печатных и отчетных форм.

1. Печатные формы:

- 1.1. Накладные (транспортная, прием, перемещение, списание ТМЗ и т.д.).
- 1.2. Акты (приема-передачи, инвентаризации, доставки, выполненных работ, лабораторного анализа и т.д.).
- 1.3. Договоры (покупки, продажи, конфиденциальности, трудовые, ГПХ и т.д.).
- 1.4. Карточки (материалов, оборудования, сотрудников, калькуляции и т.д.).
- 1.5. Приказы (прием, перемещение, увольнение, отпуск, премия, утверждение и т.д.).
- 1.6. Маршрутные листы и т.д.

2. Отчетные формы:

- 2.1. Продажи.
- 2.2. Закупки.
- 2.3. Казначейство.
- 2.4. Производство.
- 2.5. Склад.
- 2.6. Проект.
- 2.7. Сотрудники и т.д.



Инвентаризация остатков и оборотов

Инвентаризация (баланс + забаланс) остатков и корректировка оборотов:

1. Товарно-материальные запасы.
2. Незавершенное производство.
3. Незавершенное строительство.
4. Сотрудники (отпуска, задолженность за обучение, по авансам, займам и т.д.).
5. Условия по договорам.
6. Основные средства и оборудование.
7. Нематериальные активы.

ПРИВЕДЕНИЕ В ПОРЯДОК АРХИВА (!)

Сканирование ключевых документов.

Сбор фото (оборудования, ТМЗ, сотрудников)



Определение ролей, полномочий групп пользователей

Основные группы пользователей:

1. Рядовые исполнители (складовщик, кадровик, бухгалтер-операционист и т.д.).
2. Пользователи с расширенными/смежными правами (бренд-менеджеры, коммерческий директор, заведующий складом, технический директор и т.д.).
3. Пользователи с полными правами (главный бухгалтер, финансовый директор, исполнительный директор и т.д.).
4. Пользователи с правами просмотра (аудитор, акционер, генеральный директор и т.д.).
5. ИТ-пользователи (администратор системы, начальник по информационной безопасности, программист и т.д.).



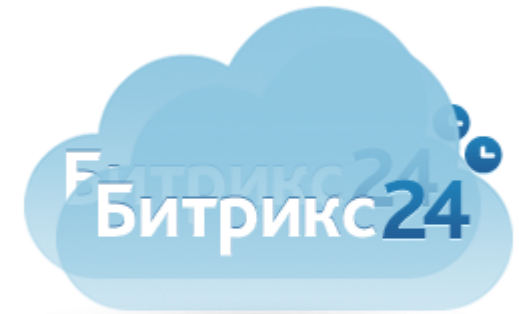
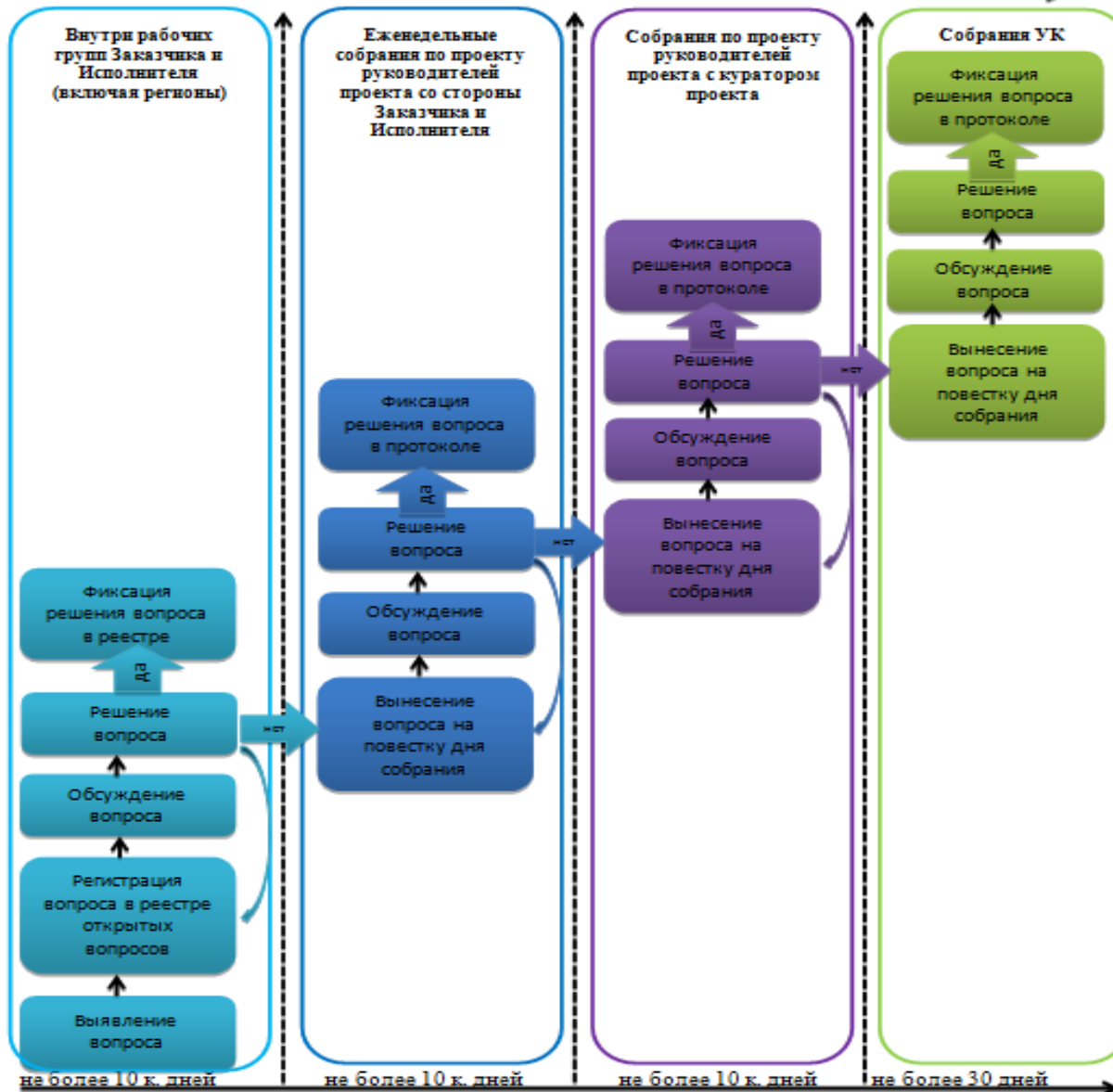
Участники проекта и их ответственность

