

**Оптимизация всех
бизнес-процессов:
руководство
к действию**



Исаев Р.А.

Оглавление

Предисловие.....	7
ЧАСТЬ 1. Оптимизация процессов	9
1. История выполнения массового бизнес-процесса и его оптимизации	9
1.1. Как работает процесс в обычном виде (as-is)	9
1.2. Проблемы процесса.....	11
1.3. Как оптимизировать процесс (to-be)	12
1.4. Выводы	14
2. Алгоритм оптимизации процессов.....	15
2.1. Общее описание	15
2.2. Описание каждого этапа (задачи) алгоритма	17
2.3. Системный подход к оптимизации процессов и примеры.....	22
3. Методы анализа и оптимизации процессов	28
3.1. Методы для одного (любого) процесса.....	28
3.1.1. Диагностика и аудит процесса, расчёт уровня зрелости	28
3.1.2. Анализ бизнес-логики процесса	29
3.1.3. Анализ возможности изменения процесса и барьеров.....	31
3.1.4. Анализ влияния изменения процесса на корпоративную архитектуру	32
3.1.5. Анализ фрагментарности процесса	33
3.1.6. Анализ операционных рисков процесса.....	36
3.1.7. Расчёт полезного времени, трудоёмкости, стоимости, численности исполнителей процесса	39
3.1.8. Анализ истории версий процесса	42

3.1.9. Анализ паспорта процесса	43
3.2. Методы для группы процессов.....	45
3.2.1. Расчёт важности и проблемности процессов, ранжирование.....	45
3.2.2. Анализ матрицы процессов и ролей.....	49
3.2.3. Анализ актуальности моделей процессов	52
3.2.4. Анализ документации процессов.....	53
3.2.5. Анализ показателей КРІ процессов	54
3.2.6. Анализ матрицы «Процессы – ИТ-системы».....	54
3.2.7. Анализ использования типовых и повторяющихся процедур в процессах	55
3.3. Общие методы.....	58
3.3.1. Расчёт и анализ организационной гибкости.....	58
3.3.2. Сравнительный анализ и поддержка принятия решений.....	59
3.3.3. SWOT-анализ.....	61
3.3.4. Бенчмаркинг (внедрение лучших практик)	63
3.3.5. Анализ причин проблем и разработка карт решений (диаграммы Исикавы).....	65
3.3.6. Анализ компетенций для процессов.....	69
3.3.7. Анализ полномочий сотрудников в рамках процессов.....	71
4. Аудит и доработка корпоративной архитектуры и комплексной цифровой модели организации.....	72
4.1. Как проводить аудит	73
4.2. Примеры результатов аудита.....	76
4.3. Доработка и оптимизация комплексной цифровой модели организации.....	77

5. Описание и оптимизация процессов с минимальными инвестициями и рисками	80
5.1. Выгоды и практическая ценность от описания и оптимизации процессов	80
5.2. Первоначальные инвестиции	83
5.3. Описание и оптимизация процессов в разных форматах организации работ	84
5.4. Приказ по описанию и оптимизации процессов	85
5.5. Быстрое описание и оптимизация процессов в децентрализованном формате	86
ЧАСТЬ 2. Описание процессов и общие темы	89
6. Необходимость и преимущества графического описания процессов	89
6.1. Форматы описания бизнес-процессов с точки зрения оформления (формализации)	90
6.2. Почему важно именно графическое описание бизнес-процессов	92
7. Как сделать главной и незаменимой систему управления бизнес-процессами	98
7.1. Практические методы внедрения изменений	99
7.2. Интеграция СУБП в работу ключевых подразделений и систем управления	103
7.3. Процессный офис – центральное звено в работе организации	106
8. Тренды по работе с бизнес-процессами и алгоритмы их реализации	108
8.1. Главные тренды (направления)	108
8.2. Алгоритмы организационного развития и менеджмента (управления)	110

8.3. Современные особенности развития организаций и конкурентной среды	115
9. Цифровой двойник организации: требования, структура, примеры	117
9.1. Главные термины и определения	118
9.2. Требования к цифровому двойнику организации.....	119
9.3. Практические примеры.....	127
10. Сравнительный анализ систем бизнес-моделирования и успешное внедрение	128
10.1. Критерии сравнения.....	129
10.2. Обоснование оптимального выбора.....	134
10.3. Факторы успеха для внедрения и применения системы бизнес-моделирования.....	135
Положение о бизнес-процессах организации.....	138
1. Термины и сокращения.....	138
2. Общие положения.....	139
3. Архитектура и основные компоненты СУБП.....	142
4. Функционирование СУБП.....	147
5. Исполнители, ответственные и права в рамках СУБП..	151
6. Работа с проектными и процессными рисками	158
7. Корпоративный портал (электронная база знаний)	160
8. Показатели управления бизнес-процессами	161
Рекомендуемая литература и источники информации.....	164
Информация об авторе	169