

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ В РЕАЛИЯХ БИЗНЕС-ТРЕБОВАНИЙ РФ

ТЕМА 2

Структура бизнес-машины

Спикер: Ануфриев Иван



ЗАНЯТИЕ 2.3

Технологии и реализация проектов построения бизнес-процессов в поддержку стратегии в организации



Условное разделение информации. «Метки» на слайдах*

«Машина-времени-Time-machine» Возвращаемся и освежаем знания с прошлых занятий.	«Назад в будущее» Анонсируем то, что будет сказано на следующих занятиях	Метки по Времени
		

Рабочий «экспертный» инструментарий «Expert tools»	Примеры рабочих документов, лучшие приемы, практики и примеры использования. «Best practice»	Метки по используемым инструментам и практикам
		

Полезные мысли и выводы «Инсайты»	Соответствие требованиям, нормативная база и полезные формы по НПА	В нашем курсе, отдельно выделяется информация, относящаяся к типу «непрерывность бизнеса»	Метки по типу информации
			



ОСНОВНЫЕ РАССМАТРИВАЕМЫЕ ВОПРОСЫ ЗАНЯТИЯ

ВОПРОС 1

**БИЗНЕС-
НАВИГАТОР**

ВОПРОС 2

**ОТ ЗАДАЧ
БИЗНЕСА К
СТРУКТУРЕ ИТ**

ВОПРОС 3

**ПРИНЦИП
РАБОТЫ БИЗНЕС-
МАШИНЫ**

ВОПРОС 4

**ВИДЫ
МЕНЕДЖМЕНТА:
СИСТЕМНОЕ И
РУЧНОЕ
УПРАВЛЕНИЕ**

ВОПРОС 5

**СТРУКТУРА
ИНСТРУМЕНТАРИЯ
ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ
БИЗНЕС-МАШИНЫ**

ВОПРОС 6

**ПРОБЛЕМАТИКА
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

ВОПРОС 7

**СТРАТЕГИЯ
ДИВЕРСИФИКАЦИИ
В ИТ-СФЕРЕ**

ВОПРОС 8

**ДИАГНОСТИКА
ВНУТРЕННЕЙ И
ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

ВОПРОС 9

**ПОДСИСТЕМЫ
БИЗНЕС-
МАШИНЫ**

ВОПРОС 10

**ЦЕПОЧКА
ДОБАВЛЕННОЙ
СТОИМОСТИ**



ОСНОВНЫЕ РАССМАТРИВАЕМЫЕ ВОПРОСЫ ЗАНЯТИЯ

ВОПРОС 11

ВЫЯВЛЕНИЕ
КРИТИЧНЫХ
БИЗНЕС-
ПРОЦЕССОВ

ВОПРОС 12

ДИАГНОСТИКА
БИЗНЕС-
ПРОЦЕССОВ
ЛОКОМОТИВОВ

ВОПРОС 13

ПРИНЦИП
РАБОТЫ БИЗНЕС-
МАШИНЫ

ВОПРОС 14

ФОРМИРОВАНИЕ
СТРАТЕГИИ
ОРГАНИЗАЦИИ ПО
ПРОЦЕССАМ

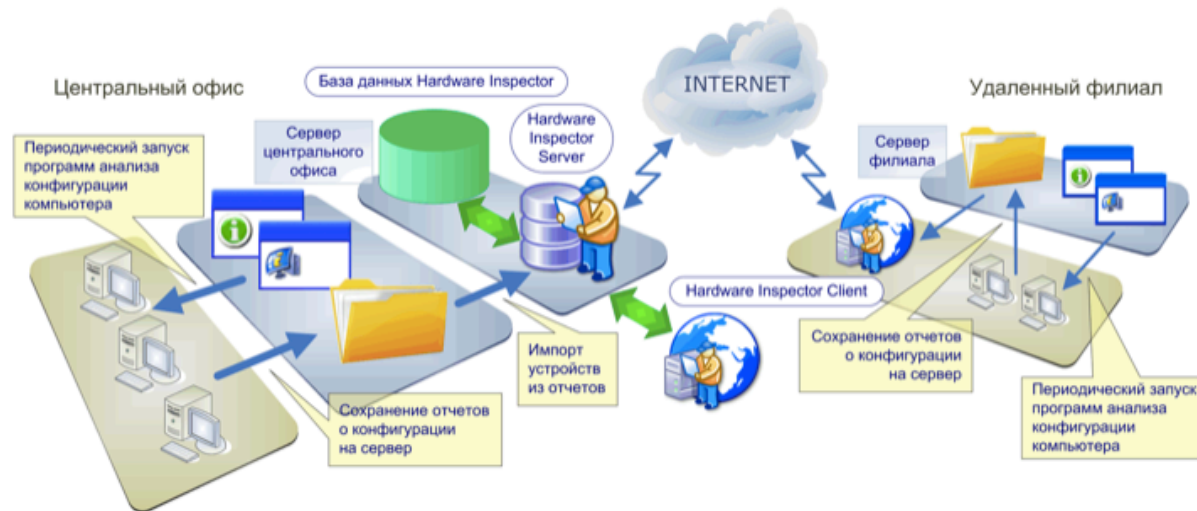
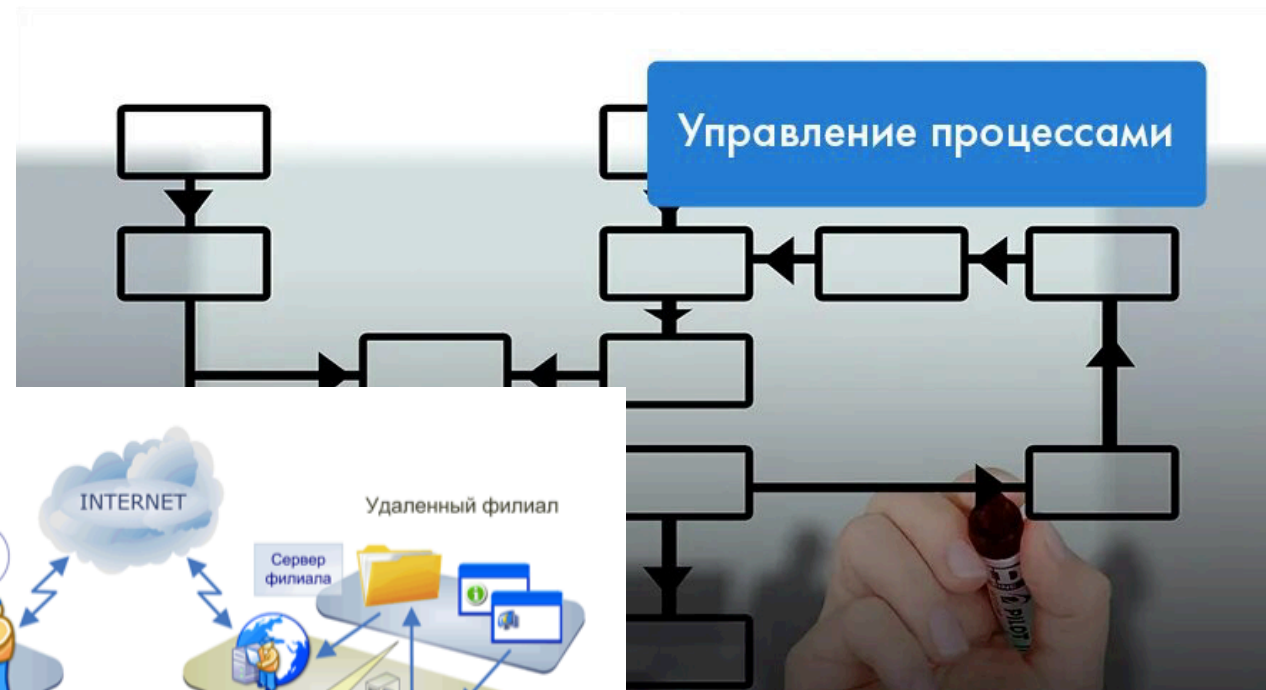