Управляющий комитет (кураторы проекта)

№	Проектная задача	Результат	Документ	Куратор проекта (Стаж)	Куратор проекта (Имя)	Бюджетный куратор проекта (Стаж)	Руководитель проекта (Имя/Фамилия)	Администратор проекта (Имя/Фамилия)	Администратор проекта
1	Составление технической спецификации 1 этапа проекта и подписание договора проекта	Формализация условий сотрудничества, старт проекта	Техническая спецификация, договор на 1 этап работ по проекту, приказ о старте проекта	З	З	С	О	С	
2	Написание и согласование устава проекта	Регламентация и фиксация проекта	Устав проекта	З	З	З	О	С	
3	Анализ текущих процессов и систем ведения учета (проведение интервью, сбор и анализ запрошенных материалов)	Понимание хода бизнес-процесса ведения учета и выявление потребностей в автоматизации бизнес процесса в АИС	Протоколы встреч, акты приема-передачи материалов, аудиозаписи встреч	И	З	К	О	С	
4	Составление реестра кастомизации (настройки и программирование)	Систематизация потребностей в доработке типового функционала под нужды бизнеса	Реестр кастомизации	И	И	З	С	С	
5	Написание проектных решений	Проектирование и наглядное отражение видения по доработке (программированию) типового функционала	Проектные решения	И	И	З	С	С	
6	Определение критериев эффективности проекта	Фиксация ожидаемых результатов автоматизации в количественно-качественном показателе	Критерии эффективности проекта	З	И	З	О	С	
7	Формирование шаблонов мастер-файлов	Понимание формата переноса данных. Предоставление возможности Заказчику ранней подготовке, систематизации и корректировке данных для переноса в установленном формате	Шаблоны мастер-файлов с примерами заполнения	И	И	З	С	С	
8	Определение ключевых ролей и полномочий пользователей	Фиксация ролей и полномочий пользователей	Реестр ролей и полномочий пользователей	И	И	З	С	С	
9	Описание рабочих столов пользователей	Наглядное проектирование (в виде схем) рабочих столов пользователей	Схемы рабочих столов пользователей	И	И	З	С	С	
10	Составление программы обучения	Фиксация периметра обучения	Программа обучения	И	И	З	О	С	
11	Составление программы тестирования	Фиксация периметра тестирования	Программа тестирования	И	И	З	О	С	
12	Проведение инструктажа по заполнению мастер-файлов	Понимание Заказчиком какие данные нужно подготовить и внести в мастер-файлы и в каком порядке	Протокол консультации, аудиозапись	И	И	З	О	С	
13	Систематизация и подготовка данных для переноса (остатки и НСИ) - продолжается на втором этапе	Начало систематизации, корректировки и подготовки данных для переноса в АИС	нет (будут акты приема-передачи на 2м этапе работ)	И	З	О	З	И	

