

Свод знаний  
по управлению  
бизнес-процессами

# **ВРМ СВОК 3.0**

# **Коллектив авторов Свод знаний по управлению бизнес- процессами: BPM СВОК 3.0**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=19227896](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=19227896)*

*Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 3.0 /*

*Под ред. А.А. Белайчука, В.Г. Елифёрова: Альпина Паблишер; Москва;*

*2016*

*ISBN 978-5-9614-4208-3*

## **Аннотация**

Управление бизнес-процессами (BPM) – это концепция управления, рассматривающая деятельность организаций через призму процессов (или административных регламентов в случае органов государственного и муниципального управления). В ней принимается, что цели организации достигаются через описание, проектирование, контроль процессов и их непрерывное совершенствование. Методы и подходы BPM нацелены на достижение нового уровня конкурентоспособности и взаимоотношений с клиентами, поставщиками и сотрудниками.

Ведь отличных результатов можно достичь только благодаря отлично отлаженным процессам.

В этой книге достаточно подробно разбираются основные понятия, подходы, методы и средства управления бизнес-процессами. Полезный и важный бонус – подробный англо-русский глоссарий BPM-терминов.

# Содержание

Вступительное слово: Конни Мур (Connie Moore), вице-президент и главный аналитик, Forrester Research	9
Предисловие президента АВРМР	15
Об этой книге	20
Руководящие принципы	22
Содержание	23
Версия 3 СВОК® и АВРМР СВРРТМ	24
Авторы	25
Вступления к главам	28
АВРМР СВОК® и качество	29
Предисловие	34
Об Ассоциации профессионалов управления бизнес-процессами (АВРМР)	43
Основная информация об АВРМР	43
Этический кодекс	47
Контакты	51
О русской версии СВОК	52
Отличия русской и английской версий	57
Планы на будущее и обратная связь	59
Предисловие к русской версии	60
Русская терминология ВРМ	66
«Процессов» или «процессный»?	66

«Бизнес» или «дело»	69
«Функция» и «кросс-функциональный процесс»	69
«Сквозной процесс» (end-to-end process)	71
Предприятие (enterprise)	72
«Ценность» (value), «стоимость» (cost)	72
и «потребитель» (consumer)	
«Производительность» (efficiency),	74
«результативность» (effectiveness)	
и «эффективность» (performance)	
Способность (capability)	75
Адаптивный/маневренный (agile)	76
Регулирование (governance)	77
Глава 1	79
1.0. Что такое BPM СВОК?	79
1.1. Цели написания BPM СВОК	82
1.2. Обратная связь	84
1.3. Структура глав СВОК	85
1.4. Обзор глав	87
1.5. Эффект BPM	93
1.5.1. Эффект для предприятия	93
1.5.2. Эффект для клиентов	98
1.5.3. Эффект для менеджмента	100
1.5.4. Эффект для исполнителей	102
1.6. Обзор BPM	105
Библиография	107

Глава 2	110
Вступительное слово: Джанель Хилл (Janelle Hill), вице-президент, Gartner Inc.	110
Взгляд Gartner на BPM	110
2.0. Введение	116
2.1. Что такое управление бизнес-процессами (BPM)?	117
Конец ознакомительного фрагмента.	118

# Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 3.0

Научные редакторы *Белайчук А. А., Елифёров В. Г.*

Руководитель проекта *М. Шалунова*

Корректоры *Н. Витько, Е. Чудинова*

Компьютерная верстка *К. Свищёв*

Дизайн обложки *Ю. Буга*

В оформлении обложки использованы изображения из фотобанка *shutterstock.com*

© АВРМР, 2013

© Издание на русском языке, перевод, оформление.  
ООО «Альпина Паблицер», 2016

*Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодатель-*

*ством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).*



# **Вступительное слово: Конни Мур (Connie Moore), вице-президент и главный аналитик, Forrester Research**

Я очень горжусь тем, что Ассоциация АВРМР<sup>1</sup> попросила меня написать предисловие к третьей версии Свода знаний АВРМР СВОК<sup>2</sup>. Почему? Потому что работа по сертификации, начатая АВРМР, является одной из наиболее важных инициатив в области BPM<sup>3</sup>. Мы в Forrester Research знаем, что подготовленных профессионалов в области BPM явно недостаточно для покрытия растущего спроса на квалифицированных и опытных специалистов, а отсутствие опытных профессионалов сдерживает дальнейшее использование BPM в преобразовании и совершенствовании процессов.

На фоне того, как количество рабочих мест в Европе и в Америке непрерывно сокращается, а безработица, неполная занятость и стагнирующие зарплаты приобретают хронический характер, дефицит специалистов со знаниями в об-

---

<sup>1</sup> Association of Business Process Management Professionals – Ассоциация профессионалов управления бизнес-процессами. – *Прим. пер.*

<sup>2</sup> Common Body of Knowledge – Свод знаний. – *Прим. пер.*

<sup>3</sup> Business Process Management – Управление бизнес-процессами. – *Прим. пер.*

ласти BPM – не просто хорошая, а отличная новость для людей, ищущих работу или стремящихся сделать карьеру в бизнесе или в ИТ. Причем речь идет не только о тех, кто хочет изучить BPM для повышения собственной квалификации – компании не просто заполняют вакансии, но и планируют в ближайшее десятилетие расширить программы обучения, чтобы обеспечить персоналом программы BPM-трансформаций. Это означает, что предприятия и государственные учреждения должны вплотную заняться проблемой адекватной подготовки большого числа знающих BPM-профессионалов, а профессиональные организации – предоставить желающим возможности развивать и совершенствовать свои навыки.

И это еще не все. Недавно аналитики Forrester Research пришли к выводу, что процессно-ориентированный бизнес будущего потребует от организаций переноса центра тяжести BPM на Большие процессы<sup>4</sup>. Под этим мы понимаем следующее.

*Изменения в организации эволюционируют от изолированных проектов BPM и локальных усовершенствований к долгосрочной программе процессной трансформации масштаба предприятия, поддерживаемой высшим руководством.*

Мы пошли дальше и сформулировали пять принципов мышления, основанного на Больших процессах.

---

<sup>4</sup> Big Process. – Прим. пер.

**Принцип 1:** Преобразовывать, а не просто улучшать процессы.

**Принцип 2:** Давать рычаги управления клиентам.

**Принцип 3:** Делать процессы глобальными, стандартизованными и «человечными».

**Принцип 4:** Использовать большие данные<sup>5</sup>.

**Принцип 5:** Удвоить ставку на процессные компетенции.

Следование этим принципам означает, что организация с удвоенной энергией привлекает и выращивает сотрудников с компетенцией в ВРМ, а опытные специалисты расширяют и углубляют свои знания, осваивая применение в ВРМ таких новых методов, как, например, управление ожиданиями клиентов или большие данные. И здесь оказываются востребованными АВРМР и СВОК, роль которых становится критически важной.

Забавно: сегодня утром, собравшись поработать над этим предисловием, я открыла электронную почту и в первом же письме (полученном из Великобритании) увидела:

«Прочел Вашу статью о ВРМ и заинтересовался профессиональным развитием в этой области. Как мне лучше действовать, чтобы приобрести необходимую квалификацию?»

Мой ответ:

«Я рекомендую ознакомиться с программой сертификации Ассоциации ВРМ-профессионалов АВРМР. У них есть

---

<sup>5</sup> Big Data. – Прим. пер.

свод знаний СВОК, который можно скачать с сайта или купить в бумажном виде, а затем пройти тест для получения сертификата. Я думаю, это очень хороший первый шаг».

Это отличная иллюстрация того, что люди по всему миру хотят – просто жаждут – получить материалы ВРМ СВОК.

Почему я лично уверена, что на компетенции ВРМ есть большой спрос.

**Процессные «острова» внутри организаций.** Работая с крупными компаниями и государственными учреждениями, я сталкивалась с множеством отдельных групп с глубокими процессными познаниями и с опытом в таких методологиях, как бережливое производство, шесть сигм<sup>6</sup> и др. Обычно они относятся к бизнес-подразделениям, иногда – к ИТ. И удивительно, как часто эти превосходные специалисты в области повышения эффективности и совершенствования процессов понятия не имеют о системах ВРМС и о дисциплине ВРМ. На мой взгляд, использовать весь этот процессный интеллект и всю эту мощь на то, чтобы улучшать или преобразовать процессы без использования программного обеспечения, – это ошибка. Потому что тяжело на постоянной основе менять процессы, не отражая изменения в программном обеспечении, с помощью которого люди делают свою работу. ВРМ-профессионалы должны видеть и обратную сторону медали – программное обеспечение для управления процессами.

---

<sup>6</sup> Lean, Six Sigma. – Прим. пер.

**Нишевые применения технологий BPM.** Аналогичным образом, в изолированных областях внутри организации – обычно в IT – можно найти специалистов по программному обеспечению BPM. Эти специалисты (а много их не бывает) понимают, как работает программное обеспечение BPM, и рассматривают его как часть платформы разработки приложений нового поколения, реализующих бизнес-процессы. Обычно у таких специалистов базовое образование – программирование. Они разбираются в технологических аспектах бизнес-правил, обработки событий, анализа, в социальных сетях и мобильных технологиях, и BPMS они воспринимают как еще одну технологию, которую надо освоить. Но хотя разработчики приложений и архитекторы могут быть знакомы с концепцией бережливого производства (воспринимая ее со стороны гибкой разработки)<sup>7</sup>, им недостает знаний основных методологий дисциплины BPM. Они должны изучить и другую сторону медали – ту, которую видят эксперты по бережливому производству и шести сигмам.

**Путаница в представлениях о квалификации аналитика BPM.** Критичными для программы BPM являются четыре роли: 1) инициатор программы BPM, задающий видение и драйв и обеспечивающий спонсорство; 2) бизнес-архитектор или гуру, который видит всю большую картину трансформации процессов; 3) архитектор процессов, кото-

---

<sup>7</sup> Agile. – Прим. пер.

рый понимает, как множество процессов связаны друг с другом, и помогает спроектировать новые процессы; 4) процессный аналитик (или бизнес-аналитик), описывающий процессы «как есть» и «как будет» и разрабатывающий процессы один за другим. Многие считают, что бизнес-аналитики с опытом составления требований – скажем, для систем ERP или CRM – легко могут перейти на должность процессного аналитика BPM. Но из общения на конференциях и дискуссий с ведущими авторитетами в области BPM я выяснила, что большинство бизнес-аналитиков не способны просто перейти на эту должность: одним недостает технических навыков, другим это не интересно. Но у некоторых есть и то и другое, и они хотели бы изучить проектирование процессов в BPM. Поскольку квалифицированных специалистов хронически не хватает, у них должна быть возможность поднять свою квалификацию, принять участие в проекте BPM и подниматься по карьерной лестнице дальше.

Сейчас интересное время для тех, кто работает в области BPM. Много новых должностей на высшем уровне появляется уже сейчас, а дальше, по мере признания концепции Больших процессов и роста числа процессно-ориентированных компаний, их будет появляться еще больше. Подготовка людей на эти должности – это то, что сейчас нужно, это отличная перспектива, и это хорошо для экономики. И я воодушевлена тем, как АВРМР справляется с задачей.

# Предисловие президента АВРМР

ВРМ – это быстро развивающаяся дисциплина, которая меняет взгляд бизнеса на управление процессами и на роль автоматизации в управлении процессами и потоками работ внутри и между предприятиями. Для многих из нас эта развивающаяся дисциплина в совокупности с автоматизацией стала революцией в реализации быстрых изменений и инновационной возможностью оптимизировать работу и взаимодействие с клиентами, поставщиками и сотрудниками. Методы и подходы ВРМ дают возможность достичь нового уровня в операционном менеджменте, в мониторинге и измерении эффективности на всех уровнях компании. У тех, кто осваивает эти подходы, методы и средства, меняется взгляд на окружение: новая парадигма, основанная на быстрых итерационных изменениях, заставляет по-новому смотреть на производительность и результативность бизнес-процессов. Сейчас ВРМ дорос до поддержки функций масштаба предприятия, позволяя управлять ими в рамках концепции постоянного совершенствования. Эта новая способность поддерживать быстрые изменения стимулирует новый уровень взаимодействия между бизнесом и ИТ-профессионалами, которым необходимо понимать стратегический эффект внедряемых изменений.

