

Олег Вишняков

ПРЕИМУЩЕСТВО ПОВТОРЯЕМОСТИ

2

**ДИАГНОСТИКА И АНАЛИЗ
БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

**ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО
ПО БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМ**



Санкт-Петербург • Москва • Минск

2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	8
Введение	11
 Раздел 1. Трансформация бизнес-процессов: цели, задачи и диагностика	 17
1.1. Зачем меняют процессы	18
1.1.1. Цель работ	18
1.1.2. Формализация/регламентация процесса	20
1.1.3. Организационные изменения	22
1.1.4. Автоматизация	24
1.1.5. Трансформация (совершенствование/ реинжиниринг)	26
1.2. Постановка задачи на изменение процессов	29
1.2.1. От бизнес-задачи к изменению процесса	29
1.2.2. Показатель процесса и показатели изменения процесса	34
1.2.3. Некоторые нюансы постановки задачи на изменение процесса	37
1.2.4. Задача на изменение процесса: эволюция и формулировки	40
1.2.5. Выбор KPI для изменения процесса	43
1.2.6. Предварительная оценка экономического эффекта	50
1.2.7. Продажа проекта	55

1.3. Как выбрать метод изменения процессов	57
1.3.1. Методы изменения процессов	57
1.3.2. Реинжиниринг бизнес-процессов	58
1.3.3. Инжиниринг бизнес-процессов	62
1.3.4. Совершенствование бизнес-процессов.....	64
1.3.5. Оптимизация — вид совершенствования, основанный на количественных оценках.....	69
1.3.6. Различия между реинжинирингом и совершенствованием.....	70
1.3.7. Выбор метода трансформации	72
1.4. Как организовать работы. Как вовлечь персонал	83
1.4.1. «Начинающая» организация.....	83
1.4.2. Зрелая организация	87
1.5. Диагностика бизнес-процессов	89
1.5.1. Диагностика как метод исследования процессов	89
1.5.2. Общая диагностика процессов	90
1.5.3. Проблемы процессов	92
1.5.4. Дерево проблем и алгоритм его построения	94
1.5.5. Как проводится локальная диагностика.....	100
1.5.6. Что дальше?	104
 Раздел 2. Трансформация бизнес-процессов: анализ	 105
2.1. Анализ и разработка направлений совершенствования процессов. Введение.....	106
2.1.1. Основы анализа процессов	106
2.1.2. Разработка вариантов совершенствования процессов	111
2.1.3. Приемы и методы анализа	116
2.1.4. Анализ соблюдения методологии и ошибок при описании процессов	121

2.2. Анализ ошибок и потерь процесса.....	126
2.2.1. Ошибки и потери процесса.....	126
2.2.2. Неадекватное использование информации.....	149
2.3. Анализ дизайна процесса и распределения ответственности.....	163
2.3.1. Дизайн и логика — визуальный первичный анализ.....	163
2.3.2. Вариативность и вариабельность процесса.....	165
2.3.3. Распределение ответственности. Организационные разрывы.....	169
2.3.4. Дизайн процесса. Горизонтальное сжатие.....	170
2.3.5. Дизайн процесса. Вертикальное сжатие.....	173
2.4. Анализ характеристик процесса.....	177
2.4.1. Характеристики процесса и их показатели.....	177
2.4.2. Временные характеристики процесса.....	181
2.4.3. Стоимость процесса.....	184
2.4.4. Удовлетворенность процессом.....	194
2.4.5. Управляемость процесса.....	200
2.4.6. Динамика процесса.....	203
2.5. Анализ окружения процесса.....	206
2.5.1. Документооборот.....	206
2.5.2. Ресурсное окружение процесса.....	212
2.5.3. Риски процесса.....	217
2.5.4. Входы/выходы и мощность процесса.....	224
2.6. Анализ соответствия требованиям или релевантным образцам.....	228
2.6.1. Результаты аттестации и аудита процесса.....	229
2.6.2. Соответствие требованиям нормативных актов и стандартов.....	230

2.6.3. Соответствие регламенту.....	231
2.6.4. Соответствие бенчмаркиговым образцам и референтным моделям.....	234
2.7. Анализ в рамках систем менеджмента.....	236
2.7.1. Бережливое производство.....	237
2.7.2. Система «Шесть сигм».....	248
2.7.3. Система «Lean Шесть сигм».....	256
2.7.4. Система Кайдзен.....	257
2.7.5. Система Канбан.....	260
2.7.6. Теория ограничений Голдратта.....	262
2.7.7. Всеобщее управление качеством.....	268
2.8. Анализ, привязанный к релевантной точке зрения.....	275
2.8.1. Взгляд клиента, поставщика, партнера.....	276
2.8.2. Взгляд пользователя/потребителя.....	285
2.8.3. Точка зрения обособленных или особых подразделений компании.....	287
2.9. Прочие виды анализа процессов.....	289
2.9.1. Потенциал автоматизации.....	289
2.9.2. Культурное окружение: корпоративная культура и процесс.....	292
2.10. Технология Process Mining и анализ бизнес-процессов.....	296
2.10.1. Технология Process Mining.....	296
2.10.2. Преимущества и перспективы Process Mining.....	302
2.10.3. Инструменты Process Mining.....	307
2.10.4. Анализ процессов с применением инструментов Process Mining.....	310
2.10.5. Мифы и правда о Process Mining.....	315

2.11. Проблемы и ошибки проектов совершенствования бизнес-процессов	317
2.11.1. Человеческий фактор	317
2.11.2. Проблемы с целями и размахом.	320
2.11.3. Управление проектом.	321
2.11.4. Понимание ситуации «как есть»	324
2.11.5. Анализ и направления совершенствования.	325
Заключение	327
Литература	329
Указатель терминов и сокращений.	331