



**ПРОЕКТНЫЙ ОЛИМП**  
**ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**  
**ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ**

Методические рекомендации по формированию  
отчета участников конкурса по специальной  
номинации

**«Проекты повышения эффективности  
бизнес-процессов»**

## Оглавление

<b>1. Введение</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Общие положения</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Термины и определения</b>	<b>3</b>
<b>2. Требования к содержанию отчета</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Структура отчета</b>	<b>4</b>
<b>2.2. Рекомендации по заполнению основных разделов отчета</b>	<b>4</b>
<b>2.2.1. Сведения об организации - конкурсанте</b>	<b>4</b>
<b>2.2.2. Объект оценки</b>	<b>5</b>
<b>3. Информация по основным блокам критериев оценки</b>	<b>5</b>
<b>4. Таблица с рекомендация по заполнению отчета</b>	<b>6</b>
<b>4.1. Блок 1. «Результаты проектов»</b>	<b>6</b>
<b>4.2. Блок 2. «Управление процессами»</b>	<b>8</b>
<b>4.3. Лучшие практики</b>	<b>10</b>
<b>5. Общие рекомендации к заполнению отчета</b>	<b>10</b>

## 1. Введение

### 1.1. Общие положения

Настоящий документ содержит методические рекомендации по подготовке отчета участника Конкурса профессионального управления проектной деятельностью «Проектный Олимп» (далее - Конкурс). Отчет участника конкурса (конкурсанта) является основным источником информации для ассессоров при проведении ими оценки проектов повышения эффективности бизнес-процессов конкурсанта.

### 1.2. Термины и определения

Таблица 1.

Термины	Определения
Адаптивность процесса	Способность организации вносить изменения в схему, модель и/или регламент процесса в соответствии с меняющимися требованиями внешней среды и бизнеса и в диктуемом бизнесом темпе.
Анализ процесса	Изучение окружения и внутреннего содержания бизнес-процесса (или его фрагмента) для достижения полного его понимания с целью его последующего усовершенствования, реинжиниринга или трансформации.
Кросс-функциональный бизнес-процесс	Бизнес-процесс, включающий действия, выполняемые подразделениями организации, с различной функциональной и/или административной подчиненностью.
Моделирование процесса	Создание графических диаграмм и сопроводительных данных, раскрывающих содержание процесса, его входы и выходы.
Проектирование процесса	Разработка схемы, модели и/или регламента процесса в соответствии со стратегией и целями организации и исходя из имеющихся у нее ресурсов.
Процесс / бизнес-процесс	Набор действий, выполняемых в определенной последовательности для создания потребительской ценности. Процесс начинается с четко определенных внешних событий и включает в себя все действия, необходимые для достижения цели, получения результата, продукции или услуги, вне зависимости от того, где они выполняются. Термины "процесс" и "бизнес-процесс" в данном документе трактуются как синонимы.
Результативность бизнес-процесса	Степень соответствия фактических результатов бизнес-процесса плановым
Сквозной "от и до" бизнес-процесс	Бизнес-процесс, рассматриваемый "от самого начала до самого конца" - включающий в себя все действия, которые необходимо выполнить для достижения цели бизнес-процесса.
Управление эффективностью бизнес-процессов	Замкнутый цикл: установление метрик и целевых уровней эффективности процесса - выявление отклонений текущих значений от целевых - корректирующие действия. Целевые

	значения могут устанавливаться на основании стандартов, бенчмаркинга или исторических значений.
Экономичность бизнес-процесса	Степень рациональности затрат человеческих, материальных, финансовых ресурсов на выполнение процесса.
Эффективность бизнес-процесса	Соотношение результатов бизнес-процесса с затратами ресурсов на получение этих результатов

## 2. Требования к содержанию отчета

### 2.1. Структура отчета

Отчет должен содержать следующие основные разделы:

1. Сведения об организации - конкурсанте
2. Объекты оценки
3. Информация по блокам критериев оценки
  - 3.1. Результаты проектов
  - 3.2. Управление процессами

### 2.2. Рекомендации по заполнению основных разделов отчета

#### 2.2.1. Сведения об организации - конкурсанте

В отчете должны быть приведены основные сведения об организации – конкурсанте, примерный состав которых отражен в Таблице 2.

