

Свод знаний  
по управлению  
бизнес-процессами

# **ВРМ СВОК 4.0**

# **Коллектив авторов Свод знаний по управлению бизнес- процессами: BPM СВОК 4.0**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=67034260](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67034260)*

*Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 4.0: Альпина  
Паблицер; Москва; 2022  
ISBN 9785961475647*

## **Аннотация**

Управление бизнес-процессами (BPM, Business Process Management), или процессное управление, – передовая управленческая дисциплина, рассматривающая оптимизацию и постоянное совершенствование бизнес-процессов (или административных регламентов в случае органов государственного и муниципального управления) как ключ к повышению всех составляющих эффективности компании.

В книге разбираются ключевые понятия процессного управления и конспективно излагаются его основные подходы и методы. В ряду литературы по BPM «Свод знаний» занимает особое место благодаря своей компетентности: в нем даются не оригинальные авторские методики, а только проверенные на практике методы, одобренные ведущими экспертами

Ассоциации профессионалов управления бизнес-процессами (ABPMP, [www.abpmp.org](http://www.abpmp.org)).

В версию 4.0 включены такие новые темы, как методология аджайл, репозитории процессов, минимальное программирование, RPA, блокчейн, искусственный интеллект, машинное обучение, интернет вещей. Приложения пополнились моделью компетенций и типовой программой обучения BPM.

Книга предназначена для руководителей всех уровней, для бизнес-аналитиков, специалистов в области управления бизнес-процессами, специалистов по информационным технологиям, преподавателей, аспирантов, студентов и всех интересующихся процессным подходом к управлению. На «Своде знаний» основан профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению» и сертификация специалистов. BPM СВОК – настольная книга для любой организации, планирующей инициативы в области процессного управления.

# Содержание

Предисловие	8
Вступление	36
1. Карьера специалиста по процессному управлению	45
1.1. Модель компетенций ВРМ	48
1.2. Система профессиональной сертификации АВРМР	51
2. Введение	55
2.1. Что такое Свод знаний по управлению бизнес-процессами ВРМ СВОК	56
2.2. Назначение ВРМ СВОК	58
2.3. Области знаний ВРМ СВОК	60
2.4. Профессиональная сфера ВРМ	67
3. Управление бизнес-процессами	71
3.1. Что такое ВРМ	72
3.2. Жизненный цикл ВРМ	78
3.2.1. Стадия 1: Согласование со стратегией и целями	79
3.2.2. Стадия 2: Проектирование изменений	80
3.2.3. Стадия 3: Планирование инициативы	81
3.2.4. Стадия 4: Внедрение изменений	83
Конец ознакомительного фрагмента.	85

**Тони Бенедикт, Матиас  
Кирхмер, Марк  
Шарсиг, Питер Франц,  
Раджу Саксена, Дэн  
Моррис, Джек Хилти  
Свод знаний по  
управлению бизнес-  
процессами: BPM СВОК 4.0**

Переводчик *Андрей Матусевич*

Научный редактор *Анатолий Белайчук*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *О. Равданис*

Адаптация оригинальной обложки *Д. Изотов*

Арт-директор *Ю. Буга*

Корректоры *Т. Редькина, Е. Чудинова*

Компьютерная верстка *К. Свищёв*

© АВРМР 2009–2019

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО

This reference book is the copyrighted property of the Association of Business Process Management Professionals. All material is protected by copyright and permission should be obtained in writing prior to any reproduction, storage in a retrieval system, or transmission in any form by any means. Requests should be made by contacting the ABPMP through the website [www.abpmp.org](http://www.abpmp.org).

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является неза-*

*конным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

**\* \* \***

# **Предисловие**

## **Об Ассоциации профессионалов управления бизнес-процессами АВРМР**

### **Устав**

Ассоциация профессионалов управления бизнес-процессами (Association of Business Process Management Professionals, АВРМР) является некоммерческой, не зависящей от вендоров, профессиональной организацией, занимающейся продвижением концепций и практик управления бизнес-процессами (BPM). АВРМР работает для практикующих специалистов и под руководством практикующих специалистов.

У АВРМР International есть отделения в нескольких регионах США, и новые отделения продолжают создаваться в США и в мире. Тем, кто хотел бы принять участие в работе АВРМР, но у кого поблизости нет отделения АВРМР, мы советуем рассмотреть вопрос о создании местного отделения. Члены, не ассоциированные с действующим отделением, приписываются к отделению Members At Large, у которого есть собственное выборное руководство и который участвует в деятельности АВРМР наравне с остальными отде-



ниями.

Руководит АВРМР выборный Совет директоров. Каждый президент отделения по должности одновременно является голосующим членом Совета директоров АВРМР International. Также в АВРМР есть Консультативный совет, состоящий из наиболее известных авторов, практиков и экспертов, работающих на добровольной основе. Периодически он дает рекомендации отделениям и Совету директоров по тому, как АВРМР могла бы лучше помогать своим членам.

АВРМР связана партнерскими отношениями с другими профессиональными организациями, в частности с Европейской ассоциацией управления бизнес-процессами (ЕАВРМ), которая поддерживает сертификацию и версии *Свода знаний BPM CBOK®* на французском и немецком языках<sup>1</sup>.

За подробной информацией об АВРМР обращайтесь на сайт [www.abpmp.org](http://www.abpmp.org). Подробную информацию о Европейской Ассоциации профессионалов управления бизнес-процессами (ЕАВРМ) можно найти на ее сайте [www.eabpm.org](http://www.eabpm.org).

## Видение

Видение роли АВРМР следующее:

- возглавлять развитие BPM как основополагающей управленческой дисциплины;
- быть ведущим сообществом профессионалов управления бизнес-процессами;

---

<sup>1</sup> Теперь и на русском. – Прим. пер.

- быть признанным органом сертификации практикующих специалистов по процессному управлению;
- признавать и чтить тех, кто вносит выдающийся вклад в BPM как управленческую дисциплину;
- быть глобальным центром объединения практиков управления бизнес-процессами.

## **Миссия**

Миссия АВРМР заключается в том, чтобы:

- участвовать в развитии практики управления бизнес-процессами;
- продвигать и развивать *Свод знаний по управлению бизнес-процессами BPM СВОК<sup>®</sup>*;
- способствовать развитию и углублению навыков и компетенций специалистов по процессному управлению;
- подтверждать и сертифицировать профессиональные квалификации практиков BPM.

## **От президента АВРМР: для чего мы выпустили *Свод знаний BPM СВОК***

Среди тех, кто вовлечен в управление бизнес-процессами, одни относят себя к ИТ, другие к бизнесу, а есть те, кто, как я, находятся на стыке между этими дисциплинами. АВРМР рассматривает управление бизнес-процессами

(BPM) как сочетание управленческой дисциплины и поддерживающих ее информационных технологий. К сожалению, это единственный консенсус в отношении BPM – по вопросам того, *что такое BPM и как его применять*, определенно недостатка во мнениях нет.

Согласно *Своду знаний по управлению бизнес-процессами BPM СВОК®*:

**Управление бизнес-процессами (BPM)** – это системный подход к выявлению, проектированию, исполнению, документированию, измерению, мониторингу и контролю как автоматизированных, так и неавтоматизированных бизнес-процессов, нацеленный на стабильное достижение показателей, согласованных со стратегическими целями организации. Управление бизнес-процессами (BPM) охватывает осознанную, коллективную, все в большей степени опирающуюся на информационные технологии деятельность по выявлению, оптимизации и управлению сквозными «от и до» бизнес-процессами, нацеленную на бизнес-результат и создание ценности для потребителей и позволяющую организации быстрее достигать своих бизнес-целей. BPM позволяет предприятию согласовывать бизнес-процессы и стратегию и тем самым повышать итоговую эффективность за счет оптимизации конкретных действий, будь то в рамках отдельного подразделения, в масштабах предприятия

*или на стыке нескольких организаций.*

Разнообразие подходов к процессному управлению отражается в разнообразии названий должностей членов АВРМР. Мы насчитали в нашей базе данных более 150 названий, большинство из которых – это менеджер, директор, вице-президент, консультант или архитектор, с добавлением уточняющего определения – по процессам, BPM, оптимизации процессов, процессным инновациям.

Рынки испытывают потребность в стандартах управления бизнес-процессами и в стандартах квалификации специалистов в этой области<sup>2</sup>. Управление бизнес-процессами – это широкая дисциплина, и для успеха в этой профессии необходимо развивать определенный набор знаний и навыков.

Разработанная АВРМР модель компетенций BPM – это путь развития, который описывает навыки, компетенции и уровни опыта для людей, стремящихся сделать карьеру в области управления бизнес-процессами.

Конечно, нет недостатка в организациях, обучающих BPM, но ни одна из них не покрывает полностью весь спектр знаний по управлению бизнес-процессами. Чтобы специалисты по процессному управлению стали влиятельной силой, крайне важно определить ключевые области знаний, подобно тому как PMI (Project Management Institute) сделал

---

<sup>2</sup> В России действует профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению» (приказ Министерства труда и социальной защиты РФ № 248н от 17.04.2018). – *Прим. ред.*

это для профессионалов в области управления проектами и APICS/ASCM (American Production and Inventory Control Society, теперь – Association for Supply Chain Management) – для профессионалов в области операционного менеджмента. Очевидно, что существует аналогичная потребность в некоторых базовых стандартах, требованиях к квалификации, рекомендациях по развитию карьеры для тех, кто хочет стать профессионалом в области управления бизнес-процессами.

Вот почему ABPMP International решила внести свой вклад и разработала *Свод знаний по управлению бизнес-процессами BPM CBOK®* и три уровня профессиональной сертификации: CBPA (Certified Business Process Associate – сертифицированный специалист по процессному управлению), CBPP (Certified Business Process Professional – сертифицированный профессионал процессного управления) и CBPL (Certified Business Process Leader – сертифицированный руководитель процессного управления)<sup>3</sup>.

*Свод знаний BPM CBOK®* – это базовый набор стандартов, описывающих, что включает в себя BPM – какие знания, навыки и компетенции входят в управление бизнес-процессами – плюс стратегический взгляд, основанный на модели жизненного цикла BPM, на то, как делается настоящий

---

<sup>3</sup> Российский профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению» предусматривает четыре уровня квалификации: специалист по регламентации бизнес-процессов, процессный аналитик, процессный методолог, процессный архитектор. – *Прим. ред.*

ВРМ.

