

# ARIS Business Process Excellence

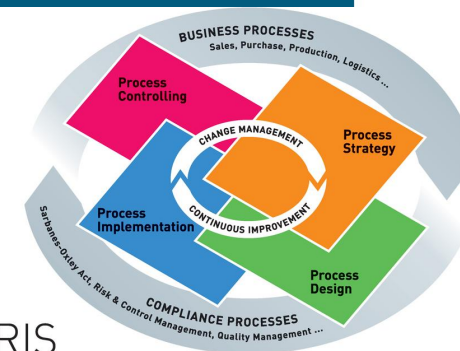
©2005 by IDS Scheer AG. All Rights reserved.

Виктория Коняхина, старший  
консультант IDS Scheer Россия и CIS

Использование технологии бюджетного управления  
для управления стоимостью и качеством  
внутренних услуг

# О компании IDS Scheer Россия и страны СНГ

- 4 Ведущие консультанты и топ-менеджмент компании работают на рынке с 1992 года
- 4 Январь 2005 – консалтинговая компания «Логика бизнеса» входит в группу компаний IDS Scheer
- 4 Миссия – Совершенство бизнес-процессов (Business Process Excellence)



ARIS  
Business Process Excellence

©2005 by IDS Scheer AG. All Rights reserved.

## Направления деятельности

- 4 Стратегическое управление
- 4 Управленческий консалтинг
- 4 Управление бизнес-процессами
- 4 ИТ-консалтинг
- 4 Услуги в области SAP
- 4 Программные продукты ARIS
- 4 Внедрение ИТ-решений (Ultimus, HP OpenView, Convera)
- 4 Обучение современным управленческим технологиям в Академии IDS Scheer

## Общественно-политическая деятельность

- 4 Издание профессионального журнала «Логика бизнеса» для владельцев бизнес-процессов
- 4 Кафедра «Анализ и оптимизация бизнес-процессов» в ГУ ВШЭ на факультете бизнес-информатики
- 4 Участие в рабочей группе Комиссии по Административной реформе при Правительстве РФ
- 4 Организация и проведение учебно-практических семинаров и конференций

# Примеры клиентов в России и странах СНГ (всего более 500)



## Ключевые мысли доклада

- Управление качеством внутренних услуг – способ использования потенциала организации для создания конкурентных преимуществ
- Взгляд CIO на вопросы качества внутренних услуг:
  - А) как поставщика услуг бизнесу;
  - Б) как участника Системы УК, поддерживающего решение
- Технологический mix – одно из комплексных решений по управлению качеством внутренних услуг
- Сущность Системы управления качеством с использованием технологического mix'a
- Пример практического применения технологии (опыт проекта)

# Управление качеством внутренних услуг – способ использования потенциала организации для создания конкурентных преимуществ

Потребность внешнего клиента



Удовлетворенная/  
неудовлетворенная  
потребность внешнего  
клиента



- Стоимость бизнеса
- Доля рынка
- CF
- Revenue
- ...



## Пример

Внутренние услуги	Поставщики
Отражение первичных операций на счетах бухучета	Бухгалтерия
Предоставление маркетинговых обзоров рынка	Маркетинг
Информационная поддержка 1-го уровня	Help Desk
Обслуживание CRM-системы	IT-департамент



**Повышение качества внутренних услуг способствует росту удовлетворенности клиентов продуктами/услугами компании, что позволяет достигать рыночные и финансовые цели**



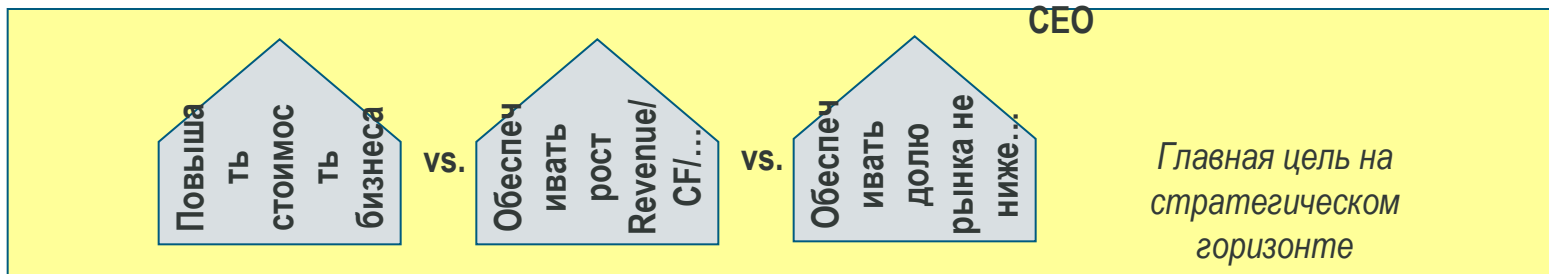
## Договоримся о терминологии

- Качество продукции/услуги – совокупность свойств и признаков продукции или услуги, которые влияют на их способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности
- Скорость
- Стоимость
- Этика
- Эргономика
- Функциональность
- ...

