

Научная библиотека

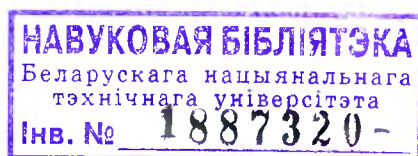
БНТУ



Олег Вишняков

# ПРЕИМУЩЕСТВО ПОВТОРЯЕМОСТИ

ПРАКТИЧЕСКОЕ  
РУКОВОДСТВО ПО БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМ  
ПРОЦЕССЫ И ИХ ОПИСАНИЕ



Санкт-Петербург • Москва • Минск

2022

# ОГЛАВЛЕНИЕ

|   |    |
|---|----|
| Предисловие .....   | 8  |
| Об авторе .....   | 11 |
| Введение .....  | 12 |
| <br>  |    |
| Раздел 1. Введение в процессное управление. Общая информация о бизнес-процессах .....                                   | 17 |
| 1.1. Что такое бизнес-процессы .....  | 18 |
| 1.1.1. Что мы делаем? Виды активностей .....  | 18 |
| 1.1.2. Процесс и бизнес-процесс. Признаки и понятие .....   | 20 |
| 1.1.3. Проект и проектные активности. Признаки и понятие. Типы проектов .....   | 22 |
| 1.1.4. Так чем управлять? Подходы к управлению .....  | 25 |
| 1.1.5. Пограничные ситуации и понятия: экземпляр процесса, проектные процедуры, дизайн процесса и прочее и прочее ..... | 26 |
| 1.1.6. Как «нащупать» процесс .....   | 30 |
| 1.1.7. Распространенные ошибки .....  | 32 |
| 1.2. Разница между функциональным и процессным управлением — плюсы и минусы .....                                       | 33 |
| 1.2.1. Функциональное управление .....  | 33 |
| 1.2.2. Процессы — объективная реальность .....  | 41 |
| 1.2.3. Процессы и управление .....  | 42 |
| 1.2.4. Какую организационную структуру требует процессный подход. ....  | 46 |

|   |     |
|---|-----|
| 1.3. Дао процессного управления. . . . .  | 48  |
| 1.3.1. Теоремы процессного управления. . . . .                                    | 48  |
| 1.3.2. Зачем нужно процессное управление организации<br>и менеджерам . . . . .    | 49  |
| 1.3.3. Когда надо внедрять, каков общий план, мифы . . . . .                      | 52  |
| 1.3.4. К чему надо быть готовыми, внедряя процессное<br>управление . . . . .      | 56  |
| 1.4. Бизнес-процесс, его свойства и характеристики . . . . .                      | 60  |
| 1.4.1. Определение бизнес-процесса . . . . .                                      | 60  |
| 1.4.2. Иерархия терминов, связанных<br>с понятием «процесс». . . . .              | 61  |
| 1.4.3. Идентификация, ключевые элементы и свойства<br>процесса . . . . .          | 64  |
| 1.4.4. Характеристики процесса . . . . .  | 71  |
| 1.5. Ролевая концепция управления процессами . . . . .                            | 74  |
| 1.5.1. Бизнес-роли и ролевая концепция. Что такое<br>и зачем. . . . .             | 74  |
| 1.5.2. Владелец процесса и Владелец<br>экземпляра процесса . . . . .              | 77  |
| 1.5.3. Владелец ресурсов и его взаимоотношения<br>с Владельцем процесса. . . . .  | 82  |
| 1.5.4. Другие типовые бизнес-роли . . . . .                                       | 85  |
| 1.5.5. Базовая ролевая концепция<br>управления процессами. . . . .                | 88  |
| 1.6. Состав процессов организации. Процессы<br>верхнего уровня . . . . .          | 90  |
| 1.6.1. Классификация процессов организации . . . . .                              | 90  |
| 1.6.2. Модель процессов организации. Что это такое<br>и как ее построить. . . . . | 92  |
| 1.6.3. Примеры МПВУ различных компаний . . . . .                                  | 100 |