Эти две составляющие ВРМ – *что* и *как* – продолжают развиваться, и вместе с ними продолжают развиваться Свод знаний (*что*) и программы обучения (*как*). Сертификация СВРР разработана для практикующих специалистов и под руководством практикующих специалистов. СВРР стал первой независимой профессиональной экзаменационной и сертификационной программой в области ВРМ, за которой последовали СВРА и СВРЛ. Все они следуют международным стандартам сертификации. Цель – создать международно признанные стандарты профессиональной деятельности в области ВРМ.

Четвертая версия Свода знаний по управлению бизнес-процессами АВРМР стала ответом на растущую потребность в информации о путях карьерного роста специалиста по процессному управлению и о современных направлениях развития дисциплины и технологий ВРМ, помогающих трансформировать организации с целью повышения их конкурентоспособности в глобальной экономике. Становление и карьерный рост специалиста по процессному управлению определяются тремя составляющими: знаниями, умениями и навыками. На каждом уровне профессионального развития, от начальной позиции до руководящей, они закрепляются соответствующей сертификацией.

Первый уровень сертификации СВРА охватывает основополагающие концепции из областей знаний, входящих в

*Свод знаний BPM СВОК®*, а также существующую практику, сопровождаемую необходимыми пояснениями. Второй уровень СВРР и третий уровень СВРЛ вводят расширенные компетенции, важные для построения карьеры в BPM. *Свод знаний BPM СВОК®* и наши профессиональные сертификации опираются на практические знания и опыт. Мы считаем, что в основе BPM лежит разнообразный и глубокий практический опыт и что для стабильного достижения успеха в деле оптимизации бизнес-процессов необходимо также уделять особое внимание изменению сознания людей.

*Тони Бенедикт (Tony Benedict), CPIM, CBPP, CBPL*

## **О проекте создания Свода знаний по управлению бизнес-процессами BPM СВОК**

Первоначальный проект по разработке *Свода знаний АВРМР BPM СВОК®* стартовал в конце 2003 года. Первым шагом стало достижение консенсуса относительно состава основных областей знаний, входящих в BPM, базирующегося на опубликованных материалах, работах ведущих практиков и теоретиков, а также на существовавших на тот момент технологиях BPM. На выработку консенсуса относительно содержания версии 1.0 *Свода знаний* ушло около шести лет. АВРМР распространила версию 1.0 с целью получения обратной связи и одновременно установила партнерство с Ев-

ропейской ассоциацией по управлению бизнес-процессами (ЕАВРМ).

Понадобился еще год, чтобы обобщить отзывы, собранные обеими ассоциациями, отредактировать и, наконец, опубликовать версию 2.0 в 2009 году. На основе этой версии была разработана и вместе с ней стала доступна профессиональная сертификация СВРР.

Работа над версией 3.0 *Свода знаний*, дополненной новыми практиками и информационными технологиями BPMS, заняла около двух лет, и в конце 2013 года она была опубликована. В версии 3.0 нашел отражение взгляд на трансформацию бизнеса с использованием технологий BPMS. Вслед за этим в качестве сертификации начального уровня был разработан экзамен СВРА, а экзамен СВРР был обновлен с учетом дополнений версии 3.0 *Свода знаний*.

Версия 4.0 *BPM СВОК®* создавалась с учетом всех комментариев от пользователей версии 3.0, включая замечания и предложения от членов ассоциации в Европе и Бразилии. В конце 2017 года было принято решение в очередной раз обновить содержание *Свода знаний BPM СВОК®*, поскольку BPM и BPMS изменились в связи с появлением методологии аджайл, минимального программирования (low-code, no-code), роботизации процессов (RPA), а также таких новых технологий, как блокчейн, искусственный интеллект, машинное обучение и интернет вещей. АВРМР также учла мнение практиков о необходимости рассказать больше



об использовании репозиторийев процессов и программного обеспечения для совместной работы, а также сделать особый акцент на том, что ценность BPM для организации заключается в связи стратегии с исполнением.

Содержание версии 4.0 *Свода знаний BPM СВОК®* было согласовано с недавно разработанной АВРМР моделью компетенций BPM. Все эти дополнения отражены в оглавлении *Свода знаний BPM СВОК® 4.0*.

## Принципы разработки Свода знаний BPM СВОК

В ходе создания всех версий *Свода знаний BPM СВОК®* Совет директоров АВРМР просил разработчиков (авторов и рецензентов) придерживаться следующих принципов:

Свод знаний BPM СВОК должен	Свод знаний BPM СВОК не должен
<ul style="list-style-type: none"><li>• Использовать стандартизованную терминологию;</li><li>• упрощать ведение дискуссий о BPM;</li><li>• способствовать единому пониманию BPM;</li><li>• ссылаться на смежные области знаний;</li><li>• содержать общепринятые методы;</li><li>• исходить из практики;</li><li>• быть нейтральным по отношению к поставщикам программных продуктов;</li><li>• направлять, а не предписывать;</li><li>• помогать оценивать предлагаемые решения;</li><li>• быть последовательным</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Рекламирывать или продавать что бы то ни было;</li><li>• переопределять другие области знаний;</li><li>• быть слишком подробным;</li><li>• терять из виду потребности читателей (практикующих специалистов);</li><li>• предоставлять неполную информацию;</li><li>• давать конкретные рецепты;</li><li>• быть тяжелым для восприятия;</li><li>• претендовать на статус стандарта;</li><li>• навязывать точку зрения</li></ul>

## Версии Свода знаний BPM СВОК

Все версии объединяет передача знаний, умений и на-

выков, которые подводят к сертификации. Различия между версиями заключаются в уровнях сертификации и потенциальных ролях, как показано в следующей таблице.

Версия	Передаёт	Для сертификации	Уровень	Роль
2.0	Знания, умения и навыки	СВРР	Средний	Процессный архитектор
3.0 <sup>4</sup>	Знания, умения и навыки	СВРА	Начальный	Процессный аналитик
4.0	Знания, умения и навыки	СВРА СВРР	Начальный Средний	Процессный аналитик Процессный архитектор
Будущая <sup>5</sup>	Знания, умения и навыки	СВРЛ	Руководящий	Главный процессный архитектор Корпоративный бизнес-архитектор

<sup>4</sup> В версии 3.0 была добавлена сертификация СВРА и дополнена сертификация СВРР.

<sup>5</sup> Свод знаний для руководящего уровня СВРЛ будет представлять собой отдельное издание.

## Комментарии к текущей версии

Пожалуйста, сообщите нам, если вы не согласны с точкой зрения АВРМР или если считаете, что мы упустили из виду какие-то темы. Мы учтем ваши замечания при подготовке будущих версий.

Оставляйте предложения и замечания на нашем сайте: [www.abpmp.org/page/feedback](http://www.abpmp.org/page/feedback) **СВОК**<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Страница обратной связи для русской версии: [abpmp.org.ru/resource/tracker/](http://abpmp.org.ru/resource/tracker/).

# Русский перевод BPM СВОК

Уважаемый читатель! Вы держите в руках не справочник, не учебник и не стандарт. Хотя что-то от всего перечисленного в этой книге есть, но все же это другой, отдельный жанр – «свод знаний».

В принципе, жанр это известный – хорошо известны, например, своды знаний по бизнес-анализу (BABOK, Business Analysis Body of Knowledge) и по проектному управлению (PMBOK, Process Management Body of Knowledge). Но все же, во избежание недоразумений, эта книга:

- не дает ответы на все вопросы (как справочник);
- не излагает последовательно и исчерпывающе какую-то теорию (как учебник);
- не предписывает определенный порядок действий, конкретные средства или методы (как стандарт).

Эта книга «всего лишь» разбирает основные понятия управления бизнес-процессами (BPM) и очень конспективно рассматривает основные имеющиеся в этой области подходы, методы и средства. Именно основные – не претендуя на всеохватность.

Много это или мало? На первый взгляд мало, и кто-то будет разочарован. BPM СВОК не сделает вас BPM-профессионалом – для этого, во-первых, надо глубже изучить те

методы и инструменты, которые здесь только кратко описаны. А во-вторых и в-главных, надо приобрести практический опыт. ВРМ – это дисциплина на стыке управления и информационных технологий, а управление – это работа с людьми, и одной теорией тут никак не обойтись.

Но заметьте: даже такое конспективное изложение потребовало более 500 страниц! Идея написать «энциклопедию ВРМ», собрав в нее пусть даже не все, а только ключевые методы, на первый взгляд привлекательна, но нереалистична. Если вести отсчет от научного менеджмента Тейлора, идеям управления на основе процессов уже больше 100 лет, и объем накопленных знаний здесь внушителен. С другой стороны, дисциплина ВРМ продолжает активно развиваться. Сочетание этих двух факторов – объема знаний и темпа изменений – приведет к тому, что такая энциклопедия устареет быстрее, чем будет написана. Поэтому выбранный формат свода знаний, пожалуй, единственно возможный.

Про бизнес-процессы написано много книг, но ВРМ СВОК занимает среди них уникальное место:

1. **Полнота.** Профессионал превосходит дилетанта, пусть даже талантливого, поскольку уверен: в его подготовке нет «белых пятен». Пускай он многое успел забыть со времен учебы, но он знает, куда при необходимости можно заглянуть, чтобы вспомнить. У дилетанта же блестящие знания в одной области могут соседствовать с зияющими пробелами в других. Изучив СВОК, вы можете быть уверены, что в об-

ласти BPM у вас нет явных пробелов.

**2. Апробированность.** АВРМР – организация, состоящая из практиков и ориентированная на практиков. Все авторы, принявшие участие в написании СВОК, опираются на собственный опыт процессного управления. Здесь нет красивых, но неработающих теорий и методов. Каждый метод, разумеется, ограничен своей областью применения, но все они проверены на практике.

**3. Мейнстрим.** Среди авторов СВОК – очень уважаемые в мире BPM имена и представители очень уважаемых организаций. И то, что все они смогли прийти к консенсусу и поставили свои имена в качестве авторов этой книги, дорогого стоит! Не может быть науки без сложившегося «мейнстрима» – системы понятий и набора методов, признаваемых широким кругом специалистов. Иначе это не научная школа, а секта со своим гуру и его откровениями. СВОК является изложением мейнстрима BPM. Является ли этот мейнстрим чем-то раз и навсегда заданным? Разумеется, нет! Можно ли от него отступать? Разумеется, да! BPM был и остается живой, развивающейся дисциплиной. Но не в ваших интересах отступать от мейнстрима, не отдавая себе отчета, в чем он заключается и по каким причинам вы от него отступаете.