Ключевые вопросы:

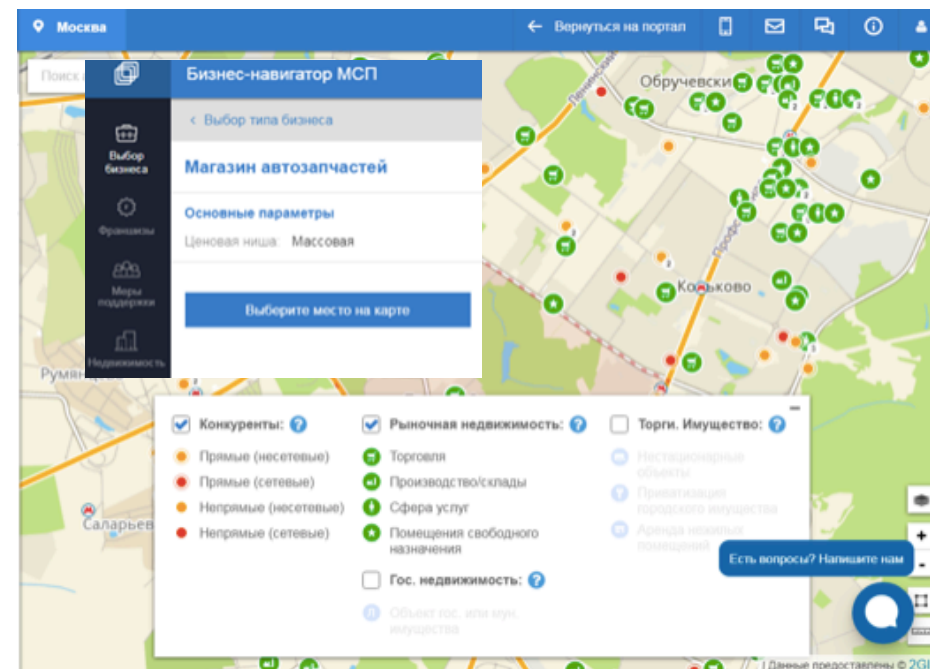
Что строим и в какой парадигме мы находимся?

Какую бизнес-систему будем строить ?

В каком «зоопарке» ИТ/ИБ систем мы «живем»?