Таблица 2.

Конкурсант	
1.	Полное наименование органа исполнительной власти или организации
2.	Юридический адрес
3.	Фактический адрес <sup>1</sup>
4.	Тел., эл. почта, вебсайт
5.	Руководитель организации – заявителя (должность, ФИО)
6.	Наименование подразделения, организующего проектную

<sup>1</sup> Фактический адрес места расположения объекта оценки для визита ассессоров Конкурса, в случае прохождения участником в финальный тур.

	деятельность (при наличии)	
7.	ФИО, должность контактного лица	
8.	Тел., эл. почта контактного лица	
9.	Вид деятельности организации <sup>2</sup>	
10.	Краткая история организации <sup>3</sup>	

### 2.2.2. Объект оценки

В отчете конкурсант должен определить состав конкретных проектов (портфелей, программ) повышения эффективности бизнес-процессов, которые он представляет на Конкурс.

Конкурсант в обязательном порядке должен представить для оценки не менее одного проекта повышения эффективности бизнес-процессов. Другие проекты повышения эффективности бизнес-процессов представляются для оценки по решению конкурсанта. Он должен обосновать выбор конкретного проекта, представляемого на Конкурс.

В данном разделе необходимо дать перечень проектов повышения эффективности бизнес-процессов, представляемых на конкурс, и их основные параметры, состав которых отражен в таблице 3.

Таблица 3.

№	Бизнес-процесс, эффективность которого была повышена	Тип процесса, по принятой в организации классификации	Название проекта	Даты начала и окончания проекта	Основной результат повышения эффективности процесса	Комментарии
1	2	3	4	5	6	7

## 3. Информация по основным блокам критериев оценки

Модель оценки участников Конкурса состоит из следующих блоков:

- Блок 1 «Результаты проектов» (максимум 500 баллов) оценивает текущие достижения в области совершенствования бизнес-процессов;

<sup>2</sup> Опционально

<sup>3</sup> Опционально

- Блок 2 «Управление процессами» (максимум 500 баллов) оценивает способность организации совершенствовать бизнес-процессы системно и на регулярной основе, в настоящем и в будущем.

Итоговая оценка равняется сумме баллов по блокам (максимум 1000 баллов).

#### 4. Таблица с рекомендация по заполнению отчета

В таблице 4 указаны вопросы и темы, которые рекомендуется отразить в отчете конкурсанта по блокам и отдельным критериям оценки в составе блоков:

##### 4.1. Блок 1. «Результаты проектов»

В данном блоке оцениваются результаты проектов в области повышения эффективности и совершенствования бизнес-процессов организации-конкурсанта.

Таблица 4.1

Критерий	Вопросы, отражаемые в отчете
<b>Блок 1. Результаты проектов</b>	
<b>Критерий 1.1 «Результативность»</b>	
	Опишите кратко результаты проектов повышения эффективности бизнес-процессов: повысилось ли качество товаров и услуг? В чем это выражается? Как это можно измерить? Соответствуют ли фактически достигнутые результаты плановым?
	Повысилась ли удовлетворенность потребителей в результате реализации проектов? Практикуются ли регулярные измерения удовлетворенности потребителей? Соответствуют ли фактические результаты измерений удовлетворенности потребителей плановым?
	Отразились проекты на конкурентоспособности компании и/или объеме продаж? В чем это выражается? Соответствуют ли фактические результаты плановым?
<b>Критерий 1.2 «Экономичность»</b>	
	Привели ли проекты к снижению затрат? Есть ли цифры, подтверждающие экономический эффект от реализации проектов? Насколько эффект совпадает с плановым (ожидаемым)?
	По каким показателям можно оценить рост производительности труда по результатам реализации проектов? Проводилась ли оценка затрат ресурсов, по каким методикам и с каким результатом? Соответствуют ли фактическая производительность плановой?
	Сократилось ли в результате реализации проектов время выполнения бизнес-процессов? Соответствуют ли фактические показатели продолжительности бизнес-процессов плановым?
<b>Критерий 1.3 «Снижение рисков»</b>	
	Как результаты проектов отразились на соответствии организации требованиям законодательства и регуляторов? Проводилась ли