Преимущества сочетания подходов, приемов и методов

ВРМ с технологией ВРМС воспринимаются все лучше по мере того, как все более обыденными становятся истории успеха в различных отраслях. В свою очередь, это вызывает рост признания ВРМ, который, как мы считаем, будет продолжаться на протяжении многих лет.

Третья версия АВРМР СВОК® – это ответ на растущий спрос на информацию о том, как на самом деле работает ВРМ и чем реально он может помочь компаниям в глобальной конкуренции. Позиция АВРМР как ассоциации заключается в том, что в компетенциях ВРМ есть два очень разных аспекта. Первый мы называем базовыми концепциями, они основаны на теории и на некотором обучении. Это важная составляющая компетентности, но это далеко не все, что требуется для успеха. Вот почему в этой книге и в нашей профессиональной сертификации ВРМ мы фокусируемся на знаниях и опыте практиков. Мы считаем, что в основе ВРМ должен лежать обширный и глубокий практический опыт, ведь именно он дает организации уверенность в успехе. Как следствие, эта книга – не только теория. Разумеется, она содержит информацию о концепциях и об основах, но также советы о том, что необходимо сделать, и рекомендации, какие подходы использовать. Это превращает АВРМР СВОК® в уникальный труд.

В подобных книгах очень ценен опыт авторов и рецензентов. Она представляет собой результат совместных усилий множества авторов, рецензентов отдельных глав и книги



в целом, каждый из которых является опытным практиком. Большинство из них являются сертифицированными BPM-профессионалами (CBPP®)<sup>8</sup>. Каждый из них день за днем проводит в окопах BPM.

Кроме того, все авторы – люди дела. На любом уровне, от стратегии до сервис-ориентированной архитектуры, они работают засучив рукава. Это определяет особую точку зрения: СВОК® – не компиляция того, что автор почерпнул из общения с другими людьми, и не изложение частного опыта, а практическое, докапывающееся до глубин обсуждение широкого круга вопросов BPM.

Как и в любой зарождающейся дисциплине, терминология и концепции BPM далеки от стандартизации. Расхождения наглядно проявляются на конференциях и встречах АВРМР, и терминология СВОК® не исключение. Осознав эту растущую проблему, АВРМР снабдила книгу глоссарием. Помимо этого, мы разрабатываем словарь BPM с более широким охватом терминов и определений. Пока отрасль BPM не достигла зрелости и стандартизации, при чтении каждой главы придется сверять использование терминов с тем, к которому привыкли вы.

В работе над третьей версией мы придерживались практического подхода, рассчитывая, что он даст читателям новые идеи и концепции.

Главы, составляющие свод знаний, относительно незави-

---

<sup>8</sup> Certified Business Process Professional. – *Прим. пер.*

симы друг от друга, и каждая охватывает определенную область ВРМ. Хотя многое можно почерпнуть, прочтя книгу от начала до конца, от корки до корки, она может дать больше. Структура книги рассчитана на то, что ее будут не просто читать, но и использовать в качестве справочного пособия. Это конспект знаний и опыта в области ВРМ и трансформации бизнеса, к которому следует обращаться по мере необходимости, сталкиваясь на разных этапах проектов ВРМ с разными вопросами.

Мы понимаем, что эта информация, как и любое рассмотрение ВРМ и трансформации бизнеса, однажды устареет. В этой книге рассматривается мир ВРМ сегодняшний и ближайшего будущего. Это основательный рассказ о методах, которые работают, от людей, каждый день заставляющих их работать. Но концепции, методы и средства меняются, и ассоциация АВРМР стремится идти в ногу с изменениями. Поэтому мы планируем периодически рассылать нашим членам обновления этого Свода знаний. Но обновления – это всего лишь обновления, и мы уверены, что будут востребованы четвертая, а потом и пятая версии.

От имени АВРМР я благодарю вас за интерес к этому исследованию ВРМ. Присоединяйтесь к нам в качестве члена и делитесь опытом с другими на мероприятиях отделений АВРМР<sup>9</sup>. Я думаю, вы получите удовольствие от подобных

---

<sup>9</sup> В России действует отделение АВРМР Russian Chapter: Ассоциация профессионалов управления бизнес-процессами (АПУБП), [www.abpmp.org.ru](http://www.abpmp.org.ru). –

обсуждений с коллегами.

*Тони Бенедикт (Tony Benedict), СВРР Президент АВРМР  
International*

# **Об этой книге**

## **История написания**

### **версии 3 СВОК®**

Проект написания новой версии АВРМР СВОК® стартовал в конце 2010 года. На первом шаге были изучены комментарии читателей второй версии, к которым добавились комментарии и предложения европейских и бразильских членов ассоциации. В конце 2011 года было принято решение полностью переписать СВОК, поскольку отрасль BPM/BRMS изменилась настолько сильно, что просто добавлять информацию признали нецелесообразным.

Проект переписывания СВОК® возглавил Дэн Моррис (Dan Morris). Вся работа была разделена на три подпроекта: написание глав, рецензирование глав, комплексное рецензирование СВОК®. В завершение текст прошел профессиональную редактуру на предмет грамматических и орфографических ошибок.

Подпроект написания глав возглавил Раджу Саксена (Raju Saxena) – он тот, кто не давал этой работе остановиться. Рецензирование глав самоотверженно возглавил Оуэн Кроули (Owen Crowley). Комплексное рецензирование и работу с комментариями также возглавил Дэн Моррис. Тони Бенедикт (Tony Benedict) руководил окончательной редактурой

текстов и иллюстраций.

Учитывая текущее состояние отрасли, было принято решение разработать базовую версию, которая затем будет регулярно обновляться. Обновление должно осуществляться в форме выпуска новых подверсий по мере необходимости, в ответ на поступающие комментарии и на происходящие в отрасли изменения. Идея заключалась в том, чтобы освещать происходящие изменения и давать подписчикам возможность скачивать новые версии.

# Руководящие принципы

Совет директоров АВРМР рекомендовал авторам и рецензентам руководствоваться следующими принципами.

- Ориентироваться на практиков бизнеса.
- Способствовать единому пониманию ВРМ.
- Дать путеводитель по информации о ВРМ, который будет помогать взаимопониманию команд и организаций.
- Содействовать единообразному применению языка ВРМ/ВРМС.
- Добиваться, чтобы текст был легко читаемым, основательным и глубоким.
- Давать ссылки на смежные дисциплины (например, шесть сигм, бережливое производство и т. д.).
- Содержать общепринятые методы.
- Быть нейтральным по отношению к вендорам и методологиям.
- Служить руководством, а не инструкцией.
- Охватывать современные концепции.

# Содержание

В каждой главе СВОК® рассматривается отдельная тема в рамках BPM, и каждую главу можно изучать независимо. Между главами нет сквозной нити повествования, читателям рекомендуется использовать СВОК® как руководство. В нем обстоятельно рассматриваются темы, в совокупности дающие широкое представление о BPM, BPMS, трансформации и изменении бизнеса.

СВОК® включает следующие главы.

Глава	Название
Глава 1	Введение в СВОК®
Глава 2	Управление бизнес-процессами
Глава 3	Моделирование процессов
Глава 4	Анализ процессов
Глава 5	Проектирование процессов
Глава 6	Управление эффективностью процессов
Глава 7	Процессная трансформация
Глава 8	Процессная организация
Глава 9	Управление процессами предприятия
Глава 10	Технологии BPM

# Версия 3 СВОК® и АВРМР СВРРТМ

Этот перечень тем перекликается с сертификационными тестами АВРМР СВРРТМ<sup>10</sup>. Однако следует отметить, что экзамен СВРРТМ основан не только на СВОК®, а ключевым требованием сертификации является наличие практического опыта.

---

<sup>10</sup> Certified Business Process Professional – Сертифицированный профессионал по бизнес-процессам. – *Прим. пер.*



# Авторы

Авторы СВОК® набирались исходя из профессионального опыта, подтвержденного мероприятиями АВРМР, отзывами коллег, работой в комитетах АВРМР, публикациями, выступлениями и авторитетом в отрасли. Все авторы являются сертифицированными ВРМ-профессионалами (СВРР).

Глава	Автор	Должность
Введение	Конни Мур (Connie Moore)	Вице-президент и директор по исследованиям, Forrester Research
Глава 1. Введение в СВОК	Раджу Саксена (Raju Saxena), CBPP	Старший менеджер, Ernst and Young
Глава 2. Управление бизнес-процессами	Дэнис Ли (Denis Lee), CBPP	Президент, BizArch Solutions, Inc.
Глава 3. Моделирование процессов	Эммет Пауэлл (Emmett Powell), CBPP Фил Виткас (Phil Vitkus), CBPP	Корпоративный бизнес-аналитик и преподаватель Аналитик бизнес-процессов и технический писатель
Глава 4. Анализ процессов	Габриэль Филд (Gabrielle Field), CBPP	Вице-президент по совершенствованию бизнес-процессов, Raymond James Financial
Глава 5. Проектирование процессов	Дэн Моррис (Dan Morris), CBPP	Менеджер по совершенствованию бизнес-процессов, TA TA Consultancy Services (TCS)
Глава 6. Управление эффективностью процессов	Хосе Фурлан (Jose Furlan), CBPP Раджу Саксена (Raju Saxena), CBPP Дэн Моррис (Dan Morris), CBPP	Директор по обучению, JDFurlan & Associates Ltd. Старший менеджер, Ernst and Young  Менеджер по совершенствованию бизнес-процессов, TA TA Consultancy Services (TCS)
Глава 7. Процессная трансформация	Дэн Моррис (Dan Morris), CBPP Нэнси Билодо (Nancy Bilodeau), CBPP	Менеджер по совершенствованию бизнес-процессов, TA TA Consultancy Services (TCS) Директор партнерской программы лояльности, Sears Holdings Corporation
Глава 8. Процессная организация	Тони Бенедикт (Tony Benedict), CBPP	Вице-президент по цепочке поставок, Abrazo Healthcare
Глава 9. Управление процессами предприятия	Дэн Моррис (Dan Morris), CBPP Тодд Лор (Todd Lohr), CBPP	Менеджер по совершенствованию бизнес-процессов, TA TA Consultancy Services (TCS) Управляющий директор, KPMG
Глава 10. Технологии BPM	Дэн Моррис (Dan Morris), CBPP Марк Шарсиг (Marc Scharsig), CBPP Майкл Фуллер (Michael Fuller)	Менеджер по совершенствованию бизнес-процессов, TA TA Consultancy Services (TCS) Старший менеджер BPM, Accenture  Независимый консультант

Все авторы принимали участие в работе на добровольной основе. В число авторов подбирались люди с глубокими познаниями, необходимыми для написания каждой из десяти глав. После того как команда сформировалась, она обсудила

ла содержание каждой из глав. Во время написания глав авторы встречались еженедельно, чтобы обсудить концепции, подходы и методы и убедиться, что в СВОК® все согласовано. Это дало возможность проверить идеи, убедиться в полноте материала и выработать согласованный взгляд внутри АВРМР.

# Вступления к главам

Комитету СВОК® удалось привлечь к написанию вступительных слов известных экспертов в области BPM. Они поделились своим видением того, как в будущем могут развиваться те или иные аспекты BPM, и тем самым повысили ценность соответствующих глав.

Глава	Эксперт	Компания
Вступительное слово	Конни Мур (Connie Moore)	Forrester Research
Глава 1. Введение в СВОК		
Глава 2. Управление бизнес-процессами	Джанель Хилл (Janelle Hill)	Gartner, Inc.
Глава 3. Моделирование процессов	Крэг Ле Клер (Craig Le Clair)	Forrester Research
Глава 4. Анализ процессов	Элис Олдинг (Elise Olding)	Gartner, Inc.
Глава 5. Проектирование процессов	Джим Сайнур (Jim Sinur)	Gartner, Inc.
Глава 6. Управление эффективностью процессов	Дэвид МакКой (David McCoy)	Gartner, Inc.
Глава 7. Процессная трансформация	Дэвид Киш (David Kish)	TCS Global Consulting Practice
Глава 8. Процессная организация	Эндрю Спэни (Andrew Spanyi)	Spanyi International Inc.
Глава 9. Управление процессами предприятия	Питер Фингар (Peter Fingar)	Автор
Глава 10. Технологии BPM	Д-р Матиас Киршнер (Dr. Mathias Kirchmer)	Accenture

# **ABRMP СВОК® и качество**

Качество оставалось главной заботой на протяжении всего процесса написания СВОК®. В новой версии мы стремились обновить содержание, включив новые идеи, изменения восприятия ВРМ рынком и изменения в технологиях ВРМС. Для этого АБРМР воспользовалась подходом, основанным на проверках и балансе.