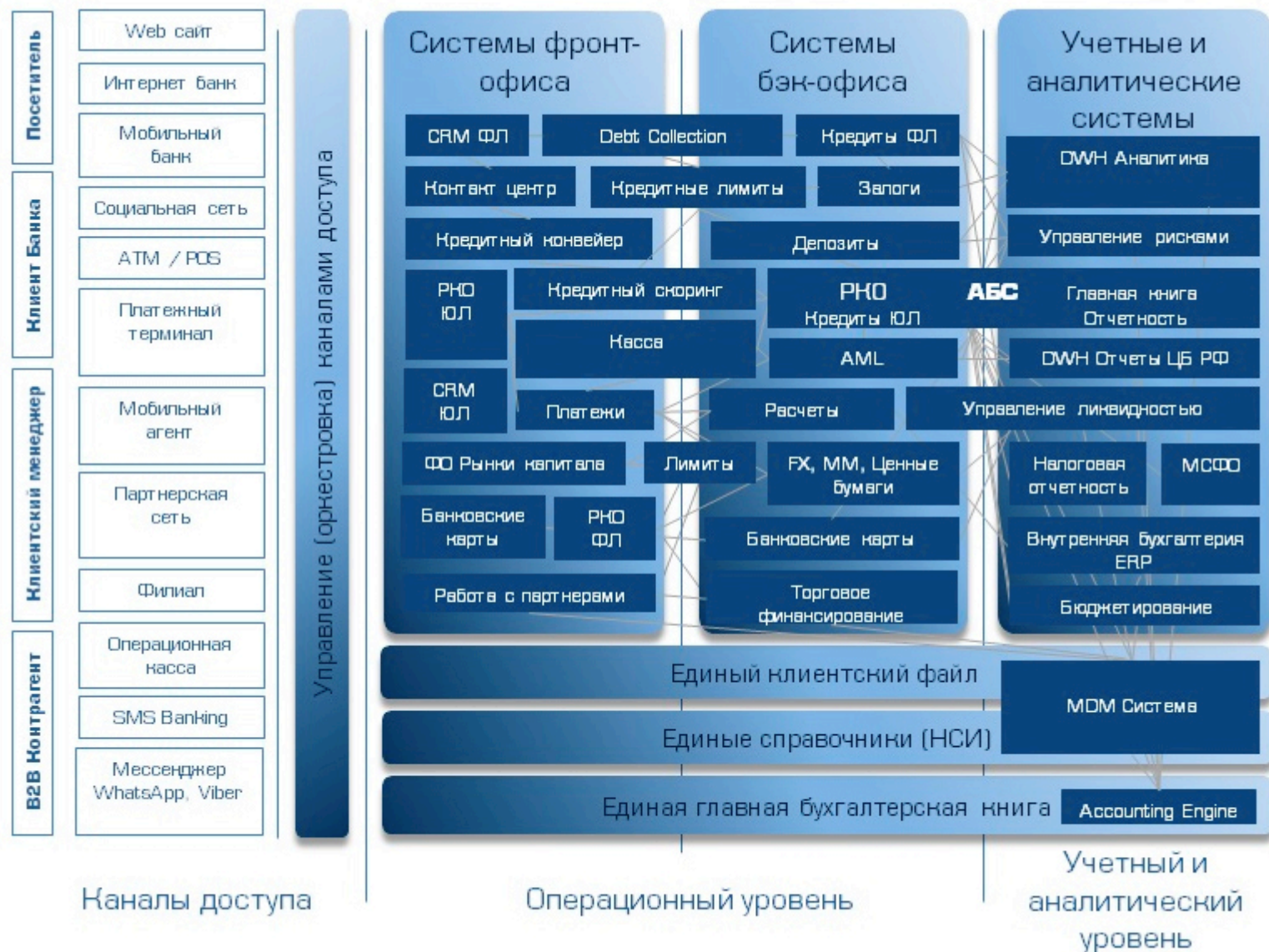
Навигатор и бизнес-навигатор



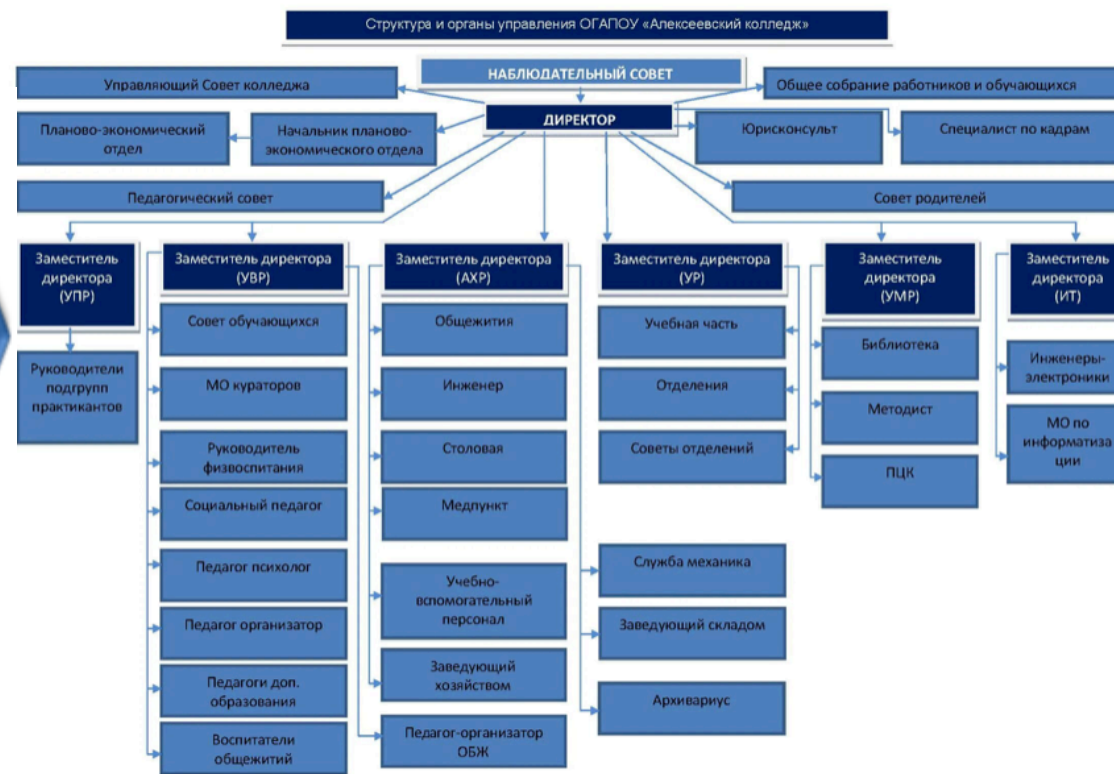
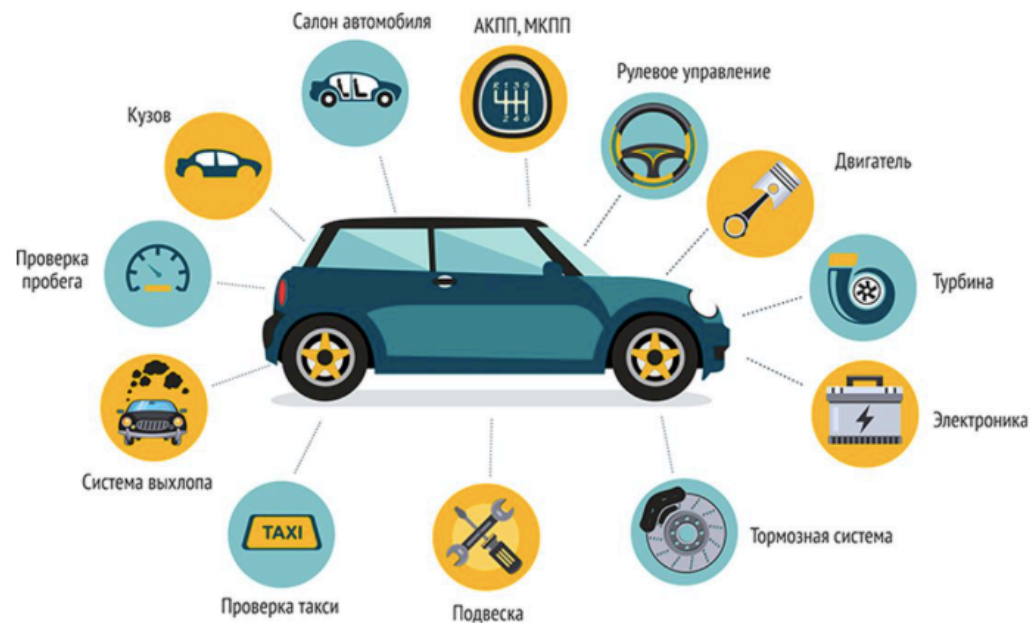
Бизнес-навигатор



От задач бизнеса к структуре ИТ-систем и к далее к обеспечению ИБ



Устройство автомобиля и «устройство» структура бизнеса



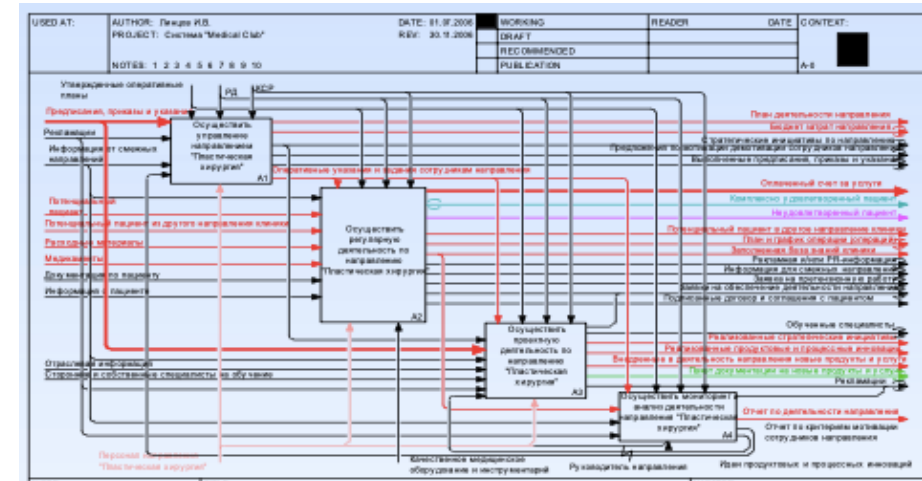
Принцип работы автомобиля и принцип работы «бизнес-машины»



«Мягкий» и «жесткий» менеджмент – что первично?