Управление коммуникациями

Ответственность за решение вопросов



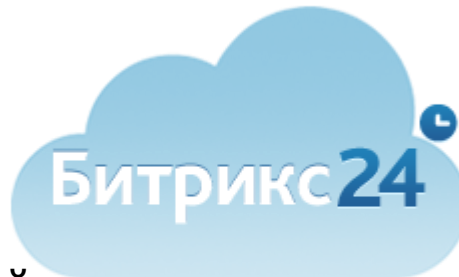
Управление рисками

Риск	Реализация риска	статус риска	категория риска	Сторона, ответственная за риск	Вероятность наступления	Влияние на проект	Уровень риска	Последствия риска	Условия наступления / факторы
Отсутствие технической документации проекта для нужд дальнейшего сопровождения системы	прогнозируется	прогнозируется	ИТ	Исполнитель	1	4	средний	Невозможность быстрого обновления системы	В случае изменения методики проектной команды со стороны Заказчика
Отсутствие у Заказчика специалистов, которые по результатам проекта останутся сопровождать систему ИС:УПП	сработал	минимизируется	управленческий	Заказчик	4	5	высокий	Невозможность сопровождения и поддержки системы	Отсутствие штатных специалистов
Отсутствие финансирования проекта	не сработал	устранен	финансовый	Заказчик	3	3	средний	невозможность реализации проекта	Отсутствие в бюджете денежных договоров финансирования
Слабое руководство проектом со стороны Заказчика	сработал	продолжается	управленческий	Заказчик	4	5	высокий	нарушение коммуникаций и сроков исполнения задач	перенос сроков исполнения задач, ведение документарных работ
Срыв сроков запуска проекта	сработал	устранен	управленческий	Заказчик	3	5	высокий	затягивание сроков проекта	перенос сроков исполнения задач
Срыв сроков по подготовке единых методик присвоения нумерации к объектам ведения учета (инвентарные номера, номера договоров, приказов и т.д.)	сработал	продолжается	бизнес	Заказчик	5	3	средний	затягивание сроков проекта	перенос сроков исполнения задач, дополнительные ресурсы на задачи, разработка методик, ответственности за контроль
Срыв сроков по подготовке единых печатных форм документов по ведению учета	сработал	продолжается	бизнес	Заказчик	5	3	средний	затягивание сроков проекта	перенос сроков исполнения задач, дополнительные ресурсы на задачи, разработка печатных форм и методик
Срыв сроков по подготовке единых форм отчетности	сработал	продолжается	бизнес	Заказчик	5	3	средний	затягивание сроков проекта	перенос сроков исполнения задач, дополнительные ресурсы на задачи, разработка методик. Установление ответственности за контроль
Срыв сроков подготовки единой НСИ в рамках холдинга	сработал	продолжается	бизнес	Заказчик	5	4	высокий	затягивание сроков проекта	перенос сроков исполнения задач, дополнительные ресурсы на задачи, разработка единых форм отчетности

Управление документацией

Основные документы в проекте:

1. Договор на услуги внедрения, поставку лицензий и т.д. с детальной технической спецификацией.
 - 2. Устав проекта.**
 3. Протоколы встреч.
 4. Акты приема-передачи материалов.
 5. Аудио, видеозаписи встреч, совещаний.
 6. Отчеты о ходе проекта (еженедельные, ежемесячные).
 - 7. Концептуальный проект / Техническое задание.**
 8. Журнал итогов тестирования.
 9. Протокол обучения, отчет об обучении.
 - 10. Техническое описание итогов проекта.**
 11. Журнал корректировок системы.
 12. Журнал итогов тестирования переноса данных.
 13. Журнал пользователей.
 14. Отчет об анализе эффективности проекта.
- И многие другие



РЕГЛАМЕНТ
ПОДПИСАНИЯ
ВЕРСИОННОСТЬ
НУМЕРАЦИЯ
ДОСТУПНОСТЬ



Основные практические рекомендации по управлению проектом.

1. Осуществить полную предпроектную подготовку, включая консалтинг и реинжиниринг бизнес-процессов.
2. Обеспечить вовлеченность первых руководителей и владельцев в процесс.
3. Выделить менеджера проекта и освободить его от других задач.
4. Мотивировать рабочую группу со стороны Заказчика.
5. Обеспечить PR проекта внутри компании.
6. Соблюдать правила по управлению рисками, коммуникациями, ресурсами, документацией.
7. Выбрать оптимальный программный продукт.
8. Выбрать надежных партнеров или сформировать свою команду Исполнителей.
9. Регулярно контролировать ход проекта и проводить эскалацию открытых вопросов.
10. Подавлять любые виды саботажа.
11. Сделать замеры эффективности проекта.
12. Прости постпроектную корректировку регламентов.



Благодарю за внимание!



Николаева

Екатерина Николаевна

консалтинг по любым вопросам 1С

www.nikolayeva.me

+7 701 218 05 35

e-mail: yekaterina.nikolaYEVNA@gmail.com