Чтобы быть уверенными в отсутствии белых пятен и разрешить возможные споры, из экспертов был сформирован комитет рецензентов. Все его члены – сертифицированные ВРМ-профессионалы. Они рассмотрели каждую главу и обсудили на комитете все проблемы. По результатам были внесены изменения, сделавшие изложение более полным и сбалансированным.

Комитетом рецензентов руководил Оуэн Кроули (Owen Crowley), ему помогали Дэн Моррис (Dan Morris) и Габриэль Филд (Gabrielle Field). Благодаря Оуэну качество оставалось в центре внимания рецензентов на протяжении всех шести месяцев, пока длилась эта работа. Члены команды рецензентов указаны ниже.

Участник	Роль	Должность
Оуэн Кроули (Owen Crowley), CBPP	Руководитель комитета рецензентов	Президент, Exogene Corp.
Тодд Лор (Todd Lohr), CBPP	Участник	Управляющий директор, KPMG
Марк Шарсиг (Marc Scharsig), CBPP	Участник	Главный менеджер BPM, Accenture
Фил Виткас (Phil Vitkus), CBPP	Участник	Независимый консультант
Крис Оттисен (Chris Ottesen)	Участник	Ведущий специалист, Global Methods and Tools, AMEA, Deloitte Consulting LLP
Дэн Моррис (Dan Morris), CBPP	Советник комитета по рецензентов	Менеджер по совершенствованию бизнес-процессов, TA TA Consultancy Services (TCS)

## Комплексная проверка качества СВОК®

После внесения правок новый текст был проверен авторами, рецензентами и третьей, еще одной группой рецензентов. Целью этой проверки было убедиться, что новая версия СВОК® полна и понятна.

Рецензенты итогового варианта версии 3 СВОК® перечислены ниже.

Рецензент	Должность
Тони Бенедикт (Tony Benedict), CBPP	Вице-президент по цепочкам поставок, Abrazo Healthcare
Дэн Моррис (Dan Morris), CBPP	Менеджер по совершенствованию бизнес-процессов, TA TA Consultancy Services (TCS)
Конни Мур (Connie Moore)	Вице-президент и директор по исследованиям, Forrester Research
Жанель Хил (Janelle Hill)	Вице-президент и главный аналитик, Gartner, Inc.
Марк Шарсиг (Marc Scharsig)	Главный менеджер BPM, Accenture
Тодд Лор (Todd Lohr)	Управляющий директор, KPMG
Крис Оттисен (Chris Ottesen)	Ведущий специалист, Global Methods and Tools, AMEA, Deloitte Consulting LLP
Раджу Саксена (Raju Saxena)	Старший менеджер, Ernst and Young
Дэнис Ли (Denis Lee)	Президент, BizArch Solutions, Inc.
Эммет Пауэлл (Emmett Powell)	Корпоративный бизнес-аналитик и преподаватель
Оуэн Кроули (Owen Crowley)	Президент, Exogene Corp.
Фил Виткас (Phil Vitkus)	Независимый консультант BPM
Нэнси Билодо (Nancy Bilodeau)	Директор партнерской программы лояльности, Sears Holdings Corporation

## Завершение работы над СВОК®

Финальный вариант был подготовлен профессиональным редактором, проверившим последовательность изложения материала, орфографию и грамматику. Профессиональный художественный редактор проверил качество и согласованность рисунков.

## Ссылки на производителей и поставщиков

Множество поставщиков и исследовательских фирм разработали референтные модели и применяют собственную

терминологию в области BPM и BPMS. ABPMP не делает выбор в пользу какой-то определенной модели. Вместо этого мы используем множество моделей, чтобы познакомить читателя со всем спектром и показать, что выбор конкретной модели не столь важен. Что действительно важно для компании, так это выбрать конкретную модель и последовательно ее придерживаться. Или осознать, что в компании уже используется несколько моделей, и действовать в соответствии с этим.

## **Будущие версии СВОК®**

Поскольку BPM и BPMS быстро развиваются, любой текст будет нуждаться в непрерывном пересмотре и обновлении. С этой целью ABPMP будет выпускать регулярные обновления, которые будут доступны на сайте ассоциации ABPMP ее членам и тем, кто приобрел годовую подписку на СВОК®.

Мы отдаем себе отчет, что, несмотря на все усилия, которые мы предприняли для выпуска качественного продукта, кто-то может захотеть расширить перечень тем или рассмотреть какие-то вопросы более глубоко. Таких читателей мы просим направлять свои пожелания и предложения на электронный адрес [edcomm@abpmp.org](mailto:edcomm@abpmp.org).

Наша цель – предложить отрасли BPM фундамент, базовую структуру, которая даст нашим членам и другим читате-



лям всестороннее понимание вопросов и проблем, с которыми они встретятся в ходе реализации усовершенствований и трансформаций.

## **Комментарии**

Сообщайте нам, с чем вы не согласны и какие темы, по вашему мнению, нуждаются в более полном рассмотрении. Просим вас оставлять свои комментарии на сайте ассоциации [www.abrmp.org](http://www.abrmp.org), и мы учтем их при подготовке будущих версий.

# **Предисловие**

## **Определение профессионала управления бизнес-процессами**

Следующий текст является выдержкой из статьи экс-президента АВРМР Бретта Чамплина (Brett Champlin) для BPM Strategies ([www.bpmstrategy.com](http://www.bpmstrategy.com)), октябрь 2006 года.

На нескольких конференциях BPM я задавал аудитории из нескольких сотен участников вопрос: «Кто здесь представляет ИТ?» Обычно поднималось 30–45 % рук. Следующий вопрос: «Кто представляет бизнес?» – еще 30–45 %. И, наконец: «Кто здесь, как я, находится где-то посередине?» Руки поднимала почти вся группа. Это показательно. Многие из нас, кто занимается управлением процессами, проектированием процессов, анализом эффективности процессов, автоматизацией процессов и т. д., находятся в замешательстве. Кто мы – бизнес-профессионалы, которые должны знать, как воспользоваться ИТ для управления процессами, или ИТ-профессионалы, которые должны разбираться в бизнесе, чтобы в полной мере использовать возможности новых ИТ-решений?

BPM – это одновременно и управленческая дисциплина, и программное обеспечение для управления процессами. Информационные технологии для управления потоками

ми работ, интеграции корпоративных приложений (EAI)<sup>11</sup>, управления документами и контентом, бизнес-правилами и эффективностью и другие были собраны воедино, чтобы обеспечить управление, основанное на процессном подходе. Несколько лет назад поставщики ПО BPM были нацелены на исполняемые процессы, сегодня они предлагают системы BPMS с полным набором функций и возможностей, необходимых процессным менеджерам, аналитикам и IT-разработчикам.

Последние исследования подтверждают, что BPM быстро становится доминирующей парадигмой менеджмента XXI века. В апреле 2005 года исследование BPMG показало, что «...BPM приобрел значительное признание в качестве основного средства управления бизнесом...» и «...более 80 % ведущих международных организаций активно реализуют программы BPM, и многие из них делают это в глобальном масштабе». Бенчмаркинг, проведенный APQC в марте 2005 г., показал, что «BPM – это то, как ведут свой бизнес передовые организации». В этом исследовании также изучались стратегии, подходы, средства и методы (включая процессные фреймворки и модели процессной зрелости), проверенные на опыте процессно-ориентированных организаций мирового уровня, и был сделан вывод, что хотя «сами по себе информационные технологии не являются управлением бизнес-процессами, но значительная часть потенциала

---

<sup>11</sup> Enterprise Application Integration. – *Прим. пер.*

ВРМ-инициатив не может быть реализована без поддержки мощных, гибких и дружественных по отношению к пользователю ИТ-решений».

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, чья эффективность должна быть сбалансирована, и что именно на это должна быть нацелена стратегия. С другой стороны, все больше тех, кто занимается управлением эффективностью на уровне предприятия, приходит к выводу, что их деятельность даст 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 дисциплинах, а интеграция возможностей доставки информации и управления процессами – необходимое условие зрелого применения этих методов.

В ходе этой революции появляются новые организационные структуры и роли в области ВРМ, а также новые профессии. Однако в бизнес-школах не учат, как управлять бизнесом через процессы. Нет учебников, которые расскажут, какие роли и какие обязанности для этого необходимо определить. Нет достоверных исследований, показывающих, как следует организовать контроль и операционную деятельность. Что показывают исследования, так это то, что реше-

ния, которое подошло бы всем, не существует. Различные модели и роли доказали свою успешность в разных отраслях, и ни одна не продемонстрировала явного преимущества. Ясно одно: управление через процессы и использование с этой целью нового программного обеспечения – успешная стратегия, дающая огромное преимущество компаниям, которые ею воспользовались. И похоже, что чем больше масштаб инициативы процессного управления в организации, тем оно эффективнее и ценнее.

Судя по всему, компаний, в которых движущей силой BPM является IT-подразделение, столько же, сколько таких, в которых программу BPM двигают вперед основные бизнес-подразделения. Аналогичным образом, похоже, что есть два основных подхода: проектно-ориентированный и тот, в котором BPM рассматривается как непрерывные усилия по совершенствованию и трансформации. Эти различные модели порождают роли с разными названиями и наборами обязанностей, при том что все они нацелены на процессное управление.

Разнообразие названий должностей, отражающее это разнообразие подходов к процессному управлению, демонстрируют и члены АВРМР. Мы насчитали в нашей базе данных более 150 должностей, большинство из которых группируется вокруг званий менеджер, директор, вице-президент, консультант, архитектор, в сопровождении таких уточняющих слов, как процесс, BPM, процессные усовершенствования,

процессные инновации.

Одной из важнейших в программах BPM является роль владельца процесса. Организация может реструктурироваться на основе кросс-функциональных бизнес-процессов, или ввести матричное управление, или назначить вторую роль функциональным руководителям, 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 процессам. Многие начинают с создания центра компетенции BPM или аналогичной группы сотрудников, играющих роль внутренних консультантов и отвечающих за моделирование, анализ и проектирование процессов, за управлении проектами усовершенствования и стандартизацию средств и методов. В организациях более зрелых и с большим опытом процессного управления можно найти орган регулирования, такой как процессный офис, который управляет портфелем процессов организации, координирует, приоритизирует и санкционирует проекты трансформации. В некоторых компаниях обе группы работают совместно. В эти группы входят профессионалы процессно-

го управления, их должности и обязанности могут варьироваться в широких пределах.

Мы видим множество успешных моделей внедрения BPM, но все их объединяет одно: множество новых ролей и обязанностей. Эта новая группа профессионалов управления бизнес-процессами необходима бизнесу XXI века. Судя по членам АВРМР, как правило, это люди высокообразованные (67 % имеют степень бакалавра и выше) и с большим опытом работы (в среднем 9,9 года) в области совершенствования и реорганизации процессов.

Некоторые самые распространенные роли:

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

ганизационной 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 кросс-дисциплинарные группы, объединяющие знания ИТ и бизнеса, или подбирают в них людей с опытом работы и в ИТ, и в бизнесе, чтобы сломать 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, с практиками, хорошо знающими специфику бизнеса.

Профессионал управления бизнес-процессами – новая профессия в современном мире бизнеса. То, что они делают, имеет важнейшее значение для конкурентоспособности организаций. И хотя не существует единой, 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 расскажет ему о «лучшем» способе управления бизнес-процессами, – ему надо, чтобы кто-



то делал эту работу прямо сегодня. Специалистов со знаниями и опытом 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 трудились в тесном контакте с теми немногими талантливыми BPM-профессионалами, которые у них уже есть. Другие направляют своих менеджеров, руководителей проектов и системных аналитиков на курсы, например такие, как программа сертификации BPM Institute. На ближайшее будущее это будет оставаться наиболее реалистичным подходом.

