

УДК 658.5.011  
ББК (У)65.050.2  
И46

**Ильин, В. В.**

И46 Моделирование бизнес-процессов. Практический опыт разработчика [Электронный ресурс] / В. В. Ильин. – 4-е изд. (эл.). – Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf : 252 с. : ил.). – М. : Агентство электронных изданий «Интермедиатор», 2018. — Систем. требования: Adobe Reader XI ; экран 10".

ISBN 978-5-91349-056-8

Эта книга написана для заказчиков и будущих пользователей информационных систем управления (ИТ-систем) и представляет собой пособие по подготовке компании к разработке и внедрению системы управления производством. В ней дана реальная методика организации и проведения работ по бизнес-моделированию с использованием пакета ARIS. Автор с позиции практикующего специалиста подробно комментирует основные аспекты моделирования бизнес-процессов и в качестве примера описывает ту конкретную методику создания бизнес-моделей, которой пользуется сам. Новое издание дополнено обсуждением таких важных вопросов, как создание системы менеджмента качеством, управление ИТ-проектами, анализ результатов внедрения информационных систем.

Материал изложен понятным и доступным языком, что поможет читателю получить полное представление о деятельности преуспевающей компании и по иному взглянуть на собственную.

УДК 658.5.011  
ББК (У)65.050.2

**Деривативное электронное издание на основе печатного издания:** Моделирование бизнес-процессов. Практический опыт разработчика. — 2-е издание. — М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2008. — 256 с. : ил. — ISBN 978-5-8459-1338-8 (рус.)

**В соответствии со ст. 1299 и 1301 ГК РФ при устранении ограничений, установленных техническими средствами защиты авторских прав, правообладатель вправе требовать от нарушителя возмещения убытков или выплаты компенсации**

© ООО «И.Д. Вильямс», 2008

© Агентство электронных изданий  
«Интермедиатор», 2015

ISBN 978-5-91349-056-8

# Оглавление

---

<b>Введение</b>	<b>11</b>
<b>Глава 1. Концепция реинжиниринга</b>	<b>17</b>
<b>Глава 2. Концепция бизнес-моделирования</b>	<b>31</b>
<b>Глава 3. Методика описания и регламентации БМ</b>	<b>43</b>
<b>Глава 4. Методика описания и регламентации БП</b>	<b>59</b>
<b>Глава 5. Качество моделирования</b>	<b>65</b>
<b>Глава 6. Бизнес-структуры компании и КИСУ</b>	<b>85</b>
<b>Глава 7. Ошибки бизнес-моделирования</b>	<b>97</b>
<b>Глава 8. Бизнес-модели компании</b>	<b>105</b>
<b>Глава 9. Подведем итоги</b>	<b>113</b>
<b>Приложение А. Инструментальная среда ARIS</b>	<b>129</b>
<b>Приложение Б. Система менеджмента качеством</b>	<b>165</b>
<b>Приложение В. Управление ИТ-проектами</b>	<b>187</b>
<b>Приложение Г. Выбор ИС и подход к анализу результатов ее внедрения</b>	<b>225</b>
<b>Приложение Д. Расшифровка аббревиатур</b>	<b>243</b>
<b>Литература</b>	<b>245</b>
<b>Предметный указатель</b>	<b>247</b>

# Содержание

---

<b>Введение</b>	11
<b>От автора</b>	11
Предисловие ко второму изданию	11
Для кого написана эта книга	13
Зачем написана эта книга	13
Почему написана эта книга	14
Для чего написана эта книга	14
PS	15
<b>Об авторе</b>	15
<b>Глава 1. Концепция реинжиниринга</b>	17
1.1. Подходы к реинжинирингу	17
1.2. Роль БМ при подготовке к внедрению КИСУ	22
1.3. Необходимость ИТ-системного проекта	29
<b>Глава 2. Концепция бизнес-моделирования</b>	31
2.1. Выбираем методологию описания БП	32
2.2. Итак задача поставлена — описать БП	34
2.3. Как будем описывать?	36
2.4. А что дает БМ?	38
2.5. Так что же должен уметь и знать СА?	39
2.6. Итак, что же делать?	40
2.7. Кого выбрать?	41