**4. Беспристрастность.** АВРМР – организация, в уставе которой прописана независимость от компаний – поставщиков программного обеспечения и услуг. Эта же политика дистанцирования от конкретных программных продуктов и

фирменных методологий проводится и в СВОК. Да, авторы пристрастны в своей приверженности концепции ВРМ в целом, но здесь вам не будут неявно под видом идей «продавать» софт или услуги, как это случается с источниками информации, аффилированными с коммерческими компаниями.

В первую очередь пользу от СВОК получают практикующие специалисты по управлению бизнес-процессами и те, кто стремится ими стать. Но не только.

Я бы рекомендовал СВОК каждому руководителю, осознавшему ценность бизнес-процессов как ключевого актива компании. СВОК уникален своим охватом – он позволит вам сориентироваться в том, где сейчас находится ваша компания, в каком направлении ей стоит развиваться и что конкретно для этого надо делать.

Прямой смысл сверяться с СВОК есть при планировании инициатив в области процессного управления, при выборе программного обеспечения и при подборе специалистов. СВОК является основой российского профессионального стандарта «Специалист по процессному управлению» и сертификации специалистов по бизнес-процессам СВРА/СВРР/СВРЛ, которую проводит АВРМР.

И конечно же, СВОК задает структуру области знаний и предлагает типовые программы обучения, которыми грех не воспользоваться учебным заведениям при разработке учебных курсов.

СВОК не идеален, но, перефразируя известный афоризм, «все книги неправильные, но некоторые из них полезные». СВОК – книга, безусловно, полезная, это доказывается опытом тысяч специалистов и организаций по всему миру, взявших ее на вооружение.

Смысл СВОК не в том, чтобы ввести единомыслие, отнюдь нет. Идея заключается в том, чтобы дать некую общую для всех отправную точку. Чтобы можно было «работать по отклонениям» – здесь и здесь мы воспользуемся таким-то подходом из рекомендованных в СВОК, а вот здесь будем развивать свой собственный, так как стандартные нас не устраивают по таким-то и таким-то причинам...

ВРМ был и останется делом творческим и благодаря этому очень увлекательным для специалистов, которые в нем работают. Но чтобы он получил по-настоящему широкое признание со стороны бизнеса, его надо сделать чуть более скучным – сформировать общую доктрину или мейнстрим. И на его основе создать профессии: специалист по управлению бизнес-процессами, процессный архитектор и т. д. Что, собственно, и является миссией АВРМР.

Только в этом случае у компании или организации появляется ощущение надежности того, что она делает в процессной области. СВОК позволяет сформировать обоснованную стратегию и перспективный план и следовать ему, привлекая специалистов с понятной квалификацией на понятные роли.

*Анатолий Анатольевич Белайчук, президент Ассоциации*

## **Русская терминология ВРМ**

*Давай вещам правильные имена и выкрикивай их на  
всех базарах.*

*Конфуций*

Хотя процессная дисциплина, развиваясь и расширяясь, насчитывает десятки лет, единства терминологии в ней не наблюдается; ВРМ был и остается «движущейся мишенью». Это относится и к английской терминологии, и в еще большей степени – к русской.

В конце этой книги вы найдете *Приложение F. Глоссарий*, но некоторые термины желательно усвоить *до* того, как приступить к чтению. Как всегда в вопросах терминологии, изложенная ниже трактовка не является безусловной, и вы можете придерживаться альтернативной. Но для понимания ВРМ СВРР данный раздел, без преувеличения, является ключевым – если вы не усвоите, какой смысл вкладывается в базовые термины, вопросы будут возникать на каждом шагу.

### **Управление процессами и процессное управление**

Трудности перевода ВРМ СВРР начинаются не с первых страниц и не с первых фраз, а с первых букв: ВРМ, Business



Process Management. Оставим на время в стороне business, но как перевести process management?

Process может быть и существительным, и тогда process management надо переводить как «управление процессами», и прилагательным – тогда получится «процессное управление».

Сложившееся в русском языке словоупотребление противоречиво: process management обычно переводят как «процессное управление», а business process management – как «управление бизнес-процессами».

ВРМ можно сравнить с двухэтажным зданием:

- Первый этаж – управление бизнесом посредством процессов, когда не начальник командует, кому что делать, а все определяется процессом, регламентом.

- Второй этаж – управление самим процессом, то есть его изменениями. В рамках ВРМ процесс – это важнейший актив организации. Как любой актив, он требует внимания и ухода со стороны квалифицированных специалистов, профилактического обслуживания и развития.

- Лестница, ведущая с первого этажа на второй, – это обратная связь: информация о показателях процесса и их сравнение с ожиданиями, нормативами, стандартами. Со второго этажа на первый спускаются новые версии процесса.

Получается, что двойственность английского словосочетания process management – это то, что нужно: одновремен-

но и процессное управление, и управление бизнес-процессами. Русским же читателям надо принять двуединую терминологию: говорим «процессное управление» – держим в уме «управление бизнес-процессами», и наоборот. В *Своде знаний BPM СВОК* эти термины используются как синонимы.

## **Бизнес и дело**

Здесь мы сталкиваемся с явлением, хорошо известным филологам: при заимствовании иностранных слов часто происходит сужение их значения. Английское business может употребляться в широком смысле, просто как «дело», и включать в себя деятельность некоммерческих, государственных, муниципальных, общественных организаций. Русское же «бизнес» несет отчетливо коммерческий смысловой оттенок.

Из-за этого словосочетание «бизнес-процесс» в российских государственных учреждениях вызывает отторжение: «У нас бизнеса нет!» Эта проблема не возникла бы, если бы мы переводили business processes как «деловые процессы», но сложившееся словоупотребление уже не изменить.

Поэтому пишем «бизнес-процессы», а в уме держим «бизнес-процессы» и «административные регламенты». Все, что рассказывается в этой книге, применимо и к тем, и к другим.

## **Функция и кросс-функциональный процесс**

В контексте СВОК «функция» – это не математический

термин, а синоним термина «бизнес-функция». В свою очередь, бизнес-функция группирует деятельность, требующую сходных навыков и профессионального опыта, и отражает устоявшееся разделение труда. Классические примеры бизнес-функций: продажи, финансы, производство, снабжение, взаимоотношения с клиентами.

Как видно из этого перечня, на практике функции мало чем отличаются от подразделений. В самом деле, подразделения ведь тоже группируют сотрудников со сходными навыками и профессиональным опытом, так в чем же разница?

Разница в степени формализации и в подчиненности. Например, финансы и бухгалтерия – две разные функции, которые в разных организациях могут быть структурированы по-разному: в одних бухгалтерия подчиняется финансовому директору, в другом, наоборот, финансовый отдел входит в состав бухгалтерии наряду с материальным отделом. Другой пример: в небольшой организации юридического отдела может не быть, но функция в нем существует, пусть и в редуцированном виде – ее выполняет генеральный директор. Как мы видим, в одном подразделении (и даже в одном человеке) может совмещаться несколько функций.

Таким образом, бизнес-функция – это «логическое подразделение», в отличие от «физического», закрепленного в организационной иерархии. А кросс-функциональный процесс – процесс, пересекающий границы функций. Упрощенно, это просто процесс, в котором участвуют несколько под-

разделений.

## **Сквозной процесс (end-to-end process)**

Термину «сквозной процесс» особенно не повезло: его часто трактуют как «процесс, проходящий сквозь организацию», то есть как синоним кросс-функционального процесса. Это неверно, потому что оригинальный термин end-to-end process означает «процесс, рассматриваемый на всем протяжении, проходящий через все стадии». Таким образом, термины «сквозной» и «кросс-функциональный» близки, но не тождественны; большинство сквозных процессов являются кросс-функциональными, но это разные аспекты.

Более точно было бы переводить термин end-to-end process как «сквозной от самого начала и до самого конца». Для краткости мы говорим просто «сквозной процесс», но в значении сквозного «от и до».

Среди огромного числа определений бизнес-процесса можно выделить два полюса. На одном – процесс как произвольное по масштабу действие или совокупность действий, на другом – процесс как полная совокупность действий, приводящая к достижению ценного, с точки зрения заказчика, результата или предоставлению услуги. АВРМР и ВРМ СВОК придерживаются второй трактовки.

## **Предприятие (enterprise)**

Enterprise на русский язык обычно переводят как «пред-

приятие» или «компания». Оба варианта не вполне удачны: «предприятие» у некоторых ассоциируется с коммерческой инициативой (бизнес-проектом), у других – с заводом. Компания ассоциируется с юридическим лицом. Enterprise Systems принято переводить как «корпоративные системы», подчеркивая тем самым масштаб.

В BPM СВОК Enterprise всюду переведен как «предприятие», под которым понимается хозяйствующий субъект (не обязательно промышленное предприятие).

## **Ценность (value), стоимость (cost) и потребитель (customer)**

О том, что такое ценность, что такое потребитель и что такое ценность для потребителя, можно написать отдельную книгу. Более того, такие книги написаны!

Простое, но грубое определение: ценность – это то, за что потребитель готов заплатить деньги (пусть потенциально). Более аккуратное – то, за что потребитель готов вас отблагодарить в денежной или иной форме. У государственных органов нет покупателей, но потребители есть – это граждане, которым они оказывают услуги, и эти услуги в глазах граждан обладают ценностью.

Допустимый альтернативный вариант перевода термина value – «потребительская стоимость». С другой стороны, value-added tax относится не к ценности, а к стоимости, и его переводят как «налог на добавленную стоимость». Но когда

value chain переводят как «цепочка создания стоимости» – это грубая ошибка, только «ценности»!

С ценностью и стоимостью связана классификация процессов на основные и вспомогательные: основные процессы создают или повышают ценность, а вспомогательные увеличивают стоимость.

### **Производительность (efficiency), результативность (effectiveness) и эффективность (performance)**

В англоязычной литературе по менеджменту стандартной является дихотомия efficiency/effectiveness, идущая от Питера Друкера (Peter F. Drucker):

● Efficiency is doing things right – «делать как положено». Здесь речь идет об оценке процесса изнутри – насколько точно мы следуем установленным регламентам, насколько экономно распоряжаемся имеющимися ресурсами. В этой книге мы перевели этот термин как «производительность».

● Effectiveness is doing the right things – «делать то, что нужно». Здесь речь идет об оценке процесса извне – с точки зрения потребителя. В этой книге всюду переводится как «результативность».