Миссия Ассоциации BPM-профессионалов АВРМР и Европейской ассоциации ЕАВРМР – популяризировать практику BPM, формировать Свод знаний (СВОК) и содействовать развитию профессионалов, работающих в данной области. Региональные отделения АВРМР и ЕАВРМР регулярно проводят мероприятия, посвященные отдельным темам в рамках BPM или разбору примеров внедрения, тем самым предоставляя своим членам недорогую программу непрерывного обучения. В ассоциации есть комитет по образованию, который занимается разработкой BPM СВОК. Вслед за этим мы планируем создать рекомендуемые учебные планы для учебных заведений и курсов переподготовки. Мы намерены разработать набор критериев для оценки учебных программ и процедуру официальной сертификации постав-

щиков образовательных услуг. Мы также подготовим программу сертификации профессионалов в области управления бизнес-процессами<sup>12</sup>.

Я считаю, что работа в области BPM – это самый увлекательный и ценный опыт, который сегодня может получить менеджер или специалист. Я уверен, что подготовка BPM-профессионалов сегодня – это опора для будущих лидеров бизнеса аналогично тому, чем было проектное управление 15 лет назад. Однако нам необходимо разработать некоторые базовые стандарты, минимальные требования к квалификации и разумный путь развития для профессионалов в этой области. Если вы занимаетесь управлением процессами, присоединяйтесь к коллегам, чтобы сформировать профессию – вступайте в ABPMP сегодня. Вместе мы сможем создать новую профессиональную дисциплину, устремленную в будущее.

---

<sup>12</sup> Данный текст написан в 2005 году, ко времени публикации русской версии программа сертификации ABPMP CBPP (Certified Business Process Professional) разработана и действует, см. информацию на сайте ABPMP [www.abpmp.org](http://www.abpmp.org). – *Прим. ред.*

# Об Ассоциации профессионалов управления бизнес- процессами (ABPMP)

## Основная информация об ABPMP

Ассоциация BPM-профессионалов (ABPMP)<sup>13</sup> – это некоммерческая профессиональная организация, нацеленная на продвижение концепций и методов BPM.

У ABPMP есть отделения в нескольких регионах США, и новые отделения создаются в США и в мире. Тем, кто хотел бы принять участие в работе ABPMP, но у кого поблизости нет отделения ABPMP, 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 которое участвует в деятельности ABPMP наравне с остальными отделениями<sup>14</sup>.

Руководит ABPMP выборный совет директоров. Каждый президент отделения по должности одновременно яв-

---

<sup>13</sup> Association of Business Process Management Professionals. – *Прим. пер.*

<sup>14</sup> Российским читателям мы рекомендуем вступать в российское отделение: ABPMP Russian Chapter. – *Прим. ред.*

ляется 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 мог бы лучше помогать своим членам.

АВРМР связан партнерскими отношениями с другими профессиональными организациями, в частности с Европейской ассоциацией управления бизнес-процессами (ЕАВРМ), которая поддерживает сертификацию и версии BPM СВОК® на французском и немецком языках.

За подробной информацией об ассоциациях АВРМР и ЕАВРМР, пожалуйста, обращайтесь на сайты [www.abpmp.org](http://www.abpmp.org) и [www.eabpmp.org](http://www.eabpmp.org)<sup>15</sup>.

## **Миссия, ценности и деятельность**

Ассоциация BPM-профессионалов (АВРМР) – это некоммерческая, независимая от поставщиков программных продуктов, профессиональная организация, нацеленная на продвижение и развитие концепций и методов BPM. АВРМР работает для практиков и под руководством практиков.

---

<sup>15</sup> Сайт российского отделения АВРМР: [www.abpmp.org.ru](http://www.abpmp.org.ru). – Прим. ред.

## **Концепция**

Концепция Ассоциации ВРМ-профессионалов заключается в том, чтобы:

- быть центром объединения практиков управления бизнес-процессами;
- стать ведущим профессиональным сообществом для профессионалов управления бизнес-процессами;
- давать определения дисциплине и практике управления бизнес-процессами;
- выражать уважение, признание и почет тем, кто внес выдающийся вклад в развитие управления бизнес-процессами.

## **Миссия**

Миссия АВРМР заключается в том, чтобы:

- участвовать в деятельности, способствующей продвижению опыта управления бизнес-процессами;
- развивать Свод знаний по ВРМ (СВОК);
- вносить свой вклад в продвижение и развитие навыков профессионалов, работающих в области ВРМ.

## Деятельность

АВРМР проводит образовательные и общественные мероприятия для непрерывного обучения и распространения передовых методов, новых идей и опыта между своими членами – коллегами по профессии. Информацию о таких мероприятиях можно найти на сайте ассоциации [www.abpmp.org](http://www.abpmp.org)<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Информация о мероприятиях российского отделения публикуется на сайте [www.abpmp.org.ru](http://www.abpmp.org.ru). – *Прим. ред.*

# Этический кодекс

Будучи приверженной самым высоким стандартам профессиональной этики, АВРМР считает, что профессионалы ВРМ обязаны:

- быть этичными в профессиональной деятельности и в личной жизни;
- признавать этический стандарт, основанный на честности, справедливости и вежливости, в качестве принципов, направляющих образ жизни и поведение;
- соглашаться с обязательством вести профессиональную деятельность в соответствии с настоящим этическим кодексом и стандартами поведения.

Каждый член АВРМР обязан принять и подписать этический кодекс и стандарт профессионального поведения, изложенные ниже.

Честность является основой профессионального поведения. Профессионал управления бизнес-процессами выполняет свои обязанности, будучи лояльным по отношению к обществу, работодателю и клиентами, и относится ко всем справедливо и беспристрастно. Его обязанность – заботиться об общественном благе и быть готовым применить свои специальные знания на пользу человечеству и окружающей среде.

Я согласен с тем, что:

- я имею обязанности перед обществом и буду из всех сил способствовать распространению знаний, относящихся к управлению бизнес-процессами. Я не буду использовать знания конфиденциального характера в собственных интересах, нарушать приватность и конфиденциальность информации, к которой могу получить доступ или доверенной мне;
- я имею обязанности перед работодателем или клиентом, чьим доверием я пользуюсь. Я буду стараться исполнять эти обязанности как можно лучше, защищая интересы работодателя или клиента, и давать разумные и честные рекомендации. Я буду способствовать пониманию методов и процедур управления бизнес-процессами, используя для этого все доступные мне средства;
- я имею обязанности перед другими членами ассоциации и коллегами по профессии. Поэтому я буду отстаивать высокие идеалы АВРМР, намеченные уставом ассоциации. Кроме того, я буду сотрудничать с другими членами ассоциации, неизменно относясь к ним честно и с уважением;
- я принимаю на себя эти обязательства и как личность, и как член ассоциации. Я буду активно исполнять эти обязательства, посвятив себя этой цели.

## **Стандарты поведения**

Настоящие стандарты расширяют и подкрепляют Этический кодекс специфическими нормами поведения.



Они определяют не цели, к которым надо стремиться, а правила, которые ни один профессионал не должен нарушать. Перечисленные ниже нормы определяют принципы профессии.

В знак признания моих профессиональных обязательств я должен:

- избегать конфликтов интересов и информировать о потенциальных конфликтах;
- защищать приватность и конфиденциальность любой доверяемой мне информации;
- принимать полную ответственность за выполняемую мною работу;
- делать максимум возможного для того, чтобы результаты моей работы использовались социально ответственным образом;
- поддерживать, уважать и соблюдать местное, национальное и международное законодательство;
- прилагать все усилия к тому, чтобы обладать самыми актуальными знаниями и опытом тогда, когда они могут понадобиться;
- делиться знаниями с другими и делать все возможное для предоставления объективной и основанной на фактах информации;
- во всех профессиональных контактах быть справедливым, честным и объективным;
- сотрудничать с другими для достижения понимания

и для выявления проблем;

- всегда защищать законные интересы моего работодателя и моих клиентов;

- предпринимать соответствующие действия в отношении любой незаконной или неэтичной деятельности, привлекающей мое внимание; я буду выдвигать обвинения в отношении каких-либо лиц только в случае достаточных оснований доверять истинности обвинений и отсутствия личной заинтересованности;

- не использовать информацию конфиденциального или личного характера несанкционированным образом или для достижения личной выгоды;

- никогда не искажать и не скрывать информацию, имеющую отношение к проблемам или интересам общества, и не позволять замалчивать подобную информацию;

- не извлекать выгоды из недостатка знаний или опыта у окружающих;

- не использовать и не ставить себе в заслугу чужую работу без явного подтверждения и разрешения;

- не злоупотреблять доверенной мне властью.

# Контакты

Качество информации является нашей постоянной заботой, и мы приложили усилия к тому, чтобы каждая часть СВОК прошла проверку через рецензирование ведущими ВРМ-профессионалами. Просим вас направлять комментарии к этой версии СВОК в адрес АВРМР. Контактную информацию вы найдете на сайте [www.abrmp.org](http://www.abrmp.org).

*Совет директоров АВРМР International*

# О русской версии СВОК

Данная книга является переводом англоязычного BPM СВОК версии 3.0, выполненным Ассоциацией профессионалов управления бизнес-процессами (АПУБП) – российским отделением (Russian Chapter) международной Association of Business Process Professionals (ABPMP).

Работа над русской версией СВОК была начата осенью 2013 года (практически сразу после выхода английской) и проходила в несколько стадий.

В первую очередь был переведен глоссарий, чтобы в дальнейшей работе придерживаться единой терминологии. В работе над глоссарием приняли участие:

- Белайчук Анатолий Анатольевич, евангелист BPM, Comindware Inc, к.т.н., СВРР;
- Вагнер Юлия Борисовна, к.э.н., директор по развитию BPM, ООО «Бизнес-Консоль»;
- Елифёров Виталий Геннадиевич, консультант по управлению, автор книг и статей по процессному подходу;
- Кузин Вадим Евгеньевич, начальник отдела комплексной автоматизации, НПК «Уралвагонзавод»;
- Михеев Андрей Геннадьевич, преподаватель МЭСИ, НИТУ МИСиС; бизнес-аналитик, Консалтинговая группа РУНА;
- Сорокин Александр Сергеевич, зам. директора департа-

мента стратегического планирования и управления изменениями, «Маревен Фуд Сэнтрал», к.э.н., МВА, РМР;

- Федоров Игорь Григорьевич, к.т.н., профессор, МЭСИ.

После этого Анатолий Белайчук перевел ключевую главу 2, которая в дальнейшем послужила стилистической основой для перевода остальных глав.

Затем команда переводчиков перевела весь текст, разделившись по главам. В этой работе приняли участие:

- Арзуманян Максим Юрьевич, ассистент кафедры ИТЭ, СПбГУТ им. проф. М. А. Бонч-Бруевича (глава 10);
- Архипов Игорь Константинович, руководитель группы методологии поддержки и сервисов, ЗАО «Лаборатория Касперского», СВАР (главы 1, 3);
- Барсукова Валентина Александровна, бизнес-аналитик (глава 9);
- Белайчук Анатолий Анатольевич, евангелист BPM, Comindware Inc, к.т.н., СВРР (главы 2, 10);
- Бутыркин Вячеслав Алексеевич (глава 10);
- Вагнер Юлия Борисовна, к.э.н., директор по развитию BPM, ООО «Бизнес-Консоль» (глава 7);
- Громыко Алексей Николаевич, директор по развитию ООО «Бюро проектного менеджмента», СРМ, DipFM (глава 6);
- Датский Игорь Алексеевич, ведущий бизнес-аналитик, Digital Design (введение);

- Дементьев Андрей Владимирович, к.т.н., МВА (глава 4);
- Елифёров Виталий Геннадиевич, консультант по управлению, автор книг и статей по процессному подходу (глава 9);
- Клычихина Олеся Васильевна, директор проектного офиса, ЗАО «Коминфо Консалтинг» (глава 5);
- Коптелов Андрей Константинович, директор департамента по оптимизации бизнес-процессов, Университет «СИ-НЕРГИЯ»; преподаватель ВШБИ НИУ ВШЭ (глава 8);
- Котиков Александр Эдуардович, архитектор IT, ООО «Тойота Мотор»;
- Котов Денис Геннадьевич, технический директор, «Импелтех» (введение);
- Литун Виктория Валерьевна, директор по маркетингу, Концерн Р-Про (глава 4);
- Машков Илья Владимирович, директор практики «Метасоник», ООО «Логика BPM» (глава 8);
- Полуэктов Николай Евгеньевич, начальник управления, ОАО «Альфа-Банк», PMP (глава 8);
- Пранцузов Сергей Иванович, бизнес-аналитик, ООО «Санг» (глава 6);
- Рашевский Ярослав Игоревич, руководитель проектов, ЗАО «Сфера» (глава 5);
- Сорокин Александр Сергеевич, зам. директора департамента стратегического планирования и управления изменениями, «Маревен Фуд Сэнтрал», к.э.н., МВА, PMP (глава 8);

вы 3, 7);

- Сорокина Наталия Викторовна, бизнес-альянс-менеджер, Horus software GmbH (глава 10);
- Смирнова Юлия Викторовна, бизнес-аналитик, ООО «НЕОЛАНТ Запад» (глава 4);
- Стебельский Евгений Владимирович, инженер-аналитик, Сбербанк России (главы 3, 10);
- Юдин Михаил Юрьевич, финансовый директор, Донецкая фармацевтическая компания (глава 5).

