

«ОАО « _____ »

Экз № _____

УТВЕРЖДЕНО
Приказом
Генерального директора
ОАО

« _____ »

№ _____

от « _____ » _____ 2002 г.

СТАНДАРТ
ОПИСАНИЯ, РЕГЛАМЕНТАЦИИ И АУДИТА
БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

Код документа				
Разработал	Должность	Ф.И.О.	Подпись	Дата
Проверил	Должность	Ф.И.О.	Подпись	Дата

« »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 2 из 72	Изм. № Дата
Управление развития			

Содержание

<u>1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ</u>	3
<u>2. НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ</u>	4
<u>3. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ</u>	4
<u>4. МЕТОДИКА ОПИСАНИЯ, РЕГЛАМЕНТАЦИИ И АУДИТА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА</u>	6
<u>4.1. КОНЦЕПЦИЯ ОПИСАНИЯ, РЕГЛАМЕНТАЦИИ И АУДИТА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ</u>	6
<u>4.2. МЕТОДИКА ОПИСАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА</u>	8
4.2.1. Требования к описанию бизнес-процесса	8
4.2.2. Требования к организации работ по описанию бизнес-процесса	12
4.2.3. Состав работ по описанию бизнес-процесса	15
4.2.4. Требования к анализу качества и эффективности работ по описанию бизнес-процесса	23
<u>4.3. МЕТОДИКА РЕГЛАМЕНТАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА</u>	23
4.3.1 Структура Регламента выполнения бизнес-процесса	23
4.3.2. Требования по организации работ по регламентации бизнес-процесса	24
4.3.3. Состав работ по регламентации бизнес-процесса	24
4.3.4. Требования к анализу качества и эффективности работ по регламентации бизнес-процесса	26
<u>4.4 МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ АУДИТА (ВНУТРЕННЕЙ ПРОВЕРКИ) БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ</u>	26
4.4.1. Условия проведения аудита бизнес-процессов	26
4.4.2 Требования к организации работ по проведению аудита бизнес-процесса	27
4.4.3 Состав работ по проведению аудита бизнес-процесса	27
4.4.4 Требования к анализу качества и эффективности работ по проведению аудита бизнес-процесса ..	31
<u>4.6 ПОРЯДОК ДОКУМЕНТИРОВАНИЯ И АРХИВИРОВАНИЯ ДОКУМЕНТОВ ПО БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМ</u>	32
<u>4.7 ПОРЯДОК ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В ДОКУМЕНТЫ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИЕ ВЫПОЛНЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ</u>	33
<u>5. ХРАНЕНИЕ И АРХИВИРОВАНИЕ ДОКУМЕНТА</u>	33
<u>6. ПОРЯДОК ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В ДОКУМЕНТ</u>	34
<u>7. ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ</u>	35
<u>8. ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ</u>	36
<u>9. ПРИЛОЖЕНИЯ:</u>	37
<u>ПРИЛОЖЕНИЕ № 1. СХЕМА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОМ</u>	38
<u>ПРИЛОЖЕНИЕ № 2. ФОРМА ДЛЯ СБОРА ИНФОРМАЦИИ ПО ОПЕРАЦИЯМ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА</u>	39
<u>ПРИЛОЖЕНИЕ № 3. СПЕЦИФИКАЦИЯ ВЫХОДОВ/ВХОДОВ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА</u>	40
<u>ПРИЛОЖЕНИЕ № 4. СПЕЦИФИКАЦИЯ РЕСУРСОВ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА</u>	41
<u>ПРИЛОЖЕНИЕ № 5. ГРАФИЧЕСКАЯ СХЕМА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА</u>	42
<u>ПРИЛОЖЕНИЕ № 6. ПОКАЗАТЕЛИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА</u>	43
<u>ПРИЛОЖЕНИЕ № 7. ГЛОССАРИЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА</u>	44
<u>ПРИЛОЖЕНИЕ № 8. ПЕРЕЧЕНЬ ДОКУМЕНТОВ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА</u>	45
<u>ПРИЛОЖЕНИЕ № 9. АЛЬБОМ ДОКУМЕНТОВ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА</u>	46
<u>ПРИЛОЖЕНИЕ № 10. ПРАВИЛА ФОРМИРОВАНИЯ ГРАФИЧЕСКИХ СХЕМ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА</u>	47
<u>ПРИЛОЖЕНИЕ № 11. СТРУКТУРА РАЗДЕЛОВ 4, 8 «РЕГЛАМЕНТА ВЫПОЛНЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА»</u>	69
<u>ПРИЛОЖЕНИЕ № 12. ОЦЕНКА СООТВЕТСТВИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ АУДИТА</u>	71

« _____ »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 3 из 72	Изм. № Дата
Управление развития			

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

П.1. Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процессов (далее – Стандарт) предназначен для определения единых требований, правил и методик описания, регламентации и проведения аудита (внутренних проверок) бизнес-процессов ОАО « _____ » (далее – Компания).

П.2. Требования настоящего документа распространяются на все подразделения Компании.

П.3. Настоящий Стандарт устанавливает требования:

- 1) к содержанию и оформлению документов (в т.ч. - графических схем и таблиц), используемых для описания, регламентации и аудита бизнес-процессов Компании, в т.ч. Регламента выполнения бизнес-процесса;
- 2) к порядку выполнения работ по описанию бизнес-процессов Компании;
- 3) к порядку работ по регламентации бизнес-процесса;
- 4) к порядку работ по проведению аудита бизнес-процесса.

П.4. Настоящий Стандарт включает в себя:

- 1) методику описания бизнес-процесса;
- 2) методику регламентации бизнес-процесса;
- 3) методику проведения аудита бизнес-процесса;
- 4) требования к содержанию и оформлению документов (в т.ч. - графических схем и таблиц), используемых для описания и регламентации бизнес-процессов Компании.

П.5. Методика описания бизнес-процессов регламентирует работы по определению и описанию бизнес-процессов Компании в едином формате (в стандартных формах) и с использованием стандартных программных средств.

П.6. Описания бизнес-процесса используются:

- для оценки и анализа эффективности бизнес-процесса;
- для оптимизации бизнес-процесса по определенным показателям эффективности;
- для формирования эффективной системы управления;
- для разработки нормативных документов, регламентирующих технологию выполнения бизнес-процесса (либо его отдельных элементов);
- для подготовки к созданию и внедрению информационных систем управления и т.д.

П.7. Результатом применения Методики описания является документация, включающая в себя модели бизнес-процесса, выполненные в стандартном формате стандартными программными средствами. На основе данной документации разрабатывается Регламент выполнения бизнес-процесса.

П.8. Методика описания бизнес-процессов позволяет собирать и хранить информацию по бизнес-процессам Компании стандартном виде. В результате формируется база знаний по бизнес-процессам Компании, поддерживаемая в актуальном состоянии.

П.9. Методика регламентации бизнес-процесса определяет порядок работы по формированию Регламента выполнения бизнес-процесса. Разработка рабочих документов по бизнес-процессу осуществляется на основе информации, собранной и формализованной при использовании Методики описания бизнес-процесса (см Приложения № 2-8).

П.10. Отличие описания бизнес-процесса от регламентации бизнес-процесса заключается в следующем:

- при описании бизнес-процесса формируются формы документов, содержащие информацию о существующем состоянии бизнес-процесса;
- при регламентации эти документы используются для формирования Регламенты выполнения бизнес-процесса и изменения других документов;

« »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 4 из 72	Изм. № Дата
Управление развития			

- при регламентации дополнительно разрабатываются показатели бизнес-процесса, методики их измерения, порядок и формы отчетности владельца процесса и прочее составляющие Регламента выполнения бизнес-процесса.

П.11. Результатом применения Методики регламентации является Регламент выполнения бизнес-процесса либо аналогичные нормативные документы, регламентирующие выполнение и операций, входящих в состав бизнес-процесса.

П.12. Методика проведения аудита бизнес-процесса регламентирует работы по проверке соответствия существующего бизнес-процесса требованиям к выполнению бизнес-процесса, установленным в нормативных и организационно-распорядительных документах Компании, а также проведение анализа и оценки эффективности бизнес-процесса по определенным показателям. Результатом применения Методики проведения аудита является отчет, включающий данные, характеризующие текущее состояние бизнес-процесса, и предложения по его улучшению.

2. НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

П.1. При разработке данного документа использованы следующие нормативные документы:

- 1) ISO 9000:2000 Системы менеджмента качества - основополагающие принципы и словарь.
- 2) ISO 9001:2000 Системы менеджмента качества- Требования.
- 3) ГОСТ Р ИСО 10011-1-93 Руководящие указания по проверке систем качества. Часть 1. Проверка.
- 4) ГОСТ Р ИСО 10011-2-93 Руководящие указания по проверке систем качества. Часть 2. Квалификационные критерии для экспертов-аудиторов.
- 5) ГОСТ Р ИСО 10011-3-93 Руководящие указания по проверке систем качества. Часть 3. Руководство программой проверок.
- 6) ГОСТ Р 50.1.028-2001 Методология функционального моделирования IDEF/0.
- 7) ГСДОУ "Государственная система документационного обеспечения управления. Основные положения. Общие требования к документам и службам документационного обеспечения".
- 8) ГОСТ Р 51141-98 "Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения".

3. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

П.1. В настоящем документе использованы следующие термины и определения.

Аудит бизнес-процесса (внутренняя проверка) – комплекс работ по изучению деятельности организации, направленный на получение информации о текущем состоянии заданного бизнес-процесса, позволяющей оценить бизнес-процесс по отношению к требованиям, предъявляемым к его функционированию, управлению, эффективности, выходам и степени удовлетворенности клиента.

Бизнес-процесс - устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности (последовательность работ), которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

Владелец бизнес-процесса – должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о бизнес-процессе, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за результаты и эффективность бизнес-процесса.

Вход бизнес-процесса – ресурс, обеспечиваемый внешним поставщиком.

« »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 5 из 72	Изм. № Дата
Управление развития			

Выход бизнес-процесса – результат (продукт, услуга) выполнения бизнес-процесса.

Документооборот – система документального обеспечения деятельности предприятия.

Заказчик – должностное лицо, имеющее ресурсы и полномочия для принятия решения о проведении работ по описанию, регламентации или аудиту (проверке) бизнес-процесса.

Информационный поток (поток данных) – движение информации от одной работы бизнес-процесса к другой.

Модель бизнес-процесса– графическое, табличное, текстовое, символьное описание бизнес-процесса либо их взаимосвязанная совокупность.

Нотация – см. формат описания бизнес-процесса.

Отчет по аудиту – документ, содержащий информацию о результатах анализа бизнес-процесса и рекомендации по улучшению деятельности бизнес-процесса.

Показатели бизнес-процесса – количественные и/или качественные параметры, характеризующие бизнес-процесс и его результат.

Показатели эффективности бизнес-процесса (ПЭ) – параметры бизнес-процесса, характеризующие взаимоотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

Показатели продукта (услуги)(ПП) – параметры продукта бизнес-процесса.

Показатели (данные) удовлетворенности клиента (потребителя) (ДУК) – параметры, характеризующие удовлетворенность клиента.

Поставщик - субъект, предоставляющий ресурсы.

Потребитель (клиент) – субъект, получающий результат бизнес-процесса. Потребитель может быть:

а) **внутренний** – то есть находящийся в организации и, в ходе своей деятельности, использующий результаты (выходы) предыдущего бизнес-процесса;

б) **внешний** – то есть находящийся за пределами организации и использующий результат (выход) бизнес-процесса.

Проверка адекватности модели бизнес-процесса – работа по анализу модели бизнес-процесса на соответствие реально существующему в организации бизнес-процессу.

Проверка корректности модели бизнес-процесса – работа по анализу соответствия исполнения модели бизнес-процесса утвержденным требованиям по оформлению.

Операция (работа) – часть бизнес-процесса, имеющая вход и выход.

Регламент бизнес-процесса – документ, описывающий последовательность операций, ответственность, порядок взаимодействия исполнителей и порядок принятия решений по улучшениям.

Ресурсы – информация (документы, файлы), финансы, материалы, персонал, оборудование, инфраструктура, среда, программное обеспечение, необходимые для выполнения бизнес-процесса и находящиеся в распоряжении владельца бизнес-процесса.

Структура ответственности – распределение ответственности за выполняемые в рамках бизнес-процесса операции и принимаемые решения между сотрудниками организации.

Функция – совокупность однородных операций (в том числе – разных бизнес-процессов), выполняемых структурным подразделением на постоянной основе.

Формат описания бизнес-процесса (нотация) – способ формирования графической модели бизнес-процесса

Сокращения:

IDEF 0 — FIPS 183 США «Integration definition for function modeling (IDEF0)» – «Интеграционное определение для моделирования функций»

IDEF 3 – (workflow modeling, Process Description Capture Method) методология описания бизнес-процессов (потоков работ)

« »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа	Изм. №
Управление развития		Стр. 6 из 72	Дата

DFD – Data Flow diagramming, модель бизнес-процесса, составленная по принципу отражения потоков данных.

УР – Управление развития Компании.

4. МЕТОДИКА ОПИСАНИЯ, РЕГЛАМЕНТАЦИИ И АУДИТА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

4.1. Концепция описания, регламентации и аудита бизнес-процессов Компании

П.1. Настоящий Стандарт основан на комплексном подходе к описанию, регламентации и проверке состояния (аудиту) бизнес-процессов Компании, как показано на рисунке 1.

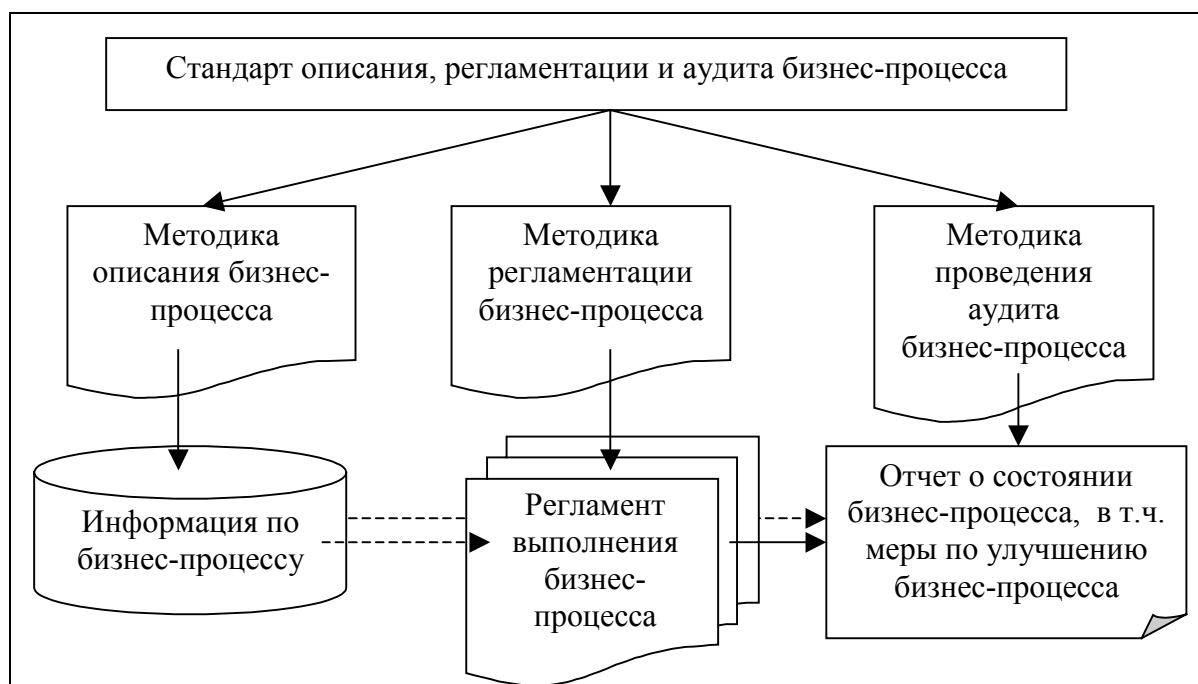


Рисунок 1.

П.2. Применение Стандарта предполагает последовательное применение Методик описания, регламентации и аудита бизнес-процесса. Использование указанных методик является цикличным.

П.3. Не описанные и не регламентированные бизнес-процессы Компании подлежат рассмотрению, начиная с верхнего уровня. Далее, если это целесообразно, после декомпозиции бизнес-процессов верхнего уровня, регламентируются бизнес-процессы нижнего уровня.

П.4. Описанные с учетом требований Стандарта бизнес-процессы регламентируются. Затем, в ходе деятельности компании, в соответствии с установленным в настоящем документе порядке, проводится аудит бизнес-процессов и корректировка регламентирующей документации.

П.5. Концепция применения Стандарта при описании бизнес-процессов показана на рисунке 2.

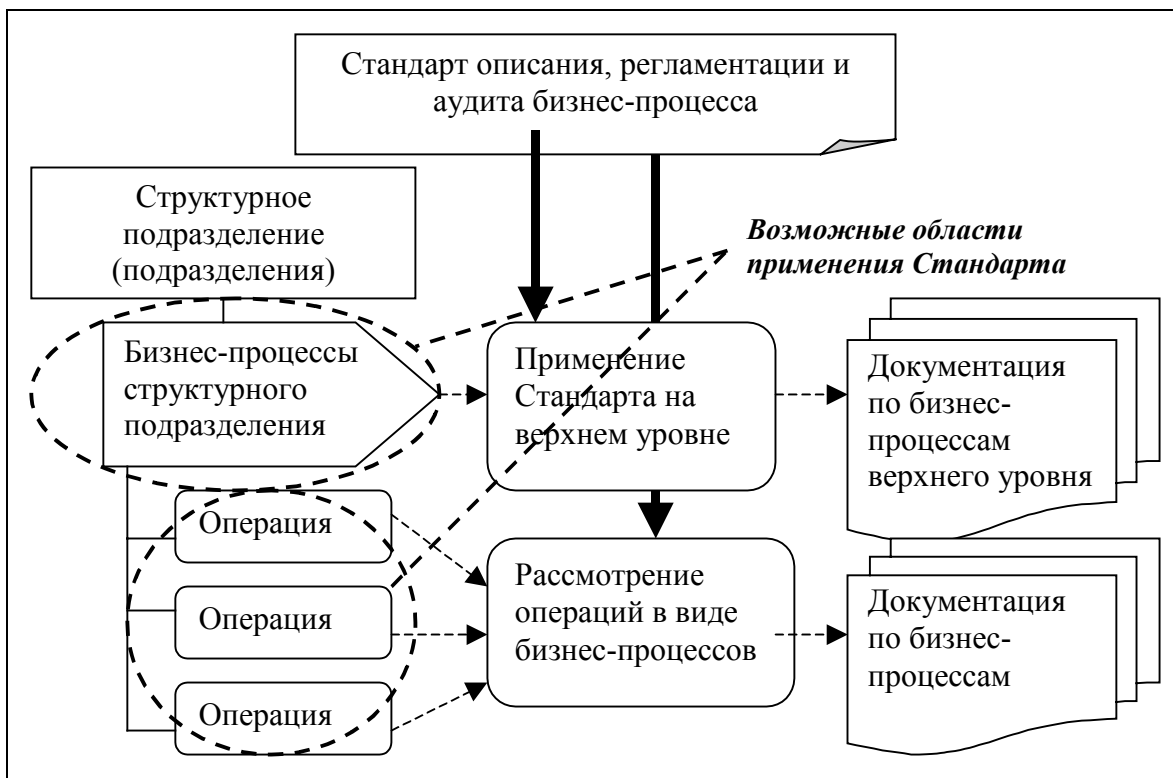


Рисунок 2.

П.6. Определение бизнес-процессов, подлежащих описанию и регламентации проводит руководство Компании с обязательным привлечением представителей УР.

П.7. Понятие бизнес-процесса, операции и их иерархий поясняет рисунок 3.

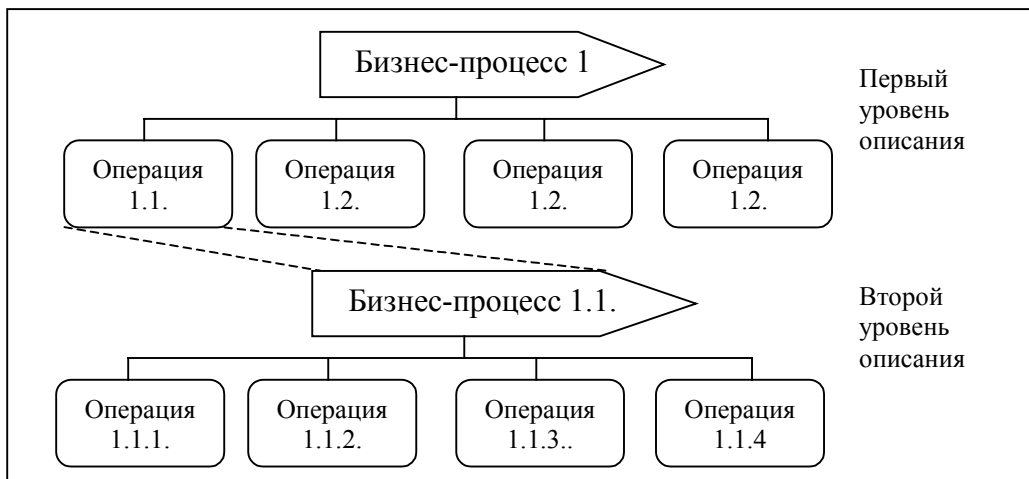


Рисунок 3.