Эти понятия на первый взгляд могут показаться близкими, но Друкер подчеркивает различие: «Нет ничего более бесполезного, чем делать максимально производительно то, что не надо делать вовсе». Что толку от того, что в этом меся-

це мы продемонстрировали рекордную производительность, произведя на тех же мощностях продукции на 20 % больше, чем в прошлом, если наш товар не пользуется спросом и итоговый результат – не удовлетворенные потребители, а забитый склад готовой продукции?

Еще один пример: бухгалтерия выписывает счета клиентам по вторникам, мотивируя это тем, что иначе снизится производительность. И это правда – действительно, пакетная обработка повышает производительность. Но в жертву производительности здесь принесена результативность – ясно, что клиенты такому подходу не рады.

В качестве комплексной характеристики деятельности (включающей как efficiency, так и effectiveness) в англоязычной литературе используется термин performance. Его мы перевели как «интегральная эффективность» или, сокращенно, просто «эффективность». Подчеркнем: термин «эффективность» в BPM СВОК используется в широком смысле – для совокупного обозначения любых качественных и/или количественных показателей, характеризующих процесс, включая финансовые, временные, удовлетворенность клиента и т. д. Это надо иметь в виду, так как единого общепринятого варианта перевода терминов performance, effectiveness, efficiency нет, и в разных источниках они могут быть переведены по-разному.

**Бизнес-способность (business capability)**

Способность (бизнес-способность) – термин относительно новый. Что это – процесс, компетенция, ресурсы, средства? Если коротко – все перечисленное. Способность – это то, что вы, как организация, можете и готовы делать. (Аналогии: дееспособность и трудоспособность у людей, боеготовность воинской части.)

Например, логистическая компания способна осуществлять доставку грузов, в том числе мультимодальную (несколькими видами транспорта), в том числе сборные грузы, в том числе импортную и экспортную (беря на себя взаимодействие с таможней).

Высокоуровневые способности декомпозируются на несколько уровней. Например, модель CMMI (Capability Maturity Model Integration) позволяет оценить интегральную способность ИТ-компании качественно разрабатывать программное обеспечение на заказ. Эта способность складывается из множества составляющих, таких как управление конфигурациями, автоматизированное регрессионное тестирование, управление проектами и т. п.

Иерархия бизнес-способностей отвечает на вопрос, *что* делает организация, абстрагируясь от вопроса, *как* она это делает. Одна и та же бизнес-способность на разных стадиях зрелости организации может реализовываться в рамках бизнес-функции как проект или как кросс-функциональный процесс.

В русскоязычной литературе capability иногда переводят



как «возможность». По нашему мнению, это неудачный вариант: возможность – это то, что предоставляет компании бизнес-окружение, а способность – это то, что компания развивает у себя. Например, в ответ на открывшуюся возможность в виде появления новых рынков или новых потребностей у заказчиков.

## **Аджайл (agile)**

Принято считать, что аджайл изобрели программисты в начале 2000-х, назвав так методологию разработки, предложенную на замену традиционному «водопаду». И тогда же его не слишком удачно перевели на русский как «гибкий подход к разработке». Неудачно, потому что аджайл не про гибкость, а про быстроту реакции на изменения. Например, коробочные ERP-системы очень гибкие, поскольку в ходе внедрения заказчик может настроить такую систему под себя. Но это не аджайл, потому что что-то поменять в уже внедренной системе очень сложно, долго и дорого.

Стоит заметить, что в авиации этот термин существовал с рождения, и означал он маневренность: agile fighter – это не гибкий боец, а маневренный истребитель.

За последние 10 лет этот термин вошел в деловой словарь – и в английский, и в русский. И поскольку «гибкий» – вариант явно неудачный, а «маневренный бизнес» тоже звучит диковато, в текстах на русском сначала использовали agile, а в последнее время все чаще – «аджайл». Появление

русского слова (пусть и заимствованного) свидетельствует о том, что соответствующая практика укоренилась, что можно только приветствовать.

Словосочетание *business agility* мы перевели как «адаптивность».

## **Регулирование (governance)**

В менеджменте существует термин *corporate governance*, который на русский язык принято переводить как «корпоративное управление». Означает он формализованный набор правил, которыми регулируются взаимоотношения между Советом директоров компании и всеми заинтересованными лицами, включая владельцев, менеджмент, сотрудников, клиентов, правительство и общество. Это управление, но не в смысле отдачи распоряжений и контроля за их выполнением, а в смысле установления ограничительных барьеров, сдержек и противовесов.

*Свод знаний BPM CBOK* оперирует терминами *BPM governance*, *repository governance*. В русской версии мы используем термин «регулирование», а *governance body* перевели как «орган регулирования» или «регулятор». (Примерами такого органа являются процессный офис и центр компетенции BPM.)

Регулирование применительно к BPM означает, например, порядок взаимодействия владельца процесса с функциональным менеджером – если его специально не оговорить,

то менеджер, будучи формально не подчинен владельцу процесса, может игнорировать интересы процесса в целом и в конечном счете – потребителя.

К области регулирования относятся также стандарты и внутренние нормативные документы, например соглашение о моделировании бизнес-процессов или типовой проект автоматизации процесса средствами BPMS.

# Вступление

Этот раздел написан первым президентом Ассоциации профессионалов управления бизнес-процессами (ABPMP) Бреттом Чамплином (Brett Champlin).

## **Кто такой специалист по процессному управлению**

BPM – это одновременно и управленческая дисциплина, и информационные технологии для управления процессами. Информационные технологии для управления потоками работ, интеграции корпоративных приложений (EAI), управления документами и контентом, бизнес-правилами и эффективностью и другие были объединены, чтобы обеспечить управление, основанное на процессном подходе. Несколько лет назад поставщики программного обеспечения BPM были нацелены на исполняемые процессы. Сегодня они предлагают системы BPMS, предоставляющие процессным аналитикам, менеджерам и ИТ-разработчикам полный набор функций и возможностей, включая искусственный интеллект. С появлением технологий минимального кодирования (low-code и no-code) использование технологий BPM будет постепенно перемещаться из отделов ИТ в бизнес-подразде-

ления. В то же время большой объем генерируемых процессами данных приводит к появлению новых ролей – аналитиков данных, исследователей данных (data scientists) и других, способных с помощью технологий искусственного интеллекта делать на основе данных аналитические выводы и приходиться к новым идеям.

Последние исследования подтверждают, что BPM быстро становится доминирующей парадигмой менеджмента XXI века. В настоящее время BPM широко применяется по всему миру: более 80 % ведущих организаций активно реализуют программы BPM, и многие из них – в глобальном масштабе. Опубликовано достаточно много информации, демонстрирующей, что проверенные стратегии, подходы, инструменты и методы (включая модели бизнес-процессов и модели зрелости) широко используются процессно-ориентированными предприятиями мирового класса.

Управление бизнес-процессами и управление эффективностью сливаются друг с другом по мере того, как все большее число людей осознает, что организация – это система взаимодействующих процессов, эффективность которых должна быть сбалансирована, и что именно на это должна быть нацелена стратегия. В то же время все больше специалистов по управлению эффективностью на уровне предприятия приходят к выводу, что их деятельность дает реальную отдачу, если в первую очередь будет нацелена на эффективность не функциональных подразделений или активов, а

бизнес-процессов. Новые мощные информационные технологии являются ключом к долгосрочному успеху программ в обеих этих областях, а интеграция технологий сбора данных и управления процессами – показатель зрелости соответствующей практики.

В ходе внедрения BPM появляются новые организационные структуры и роли, а также новые профессии. Однако бизнес-школы только начинают разрабатывать программы, обучающие управлению бизнес-процессами. Ясно одно: управление через процессы и использование для этой цели нового программного обеспечения – успешная стратегия, дающая огромное преимущество компаниям, которые ее приняли. И похоже, что чем масштабнее инициатива BPM в организации, тем она эффективнее и результативнее.

Судя по всему, число компаний, в которых движущей силой BPM являются ИТ-подразделения и бизнес-подразделения, примерно равно. Аналогичным образом, похоже, что есть два основных подхода: проектно-ориентированный подход и подход, в котором BPM рассматривается как постоянные усилия по оптимизации и трансформации. Эти различные модели порождают роли с разными названиями и наборами обязанностей, при том что все они нацелены на управление бизнес-процессами.

Разнообразие подходов к процессному управлению отражается в разнообразии названий должностей членов АВРМР. Мы насчитали в нашей базе данных более 150 на-

званий, большинство из которых включают слово *менеджер, директор, вице-президент, консультант* или *архитектор* с уточнением – по процессам, BPM, по оптимизации процессов, по процессным инновациям.

Одной из важнейших в программах BPM является роль владельца процесса. Организация может провести реструктуризацию на основе кросс-функциональных бизнес-процессов, или ввести матричное управление, или назначить вторую роль функциональному руководителю, или возложить ответственность за основные бизнес-процессы на кросс-функциональный комитет – в любом варианте кто-то будет исполнять обязанности владельца для каждого из ключевых бизнес-процессов. Похоже, эта роль является одним из критических факторов успеха процессно-ориентированных организаций.

Также складывается впечатление, что показателем зрелости BPM в организации является наличие в ней выделенной группы специалистов по процессному управлению. Многие начинают с создания центра компетенции BPM или аналогичной группы сотрудников, играющих роль внутренних консультантов и отвечающих за моделирование, анализ и проектирование процессов, за управление проектами оптимизации и за стандартизацию средств и методов. В организациях более зрелых и с большим опытом процессного управления можно найти процессный офис или иной орган процессного регулирования, который управляет портфелем

лем процессов организации, координирует, приоритизирует и санкционирует проекты трансформации. В некоторых компаниях обе группы работают совместно. В эти группы входят специалисты по процессному управлению, при этом их должности и обязанности могут варьироваться в широких пределах.

По-видимому, существует много успешных моделей внедрения BPM в организациях, но все они имеют одну общую черту – множество новых ролей с новыми наборами навыков и обязанностей, сконцентрированных на BPM. Это новая группа профессионалов, чья работа имеет важное значение для бизнеса XXI века: специалисты по процессному управлению. Судя по членам ABPMP, как правило, это люди высокообразованные (67 % имеют степень бакалавра и выше) и с большим опытом работы (в среднем 9,9 года) в области оптимизации и реорганизации процессов.

Некоторые самые распространенные роли:

- процессный аналитик;
- процессный инженер;
- процессный архитектор;
- бизнес-архитектор;
- менеджер процесса;
- консультант по процессам;
- владелец процесса;
- бизнес-аналитик;
- системный аналитик;



- менеджер или директор программ повышения эффективности;
- менеджер или директор по процессным инновациям.