Работу по редактированию взяли на себя Анатолий Белайчук и Виталий Елифёров.

Ряд ценных замечаний к тексту, прошедшему редактуру, дали:

- Томорадзе Илья Владимирович, директор программы Executive MBA ВШКУ РАНХиГС, к.э.н.;
- Федоров Игорь Григорьевич, к.т.н., профессор, МЭСИ.

Окончательное вычитывание всего текста выполнили:

- Вагнер Юлия Борисовна, к.э.н., директор по развитию ВРМ, ООО «Бизнес-Консоль»;
- Елифёров Виталий Геннадиевич, консультант по управлению, автор книг и статей по процессному подходу.

Вёрстка текста была выполнена Анатолием Белайчуком. Вся работа была завершена в январе 2015 года.

Все участники проекта выполняли работу на некоммерческой основе, то есть бесплатно.



# Отличия русской и английской версий

Работа над переводом далась участникам проекта нелегко, так как исходный текст грешит специальным жаргоном и тяжеловесным «гарвардским» стилем, насыщенным громоздкими фразами и сложноподчиненными оборотами – пышными, но зачастую малозначащими.

В ходе редактирования мы постарались сделать язык более простым и «человеческим». Там, где приходилось выбирать – следовать точно исходному тексту, рискуя при этом, что он останется непонятым, или отступить от «буквы», но сделать его более понятным читателю, мы шли по второму пути.

В ходе перевода были исправлены десятки опечаток и явных ошибок, обнаруженных в оригинальной версии СВОК. АВРМР International планирует внести эти исправления в версию 3.1.

Существенные исправления были внесены только в главу 10 «Технологии BPM», где часть текста была переписана, а часть – исключена. В частности, был исключен раздел, посвященный SOAP, как слишком технический по содержанию в контексте BPM.

Нумерация некоторых разделов в русской версии была изменена на более логичную.

В целом же переводчики отнеслись к исходному тексту бережно, и русская версия получилась очень близкой к оригиналу – намного ближе, чем немецкая, французская или португальская.

# **Планы на будущее и обратная связь**

Эта книга представляет собой третье издание ВРМ СВОК и первое, переведенное на русский язык. Поскольку работа над оригинальной английской версией была начата еще в 2012 году, то неизбежно к моменту публикации что-то устарело, а какие-то новые веяния не нашли отражения.

В конце 2014 году ABPMP International начал работу над четвертым изданием, которое должно увидеть свет в 2016 году. Его мы также планируем перевести на русский язык.

Пока же мы будем рады вашим откликам, замечаниям и предложениям. Это позволит нам до появления на русском языке четвертой версии выпустить исправленные и дополненные издания третьей версии.

**Со всеми комментариями и предложениями обращайтесь на сайт Ассоциации профессионалов управления бизнес-процессами (ABPMP Russian Chapter):**  
**[abpmp.org.ru](http://abpmp.org.ru)**.

# Предисловие к русской версии

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 – свои своды знаний есть, например, у бизнес-аналитиков (BABOK, Business Analysis Body of Knowledge) и у руководителей проектов (PMBOK, Process Management Body of Knowledge). Но все же во избежание недоразумений уточним, что 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, возможно, будет разочарован. BPM СВОК не сделает вас BPM-профессионалом – для этого, во-первых, надо глуб-

же 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 400 страниц! Идея написать «энциклопедию ВРМ», собрав в нее пусть даже не все, а только ключевые методы, на первый взгляд привлекательна, но не реалистична. Если отсчитывать от «Научного менеджмента» Тэйлора, идеям управления на основе процессов уже больше ста лет, и объем накопленных знаний здесь внушительен. С другой стороны, термину ВРМ только чуть больше десяти лет, и дисциплина эта 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 талантливый, 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 области ВРМ у вас таких пробелов нет.

**2. Апробированность.** АВРМР – организация, состоящая из практиков и ориентированная на практиков. Все авторы, принявшие участие в написании СВОК, опираются на собственный опыт управления бизнесом через процессы и управления самими бизнес-процессами. Здесь нет красивых, но неработающих теорий и методов. У каждого метода, разумеется, есть своя область применения, но все они проверены на практике.

**3. Мейнстрим.** Среди авторов СВОК – очень уважаемые в мире ВРМ имена и представители очень уважаемых организаций. И то, что все они смогли прийти к консенсусу и поставили свои имена под этой книгой, 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 ВРМ. Является ли этот мейнстрим чем-то раз и навсегда заданным? Разумеется, нет! Можно ли от него отступать? Разумеется, да! ВРМ 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 – постав-

щиков 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 BPM 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 таким специалистом 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. Начните с главы 2, чтобы получить обзорное представление о BPM.

Прямой смысл сверяться с СВОК есть при планировании инициатив в области процессного управления, при выборе программного обеспечения и при подборе специалистов. СВОК является основой сертификации специалистов по бизнес-процессам (Certified Business Process Professionals, CBPP), которую проводит ABPMP.

И, конечно же, СВОК задает структуру области зна-

ний, которой грех не воспользоваться учебным заведениям при разработке учебных курсов.

Разумеется, СВОК в его нынешнем виде не идеален. Но текущая третья версия заметно лучше и полнее второй, а четвертая, работа над которой уже ведется, будет лучше третьей.

Но главное даже не это. 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 основе его сформировать профессии: специалист по управлению бизнес-процессами, процессный архитектор и т. д. Что, собственно, и является миссией АВРМР.



Только тогда у заказчика появится ощущение надежности того, что он делает в области ВРМ. На основе СВОК он сможет сформировать обоснованную стратегию и перспективный план и следовать ему, привлекая специалистов с понятной квалификацией на понятные роли. И тогда в выигрыше будут все.

# Русская терминология BPM

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

Формальный глоссарий вы найдете в Приложении, но, к сожалению, некоторые фундаментальные понятия отсутствуют и в оригинальной, и в русской версии глоссария. Этот недостаток мы постарались компенсировать, рассмотрев их здесь.

Как всегда в вопросах терминологии, изложенная ниже трактовка не является безусловной, и вы вполне можете придерживаться альтернативной. Но для понимания BPM СВОК настоящий раздел, без преувеличения, является ключевым – если вы не усвоите, какой смысл вкладывается в базовые термины, вопросы будут возникать на каждом шагу.

## **«Процессов» или «процессный»?**

Трудности перевода BPM СВОК начинаются не с первых страниц и не с первых фраз, а с первых букв: BPM, Business Process Management. Оставим на время в стороне «business» – 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».

Если вникнуть в предмет, то выяснится, что BPM – это «двухэтажное здание».

- 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 BPM 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 как раз то, что нужно: одновременно и «процессное управление», и «управление биз-

нес-процессом».

Русским же читателям надо принять это двуединство терминологии: говорим «процессное управление» – держим в уме «управление бизнес-процессами», и наоборот.

Идем дальше, смотрим названия глав СВОК:

- Process Modeling – Моделирование *процессов*;
- Process Analysis – Анализ *процессов*;
- Process Design – Проектирование *процессов*;
- Process Performance Management – Управление эффективностью *процессов*.

Но при этом:

- Process Transformation – *Процессная* трансформация;
- Process Organization – *Процессная* организация.

Почему такое расхождение? Потому что в главе 7 речь идет не о трансформации процессов как самоцели, а о трансформации *бизнеса* через трансформацию процессов. Опять-таки надо помнить: говорим «трансформация», подразумеваем «трансформация бизнеса». (Аналогично ставший модным в последнее время термин digital transformation означает «цифровую трансформацию» и тоже – бизнеса, который подразумевается.) И, конечно же, в главе 10 речь идет не об «организации процесса», а об организационных структурах, поддерживающих процессное управление.

## **«Бизнес» или «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», например, в государственных учреждениях в России вызывает мгновенное 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»**

«Функция» – термин, регулярно вызывающий непонима-

ние и споры.

Во-первых, в контексте СВОК «функция» – это не математический термин, а синоним термина «бизнес-функция». В свою очередь, бизнес-функция группирует работы, требующие 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.

Таким образом, можно сказать, что бизнес-функция – это «логическое подразделение», в отличие от «физического», закрепленного в организационной иерархии.

А кросс-функциональный процесс – процесс, пересекающий границы функций, – в первом приближении это просто

процесс, в котором задействовано несколько подразделений.

## «Сквозной процесс» (end-to-end process)

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, в частности, ВРМ СВОК придерживаются второй трактовки. Термин «процесс» здесь применяется для обозначения только верхнего уровня процессной иерархии, а для уровней ниже используются другие термины: подпроцессы, потоки работ, действия, задачи.

«Сквозной процесс» в контексте СВОК является синонимом термина «процесс». Уточнение «сквозной» здесь используется, чтобы подчеркнуть, что речь идет о процессе верхнего уровня. Возможно, более точным был бы вариант перевода «от и до», но словосочетание «сквозной процесс» является уже устоявшимся.

Термины «сквозной» и «кросс-функциональный» являются близкими, но не тождественными. Большинство сквозных процессов кросс-функциональны, но бывают и исключения.

# **Предприятие (enterprise)**

Enterprise на русский язык обычно переводят как «предприятие» 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 СВОК enterprise всюду переведен как «предприятие», под которым понимается хозяйствующий субъект (не обязательно промышленное предприятие).

## **«Ценность» (value), «стоимость» (cost) и «потребитель» (consumer)**

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

Грубое, но зато простое определение: ценность – это то, за что потребитель готов заплатить деньги (пусть потенциально). Соответственно, потребитель – это тот, кто в принципе готов заплатить деньги за вашу продукцию и услугу.

Спрашивается, почему нельзя ограничиться продукцией и услугами и покупателем, соответственно? Потому что цен-



ность – это вопрос восприятия. Например, представляет ли ценность для потребителей то, что компания Audi (например) продемонстрировала на автосалоне новую модель внедорожника? Вопрос дискуссионный, но некоторые процессные методологии отвечают на него положительно: фанаты марки обрадовались этому событию и, может быть, даже начали копить деньги на новую машину.

В то же время у государственного агентства, скорее всего, нет покупателей, но потребители есть – это граждане, которым агентство оказывает свои услуги, и эти услуги в их глазах обладают ценностью.

Допустимый альтернативный вариант перевода термина value – «потребительская стоимость».

С другой стороны, value в словосочетании value-added-tax (VAT) относится не к ценности, а к стоимости, и совершенно правильно его переводят как «налог на добавленную стоимость» (НДС).

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

С ценностью и стоимостью связана также классификация процессов на основные и вспомогательные: основные процессы создают ценность, а вспомогательные наращивают 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 вещи правильно». 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 правильные вещи». 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 следует делать вовсе».

Там же, где речь идет о показателях процесса во всем их многообразии, без деления на efficiency/effectiveness, в СВОК используется термин «performance», который в этой книге переводится как «эффективность».

Подчеркнем: термин «эффективность» нами используется в широком смысле – для *совокупного обозначения любых качественных и/или количественных показателей*, характеризующих процесс, включая финансовые, временные, удовлетворенность клиента и т. д. и т. п.

## Способность (s capability)

Способность – термин новый, и для многих он может звучать непривычно. Но надо заметить, что и английский термин *s capability* на момент выхода этой книги не вполне устоялся и вызывает дискуссии и различные толкования.