# Взгляд СЮ на вопросы качества внутренних услуг



CEO



детализируется на подцели уровня ответственности ключевых менеджеров



Позиция СЮ

как поставщика услуг бизнесу

как участника Системы УК, поддерживающего решение

## 1 Связь бюджетирования и процессного

### Матрица процессов управления

Процессы	...	Услуга	ЦФО-Владелец процесса
А		A1	ЦФО1
		A2	ЦФО2
		...	...
Б			
...			

Процесс – Услуга – ЦФО-  
Владелец процесса

- Все Услуги идентифицируются с точки зрения их локализации в процессах Группы.
- В рамках одного процесса может генерироваться одна или несколько Услуг.
- Параметры Услуги фиксируются в SLA.



## Договоримся о терминологии

- Бюджетирование - управление при помощи формирования финансовых бюджетов в разрезе финансовой структуры – ЦФО
- Процессное управление – управление связанной последовательностью действий по созданию результата, значимого для потребителя



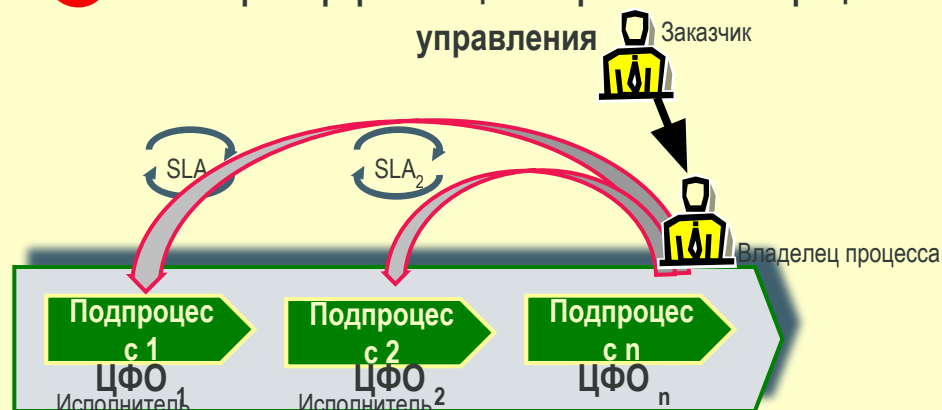
## 1 Связь бюджетирования и процессного

### Матрица процессов управления

Процессы	...	Услуга	ЦФО-Владелец процесса
А		A1	ЦФО1
		A2	ЦФО2
		...	...
Б			
...			

Процесс – Услуга – ЦФО-Владелец процесса

## 2 Связь трансфертного ценообразования и процессного управления



## Договоримся о терминологии

- Трансфертное ценообразование - управление на основе хозрасчетных отношений с заключением между подразделениями SLA на оказание услуг на основе внутренних цен. Результаты расчетов фиксируются в управленческом учете