Этот перечень должностей, вместе с производными от них, охватывает большинство новых ролей в процессно-ориентированных организациях. Вне зависимости от названия и организационной структуры, в основном они отвечают за одни и те же виды деятельности: моделирование процессов, анализ процессов, проектирование процессов, изменение процессов и трансформацию, внедрение процессов, мониторинг и контроль процессов, повышение эффективности процессов. Некоторые могут входить в штат ИТ, другие – относиться к бизнес-подразделениям. Многие организации создают междисциплинарные группы, объединяющие знания ИТ и бизнеса, или подбирают в них людей с опытом работы и в ИТ, и в бизнесе, ломая границы между традиционными областями знаний. Многие организации убедились в том, что успешной стратегией в области BPM является объединение в одной команде консультантов как людей, обладающих общими познаниями, так и практиков, хорошо знающих специфику бизнеса.

Специалисты по процессному управлению – это новая профессия в современном мире бизнеса. То, чем они занимаются, имеет важнейшее значение для повышения конкурентоспособности организаций. И хотя не существует еди-

ной подходящей для всех модели, это не уменьшает потребность в более квалифицированном и мотивированном персонале для выполнения этой работы. В итоге университеты создадут хорошо проработанные и структурированные модели, основанные на наиболее успешных примерах из практики. Но бизнес не может ждать, пока кто-то подскажет ему наилучший способ организации деятельности, – работа должна быть сделана сегодня, а знающих, квалифицированных специалистов явно не хватает, и успешные организации инвестируют в обучение и развитие персонала, чтобы укомплектовать процессные группы. Некоторые создают собственные учебные программы и курсы переподготовки и принимают на работу людей с базовым уровнем подготовки, чтобы они работали в тесном контакте с теми немногими талантливыми специалистами по процессному управлению, которые у них уже есть. Другие направляют менеджеров, руководителей проектов и системных аналитиков на обучение, например, в сертификационные программы BPM Institute или Object Management Group (OMG), чтобы начать формировать необходимые знания и навыки. На ближайшее будущее это будет оставаться наиболее реалистичным подходом.

Миссия Ассоциации BPM-профессионалов АВРМР и Европейской ассоциации ЕАВРМР – популяризировать практику BPM, сформировать *Свод знаний BPM СВОК®* и содействовать развитию профессионалов, работающих в данной

области. Региональные отделения АВРМР и ЕАВРМР регулярно проводят мероприятия, посвященные отдельным темам в рамках ВРМ или разбору примеров внедрения, тем самым предоставляя своим членам недорогую программу постоянного обучения. В Ассоциации есть комитет по обучению, который занимается разработкой *Свода знаний ВРМ СВОК®*.

АВРМР подготовила рекомендуемый учебный план академических и учебных программ. Разработан набор критериев для оценки учебных программ и процедура официальной сертификации поставщиков образовательных услуг.

Работа в области ВРМ – это самый увлекательный и ценный опыт, который сегодня может получить менеджер или специалист. Я считаю, что подготовка специалистов по процессному управлению сегодня – это опора для будущих лидеров бизнеса аналогично тому, как это было в проектном управлении 15 лет назад. С помощью *Свода знаний ВРМ СВОК®* и модели компетенций ВРМ АВРМР создала массив базовых знаний, навыков, стандартов, компетенций и минимальных квалификаций для каждого уровня ВРМ-сертификации в качестве пути становления специалистов по процессному управлению. Если вы работаете в области процессного управления, присоединяйтесь к коллегам для развития нашей профессии – присоединяйтесь к АВРМР сегодня. Вместе мы сможем создать новую профессиональную дисциплину, которая формирует будущее.

*Бретт Чамплин (Brett Champlin), экс-президент АВРМР*

# 1. Карьера специалиста по процессному управлению

Для тех, кто занимается BPM на постоянной основе, АВРМР разработала дорожную карту профессионального развития в виде модели компетенций и архитектуры карьерного пути. Цель заключалась в том, чтобы показать специалисту – будь то представитель бизнеса или ИТ – карьерный путь, на котором он сможет повысить свои умения и компетенции, а также уровень должности и оплаты.

Следующая диаграмма показывает путь профессиональной карьеры. На старте специалист овладевает навыками и компетенциями базового технического уровня. Со временем он приобретает управленческие навыки и компетенции и становится руководителем, который руководит техническими специалистами, реализующими более масштабные проекты или инициативы. И наконец, он приобретает навыки и компетенции для управления бизнес-единицей или подразделением организации и поднимается на уровень руководителей верхнего звена – руководителя руководителей.



**Рис. 1.1.** Пирамида руководителей

Если вы выпускник, устраивающийся на свою первую работу, то в первую очередь вам необходимо понять, как работают люди и процессы. Этому первому шагу соответствует сертификация СВРА. Сертификат СВРР уже требует четырех лет профессионального стажа. Наконец, обладая десятилетиями стажа, вы сможете претендовать на сертификацию СВРЛ. Каждая сертификация требует определенного уровня компетенций и опыта, необходимых для дальнейшего роста и продолжения карьеры.

Более общий вопрос – каковы перспективы такой карьеры в организации? Ниже приведены некоторые примеры открывающихся должностей и возможные траектории движения к более высоким позициям. Справа показан объем полномо-

чий и ответственности, возрастающий по мере развития навыков, компетенций и опыта.

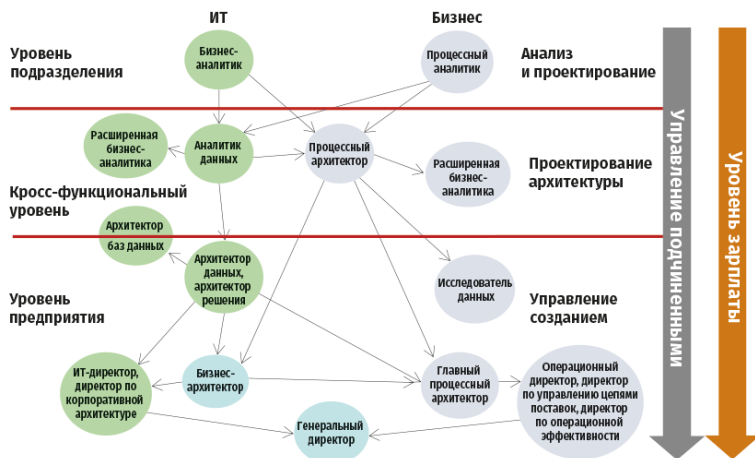


Рис. 1.2. Разнообразие траекторий карьеры

Идея здесь та же самая: с развитием навыков и компетенций вы естественным образом поднимаетесь по лестнице организационной иерархии. Параллельно с приобретением навыков и компетенций в области BPM вы приобретаете управленческие навыки и лидерские компетенции (управление людьми).

# 1.1. Модель компетенций ВРМ

Для тех, кто стремится сделать карьеру в области процессного управления, АВРМР разработала модель компетенций ВРМ. В ней обозначен путь профессионального развития, требуемые уровни знаний, умений и навыков, а также показана связь с областями знаний *Свода знаний ВРМ СВОК®* и уровнями сертификации АВРМР.

Требования к кандидатам на пути от начального уровня СВРА к руководящему СВРЛ показаны на диаграмме ниже. Предварительное условие для получения сертификата СВРА – наличие степени бакалавра или один год профессионального стажа. Уровень СВРР требует как минимум четырехлетнего стажа и рассчитан на специалистов, способных продемонстрировать успешные проекты ВРМ. Для СВРЛ необходимы как минимум десятилетний стаж и проекты изменения бизнес-процессов уровня предприятия, включающие как минимум один масштабный кросс-функциональный процесс.



## Модель компетенций BPM

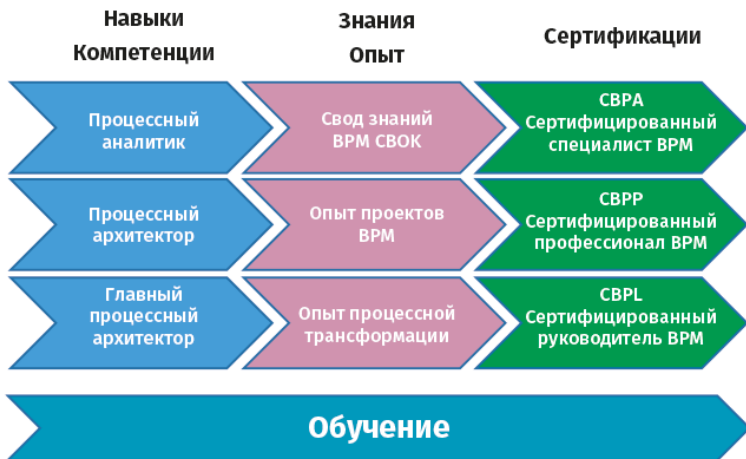


Рис. 1.3. Модель компетенций BPM

## Сводная таблица модели компетенций BPM

	Процессный аналитик	Процессный архитектор	Главный процессный архитектор
Уровень	Стартовая позиция	Менеджер среднего звена	Топ-менеджер
	<b>Квалификация</b>		
Образование	Бакалавриат	Бакалавриат или магистратура	Магистратура
Сертификат	СВРА®	СВРР®	СВРЛ™
Опыт работы	1 год	4 года	10 лет
	<b>Уровень компетенций в области управления бизнес-процессами</b>		
Моделирование, анализ и проектирование (новых) процессов	Начальный	Средний	Экспертный
Владение процессными методологиями	—	До двух методологий	Больше двух методологий
Измерение показателей и управление эффективностью	Основы измерения	Бенчмаркинг	Увязывание с бизнес-стратегией
Управление изменениями и фасилитация	Начальный	Средний	Экспертный
Информационные технологии	—	До пяти внедрений	Больше пяти внедрений
	<b>Общие бизнес-компетенции</b>		
Внедрение решений	Участие в командной работе	Руководство малыми или средними группами	Руководство большими командами
Бизнес и финансы	Возврат инвестиций	Бенчмаркинг и возврат инвестиций	Бенчмаркинг, возврат инвестиций, показатели уровня предприятия

*Приложение А. Модель компетенций BPM* содержит полную версию модели компетенций, в которой для каждого уровня сертификации перечислены требуемые компетенции.