VS



«Мягкий менеджмент»

Лидерство

Корпоративная культура

Мотивация

Человеческие отношения

Рулетка

«Жесткий менеджмент»

Структуры

Процессы

Руководящие документы

Ожидаемый результат



Ежедневный подвиг по тушению пожаров ?



«Мягкий менеджмент»

Лидерство

Корпоративная культура

Мотивация

Человеческие отношения

Рулетка = «Тушение пожаров»

VS



«Жесткий менеджмент»

Структуры

Процессы

Руководящие документы

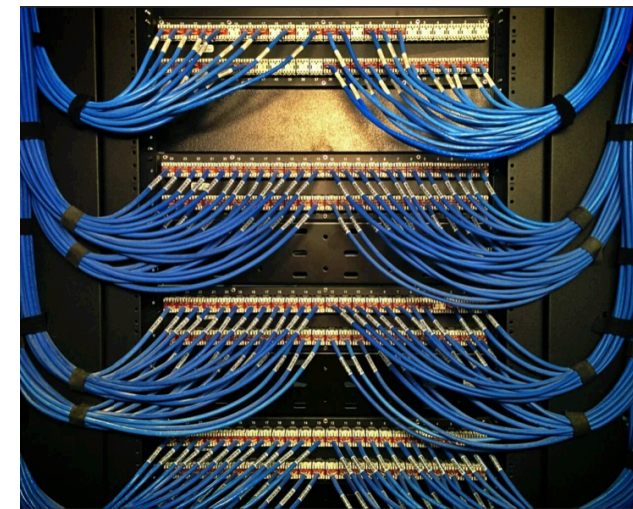
Ожидаемый результат



Выбор между «Системным» и «ручным» управлением



VS



Управление по заданиям

Работает «КТО»

«Кошмар»

Управление по функциям

Работает «ЧТО»

(Руководящий документ)

«Рай перфекциониста»



Важен баланс в управлении



Проблематика разработки и внедрения «мягкой» организационной модели менеджмента.



Что есть идеальная система индивидуальной мотивации и дадут ли нам ее внедрить?..



Каковы первичные шаги по формированию новой модели корпоративной культуры или как избежать отторжения со стороны сотрудников?..



Индивидуальный «бонус-калькулятор» и к чему его «привязать»?..



Новая модель корпоративной культуры – какова главная «управленческая прибыль» от ее внедрения?..



Стратегия без бизнес-процессов == «мукулатура»



Структура инструментария для построения бизнес-машины - гарантированно успешной организации



Инструменты диагностики деятельности организации

Проект
«Маленькие
победы»
(«Тушение
пожаров»)

Проект
«Маленькие
победы»
(«Тушение
пожаров»)

Инструменты стратегического менеджмента

1. «Три слайда»;
2. Документ «КСР» ;
3. Документ «Стратегия Развития..»

Инструменты проектирования «жесткого» каркаса организации

1. Система Бизнес-Процессов (ЦДС)
2. Опережающие технологии для критичных БП
3. Структура
4. РД
5. IT-решение

Инструменты проектирования «мягкой» организационной модели организации

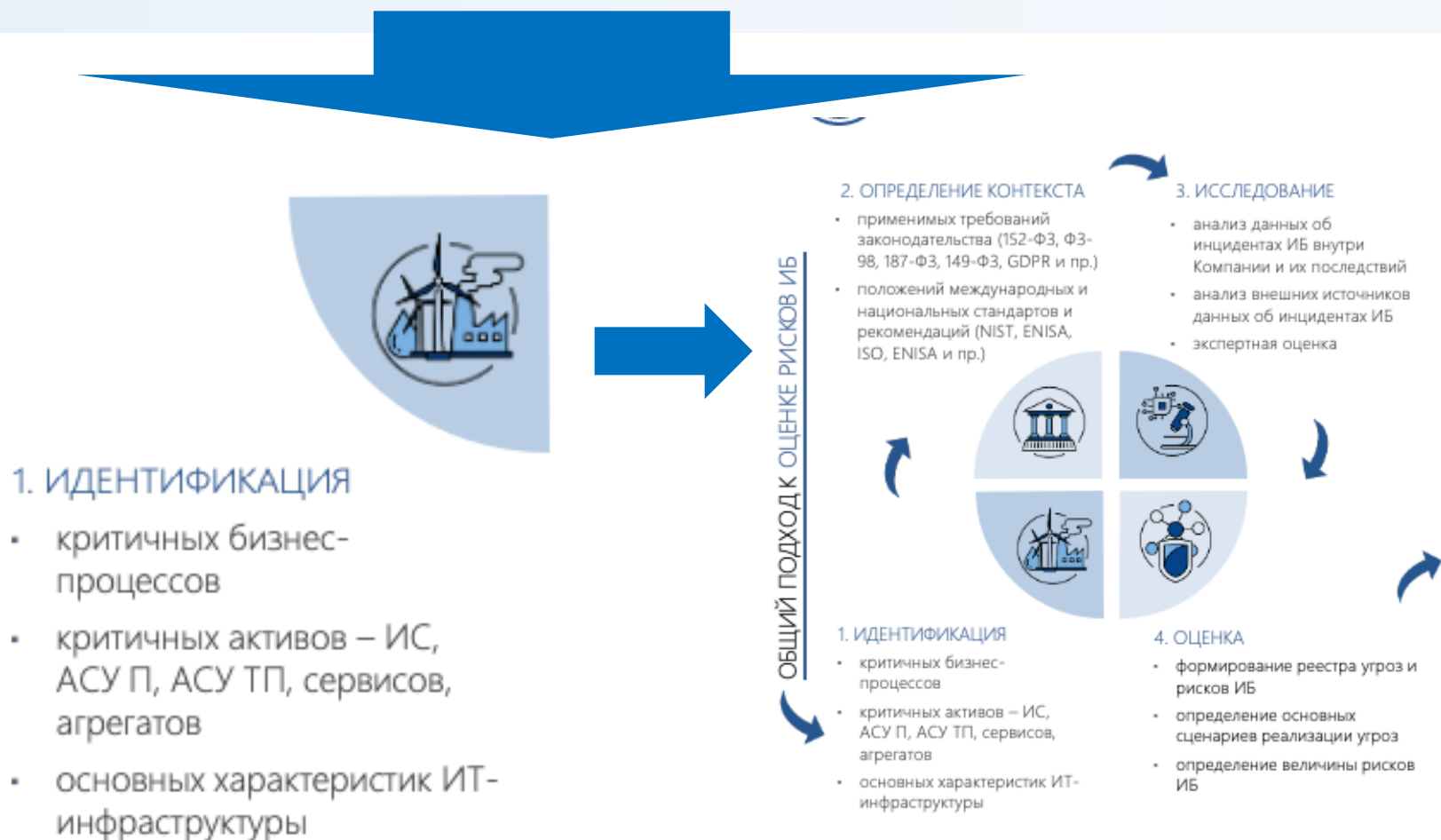
1. Утвержденная система мотивации
2. Модель корпоративной культуры



Структура инструментария для построения бизнес-машины - гарантированно успешной организации



Инструменты диагностики деятельности организации



Как правильно сформулировать главную проблему организации?