<b>Глава 3. Методика описания и регламентации БМ<sup>А</sup></b>	43
3.1. Архитектура БМ	44
3.2. Требования к организации работ по описанию БМ	51
3.3. Состав работ по описанию БМ	52
3.4. Требования к анализу качества и эффективности работ по описанию БМ	55
3.5. Порядок документирования и архивирования документов по БМ	56
3.6. Порядок внесения изменений в документы, регламентирующие выполнение БМ и ее БП	56
<b>Глава 4. Методика описания и регламентации БП</b>	59
4.1. Методика описания БП	60
4.2. Требования к описанию БП	60
4.3. Порядок описания регламента БП	61
4.4. Структура регламента выполнения БП	62
4.5. Состав работ по регламентации БП	62
4.6. Требования к анализу качества и эффективности работ по регламентации БП	64
<b>Глава 5. Качество моделирования</b>	65
5.1. Обеспечение качества моделирования	65
5.2. Оптимизация БП и определение их показателей	72
5.2.1. Подход к последующей оптимизации БП	72
5.2.2. Подход к разработке ССП	76
5.3. Рекомендации по созданию БМ производственных процессов	76
5.4. БМ — мифы и реальность	77
Миф первый: КИСУ внедряется в связи с потребностями компании	78
Миф второй: для БМ важно правильно выбрать CASE-средство моделирования	79
Миф третий: БМ — дело рук персонала только ИТ-подразделения	80
Миф четвертый: БМ — это просто описание БП	81
Миф пятый: имитационное моделирование БП позволит увеличить прибыль	82
Миф шестой и самый коварный: без БМ можно обойтись	82
Миф седьмой: при БМ можно обойтись без консультантов	83
<b>Глава 6. Бизнес-структуры компании и КИСУ</b>	85
6.1. Роль и место СЮ в построении КИСУ	85
6.2. Взаимосвязь КИСУ с СМК	88
6.3. Роль маркетинга в управлении компанией	92

<b>Глава 7. Ошибки бизнес-моделирования</b>	97
7.1. Отсутствие четких целей и задач	97
7.2. Отсутствие ответственных лиц	99
7.3. Отсутствие единого понимания (согласения)	99
7.4. Лоскутное использование методологии	99
7.5. Внедрение в рамках отдельного проекта	100
7.6. Несвязанные направления документирования	100
7.7. Документирование в различных базах данных	100
7.8. Отсутствие обучения персонала	102
7.9. Документирование есть конечный процесс	102
7.10. Принятие необоснованных решений	103
7.11. Неполная информация о БП	103
7.12. Изменение требований	104
<b>Глава 8. Бизнес-модели компании</b>	105
8.1. Оптимальная модель CMK с использованием ARIS	105
8.2. Модульный вариант бизнес-модели компании	109
<b>Глава 9. Подведем итоги</b>	113
9.1. Так как же правильно обустроить компанию?	113
9.2. Что будем делать дальше	122
9.3. Заключение	125
<b>Приложение А. Инструментальная среда ARIS</b>	129
<b>А.1. Моделирование в среде ARIS</b>	130
А.1.1. Выбор типов моделей ARIS для выполнения БМд	130
А.1.2. Примеры диаграмм и моделей	131
А.1.3. Рекомендуемый перечень используемых типов объектов	136
Заполнение дополнительных атрибутов объектов	
организационной структуры подразделений	141
Использование типов связей объектов моделей	143
<b>А.2. Практическое руководство по созданию моделей в ARIS</b>	143
А.2.1. Начальная настройка ARIS	143
Начальные настройки рабочей среды ARIS	145
Работа с системой ARIS на русском языке	146
Настройка сетки экрана моделирования	147
Наследование прав доступа к папкам ARIS	148
Настройка привилегий на рабочих местах разработчиков	148
А.2.2. Общие положения по моделированию	148
А.2.3. Наименование объектов	150