П.8. Отнесение деятельности к категории «бизнес-процесс» или «операция» зависит от уровня рассмотрения. В случае применения Стандарта к описанию отдельной операции, эта операция должна рассматриваться как бизнес-процесс, и к ней должны применяться все требования по регламентации бизнес-процесса, сформулированные в настоящем Стандарте. Таким образом, каждая операция является бизнес-процессом в случае применения к ней требований настоящего Стандарта.

П.9. Уровень детализации описания бизнес-процесса определяет Владелец бизнес-процесса совместно с представителем УР.

« »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 8 из 72	Изм. № Дата
Управление развития			

4.2. Методика описания бизнес-процесса

4.2.1. Требования к описанию бизнес-процесса

П.1. Бизнес-процесс подлежит описанию для достижения следующих целей.

№	Цель описания бизнес-процесса
1. Руководители верхнего уровня	
1.1.	Формирование эффективной системы управления на основе бизнес-процессов.
1.2.	Четкое разграничение ответственности и полномочий между руководителями и подразделениями в рамках бизнес-процессов.
1.3.	Разработка показателей эффективности бизнес-процессов и методик их оценки и анализа
1.4.	Создание механизмов (процедур и методик) непрерывного улучшения бизнес-процессов
1.5.	Подготовка к созданию и внедрению Информационных Систем в Компании
2. Руководители среднего звена	
2.1.	Разработка нормативных документов, регламентирующих бизнес-процессы
2.2.	Создание механизмов (процедур и методик) непрерывного улучшения бизнес-процессов
2.4.	Обучение персонала по вопросам, связанным с участием в бизнес-процессах
3. Специалисты	
3.1.	Создание инструкций и методик, определяющих деятельность специалистов в рамках бизнес-процессов.

Таблица 1

П.2. На верхнем уровне любой бизнес-процесс должен рассматриваться, как показано на рисунке 4.

« _____ »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа	Изм. №
Управление развития		Стр. 9 из 72	Дата

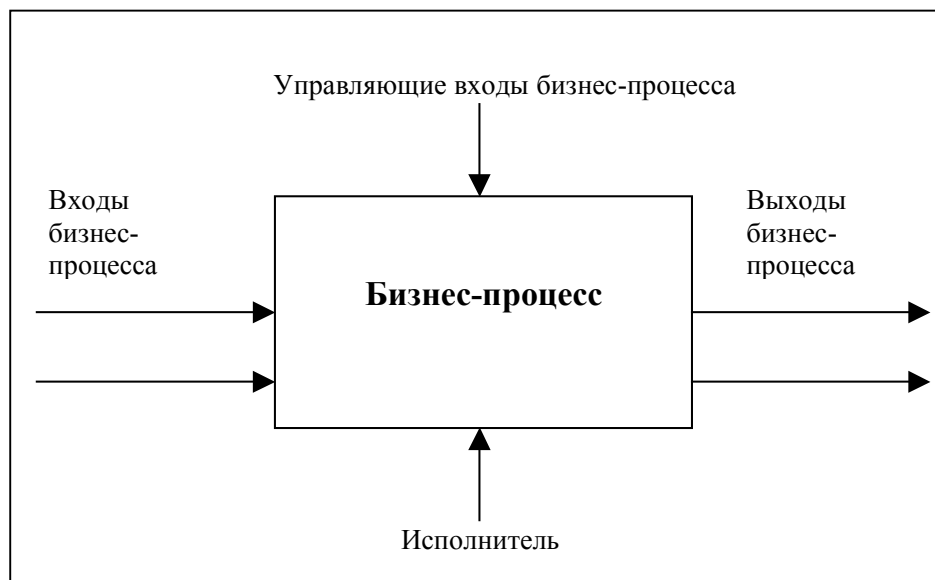


Рисунок 4.

П.3. При описании бизнес-процесса на верхнем уровне в обязательном порядке должны быть определены:

- название бизнес-процесса;
- входы бизнес-процесса;
- выходы бизнес-процесса;
- исполнитель – структурные подразделения Компании, отдельные работники Компании, внешние (по отношению к Компании) исполнители.
- управляющие входы бизнес-процесса – нормативные, организационно распорядительные и методические документы, определяющие требования к бизнес-процессу.

П.4. Порядок наименования указанных выше объектов модели бизнес-процесса приведен в Приложении № 9 к настоящему Стандарту.

П.5. Рекомендованные для описания бизнес-процессов форматы приводятся в Таблице 1 Приложения № 9.

П.6. При описании бизнес-процесса разрабатываются следующие документы¹:

1. Положения, должностные и рабочие инструкции.
2. Спецификация операций бизнес-процесса (БП-Ф01).
3. Спецификации входов/выходов (БП-Ф02).
4. Спецификации на ресурсы (БП-Ф03).
5. Графические схемы бизнес-процесса и их текстовое описание (БП-Ф04).
6. Показатели бизнес-процесса (БП-Ф05).
7. Глоссарий (БП-Ф06).
8. Перечень документов бизнес-процесса (БП-Ф07).
9. Альбом документов бизнес-процесса (БП-Ф08).

Формы указанных документов приводятся в Приложениях № 2-8 к настоящему Стандарту.

П.7. На следующем рисунке 5 представлена последовательность формирования документов и их использования при формировании Регламента выполнения бизнес-процесса.

¹ Перечень документов должен быть уточнен с учетом целей описания бизнес-процесса и утвержден Заказчиком.

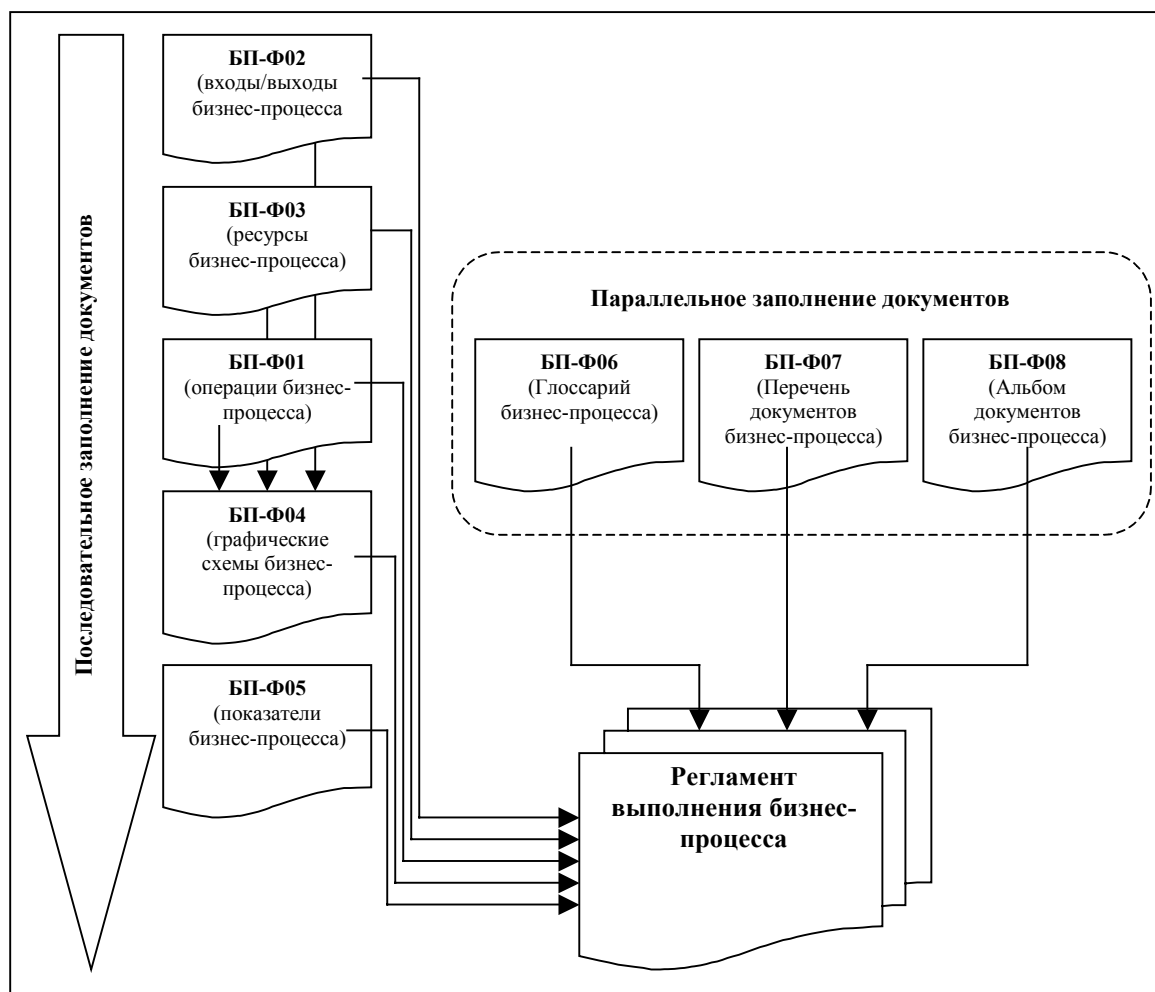


Рисунок 5.

П.8. Документы по бизнес-процессу, подготовленные по формам БПФ01-БПФ08, хранятся в специальной папке в архиве Компании. Ответственным за хранение документов по бизнес-процессу является сотрудник архива. Владелец бизнес-процесса и УР в своей работе используют актуальные электронные копии документов. Порядок архивирования, ведения и актуализации копий осуществляется в установленном в Компании порядке.

П.9. При описании бизнес-процесса должна быть собрана информация, представленная в таблице 2.

№	Характеристики бизнес-процесса	Информация по бизнес-процессу, подлежащая сбору	Документ, в который включается собранная информация (ссылка на форму документа)
1	Название и назначение бизнес-процесса	Название бизнес-процесса. Назначение бизнес-процесса. Заказчик работ по описанию бизнес-процесса.	Рабочие документы (проект Регламента выполнения бизнес-процесса)
2	Информация о подразделении или подразделениях	1. Полное и сокращенное название подразделения (или подразделений), выполняющего бизнес-процесс или участвующего в выполнении бизнес-процесса	Ссылки на документы (Положения о подразделениях) в форме БП-Ф07

« »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 11 из 72	Изм. № Дата
Управление развития			

		2. Приложение. Схема организационной структуры подразделения.	
3	Владелец бизнес-процесса	1. Должность, Приложение – ссылка на Должностную инструкцию Владельца бизнес-процесса или Положение о подразделении, или на распорядительный документ, определяющий сферу ответственности Владельца бизнес-процесса..	Ссылки на документы (Должностная инструкция) в форме БП-Ф07
4.	Основные операции	1. Указывается перечень основных операций, выполняемых при проведении бизнес-процесса, и ответственные за их выполнение в подразделении.	Форма БП-Ф01
5.	Клиенты и выходы бизнес-процесса	Перечень клиентов бизнес-процесса с указанием получаемых ими выходов	Форма БП-Ф02
5.1	Выход 1 бизнес-процесса	Выходы бизнес-процесса: продукт, услуга, документ, информация. Краткая спецификация выхода или ссылка на нее. Потребитель: (указывается, кто является потребителем данного выхода бизнес-процесса)	Форма БП-Ф02
5.2	Выход 2 бизнес-процесса	...	Форма БП-Ф02
6.	Входы бизнес-процесса и их поставщики	Перечень входов бизнес-процесса и поставщиков этих входов. (БП-Ф02).	Форма БП-Ф02
6.1	Вход 1 бизнес-процесса	Входы бизнес-процесса: продукт, услуга, документ, информация. Краткая спецификация входа или ссылка на нее. Поставщик: ... (указывается, кто является поставщиком данного входа или внешним инициатором действий в данном подразделении).	Форма БП-Ф02
6.2	Вход 2 бизнес-процесса	...	Форма БП-Ф02
7.	Ресурсы	1. Перечисляются ресурсы, которые используются при проведении бизнес-процесса. Краткая спецификация на каждый ресурс или ссылка на документ, где приведена. 2. Поставщик данного ресурса.	Форма БП-Ф03
8.	Графические схемы бизнес-процесса и их текстовое	1. Графические схемы и текстовое описание бизнес-процесса.	Форма БП-Ф04

« _____ »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа	Изм. №
Управление развития		Стр. 12 из 72	Дата

	описание		
9.	Показатели бизнес-процесса	Информация заносится в форму БП-Ф05.	Форма БП-Ф05
9.1	Показатели бизнес-процесса	1. Заполняются названия количественных показателей, характеризующих ход бизнес-процесса, абсолютные и/или относительные затраты на его проведение. 2. Ссылка на документ, где зафиксирован данный показатель и методика его расчета (или описание этой методики). 3. Использование показателя для: а) принятия управленческих решений; б) отчета перед вышестоящим руководителем.	Форма БП-Ф05
9.2	Показатели Продукта бизнес-процесса	Заполняются названия количественных показателей, характеризующих продукт (выход) бизнес-процесса.	Форма БП-Ф05
9.3	Показатели удовлетворенност и потребителя бизнес-процесса	Заполняются названия количественных показателей, по которым можно оценить степень удовлетворенности потребителя (заказчика) результатами бизнес-процесса.	Форма БП-Ф05
10	Глоссарий терминов	Термины, используемые при выполнении бизнес-процесса.	Форма БП-Ф06
11	Перечень документов бизнес-процесса	Перечень и краткое описание документов, используемых при выполнении, описании и регламентации бизнес-процесса.	Форма БП-Ф07

Таблица 2.

П.10. Документы по бизнес-процессу, подготовленные по формам БПФ01-БПФ08, хранятся в бумажном виде архиве Компании, а в электронном виде в Базе нормативно-методических документов Компании в УР.

4.2.2. Требования к организации работ по описанию бизнес-процесса

П.1. Заказчиком работ по описанию и регламентации бизнес-процессов может быть любой из высших руководителей Компании, в сферу ответственности которого входят соответствующие направления деятельности. Сами указанные работы отражаются в Плане разработки (внесения изменений) нормативно-методических документов обеспечения управленческой деятельности (далее Плана), как разработка нормативно-методического документа, регламентирующего бизнес-процесс. Заказчик определяет Владельца бизнес-процесса. Владелец бизнес-процесса указывается в Планах как ответственный за проведение работ.

П.2. Работы по описанию бизнес-процесса выделяются в отдельный проект (либо подпроект, если они являются частью другого проекта). Владелец бизнес-процесса по согласованию с

« »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 13 из 72	Изм. № Дата
Управление развития			

Управлением организационного развития определяет кандидатуру руководителя проекта. Кандидатуру Руководителя проекта утверждает заместитель Генерального директора по направлению. Занятость Руководителя проекта в работах по проекту в обязательном порядке учитывается при планировании его загрузки по основной должности.

П.3. Для выполнения работ по описанию бизнес-процесса формируется рабочая группа. Рабочая группа формируется из сотрудников подразделений, выполняющих бизнес-процесс, по предложению Руководителя проекта. Состав рабочей группы согласуется с владельцем бизнес-процесса, УР и утверждается Заказчиком. В состав рабочей группы в обязательном порядке включается представитель УР. Численность рабочей группы составляет от 3 до 6 сотрудников в зависимости сложности бизнес-процесса. Руководитель проекта согласует загрузку членов рабочей группы в работах по проекту с их непосредственными руководителями.

П.4. Роли и ответственность членов рабочей группы определяются при планировании работ по проекту Руководителем проекта совместно с представителем УР. Рекомендованные функции Представителя Управления организационного развития (УР) при описании, регламентации и аудите бизнес-процесса:

- 1) выбор бизнес-процессов и определение целей их описания совместно с Владелец бизнес-процесса и вышестоящим руководителем (Заказчиком);
- 2) определение степени детальности описания бизнес-процессов и используемых нотаций представления их графических схем с учетом рекомендаций настоящего Стандарта;
- 3) описание бизнес-процесса совместно с рабочей группой;
- 4) формирование и обучение рабочей группы и Владельца бизнес-процесса;
- 5) методическая подготовка и поддержка выполняемых работ;
- 6) оперативный контроль результатов описания бизнес-процесса;
- 7) оперативный контроль регламентации бизнес-процесса;
- 8) проведение аудита бизнес-процесса.

П.5. Ниже приводятся рекомендованные требования к квалификации, опыту и личным качествам членов рабочей группы, проводящих проект описания и регламентации бизнес-процесса.

П.6. Квалификация (знания):

- наличие высшего специального образования;
- знание основополагающих нормативных документов (в т.ч. ISO 9001:2000 и ГОСТ Р ИСО 10011-1,-2,3);
- знание принципов и методов организации управления на основе процессного подхода;
- знание статистических методов управления качеством;
- знание стандартов описания бизнес-процессов (IDEF0, IDEF3, DFD и др.);
- владение офисным пакетом программ РС.

П.7. Опыт:

- хорошие знания предметной области;
- опыт работы по функциональности описываемого бизнес-процесса – не менее 2 лет;
- умение работать с документами.

П.8. Личные качества:

- коммуникабельность и умение, при проведении интервью, выслушивать собеседника;
- объективность и реалистичность;
- умение аналитически и гибко мыслить;

« »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 14 из 72	Изм. № Дата
Управление развития			

- умение устно и письменно выражать свои мысли;
- тактичность, лояльность;
- умение отделять существенного от несущественного;
- умение структурировать собранную информацию.

П.9. Роли и ответственность участников рабочей группы и руководителя проекта приводятся ниже.

П.10. Назначенные члены рабочей группы несут ответственность за:

- исполнение требований настоящего Стандарта;
- эффективное и результативное планирование и выполнение возложенных на них обязанностей;
- сообщение руководителю проекта и владельцу бизнес-процесса всей информации и результатов описания и регламентации бизнес-процесса;
- неразглашение конфиденциальной информации, полученной в ходе работы над проектом.

П.11. Руководитель проекта, кроме того, несет ответственность за:

- полноту и объективность описания и регламентации бизнес-процесса;
- своевременное представление отчетов владельцу бизнес-процесса о ходе и результатах описания и регламентации бизнес-процесса;
- своевременное разрешение всех противоречий, обнаруженных в ходе проведения интервью, описания и регламентации;
- расходование ресурсов, выделенных на проведение проекта;
- сохранность документации внутреннего и внешнего происхождения, использованной в ходе проекта.

П.12. Организация деятельности рабочей группы.

П.13. 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;
- планировать ход выполнения проекта, организовывать подготовку рабочих документов и инструктировать других членов рабочей группы;
- анализировать документацию, относящуюся к области проекта, чтобы установить степень соответствия деятельности и результатов бизнес-процесса, требованиям, установленным в настоящем Стандарте;
- немедленно сообщать Заказчику описания бизнес-процесса обо всех существующих препятствиях, возникающих при проведении проекта.

П.14. При выполнении проекта члены рабочей группы должны:

- собирать и анализировать информацию, необходимую и достаточную для описания бизнес-процесса;
- предлагать руководителю проекта и владельцу бизнес-процесса рекомендации по устранению несоответствий и улучшению деятельности бизнес-процесса.

П.15. Заказчик описания бизнес-процесса должен:

- инициировать проект и определить объект описания и регламентации, область и цель (цели) проекта и, совместно с назначенным руководителем проекта, глубину, степень детализации и план выполнения проекта (включая календарный план, предполагаемый объем и форму отчета);

«	»	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 15 из 72	Изм. № Дата
Управление развития				

- представить рабочую группу руководству описываемого бизнес-процесса (Компании, подразделения);
 - регулярно рассматривать ход проекта и сделать свое заключение о качестве его проведения;
 - выделить все необходимые ресурсы для проведения проекта и выполнения бизнес-процесса.
- П.16. Руководство описываемого бизнес-процесса (Компании, подразделения) должно:
- информировать соответствующих исполнителей о целях и области проекта;
 - назначать ответственных лиц из числа сотрудников для сопровождения членов рабочей группы и ответов на все вопросы;
 - предоставлять по запросу руководителя проекта доступ к необходимой нормативной документации и информации о деятельности бизнес-процесса (Компании, подразделения);
 - сотрудничать с членами рабочей группы для достижения целей проекта.
- П.17. Требования к ресурсам, необходимым для выполнения проекта описания и регламентации бизнес-процесса.
- П.18. Для выполнения проекта описания и регламентации бизнес-процесса в распоряжение руководителя проекта должны быть выделены:
1. члены рабочей группы в количестве, соответствующем масштабам бизнес-процесса;
 2. бюджет проекта описания и регламентации бизнес-процесса;
 3. офисное помещение;
 4. оргтехника, включая персональные компьютеры, копировальный аппарат;
 5. расходные материалы;
 6. Ресурс рабочего времени персонала и руководителей.

4.2.3. Состав работ по описанию бизнес-процесса

- П.1. Типовой план по описанию бизнес-процесса по шагам приведен в Таблице 3. Пояснения к Таблице 4 приведены в нижеследующих пунктах раздела 4.2.3.
- П.2. **Шаг 1.** Принятие решения об описании и регламентации бизнес-процесса.
- П.3. Решение об описании и регламентации бизнес-процесса принимает Заказчик описания бизнес-процесса. На основании этого решения вносятся соответствующие дополнения в Плане разработки (внесения изменений) нормативно-методических документов обеспечения управленческой деятельности. При принятии решения Заказчиком по согласованию с УР должны быть определены следующие моменты:
- 1) объект (объекты) и цели описания и регламентации бизнес-процессов;
 - 2) создание рабочей группы ее состав;
 - 3) назначение руководителя проекта описания и регламентации;
 - 4) срок разработки и утверждения программы и календарного плана описания и регламентации.
- П.4. Назначенные члены рабочей группы должны отвечать требованиям, изложенным в п. 5 настоящего документа. В зависимости от установленных объекта и целей описания в рабочую группу могут быть включены внешние специалисты и консультанты.
- П.5. **Шаг 2.** Планирование и организация работ.
- П.6. Планирование и организацию работ проводит Руководитель проекта на основании полученной предварительной информации.
- П.7. **Шаг 2.1.** Предварительное ознакомление с бизнес-процессом организывает Заказчик описания бизнес-процесса. Он представляет назначенного руководителя проекта и рабочую группу руководству описываемого бизнес-процесса (подразделения, Компании) на

«	»	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 16 из 72	Изм. № Дата
Управление развития				

предварительном совещании. В совещании принимает участие представитель Управления организационного развития.