Конструкция формулировки главной стратегической проблемы: проблема внутри, проблема внешняя.



Информационная безопасность «находится» в бизнес-процессах (подсистеме) обеспечения.



Как консолидировать результаты ?



Что пальпировать... в каком срезе: финансовая деятельность, операционная деятельность или инвестиционная? Откуда бюджет – как обосновать?



Как добиться единообразного понимания результатов исследования организации всеми руководителями?



Что есть эталон для сравнения ?



Как проанализировать управленческую успешность конкретного владельца бизнес-процесса?



Побочный положительный результат управленческой диагностики

Единомышленники

Союзники



Попутчики

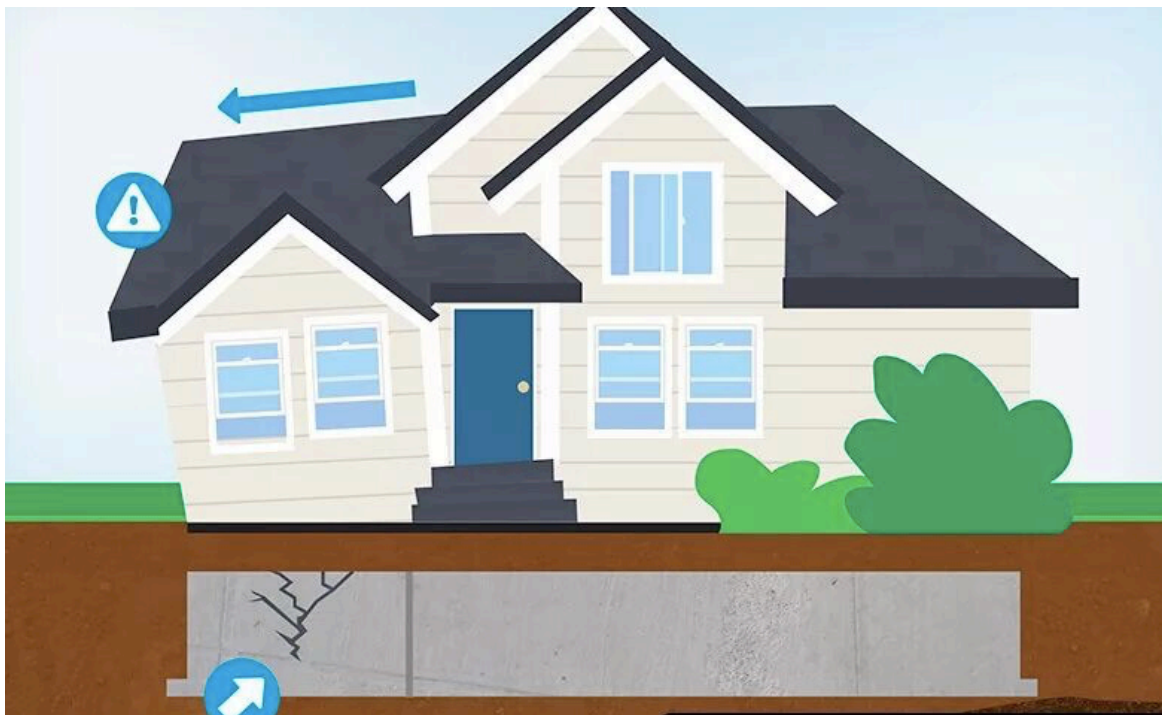
Балласт



Управленческие решения по результатам диагностики

Как обосновать появление новых затрат ?

Уязвимости – «исторические» и новые при модернизации бизнеса





Консервативная стратегия организации и стратегия развития: Матрица «Продукт/Рынок». Матрица И.Ансоффа.

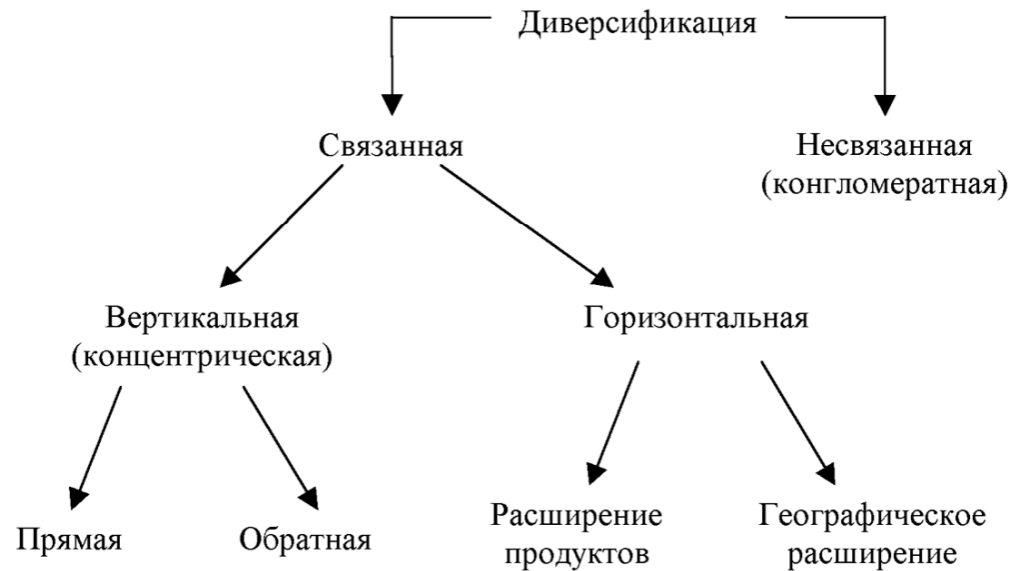
		Описание продукта	
		существующий продукт	новый продукт
Описание рынка	существующий рынок	стратегия проникновения	стратегия развития продукта
	новый рынок	стратегия развития рынка	стратегия диверсификации

Стратегия чистой диверсификации - освоение новых товаров или производств, не связанных с основной деятельностью в технологическом и маркетинговом плане.