Так что это – процесс, компетенция, ресурсы, средства? Если коротко – все из перечисленного, но на более высоком уровне абстракции.

Процесс отвечает на вопрос, *как* будет выполняться работа: какими ресурсами, в какой последовательности, в какие сроки и т. д. Но, прежде чем давать ответ на вопрос *как*, надо ответить на вопрос, *что* мы должны уметь делать и с какими характеристиками.

Например, наша компания должна обладать способностью производить запасные части к выпускаемой нами технике. Или не должна, а вместо этого мы должны быть способны эффективно управлять аутсорсерами, которые будут эти запасные части производить?

Способность может быть требуемой/ожидаемой, а мо-

жет быть фактически подтвержденной. Чтобы подтвердить способность, надо продемонстрировать наличие процесса (внедренного и управляемого), а также необходимых ресурсов и средств – в частности исполнителей, обладающих требуемой квалификацией.

Следует различать способность (capability) и возможность (opportunity). Возможность – это то, что нам предоставляет бизнес-окружение, способность – это то, что мы развиваем у себя в компании. Например, в ответ на открывшуюся возможность или предвидя новые возможности – такие как появление новых рынков или новых потребностей у заказчиков.

## **Адаптивный/маневренный (agile)**

В IT и, в частности, в разработке программного обеспечения термин agile широко используется больше 10 лет, и на русский язык agile development переводится как «гибкая разработка». Но при переводе СВОК мы решили отойти от этой традиции.

Во-первых, этот перевод неточен, ведь «гибкий» – это flexible, а не agile. Agility – это способность быстро реагировать и/или адаптироваться под изменяющиеся условия.

Во-вторых, хотя словосочетание agile development хорошо известно в IT, но термин business agility является новым. Это дает возможность ввести в обращение более удачный ва-

риант перевода.

В зависимости от контекста в СВОК используются два варианта перевода agile: «адаптивный» или «маневренный».

## 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, конечно, тоже управление, но управление не в смысле отдачи распоряжений и контроля за их выполнением, а управление в смысле установления ограничительных барьеров, сдержек и противовесов.

СВОК оперирует терминами «BPM governance», «BPMS governance», «SOA governance». Мы решили вместо «управления» в русской версии СВОК использовать термин «регулирование», а «governance body» переводить как «орган регулирования» или «регулятор». (Примерами такого органа являются процессный офис и центр компетенции BPM.)

Регулирование применительно к BPM может означать, например, порядок взаимодействия владельца процесса с функциональным менеджером – если такой порядок спе-

циально не оговорить, менеджер, будучи формально не подчинен владельцу процесса, может полностью игнорировать интересы процесса в целом и в конечном счете потребителя.

Пример регулирования применительно к BPMS – формально закрепленный порядок утверждения и ввода в действие новой версии процесса или нового процесса.

Также к области регулирования относятся стандарты, например соглашение о моделировании бизнес-процессов или стандарт состава работ и представления результатов анализа бизнес-процессов.

*Белайчук Анатолий Анатольевич, президент Ассоциации профессионалов управления бизнес-процессами (ABPMP Russian Chapter), к.т.н., СВРР*

# Глава 1

## Введение в СВОК

### 1.0. Что такое BPM СВОК?

Вместе с развитием методов управления бизнес-процессами, соответствующих управленческих концепций и программного обеспечения расширяется и наше понимание того, что такое BPM<sup>17</sup>. К сегодняшнему дню накоплен огромный объем знаний по BPM, включающий сотни книг, статей, презентаций, процессных моделей и передовых методов, основанных на практическом опыте, академических исследованиях и извлеченных уроках. Акцент в BPM сегодня делается на общекорпоративных, кросс-функциональных процессах, которые приносят ценность клиентам (как внешним, так и внутренним). Бизнес-процессы определяют то, как организации выполняют работу, создающую ценность для клиентов. Осознанное управление этими процессами ведет к совершенствованию методов ведения бизнеса, что, в свою очередь, выражается в более эффективной организации потоков работ, более высокой производительности, большей маневренности и в конечном итоге – к более высокой отдаче

---

<sup>17</sup> Business Process Management – Управление бизнес-процессами. – Прим. пер.

от инвестиций.

Собрать и опубликовать в одной книге все имеющиеся знания по BPM – идея, вряд ли реализуемая на практике. Поэтому цель BPM СВОК<sup>18</sup> – дать в помощь BPM-профессионалам всесторонний обзор передовых методов, дискуссионных тем и уроков, извлеченных ABPMР<sup>19</sup> и ассоциациями-партнерами. BPM – это непрерывно развивающаяся дисциплина. Версия 3 СВОК дает понимание методов BPM на базовом уровне, а также ссылки на сообщества BPM и другие полезные источники информации. Мы призываем BPM-профессионалов использовать данное руководство наряду с другими источниками информации, а также вступить в сообщество BPM, чтобы приобретать знания и делиться ими.

Термин «управление бизнес-процессами» (BPM) ниже будет встречаться очень часто, поэтому дадим его определение.

*Управление бизнес-процессами (Business Process Management, BPM) – это концепция управления, увязывающая стратегию и цели организации с ожиданиями и потребностями клиентов путем соответствующей организации сквозных процессов. BPM сводит воедино стратегию, цели, культуру и организационную структуру, роли, политики,*

---

<sup>18</sup> Common Body of Knowledge – Свод знаний. – Прим. пер.

<sup>19</sup> Association of Business Process Management Professionals – Ассоциация профессионалов управления бизнес-процессами. – Прим. пер.



нормативы, методологии и программные средства для:  
а) анализа, проектирования, внедрения, управления  
и непрерывного улучшения сквозных процессов и б)  
регулирования отношений в области процессного  
управления.

## **1.1. Цели написания ВРМ СВОК**

Для ВРМ-профессионала СВОК – основное справочное пособие. Его цель – выделить в рамках ВРМ общепризнанные области знания и дать их обзор. Он включает описание ролей, организационных структур и других предпосылок для перехода к процессно-ориентированной организации. СВОК содержит общее описание каждой области знания, включая список общепринятых задач, и ссылки на источники информации по ВРМ.

Кроме того, СВОК должен послужить толчком к дискуссиям среди профессионалов в области ВРМ. Дисциплины, подобные ВРМ, зачастую объединяют разнородные группы людей, использующих разную лексику. Это приводит к противоречиям в терминах и определениях, которые затрудняют диалог. Одна из целей СВОК – стимулировать читателей к использованию общей, согласованной терминологии в области ВРМ.

Помимо этого, СВОК дает представление о фундаментальных знаниях, необходимых ВРМ-профессионалу. Любая сертификация или профессиональная оценка в области ВРМ потребует от кандидата продемонстрировать понимание основных концепций и умение выполнять действия, рассматриваемые в СВОК. Экзаменационные вопросы сертифици-

фикации СВРР<sup>20</sup> основаны на СВОК.

---

<sup>20</sup> Certified Business Process Professional – Сертифицированный профессионал управления бизнес-процессами. – *Прим. пер.*

## 1.2. Обратная связь

По мере того как дисциплина BPM обогащается новыми знаниями и опытом, будет развиваться и СВОК. Версия 2.0 была опубликована на английском, немецком и португальском языках. Читатели версии 2 дали ценные отклики, которые были учтены при подготовке данной версии. Версия 3.0 была улучшена благодаря взаимодействию между АВРМР и ЕАВРМР<sup>21</sup>.

За развитие BPM отвечает Комитет по обучению АВРМР. Комитет приветствует любые отклики, направленные на улучшение СВОК, и направляет их на рассмотрение сообществу BPM-профессионалов.

Поддержка со стороны членов АВРМР и энтузиазм экспертов BPM критически важны для успеха СВОК, разработки сертификации на его основе и распространения знаний по BPM.

---

<sup>21</sup> European Association of Business Process Management Professionals – Европейская ассоциация профессионалов управления бизнес-процессами. – *Прим. пер.*

## **1.3. Структура глав СВОК**

СВОК структурирован по основным разделам BPM, каждый из них может быть отнесен к уровню организации или к уровню процессов (рис. 1.1). Каждый раздел соответствует определенной способности, на развитие которой следует обратить внимание организации, внедряющей BPM.

В главе 2 «Управление бизнес-процессами» рассматриваются концепции BPM, закладывающие фундамент для всех разделов BPM. В разделах, посвященных моделированию, анализу, проектированию бизнес-процессов, управлению эффективностью и процессной трансформации, рассматриваются ключевые действия и компетенции. Технологии BPM обеспечивают поддержку всем этим разделам.

Примечательно, что в СВОК нет отдельной главы, посвященной внедрению процессов, – аспекты, относящиеся к информационным технологиям, рассматриваются в главе «Технологии BPM», а организационные аспекты – в разделе «Управление изменениями» главы «Процессная трансформация».



**Рис. 1.1.** Ключевые области BPM и структура СВОК

Такие вопросы, как регулирование и стратегическое планирование, относящиеся к более широкому контексту взаимосвязи между BPM и другими аспектами организации, рассматриваются в главах «Процессная организация» и «Управление процессами предприятия».

## **1.4. Обзор глав**

### **Глава 2. Управление бизнес-процессами**

В главе 2 рассматриваются концепции BPM и даются определения таких ключевых понятий, как сквозной процесс, ценность для потребителя, кросс-функциональная работа. В ней также рассматриваются типы процессов, компоненты процесса, жизненный цикл BPM, ключевые компетенции и факторы успеха BPM. Эта глава дает определение BPM и закладывает фундамент для остальных разделов.

### **Глава 3. Моделирование процессов**

Моделирование процессов – это тот набор компетенций и процедур, который позволяет понимать, обсуждать, изменять основные компоненты бизнес-процессов и управлять ими. Глава 3 содержит 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.

## **Глава 4. Анализ процессов**

Анализ процессов дает понимание бизнес-процессов, в том числе их результативности и производительности. В главе 4 рассматриваются цели анализа процессов, подходы к декомпозиции процессов и методы анализа, включая такие аспекты, как роли, рамки, бизнес-контекст, правила и показатели эффективности. В центре внимания анализа находятся текущее состояние процесса и возможности достижения улучшений в будущем. В данной главе рассматривается множество типов, средств и методов анализа.

## **Глава 5. Проектирование процессов**

Под проектированием процессов понимается разработка спецификаций бизнес-процессов в контексте целей бизнеса и целевых показателей эффективности процессов. В ходе проектирования составляются планы и инструкции по тому, как будут выполняться работы, как будут применяться бизнес-правила и как процессы будут взаимодействовать с бизнес-приложениями, IT-платформами, источниками данных, службами финансового и операционного контроля. Проектирование процесса – целенаправленное и продуманное планирование того, как процесс должен функционировать, из-



меряться, контролироваться и управляться. В данной главе рассматриваются принципы правильного проектирования процессов, роли, методики, а также такие общие аспекты, как участие высшего руководства, соответствие нормативным требованиям и стратегии.

## **Глава 6. Управление эффективностью процессов**

Измерение эффективности процесса – это формализованный и плановый мониторинг исполнения процесса и контроль результатов процесса с целью оценки результативности и производительности. Эта информация используется для принятия решения о разработке нового процесса с целью реализации стратегических целей организации, об усовершенствовании или ликвидации процесса. Изучается значение и эффект таких аспектов, как измерение эффективности, определение ключевых показателей эффективности, мониторинг и контроль операций, увязывание эффективности процессов с эффективностью организации в целом. Также рассматриваются объекты и методы измерения, имитационное моделирование, поддержка принятия решений, факторы успеха.

## **Глава 7. Процессная трансформация**

Процессная трансформация охватывает изменение процессов от планирования до внедрения. Рассматриваются различные методологии совершенствования процессов, перепроектирования и реинжиниринга, а также задачи внедрения, контроля качества, запуска и оценки новых процессов. Сюда входит также управление организационными изменениями, необходимое для успеха трансформации, включая психологические основы управления изменениями и факторы успеха.

## **Глава 8. Процессная организация**

В этом разделе BPM рассматриваются роли, обязанности и структура подчиненности, обеспечивающие реализацию процессного подхода в организации. Выясняется, что составляет процессно-ориентированную организацию, и рассматриваются связанные вопросы, относящиеся к культуре организации и эффективности кросс-функциональной командной работы. Изучается значение регулирования и возможные варианты структур регулирования, включая такие, как центр передового опыта BPM<sup>22</sup> и центр компетенции

---

<sup>22</sup> CoE – Center of Excellence. – Прим. пер.