## **1.2. Система профессиональной сертификации АВРМР**

АВРМР создала первую систему независимых профессиональных экзаменов и сертификатов в области ВРМ. Она разработана практикующими специалистами для практикующих специалистов с помощью компании, специализирующейся на проведении тестирования, и в соответствии с общими требованиями стандарта ANSI/ISO 17024 и ACE (American Council on Education) к органам, осуществляющим сертификацию физических лиц.

Наличие сертификата АВРМР означает, что специалист:

- достиг соответствующего профессионального и/или образовательного уровня;
- сдал строгий экзамен, состоящий из 130 вопросов;
- согласился следовать профессиональному кодексу;
- намерен поддерживать уровень своей квалификации, следуя требованиям постоянного профессионального роста.

Сертификаты АВРМР являются международным стандартом в области ВРМ. АВРМР предлагает сертификацию через свои отделения и филиалы по всему миру, составляющие самое большое сообщество специалистов по процессному управлению.

АВРМР предлагает три уровня сертификации: СВРА,

## **СВРА**

Сертификат СВРА (Certified Business Process Associate – сертифицированный специалист по процессному управлению) соответствует начальному профессиональному уровню. Чтобы получить право на прохождение экзамена, необходимо иметь степень бакалавра (или находиться в процессе ее получения) или в течение минимум одного года выполнять роль, связанную с управлением бизнес-процессами. Успешная сдача экзамена демонстрирует понимание концепций оптимизации и трансформации бизнес-процессов в рамках дисциплин, охватываемых *Сводом знаний ВРМ СВОК*. Сертификация СВРА позволяет новичкам в профессии продемонстрировать понимание концепций, подходов, методов и технологий, необходимых для достижения успеха в ВРМ, и помогает им выделиться среди своих коллег. Сертификация СВРА – это больше, чем академическая аттестация или свидетельство о прохождении обучения. Это независимое подтверждение основательного уровня базовых компетенций обладателя в области управления бизнес-процессами и того, что он способен применять их в повседневной работе.

## **СВРР**

Сертификат СВРР (Certified Business Process

Professional – сертифицированный профессионал (процессного управления) соответствует уровню опытных практиков, обладающих как минимум четырехлетним стажем работы в BPM. Наличие сертификата CBPP является обязательным предварительным условием для следующего уровня сертификации CBPL.

## **CBPL**

Сертификат CBPL (Certified Business Process Leader – сертифицированный руководитель процессного управления) соответствует уровню руководящих позиций в BPM и требует как минимум десятилетнего стажа работы. Чтобы претендовать на этот сертификат, необходимо иметь опыт реорганизации бизнес-процессов на уровне предприятия, включая по крайней мере один масштабный кросс-функциональный процесс.

## Уровни сертификации АВРМР

	Процессный аналитик	Процессный архитектор	Главный процессный архитектор
<b>Сертификат</b>	Сертифицированный специалист по процессному управлению (СВРА)	Сертифицированный профессионал процессного управления (СВРР)	Сертифицированный руководитель процессного управления (СВРЛ <sup>7</sup> )
<b>Квалификационные требования</b>	Диплом бакалавра ИЛИ 1 год опыта процессной работы	4 года опыта процессной работы <ul style="list-style-type: none"> <li>как полгода опыта засчитываются: диплом магистра, сертификаты РМР, СВА, Lean и т.п.</li> </ul>	Сертификат СВРР И 10 лет опыта процессной работы, включая 5 лет опыта руководства проектами процессной трансформации <ul style="list-style-type: none"> <li>как полгода опыта засчитываются сертификаты РМР, СВА, Lean и т.п.</li> </ul>
<b>Экзамен</b>	2 часа, 90 вопросов	3 часа, 130 вопросов	3 часа, 130 вопросов
<b>Срок действия сертификата</b>	3 года	3 года	3 года
<b>Ресертификация</b>	30 часов профессионального развития (прохождение обучения, статьи, выступления) ИЛИ повторный экзамен	60 часов профессионального развития (прохождение обучения, статьи, выступления) ИЛИ повторный экзамен	60 часов профессионального развития (прохождение обучения, статьи, выступления) ИЛИ повторный экзамен
<b>Стоимость</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>\$40 за рассмотрение заявки</li> <li>\$550 за прохождение экзамена</li> <li>\$400 для членов АВРМР (professional members)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>\$75 за рассмотрение заявки</li> <li>\$650 за прохождение экзамена</li> <li>\$500 для членов АВРМР (professional members)</li> </ul>	

<sup>7</sup> На момент публикации (2021 г.) сертификация СВРА была доступна на английском языке, СВРР — на английском и на русском, сертификация СВРЛ была недоступна. — *Прим. ред.*

## 2. Введение

Эта глава содержит описание целей создания *Свода знаний ВРМ СВОК®*, его назначения, структуры и профессиональной сферы ВРМ.

## 2.1. Что такое Свод знаний по управлению бизнес-процессами BPM СВОК

Businessdictionary.com дает следующее определение: «Свод знаний – это совокупность всех имеющихся знаний или всех опубликованных материалов по определенной теме». Для целей BPM мы адаптировали это определение следующим образом: совокупность всех имеющихся знаний, включая все опубликованные материалы, о принятой в настоящее время практике в данной области.

*Свод знаний по управлению бизнес-процессами BPM СВОК® – это глобально признанный стандарт практики управления бизнес-процессами (BPM, Business Process Management). Свод знаний BPM СВОК® описывает относящиеся к управлению бизнес-процессами области знаний, ключевые концепции и общепринятые лучшие практики (навыки, компетенции) процессного управления.*

Новые термины, которые рождает рынок, не попадают в Свод знаний BPM СВОК®, пока они не получают определения и не будут признаны в качестве лучших практик. Пример такого термина – социальный BPM. Еще один пример – автоматическое выявление процессов (process mining). Ры-



нок (в основном в лице вендоров программного обеспечения BPM) так определяет этот термин: process mining – это метод анализа процессов, нацеленный на выявление, мониторинг и оптимизацию реальных процессов (в противоположность предполагаемым) путем извлечения данных из журналов событий информационных систем. Это определение фактически описывает функциональность многих существующих BPM-систем или, другими словами, является просто разновидностью выявления процессов [Robledo 2018].

## 2.2. Назначение ВРМ СВОК

Для специалиста по процессному управлению *Свод знаний ВРМ СВОК®* является основным справочным пособием. Основная цель *Свода знаний ВРМ СВОК®* – описать профессиональную деятельность по управлению бизнес-процессами, дать краткий обзор общепринятых областей знаний и практик, а также ролей, организационных структур и других составляющих управления процессно-ориентированной организацией. *Свод знаний ВРМ СВОК®* содержит обзор каждой области знания и перечень связанных с ней общепринятых действий и задач. Для специалиста по процессному управлению опора на *Свод знаний ВРМ СВОК®* является залогом успеха. Он дает возможность повышать свою квалификацию, чтобы успешно разрабатывать и реализовывать процессно-ориентированную бизнес-стратегию, подкрепляя ее информационными технологиями, и добиваться успеха в бизнесе.

*Свод знаний ВРМ СВОК* также служит катализатором дискуссий в профессиональной среде. Дисциплины, подобные ВРМ, зачастую объединяют разнородные группы людей, использующих разные словари. Это приводит к противоречиям в терминах и определениях, затрудняющим диалог. Одна из целей *Свода знаний ВРМ СВОК®* – способствовать распространению общей, согласованной терминологии в обла-

сти BPM. Он также содержит ссылки на источники, составляющие более обширный массив знаний по BPM.

*Свод знаний BPM СВОК®* дает представление о фундаментальных знаниях, необходимых специалисту по процессному управлению. Любая оценка или профессиональная сертификация в данной области требует от соискателя демонстрации понимания основных концепций BPM, относящихся к соответствующим областям знаний, а также способности выполнять относящиеся к ним действия и задачи. *Свод знаний BPM СВОК®* является основой экзаменационных тестов для разработанных ABPMP сертификаций CBPA (Certified Business Process Associate), CBPP (Certified Business Process Professional), CBPL (Certified Business Process Leader).

## 2.3. Области знаний BPM СВОК

Области знаний – это целостные наборы понятий, терминов и видов деятельности, составляющих профессиональную область. Области знаний, относящиеся к управлению бизнес-процессами, представлены на следующем рисунке:

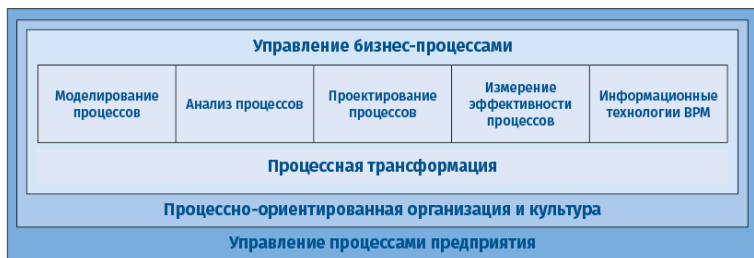


Рис. 2.1. Области знаний BPM

*Свод знаний BPM СВОК®* структурирован в соответствии с областями знаний, показанными на рис. 2.1. Часть из них опирается на более широкий взгляд от организации, другие – на взгляд от процесса. Ключевым областям знаний BPM соответствуют бизнес-способности, которыми должна обладать организация, внедряющая процессное управление.

Краткое содержание областей знаний BPM, рассматриваемых в следующих главах:

### **Глава 3. Управление бизнес-процессами**

В этой главе рассматриваются концепции BPM и даются определения таких ключевых понятий, как «сквозной процесс», «ценность для потребителя», «кросс-функциональная деятельность». Вводятся и исследуются понятия типов процессов, элементов процессов, жизненного цикла BPM, а также ключевых навыков и факторов успеха. Эта глава определяет, что такое BPM, и закладывает основу для изучения областей знаний, составляющих BPM.

### **Глава 4. Моделирование процессов**

Моделирование процессов – это важнейший набор компетенций и процедур, открывающих возможность понимать, обсуждать, измерять основные компоненты бизнес-процессов и управлять ими. В главе, посвященной этой области знаний, содержатся ключевые определения, обзор компетенций и действий. В ней формируется понимание целей и эффекта моделирования процессов, рассматриваются типы процессных моделей и варианты их использования, описываются средства, методы и стандарты моделирования. В версии 4 *Свода знаний* в эту главу добавлен новый раздел «Процессный репозиторий», на который есть ссылки в других главах.