П.8. Целью предварительного совещания является:

- 1) представление рабочей группы руководству описываемого бизнес-процесса (подразделения, Компании);
- 2) обзор области деятельности описываемого бизнес-процесса (подразделения, Компании) и целей описания;
- 3) краткое изложение методов и процедур, которые будут использоваться при проведении проекта;
- 4) ознакомление руководства бизнес-процесса (подразделения, Компании) с целями проекта и установление официальных каналов связи между рабочей группой и руководством бизнес-процесса;
- 5) подтверждение наличия ресурсов и нормативных документов, необходимых для проведения проекта;
- 6) выяснение всех неясных деталей.

« _____ »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа	Изм. №
Управление развития		Стр. 17 из 72	Дата

ТИПОВОЙ ПЛАН ОПИСАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

№	Наименование работ	Состав работ	Срок	Ответственный/исполнитель	Участник	Результат
1	2	3	4	5	6	7
1	Принятие решения.	1. Принятие решения об описании бизнес-процесса и внесение его в Плане		Заказчик		
		1.1 Выпуск распоряжение о проведении работы по описанию бизнес-процесса		Владелец		
		1.2 Проведение совещания с высшим руководством		Владелец		Протокол совещания
		1.3 Создание рабочей группы		Владелец		Распоряжение о назначении рабочей группы и руководителя проекта.
2	Планирование и организация работ	2.1 Проведение предварительного совещания		Владелец	Рабочая группа	Протокол совещания
		2.2 Сбор существующих документов по бизнес-процессу.		Руководитель проекта	Рабочая группа	Документация по бизнес-процессу получена рабочей группой
		2.3 Изучение существующих материалов по описываемому бизнес-процессу и другой действующей нормативной документации.		Руководитель проекта	Рабочая группа	Перечень существующих документов с краткими аннотациями
		2.4 Формирование Перечня документов по бизнес-процессу.		Руководитель проекта	Рабочая группа	Перечень документов по бизнес-процессу сформирован.
		2.5 Формирование Глоссария проекта по описанию бизнес-процесса		Руководитель проекта	Рабочая группа	Глоссарий проекта описания утвержден
		2.6 Разработка программы и календарного плана работ по описанию бизнес-процесса		Руководитель проекта	Рабочая группа	Проект Программы описания передан на согласование.
		2.7 Согласование и утверждение Программы описания календарного плана работ		Руководитель проекта	Заказчик, Рабочая группа	Программа описания утверждена.
		2.8 Выделение необходимых ресурсов для ведения проекта описания бизнес-процесса		Владелец		Руководитель проекта получил все необходимые ресурсы.
3	Определение Владельца бизнес-процесса	3.1 Назначение владельца бизнес-процесса		Заказчик	Руководитель проекта	Приказ о назначении Владельца бизнес-процесса
4	Определение	4.1 Формирование перечня и спецификаций на		Владелец	Заказчик,	Уточненный перечень и

« Управление развития	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 18 из 72	Изм. № Дата
--------------------------	---	--------------------------------	----------------

	клиентов и выходов бизнес-процесса	Выходы бизнес-процесса и клиентов бизнес-процесса.			Рабочая группа Потребители,	спецификации согласованы с потребителями и утверждены.
5	Определение поставщиков и входов бизнес-процесса	5.1 Формирование перечня и спецификаций на Входы бизнес-процесса и поставщиков бизнес-процесса.		Владелец	Рабочая группа, Поставщики, Потребители	Уточненный перечень и спецификации согласованы с поставщиками и утверждены.
6	Определение используемых ресурсов	6.1. Формирование перечня и спецификаций на ресурсы бизнес-процесса		Владелец	Рабочая группа	Уточненный перечень и спецификации согласованы с Владелцем бизнес-процесса
7	Определение операций бизнес-процесса	7.1. Формирование перечня операций бизнес-процесса		Владелец	Рабочая группа	Уточненный перечень операций согласован с Владелцем бизнес-процесса
8	Формирование графических схем бизнес-процесса	8.1 Выбор нотации для описания модели бизнес-процесса.		Рабочая группа	Руководитель проекта	Выбор нотации согласован с Владелцем и Заказчиком.
		8.2 Описание модели бизнес-процесса в выбранной нотации.		Рабочая группа	Руководитель проекта	Проект модели бизнес-процесса описан в выбранной нотации.
		8.3. Проверка корректности моделей бизнес-процесса		Рабочая группа	Руководитель проекта	Модели бизнес-процесса, проверенные на корректность
		8.4. Проверка адекватности моделей бизнес-процесса		Специалисты Компании	Владелец	Модели бизнес-процесса, проверенные на адекватность
		8.5. Документирование и утверждение моделей бизнес-процесса		Рабочая группа	Руководитель проекта	Утвержденная подшивка графических схем моделей бизнес-процесса
9	Определение показателей бизнес-процесса	9.1. Определение трех групп показателей: показателей бизнес-процесса, показателей продукта бизнес-процесса, показателей удовлетворенности клиентов бизнес-процесса.		Рабочая группа, специалисты Компании	Заказчик проекта, Владелец	Утвержденный Перечень показателей

Таблица 3.

«	»	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 19 из 72	Изм. № Дата
Управление развития				

П.9. План проекта может быть доведен до сведения руководства бизнес-процесса на уровне основных этапов и ожидаемых результатов по этапам и проекту в целом. Подробное ознакомление руководителей описываемого бизнес-процесса с планом производится при его более детальной разработке и согласовании (**Шаг. 2.6 – 2.7**).

П.10. **Шаги 2.2 – 2.3.** После проведения предварительного совещания, Руководитель проекта организывает сбор и анализ документов по бизнес-процессу, при участии руководителей бизнес-процесса (подразделения, Компании). На этом же этапе Руководитель проекта организывает получение необходимой внешней информации и документации. При необходимости, для этого может быть подключен Заказчик описания бизнес-процесса.

П.11. Документы, необходимые рабочей группе для проведения проекта включают:

- 1) перечни вопросов используемых для оценки соответствия бизнес-процесса заданным требованиям (формируются рабочей группой на основе требований настоящего Стандарта);
- 2) формы для регистрации результатов интервью (БП-Ф01-Ф05);
- 3) нормативные документы, применяемые для регламентирования деятельности бизнес-процесса (Компании, подразделения);
- 4) внутренние методические документы Компании по рассматриваемому бизнес-процессу.

П.12. **Шаги 2.4 - 2.5.** На этом этапе начинает формироваться Перечень документов бизнес-процесса, в который вносятся все названия применяемых документов и форм с указанием места, срока их хранения и должности ответственного за их хранение и ведение. Также на этом этапе начинает формироваться Глоссарий бизнес-процесса, который должен полностью снимать все терминологические разночтения между сотрудниками описываемого бизнес-процесса и Компанией в целом.

П.13. **Шаги 2.6 – 2.7.** Разработку, согласование и утверждение программы описания и регламентации организует Руководитель проекта. Согласование Плана работ и календарного плана с руководством описываемого бизнес-процесса производится в обязательном порядке, так как выделение ресурса времени руководства и сотрудников для описания бизнес-процесса не должно мешать основной деятельности. Все разногласия должны быть устранены до начала работы над проектом.

П.14. **Шаг 2.8.** Ответственность за выделение ресурсов, необходимых для проведения проекта несет Заказчик описания бизнес-процесса. Основные требования к ресурсам изложены в п. 4.2.2.8.

П.15. **Шаг 3.** Подбор и назначение владельца бизнес-процесса.

П.16. Подбор и назначение владельца бизнес-процесса выполняет Заказчик описания бизнес-процесса. Как правило, владельцем назначается руководитель структурного подразделения. При назначении владельца бизнес-процесса, следует учитывать следующие факторы:

П.17. Владелец бизнес-процесса должен соответствовать следующим характеристикам:

- 1) имеет в своем подчинении и управляет персоналом, выполняющим работы (операции) по данному бизнес-процессу;
- 2) имеет в своем распоряжении ресурсы для ведения данного бизнес-процесса;
- 3) имеет в своем распоряжении информацию, необходимую для управления бизнес-процессом;
- 4) несет ответственность перед вышестоящим руководителем за результат бизнес-процесса и его эффективность.

П.18. Назначение владельца бизнес-процесса производится приказом вышестоящего руководителя.

П.19. **Шаг 4.** Определение клиентов и выходов бизнес-процесса

« »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 20 из 72	Изм. № Дата
Управление развития			

П.20. Участники рабочей группы осуществляют сбор информации путем проведения интервью с сотрудниками и руководителями подразделений, анализа документов и наблюдения за деятельностью бизнес-процесса. Сведения, собранные в результате опросов, должны проверяться путем сравнения со аналогичными сведениями получаемыми из других независимых источников, таких как, информация полученная из внешних подразделений, бизнес-процессов и организаций.

П.21. Вся информация, собранная рабочей группой, должны документироваться в соответствии с требованиями настоящего Стандарта.

П.22. За определение клиентов бизнес-процесса и бизнес-процесса несет ответственность Владелец бизнес-процесса.

П.23. Определение клиентов бизнес-процесса осуществляется на основе информации, полученной участниками рабочей группы при проведении интервью, содержащейся в действующей нормативной документации, регламентирующей деятельность Компании и подразделения, а также полученной от Заказчика и Владельца бизнес-процесса.

П.24. Для каждого клиента бизнес-процесса определяются выходы бизнес-процесса и требования к ним. Полученные данные заносятся в таблицу формы БП-Ф02.

П.25. При заполнении формы БП-Ф02 следует учитывать, что в ней должны быть представлены все, без исключения, клиенты данного бизнес-процесса, внутренние и внешние, а также все выходы данного бизнес-процесса – материальные потоки, информационные и документальные потоки. В том числе, например, заявки на приобретение необходимой оргтехники, нормативной документации (база данных «Гарант», «Консультант» и т. д.), заявки на обслуживание и ремонт оргтехники, информационное и программное обеспечение и т.д.

П.26. Приоритетом на составление спецификации на Выход обладает клиент бизнес-процесса.

П.27. **Шаг 5.** Определение поставщиков и входов бизнес-процесса.

П.28. За определение перечня и спецификаций на Входы бизнес-процесса и поставщиков бизнес-процесса несет ответственность Владелец бизнес-процесса.

П.29. Определение Входов и поставщиков бизнес-процесса осуществляется на основе информации, полученной участниками рабочей группы при проведении интервью, содержащейся в действующей нормативной документации, регламентирующей деятельность Компании и подразделения, а также полученной от вышестоящего руководителя и Владельца бизнес-процесса.

П.30. Для каждого поставщика бизнес-процесса определяются Входы в бизнес-процесс и требования к ним. Полученные данные заносятся в таблицу формы БП-Ф02.

П.31. При заполнении формы БП-Ф02 следует учитывать, что в ней должны быть представлены все, без исключения, поставщики данного бизнес-процесса, внутренние и внешние, а также все входы данного бизнес-процесса – материальные потоки, информационные и документальные потоки.

П.32. Также при заполнении формы БП-Ф02 следует учитывать, что часть входов в бизнес-процесс может рассматриваться как ресурсы.

П.33. В каждом конкретном случае нужно решать, входом или ресурсом, является данный объект. Критерии для принятия решения следующие. Входом являются ресурсы, преобразуемые в ходе выполнения бизнес-процесса. Приоритетом на установление спецификации на Вход обладает Владелец бизнес-процесса.

П.34. Ресурсами являются материальные объекты и информация, находящиеся в распоряжении Владельца бизнес-процесса и используемые для преобразования Входов в Выходы.

П.35. **Шаг 6.** Определение используемых ресурсов

« »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 21 из 72	Изм. № Дата
Управление развития			

П.36. За определение перечня ресурсов бизнес-процесса несет ответственность Владелец бизнес-процесса.

П.37. Определение ресурсов бизнес-процесса осуществляется на основе информации, полученной участниками рабочей группы при проведении интервью, содержащейся в действующей нормативной документации, регламентирующей деятельность Компании и подразделения, а также полученной от Заказчика и Владельца бизнес-процесса.

П.38. Информация о ресурсах бизнес-процесса заносится в таблицу формы БП-Ф03.

П.39. При необходимости и в соответствии со спецификой конкретного бизнес-процесса, к ресурсам могут быть также отнесены:

- 1) информация или интеллектуальная собственность.
- 2) партнерские отношения с субподрядчиками.
- 3) природные ресурсы и результаты экологического или социального мониторинга.
- 4) финансовые потоки, необходимые для выполнения основной задачи бизнес-процесса, в том числе: основные и оборотные фонды, заемные средства, страховые выплаты и доходность от вложенных средств и т.д.

П.40. **Шаг 7.** Определение операций бизнес-процесса

П.41. За определение перечня операций бизнес-процесса несет ответственность Владелец бизнес-процесса.

П.42. Определение операций бизнес-процесса осуществляется на основе информации, полученной участниками рабочей группы при проведении интервью, содержащейся в действующей нормативной документации, регламентирующей деятельность Компании и подразделения, а также полученной от Заказчика и Владельца бизнес-процесса.

П.43. Информация об операциях бизнес-процесса заносится в таблицу формы БП-Ф01.

П.44. **Шаг 8.** Формирование графических схем бизнес-процесса

П.45. Формирование графических схем бизнес-процесса выполняется в формате, определяемом в настоящем Стандарте, Приложения №5, 9.

П.46. За формирование и проверку корректности исполнения схем бизнес-процессов несет ответственность Руководитель проекта.

П.47. За проверку адекватности и соответствия схем бизнес-процессов реально существующим бизнес-процессам несет ответственность Владелец описываемого бизнес-процесса.

П.48. При формировании сети бизнес-процессов следует принимать во внимание:

- 1) значимость и трудоемкость операций, выполняемых в описываемом бизнес-процессе;
- 2) их отношение к основной деятельности данного подразделения (бизнес-процесса);
- 3) расположены ли они на пути основного продукта и служат ли они для преобразования Входов в Выходы, или носят вспомогательный характер.

Пример: а) деятельность секретаря-делопроизводителя носит характер вспомогательного бизнес-процесса нижнего уровня и может не показываться на блок-схеме.

б) функция «Подготовка и аттестация персонала» может быть отнесены к вспомогательным бизнес-процессам в крупной организации и, в небольшой организации, рассматриваться как работа, за выполнение которой несет ответственность сам Владелец бизнес-процесса.

П.49. **Шаг 8.1.** Выбор формата для описания модели бизнес-процесса производит рабочая группа по согласованию с Владельцем бизнес-процесса и с учетом требований настоящего Стандарта (Приложение № 10).

П.50. **Шаг 8.2.** Описание модели бизнес-процесса в выбранном формате (Приложение №9).

Описание модели бизнес-процесса выполняет рабочая группа. Источниками информации для формирования графических схем бизнес-процесса служат результаты интервью с сотрудниками Компании, заполненные формы БП-Ф01, БП-Ф02, БП-Ф03, БП-Ф06, БП-Ф07,

« »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 22 из 72	Изм. № Дата
Управление развития			

существующие регламентирующие, нормативные и методические документы по бизнес-процессу. Полученные графические схемы моделей бизнес-процесса оформляются рабочей группой с учетом требований настоящего Стандарта по форме БП-Ф04 с соблюдением требований Приложения № 9.

П.51. **Шаг 8.3.** Проверка корректности моделей бизнес-процесса.

Специально обученный сотрудник рабочей группы, назначенный Руководителем проекта, выполняет проверку графических схем моделей бизнес-процесса и формирует перечень замечаний по исполнению схем. Участники рабочей группы, ответственные за описание бизнес-процесса, устраняют выявленные несоответствия.

П.52. **Шаг 8.4.** Проверка адекватности моделей бизнес-процесса.

Ответственный участник рабочей группы формирует подшивку графических схем бизнес-процесса и сопроводительное письмо. Подшивка схем бизнес-процесса и письмо передается руководителю или сотруднику Компании для проверки адекватности. При необходимости к проверке адекватности могут быть привлечены сотрудники Блока информационных технологий. Сотрудник Компании выполняет проверку адекватности, в письменном виде указывая свои замечания на листах со схемами бизнес-процесса. Ответственный участник рабочей группы снимает копию с листов с замечаниями и передает схемы для доработки участнику рабочей группы, ответственному за описание бизнес-процесса. Участник рабочей группы вносит изменения в схемы бизнес-процесса и формирует новую подшивку схем бизнес-процесса. Далее цикл повторяется до тех пор, пока у сотрудников Компании не возникает замечаний по графическим схемам бизнес-процессов. Ответственным за ведение архива графических схем бизнес-процессов является Руководитель проекта. Владелец бизнес-процесса оказывает содействие Руководителю проекта при организации проверки адекватности графических схем бизнес-процессов.

П.53. **Шаг 8.5.** Документирование и утверждение моделей бизнес-процесса.

Документирование схем бизнес-процессов проводится после проверки адекватности. Документирование проводится по форме БП-Ф04. Рекомендуется создавать две подшивки схем бизнес-процессов: комплект прошедших утверждение графических схем и комплект архивных схем. Руководитель проекта визирует подшивку схем бизнес-процесса, прошедших проверку адекватности. Владелец бизнес-процесса утверждает подшивку схем бизнес-процесса, прошедших проверку адекватности.

П.54. **Шаг 9.** Определение показателей бизнес-процесса

П.55. Показатели бизнес-процесса выбираются исходя из следующих требований:

1. Структурирование по 3 основным направлениям:

- показатели бизнес-процесса;
- показатели продукта бизнес-процесса;
- показатели удовлетворенности потребителя (клиента) бизнес-процесса.

2. Показатели должны адекватно отражать реальное положение дел.

3. Рекомендуется определять количественные показатели.

4. Показатели должны иметь двухступенчатый характер (см. Приложение № 1):

а) 3 группы показателей, по которым Владелец бизнес-процесса ведет управление бизнес-процессом; они могут быть предназначены для оперативного управления или стратегического; на их основании Владелец принимает управленческие решения по ходу бизнес-процесса и необходимым изменениям в технологии его выполнения.

б) показатели, по которым Владелец бизнес-процесса отчитывается перед вышестоящим руководителем (см. «Отчет о ходе бизнес-процесса»). Содержание отчета также должно быть структурировано по 3 направлениям (см. п.1). Приоритет на установление показателей, которые входят в «Отчет ...» имеет потребитель.

П.56. Выбранные показатели заносятся в форму БП-Ф05.

« »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 23 из 72	Изм. № Дата
Управление развития			

П.57. На основании выбранных показателей рекомендуется создавать формы отчетности. В формах отчетности (инструкциях, описании бизнес-процесса) указываются методы сбора информации, обработки, регулярность и адресность представления. Формы отчетности могут быть созданы двухступенчатыми, отчет для Владельца и отчет для вышестоящего руководителя. В формы отчетности могут быть введены требования по агрегированию показателей, их веса в общей интегральной оценке бизнес-процесса, учет сезонных и других естественных регулярных колебаний внешних условий, от которых зависит результат.

П.58. Критерии, по которым ход бизнес-процесса может быть признан удовлетворительным или требующим управленческих решений, могут быть приняты только на основании статистической обработки данных, накопленных за достаточный период.

П.59. По ходу описания бизнес-процесса дополняются и уточняются Глоссарий и Перечень документов бизнес-процесса.

П.60. После согласования оценки результатов, качества и эффективности проекта с Владельцем и Руководителем проекта, Владелец бизнес-процесса подписывает акт приемки Описания бизнес-процесса.

4.2.4. Требования к анализу качества и эффективности работ по описанию бизнес-процесса

П.1. Анализ качества и оценку эффективности выполнения проекта проводит Руководитель проекта. Результаты оценки оформляются им в виде отчета и содержат:

- 1) анализ «план/факт» по исполнению календарного плана работ по проекту;
- 2) замечания и рекомендации по организации проекта.

П.2. Управление организационного развития проводит дополнительный анализ качества и эффективности работ по описанию бизнес-процесса на основе следующих критериев:

- 1) степень соответствия разработанной документации по бизнес-процессу требованиям настоящего Стандарта;
- 2) степень удовлетворенности потребителя (Заказчика описания бизнес-процесса) результатами проекта.

П.3. Руководитель проекта, Владелец бизнес-процесса и представитель Управления организационного развития проводят совещание по обсуждению результатов выполнения проекта, его качества и эффективности.

П.4. Руководитель проекта, Владелец бизнес-процесса и представитель Управления организационного развития выясняют причины низкого качества и/или эффективности проекта и разрабатывают мероприятия по улучшению.

П.5. Управление организационного развития отвечает за контроль исполнения выработанных мероприятий.

4.3. Методика регламентации бизнес-процесса

4.3.1 Структура Регламента выполнения бизнес-процесса

П.1. Структура документа «Регламент выполнения бизнес-процесса» является типовой и формируется в соответствии с установленным в Компании порядке. Основным разделом Регламента является раздел 4. Структура раздела 4 приводится в Приложении № 10 к настоящему документу.

П.2. В разделе 8 «Регламента выполнения бизнес-процесса» приводятся заполненные формы документов БП-Ф01 – БП-08 по бизнес-процессу. Состав раздела 8 приводится в Приложении № 10.