## Глава 9. Управление процессами предприятия

Управление процессами на уровне предприятия<sup>24</sup> вытекает из необходимости достичь максимальной результативности процессов в контексте заданной бизнес-стратегии и функциональных целей, основанных на этой стратегии. Управление портфелем процессов обеспечивает соответствие корпоративной стратегии или стратегии бизнес-единицы и включает в себя методы оценки инициатив. Данный раздел ВРМ включает рассмотрение средств и методов оценки уровня процессной зрелости, а также областей деятельности, способствующих повышению этого уровня. Рассматриваются процессные фреймворки<sup>25</sup>, а также интеграция процессов, понимаемая как взаимодействие различных процессов между собой и процессов с моделями, охватывающими эффективность, цели, системы, персонал и средства контроля (финансовые и операционные), бизнес-стратегию и показатели эффективности. Исследуются вопросы процессной архитектуры и передовых методов управления процессами предприятия.

---

<sup>23</sup> Competency Center. – *Прим. пер.*

<sup>24</sup> Enterprise Process Management. – *Прим. пер.*

<sup>25</sup> Process Framework – типовая (стандартная) структура или схема. – *Прим. ред.*

## Глава 10. Технологии BPM

BPM – это управленческая дисциплина, опирающаяся на информационные технологии. В данной главе рассматривается широкий спектр существующих технологий, обеспечивающих планирование, проектирование, анализ, исполнение и мониторинг бизнес-процессов. Сюда входят пакеты прикладных программ, средства разработки, инфраструктурные компоненты, хранилища данных и информации, обеспечивающие связанную с BPM деятельность. Рассматриваются интегрированные Системы управления бизнес-процессами (BPMS)<sup>26</sup> и процессные репозитории, а также изолированные средства моделирования, анализа, проектирования, исполнения и мониторинга. Также рассказывается о стандартах, методологиях и новых трендах BPM.

---

<sup>26</sup> Business Process Management Suite. – *Прим. пер.*

## **1.5. Эффект BPM**

Чтобы помочь завоевать признание и набрать темп внедрения и дальнейшего развития BPM, мы просуммировали (табл. 1.1) наиболее значимый потенциальный эффект и преимущества с точки зрения различных заинтересованных сторон, и в особенности для четырех групп заинтересованных лиц, которые могут получить явный или неявный выигрыш от BPM. Этот список не следует рассматривать как план действий – скорее, это перечень возможностей, которые организация может получить от BPM в зависимости от ее зрелости и от усилий, какие она готова прикладывать.

### **1.5.1. Эффект для предприятия**

#### **Явная ответственность за непрерывное совершенствование**

Если ответственность за процессы четко определена (назначены владельцы процессов), то можно быть уверенными в том, что они будут непрерывно совершенствоваться. Если клиенты не получают ожидаемых результатов или если не достигаются внутренние целевые показатели, то четкое разделение ответственности обеспечивает быстрые и согла-

сованные действия.

## **Гибкое управление на основе измерений эффективности**

ВРМ ежедневно предоставляет информацию для системы контроля эффективности. Организации с развитой практикой ВРМ способны быстрее реагировать на выявленные отклонения эффективности.

*Таблица 1.1*

**Эффект ВРМ**

Эффект BPM для			
предприятия	клиентов	менеджмента	исполнителей
Явная ответственность за непрерывное совершенствование	Совершенствование процессов положительно влияет на удовлетворенность клиентов	Уверенность в том, что все выполняемые в процессе действия добавляют ценность	Уверенность в будущем и информированность
Гибкое управление на основе измерений эффективности	Мобилизация персонала для реализации ожиданий заинтересованных сторон	Оптимизация эффективности на всем протяжении процесса	Лучшее понимание картины в целом
Измерение эффективности положительно влияет на стоимость и качество	Постоянный контроль за выполнением обязательств перед клиентом	Улучшения планирования и прогнозирования	Понятные требования к исполнителю на рабочем месте
Мониторинг обеспечивает соответствие нормативным требованиям		Устранение препятствий в виде границ между подразделениями	Точно определенный набор рекомендуемых средств
Повышение гибкости управления за счет большей прозрачности и готовности к изменениям		Благоприятные условия для внутреннего и внешнего бенчмаркинга	
Совершенствовать процессы проще благодаря наличию информации		Система информирования об инцидентах и анализа последствий	
Контроль над издержками и их снижение через оценку стоимости процессов			
Целостность и достаточность компетенций			
Документирование операций и сохранность знаний			

# Измерение эффективности положительно влияет на стоимость и качество

Измерение эффективности процессов ведет к усилению и совершенствованию системы контроля стоимости и качества. Организация, не измеряющая эффективность, не способна ее оптимизировать.

## **Мониторинг обеспечивает соответствие нормативным требованиям**

Большинству организаций приходится иметь дело с рисками несоответствия внутренним и внешним нормативным требованиям из-за бездействия или неадекватного реагирования на события. Мониторинг процессов на соответствие нормативным требованиям заметно уменьшает эти риски. Снизить эти риски еще сильнее, а также сократить стоимость обеспечения соответствия и повысить качество можно за счет сочетания системы менеджмента качества и автоматизированного мониторинга.

## **Повышение гибкости управления за счет большей прозрачности и готовности к изменениям**

Организация, не уделяющая внимания управлению процессами, остается в неведении о внешних и внутренних изменениях и может быть захвачена ими врасплох. Организация, которая документирует свои процессы, управляет ими и измеряет их, способна к непрерывному совершенствованию и к тому, чтобы своевременно обнаруживать и устранять проблемы.



## **Совершенствовать процессы проще благодаря наличию информации**

Наличие моментального доступа к процессным репозиториям и передовым методам стимулирует и ускоряет совершенствование процессов и реагирование на изменения во внешней среде, появление новых правил и стандартов.

## **Контроль над издержками и их снижение через оценку стоимости процессов**

Знание всех составляющих процесс действий упрощает оценку прямых затрат на процесс и позволяет выявить наиболее перспективные пути их снижения. Как следствие, это позволяет предоставлять продукцию и услуги по лучшим ценам.

## **Целостность и достаточность компетенций**

Знание всех выполняемых действий позволяет организации стандартизовать компетенции, обеспечить их целостность и актуальность. Оценка и развитие ключевых конкурентных преимуществ также основаны на этом знании.

## **Документирование операций и сохранность знаний**

Описание процедур (как ведется бизнес) основано на знании действий и задач, выполняемых каждым подразделением. Эта документация служит хранилищем знаний, обеспечивает их преемственность и распространение по всей компании. Документирование операций – важный элемент управления знаниями в компании.

### **1.5.2. Эффект для клиентов**

#### **Совершенствование процессов положительно влияет на удовлетворенность клиентов**

Улучшение процессов помогает выдерживать сроки, повышать качество продукции и услуг, открывает возможности снижения цен за счет сокращения издержек. Все это ведет к повышению удовлетворенности клиентов.

## **Мобилизация персонала для реализации ожиданий заинтересованных сторон**

Любой процесс проектируется так, чтобы соответствовать требованиям заинтересованных сторон. В нем акцентируется внимание на действующих лицах и на их вкладе в создание ценности для клиента, что позволяет сотрудникам увидеть конечную цель выполняемой ими работы и придает смысл их действиям.

## **Постоянный контроль за выполнением обязательств перед клиентом**

Управление процессом подразумевает регулярное измерение его эффективности и выполнение корректирующих действий при обнаружении отклонений в какой-либо части бизнеса. Это позволяет постоянно держать в центре внимания интересы клиента.

## **1.5.3. Эффект для менеджмента**

### **Уверенность в том, что все выполняемые в процессе действия добавляют ценность**

Процесс состоит из набора действий, следующих одно за другим и связанных друг с другом. Каждое выполняемое действие должно добавлять ценность. Выявление каждого действия процесса ставит вопрос о создаваемой им ценности, и если таковой обнаружить не удастся, то действие рекомендуется исключить.

### **Оптимизация эффективности на всем протяжении процесса**

Проектирование процесса помогает персоналу разобраться во всех его составляющих и достичь в них мастерства. В рамках анализа эффективности рассматривается каждый участок и ищутся специфические организационные и технологические способы улучшить процесс. В итоге изменение процесса должно привести к уменьшению затрат времени и денег и одновременно повысить качество.

## **Улучшения планирования и прогнозирования**

Прозрачные и измеримые процессы дополняют традиционные данные, используемые в планировании. В ходе планирования руководство может принять во внимание изменения, направленные на повышение эффективности организации.

## **Устранение препятствий в виде границ между подразделениями**

Во многих организациях с вертикальной структурой каждый департамент оптимизирует свою внутреннюю деятельность. Процессно-ориентированный подход подчеркивает связь между департаментами на операционном уровне, необходимую для эффективной обработки каждого запроса. Процессный взгляд помогает компании сфокусироваться на взаимодействии и точках передачи ответственности, что ведет к улучшению процессов и эффективности в целом.

## **Благоприятные условия для внутреннего и внешнего бенчмаркинга**

Процессный подход, основанный на действиях, а не на ор-

ганизационной структуре, позволяет сравнивать различные способы достижения одной и той же цели. Кроме того, ключевые показатели эффективности (KPI) процесса упрощают сравнение эффективности различных решений. Подобные внутренние и внешние оценки способствуют выбору лучших методов.

## **Система информирования об инцидентах и анализа последствий**

Владелец процесса несет ответственность за ежедневное исполнение своих процессов. Привлекая для этого различные процессные команды, он должен создать пути и средства раннего обнаружения возникающих сбоев и обеспечить коммуникации, нацеленные на разрешение таких ситуаций.

### **1.5.4. Эффект для исполнителей**

#### **Уверенность в будущем и информированность**

Понимание индивидуального вклада в достижение общих целей и показателей дает сотрудникам осознание значимости выполняемой работы и важности удовлетворенности клиентов.

## **Лучшее понимание картины в целом**

Документированные и прозрачные процессы способствуют пониманию сотрудниками взаимосвязей между различными действиями и, соответственно, важности соответствия нормативным требованиям как ключа к итоговому успеху организации. Проектирование процессов включает в себя анализ существующей деятельности и выявление разрывов в инструкциях (не описанные или устаревшие процедуры и т. п.).

## **Понятные требования к исполнителю на рабочем месте**

Понимание выполняемой работы позволяет спланировать программу обучения в соответствии с требованиями к рабочему месту.

## **Точно определенный набор рекомендуемых средств**

Детальное понимание процессов позволяет точно определить количественные (рабочая нагрузка) и качественные (квалификация) требования к исполнителю, оптимизиро-

вать рабочее место и рабочие инструкции.



## 1.6. Обзор BPM

Методы BPM концентрируются как на результатах, так и на способах их достижения. Таблица 1.2 иллюстрирует три широкие области применения BPM.

Таблица 1.2

### Три взгляда на BPM<sup>27</sup>

Управление бизнес-процессами (BPM)		
Усовершенствование бизнес-процессов <sup>27</sup>	Управление процессами предприятия <sup>28</sup>	Непрерывная оптимизация <sup>29</sup>
<p>Разовая <b>инициатива</b> (как правило, проект), включающая:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• выбор;</li> <li>• анализ;</li> <li>• проектирование и</li> <li>• внедрение</li> </ul> <p>конкретного процесса с целью более полного соответствия целям организации и повышения эффективности</p> <p><b>Прикладные методы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• методология BPM (жизненный цикл);</li> <li>• шесть сигм;</li> <li>• бережливый менеджмент<sup>31</sup>;</li> <li>• TQM<sup>32</sup>;</li> <li>• реинжиниринг бизнеса;</li> <li>• повышение эффективности;</li> <li>• функционально-стоимостной анализ затрат<sup>33</sup></li> </ul>	<p>Применение</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• принципов и</li> <li>• методов</li> </ul> <p>BPM к конкретной организации, согласование:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• процессного регулирования<sup>30</sup>;</li> <li>• портфеля процессов и</li> <li>• архитектуры процессов</li> </ul> <p>со стратегией и ресурсами организации</p> <p><b>Уровень зрелости процессного управления<sup>34</sup></b> для определения достигнутого уровня</p>	<p>Самоподдерживающаяся система управления с обратной связью, направленная на повышение результативности и производительности процессов</p>

<sup>27</sup> <sup>27</sup> BPI – Business Process Improvement. – Прим. пер.<sup>28</sup> EPM – Enterprise Process Management. – Прим. пер.<sup>29</sup> Continuous Refinement. – Прим. пер.<sup>30</sup> Governance. – Прим. пер.<sup>31</sup> Lean Management. – Прим. пер.<sup>32</sup> Total Quality Management – всеобщее управление качеством. – Прим. пер.<sup>33</sup> ABC – Activity-Based Costing. – Прим. пер.