Разрешение конфликтов наименования объектов	150
<b>А.2.4. Создание моделей</b>	150
Разработка организационной модели ИС	155
Разработка функциональной модели ИС	156
<b>А.2.5 Возможности ARIS при внедрении ИС</b>	157
Документирование организационной структуры	157
Формирование отчетов на базе построенной модели	157
Документирование (регламентация) бизнес-процессов и создание репозитория описаний бизнес-процессов	158
Динамическое моделирование	158
Управление операционными рисками	159
Анализ и оптимизация моделей бизнес-процессов	159
Проведение функционально-стоимостного анализа бизнеса	160
Стратегическое планирование и управление	160
<b>А.3. Рекомендуемый регламент описания БП в eEPC-модели ARIS</b>	160
Описание входов и выходов БП	161
Описание ресурсного окружения	162
Описание технологий и участия руководителя	162
Описание цикла управления процессом	163
Описание контрольных точек измерений и показателей процесса	163
Описание отклонений от нормального хода процесса	163
<b>Приложение Б. Система менеджмента качеством</b>	165
<b>Б.1. Что такое СМК</b>	165
Б.1.1. Для чего создается СМК	166
Б.1.2. Факторы успеха СМК	170
Б.1.3. Резюме (простым и понятным персоналу языком)	175
<b>Б.2. Человеческий фактор</b>	176
Б.2.1. Нравственно надежный персонал	176
Б.2.2. Мотивация и демотивация	179
Б.2.3. Построение корпоративной культуры	181
Б.2.4. Оценка эффективности деятельности службы управления персоналом	185
<b>Приложение В. Управление ИТ-проектами</b>	187
<b>В.1. Методология проектного управления</b>	187
В.1.1. Управление по целям — логика проектного управления	187
В.1.2. Планирование и жизненный цикл проекта	193
В.1.3. Что такое офис управления проектами	198
В.1.4. Аналитическая работа в ОУП	204
<b>В.2. Возможности повышения качества ИТ-проекта</b>	207
Детализация задач	211

Мотивация персонала	213
Полнота анализа и необходимости выдвинутых требований к системе	214
Обеспечение качества проектной документации	217
Возможность адаптации результатов к изменениям бизнеса потребителя	218
Уменьшение вероятности возникновения дефектов	218
Уменьшение вероятности возникновения проблем и ошибок в результатах проекта	221
Создание стандартов и методологии выполнения проектов	221

## **Приложение Г. Выбор ИС и подход к анализу результатов ее внедрения**

<b>Г.1. Методы оценки эффективности ИС</b>	225
<b>Г.2. Пользователи внедряемой системы</b>	228
Г.2.1. Бизнес-пользователи	228
Г.2.2. Финансовая служба	229
Г.2.3. ИТ-служба	230
<b>Г.3. Проблема снижения затрат</b>	232
Г.3.1. Результаты для бизнеса в целом	232
Г.3.2. Взаимодействие бизнеса и ИТ-службы	233
Г.3.3. Результаты для ИТ-службы	234
<b>Г.4. Алгоритм принятия решения о внедрении ИС</b>	234
<b>Г.5. Оценка эффективности внедрения ИС</b>	235
Г.5.1. Оценка экономической эффективности	235
Г.5.2. Расчет абсолютной эффективности	236
Г.5.3. Учет фактора времени	237
Г.5.4. Учет фактора неопределенности	238
<b>Г.6. Сравнение вариантов внедрения ИС</b>	238
<b>Г.7. Рекомендации по контролю за реализацией ИТ-проекта</b>	239
Анализ необходимости и достаточности требований к системе	240
Необходимость детального анализа функциональной пригодности системы	240
Использование внедренцами “своей методики” описания БП	240
Использование CASE-средств для отображения бизнес-требований	240
“Готовый” реестр стандартных отчетов	241
Достоверность результатов тестирования системы	241

## **Приложение Д. Расшифровка аббревиатур**

## **Литература**

## **Предметный указатель**