### **Глава 5. Анализ процессов**

Анализ процессов включает в себя систематический обзор и углубленное изучение бизнес-процессов, в том чис-

ле их производительности и результативности. В этой главе рассматриваются цели анализа процессов, действия по поддержке декомпозиции процессов и аналитические фреймворки. Она охватывает такие составляющие анализа процессов, как роли, рамки анализа, бизнес-контекст, правила и метрики эффективности. Основное внимание уделяется текущему состоянию процессов, с прицелом на оптимизацию в будущей версии. Эта область включает множество способов, средств и техник анализа процессов.

## **Глава 6. Проектирование процессов**

Проектирование процессов включает в себя создание их будущей схемы в контексте стратегии и увязку показателей эффективности процессов со стратегией и целями организации. Результатом проектирования становятся планы и регламенты, определяющие потоки работ процессов, бизнес-правила и точки контроля. Сюда также входит имитационное моделирование будущих схем процессов. Затрагиваются вопросы пользы проектирования процессов – планирования того, как бизнес-процессы функционируют, измеряются, управляются и регулируются. Рассматриваются роли, методы и принципы надлежащего проектирования процессов. В данной главе также рассматриваются универсальные паттерны проектирования и такие аспекты, как обеспечение соответствия требованиям и нормативам, роль высшего руководства и следование стратегии организации.

## **Глава 7. Измерение эффективности процессов**

Измерение эффективности процессов – это формализованный и плановый мониторинг исполнения процессов, а также отслеживание результатов процессов с целью оценки их результативности и производительности. Эта информация используется для принятия решения об оптимизации или разработке новых процессов с целью реализации стратегических целей организации. В настоящей главе рассматриваются ключевые понятия и эффект измерения эффективности, мониторинг и контроль операций, связь эффективности процессов с эффективностью организации в целом. Также рассматриваются объекты и методы измерения, имитационное моделирование, поддержка принятия решений и факторы успеха.

## **Глава 8. Информационные технологии BPM**

Данная область знаний охватывает также информационные технологии, поддерживающие организационную трансформацию бизнеса. Корпоративные информационные технологии, включая технологии BPM, позволяют осуществлять бизнес- и цифровую трансформацию. Информационные технологии стимулируют развитие BPM как управленческой дисциплины и поддерживают ее. В данной главе рассматривается широкий спектр существующих технологий, обеспечивающих планирование, проектирование, ана-

лиз, исполнение и мониторинг бизнес-процессов. Сюда входят пакеты прикладных программ, средства разработки, инфраструктурные компоненты, хранилища данных и информации, обеспечивающие деятельность, связанную с управлением бизнес-процессами. В числе прочих рассматриваются интеллектуальные системы управления бизнес-процессами (iBPMS), процессные репозитории, а также облачные средства моделирования, анализа, проектирования, исполнения и мониторинга процессов. Также рассказывается о стандартах, методологиях и новых трендах BPM. В версии 4 *Свода знаний* в этот раздел вошли роботизация процессов (RPA), блокчейн, искусственный интеллект, машинное обучение и интернет вещей.

## **Глава 9. Процессная трансформация**

Концепция трансформации процессов подчеркивает, что жизненный цикл BPM, включая бизнес- и/или цифровую трансформацию, начинается со стратегии, которая детализируется на уровне операций. В этой главе также рассматривается управление изменениями, сопровождающее трансформацию. Изменения процессов обсуждаются в контексте жизненного цикла BPM от планирования до внедрения. Также рассматривается управление организационными изменениями и передовой опыт управления изменениями в контексте трансформации.



## **Глава 10. Процессно-ориентированная организация и культура**

В этом разделе рассматривается структура ролей, обязанностей и ответственности, обеспечивающих реализацию процессного подхода в организации. Предметом обсуждения являются составляющие процессно-ориентированной организации и связанные с этим вопросы, относящиеся к корпоративной культуре и эффективности кросс-функциональной командной работы. Изучается значение процессного регулирования и варианты его реализации, включая центр компетенций BPM.

## **Глава 11. Управление процессами предприятия**

Потребность управлять процессами на уровне предприятия вытекает из необходимости максимизировать их результативность в контексте заданной бизнес-стратегии и функциональных целей, основанных на этой стратегии. Управление портфелем процессов обеспечивает следование стратегии предприятия или бизнес-единицы и включает в себя методы оценки инициатив и управления ими. Данная область знаний включает средства и методы оценки уровня зрелости процессного управления, а также направления деятельности, способствующей повышению этого уровня. Рассматриваются процессные фреймворки, а также интеграция процессов, понимаемая как взаимодействие различных процессов между собой и как интеграция в рамках моделей, увязывающих

процессы, показатели эффективности, цели, системы, персонал, средства контроля (финансовые и операционные) и бизнес-стратегию. Раздел также включает процессную архитектуру и лучшие практики управления процессами предприятия.

## **2.4. Профессиональная сфера ВРМ**

Даже в организациях, где высшее руководство не столь процессно-ориентировано, ВРМ важен для бизнеса по множеству причин. Рассмотрим эти причины, воспользовавшись методами и инструментами стратегического анализа движущих сил изменений в организациях.

Движущие силы изменений делятся на внутренние и внешние по отношению к организации. Профессиональной сферой мы называем все внутренние и внешние факторы, влияющие на принятие решений, связанных с управлением бизнес-процессами. Применительно к ВРМ профессиональная сфера представляет собой области знаний, соответствующие ключевым внутренним и внешним движущим силам.

Профессиональная сфера ВРМ состоит из девяти компонент:



**Рис. 2.2.** Профессиональная сфера BPM

● **Внешнее окружение:** прямоугольник слева на рис. 2.2 изображает внешнюю среду, состоящую из бизнес-среды предприятия, влияния практики BPM и программ профессиональной подготовки в области BPM. Бизнес-среда предприятия включает конкурентов, отраслевые ассоциации и регуляторов. Влияние на практику BPM оказывают профессиональные ассоциации, нормотворческие организации (регуляторы) и ИТ-вендоры. Программы профессионального развития BPM включают публикации, исследовательские проекты, образовательные программы и профессиональные сертификации. АВРМР стремится всячески поддерживать

программы, способствующие профессиональному росту и распространению практики ВРМ.

● **Корпоративная (внутренняя) среда:** средний прямоугольник на рис. 2.2 содержит пять элементов, внутренних с точки зрения предприятия: стратегия и корпоративное управление; профессиональная практика ВРМ; бизнес-процессы; информационные системы, данные и ИТ-платформы; ценности, убеждения, руководство и культура. Бизнес-стратегия и корпоративное управление направляют организацию. Профессиональная практика ВРМ – это управление бизнес-процессами организации (процессное управление). Бизнес-процессы – это формализованные операционные регламенты организации, как внутренние, так и внешние. Информационные системы, данные и ИТ-платформы – это технологии, обеспечивающие бизнес-процессы. Ценности, убеждения, лидерство и культура – это уникальные для каждой организации факторы, определяющие поведение сотрудников и руководства.

● **Расширенная корпоративная среда:** прямоугольник справа на рис. 2.2 изображает расширенное предприятие, испытывающее воздействие как внутреннее, так и внешнее. Это бизнес-процессы, переданные на аутсорсинг, – хотя они выполняются во внешней среде, но являются продолжением бизнес-процессов предприятия.

Ключевым моментом здесь является то, что целостный

взгляд на бизнес-процессы распространяется за пределы организации.

### **3. Управление бизнес-процессами**

В настоящей главе рассматриваются концепции BPM, служащие общим фундаментом для всех областей знаний.

## 3.1. Что такое BPM

Управление бизнес-процессами концентрируется как на бизнес-результатах, так и на путях их достижения. Инициативы управления бизнес-процессами могут различаться по масштабу, как показано в таблице.

### Масштаб инициатив управления бизнес-процессами (BPM)

Оптимизация бизнес-процесса	Управление процессами предприятия	Постоянное совершенствование
<b>Разовая инициатива</b> (как правило, проект), включающая: <ul style="list-style-type: none"><li>• выбор;</li><li>• анализ;</li><li>• проектирование;</li><li>• внедрение конкретного процесса с целью более полного соответствия целям организации и повышения эффективности</li></ul>	Применение принципов и методов BPM к кросс-функциональным процессам и согласование их со стратегией организации. Включает процессное регулирование, управление портфелем процессов и архитектурой	<b>Самоподдерживающаяся система управления с обратной связью</b> , нацеленная на повышение эффективности процессов
<b>Используемые методы:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• жизненный цикл BPM;</li><li>• шесть сигм;</li><li>• бережливое производство;</li><li>• TQM;</li><li>• реинжиниринг процессов;</li><li>• повышение эффективности;</li><li>• учет затрат по действиям (ABC)</li></ul>	<b>Уровень зрелости процессного управления</b> для определения достигнутого уровня	

В случае оптимизации бизнес-процессов (BPI) речь идет об инициативах ограниченного масштаба.



**Оптимизация бизнес-процессов (BPI, Business Process Improvement)** – это разовая инициатива или проект, нацеленный на приведение конкретного процесса и его эффективности в соответствие со стратегией организации и ожиданиями клиентов. BPI включает в себя выбор, анализ, проектирование и внедрение оптимизированного процесса.

Под BPM также может пониматься целостная система, позволяющая успешно реализовывать инициативы и проекты. Такая система под названием «управление процессами предприятия» включает в себя стратегию, ценности и культуру, организационную структуру и роли, полный набор сквозных процессов со своими целями и показателями, информационные системы и людей. Достигнутый прогресс может быть оценен в виде уровня зрелости процессного управления.

**Управление процессами предприятия (EPM, Enterprise Process Management)** – это применение принципов, методов и процессов BPM в конкретной организации. EPM: а) обеспечивает соответствие портфеля и архитектуры сквозных процессов стратегии и ресурсам организации и б) предоставляет модель регулирования для управления инициативами BPM и их оценки.

Наконец, BPM можно рассматривать как постоянное совершенствование, которое достигается с помощью системы

управления с обратной связью, нацеленной на конкретный процесс и на процессы предприятия в целом.

***Постоянное совершенствование бизнес-процессов** – это подход, обеспечивающий постоянное повышение производительности и результативности процессов на основе гибкой системы управления с обратной связью.*

Результат для компании может достигаться в рамках жизненного цикла BPM, рассматриваемого ниже, или с помощью любой другой методологии, например бережливого производства или шести сигм. Специалист по процессному управлению должен выбирать методологию в соответствии с масштабом инициативы – предприятие, сквозной бизнес-процесс, подпроцесс или единичное действие. Следующий рисунок иллюстрирует алгоритм выбора методологии трансформации, адекватной уровню процесса и целевой эффективности.

