

Тема 1. Функциональный и процессный подходы к управлению организацией

Краткое содержание.

Эволюция подходов к управлению организацией. Система научной организации труда. Предпосылки распространения функционально-ориентированных и структурно-зависимых организаций. Причины распространения процессно-ориентированных организаций. Ограничения и возможности процессного подхода, связанные с социально-культурными, экономическими и психологическими факторами. Организация как социальная технико-экономическая система. Ретроспектива изучения систем и изменение взглядов на бизнес-систему: от механистической до «мультиразумной». Развитие концепций Р.Акоффа и Д. Гараедаги применительно к процессному управлению. Достоинства и недостатки типов управления.

Тема 2. Теоретические основы управления процессами

Краткое содержание.

Бизнес-процесс. Концепция четырехфазного управленческого цикла (планируй-делай- проверяй-внедряй, PDCA). Цикл Ишикавы. Концепция Business Process Management. Жизненный цикл управления процессами в BPM. Проектирование процессов. Реализация процессов. Свойства организации как системы процессов. Выявление сути целостности системы. Анализ взаимосвязей элементов системы и ее подсистем, их согласование. Определение системы путем выявления или разработки процессов, влияющих на достижение заданной стратегической цели эффективным способом. Взаимосвязи между процессами системы.

Непрерывное совершенствование системы посредством измерения и оценки. Иерархическое представление сложной системы. Графическое моделирование

сложных систем. Структурный объект и связь. Понятие детализации (декомпозиции). Субъекты в бизнес-процессах.

Тема 3. Процесс и его компоненты

Краткое содержание.

Определения процесса различных школ. Иерархия понятия «процесс». Задание процесса как объекта управления. Название (определение) процесса. Основные элементы процесса и его окружение. Определение владельца процесса. Критерии выбора владельца процесса. Определение цели процесса. Определение границ и интерфейсов. Определение входов и выходов процессов. Определение ресурсного окружения процесса. Документирование процесса как первый шаг к совершенствованию процессов. Подходы к документированию процессов. Определение метрик процесса, ключевых показателей его результативности. Расстановка контрольных точек для измерений.

Классификация процессов. Варианты описания процессов. Входы и выходы процесса. Поставщики и потребители потоков процесса. Пример модели поставщиков и потребителей потоков процесса в организации. Ресурсное окружение процесса.

Персонал. Документы. Продукция. Данные. Технические ресурсы. Материальные ресурсы. Знания и полномочия персонала. Границы и интерфейсы.

Свойства бизнес-процесса. Показатели, характеризующие параметры процесса: результативность, определенность, управляемость, эффективность, повторяемость, гибкость.

Определение метрики процесса. Методы определения цели процесса, целевая точка, текущее измерение процесса, результат усовершенствования процесса.

Тема 4. Эталонные и референтные модели

Краткое содержание.

Эталонная модель Международной бенчмаркинговой палаты Американского Центра производительности и качества (American Productivity & Quality Center, APQC): структура классификации процессов (Process Classification Framework): 13-процессная эталонная модель» - особенности применения, глубина детализации процессов, метрики процессов.

Модель и концепция СММ на основе «зрелости» процессов. Термины и определения, модели и стандарты SPICE, CMMI. Уровни зрелости процессов и их использование в проектах по совершенствованию деятельности организации. Аттестация процесса (process assessment) как формальная оценка процесса жизненного цикла программного средства, принятого в организации, в соответствии с моделью, совместимой с эталонной.

Использование библиотеки ITIL (Information Technology Infrastructure Library) как стандарта и референтной модели: границы и особенности применения. Модель ITSM (IT Service Management), процессы ИТ - подразделения. Модель eTOM (enhanced Telecom Operations Map). Модель SCOR (Supply Chain Operations Reference model).

Тема 5. Методологии моделирования

Краткое содержание.

Понятие о моделировании деятельности. Моделирование деятельности и моделирование процессов. Общие принципы моделирования. Принципы моделирования деятельности организации. Учет целей моделирования. Моделирование «от общего к частному». Принцип разумной достаточности. Обеспечение целостности описания. «Эргономика» модели. Соизмеримость моделей одного уровня детализации по степени обобщения информации. Предметные области в деятельности организации. Уровни описания.

Эволюция развития методологий моделирования. Методологии структурного подхода. Методологии объектно-ориентированного подхода. Методологии, ориентированные на бизнес- процессы. Оптимизация бизнес-процессов. Интеграция ИТ-систем на основе процессов. Мониторинг характеристик процессов.

Требования к инструментальным системам и их связь с методологией моделирования. Инструментальная система ARIS Express и другие объектно-ориентированные инструменты. Разработка, проверка, анализ, совершенствование моделей. Документирование моделей. Экспорт/импорт моделей. Объекты. Атрибуты объекта. Инструментальная среда Bizagi. Возможности и ограничения моделирования в среде офисных программных пакетов. Сравнительный анализ инструментальных средств.

Тема 6. Методики описания различных предметных областей деятельности

Краткое содержание.

Классификация моделей организации. Модели организационной структуры. Подходы к описанию организационной структуры. Взаимосвязи описания организационной структуры с другими предметными областями. Модели процессов/управления. Предметные области как подсистемы деятельности. Подходы к описанию предметных областей деятельности организации (цели, продукты, ИТ - системы, документы, данные, технические ресурсы).

Принципы выделения бизнес-процессов. Основные модели и уровни описания процессов. Диаграмма цепочки добавленного качества (диаграмма VAD). Событийная цепочка процесса (диаграмма eEPC) и нотация BPMN 2.0. как основные модели описания уровня процедур. Диаграмма окружения функции (FAD). Ресурсное окружение процессов на разных уровнях описания. Проблема целостного описания бизнес-процессов.

Тема 7. Анализ бизнес-процессов и совершенствование деятельности организации

Краткое содержание.

Диагностика проблем организации: от процессов верхнего уровня и стратегии до детализированных процедур. Метод SWOT и его связь с процессами. Методы сбора информации о процессах: интервью, анкетирование, наблюдение, изучение документов. Сравнение с эталонными и референтными моделями. Бенчмаркинг. Инструменты управления качеством. Виды анализа процессов: экспертный, инструментальный и др. Логический анализ и анализ соблюдения методологии описания. Анализ ошибок процесса, логики выполнения процесса. Анализ временных характеристик процесса и ресурсов, динамики выполнения процесса, стоимостных характеристик, ресурсного окружения процессов. Анализ руководителей и исполнителей, документов. Анализ материальных, технических и ИТ ресурсов. Анализ рисков процесса. Анализ результатов аттестации и аудита. Горизонтальное и вертикальное сжатие процессов. Бизнес-инжиниринг процессов деятельности. Два подхода к инжинирингу процессов. Реинжиниринг (business process reengineering), особенности его использования, ограничения и возможности для различных организаций.

Тема 8. Интеграция стратегического и оперативного уровней управления организацией

Краткое содержание.

Методика Системы сбалансированных показателей (ССП, Balanced Scorecard). Показатели целей и показатели процессов (KPI), их взаимосвязь через стратегию. Агрегация показателей. «Запаздывающие» и «опережающие» показатели эффективности. Стратегическая карта и «каскадирование». Перспективы СПП.

Понятие ключевого фактора успеха достижения цели и его связь с понятием «Мероприятие» в методике ССП. Иерархия и детализация целей. Использование количественных и качественных метрик. Метрики результата и метрики процесса. Выбор метрик процессов, измерение параметров и характеристик процессов. Моделирование стратегической карты в инструментальных системах.