

О.И. ДОЛГАНОВА

# БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

## АНАЛИЗ, МОДЕЛИРОВАНИЕ, ТЕХНОЛОГИИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

УЧЕБНИК

Управление бизнес-процессами

Обнаружение бизнес-процессов

Описание и моделирование бизнес-процессов

Анализ бизнес-процессов

Совершенствование бизнес-процессов

Автоматизация бизнес-процессов

КНОРУС

**BOOK.ru**  
ЧИТАТЬ ONLINE



# Оглавление

<b>Предисловие</b> .....	7
<b>Глава 1. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ</b> .....	9
1.1. Введение в управление бизнес-процессами .....	9
1.2. Развитие процессного мышления.....	11
1.3. Бизнес-процесс и его компоненты .....	12
1.4. Концепция управления бизнес-процессами .....	20
1.4.1. Принципы управления бизнес-процессами .....	23
1.4.2. Компоненты управления бизнес-процессами.....	28
1.5. Жизненный цикл управления бизнес-процессами.....	30
1.5.1. Классическая модель жизненного цикла управления бизнес-процессами .....	31
1.5.2. Модель жизненного цикла BPM от BPM СВОК 4.0 .....	34
1.6. Смежные области знаний.....	38
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	38
<b>Глава 2. ОБНАРУЖЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ</b> .....	40
2.1. Анализ бизнес-стратегии компании .....	40
2.1.1. Канва А. Остервальдера .....	41
2.1.2. Сбалансированная система показателей Нортон и Каплана .....	45
2.2. Построение системы бизнес-процессов компании .....	52
2.2.1. Подходы к классификации процессов.....	53
2.2.2. Сквозные процессы .....	57
2.2.3. Типы отношений между бизнес-процессами .....	61
2.3. Референтные модели классификации бизнес-процессов.....	63
2.3.1. Цепочка создания стоимости М. Портера .....	63
2.3.2. Классификация PCF APQC.....	65

2.3.3. Структура бизнес-процессов eTOM.....	66
2.3.4. Модель цепочки поставок SCOR .....	70
2.3.5. Цепочка ценности ИТ-компании .....	74
2.4. Построение процессной архитектуры .....	76
2.5. Ранжирование и выбор процессов.....	79
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	84
<b>Глава 3. ОПИСАНИЕ И МОДЕЛИРОВАНИЕ</b>	
<b>БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ</b> .....	86
3.1. Методология моделирования бизнес-процессов .....	86
3.2. Регламентация процесса .....	90
3.3. Метод SIPOC .....	97
3.4. Методология IDEF0 .....	100
3.5. Методология ARIS.....	105
3.6. Нотация BPMN 2.0 .....	118
3.7. Прочие подходы к описанию и моделированию процессов.....	133
3.7.1. Кросс-функциональная блок-схема .....	133
3.7.2. Нотация DMN.....	138
3.7.3. Нотация CMMN .....	144
3.8. Инструментальные средства моделирования.....	145
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	146
<b>Глава 4. АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ</b> .....	147
4.1. Качественный анализ .....	148
4.1.1. Анализ добавленной ценности.....	148
4.1.2. Анализ потерь.....	154
4.1.3. Выявление и анализ проблем .....	158
4.1.4. Анализ причин .....	167
4.2. Количественный анализ.....	176
4.2.1. Показатели и их измерение .....	177
4.2.2. Анализ потока .....	180
4.2.3. Расчет стоимости бизнес-процесса.....	190
4.2.4. Функционально-стоимостной анализ .....	193
4.2.5. Имитационное моделирование .....	197
4.3. Оценка бизнес-процессов .....	198
4.3.1. Концепция совершенствования Болдриджа .....	198
4.3.2. Модель CMMI.....	200

4.4. Анализ рисков бизнес-процессов .....	205
4.5. Технологии интеллектуального анализа бизнес-процессов .....	212
4.5.1. Process Mining .....	212
4.5.2. Process Intelligence .....	226
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	229
<b>Глава 5. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ</b> .....	230
5.1. Классификация методов совершенствования бизнес-процессов .....	230
5.2. Методы непрерывного совершенствования бизнес-процессов .....	235
5.2.1. Шесть сигм .....	235
5.2.2. Теория ограничений систем .....	240
5.2.3. ТРИЗ .....	241
5.2.4. Эвристический метод перепроектирования процесса .....	245
5.2.5. Бенчмаркинг .....	251
5.2.6. Концепция бережливого производства .....	252
5.2.7. Креативные транзакционные методы .....	256
5.3. Трансформационные методы совершенствования бизнес-процессов .....	258
5.3.1. Реинжиниринг бизнес-процессов .....	258
5.3.2. Инновации, основанные на дизайне .....	261
5.3.3. Проектирование процесса на основе продукта .....	264
5.3.4. Канва модели процесса .....	266
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	271
<b>Глава 6. АВТОМАТИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ</b> .....	272
6.1. Методология ESOAR .....	277
6.2. Система управления бизнес-процессами .....	278
6.3. Роботизированная автоматизация процессов .....	282
6.3.1. Назначение и область применения RPA .....	282
6.3.2. Интеллектуальная роботизация процессов (IRPA) .....	288
6.3.3. Оценка целесообразности применения RPA .....	292
6.4. Интеллектуальная автоматизация процессов .....	297
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	300
<b>Литература</b> .....	301
<b>Глоссарий</b> .....	310

<b>Приложения</b> .....	315
<i>Приложение 1.</i> Межотраслевой РСФ АРQC.....	315
<i>Приложение 2.</i> Примеры анкет для сбора данных о процессах .....	318
<i>Приложение 3.</i> Концепция бережливого производства .....	319
<i>Приложение 4.</i> Образовательные онлайн-ресурсы, аудио- и видеоматериалы.....	321
<i>Приложение 5.</i> Инструментальные средства и онлайн-сервисы .....	323