« »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 24 из 72	Изм. № Дата
Управление развития			

4.3.2. Требования по организации работ по регламентации бизнес-процесса

П.1. Работы по регламентации бизнес-процесса организует и отвечает за их результативность и эффективность Владелец бизнес-процесса. Работы по регламентации бизнес-процесса может выполнять та же рабочая группа, которая создавалась для описания бизнес-процесса. Требования по организации работ рабочей группы аналогичны требованиям раздела 4.2.2. настоящего Стандарта.

П.2. Для начала работ необходимо выявить потребность в разработке недостающего или пересмотре (коррекции) действующего регламента, инструкции или формы. Потребность может быть выявлена:

а) при планировании описания и регламентации бизнес-процессов компании в УР;

б) при проведении описания бизнес-процесса, в соответствии с требованиями раздела 4.2 настоящего документа,

в) при проведении очередного анализа хода деятельности бизнес-процесса со стороны Владельца бизнес-процесса или вышестоящего руководителя,

г) при оперативном рассмотрении отклонения от заданных параметров бизнес-процесса, продукта или удовлетворенности клиента;

П.3. По результатам выявленной потребности в разработке или коррекции документа, Владелец бизнес-процесса направляет служебную записку о внесении изменений в План. После утверждения изменений назначает ответственного за разработку или коррекцию документа.

П.4. Ответственный за разработку или коррекцию документа совместно с представителем УР формирует План разработки документа и утверждает его у Владельца бизнес-процесса.

П.5. Владелец бизнес-процесса отвечает за выделение ответственному исполнителю всех необходимых ресурсов для разработки документа.

П.6. Контроль сроков и качества разработки документа осуществляет Владелец бизнес-процессов совместно с УР.

4.3.3. Состав работ по регламентации бизнес-процесса

П.1. Регламент выполнения бизнес-процесса содержит перечень инструкций, которые определяют порядок выполнения работ (операций, бизнес-процессов нижнего уровня), которые необходимо:

а) увязать в единую систему (организовать взаимодействие и стыковку по форме, результату и временным параметрам);

б) разработать заново, если их нет или они устарели.

П.2. Началом работ является внесение в План требований и сроков разработки, выпуска или корректировки Регламента выполнения бизнес-процесса.

П.3. Регламентация бизнес-процесса состоит из следующих шагов.

П.4. **Шаг 1.** На основании собранной информации по бизнес-процессу (заполненные формы БП-Ф01-БП-Ф08) рабочая группа формирует разделы 1-3, 4.1-4.2., 5-7 Регламента выполнения бизнес-процесса. Структура Регламента выполнения бизнес-процесса является типовой, за исключением разделов 4, 8, состав которых приводится в Приложении № 10 к настоящему Стандарту.

П.5. **Шаг 2.1.** Рабочая группа формирует матрицу ответственности бизнес-процесса в соответствии со следующей формой. Для формирования матрицы ответственности используются заполненные формы БП-Ф01 по бизнес-процессу.

Форма матрицы ответственности по бизнес-процессу

« »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа	Изм. №
Управление развития		Стр. 25 из 72	Дата

№	Наименование операции бизнес-процесса	1	2	3	...
		И	О	У	...
		О	У	И	...

О – ответственный, отвечает за проведение и конечный результат работы,

У – участвует проведение работы,

И – получает информацию о проведении бизнес-процесса (работы) и результатах.

Список должностных лиц по штатному расписанию

1- должность 1;

2 - должность 2;

3 - должность 3.

П.6. **Шаг 2.2.** Владелец бизнес-процесса утверждает матрицу ответственности. Рабочая группа заносит матрицу ответственности в раздел 4.3. Регламента.

П.7. **Шаг 3.** Рабочая группа согласует с Владельцем бизнес-процесса перечень целевых показателей бизнес-процесса и вносит их в раздел 4.4. Регламента. Подробное описание показателей вносится в раздел 8 Регламента в виде форм БП-Ф05 (Приложение № 4 к Регламенту).

П.8. **Шаг 4.1.** Рабочая группа разрабатывает совместно с Владельцем бизнес-процесса регламенты, определяющие периодичность и порядок анализа результатов деятельности бизнес-процесса для:

а) оценки соответствия бизнес-процесса поставленным целям,

б) принятия корректирующих действий по установленным отклонениям,

в) принятия предупреждающих действий по предвидимым отклонениям,

г) установления целевых показателей бизнес-процесса на следующий период.

П.9. **Шаг 4.2.** Рабочая группа заносит разработанные регламенты анализа деятельности бизнес-процесса в п. 4.5. Регламента.

П.10. **Шаг 5.1.** Рабочая группа совместно с Владельцем бизнес-процесса разрабатывает регламент анализа со стороны Владельца бизнес-процесса и формы отчетности.

П.11. **Шаг 5.2.** Рабочая группа заносит разработанный регламент анализа со стороны Владельца бизнес-процесса в п. 4.6. Регламента, а формы отчетности в раздел 8 Регламента (Приложение № 5 к Регламенту).

П.12. **Шаг 6.1.** Рабочая группа совместно с вышестоящим Руководителем разрабатывает регламент анализа со стороны Руководителя и форму для документирования анализа результатов.

П.11. **Шаг 6.2.** Рабочая группа заносит разработанный регламент анализа со стороны Руководителя в п. 4.7. Регламента, а форму для документирования анализа результатов в раздел 8 Регламента (Приложение № 6 к Регламенту).

П.12. **Шаг 7.1.** Рабочая группа согласует с поставщиками/клиентами бизнес-процесса спецификации входов/выходов бизнес-процесса. Владелец бизнес-процесса утверждает спецификации входов/выходов.

П. 13. **Шаг 7.2.** Рабочая группа включает в раздел 8 Регламента описание входов/выходов бизнес-процесса (Приложение № 2 к Регламенту).

П.14. **Шаг 8.1.** Рабочая группа согласует с Владельцем бизнес-процесса спецификации на ресурсы бизнес-процесса.

П.15. **Шаг 8.2.** Рабочая группа включает в раздел 8 Регламента спецификации ресурсов в виде форм БП-Ф03 (Приложение № 3 к Регламенту).

П.16. **Шаг 9.1.** Рабочая группа формирует окончательный Перечень документов по бизнес-процессу, согласует его с Владельцем бизнес-процесса.

П.17. **Шаг 9.2.** Рабочая группа включает в раздел 8 Регламента Перечень документов по бизнес-процессу (Приложение № 1 к Регламенту).

« _____ »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 26 из 72	Изм. № Дата
Управление развития			

П.18. **Шаг 10.1.** Рабочая группа формирует Альбом документов, используемых при выполнении бизнес-процесса и оформляет его по форме БП-Ф09.

П.19. **Шаг 10.2.** Рабочая группа включает в раздел 8 Регламента Альбом документов (Приложение № 7 к Регламенту).

П.20. **Шаг 11.** Рабочая группа выполняет согласование, визирование, утверждение, ввод в действие Регламента в соответствии с установленным в Компании порядком.

П.21. Рекомендации по формированию раздела 4 Регламента:

- 1) Анализ эффективности бизнес-процесса со стороны вышестоящего руководителя проводится на основании результатов выполнения установленных Отчетных показателей бизнес-процесса. Форму и периодичность отчетности Владельца бизнес-процесса устанавливает вышестоящий руководитель (Заказчик).
- 2) Анализ эффективности бизнес-процесса со стороны Владельца бизнес-процесса проводится на основании результатов выполнения установленных Показателей управления бизнес-процессом. Форму и периодичность отчетности подразделений и сотрудников бизнес-процесса устанавливает Владелец. Регламент анализа со стороны Владельца бизнес-процесса устанавливается исходя из требований оперативного управления ходом бизнес-процесса и планирования достижения установленных целевых показателей бизнес-процесса.

4.3.4. Требования к анализу качества и эффективности работ по регламентации бизнес-процесса

П.1. Эффективность выполнения работ по регламентации бизнес-процесса контролирует вышестоящий руководитель. Для контроля эффективности используются следующие показатели:

1. сроки разработки документа, регламентирующего бизнес-процесс (период времени от момента начала работ до момента предоставления Владельцу на утверждение регламентирующей документации по бизнес-процессу);
2. полнота созданной регламентирующей документации;
3. наличие вопросов по документу, не согласованных между участниками бизнес-процесса;
4. возможность практического использования документа в полном объеме.

4.4 Методика проведения аудита (внутренней проверки) бизнес-процессов

4.4.1. Условия проведения аудита бизнес-процессов

П.1. Аудит бизнес-процесс может проводиться в трех случаях:

- 1) аудит после разработки и внедрения регламентирующей бизнес-процесс документации;
- 2) плановый аудит;
- 3) внеплановый аудит.

П.2. Аудит после разработки и внедрения регламентирующей бизнес-процесс документации выполняется с целью проверки соответствия состояния бизнес-процесса требованиям настоящего Стандарта.

П.3. Плановый аудит бизнес-процесса проводится не реже 1 раза в год.

П.4. Годовой план проведения аудитов бизнес-процессов Компании разрабатывает УР. План является конфиденциальным документом и не может распространяться внутри Компании.

П.5. Заказчиком планового аудита является УР. Исполнителями планового аудита являются сотрудники УР и других подразделений, привлекаемые УР в случае необходимости.

« _____ »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 27 из 72	Изм. № Дата
Управление развития			

П.6. Внеплановый аудит бизнес-процесса проводится по требованию Владельца бизнес-процесса либо вышестоящего руководителя. Для подготовки внепланового аудита отводится 3 календарных недели.

П.7. Началом работ по проведению аудита бизнес-процесса распоряжением Заместителя Директора.

П.8. Для целей сохранения фактора внезапности план по проведению аудита бизнес-процессов в План не вносится.

4.4.2 Требования к организации работ по проведению аудита бизнес-процесса

П.1. Назначение. Общая цель аудита бизнес-процесса состоит в получении информации о бизнес-процессе, прошедшем процедуры описания и регламентации в соответствии с требованиями п. п. 4.2 – 4.4 настоящего документа, позволяющей оценить его по отношению к требованиям, предъявляемым к его функционированию, управлению, эффективности, выходам и степени удовлетворенности потребителя (клиента).

П.2. Аудит бизнес-процесса основан на:

- 1) анализе документов, регламентирующих бизнес-процесс;
- 2) проведении интервьюирования сотрудников, выполняющих бизнес-процесс;
- 3) анализе полученной информации;

Примечание: При необходимости, для получения дополнительной информации о степени удовлетворенности потребителя результатами деятельности бизнес-процесса, аудиторами может быть затребована информация из других бизнес-процессов и подразделений Компании.

П.3. В состав группы аудиторов в обязательном порядке включается представитель Управления организационного развития.

4.4.3 Состав работ по проведению аудита бизнес-процесса

П.1. Последовательность работ по проведению аудита бизнес-процесса представлена в следующей Таблице 5.

№	Наименование работ	Состав работ	Результат
1	Определение объекта и целей аудита	1. Принятие решения о проведении аудита. Выбор объекта и целей аудита. 2. Назначение руководителя группы аудита и создание самой группы.	1. Распоряжение о проведении аудита и создании группы аудиторов.
2	Планирование и организация аудита	1. Получение предварительной информации о бизнес-процессе. 2. Разработка и утверждение программы аудита у Заказчика. 3. Выделение ресурсов, необходимых для проведения аудита.	1. Разработка программы и сроков аудита. 2. Утвержденная программа. 3. Ресурсы выделены.
3	Предварительное ознакомление с бизнес-процессом	1. Проведение предварительного совещания с владельцем бизнес-процесса. 2. Интервьюирование владельца	1. Представление группы владельцу бизнес-процесса. 2. Предварительное знакомство руководителя аудита с бизнес-

« _____ »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа	Изм. №
Управление развития		Стр. 28 из 72	Дата

		и 1-2 специалистов бизнес-процесса.	процессом.
4	Сбор и анализ документов по бизнес-процессу	1. Сбор существующих документов по бизнес-процессу. 2. Подготовка форм документов для сбора информации. 3. Анализ документов.	1. Перечень документов бизнес-процесса. 2. Формы сбора информации.
5	Подготовка к проведению аудита	1. Проведение инструктажа участников внутренней проверки. 2. Согласование сроков проведения интервью с руководством проверяемого бизнес-процесса (подразделения, Компании).	1. Готовность группы. 2. Сроки и объем интервью согласованы.
6	Сбор информации о бизнес-процессе	1. Проведение интервью с руководителями и специалистами бизнес-процесса (подразделения, Компании). 2. Обработка информации в соответствии с требованиями п.п. 4.5.2.2.8 –4.5.2.2.16. настоящего документа и Приложения №12 БП-Ф09.	1. Информация о существующем состоянии бизнес-процесса (подразделения), формализованная с учетом требований п. п. 4.3. и 4.4. настоящего документа. 2. Перечень документов бизнес-процесса.
7	Анализ полученных документов и подготовка отчета	1. Сопоставление требований к бизнес-процессу и информации по описанию и регламентации бизнес-процесса, полученной в результате аудита бизнес-процесса. 2. Проведение заключительного совещания с владельцем бизнес-процесса (Компании, подразделения) 3. Формирование Отчета.	1. Отчет.
8	Сдача отчета Заказчику	1. Презентация Отчета Заказчику. 2. Доработка Отчета.	1. Принятый Заказчиком Отчет

Таблица 5.

П.2. Дополнительные указания по проведению аудита.

П.3. Определение объекта и целей аудита производит Руководитель аудита на основании Регламенты выполнения бизнес-процесса либо по решению вышестоящего руководителя.

Решение о проведении аудита оформляется распоряжением, в котором указываются:

- а) причины аудита (плановый или внеплановый);
- б) объект и цели аудита;
- в) создание группы для проведения аудита и ее состав;
- г) назначение Руководителя аудита;
- д) срок разработки и утверждения программы аудита.

« »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 29 из 72	Изм. № Дата
Управление развития			

П.4. В зависимости от установленных объекта и целей аудита в группу аудиторов могут быть включены сотрудники Компании, не входящие в состав рабочей группы проекта, а также, внешние специалисты и консультанты. Один из наиболее подготовленных и квалифицированных аудиторов, назначается руководителем аудита.

***Примечание:** В случае, если область аудита затрагивает информацию которая носит конфиденциальный характер, Заказчик, Владелец или Руководитель проекта могут потребовать составления внешними и внутренними аудиторами соглашения о неразглашении конфиденциальной информации, полученной в ходе аудита.*

П.5. Планирование и организация работ. Руководитель аудита на основании полученной предварительной информации составляет программу и календарный план аудита. Программа аудита должна включать:

- цели и область аудита;
- список аудиторов, внутренних и внешних экспертов;
- места проведения аудита;
- требуемое время и продолжительность проведения каждого из этапов (календарный план аудита);
- требования по конфиденциальности, если таковые предъявляются.

П.6. Предварительное ознакомление с бизнес-процессом организует Заказчик. Он представляет назначенного руководителя аудита руководству проверяемого бизнес-процесса (подразделения) на предварительном совещании.

Целью предварительного совещания является:

- представление группы, проводящей аудит, руководству проверяемого бизнес-процесса (подразделения);
- обзор области деятельности проверяемого бизнес-процесса (подразделения, Компании) и целей аудита;
- краткое изложение методов и процедур, которые будут использоваться при проведении аудита;
- ознакомление руководства проверяемого бизнес-процесса (подразделения, Компании) с программой аудита и установление официальных каналов связи между группой, проводящей аудит, и проверяемым бизнес-процессом;
- подтверждение наличия ресурсов и нормативных документов, необходимых для аудиторов;
- подтверждение времени и дат заключительного и промежуточных совещаний, если такие нужны;
- выяснение всех неясных деталей программы аудита.

П.7. Программа аудита может быть доведена до сведения руководства проверяемого бизнес-процесса в общих чертах. Конкретные детали и список вопросов могут быть доведены до сведения интервьюируемых лиц только в ходе аудита, если их преждевременное раскрытие может помешать объективному сбору информации.

П.8. Если владелец проверяемого бизнес-процесса возражает против каких либо пунктов программы аудита, то такие возражения должны быть немедленно доведены до сведения руководителя аудита и, при необходимости Заказчика или руководителей Компании. Они должны быть разрешены между руководителями аудита и проверяемого бизнес-процесса (подразделения) до начала проведения аудита.

П.9. Сбор и анализ документов по бизнес-процессу организует Руководитель аудита при участии руководителей проверяемого бизнес-процесса (подразделения). На этом этапе

« »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 30 из 72	Изм. № Дата
Управление развития			

Руководитель аудита организывает получение необходимой внешней информации и документации. При необходимости, для этого могут быть подключены руководители других подразделений Компании.

П.10. Документы, необходимые аудиторам для проведения аудита и подготовки отчета могут включать:

- перечни вопросов используемых для оценки соответствия бизнес-процесса заданным требованиям;
- формы для регистрации результатов аудита;
- нормативные документы, применяемые для регламентирования деятельности бизнес-процесса (Компании, подразделения).

П.11. Подготовку к проведению аудита организывает назначенный Руководитель аудита. Подготовка включает в себя подбор и разработку комплекта документов, необходимых аудиторам для проведения аудита, документального оформления первичной информации и отчета о результатах. Комплект документов может включать в себя:

- перечни контрольных вопросов, используемых для оценки проверяемого бизнес-процесса (Компании, подразделения), обычно они подготавливаются аудитором, предназначенным для проверки данного конкретного элемента бизнес-процесса;
- формы для регистрации фактического материала при проведении интервью, наблюдений, анализа документации и информации о степени удовлетворенности потребителей выходов проверяемого бизнес-процесса и конечных потребителей;

П.12. Рабочие документы должны быть составлены таким образом, чтобы не ограничивать проведение дополнительных проверок, необходимость которых может выявиться на основании информации, полученной в ходе аудита.

П.13. Руководитель аудита должен обеспечить сохранность рабочих документов, содержащих конфиденциальную информацию.

П.14. Сбор информации о бизнес-процессе осуществляют аудиторы в ходе проведения аудита. Сбор информации производится путем опроса, анализа документов и наблюдения за деятельностью бизнес-процесса. Признаки, указывающие на возможность несоответствия элемента бизнес-процесса, требованиям, изложенным в документах, описывающих и регламентирующих бизнес-процесс, должны быть зафиксированы, если они представляются существенными, даже в том случае, когда они не входят в перечень контрольных вопросов. Сведения, собранные в результате опросов, должны проверяться сравнением со сведениями на ту же тему получаемыми из других независимых источников, таких как, информация полученная из внешних организаций, способных оценить степень удовлетворенности потребителя.

П.15. Все наблюдения, сделанные в ходе проведения аудита, должны быть задокументированы.

П.16. В ходе проведения аудита, Руководитель аудита может, с одобрения Заказчика и руководства проверяемого бизнес-процесса (подразделения), вносить изменения в распределение обязанностей между членами группы аудиторов и план аудита, если это необходимо для обеспечения оптимального достижения целей аудита.

П.17. Если цели аудита покажутся недостижимыми, то Руководитель аудита должен сообщить причины Заказчику и руководству проверяемого бизнес-процесса (Компании, подразделения).

П.18. Анализ полученных документов и подготовку отчета организывает Руководитель аудита. После проверки всех видов деятельности бизнес-процесса (подразделения) группа аудиторов должна рассмотреть свои наблюдения, чтобы решить, какие из них должны быть представлены как несоответствия установленным требованиям. 4.5.2.2.13. Группа аудиторов затем должна обеспечить четкость оформления наблюдений и подтверждение

« _____ »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 31 из 72	Изм. № Дата
Управление развития			

доказательствами. Несоответствия должны быть идентифицированы на языке конкретных требований настоящего документа, Законов РФ, Инструкций и Приказов, на основе которых производится проверка деятельности бизнес-процесса (подразделения). Наблюдения должны быть рассмотрены руководителем аудита совместно с руководством проверяемого бизнес-процесса (подразделения). О всех наблюдениях несоответствий руководство проверяемого бизнес-процесса (подразделения) должно быть поставлено в известность.

П.19. В конце проверки перед подготовкой отчета по аудиту группа аудиторов должна провести совещание с руководством проверяемого бизнес-процесса (подразделения) и лицами ответственными за соответствующие функции и элементы бизнес-процесса. Основная цель этого совещания – представить наблюдения, сделанные при проведении аудита, руководству проверяемого бизнес-процесса в такой форме, чтобы оно ясно представляло себе результаты аудита.

П.20. Руководитель аудита должен представить результаты аудита в порядке их значимости с точки зрения достижения целей бизнес-процессом (подразделением, Компанией). Руководитель аудита должен представить выводы группы аудиторов относительно эффективности проверяемого бизнес-процесса и обеспечения им достижения целей. Протокол заключительного совещания должен быть сохранен и приобщен к отчету об аудите.

П.21. Результаты аудита бизнес-процесса оформляются в виде отчета. Сдачу отчета Заказчику производит Руководитель аудита в сроки указанные в утвержденной программе аудита. Заказчик рассматривает представленный отчет и утверждает его или возвращает руководителю аудита на доработку.

***Примечание:** Для снижения вероятности доработок отчета и обеспечения полноценного выполнения программы аудита, целесообразно в ходе проведения аудита устраивать промежуточные совещания с руководителями проверяемого бизнес-процесса (подразделения). На этих совещаниях Руководитель аудита докладывает о ходе аудита, обнаруженных несоответствиях и проблемах. По результатам этих совещаний может быть принято решение о прекращении аудита, если количество обнаруженных несоответствий слишком велико или со стороны руководства проверяемого бизнес-процесса (подразделения) создано противодействие, не позволяющее достичь целей аудита.*

П.2.2. Если Заказчик удовлетворен результатами аудита, то он утверждает отчет по аудиту.

