

**СЕРИЯ УЧЕБНИКОВ  
ДЛЯ ПРОГРАММЫ МВА**  
(Master of Business Administration)

# **БИЗНЕС- ПРОЦЕССЫ**

**РЕГЛАМЕНТАЦИЯ  
И УПРАВЛЕНИЕ**

**В.Г. Елиферов  
В.В. Репин**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ  
И ФИНАНСОВ «СИНЕРГИЯ»



## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	5
<b>ГЛАВА 1.</b>	
<b>БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ: ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ</b> .....	9
1.1. ЧТО СКРЫВАЕТСЯ ЗА ПОНЯТИЕМ «ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД» .....	9
1.1.1. Что ожидают руководители организаций от внедрения процессного подхода? .....	10
1.1.2. Программные продукты управления предприятием .....	13
1.1.3. Система терминов процессного подхода .....	15
1.1.4. Процессы подразделений (внутрифункциональные процессы) .....	24
1.1.5. Сквозные (межфункциональные) процессы .....	26
1.1.6. Декомпозиция процессов .....	36
1.1.7. Процессная и функциональная системы управления: возможно ли совмещение? .....	38
1.2. СЕТЬ ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ .....	41
1.2.1. Особенности выделения процессов в организации и объединения их в одну сеть .....	42
1.3. ПРАВИЛА ВЫДЕЛЕНИЯ ПРОЦЕССОВ В ОРГАНИЗАЦИИ .....	50
1.3.1. Классификация процессов .....	52
1.3.2. Размер и число процессов .....	59
1.4. ТЕХНИКА ПОШАГОВОГО ВЫДЕЛЕНИЯ ПРОЦЕССОВ .....	76
1.4.1. Применение правил выделения процессов .....	76
1.4.2. Пошаговое выделение процессов организации .....	79
1.5. ПРАКТИЧЕСКИЙ ПРИМЕР ВЫДЕЛЕНИЯ ПРОЦЕССОВ ТОРГОВО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....	85
1.5.1. Исходные данные по компании .....	85

1.5.2. Результаты обследования компании консультантами .....	87
1.5.3. Проект сети процессов компании .....	90
1.5.4. Уточненный список процессов и их владельцев .....	92
1.6. ЛИТЕРАТУРА К ГЛАВЕ 1 .....	93

## **ГЛАВА 2.**

### **УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ .....**

<b>2.1. СЕГМЕНТИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА СИСТЕМУ ПРОЦЕССОВ .....</b>	<b>95</b>
2.1.1. Функции системы менеджмента процесса .....	98
2.1.2. Наложение требований разделов стандартов МС ИСО 9001:2000 на схему управления процессом .....	104
2.1.3. Распределение функций между процессами .....	107
2.1.4. Проблемы выделения сквозных процессов .....	112
2.1.5. Сегментирование деятельности на примере процесса бюджетирования .....	119
<b>2.2. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ (ПРОЦЕССАМИ) .....</b>	<b>127</b>
2.2.1. Процесс управления организацией .....	134
2.2.2. Система показателей для управления процессами .....	138
2.2.3. Ресурсы процесса .....	142
<b>2.3. РЕГЛАМЕНТИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА .....</b>	<b>144</b>
2.3.1. Система документации процесса .....	147
2.3.2. Распределение ответственности за работы в процессе .....	150
<b>2.4. СОГЛАСОВАНИЕ ВХОДОВ И ВЫХОДОВ МЕЖДУ ПРОЦЕССАМИ .....</b>	<b>154</b>
2.4.1. Техника согласования входов и выходов между процессами .....	154
2.4.2. Табличное согласование входов и выходов процессов между собой .....	159
<b>2.5. ПРАКТИЧЕСКИЙ ПРИМЕР ВЫБОРА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ПРОЦЕССА «УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ» ТОРГОВО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ .....</b>	<b>162</b>
2.5.1. Исходные данные по компании .....	162
2.5.2. Список показателей, предложенных финансовым директором в ходе обсуждения способов измерения хода процесса .....	163

2.5.3. Окончательный перечень показателей, вошедших в «Справку о ходе процесса «Управление финансами»» .....	166
2.6. ЛИТЕРАТУРА К ГЛАВЕ 2 .....	167

## **ГЛАВА 3.**

### **МЕТОДИКИ РЕГЛАМЕНТАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ..... 168**

3.1. ОБЗОР МЕТОДИК МОДЕЛИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИХ ПРИМЕНЕНИЮ .....	168
3.1.1. Для чего используются методики моделирования бизнес-процессов .....	168
3.1.2. Описание нотации ARIS eEPC .....	170
3.1.3. Описание нотации IDEF0, IDEF3 .....	173
3.1.4. Сравнительный анализ нотаций ARIS и IDEF .....	179
3.1.5. Функциональные возможности программных продуктов ARIS и BPWin .....	181
3.1.6. Рекомендации по применению методик и программных продуктов в зависимости от типовых задач .....	184
3.2. «ПЛОСКИЕ» И «ОБЪЕМНЫЕ» МОДЕЛИ ПРОЦЕССОВ .....	186
3.2.1. Почему модель процесса должна быть «объемной»? .....	186
3.2.2. «Объемные» модели в нотации ARIS eEPC .....	187
3.2.3. «Объемные» модели в нотации IDEF0 .....	190
3.2.4. Модель бизнес-процесса в ARIS eEPC, удовлетворяющая требованиям процессного подхода к управлению .....	192
3.3. ПРИМЕРЫ ТИПИЧНЫХ ОШИБОК ПРИ ФОРМИРОВАНИИ СХЕМ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ .....	200
3.3.1. Ошибки при формировании схем в нотации IDEF0 .....	200
3.3.2. Ошибки при формировании модели в нотации ARIS eEPC .....	202
3.4. ПРИМЕР ПРАКТИЧЕСКОГО ОПИСАНИЯ ПРОЦЕССА .....	204
3.4.1. Описание примера и постановка задачи .....	204
3.4.2. Разбор примера описания процесса .....	209
3.5. КОМПЛЕКСНАЯ РЕГЛАМЕНТАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ .....	215
3.5.1. Регламентация бизнес-процессов при помощи шаблона .....	215

3.5.2. Структура шаблона регламента выполнения бизнес-процесса .....	218
3.5.3. Рекомендации по описанию бизнес-процессов при помощи шаблона .....	244
3.6. ЛИТЕРАТУРА К ГЛАВЕ 3 .....	250

#### **ГЛАВА 4.**

<b>РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ .....</b>	<b>251</b>
4.1. СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ: ПРИВЯЗКА К БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМ .....	251
4.2. РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ .....	278
4.3. ЛИТЕРАТУРА К ГЛАВЕ 4 .....	313