

Олег Вишняков

ПРЕИМУЩЕСТВО ПОВТОРЯЕМОСТИ

**ПРАКТИЧЕСКОЕ
РУКОВОДСТВО ПО БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМ
ПРОЦЕССЫ И ИХ ОПИСАНИЕ**



Санкт-Петербург • Москва • Минск

2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	8
Об авторе	11
Введение	12
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 и менеджерам	49
1.3.3. Когда надо внедрять, каков общий план, мифы	52
1.3.4. К чему надо быть готовыми, внедряя процессное управление	56
1.4. Бизнес-процесс, его свойства и характеристики	60
1.4.1. Определение бизнес-процесса	60
1.4.2. Иерархия терминов, связанных с понятием «процесс».....	61
1.4.3. Идентификация, ключевые элементы и свойства 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 и зачем.....	74
1.5.2. Владелец процесса и Владелец экземпляра процесса	77
1.5.3. Владелец ресурсов и его взаимоотношения с Владелльцем процесса.....	82
1.5.4. Другие типовые бизнес-роли	85
1.5.5. Базовая ролевая концепция управления процессами.....	88
1.6. Состав процессов организации. Процессы верхнего уровня	90
1.6.1. Классификация процессов организации	90
1.6.2. Модель процессов организации. Что это такое 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

Раздел 2. Основы описания бизнес-процессов и система процессного управления. 133

2.1. Основы описания бизнес-процессов	134
2.1.1. Цели описания процессов — важнейший фактор 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 процессов организации	171
2.3.2. Процессы второго уровня	173
2.3.3. Детальные модели процессов.....	176
2.3.4. Классификации и привязка файлов 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 сбалансированных показателей.....	268
2.9.6. Системы мониторинга и индикации показателей (dashboards)	271
2.9.7. Мотивирование на процессные показатели.....	273
 Заключение	275
 Приложение. Пример Соглашения о моделировании	277
 Литература.....	296
 Указатель терминов и сокращений.....	298