Инициативы могут иметь ограниченный масштаб, как в случае проектов совершенствования бизнес-процессов. Совершенствование может достигаться в рамках жизненного цикла BPM, рассмотренного ниже в главе 2, или с помощью любой другой методологии, например бережливого менеджмента или шести сигм.

*Усовершенствование бизнес-процессов (BPI) – это разовая инициатива или проект, направленный на более полное соответствие стратегии организации и ожиданий клиентов. BPI включает в себя выбор, анализ, проектирование и внедрение усовершенствованного процесса.*

Также под BPM может пониматься целостная система, образовавшаяся в результате ряда инициатив и проектов. 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. Степень достигнутого прогресса может оцениваться по шкале уровней зрелости процессного управления<sup>28</sup>.

*Управление процессами предприятия (EPM) – это применение принципов, методов и процессов BPM в конкретной организации. EPM: а) обеспечивает соответствие портфеля и архитектуры сквозных*

---

<sup>28</sup> Process management maturity level. – Прим. пер.

процессов стратегии и ресурсам организации и б) предоставляет модель регулирования для оценки и управления BPM-инициативами.

Наконец, BPM можно рассматривать как непрерывную оптимизацию, которая достигается с помощью системы управления с обратной связью, нацеленной на постоянное улучшение качества конкретного процесса и системы управления процессами предприятия в целом.

*Непрерывная оптимизация – это долгосрочный подход к повышению результативности и производительности конкретных процессов на основе непрерывно функционирующей системы управления с обратной связью.*

## Библиография

BPMG *«In Search of BPM Excellence: Straight from the Thought Leaders»*, Meghan-Kiffer Press, 2005

Champlin, B. *«Business Process Management Professionals»*, BPM Strategies, 2006

Burlton, R.T. *«Business Process Management: Profiting from Process»* Sams, 2001

Morris, D.; Brandon, J. *«Reengineering Your Business»*, McGraw-Hill Book Company, 1994

Davenport, T. *«Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology»*, Harvard Business School

Press, 1993

Delphi Group «*BPM 2003 Market Milestone Report*», Delphi Group Whitepaper, 2003

Dwyer, T. «*BPM Institute's State of Business Process Management*», Executive White Paper, [www.BPMInstitute.org](http://www.BPMInstitute.org), 2004

Hammer, M.; Champy, J. «*Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*», Harper Business Books, 1993 (Русский перевод: Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.)

Harmon, P. «*Evaluating an Organization's Business Process Maturity*», Business Process Trends, March 2004, Vol. 2, No. 3

IIBA International Institute of Business Analysis (Ed.) «*A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge*», 2009

Mahal, A. «*How Work Gets Done: Business Process Management, Basics and Beyond*», Technics Publications, 2010

Osterloh, M.; Frost, J. «*Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wie Sie business reengineering strategisch nutzen können*», Gabler Verlag, 2006

Parker, B.G. «*Data Management Maturity Model*» MITRE Software Engineering Center, McLean, 1995

Porter, M. «*Competitive Advantage*», New York: Free Press, 1985 (Русский перевод: Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его

устойчивость. М.: Альпина Пабlishер, 2008.)

Rosemann, M.; deBruin., T. «*Application of a Holistic Model for Determining BP maturity*», Business Process Trends, 2005

Rummler, G.A. «*Serious Performance Consulting: According to Rummler*» ISPI and ASTD, 2004

Rummler-Brache Group «*Business Process Management in U.S. Firms Today*», A study commissioned by Rummler-Brache Group, 2004

Rummler, G.A.; Ramias, A.J.; Rummler, R.A. «*White Space Revisited: Creating Value Through Process*», Jossey-Bass, 2010

Ryan K.; Ko, L. «*A computer scientist's introductory guide to business process management BPM*», ACM Press, 2009

Scheer, A.W.; Abolhassan, F. et.al. (Editors) «*Business Process Automation*», Springer-Verlag, 2004

Sinur, J. «*Leveraging the Three Phases of Process Evolution*», Process World 2004, Gartner, Inc. Presentation, 2004

Spanyi, A. «*More for Less: The Power of Process Management*», Meghan-Kiffer Press, 2006

zur Muehlen, M. «*Workflow-based Process Controlling. Foundation, Design, and Application of workflow-driven Process Information Systems*», Logos, 2004

Vom Brocke, J.; Rosemann, M. «*Handbook on Business Process Management: Strategic Alignment, Governance, People and Culture*», Springer, 2010

# **Глава 2**

## **Управление бизнес-процессами**

**Вступительное слово: Джанель Хилл (Janelle Hill), вице-президент, Gartner Inc.**

### **Взгляд Gartner на BPM**

В основе прогресса корпораций, отраслей и экономик в течение последних ста лет лежат достижения в управлении процессами. Приверженность процессам и качеству изменила судьбу послевоенной Японии, показав тем самым, что улучшение процессного управления способно обеспечить экономическую мощь.

В 2011 г. мы находимся в начале новой эры процессного мышления – периода, который, по мнению Gartner, будет характеризоваться процессами, адаптирующимися к меняющимся бизнес-условиям<sup>29</sup>. В представлении Gartner, операционное совершенство больше не должно измеряться только

---

<sup>29</sup> Operationally resilient processes. – *Прим. пер.*

внутренними показателями, ориентированными на производительность. Вместо этого ключевые принципы BPM подчеркивают значимость прозрачности, подотчетности и способности адаптироваться как предпосылок непрерывной оптимизации и способов справляться с изменчивостью глобального бизнес-окружения.

Чтобы адекватно ответить на эти вызовы, организация должна развивать способность предвидеть меняющиеся потребности рынка и клиентов и реагировать на эти изменения. Учитывая частоту появления событий, оказывающих радикальное влияние на глобальную экономику, бизнес стремится стать более адаптивным. Но, несмотря на то что BPM использует мантру «адаптивность бизнеса»<sup>30</sup> уже 10 лет, лишь немногие организации действительно достигли этой цели. Хотя лидеры в области BPM восприняли культуру непрерывного усовершенствования и все чаще вносят изменения в свои процессы, все же их процессы проектируются без прицела на постоянные изменения. Внесение изменений по-прежнему остается делом сложным и зачастую требует глубоких технических познаний. Адаптивность процессов чаще определяется цикличностью развития ИТ, а не темпом, задаваемым бизнесом.

Недостаточный прогресс в этой области объясняется многими причинами. Одна из них – только немногие организации выявили у себя процессы, которые действительно нуж-

---

<sup>30</sup> Business agility. – Прим. пер.

даются в большей адаптивности. Лишь немногие руководители бизнеса задаются, например, такими вопросами.

- Что в нашей работе должно сигнализировать о необходимости вмешательства в операционные процессы? Как мы можем осуществлять мониторинг этих сигналов?
- Какие события (внутренние и инициируемые извне) должны побудить нас изменить порядок работы?
- Какие аспекты работы особенно нуждаются в пересмотре и насколько часто?
- Кто должен принять решение о целесообразности внесения изменений и о том, что конкретно надо изменить?
- Как мы можем оповестить о желательности изменений и убедиться, что они реализованы?
- Как мы узнаем, что внесение изменения достигло желаемых целей? И если цели не достигнуты, можем ли мы легко отменить внесенное изменение?

Далее наши исследования показали, что большинство организаций продолжает фокусироваться на небольших улучшениях структурированных процессов, в то время как возможности дифференциации процессов в большей степени кроются в деятельности работников умственного труда<sup>31</sup>. Эта деятельность в значительной степени не структурирована – она не является рутинной, и для нее не характерно последовательное и предсказуемое выполнение.

---

<sup>31</sup> Knowledge-intensive work. – *Прим. пер.*



Работники умственного труда ассоциируются с исследованиями, анализом, богатым опытом и продуманностью суждений, с совместной работой, оценкой рисков и креативностью, а также с изучением, переговорами, коммуникабельностью и пр. В течение десятилетий эти характеристики умственного труда не позволяли использовать достижения компьютерной автоматизации. Так больше не может продолжаться. Почему? Потому что ведущие мировые экономики зависят от успеха работников умственного труда. Все лидирующие мировые экономики основаны на сфере услуг, а не на сельском хозяйстве или промышленности, как в прошлом. Успех в отраслях сферы услуг определяется использованием знаний. Поэтому организациям необходимо начать использовать методы процессного управления для поддержки и координации этих наименее структурированных областей деятельности.

Но здесь велики риски, поскольку умственному труду присуща сложность и он вступает в противоречие с традиционным процессным мышлением. Применение методов BPM в области управления знаниями не означает наложения на эту деятельность жестких структур и процедур. Вместо этого с помощью перспективных технологий BPM – таких как явные модели, получение информации в режиме реального времени, виртуализация, социальные сети и статистический анализ, – можно координировать (а не автоматизировать) взаимодействие исполнителей, приоритизировать

работы и обеспечивать прозрачность отдельных работ и процесса в целом. Задействовав современные подходы ВРМ (такие, как делегирование полномочий сотрудникам, контактирующим с клиентом и чувствующим его потребности) и информационные технологии, бизнес может стать более отзывчивым к изменениям требований рынка. ВРМ все в большей степени ассоциируется не просто со стандартизацией процессов с целью повышения производительности, а с повышением эффективности работы.

Реализовать ВРМ сложно. Основной барьер для любого серьезного изменения – человеческий фактор: инерция и эгоистический интерес. И работники умственного труда оказываются среди тех, кто больше всех сопротивляется улучшению процессов. Они видят в этом принижение значимости их опыта и уникальной интуиции. Однако такое отношение отражает давнее ошибочное восприятие улучшения процессов. Усовершенствование процесса не обязательно должно означать превращение всей работы в рутину. Значительные усилия в рамках ВРМ нацелены на итоговую эффективность сквозного процесса, а не просто на повышение контроля над отдельными действиями и задачами. Чтобы стать адаптивной к меняющимся бизнес-условиям, организация должна поменять деловую культуру и систему отношений. Сдвиг методов управления в направлении ВРМ дается нелегко, но приводит к глубоким изменениям.

ВРМ – это путешествие, а не точка назначения. Освоение

ВРМ усилит конкурентные преимущества компании, уже занимающей сильную позицию. Компании, ориентированные на ВРМ, добиваются преимущества благодаря лучшей согласованности между операционным и стратегическим уровнями, большей адаптивности и, конечно, более высокой результативности. Начните свое путешествие сегодня!

## **2.0. Введение**

Настоящий раздел вводит общие определения и концепции управления бизнес-процессами (BPM), которые служат необходимым фундаментом для изучения остальной части BPM СВОК.

## 2.1. Что такое управление бизнес-процессами (BPM)?

По определению, BPM – это управленческая дисциплина, которая рассматривает процессы как активы. В ней принимается, что цели организации могут быть достигнуты через описание, проектирование, контроль бизнес-процессов и стремление к их непрерывному совершенствованию.

Неплохое определение для начала, но для достижения полного понимания, что такое BPM, его следует рассмотреть с нескольких сторон. Ниже следует введение в ключевые концепции BPM, которые затем будут подробно рассмотрены в остальной части СВОК. Вот эти ключевые концепции.

- BPM – это управленческая дисциплина.
- Успешно внедренный BPM является ключевой способностью<sup>32</sup>.
- BPM нацелен на создание ценности для потребителя.
- BPM нацелен на сквозные процессы и координацию<sup>33</sup> действий, относящихся к разным бизнес-функциям.
- BPM отвечает на вопросы, *какая, где, когда, зачем*

---

<sup>32</sup> Core internal capability. – Прим. пер.

<sup>33</sup> Orchestration. – Прим. пер.

# 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.