Стратегия связанной \ концентрической диверсификации – новые виды деятельности, дополняющие существующие в технологическом или коммерческом плане



Стратегия диверсификации в ИТ-сфере



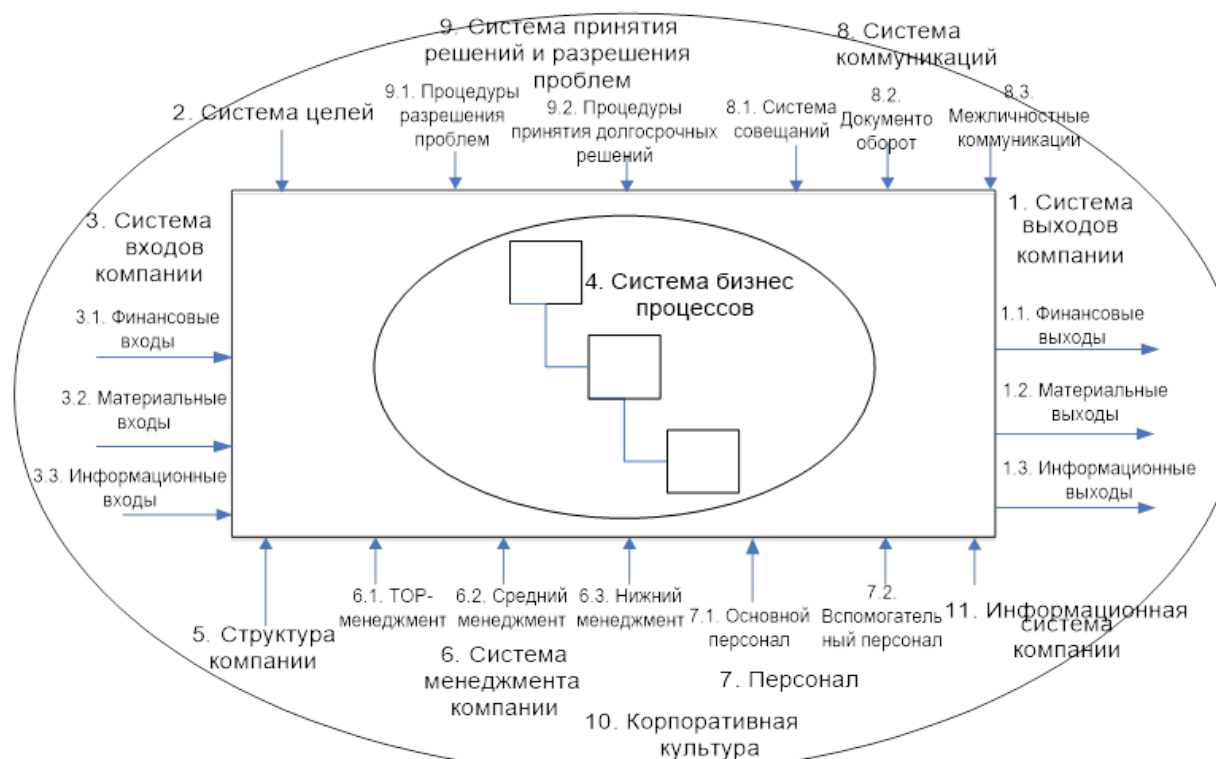
Рассмотрим факторы выбора стратегий диверсифицированного роста:

1. Рынок имеет перенасыщение или спрос на продукцию падает, что способствует переходу к этапу умирания товаров и услуг.
2. Компания обеспечивает максимальную выручку, финансы инвестируются в новый выгодный рынок.
3. Новая сфера развития способствует формирования синергетическому эффекту с помощью эффективного использования инструментов, ресурсов и т.д.
4. ФАС не предусматривает масштабирование компании.





Модель для диагностики внутреннего построения организации



Консолидация результатов по результатам диагностики внутренней среды

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА								
Важность для компании	Слабые (W)				Сильные (S)			
	Текущее состояние патологии				Текущее состояние силы			
	Катастрофическое	Критическое	Тяжелое	Умеренное	Сильное	Значительное	Умеренное	Малое
Высокая								
Средняя								
Низкая								



Как правильно разработать стратегию ?



Стратегия – это что ?



Что такое работающая система стратегического управления?



Какие документы должны наполнять т.н. «стратегическую папку»?..



На каком уровне детализации документа остановиться?..



Кто читатели этого документа – внешние и внутренние?..



Нужно ли создавать специальное подразделение или временный управленческий орган (Комитет по стратегическому развитию) и во что это обойдется?...



До какого уровня руководителей и «вменяемых» исполнителей доносить суть стратегии?...



«Если этот документ все равно никто не читает (не понимает), то какие инструменты тогда работают?...



«...Меня интересует, прежде всего, **результат**, т.е. «продукт на выходе» по приемлемой стоимости и тогда, когда нужно...»

«... также меня интересует полезность продукта на выходе с точки зрения внешней и внутренней клиент-ориентированности...»



Что первично – бизнес-процессы или структура ?

● Почему руководители не любят бизнес процессы («Бизнес процессы – непонятно и очень дорого...»)?

● Что есть идеально работающая система бизнес процессов?..

● От бизнес процессов информатизации процедур – к естественным преграды?..