4.4.4 Требования к анализу качества и эффективности работ по проведению аудита бизнес-процесса

П.1. Оценку качества и эффективности работ по проведению аудита бизнес-процесса проводит Руководитель аудита. Результаты оценки оформляются им в виде отчета и содержат:

а) анализ «план/факт» по исполнению программы и календарного плана работ по проведению аудита;

б) рекомендации по устранению несоответствий, обнаруженных в ходе проведения аудита, и возможных улучшениях в организации бизнес-процесса (Компании, подразделения);

г) оценку степени удовлетворенности потребителя (Заказчика) результатами аудита;

П.2. Руководитель аудита представляет составленный отчет в Управление организационного развития (УР) для проверки и согласования.

П.3. Управление организационного развития проводит дополнительный анализ качества и эффективности работ по проведению аудита. В случае соответствия отчета требованиям

« »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 32 из 72	Изм. № Дата
Управление развития			

настоящего документа и фактическому материалу, начальник УР согласовывает отчет и передает его на утверждение Заказчику аудита.

П.4. В случаях несогласования или не утверждения отчета по аудиту, Заказчик аудита проводит совещание с участием Владельца бизнес-процесса, представителя Управления организационного развития и Руководителем аудита. На этом совещании принимается решение о результатах и эффективности аудита бизнес-процесса.

П.5. Руководитель проекта, Владелец бизнес-процесса и представитель Управления организационного развития выясняют причины отклонений выявленных в ходе аудита и зафиксированных в отчете по аудиту и разрабатывают мероприятия по улучшению.

П.6. Управление организационного развития ведет контроль за исполнением разработанных мероприятий и докладывает Руководству Компании о всех случаях срыва сроков и работ запланированных в мероприятиях по улучшению.

П.7. При разработке программы и плана аудита, а также при проведении аудита и подведении итогов аудита, в качестве методического материала рекомендуется использовать документы № 3-5, приведенные в разделе 2.1. настоящего Стандарта.

4.6 Порядок документирования и архивирования документов по бизнес-процессам

П.1. Порядок документирования, архивирования документов по бизнес-процессам устанавливается в соответствии с требованиями хранению и архивированию нормативно-методических документов Компании.

П.2. В АПП ГД выделяется отдельная рубрика «База бизнес-процессов», в которой хранится информация о бизнес-процессах Компании.

П.3. Объединяющим названием комплекта документации по бизнес-процессу является «База знаний бизнес-процесса» которая включает следующие разделы.

Действующая документация по бизнес-процессам

1. Подразделение

1.1. Процесс (№ и наименование бизнес-процесса, перечень документов по бизнес-процессу в Базе знаний)

1.1.1. Документация по бизнес-процессу

1.1.1.1. Регламент выполнения бизнес-процесса.

1.1.1.2. Описание бизнес-процесса (формы БП-Ф01- Ф05)

1.1.1.3. Глоссарий бизнес-процесса (форма БП-Ф06)

1.1.1.4. Перечень документов бизнес-процесса (БП-Ф07).

1.1.1.5. Комплект графических схем бизнес-процесса (*в случае, если не все схемы вошли в Регламент выполнения бизнес-процесса*)

1.1.1.5.1. Модели IDEF0.

1.1.1.5.2. Модели IDEF3.

1.1.1.5.3. Модели DFD.

1.1.2. Положения о подразделениях.

1.1.3. Должностные и рабочие инструкции.

1.1.4. Методические документы по бизнес-процессу.

1.1.5. Отчетность по показателям бизнес-процесса.

1.1.6. Результаты аудитов бизнес-процесса.

Архивная документация по бизнес-процессам

1. Подразделение

1.1. Процесс (№ и наименование бизнес-процесса, перечень документов по бизнес-процессу в Базе знаний)

1.1.1. Документация по бизнес-процессу

1.1.1.1. Регламент выполнения бизнес-процесса.

«	»	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 33 из 72	Изм. № Дата
Управление развития				

- 1.1.1.2. Описание бизнес-процесса (формы БП-Ф01- Ф05)
- 1.1.1.3. Глоссарий бизнес-процесса (форма БП-Ф06)
- 1.1.1.4. Перечень документов бизнес-процесса (БП-Ф07).
- 1.1.1.5. Комплект графических схем бизнес-процесса (*в случае, если не все схемы вошли в Регламент выполнения бизнес-процесса*)
 - 1.1.1.5.1. Модели IDEF0.
 - 1.1.1.5.2. Модели IDEF3.
 - 1.1.1.5.3. Модели DFD.
- 1.1.2. Положения о подразделениях.
- 1.1.3. Должностные и рабочие инструкции.
- 1.1.4. Методические документы по бизнес-процессу.

П.4. Проект Регламента бизнес-процесса согласовывается в УР и получает код в соответствии с установленным порядком нумерации нормативно-методических документов.

П.5. После утверждения оригинал Регламента и его электронная копия сдаются в АПП ГД.

П.6. АПП ГД размещает Регламент бизнес-процесса в Базе бизнес-процессов в соответствующем комплекте документов «База знаний бизнес-процесса».

П.7. Доступ к базе бизнес-процессов определяется установленным порядком доступа к конфиденциальной информации.

П.8. Владелец бизнес-процесса и УР использует электронную копию документов Базы бизнес-процессов.

4.7 Порядок внесения изменений в документы, регламентирующие выполнение бизнес-процессов

П.1. Владелец бизнес-процесса один раз в год проверяет действующий Регламент на соответствие реально существующему бизнес-процессу. Владелец бизнес-процесса обязан проверить соответствие Регламента существующему бизнес-процессу в случае значительных изменений: входов/выходов бизнес-процесса, ресурсов, технологии выполнения бизнес-процесса.

П.2. Владелец бизнес-процесса должен проверить Регламент в случае получения от УР неудовлетворительных результатов аудита бизнес-процесса.

П.3. По итогам рассмотрения Владелец бизнес-процесса может принять решение о продлении действия Регламента без изменений или о необходимости пересмотра Регламента.

П.4. Владелец бизнес-процесса согласовывает с Управлением организационного развития принятое решение, о продлении действия Регламента без изменений или о необходимости пересмотра Регламента в порядке, установленном в Компании. При согласовании принятого решения в УР представляются документальные основания принятого решения, как то:

- а) предложения других подразделений и предприятий компании,
- б) результаты анализа установленных и предвидимых несоответствий,
- в) рекомендации внутренних или внешних аудиторов,
- г) другие документы.

5. ХРАНЕНИЕ И АРХИВИРОВАНИЕ ДОКУМЕНТА

П.1. Подлинник настоящего Стандарта после окончания срока действия, аннулирования или замены хранится в архиве Компании 3 года.

П.2. Организация хранения регламентируется Инструкцией по архивному хранению дел.

« _____ »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 34 из 72	Изм. № Дата
Управление развития			

6. ПОРЯДОК ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В ДОКУМЕНТ

П.1. Заместитель Директора один раз в год пересматривает настоящий «Стандарт ...» на соответствие требованиям раздела 1 и целям компании.

П.2. Для обоснования решения по изменению настоящего Стандарта УР представляет Директору Компании документальные основания:

- а) предложения других подразделений и предприятий компании;
- б) результаты анализа установленных и предвидимых несоответствий;
- в) результаты аудитов бизнес-процессов;
- г) другие документы.

П.3. По итогам рассмотрения Директор Компании может принять решение о продлении действия Стандарта без изменений или о необходимости пересмотра Стандарта.

« _____ »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа	Изм. №
Управление развития		Стр. 35 из 72	Дата

7. ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

№ Изм.	Номера листов				Номер документа	Подпись	Дата	Срок введения изменения
	изменен-ных	новых	аннулиро-ванных	замененных				

« _____ »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа	Изм. №
Управление развития		Стр. 36 из 72	Дата

8. ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

«СОГЛАСОВАНО»

	Наименование должности	Дата	Подпись	Фамилия И.О.
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

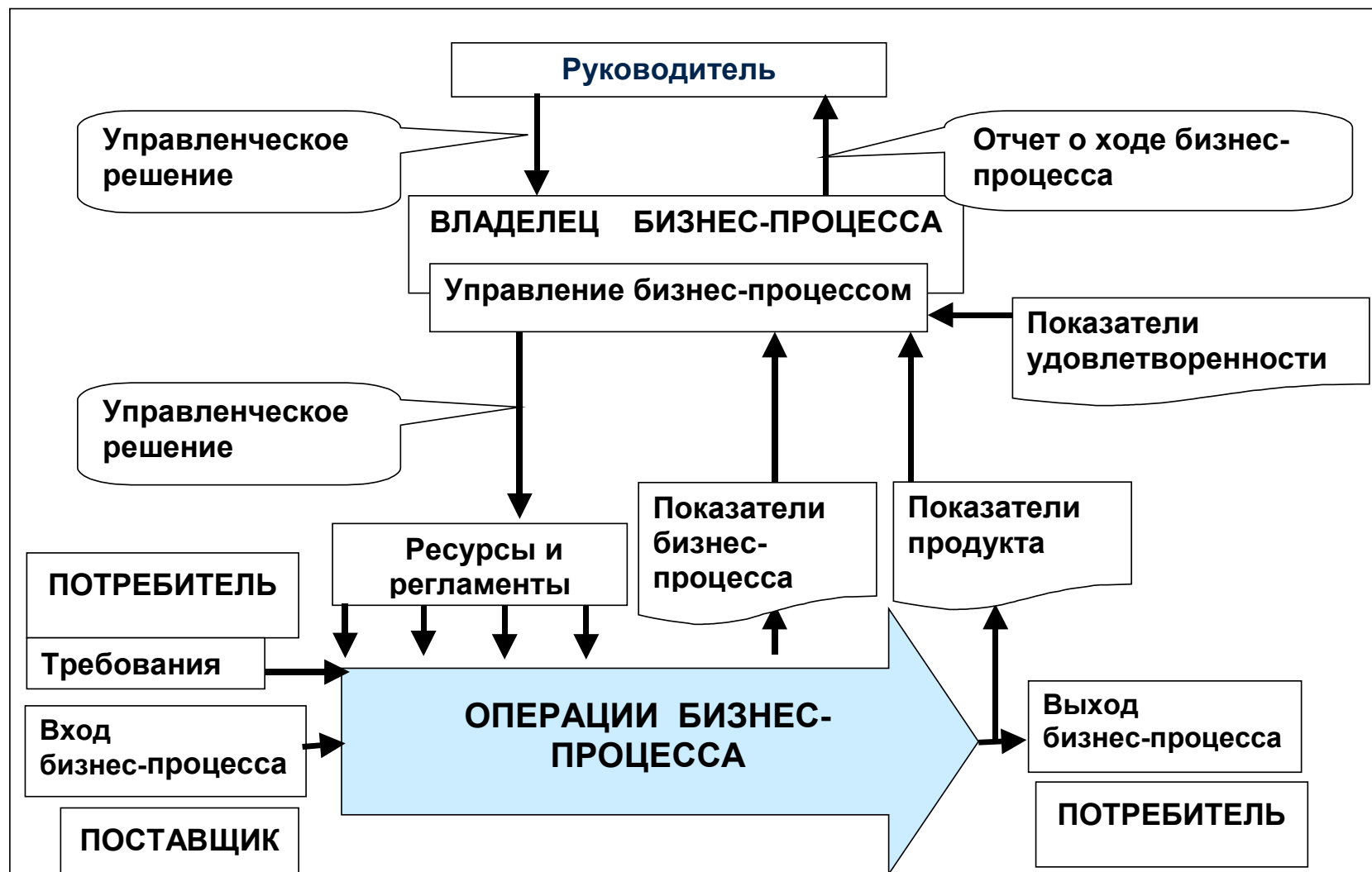
« »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 37 из 72	Изм. № Дата
Управление развития			

9. ПРИЛОЖЕНИЯ:

- 1) Приложение № 1. Схема управления бизнес-процессом
- 2) Приложение № 2. Форма БП-Ф01. Форма для сбора информации по функциям бизнес-процесса
- 3) Приложение № 3. Форма БП-Ф02. Спецификация выходов/входов бизнес-процесса
- 4) Приложение № 4. Форма БП Ф-03. Спецификация ресурсов бизнес-процесса
- 5) Приложение № 5. Форма БП-Ф04. Графическая схема бизнес-процесса
- 6) Приложение № 6. Форма БП-Ф05. Показатели бизнес-процесса
- 7) Приложение № 7. Форма БП-Ф06. Глоссарий бизнес-процесса
- 8) Приложение № 8. Форма БП-Ф07. Перечень документов бизнес-процесса
- 9) Приложение № 9. Форма БП-Ф08. Альбом документов бизнес-процесса
- 10) Приложение № 10. Правила формирования графических схем бизнес-процесса
- 11) Приложение № 11. Структура разделов 4, 8 «Регламента выполнения бизнес-процесса»
- 12) Приложение № 12. Форма БП-Ф09. Оценка соответствия бизнес-процесса по результатам аудита

« Управление развития	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 38 из 72	Изм. № Дата
--------------------------	---	--------------------------------	----------------

ПРИЛОЖЕНИЕ № 1. Схема управления бизнес-процессом



« _____ »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа	Изм. №
Управление развития		Стр. 39 из 72	Дата

ПРИЛОЖЕНИЕ № 2. Форма для сбора информации по операциям бизнес-процесса

БП-Ф01

Наименование бизнес-процесса _____

№ листа в подшивке _____

Сотрудник, проводивший интервью _____

Подразделение _____ Сотрудник, отвечавший на вопросы _____

Должность _____

№	Наименование операции	Описание операции	Ответственный за выполнение операции (подразделение или должностное лицо)	Входящая информация и документы, необходимые для выполнения операции	От кого получает входящую информацию и документы	Исходящая информация и документы, создаваемые при выполнении операции	Кому передает исходящую информацию и документы

« _____ »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа	Изм. №
Управление развития		Стр. 40 из 72	Дата

ПРИЛОЖЕНИЕ № 3. Спецификация выходов/входов бизнес-процесса

БП-Ф02

Наименование бизнес-процесса _____

№ листа в подшивке _____

Сотрудник, проводивший интервью _____

Подразделение _____ Сотрудник, отвечавший на вопросы _____

Должность _____

Выходы бизнес-процесса

№ клиента бизнес-процесса	Наименование клиента	Описание клиента	
	<i>Клиент 1</i>	<i>Описание клиента</i>	
№ выхода	Наименование выхода	Описание выхода	Ссылка на подробную спецификацию требований
	<i>Выход</i>	<i>Описание Выхода</i>	<i>Спецификация на Выход</i>

Входы бизнес-процесса

№ поставщика бизнес-процесса	Наименование поставщика	Описание поставщика	
	<i>Поставщик 1</i>	<i>Описание поставщика</i>	
№ входа	Наименование входа	Описание входа	Ссылка на подробную спецификацию требований
	<i>Вход</i>	<i>Описание Входа</i>	<i>Спецификация на Вход</i>

« _____ »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа	Изм. №
Управление развития		Стр. 41 из 72	Дата

ПРИЛОЖЕНИЕ № 4. Спецификация ресурсов бизнес-процесса

БП-Ф03

Заполняется для каждой операции бизнес-процесса

Наименование бизнес-процесса _____

№ листа в подшивке _____

Сотрудник, проводивший интервью _____

Подразделение _____ Сотрудник, отвечавший на вопросы _____

Должность _____

№ ресурса*	Наименование ресурса	Описание ресурса	Ссылка на спецификацию
Информация (документы, файлы)			
Персонал			
Финансы			
Материалы основные и вспомогательные			
Оборудование			
Среда			
Связь			
Теплоэнергоносители			
Программное обеспечение			
Прочие			

*приведен ориентировочный список ресурсов, требующий уточнения (сокращения, расширения) в каждом конкретном случае

« _____ »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа	Изм. №
Управление развития		Стр. 42 из 72	Дата

ПРИЛОЖЕНИЕ № 5. Графическая схема бизнес-процесса

БП-Ф04

Наименование бизнес-процесса _____
 Статус модели _____ Версия модели _____ Дата изменения статуса документа _____
 Ответственный исполнитель документа _____

№ листа в подшивке _____

Перечень листов модели

№ листа в подшивке	№ бизнес-процесса (операции)	Наименование листа	Статус листа	Версия листа

Текстовое описание модели

Перечень источников информации, использованных при создании модели

№ источника	Наименование источника информации	Ссылка на документ

Листы с графическими схемами бизнес-процесса, оформленные в соответствии с требованиями стандарта IDEF0 и требованиями настоящего Стандарта (см. Приложение № 10).

« _____ »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа	Изм. №
Управление развития		Стр. 43 из 72	Дата

ПРИЛОЖЕНИЕ № 6. Показатели бизнес-процесса

БП-Ф05

Наименование бизнес-процесса _____

№ листа в подшивке _____

Сотрудник, проводивший интервью _____

Подразделение _____ Сотрудник, отвечавший на вопросы _____

Должность _____

№ показателя	Наименование показателя	Описание показателя	Ссылки на документы (методики, спецификации)
Показатели эффективности бизнес-процесса			
Показатели продуктов (выходов) бизнес-процесса			
Показатели (данные) удовлетворенности клиентов бизнес-процесса			

« _____ »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа	Изм. №
Управление развития		Стр. 44 из 72	Дата

ПРИЛОЖЕНИЕ № 7. Глоссарий бизнес-процесса

БП-Ф06

Наименование бизнес-процесса _____

№ листа в подшивке _____

Сотрудник, составивший Глоссарий _____

Порядковый №	Наименование термина	Допустимое сокращение	Определение термина

« _____ »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа	Изм. №
Управление развития		Стр. 45 из 72	Дата

ПРИЛОЖЕНИЕ № 8. Перечень документов бизнес-процесса

БП-Ф07

Наименование бизнес-процесса _____
 Сотрудник, составивший Перечень _____

№ листа в подшивке _____

Порядковый №	№ документа	№ папки	Наименование документа	Описание документа

« _____ »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа	Изм. №
Управление развития		Стр. 46 из 72	Дата

ПРИЛОЖЕНИЕ № 9. Альбом документов бизнес-процесса

БП-Ф08

Наименование бизнес-процесса _____

№ листа в подшивке _____

Сотрудник, составивший Альбом _____

Общее количество документов в Альбоме _____

№ документа в Перечне документов бизнес-процесса _____

Форма документа

« »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 47 из 72	Изм. № Дата
Управление развития			

ПРИЛОЖЕНИЕ № 10. Правила формирования графических схем бизнес-процесса

1. Обязательные и рекомендуемые форматы графических схем бизнес-процессов

П.1. Выбор формата для описания бизнес-процесса определяется масштабом и степенью детализации рассматриваемого бизнес-процесса.

П.2. Выделяется несколько уровней детализации бизнес-процесса:

- 1) 1-й условный уровень - бизнес-процесс Компании в целом, рекомендуемая глубина детализации - 2-3 уровня;
- 2) 2-й условный уровень - бизнес-процесс подразделения Компании (возможна детализация операций бизнес-процесса 1-ого уровня), рекомендуемая глубина детализации - 2-3 уровня;
- 3) 3-й условный уровень – бизнес-процесс рабочего места подразделения (возможна детализации операций бизнес-процесса 2-ого уровня), рекомендуемая глубина описания - 1-2 уровня.

П.3. Уровень детализации модели бизнес-процесса является условным понятием, определяемым для задач разработки моделей бизнес-процесса.

П.4. Для целей регламентации бизнес-процесса должен быть выбран уровень описания, удобный для понимания выполняемых операций всеми участниками бизнес-процесса.

П.5. Каждый бизнес-процесс может быть детализирован в модели от верхнего уровня до нижнего уровня, если это целесообразно. Целесообразность детализации модели определяет Владелец бизнес-процесса совместно с Управлением организационного развития.

П.6. Выбор цели и формата описания бизнес-процесса осуществляет Владелец бизнес-процесса совместно с Управлением организационного развития.

П.7. В следующей таблице 1 Приложения № 9 приводятся обязательные и рекомендуемые форматы описания бизнес-процессов в зависимости от поставленных целей.

№	Задача описания бизнес-процесса	Тип модели	Используемый формат
1	Описание бизнес-процесса уровня Компании	1. Функциональная модель бизнес-процесса (<i>рекомендована</i>). 2. Модель потоков данных (<i>обязательна</i>).	IDEF0 DFD
2	Регламентация бизнес-процесса уровня Компании	1. Функциональная модель бизнес-процесса (<i>рекомендована</i>). 2. Модель потока работ (<i>обязательна</i>). 3. Модель потока данных (<i>обязательна</i>).	IDEF0 IDEF3 DFD
3	Описание бизнес-процесса структурного подразделения	1. Функциональная модель бизнес-процесса (<i>рекомендована</i>). 2. Модель потока работ (<i>обязательна</i>). 3. Модель потока данных (<i>обязательна</i>).	IDEF0 IDEF3 DFD
4	Разработка Регламента выполнения бизнес-процесса структурного подразделения	1. Модель потока работ (<i>обязательна</i>). 2. Модель потока данных (<i>рекомендована</i>).	IDEF3 DFD
5	Описание бизнес-процесса для рабочего места исполнителя	1 Модель потока работ (<i>обязательна</i>).	IDEF3
6	Разработка Регламента	1 Модель потока работ (<i>обязательна</i>).	IDEF3

« »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа	Изм. №
Управление развития		Стр. 48 из 72	Дата

выполнения бизнес-процесса для рабочего места исполнителя		
---	--	--

Таблица 1.

П.8. При описании бизнес-процесса с целью последующей его регламентации должны обязательно создаваться модели бизнес-процессов определенного в таблице 1 формата, т.к. эти модели включаются в Регламент выполнения бизнес-процесса.