	оценка снижения рисков нарушения нормативных документов до и после реализации проекта? С каким результатом? Соответствуют ли фактические результаты снижения рисков в области законодательства плановым?
	Как результаты проектов отразились на соответствии бизнес-процессов требованиям внутренних стандартов организации? Есть ли такие стандарты в организации? Требования какого характера они предъявляют к бизнес-процессам?
	Снизилась ли операционные риски бизнес-процессов после реализации проектов? Как проводилась оценка операционных рисков до и после реализации проектов? Соответствуют ли фактические показатели рисков плановым?
<b>Критерий 1.4 «Повышение управляемости»</b>	
	Как изменилась скорость реакции на изменения внешней среды и требований бизнеса, насколько быстро организация способна вносить изменения в бизнес-процессы в ответ на эти вызовы? Соответствует ли фактическая адаптивность бизнес-процессов плановой?
	Как повысилась прозрачность бизнес-процессов для руководства и сотрудников после реализации проектов? Соответствует ли результат плановому?
<b>Критерий 1.5 «Позитивные изменения в культуре организации»</b>	
	Оказала ли реализация проектов позитивное влияние на достижение стратегических целей организации? Как это можно продемонстрировать? Соответствует ли фактический прогресс ожидаемому?
	Оказала ли реализация проектов позитивное влияние на культуру организации? Как это можно продемонстрировать? Соответствует ли фактический прогресс ожидаемому?
	Учитывался ли фактор социальной ответственности бизнеса при планировании и реализации проектов? Как можно продемонстрировать произошедшие изменения?
<b>Критерий 1.6 «Масштаб»</b>	
	Сколько сотрудников участвовало в реализации данных проектов?
	Сколько сотрудников вовлечено в бизнес-процессы, которые входили в область данных проектов?
<b>Критерий 1.7 «Охват»</b>	
	Насколько бизнес процессы распределены географически? Охватывают ли они один офис, филиалы в регионе, в стране, международные связи и отношения?
	Насколько бизнес-процессы распределены по организационной иерархии? Охватывают ли они одно или несколько подразделений, бизнес-единиц, организаций?

	Охватывают ли бизнес-процессы одну компанию, интегрируют дочерние или цепочку независимых компаний?
<b>Критерий 1.8 «Глубина»</b>	
	Насколько глубоки произведенные в ходе реализации проектов изменения бизнес-процессов? Следует ли их классифицировать как локальную оптимизацию (усовершенствование), глубокий реинжиниринг или как масштабную трансформацию бизнеса?

#### 4.2. Блок 2. «Управление процессами»

В данном блоке оценивается способность организации-конкурсанта совершенствовать бизнес-процессы системно и на регулярной основе, в настоящем и в будущем.

Таблица 4.2

Критерий	Вопросы, отражаемые в отчете
<b>Блок 2. Управление процессами</b>	
<b>Критерий 2.1 «Моделирование процессов»</b>	
	Проводилось ли моделирование бизнес-процессов для анализа, проектирования и регламентации бизнес-процессов? Создавался ли реестр бизнес-процессов организации?
	Использовались ли модели бизнес-процессов для автоматизации деятельности или разработки/ доработки информационных систем?
	Проводилось ли моделирование бизнес-процессов в увязке с проектированием/изменением корпоративной архитектуры организации?
<b>Критерий 2.2 «Анализ процессов»</b>	
	Проводился ли анализ процессов, локализованных внутри подразделения, или кросс-функциональных бизнес-процессов? Какие компоненты бизнес-процессов анализировались?
	Измеряются ли в организации показатели эффективности бизнес-процессов? Как показатели эффективности используются в ходе анализа?
	Проводится ли анализ всей цепочки создания ценности, а не только отдельных бизнес-процессов? Выявляется ли в ходе этого анализа потенциал для улучшения бизнес-процессов? Иницируются ли новые проекты по результатам анализа всей цепочки создания ценности?
<b>Критерий 2.3 «Проектирование процессов»</b>	
	Определено ли, какие основные ценности создает организация для своих потребителей? Проектируются ли бизнес-процессы организации исходя из этих ценностей?
	Определены ли контрольные точки и процедуры контроля