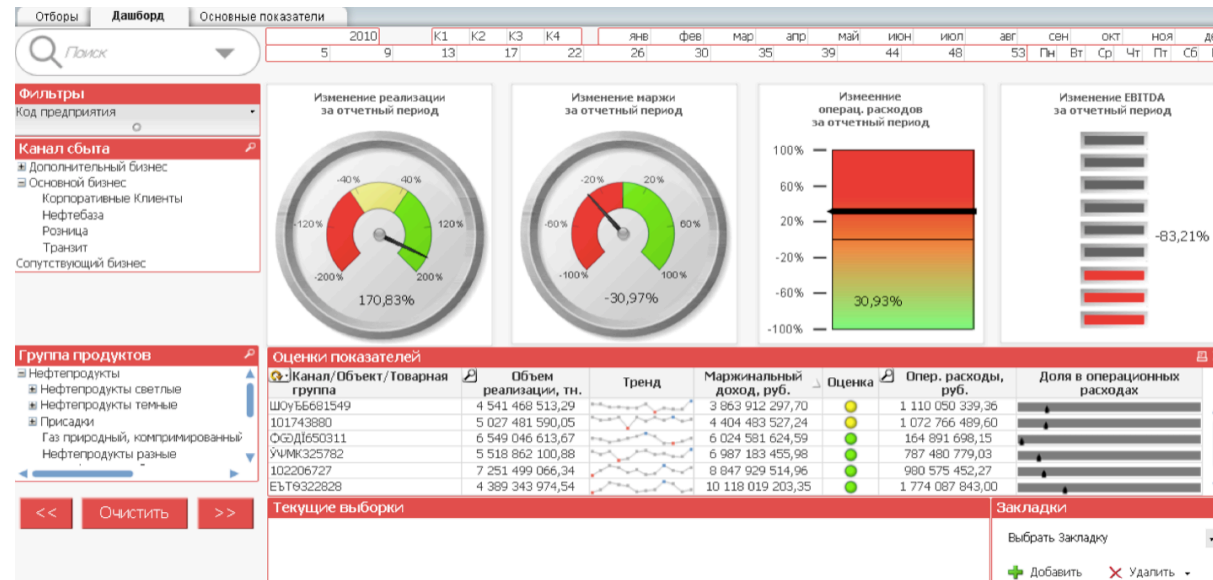
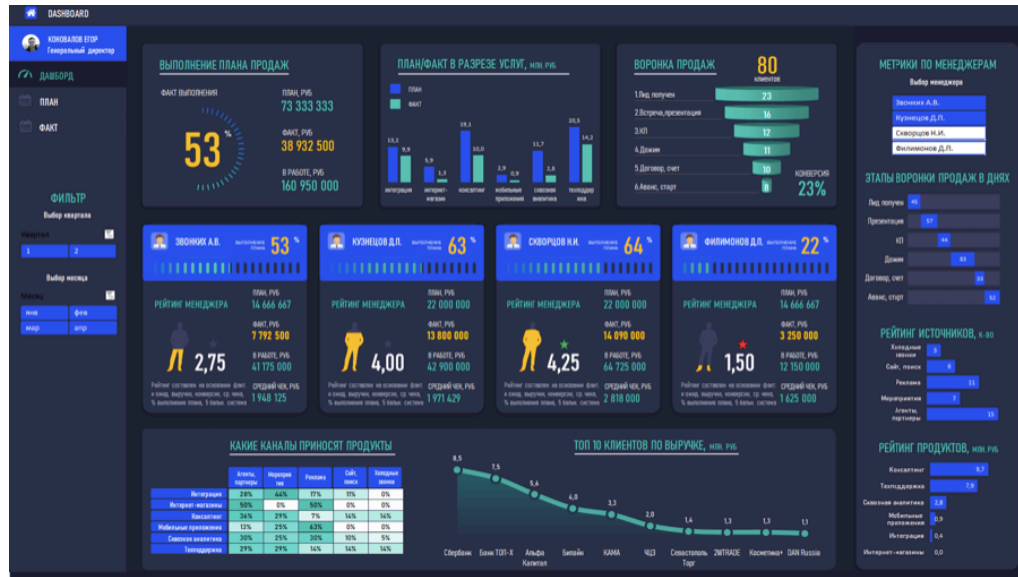
● Что такое идеальная структура и ее критерии?..

● Что такое избыточная система внутренних руководящих (нормативных) документов и ее составляющие?...



«Приборная панель» бизнеса и подсистемы бизнес-машины

{ BEST PRACTICE }



ПОДСИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ

ПОДСИСТЕМА ОПЕРАТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ

ПОДСИСТЕМА ОСНОВНОЙ
(РЕГУЛЯРНОЙ) ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ПОДСИСТЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ



На каком этапе нужна формализация бизнес-процессов?

Параметры современной системы бизнес-процессов	Вес	Текущее состояние	Предложения
1. В Компании сформирована и зафиксирована документально ЦДС (схема и утвержденный перечень БП)	0.3		
2. Разработаны и утверждены паспорта БП (возможно только для «критичных» бизнес-процессов) с указанием продуктов на выходе, критериев результативности и эффективности	0.15		
3. Разработаны и утверждены компьютерные модели для анализа и оптимизации бизнес-процессов	0.05		
4. Существуют РАБОТАЮЩИЕ Руководящие Документы (РД) на базе БП. Модель руководящих документов построена по принципу «разумной достаточности» и описана в специальном документе	0.3		
5. Система БП является основой для формирования бонус-калькуляторов (в части оценки качества регулярной деятельности)	0.2		



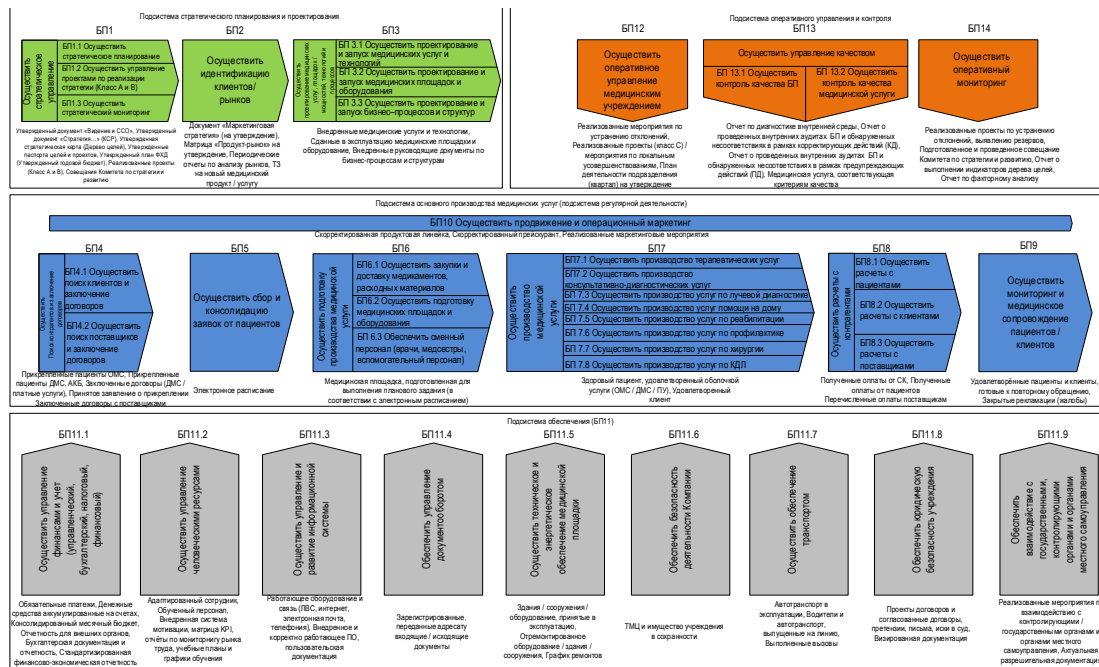
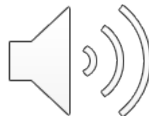
Если и заниматься проектированием/оптимизацией бизнес-процессов организации, то только в поддержку его стратегии

«...Только какой стратегии?.. **Антикризисной или стратегии развития?** А может быть стратегии **«Один день после»?**...»

«...Если стратегию организации можно написать в одиночку, то с бизнес-процессами так не получится...»



BEST PRACTICE



Состояние

Стандарт

[illegible]

Важность для компании

Высокая

Средняя

Низкая

Что первично – бизнес-процессы или структура ?