Зачастую компании внедряют методологию оптимизации процессов, такую как шесть сигм, но на уровне предприятия дела по-прежнему идут не очень хорошо. Есть много примеров компаний, которые стали жертвой поспешного выбора методологии, не приведшей к улучшению. Согласно аналитике Чарльза Холланда из консалтинговой фирмы Qualpro, занимающейся внедрением систем повышения качества, из 58 крупных компаний, объявивших о запуске программ шести сигм, 91 % отставали от индекса S&P 500

[Morris 2006].

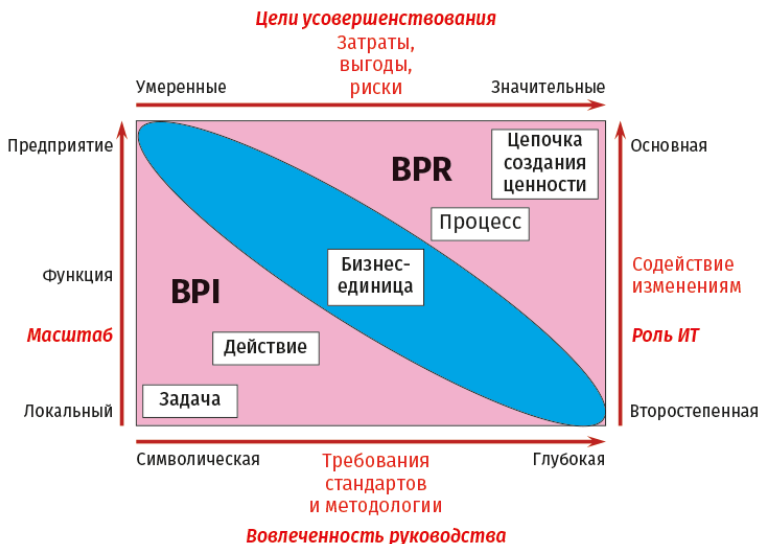


Рис. 3.2. Масштаб процессных инициатив и процессные методологии

## Определение BPM

BPM – это управленческая дисциплина, которая рассматривает бизнес-процессы как активы.

Концепция BPM предполагает, что цели организации могут быть достигнуты посредством определения, разработки, контроля и непрерывного совершенствования ключевых кросс-функциональных бизнес-процессов.

*Управление бизнес-процессами (BPM, Business*

**Process Management**) – это систематический подход к выявлению, проектированию, исполнению, документированию, измерению, мониторингу и контролю как автоматизированных, так и неавтоматизированных бизнес-процессов, направленный на стабильное достижение ими целевых показателей, согласованных со стратегическими целями организации.

Управление бизнес-процессами (BPM) охватывает осознанную, коллективную, все в большей степени опирающуюся на информационные технологии деятельность по идентификации, оптимизации, управлению сквозными бизнес-процессами, сфокусированную на создание ценности для клиентов и позволяющую организации быстрее достигать своих бизнес-целей.

Термины «BPM», «управление бизнес-процессами» и «процессное управление» являются синонимами.

Управление бизнес-процессами, как управленческая дисциплина, включает понятие регулирования (см. раздел 10.2.3) и влечет за собой появление новых организационных структур и ролей, таких как процессный аналитик, владелец и менеджер процесса (см. раздел 10.3.2).

## **Основные принципы BPM**

Основные принципы управления бизнес-процессами, которые занимают центральное место в практике BPM и долж-

ны использоваться на протяжении всего жизненного цикла BPM:

- Управление изменениями в бизнесе – это управленческая дисциплина, нацеленная на эффективность.
- Управление изменениями в бизнесе должно вовлекать все заинтересованные стороны процесса.
- К изменению бизнес-процессов необходимо подходить исходя из взгляда на организацию извне – со стороны потребителя.
- В любой организации подход к управлению бизнес-процессами должен быть целостным.
- Изменения в бизнесе должны отвечать ожиданиям заинтересованных сторон.
- Изменение бизнес-процессов должно быть согласовано с корпоративной стратегией и показателями операционных планов.
- Организация должна особо выделять основные кросс-функциональные процессы, создающие ценность для потребителей.
- В неменьшей степени, чем процессы, изменения в бизнесе затрагивают людей.
- Управление бизнес-процессами – это путь, а не пункт назначения.
- Бизнес-процессы должны управляться постоянно на протяжении всего жизненного цикла.

## 3.2. Жизненный цикл BPM

BPM, как управленческая практика, следует определенному жизненному циклу. Вариантов жизненного цикла BPM существует много; важно следование не какой-то конкретной версии, а принципам управления бизнес-процессами, изложенным выше.

Большинство вариантов жизненного цикла BPM включают следующие стадии:

1. Согласование со стратегией и целями.
2. Проектирование изменений.
3. Разработка инициативы.
4. Внедрение изменений.
5. Оценка результатов.

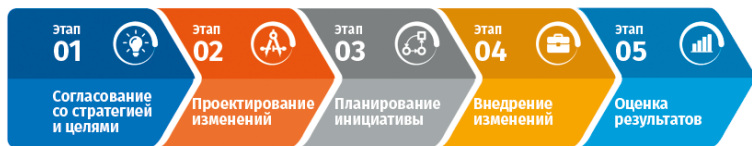


Рис. 3.3. Пять стадий жизненного цикла BPM

Завершающая стадия переходит в постоянное совершенствование: специалисты по процессному управлению постоянно оценивают бизнес-процессы и, если результаты оказы-

ваются ниже ожиданий, инициируют новый виток жизненного цикла BPM.

На каждой стадии жизненного цикла BPM бизнес-процессы могут получить поддержку или столкнуться с ограничениями со стороны различных факторов, главными из которых являются ценности, убеждения, лидерство и культура.

*Свод знаний BPM СВОК®* не является предписывающим, поэтому он содержит лишь лучшие практики, а не конкретные инструкции. Например, мы не приводим план-график проекта изменения процессов, потому что он сильно зависит от того, какие процессы изменяются, от компании, отрасли, применяемых информационных технологий и вариантов их использования.

### **3.2.1. Стадия 1: Согласование со стратегией и целями**

Жизненный цикл BPM начинается с приведения процессов в соответствие со стратегией и планами организации:

- согласование процессов со стратегией и целями организации;
- выявление и учет ожиданий клиентов;
- определение приоритетов процессного управления;
- согласование показателей процессов с целями организации.

Стратегия и цели увязываются с привлекательным для потребителей ценностным предложением компании. Стратегический план определяет структуру и направления постоянного, нацеленного на потребителей управления процессами. Он закладывает основу целостного подхода к управлению бизнес-процессами, обеспечивающего согласование стратегии и целей организации с людьми, процессами и системами, невзирая на функциональные границы.

На этой стадии намечается путь приведения процесса и его потенциала в соответствие со стратегией организации, выявляются ожидания потребителей, и процесс приводится в соответствие с ними. К вспомогательной деятельности этой стадии относится назначение ролей в рамках центра компетенций BPM, определение спонсора из числа высших руководителей и выделение необходимых ресурсов.

Разработка процессно-ориентированной стратегии рассматривается в разделе 3.4.

### **3.2.2. Стадия 2: Проектирование изменений**

На второй стадии жизненного цикла BPM проектируются изменения, выполняется работа по моделированию, проектированию, анализу и измерению эффективности процессов:

- анализ и оценка показателей процесса *как есть*;



- проектирование и имитационное моделирование процесса *как будет*;
- оценка разрыва между текущими и желаемыми показателями;
- приоритизация процессных инициатив.

В контексте поставленных целей выявляются ключевые кросс-функциональные процессы организации. Чтобы полностью прояснить приоритеты процессной работы, специалисты по процессному управлению собирают и анализируют стратегические планы, процессные модели, показатели эффективности, данные об изменениях бизнес-среды и т. д. Вся деятельность на этой стадии фокусируется на создании ценности для потребителей.

Компетенции, востребованные в ходе проектирования изменений, рассматриваются в следующих главах:

- 4. *Моделирование процессов*;
- 5. *Анализ процессов*;
- 6. *Проектирование процессов*;
- 7. *Измерение эффективности процессов*;
- 8. *Информационные технологии BPM.*

### **3.2.3. Стадия 3:**

## **Планирование инициативы**

На третьей стадии жизненного цикла BPM разрабатыва-

ются все составляющие плана реализации изменений.

Параллельно прорабатываются планы внедрения информационных технологий и планы, относящиеся к организационным и гуманитарным аспектам изменений:

- планирование изменений процессов и обучения;
- планирование управления проектом и управления изменениями;
- планирование внедрения информационных технологий;
- планирование возврата инвестиций.

План изменений на уровне предприятия должен включать:

- **Организационное проектирование**. Новые организационные структуры, обеспечивающие организационные изменения, их масштаб, глубина и график создания.
- **Планы в отношении персонала**. Должностные роли и обязанности, темы, программы и планы обучения.
- **План управления изменениями**. Охват, глубина и график перехода персонала из текущей в будущую организацию, коммуникационный план для подразделений и должностей.
- **План внедрения бизнес-процессов**. Количество новых приоритетных процессов, их охват, глубина и эффективность, риски и их снижение, компромиссы между эффектом и затратами, количество затронутых должностей, степень ав-

томатизации и планы достижения эффекта.

● **Данные.** Модели данных (концептуальные, логические и физические) и реализация архитектуры, качество данных, бизнес-правила, операции чтения/записи, планы снижения рисков.

● **Информационные технологии (приложения и инфраструктура).** Включают жизненный цикл разработки приложений, методологию аджайл (если уместно), обеспечение информационной безопасности и конфиденциальности, аппаратную и сетевую конфигурации, обеспечение персоналом (собственным и привлекаемым), соглашения об уровне сервиса и планы снижения рисков.

### **3.2.4. Стадия 4: Внедрение изменений**

На четвертой стадии под управлением спонсора и руководителя проекта организация реализует планы, разработанные на предыдущей стадии:

- изменение организационной структуры и должностных обязанностей;
- внедрение изменений процессов и обучение персонала;
- внедрение информационных систем;
- поддержка информационных систем и мониторинг показателей процессов.

Эти действия выполняются в рамках реализации единого

плана-графика проекта, который должен содержать все этапы, шаги, последовательность, зависимости и т. п. Эта стадия включает внедрение информационных технологий и последующую поддержку информационных систем и процессов.

*Свод знаний BPM СВОК*

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.