П.9. При описании бизнес-процессов могут создаваться дополнительные модели, которые не используются при формировании Регламента выполнения бизнес-процесса и носят вспомогательный, иллюстративный характер.

П.10. Рекомендованная последовательность формирования моделей бизнес-процесса представлена на рисунке 1 настоящего Приложения.

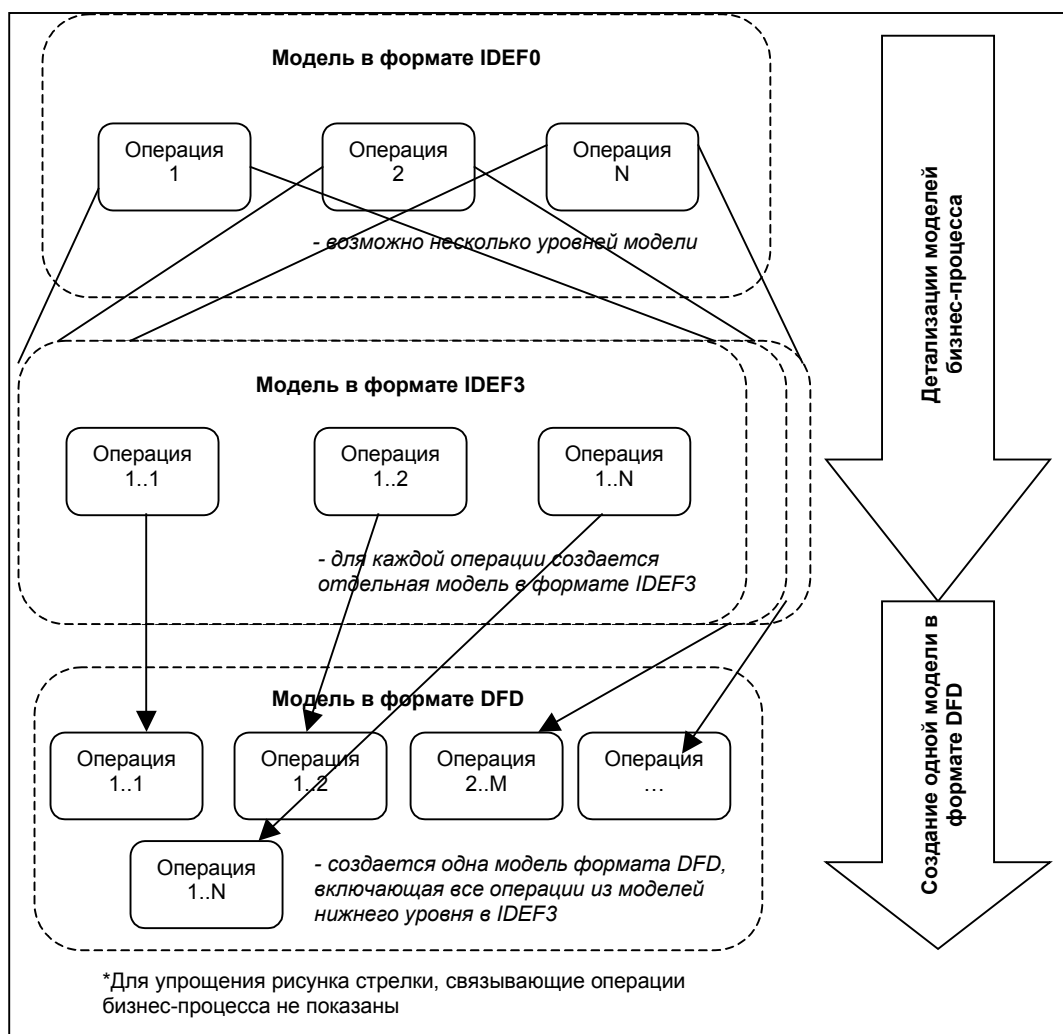


Рисунок 1. Последовательность формирования моделей бизнес-процесса.

П.11. Комплексный пример формирования модели бизнес-процесса, разработанной в соответствии с указанной на рисунке 1 последовательностью действий, представлен на рисунках 3-8 настоящего Приложения № 10.

« _____ »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа	Изм. №
Управление развития		Стр. 49 из 72	Дата

2. Правила формирования моделей бизнес-процессов в IDEF0

П.1. Функциональная модель бизнес-процесса (IDEF0) представляет бизнес-процесс как совокупность выполняемых функций (направлений деятельности). Для определяемого в каждом конкретном случае уровня детализации модели, функции должны рассматриваться уже как операции, выполняемые в ходе бизнес-процесса. На нижнем уровне модели в качестве функций рассматриваются отдельные операции (???)


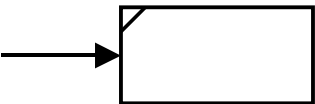

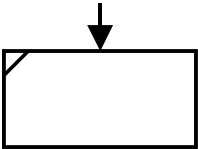
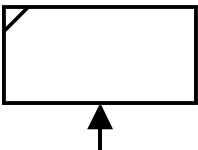
П.2. Модель IDEF0 рекомендована к применению в Компании при описании бизнес-процессов на верхнем уровне.

П.3. При составлении функциональной модели бизнес-процесса (IDEF0) описываются выполняемые функции и входные, выходные потоки материальных, финансовых ресурсов и информации (документов, файлов).

П.4. При описании бизнес-процесса одновременно могут применяться комбинации различных моделей – IDEF0, IDEF3 и DFD. Модель в IDEF0 можно декомпонировать на модели IDEF3 и DFD (???)

П.5. Условные обозначения формата IDEF0 представлены в следующей таблице 2.

Таблица 2.

№	Наименование	Описание	Графическое представление
1	Модуль поведения (функция или операция)	Объект служит для описания функций (операций, работ), выполняемых подразделениями/сотрудниками предприятия.	
2	Стрелка слева	Стрелка описывает входы функции (операции)	
3	Стрелка справа	Стрелка описывает выходы функции (операции)	
4	Стрелка сверху	Стрелка описывает управляющее воздействие, например распоряжение, нормативный документ и т.д.	
5	Стрелка снизу	Стрелка снизу описывает нерасходуемые ресурсы (например, персонал), используемые для выполнения бизнес-процесса	

П.6. На диаграмме IDEF0 стрелки связывают выполняемые функции.

« »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 50 из 72	Изм. № Дата
Управление развития			

П.7. Стрелки-входы обозначают материальные, финансовые и информационные ресурсы, которые преобразуются функцией.

П.8. Стрелки-выходы обозначают материальные, финансовые и информационные ресурсы, являющиеся результатом выполнения функции.

П.9. Стрелки-управления обозначают правила, стандарты, указания, нормативы и т.д., в соответствии с которыми выполняется функция. Каждая функция должна иметь хотя бы одну стрелку–управление. Стрелки-управления рисуются только входящими в верхнюю грань блока, обозначающего функцию.

П.10. Стрелки-механизмы обозначают средства выполнения функций: персонал, оборудование, станки, устройства, информационные системы и т.д.

П.11. Стрелки изображаются вертикальными и горизонтальными отрезками прямых с наконечником на одном конце, пересекающиеся под прямым углом и сопряженные дугами.

П.12. Стрелки соединяются с блоком следующим образом: 1) концы стрелок должны касаться внешней стороны блока, но не пересекать ее; 2) стрелки должны подсоединяться к блоку на его сторонах, присоединение в углах не допускается.

П.13. При изображении стрелок допускаются их слияние и разветвление.

П.14. Именованье стрелок и создание меток в случае разветвления стрелок подчиняется следующим правилам: 1) если стрелка именована до разветвления, а после разветвления ни одна из ветвей не именована, то подразумевается, что каждая ветвь моделирует те же данные или объекты, что и ветвь до разветвления; 2) если стрелка именована до разветвления, а после разветвления какая-либо из ветвей не именована, то подразумевается, что она моделирует те же данные или объекты, что и до разветвления; 3) недопустима ситуация, когда стрелка до разветвления не именована, а после не именована какая либо из ветвей.

П.15. Правила именования сливающихся стрелок полностью аналогичны.

П.16. В рамках одной диаграммы существует шесть типов отношений между блоками: 1) доминирование; 2) управление; 3) выход - вход; 4) обратная связь по управлению; 5) обратная связь по входу; 6) выход – механизм.

П.17. Блоки, расположенные на диаграмме выше и левее, «доминируют» над блоками, расположенными ниже и правее.

П.18. Отношение управления возникает тогда, когда выход одного блока служит управляющим воздействием на блок с меньшим доминированием.

П.19. Отношение выход – вход возникает при соединении выхода одного блока с входом другого блока с меньшим доминированием.

П.20. Обратная связь по управлению возникает тогда, когда выход некоторого блока создает управляющее воздействие на блок с большим доминированием.

П.21. Отношение обратной связи по входу возникает тогда, когда выход блока становится входом другого блока с большим доминированием.

П.22. При построении модели бизнес-процесса в IDEF0 используется принцип декомпозиции. Декомпозиция функций производится для более подробного описания выбранной для декомпозиции функции. При декомпозиции функция раскладывается на множество функций, выполнение которых полностью обеспечивает реализацию декомпозированной функции.

П.23. Диаграмма представляющая собой результат декомпозиции называется дочерней диаграммой, а декомпозируемая диаграмма – родительской диаграммой. Декомпозируемый блок, обозначающий функцию, называется родительским блоком.

П.24. Функциональная модель IDEF0 представляется в виде совокупности иерархически упорядоченных диаграмм. Выполнение функции, отображенной на диаграмме верхнего уровня, детализируется на диаграммах нижнего уровня.

« »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 51 из 72	Изм. № Дата
Управление развития			

П.25. Моделирование бизнес-процесса в IDEF0 начинается с построения т.н. контекстной диаграммы, которая представляет собой самое общее описание системы и ее взаимодействия с внешней средой. На контекстной диаграмме должна быть представлена цель моделирования и точка зрения, которая должна соответствовать цели моделирования.

П.26. При формировании моделей в IDEF0 используются т.н. туннельные стрелки. Туннельные стрелки обозначаются как круглые скобки на конце или начале стрелок. Допускается использование квадратных скобок вместо круглых. Стрелка, помещенная в «туннель» там, где она присоединяется к блоку, означает, что данные выраженные этой стрелкой, не обязательны на следующем уровне декомпозиции. Стрелка, помещаемая в туннель на свободном конце означает, что выраженные ею данные отсутствуют на родительской диаграмме.

П.27. Все граничные стрелки на дочерней диаграмме, за исключением стрелок помещенных в туннель, должны соответствовать стрелкам родительского блока.

П.28. Правила составления моделей IDEF0 включают.

П.29. В составе диаграмм должна присутствовать контекстная диаграмма.

П.30. Блоки на диаграмме должны располагаться по диагонали – от левого верхнего угла диаграммы до правого нижнего в порядке присвоенных номеров.

П.31. Диаграммы (кроме контекстной) должны содержать не менее трех и не более восьми блоков.

П.32. Каждый блок диаграммы получает номер, помещаемый в правом нижнем углу; порядок нумерации - от верхнего левого к нижнему правому блоку (например, номера от 1 до 8).

П.33. Каждый блок, не имеющей декомпозиции помечается небольшой диагональной чертой, расположенной в левом верхнем углу блока.

П.34. Имена блоков (выполняемых функций) должны быть уникальными.

П.35. Следует обеспечить максимальное расстояние между блоками и поворотами стрелок, а также между блоками и пересечениями стрелок для облегчения чтения диаграммы.

П.36. Блоки всегда должны иметь хотя бы одну управляющую и одну выходную стрелку, но могут не иметь входных стрелок.

П.37. Если одни и те же данные служат и для управления, и для входа, показывается только стрелка управления.

П.38. Стрелки сливаются, если они представляют сходные данные и их источник не указан на диаграмме.

П.39. Обратные связи по управлению рисуются «верхней петлей» (вверх и над). Обратные связи по входу изображаются «нижней петлей» (вниз и под).

П.40. Стрелки объединяются, если они имеют общий источник или приемник, или они представляют связанные данные.

П.41. При соединении большого числа блоков необходимо избегать необязательных пересечений стрелок. Следует минимизировать число петель и поворотов каждой стрелки.

П.42. При описании функций, преобразующих информационные потоки, на диаграммах нижних уровней названиям стрелок-входов должен быть поставлен в соответствие конкретный документ или перечень документов.

П.43. Построение стрелок-выходов подчиняется тем же правилам, что и стрелок-входов.

П.44. Все стрелки-механизмы на диаграммах нижнего уровня должны иметь в своём названии точное название отдела, выполняющего данную функцию.

П.45. Стрелки управления на диаграммах нижнего уровня должны быть детализованы до названия документа, регламентирующего данное действие.

П.46. На диаграммах верхнего уровня разрешается использовать названия групп документов только в том случае, если они раскрываются до названия регламентирующего документа на

« »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа	Изм. №
Управление развития		Стр. 52 из 72	Дата

нижних уровнях декомпозиции. Все прочие условия (кроме регламентирующих документов) должны быть показаны на диаграмме как обычные входы, а не как стрелки управления.

3. Правила формирования моделей бизнес-процессов в IDEF3

П.1. Формат IDEF3 применяется для описания бизнес-процессов в виде потоков операций (работ).

П.2. Условные обозначения формата IDEF3 представлены в следующих таблицах 3 и 4.

Таблица 3.

№	Наименование	Описание	Графическое представление
1	Модель операции (работы)	Объект служит для описания операций (работ), выполняемых подразделениями/сотрудниками предприятия.	
2	Ссылочный объект	Объект, используемый для описания ссылок на другие диаграммы модели, циклические переходы в рамках одной модели, различные комментарии к операциям	
3	Логическое «И»	Логический оператор, определяющий связи между операциями в рамках процесса. Позволяет описать ветвление процесса	
4	Логическое «ИЛИ»	Логический оператор, определяющий связи между операциями в рамках процесса. Позволяет описать ветвление процесса	
5	Логическое исключяющее «ИЛИ»	Логический оператор, определяющий связи операциями в рамках процесса. Позволяет описать ветвление процесса	

«	»	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа	Изм. №
Управление развития			Стр. 53 из 72	Дата

№	Тип стрелки	Графическое представление
1	Стрелка предшествования. Соединяет последовательно выполняемые операции.	
2	Стрелка отношения. Используется для привязки объектов-комментариев к операциям.	
3	Стрелка потока объектов. Показывает поток объектов (финансовых, материальных) от одной операции к	

Таблица 4.

П.3. Операции (работы) обозначают преобразования потоков материальных, финансовых ресурсов и информации (документов, файлов).

П.4. Операции изображаются прямоугольниками со сплошными границами и прямыми углами, при этом нижняя часть прямоугольника отделена сплошной линией.

П.5. Каждая операция имеет название и номер.

П.6. Название операции выражается глаголом или отглагольным существительным.

П.7. Номер операции используется для ее идентификации в модели.

П.8. Стрелки связей обозначают взаимосвязи между выполняемыми операциями, которые могут выражаться через связь операций посредством потока объектов или последовательность выполнения операций во времени.

П.9. Связь между операциями, выраженная как последовательность выполнения во времени может быть двух видов: 1) старшая связь; 2) связь-отношение.

П.10. Старшая связь показывает, что для начала работы одной операции необходимо завершение выполнения другой. Старшая связь изображается однонаправленной сплошной стрелкой с одним наконечником.

П.11. Связь-отношение показывает, что для выполнения операции нет необходимости в завершении выполнения другой операции – необходимо только начать выполнение этой операции. Связь-отношение изображается однонаправленной пунктирной стрелкой с одним наконечником.

П.12. Рекомендуется строить диаграммы IDEF3 так, чтобы стрелки, обозначающие связи были направлены слева направо, либо сверху вниз.

П.13. Стрелки изображаются вертикальными и горизонтальными отрезками прямых с одним или двумя наконечниками конце, пересекающиеся под прямым углом и сопряженные дугами.

П.14. Стрелки соединяются с прямоугольниками, изображающими операции следующим образом: 1) концы стрелок должны касаться внешней стороны прямоугольника, но не пересекать ее; 2) стрелки должны подсоединяться к прямоугольнику на его сторонах, присоединение в углах не допускается; 3) в отличие от IDEF0-диаграмм, стрелки могут подходить и исходить из любых граней прямоугольников.

П.15. Объект модели типа «перекресток» используется для отображения логики взаимодействия стрелок при слиянии и разветвлении или для отображения множества событий, которые могут или должны быть завершены перед началом выполнения следующей операции.

П.16. Перекрестки используются для обозначения следующих ситуаций: окончание реализации одной операции может служить сигналом к началу выполнения нескольких операций, или же одна операция для своего запуска может ожидать окончания выполнения нескольких операций.

« »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 54 из 72	Изм. № Дата
Управление развития			

П.17. Стрелки могут сливаться и разветвляться только через перекрестки.

П.18. В таблице 5 приводятся типы используемых перекрестков.

№	Наименование	Описание		Графическое представление
		Смысл в случае слияния стрелок	Смысл в случае разветвления стрелок	
1	Асинхронное «И»	Все предшествующие операции должны быть выполнены	Все следующие операции должны быть запущены	&
2	Синхронное «И»	Все предшествующие операции должны быть завершены одновременно	Все следующие операции должны быть запущены	&
3	Асинхронное «ИЛИ»	Одна или несколько предшествующих операций должны быть завершены	Одна или несколько следующих операций должны быть запущена	O
4	Синхронное «ИЛИ»	Одна или несколько предшествующих операций должны быть завершены одновременно	Одна или несколько следующих операций запускаются одновременно	O
5	Исключающее «ИЛИ»	Только одна предшествующая операция завершена	Только одна следующая операция запускается	X

Таблица 5.

П.19. Перекресток изображается квадратом, с двойной правой или левой границей.

П.20. Правила создания перекрестков.

П.21. На одной диаграмме IDEF3 может быть создано несколько перекрестков различных типов.

П.22. Каждому перекрестку для слияния должен предшествовать перекресток для разветвления.

П.23. Перекресток для слияния «И» не может следовать за перекрестком для разветвления типа синхронного или асинхронного «ИЛИ».

П.24. Перекресток для слияния «И» не может следовать за перекрестком для разветвления типа исключяющего «ИЛИ».

П.25. Перекресток для слияния типа исключяющего «ИЛИ» не может следовать за перекрестком для разветвления типа «И».

П.26. Перекресток, имеющий одну стрелку на одной стороне, должен иметь более одной стрелки на другой.

П.27. Ссылки используются для указания некоторой дополнительной информации об операциях или перекрестках. Ссылки применяются для указания следующих свойств операций и перекрестков: 1) участия важного объекта в выполнении операции; 2) циклов выполнения операций; 3) частоты выполнения операций; 4) другой важной информации.

П.28. Ссылки изображаются прямоугольником, похожим на прямоугольник, обозначающий операцию.

П.29. Ссылки соединяются сплошной линией с операцией и перекрестком к которому они относятся.

П.30. При построении диаграмм в IDEF3 используется принцип декомпозиции. В результате декомпозиции образуется иерархическая структура диаграмм IDEF3.

« »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 55 из 72	Изм. № Дата
Управление развития			

- П.31. Родительская диаграмма, расположенная на вершине иерархической структуры диаграмм, должна быть либо диаграммой IDEF0, либо диаграммой DFD.
- П.32. В случае, если IDEF3 диаграммы не дополняют IDEF0 модель или DFD модель, а являются самостоятельной моделью, то на указанной родительской диаграмме верхнего уровня должна быть обозначена цель моделирования и точка зрения создателя модели.
- П.33. В качестве контекстной диаграммы рекомендуется использовать контекстную диаграмму, выполненную в IDEF0 нотации.
- П.34. Правила построения диаграмм IDEF3 включают
- П.35. На вершине дерева декомпозиции диаграмм должна находиться либо контекстная диаграмма в нотации IDEF0 с указанием цели моделирования и точки зрения, либо IDEF0 или DFD диаграмма (в случае если IDEF3-диаграммы дополняют модель в нотации IDEF0 или DFD).
- П.36. Рекомендуется стрелки, обозначающие связи направлять либо слева направо, либо сверху вниз.
- П.37. Диаграммы должны содержать не менее трех и не более 8 операций.
- П.38. Каждая операция имеет свой уникальный номер и имя.
- П.39. Связь через потоки объектов должна иметь имя, которое является уникальным.
- П.40. Старшая связь и связи-отношения могут иметь имя, которые также должны быть уникальными. Уникальным именем должны обладать объекты ссылок.
- П.41. Каждому перекрестку присваивается уникальный номер.
- П.42. При наличии стрелок со сложной топологией целесообразно повторить имя для удобства ее идентификации.
- П.43. Каждая операция, не имеющая декомпозиции, помечается небольшой диагональной чертой, расположенной в левом верхнем углу прямоугольника, изображающего эту операцию.
- П.44. Дочерняя диаграммы (описания и сценарии) должны иметь один вход. Один выход должна иметь дочерняя диаграмма-описание.
- П.45. Стрелки должны сливаться и разветвляться через перекрестки.
- П.46. При соединении большого числа прямоугольников необходимо избегать необязательных пересечений стрелок. Следует минимизировать число петель и поворотов каждой стрелки.
- П.47. Следует обеспечить максимальное расстояние между прямоугольниками и поворотами стрелок, а также между прямоугольниками и пересечениями стрелок для облегчения чтения диаграммы. Одновременно уменьшается вероятность перепутать две разные стрелки.
- П.48. В случаях сложных диаграмм рекомендуется использовать различные цвета или «уровни» для прямоугольников и стрелок, позволяющие показывать или распечатывать только часть схемы и добиваться её большей наглядности.
- П.49. Диаграммы должны быть декомпозированы до уровня, на котором присутствуют операции обработки конкретных документов (или совокупности документов).
- П.50. В ссылках на операции обработки документов должны быть указания на обрабатываемые документы.