Выделяем **конкретные шаги по выстраиванию системы:**

 **Формализация** комплекса бизнес процессов (архитектура);

 **Выявление критичных** бизнес процессов;

 **Диагностика критичных** бизнес процессов-локомотивов;

 **Проектирование/оптимизация** критичных бизнес процессов;

 **Управление проектом внедрения** новых схем бизнес процессов с решением задач цифровизации и IT-поддержки;



Выявление критичных бизнес процессов



Каким **количеством** бизнес процессов описывается деятельность организации?



Сколько **уровней** бизнес процессов выделять?



Бизнес процессы, подпроцессы, функции, операции – какова **иерархия** понятий?



Все бизнес процессы в единую цепочку вытянуть невозможно. Как тогда их группировать? Какова **идея группировки**?



Есть ли **примеры** формализации комплекса бизнес процессов с положительной практикой применения?



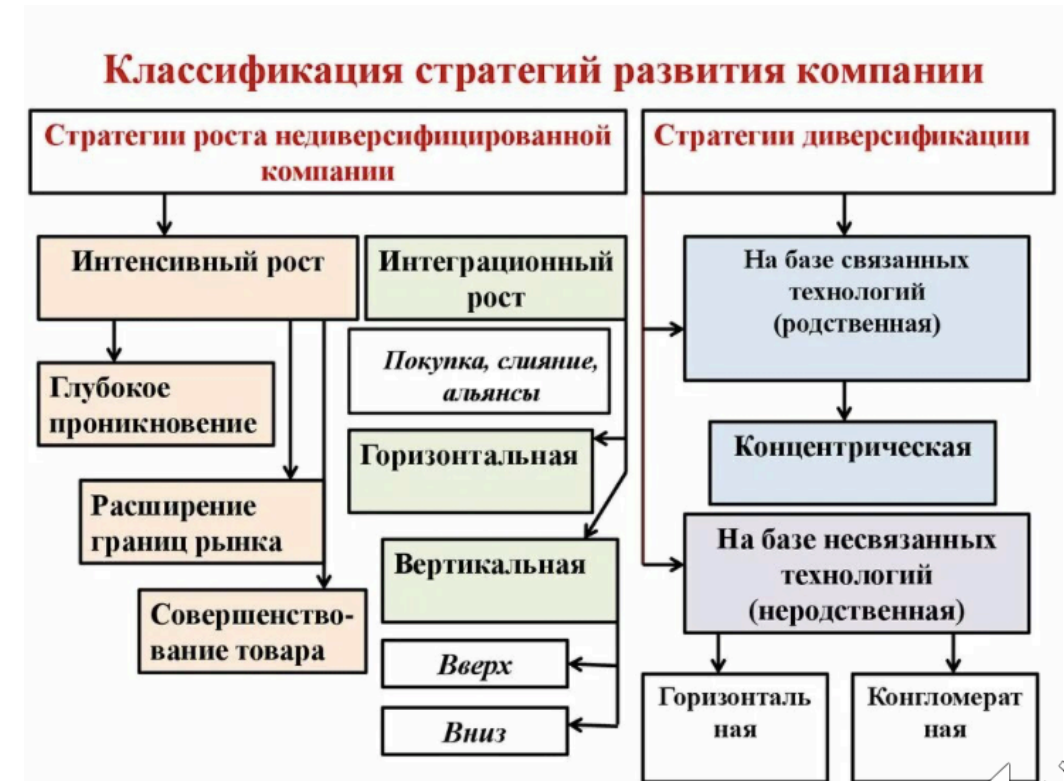
Формализация комплекса бизнес процессов (архитектура или ЦДС)

● **Критичный бизнес процесс:** важность с точки зрения вклада в реализацию стратегии высока, а текущее состояние (результативность и эффективность) неудовлетворительное;

● Что должно быть «на входе» кроме перечня (карты) бизнес процессов – **финансовая и рыночная стратегии;**

● Какой **инструмент** может быть использован для выявления критичных бизнес процессов в компании? Есть ли **положительная практика** его применения?

● Что может являться **базисом (эталон)**, оттолкнувшись от которого можно быстро выявить критичные бизнес процессы?



Диагностика критичных бизнес процессов-локомотивов



Как правильно сформулировать **проблему** бизнес процесса;



Как **организовать работу** по диагностике бизнес процессов и **сколько времени** это потребует?



Как правильно сформировать **перечень причин**, которые обуславливают проблему бизнес процесса?



Чем должна **завершиться** работа по диагностике процессов?



Есть ли **простой инструмент** для идентификации источников проблемы бизнес процесса?



Проектирование/оптимизация критичных бизнес процессов-локомотивов

- Под какое **рыночное позиционирование** пишем бизнес процессы?
- Что первично – **технологии или персонал**?
- **Подходы** к описанию бизнес процессов: текстовый, табличный, графический, смешанный... Какой лучше?
- Что такое **неизбыточная система внутренних руководящих** (нормативных) **документов** и ее составляющие?...
- В каком **программном продукте** «рисовать бизнес процессы»?
- От **бизнес процессов** к **информатизации процедур**. Может быть, проще купить готовое IT-решение?
- От бизнес процессов к структуре? Что такое **идеальная структура** и ее критерии?



Управление «по функциям» и «по заданиям».

От отдельных управленческих функций к процессному подходу.



Проектирования бизнес процессов в современной организации в зависимости от рыночного позиционирования



(BEST PRACTICE)



Формирование стратегии организации

Для чего?

Понятная учредителям,
руководителям и
сотрудникам
траектория
развития организации

Реализация

- Документ «Видение и система ограничений»;
- Документ «Стратегия»;
- Детализация документа в виде «Дерева целей»;
- Участие команды единомышленников – зачастую опосредованное



Проектирования бизнес процессов в современной организации в зависимости от рыночного позиционирования



(BEST PRACTICE)



Формирование стратегии организации (по процессам)

Для чего?

- Детальное описание процедур обслуживания клиентов и процессов обеспечения основной деятельности;
- Формирование должностных инструкций;
- Упорядочение документооборота с точки зрения принципа «разумной достаточности»

Реализация

- Документ «Описание процесса обслуживания клиента»;
- Документ «Положение о подразделении»;
- Документ «Процедура...»;
- Документ «График документооборота»;
- Документ «Рабочая инструкция»



Проектирования бизнес процессов в современной организации в зависимости от рыночного позиционирования



(BEST PRACTICE)



Дисциплинированные исполнители

**Обслуживающий персонал –
«лучшее, что можно
найти на рынке за
«эти деньги»...**

Реализация

Формализация процесса поиска персонала;
Формализация процесса адаптации сотрудников;
Аттестации;
Формализованная система материальной компенсации, ориентированная на качество бизнес-процессов (бонус-калькуляторы);
Утвержденная программа развития Кадрового резерва;
Обучение – покупка технологий, тиражирование собственного опыта, наставничество



**Благодарю
за внимание!**