# Механизм, приводящий систему в действие - мотивирование



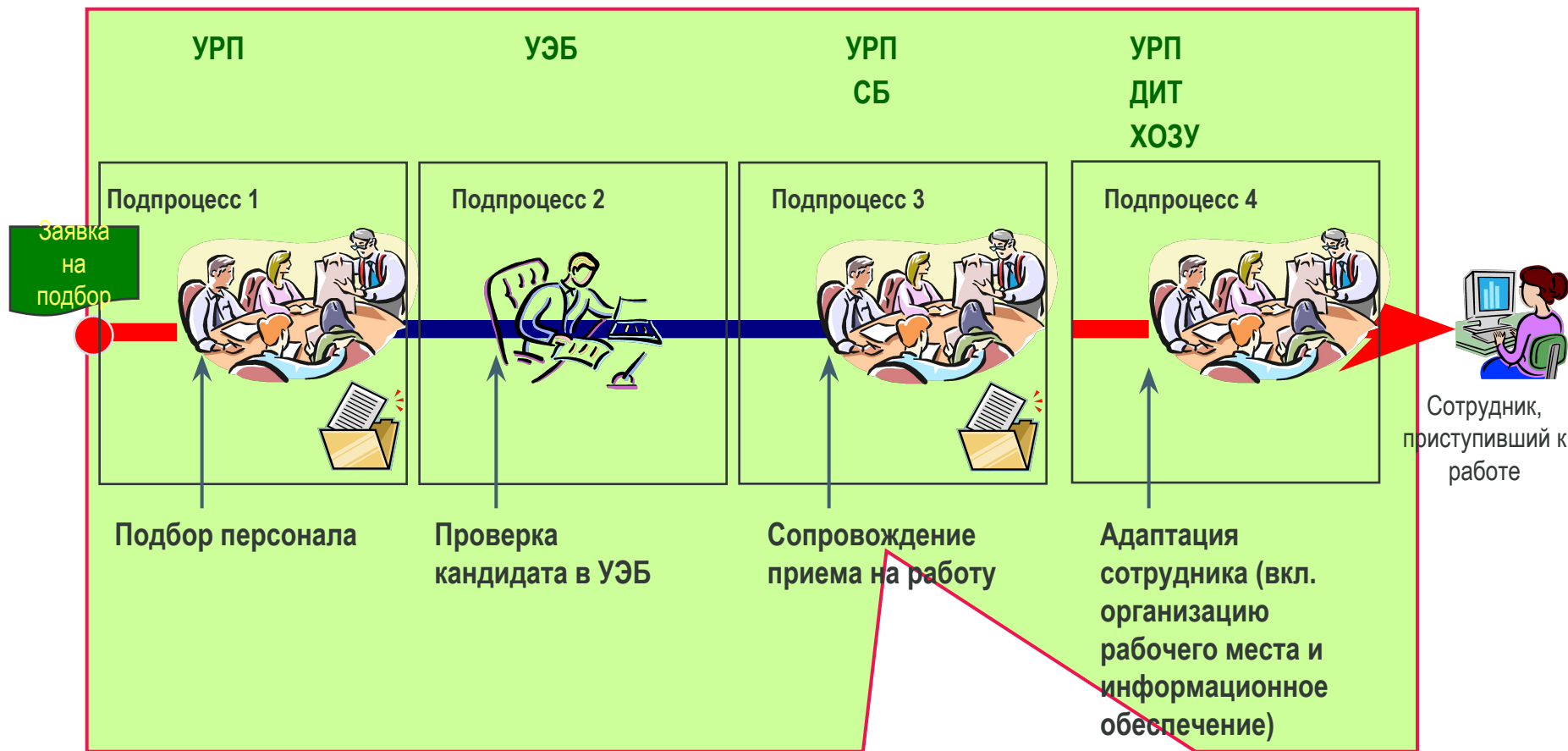
Управление качеством реализуется через механизм ценообразования на внутренние услуги и учета ФинРеза ЦФО.

Параметры Услуги фиксируются в SLA, в т.ч. цена и KPI по качеству.

Цена учитывает уровень качества Услуги.

Чтобы цена/KPI по качеству как инструмент управления качеством работали, нужно, чтобы ФинРез/KPI по качеству был увязан с мотивированием соответствующего менеджера (помимо прочих факторов).

# Пример практического применения технологии (опыт проекта): пилотный процесс



Пилотный процесс = [Подпроцесс 1; Подпроцесс 4]  
Результат: сотрудник, приступивший к работе

# Пример практического применения технологии (опыт проекта): связь с бюджетным управлением

## Фрагмент матрицы процессов по IT-департаменту

Процессы	Владелец сквозного процесса – Заказчик услуги	Наименование услуги, которую оказывает IT-департамент	Бюджетная статья
Найм персонала (подбор, прием и адаптация нового сотрудника)	УРП (Управление по работе с персоналом)	Информационное обеспечение рабочего места нового сотрудника	Доходы за информационное обеспечение рабочего места нового сотрудника
...			

Прямые затраты являются обоснованием для стоимости услуги

Разрыв между ценой и себестоимостью Услуги – сигнал необходимости оптимизации процесса предоставления Услуги



- Переход от затратного подразделения к центру получения прибыли;
- Возможность расширения услуг, возможность аутсорсинга своих услуг за пределами организации;
- Статус Департамента с независимым бюджетом

Бюджет IT-Департамента	
Доходы	Расходы
Доходы за информационное обеспечение рабочего места нового сотрудника	Зарботная плата сотрудников
...	Затраты на обучение
...	...

**Спасибо за внимание**  
**Вопросы, пожалуйста...**