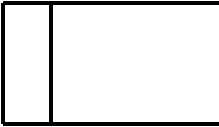

« »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа	Изм. №
Управление развития		Стр. 56 из 72	Дата

4. Правила формирования моделей бизнес-процессов в DFD

П.1. Формат DFD применяется для описания бизнес-процессов в виде потоков данных.

П.2. Условные обозначения формата DFD представлены в следующих таблицах 6 и 7.

Таблица 6.

№	Наименование	Описание	Графическое представление
1	Модель операции (работы)	Объект служит для описания операций (работ), выполняемых подразделениями/сотрудниками предприятия.	
2	Хранилище данных	Объект, используемый для описания носителей информации (документов, файлов)	
3	Внешний объект	Объект модели, используемый для описания субъектов внешней среды бизнес-процесса	

№	Тип стрелки	Графическое представление
1	Стрелка потока данных. Используется для отображения потоков данных между операциями и хранилищами	

Таблица 7.

П.3. Модель информационных потоков бизнес-процесса (DFD) представляет бизнес-процесс как совокупность выполняемых операций в привязке к движению информационных потоков.

П.4. Модель информационных потоков (DFD) описывает: 1) операции обработки информации; 2) документы и информацию; 3) объекты, организационные единицы, сотрудников и т.д., которые участвуют в обработке информации; 4) внешние объекты, которые участвуют в бизнес-процессе, но находятся за его границами; 5) хранилища документов, данных и информации.

П.5. В модели информационных потоков должны отражаться исполнители а так же субъекты, взаимодействующие с бизнес-процессом. .

П.6. Основными объектами моделей DFD являются: 1) операции; 2) хранилища данных; 3) внешние объекты (сущности); 4) потоки данных и объектов.

П.7. Операции обозначают преобразования потоков материальных, финансовых ресурсов и информации (документов, файлов). Операции изображаются прямоугольниками со сплошными границами и скругленными углами. Операции выделяются серым фоном.

П.8. Внешние объекты (иначе говоря, внешние сущности) обозначают некоторые объекты, которые участвуют в бизнес-процессе, но находятся за его границами, то есть являются частью внешней среды. Внешние объекты поддерживают обмен потоками объектов из внешней среды в систему и обратно через входы и выходы моделируемой системы. Один

« »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 57 из 72	Изм. № Дата
Управление развития			

внешний объект может быть использован многократно в рамках одной модели (на одной или нескольких диаграммах)

П.9. Внешние объекты изображаются в виде прямоугольников с прямыми углами, сплошными границами. Обычно изображение внешних объектов размещается по краям диаграммы.

П.10. Рекомендуется присваивать внешним объектам наименования выраженные отглагольными существительными. .

П.11. Хранилища данных (объектов) обозначают, места хранения данных. Изменить, если будут приняты мои замечания

П.12. Потoki данных и объектов обозначают движение объектов, информации и данных из одной части системы в другую. Потoki объектов, включая данные, связывают операции, внешние объекты и хранилища.

П.13. Потoki данных и объектов изображаются стрелками. В отличие от IDEF0 моделей в DFD моделях нет стрелок, обозначающих механизмы реализации функции и управление функцией.

П.14. Стрелки изображаются вертикальными и горизонтальными отрезками прямых с наконечником на одном или двух концах, пересекающиеся под прямым углом и сопряженные дугами.

П.15. Стрелки с наконечником на одном конце изображают однонаправленный поток объектов

П.16. Стрелки соединяются с прямоугольниками, изображающими операции, хранилища и внешние объекты, следующим образом: 1) концы стрелок должны касаться внешней стороны блока, но не пересекать ее; 2) стрелки должны подсоединяться к прямоугольнику на его сторонах, присоединение в углах не допускается; 3) в отличие от IDEF0-диаграмм, стрелки могут подходить и исходить из любых граней прямоугольников.

П.17. Рекомендуется, использовать левую грань прямоугольника, обозначающего операцию, в качестве входа и правую грань в качестве выхода и располагать прямоугольники по направлению слева направо и сверху вниз.

П.18. При изображении стрелок допускаются их слияние и разветвление. Слияние и разветвление стрелок применяется для уменьшения загруженности диаграмм графическими элементами.

П.19. Именованые стрелок и создание меток в случае разветвления стрелок подчиняется следующим правилам: 1) если стрелка именована до разветвления, а после разветвления ни одна из ветвей не именована, то подразумевается, что каждая ветвь моделирует те же данные или объекты, что и ветвь до разветвления; 2) если стрелка именована до разветвления, а после разветвления какая-либо из ветвей не именована, то подразумевается, что она моделирует те же данные или объекты, что и до разветвления; 3) недопустима ситуация, когда стрелка до разветвления не именована, а после не именована какая-либо из ветвей.

П.20. При формировании моделей в DFD может использоваться декомпозиция.

П.21. Правила построения диаграмм DFD включают.

П.22. На вершине дерева декомпозиции диаграмм должна находиться либо контекстная диаграмма, либо диаграмма IDEF0 (если DFD-диаграммы дополняют модель в нотации IDEF0).

П.23. Связи системы с внешней средой отображаются исключительно внутренними стрелками, которые связывают внешние объекты с одной стороны и операции, хранилища с другой.

П.24. Ограничений по количеству операций на диаграмме нет. Рекомендуется создавать диаграммы, который позволяют размещать их на листе формата А3.

« »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 58 из 72	Изм. № Дата
Управление развития			

П.25. Следует обеспечить максимальное расстояние между прямоугольниками и поворотами стрелок, а также между прямоугольниками и пересечениями стрелок для облегчения чтения диаграммы. Одновременно уменьшается вероятность перепутать две разные стрелки.

П.26. Максимально увеличенное расстояние между параллельными стрелками облегчает размещения меток, их чтение и позволяет проследить пути стрелок.

П.27. Стрелки связываются (сливаются), если они представляют сходные данные и их источник не указан на диаграмме.

П.28. Стрелки объединяются, если они имеют общий источник или приемник, или они представляют связанные данные. Общее название лучше описывает суть данных. Следует минимизировать число стрелок, касающихся каждой стороны блока, если, конечно, природа данных не слишком разнородна.

П.29. Если возможно, стрелки присоединяются к прямоугольникам в одной и той же позиции. Тогда соединение стрелок конкретного типа с прямоугольниками будет согласованным и чтение диаграммы упростится.

П.30. При соединении большого числа прямоугольников необходимо избегать необязательных пересечений стрелок. Следует минимизировать число петель и поворотов каждой стрелки.

П.31. При описании операций, преобразующих информационные потоки, на диаграммах нижних уровней названиям стрелок-входов должен быть поставлен в соответствие конкретный документ или перечень документов.

П.32. Рекомендуются, чтобы хранилища данных соответствовали либо информационным системам либо бумажным архивам.

5. Требования к оформлению листа модели бизнес-процесса

П.1. Каждая диаграмма модели бизнес-процесса оформляется в виде отдельного листа.

П.2. Графически лист модели оформляется так, как показано на рисунке 1 Приложения № 1.

П.3. На каждом листе должны быть указана следующая информация:

1. название модели бизнес-процесса;
2. дата последнего изменения модели;
3. статус листа;
4. номер диаграммы в модели бизнес-процесса;
5. название листа модели;
6. статус листа;
7. номер версии листа;
8. номер листа в подшивке.

П.4. При декомпозиции нумерация листов моделей осуществляется с учетом требований стандарта IDEF0 на основе нумерации декомпозируемых функций (операций, работ).

П.5. Каждому листу модели бизнес-процесса присваивается статус и номер версии.

П.6. Определены следующие статусы модели:

- У – утвержденная, действующая модель;
- Р – разрабатываемая (рабочая) модель;
- А – архивная, устаревшая, недействующая модель.

П.7. Номер версии листа модели указывается после указания версии. Пример: Р-2 означает вторую версию листа модели, находящейся в разработке.

П.8. Статус модели и номер версии указываются на листе модели в порядке, предусмотренном стандартом IDEF0.

П.9. Модели бизнес-процесса в целом присваивается статус и номер версии.

« _____ »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа	Изм. №
Управление развития		Стр. 59 из 72	Дата

П.10. При оформлении графических схем бизнес-процессов используется стандартная рамка IDEF0.

П.11. При оформлении рамки используются следующие типы шрифтов.

- 1) служебная информация в рамке – шрифт Arial, 10 п.
- 2) названия листа и номер версии – шрифт Times New Roman, 14 п.
- 3) название модели, номер листа в подшивке – шрифт Times New Roman, 14 п.

П.12. При оформлении графических схем бизнес-процессов используются следующие типы шрифтов.

- 1) для наименований операций, внешних объектов Times New Roman 9 п., стрелок – шрифт Times New Roman, 8
- 2) для текстовых комментариев – шрифт Arial, 8 п.

« Управление развития	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 60 из 72	Изм. № Дата
--------------------------	---	--------------------------------	----------------

Рисунок 2. Требования к оформлению листа модели бизнес-процесса.

USED AT:	AUTHOR:	DATE: 5/17/02	WORKING	READER	DATE	CONTEXT:
	PROJECT: Пример модели	REV: 5/17/02	DRAFT			█
	NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		RECOMMENDED			A-0
			PUBLICATION			

Название модели процесса
 Дата последнего изменения
 Статус листа

Номер диаграммы в модели процесса
 Название листа модели
 Статус листа
 Номер версии листа
 Номер листа в подшивке

NODE: A0	TITLE: Пример оформления листа модели	NUMBER: P-2	1
-------------	--	----------------	---

« _____ »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 61 из 72	Изм. № Дата
Управление развития			

6. Требования к идентификации объектов моделей бизнес-процессов

П.1. Требования идентификации бизнес-процессов и выделяемых в их составе объектов. Каждый бизнес-процесс и объект бизнес-процесса получает номер в соответствии с требованиями следующей таблицы 8.

№	Уровень бизнес-процесса	Способ нумерации бизнес-процесса и объектов бизнес-процесса
1	Бизнес-процесс уровня Компании в целом	<p>1. Нумерация бизнес-процесса: «№ бизнес-процесса» – «тип модели» (XX-«тип модели»).</p> <p><i>Пример: 02-IDEF0.</i></p> <p>2. Нумерация операций модели бизнес-процесса при декомпозиции выполняется в соответствии с требованиями стандарта IDEF0. «номер бизнес-процесса»-«тип модели»-Ф-«номер операции» (XX-«тип модели»-Ф-Х.Х...-) <i>Пример: 02-IDEF0-Ф-2.4.3.*</i> (На диаграммах бизнес-процесса допускается использовать сокращенную нумерацию операции в виде Х.Х...)</p> <p>3. Нумерация входов/выходов бизнес-процесса: «номер бизнес-процесса»-«тип модели»-Ф-«номер операции»-«тип объекта»-«номер объекта» (XX-«тип модели»-Ф-Х.Х...-XXX-XX). <i>Пример: 02-IDEF0-Ф-2.4.3.-Вых-02.</i> (На диаграммах бизнес-процесса допускается использовать сокращенную нумерацию объектов в виде Ф-Х.Х...-XX, <i>пример: Ф-2.4.3.-02</i>).</p> <p>4. Нумерация ресурсов бизнес-процесса: «номер бизнес-процесса»-«тип модели»-«тип объекта»-«номер объекта» (XX-«тип модели»-XXX-XX). <i>Пример: ОП-02-IDEF0-P-05.</i> (На диаграммах бизнес-процесса допускается использовать сокращенную нумерацию объектов в виде XX, <i>пример: P-05</i>).</p> <p>5. При декомпозиции бизнес-процесса на вход одной операции могут поступать выходы другой операции, которым уже присвоены идентификаторы. В этом случае дополнительная идентификация входа не требуется, используется номер выхода. <i>Пример: 02-IDEF0-Ф-2.4.3.-Вых-02</i></p> <p>6. Идентификация входов, выходов и ресурсов проводится исключительно для реально существующих объектов: документов, материалов, должностей и т.п. Для всех агрегированных потоков указанный выше порядок нумерации не используется. Примеры агрегированных потоков: «данные для формирования бюджета», «счета-фактуры», «сырье».</p> <p>7. Идентификация выполняется только для операции бизнес-процесса, которые будут регламентироваться в документации по бизнес-процессу. Все операции, создаваемые при декомпозиции бизнес-процесса, получают внутреннюю нумерацию автоматически в соответствии со стандартом IDEF0.. <i>Пример: А 1.2.1., А 2.4.3.6</i></p>
2	Бизнес-процесс	Нумерация бизнес-процессов и объектов бизнес-процессов осуществляется в порядке, определенном для бизнес-процессов

« »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 62 из 72	Изм. № Дата
Управление развития			

	уровня крупного структурного подразделения	верхнего уровня. В начало идентификатора добавляется номер структурного подразделения. Идентификация структурных подразделений ведется в установленном в Компании порядке. Пример: <i>06-04-IDEF0-Ф-2.1.-Вх-07</i>
3	Бизнес-процесс подразделения	Нумерация бизнес-процессов и объектов бизнес-процессов осуществляется в порядке, определенном для бизнес-процессов верхнего уровня. В начало идентификатора добавляется номер структурного подразделения. Пример: <i>06.2-04-IDEF0-Ф-2.1.-Вх-07</i>

Таблица 8.

** - на одном листе модели IDEF0 не может быть представлено более 8 функций, поэтому нумерация функций осуществляется как X.X.X, пример: Ф-2.3.4. – означает функцию № 4 диаграммы третьего уровня декомпозиции, входящую в функцию 3 на диаграмме второго уровня, которая в свою очередь входит в функцию 2 первого уровня.*

П.2. Для нумерации объектов в рамках бизнес-процесса используются следующие обозначения:

Ф – операция бизнес-процесса;

Вх – вход бизнес-процесса;

Вых – выход бизнес-процесса;

Р – ресурс бизнес-процесса;

К- клиент бизнес-процесса;

ПЭ – показатель эффективности бизнес-процесса;

ПП – показатель продукта бизнес-процесса;

ДУК – показатель удовлетворенности клиентов бизнес-процесса.

«	»	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа	Изм. №
Управление развития			Стр. 63 из 72	Дата

Рисунок 3.

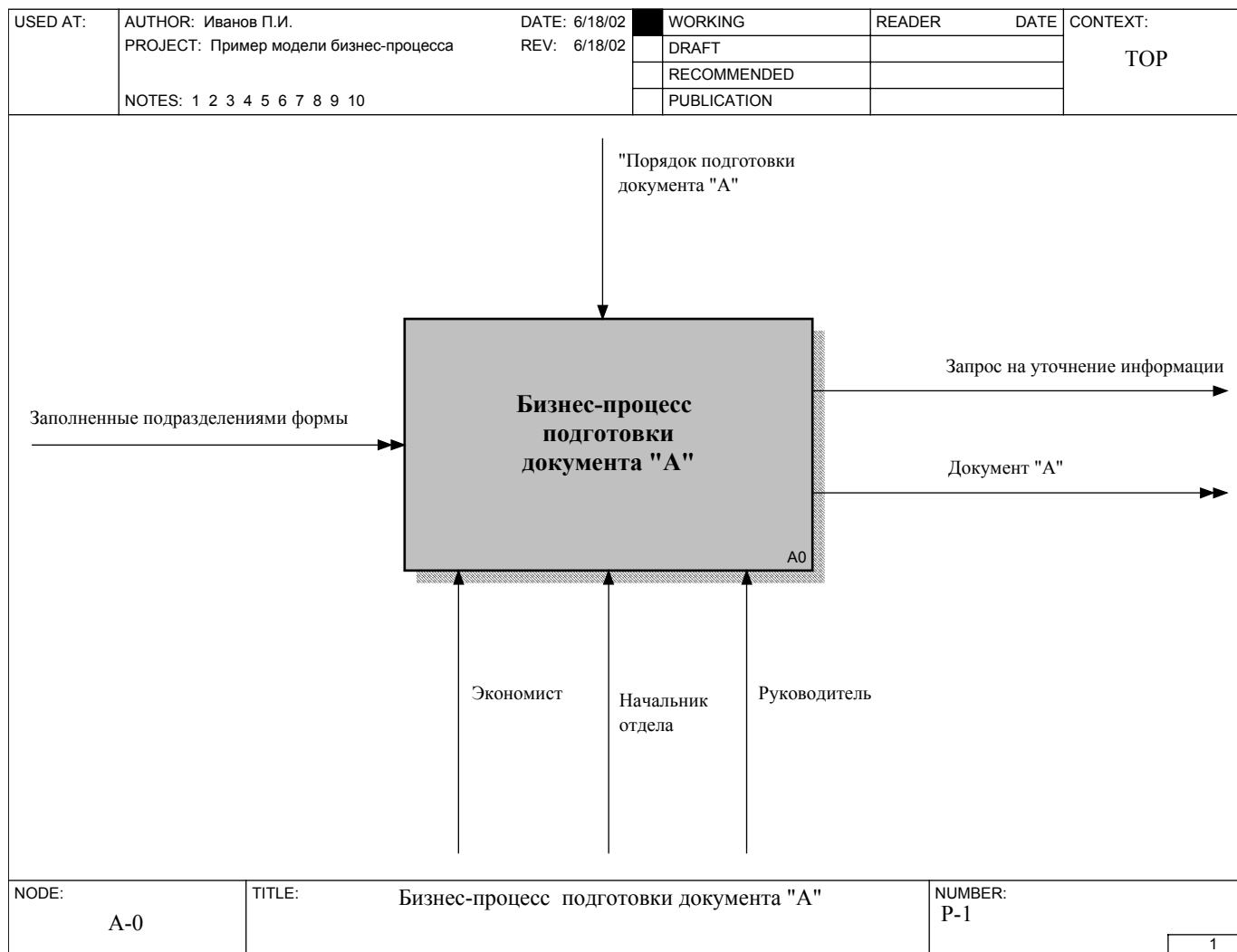
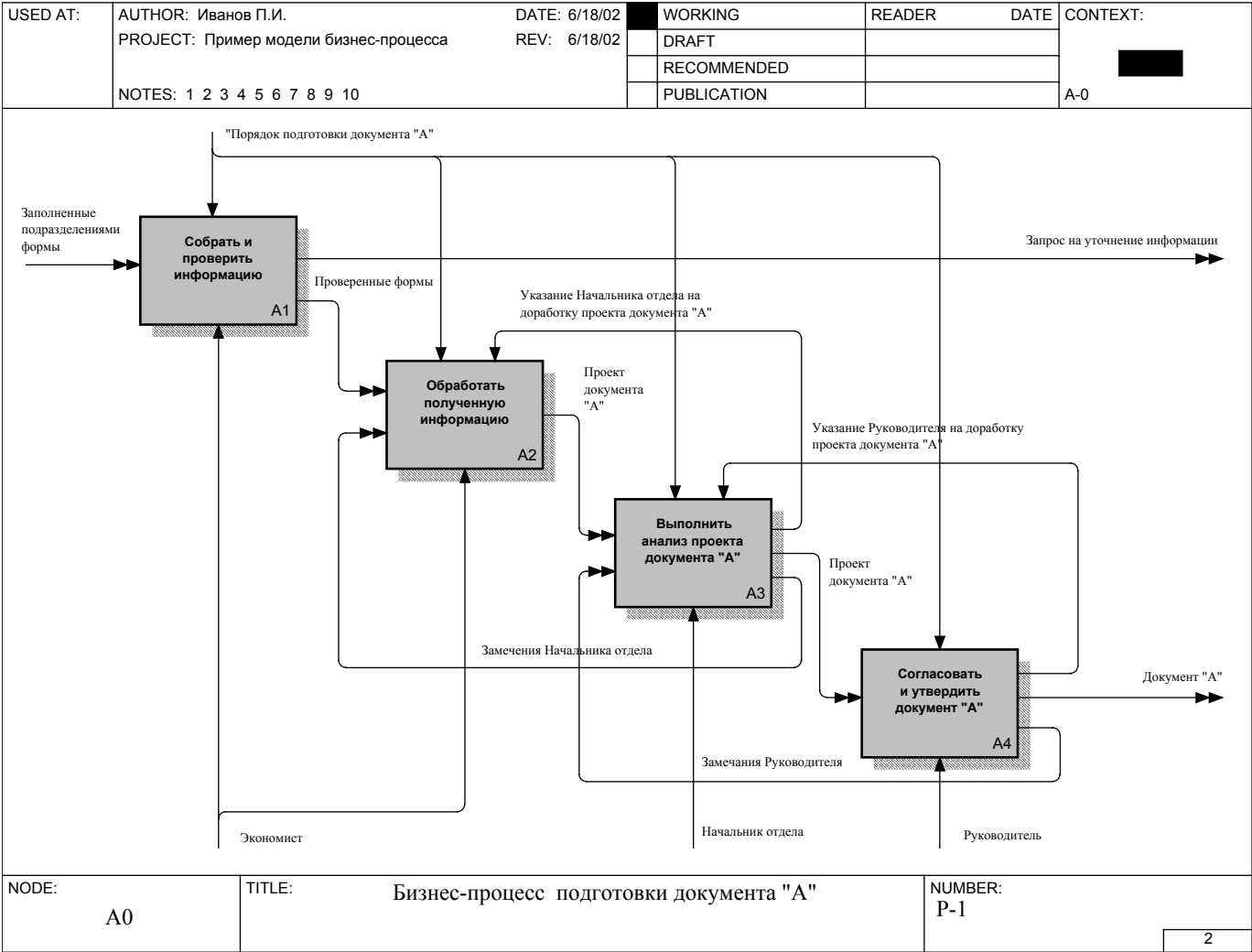
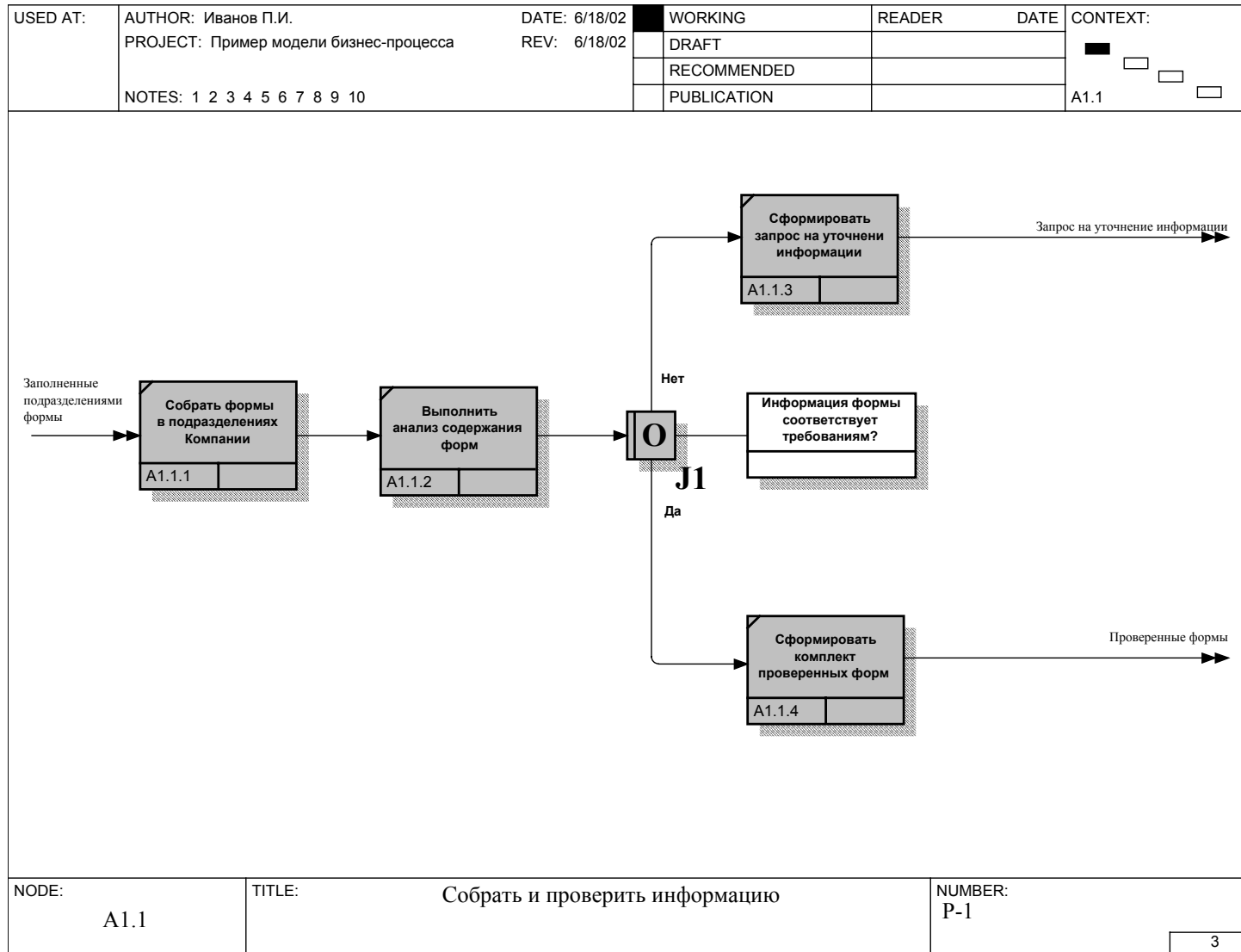