|   |     |
|---|-----|
| 1.6.4. Эталонные и референтные модели . . . . .   | 108 |
| 1.6.5. Общий взгляд на процессы (бизнес-системы). . . . .                               | 116 |
| 1.6.6. Часто встречающиеся вопросы. . . . .   | 118 |
| <br>  |     |
| Раздел 2. Основы описания бизнес-процессов и система<br>процессного управления. . . . . | 133 |
| 2.1. Основы описания бизнес-процессов . . . . .   | 134 |
| 2.1.1. Цели описания процессов — важнейший фактор<br>для выбора технологии. . . . .     | 134 |
| 2.1.2. Преимущества моделирования . . . . .   | 140 |
| 2.1.3. Принципы моделирования деятельности . . . . .                                    | 142 |
| 2.1.4. От общего к частному. . . . .  | 145 |
| 2.2. Нотации моделирования бизнес-процессов . . . . .                                   | 148 |
| 2.2.1. Value Added chain Diagram (VAD) . . . . .  | 149 |
| 2.2.2. Event-driven Process Chain (EPC). . . . .  | 151 |
| 2.2.3. Business Process Model and Notation 2.0 (BPMN2.0). . . . .                       | 158 |
| 2.2.4. Flow Charting . . . . .  | 163 |
| 2.2.5. Unified Modeling Language (UML) . . . . .  | 164 |
| 2.2.6. Integrated Definition Language (IDEF). . . . .                                   | 165 |
| 2.2.7. Value Stream Mapping (VSM). . . . .  | 169 |
| 2.2.8. Function Allocation Diagram (FAD) . . . . .                                      | 169 |
| 2.3. Архитектура Модели процессов организации. . . . .                                  | 171 |
| 2.3.1. Пример Архитектуры Модели<br>процессов организации . . . . .                     | 171 |
| 2.3.2. Процессы второго уровня . . . . .  | 173 |
| 2.3.3. Детальные модели процессов . . . . .   | 176 |
| 2.3.4. Классификации и привязка файлов<br>к документам . . . . .                        | 186 |
| 2.3.5. Формирование отчетов из Модели процессов. . . . .                                | 190 |

|   |     |
|---|-----|
| 2.4. Инструментальные средства. Когда они нужны и как их выбрать. . . . .   | 192 |
| 2.4.1. Зачем нужен инструмент. Можно ли без него? . . . . .   | 192 |
| 2.4.2. Наиболее распространенные инструментальные средства моделирования бизнес-процессов — краткий обзор . . . . . | 194 |
| 2.4.3. Как выбрать программное обеспечение для моделирования процессов . . . . .                                    | 207 |
| 2.5. Соглашения по моделированию . . . . .  | 213 |
| 2.6. Организация описания бизнес-процессов . . . . .  | 220 |
| 2.6.1. Проблема целостного описания бизнес-процессов . . . . .  | 220 |
| 2.6.2. Методические аспекты и практические фишки моделирования . . . . .  | 225 |
| 2.6.3. Методы сбора информации о текущих процессах. . . . .   | 233 |
| 2.6.4. Как организовать. . . . .  | 236 |
| 2.6.5. Как поддерживать описание в актуальном состоянии. . . . .  | 243 |
| 2.7. Технология Process Mining для получения моделей как есть. . . . .  | 246 |
| 2.8. Управление процессами . . . . .  | 253 |
| 2.8.1. Двойная петля управления процессами . . . . .  | 253 |
| 2.8.2. Система управления процессами. . . . .   | 256 |
| 2.9. Контроллинг процессов . . . . .  | 258 |
| 2.9.1. Что такое контроллинг и мониторинг процессов . . . . .   | 258 |
| 2.9.2. Какие показатели есть в организации. . . . .   | 259 |
| 2.9.3. Часто встречающиеся вопросы. . . . .   | 262 |
| 2.9.4. Требования к процессным KPI . . . . .  | 267 |

|  |     |
|--|-----|
| 2.9.5. Процессные показатели и Система<br>сбалансированных показателей . . . . . | 268 |
| 2.9.6. Системы мониторинга и индикации показателей<br>(dashboards) . . . . .     | 271 |
| 2.9.7. Мотивирование на процессные показатели. . . . .                           | 273 |
| <br>   |     |
| Заключение . . . . .   | 275 |
| <br>   |     |
| Приложение. Пример Соглашения о моделировании . . . . .                          | 277 |
| <br>   |     |
| Литература. . . . .  | 296 |
| <br>   |     |
| Указатель терминов и сокращений. . . . .   | 298 |