	эффективности бизнес-процессов? Встраиваются ли эти контрольные точки и процедуры в бизнес-процессы в ходе проектирования?
	Ведется ли проектирование бизнес-процессов по всему циклу взаимодействия с потребителем, включая выход за рамки организации (кросс-функциональные/ сквозные “от и до” бизнес-процессы)?
<b>Критерий 2.4 «Управление эффективностью процессов»</b>	
	Ведется ли в организации мониторинг показателей эффективности бизнес-процессов? Используются ли данные этого мониторинга для принятий решений о перепроектировании бизнес-процессов?
	Включает ли мотивация персонала показатели эффективности бизнес-процессов?
	Ведется ли в организации автоматизированный мониторинг и контроль бизнес процессов? Ведется ли этот мониторинг на основе интегрированных данных информационных систем?
<b>Критерий 2.5 «Процессные информационные технологии»</b>	
	Использует ли организация специализированное программное обеспечение для моделирования бизнес-процессов?
	Используется ли в организации программное обеспечение класса BPMS или корпоративные системы со встроенной функциональностью BPMS?
	Используется ли в организации программное обеспечение класса Enterprise Architecture?
<b>Критерий 2.6 «Процессная организация»</b>	
	Определены ли в организации владельцы и менеджеры ключевых бизнес-процессов? Определены ли их роли, права и полномочия для управления бизнес-процессами?
	Имеются ли в организации процессные аналитики и методологи? Определены ли их роли, права и полномочия для создания системы управления бизнес-процессами?
	Определены ли цели и стратегия организации в области BPM? Существует ли и выполняется ли план перспективного развития BPM?
<b>Критерий 2.7 «Процессная трансформация»</b>	
	Ведется ли в организации управление проектами реинжиниринга бизнес-процессов?
	Включают ли планы по реализации новой бизнес-стратегии планы/программы изменения бизнес-процессов?
	Существует ли в организации стратегия упреждающей трансформации бизнеса? Включает ли эта стратегия перспективные планы / программы по изменению системы бизнес-процессов?
<b>Критерий 2.8 «Управление процессами организации»</b>	
	Существует ли в организации система управления бизнес-процессам? Включает ли эта система разработку/ регулярную актуализацию карты/реестра процессов верхнего уровня?

	Включает ли система управления бизнес-процессами разработку/регулярную актуализацию текущей архитектуры бизнес-процессов?
	Включает ли система управления бизнес-процессами проектирование целевой архитектуры бизнес-процессов и планирование ее реализации?

### 4.3. Лучшие практики

Ответ на любой критерий оценки конкурсант может дополнить описанием «Лучшей практики». Лучшая практика - это внедренный в организации-конкурсанте инновационный инструмент (подход, метод, технология, организационное решение и т.п.), имеющие своей целью повышение эффективности проектного или процессного управления (доказанное на практике) и возможное для воспроизведения (применения) в другой организации при соблюдении необходимых и приемлемых условий внедрения. Описание Лучшей практики добавляет к оценке до 20% от максимальной суммы баллов по данному критерию. При описании Лучшей практики рекомендуется представлять следующую информацию:

- Наименование практики (инновационного инструмента, подхода, метода, технологии, организационного решения и т.п.)
- Описание, достаточное для представления к оценке и распространению (включая документы, в которых практика формализована)
- Эффекты/ выгоды от ее применения (подтвержденные)
- Сфера применения
- Ограничения и условия внедрения
- Автор (владелец) практики, его контакты.

## 5. Общие рекомендации к заполнению отчета

Отчет представляется на русском языке в формате MS Word, текст выполняется шрифтом Calibri размером 12. Объем основной части отчета не должен превышать 30 страниц формата А4.

Отчет может содержать приложения, объем которых не лимитирован. В приложения могут включаться выдержки из нормативных документов, таблицы, схемы, рисунки, скриншоты, подтверждающие или поясняющие данные из отчета. Приложения должны быть пронумерованы, в отчете должны содержаться ссылки на соответствующие приложения.

Страницы, рисунки, таблицы, графики в отчете должны иметь сквозную нумерацию. Используемые в тексте сокращения должны быть расшифрованы.