Рисунок 4.



« Управление развития »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 65 из 72	Изм. № Дата
-------------------------------	---	--------------------------------	----------------

Рисунок 5.



« Управление развития »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 66 из 72	Изм. № Дата
-------------------------------	---	--------------------------------	----------------

Рисунок 6.

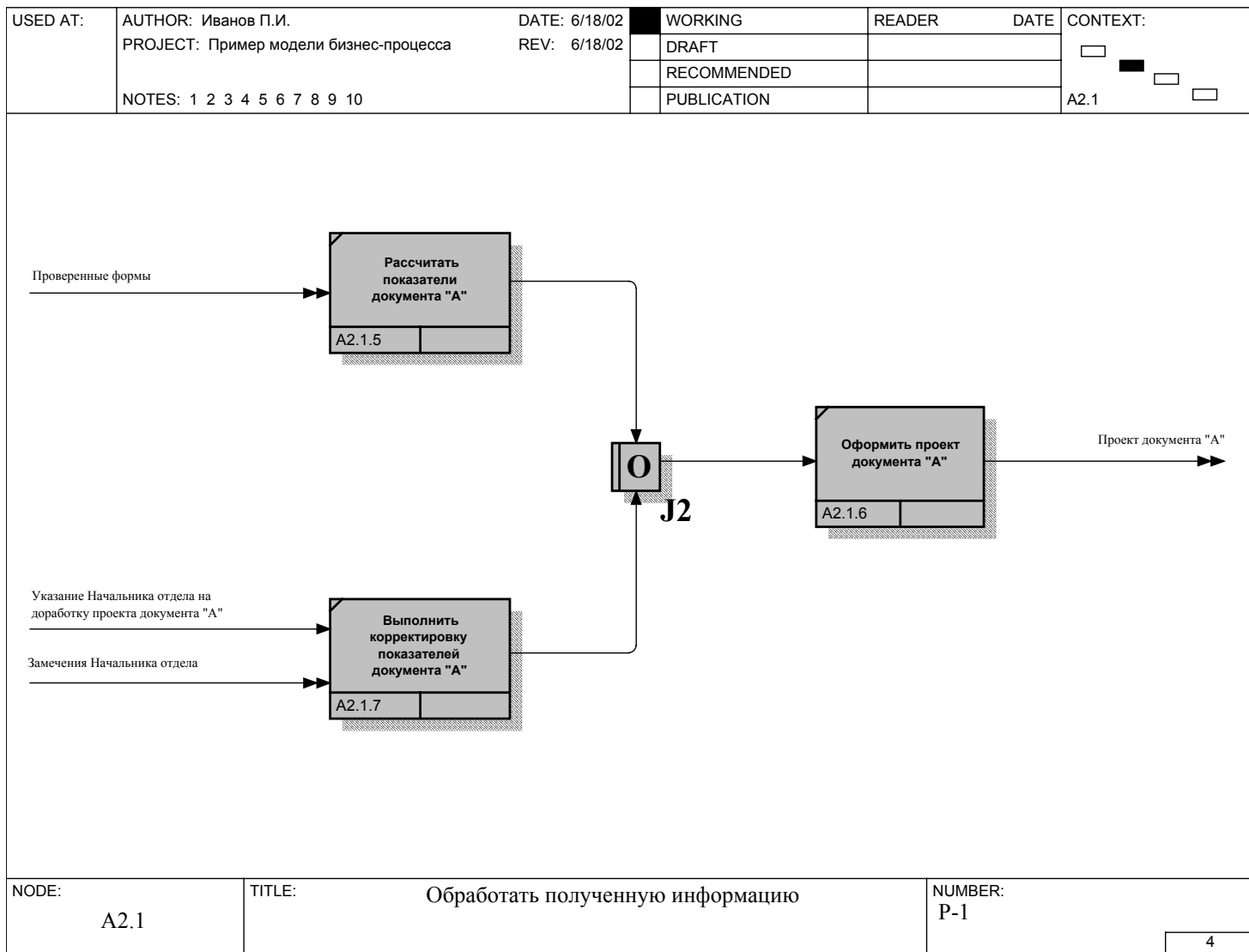
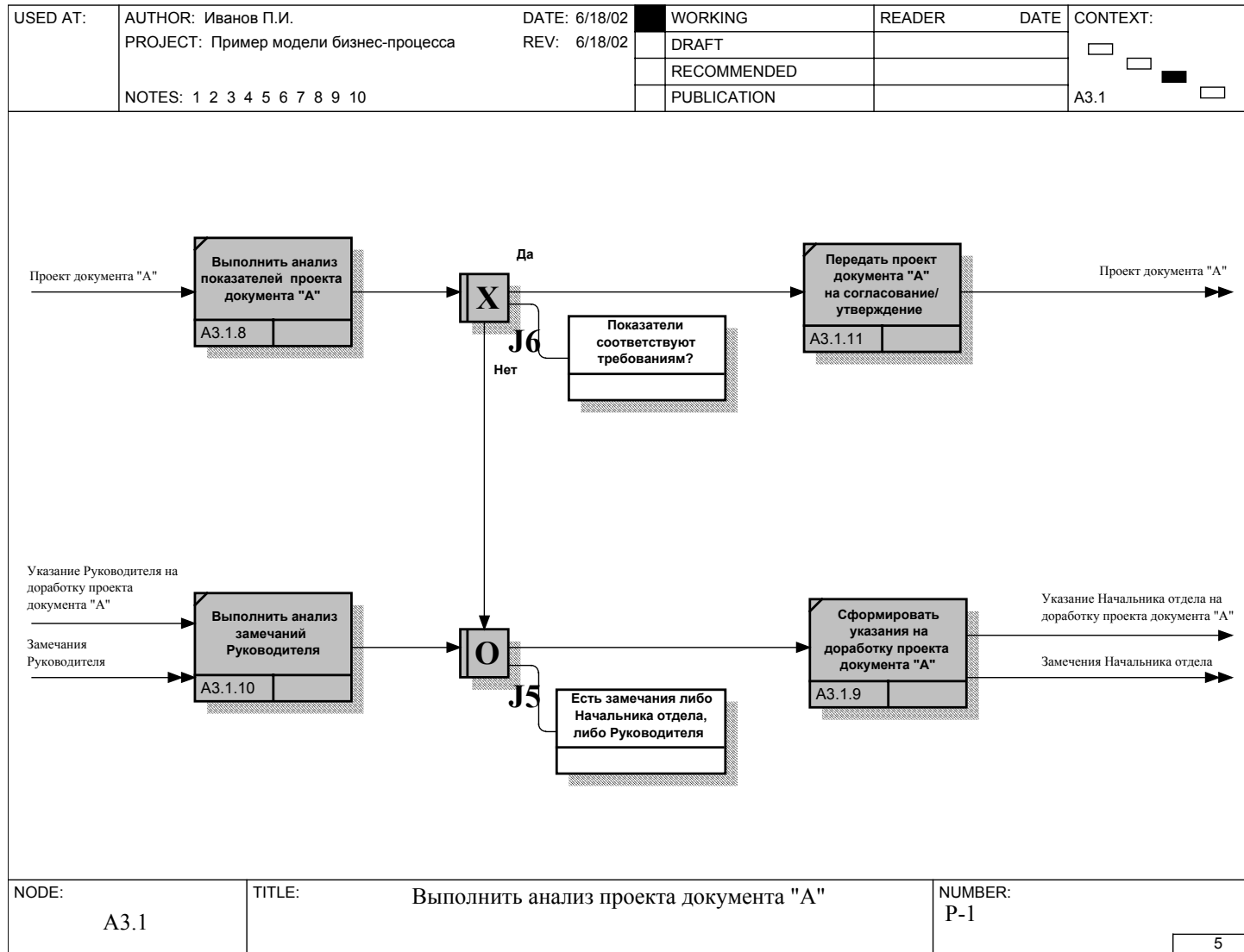
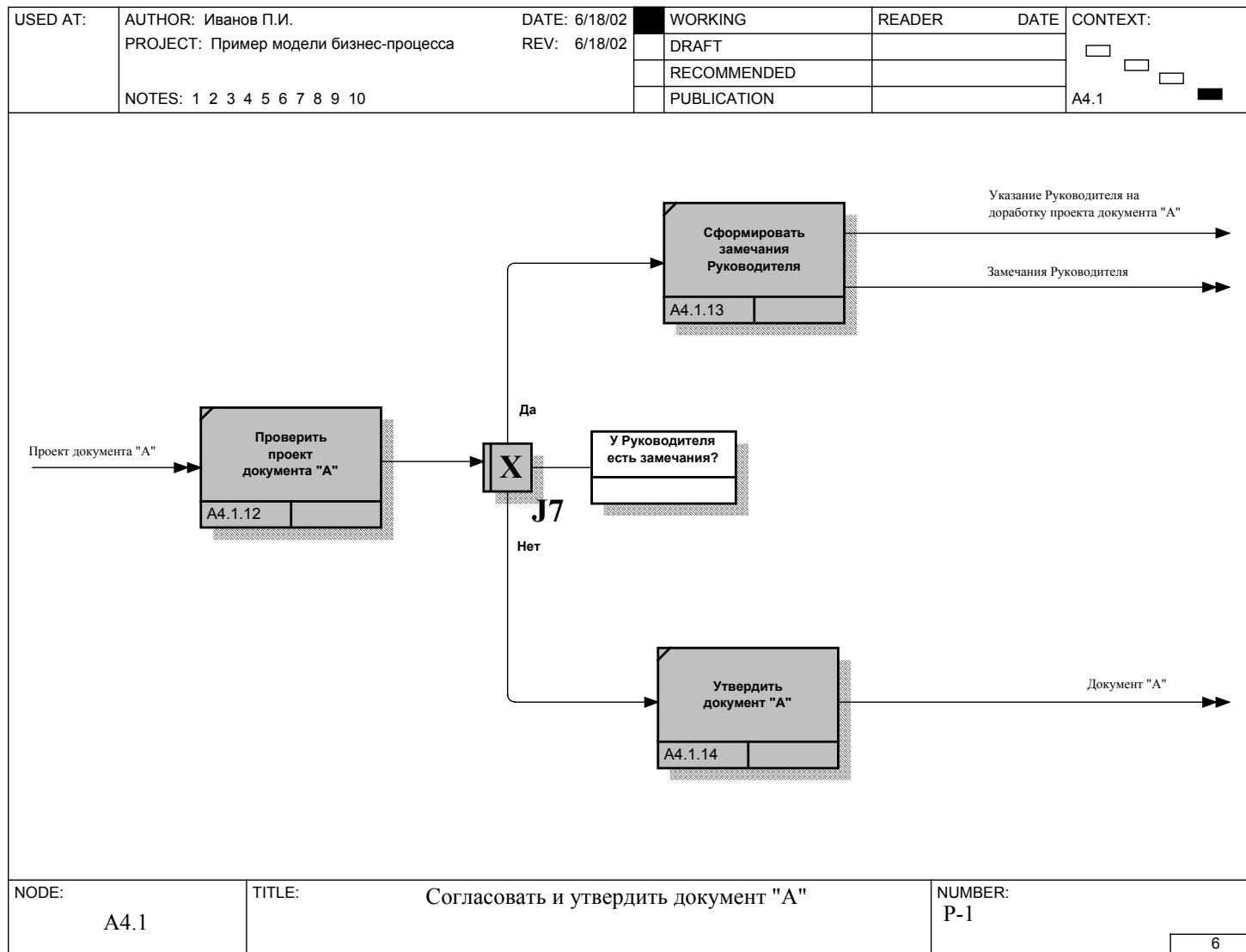


Рисунок 7.



« Управление развития	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа Стр. 68 из 72	Изм. № Дата
--------------------------	---	--------------------------------	----------------

Рисунок 8.



« _____ »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа	Изм. №
Управление развития		Стр. 69 из 72	Дата

ПРИЛОЖЕНИЕ № 11. Структура разделов 4, 8 «Регламента выполнения бизнес-процесса»

Структура раздела 4 «Регламента выполнения бизнес-процесса».

4. ОПИСАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

- 4.1. Модели регламентируемого бизнес-процесса (графические схемы)
- 4.2. Текстовое описание модели регламентируемого бизнес-процесса
- 4.3. Матрицы ответственности за выполнение операций, входящих в состав бизнес-процесса.

Форма матрицы ответственности по бизнес-процессу

№	Наименование операции бизнес-процесса	1	2	3	...
		И	О	У	...
		О	У	И	...

О – ответственный, отвечает за проведение и конечный результат работы,

У – участвует проведение работы,

И – получает информацию о проведении бизнес-процесса (работы) и результатах.

Список должностных лиц по штатному расписанию

1- должность 1;

2 - должность 2;

3 - должность 3.

4.4. Перечень целевых показателей бизнес-процесса.

(Целевые показатели бизнес-процесса устанавливаются исходя из:

- а) Стратегических целей и планов развития компании*
- б) Отчетных показателей бизнес-процесса*
- в) Фактически достигнутых результатов деятельности за прошедший отчетный период).*

4.5. Регламенты, определяющие периодичность и порядок анализа результатов деятельности бизнес-процесса для:

- а) оценки соответствия бизнес-процесса поставленным целям,
- б) принятия корректирующих действий по установленным отклонениям,
- в) принятия предупреждающих действий по предвидимым отклонениям,
- г) установления целевых показателей бизнес-процесса на следующий период.

4.6. Регламент анализа со стороны Владельца бизнес-процесса

Проводится на основании результатов выполнения установленных Показателей управления бизнес-процессом

4.7. Регламент анализа со стороны Руководителя

Структура раздела 8 «Регламента выполнения бизнес-процесса»

8. ПРИЛОЖЕНИЯ

№ 1 Перечень документов по бизнес-процессу БП-Ф07.

№ 2. Спецификация входов\выходов бизнес-процесса БП-Ф02.

№ 3. Спецификация ресурсов бизнес-процесса БП-Ф03

№ 4. Спецификация показателей бизнес-процесса БП-Ф05.

« »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа	Изм. №
Управление развития		Стр. 70 из 72	Дата

№ 5. Форма отчета Владельца перед вышестоящим руководителем по Отчетным показателям бизнес-процесса.

№ 6. Форма результатов анализа со стороны вышестоящего руководителя по Отчетным показателям бизнес-процесса.

№ 7. Альбом документов, используемых при выполнении бизнес-процесса.

№ 8. Другие формы, используемые в бизнес-процессе, но не приведенные в документации, внесенной в Перечень документов бизнес-процесса БП-Ф07.

« _____ »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа	Изм. №
Управление развития		Стр. 71 из 72	Дата

ПРИЛОЖЕНИЕ № 12. Оценка соответствия бизнес-процесса по результатам аудита

БП-Ф-09

Анкета

№	Требование к бизнес-процессу	Степень соответствия в баллах			
		0	1	2	Примечание №
1. Требования к владельцу бизнес-процесса					
1.1.	Существует один владелец бизнес-процесса (<i>да/нет</i>)				
1.2.	Полномочия и ответственность владельца бизнес-процесса четко определены (<i>да/нет, в какой степени, ссылка на примечание</i>)				
1.3.	Пересечения полномочий и ответственности с другими руководителями (<i>есть/нет, в какой степени, ссылки на примечание</i>)				
2. Границы бизнес-процесса					
2.1.	Границы бизнес-процесса четко определены (по функциям и ответственности руководителей) и зафиксированы документально.				
2.2.	Границы функциональных подразделений бизнес-процесса четко определены				
3. Регламентирующие документы					
3.1.	Существует действующее описание бизнес-процесса в целом				
3.2.	Существуют действующие положения о подразделениях				
3.3.	Существуют действующие должностные инструкции				
3.4.	Существуют действующие методики (внутренние стандарты)				
3.5.	Есть работающая система актуализации документации				
3.6.	Существуют законодательные акты и нормативные документы, регламентирующие выполнение бизнес-процесса.				
4. Выходы бизнес-процесса					
4.1.	Выходы четко определены				
4.2.	Клиенты каждого выхода бизнес-процесса четко определены. Потребности клиентов специфицированы.				
4.3.	Существует спецификация (форма, содержание, время, требования) требований на каждый выход бизнес-процесса.				
4.4.	Каждый выход закреплен за ответственным исполнителем				
4.5.	Есть система контроля качества выходов бизнес-процесса				
5. Входы бизнес-процесса					
5.1.	Входы четко определены				
5.2.	Поставщики каждого входа бизнес-процесса четко определены. Требования к поставщикам специфицированы.				
5.3.	Существует спецификация (форма, содержание, время, требования) требований на каждый вход бизнес-процесса				
5.4.	Каждый вход закреплен за ответственным исполнителем				
5.5.	Есть система входного контроля качества				
6. Ресурсы					
6.1.	Четко определены				

« _____ »	Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса	Код документа	Изм. №
Управление развития		Стр. 72 из 72	Дата

6.2.	Существует спецификация (форма, содержание, время, требования) требований к каждому ресурсу				
6.3.	Каждый ресурс закреплен за ответственным исполнителем (поставщиком, материально ответственным лицом)				
7. Показатели бизнес-процесса					
7.1.	Существуют и используются показатели эффективности бизнес-процесса				
7.2.	Существуют и используются показатели продукта бизнес-процесса				
7.3.	Существуют и используются данные удовлетворенности клиентов бизнес-процесса				
7.4.	Существуют критерии для показателей, определяющие появление нештатной ситуации				
7.5.	Существуют указания по действиям в нештатной ситуации				
8. Автоматизация бизнес-процесса					
8.1.	Бизнес-процесс обеспечен аппаратными средствами				
8.2.	Бизнес-процесс обеспечен программными средствами				
8.3.	Степень автоматизации каждой функции бизнес-процесса				
	Итого по столбцам				X
	Итого баллов				X
	Итого Примечаний		X		
	Степень соответствия требованиям				

Примечание №1 _____

Примечание №2 _____

...

Примечание № N _____

Руководитель аудита _____ / ФИО / « _____ » 200*	Владелец бизнес-процесса _____ / ФИО / « _____ » 200*
---	--