

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|-----------|
| Предисловие..... | 13 |
| Об Ассоциации профессионалов управления бизнес-процессами АВРМР..... | 13 |
| От президента АВРМР: для чего мы выпустили <i>Свод знаний BPM СВОК</i> | 14 |
| О проекте создания Свода знаний по управлению бизнес-процессами BPM СВОК..... | 17 |
| Русский перевод BPM СВОК..... | 19 |
| Русская терминология BPM..... | 22 |
| Вступление..... | 28 |
| Кто такой специалист по процессному управлению..... | 28 |
| 1. Карьера специалиста по процессному управлению..... | 33 |
| 1.1. Модель компетенций BPM..... | 35 |
| 1.2. Система профессиональной сертификации АВРМР..... | 37 |
| 2. Введение..... | 41 |
| 2.1. Что такое Свод знаний по управлению бизнес-процессами BPM СВОК..... | 42 |
| 2.2. Назначение BPM СВОК..... | 42 |
| 2.3. Области знаний BPM СВОК..... | 43 |
| 2.4. Профессиональная сфера BPM..... | 46 |
| 3. Управление бизнес-процессами..... | 49 |
| 3.1. Что такое BPM..... | 50 |
| 3.2. Жизненный цикл BPM..... | 54 |
| 3.2.1. Стадия 1: Согласование со стратегией и целями..... | 54 |
| 3.2.2. Стадия 2: Проектирование изменений..... | 55 |
| 3.2.3. Стадия 3: Планирование инициативы..... | 56 |
| 3.2.4. Стадия 4: Внедрение изменений..... | 57 |
| 3.2.5. Стадия 5: Оценка результатов..... | 57 |
| 3.2.6. Трансформация — это путь, а не точка назначения..... | 58 |
| 3.3. Движущие силы перемен в бизнесе..... | 59 |
| 3.3.1. Стратегическая карта..... | 59 |
| 3.3.2. Цепочка создания ценности Портера..... | 60 |
| 3.3.3. Пять сил Портера..... | 62 |
| 3.3.4. SWOT-анализ..... | 68 |

| | |
|--|-----|
| 3.4. BPM как реализация стратегии создания ценности | 71 |
| 3.4.1. Типы бизнес-процессов | 73 |
| 3.4.2. Типы действий, составляющих бизнес-процесс | 74 |
| 3.4.3. Дифференциация бизнес-процессов | 76 |
| 3.4.4. Оценка и категоризация процессов | 77 |
| 3.4.5. Проектирование и внедрение исходя из категории процесса | 80 |
| 3.4.6. BPM как способ сохранения стратегической ценности | 86 |
| 4. Моделирование процессов | 89 |
| 4.1. Цели моделирования процессов | 90 |
| 4.2. Модель процесса | 92 |
| 4.2.1. Модель процесса и схема процесса | 93 |
| 4.2.2. Статические и динамические модели | 93 |
| 4.3. Методы и средства моделирования | 94 |
| 4.3.1. Сбор информации для целей моделирования | 95 |
| 4.3.2. Участники проекта моделирования | 95 |
| 4.4. Распространенные нотации моделирования процессов | 96 |
| 4.4.1. BPMN | 97 |
| 4.4.2. Дорожки | 99 |
| 4.4.3. Блок-схема | 101 |
| 4.4.4. EPC | 103 |
| 4.4.5. UML | 106 |
| 4.4.6. IDEF0 | 107 |
| 4.4.7. VSM | 109 |
| 4.5. Специализированные методы моделирования процессов | 110 |
| 4.5.1. VAD | 111 |
| 4.5.2. SIPOC | 112 |
| 4.5.3. Системная динамика | 113 |
| 4.6. Имитация выполнения процесса | 115 |
| 4.6.1. Ручная имитация действий процесса | 116 |
| 4.6.2. Автоматизированное имитационное моделирование | 117 |
| 4.7. Уровни процессных моделей | 119 |
| 4.7.1. Стандарт моделирования | 121 |
| 4.7.2. Состав информации о процессе | 123 |
| 4.7.3. Интеграция процессных моделей | 124 |
| 4.7.4. Модели бизнес-архитектуры и бизнес-способностей предприятия | 125 |
| 4.7.5. Модель процессов уровня предприятия | 125 |

| | |
|---|------------|
| 4.7.6. Модели потоков работ..... | 127 |
| 4.7.7. Модели бизнес-процессов..... | 128 |
| 4.7.8. Задачи..... | 129 |
| 4.7.9. Шаги задач..... | 130 |
| 4.8. Фреймворки и референтные модели..... | 131 |
| 4.8.1. Моделирование с использованием фреймворков..... | 131 |
| 4.8.2. Использование референтных моделей..... | 132 |
| 4.9. Процессный репозиторий..... | 136 |
| 4.9.1. Что такое репозиторий..... | 136 |
| 4.9.2. Для чего нужен процессный репозиторий..... | 137 |
| 4.9.3. Характеристики качественного репозитория..... | 137 |
| 4.9.4. Описание сценариев использования..... | 141 |
| 4.9.5. Структура репозитория..... | 142 |
| 4.9.6. Программное обеспечение репозитория..... | 147 |
| 4.9.7. Регулирование использования репозитория..... | 150 |
| 4.9.8. Мониторинг использования репозитория..... | 153 |
| 4.9.9. Лучшие практики ведения репозитория..... | 153 |
| 4.10. Ключевые концепции моделирования бизнес-процессов..... | 155 |
| 5. Анализ процессов..... | 157 |
| 5.1. Что такое анализ процессов..... | 158 |
| 5.2. Цели анализа процессов..... | 159 |
| 5.3. Когда должен проводиться анализ..... | 160 |
| 5.3.1. Постоянный мониторинг..... | 161 |
| 5.3.2. События, инициирующие анализ..... | 161 |
| 5.4. Участники проекта анализа..... | 162 |
| 5.4.1. Характеристики оптимальной команды..... | 162 |
| 5.4.2. Роли и обязанности в ходе анализа..... | 163 |
| 5.5. Подготовка к анализу..... | 164 |
| 5.5.1. Анализ бизнес-среды..... | 164 |
| 5.5.2. Приоритизация процессов..... | 165 |
| 5.5.3. Определение рамок проекта и глубины анализа..... | 166 |
| 5.6. Методы сбора информации..... | 166 |
| 5.6.1. Изучение документации..... | 167 |
| 5.6.2. Письменное анкетирование..... | 167 |
| 5.6.3. Интервьюирование..... | 168 |
| 5.6.4. Модерируемые совещания..... | 168 |
| 5.6.5. Веб-конференции..... | 169 |

| | | |
|--------------|--|------------|
| 5.6.6. | Непосредственное наблюдение | 169 |
| 5.6.7. | Ученичество..... | 170 |
| 5.6.8. | Имитация действий | 170 |
| 5.6.9. | Изучение информационных систем и потоков данных..... | 170 |
| 5.6.10. | Автоматическое выявление процессов | 171 |
| 5.7. | Составляющие анализа | 173 |
| 5.7.1. | Бизнес-контекст..... | 174 |
| 5.7.2. | Организационно-культурный контекст..... | 174 |
| 5.7.3. | Взаимодействие с заказчиками | 175 |
| 5.7.4. | Показатели эффективности..... | 176 |
| 5.7.5. | Бенчмаркинг..... | 177 |
| 5.7.6. | Корневые причины..... | 178 |
| 5.7.7. | Время цикла..... | 178 |
| 5.7.8. | Узкие места | 179 |
| 5.7.9. | Затраты..... | 180 |
| 5.7.10. | Вариативность..... | 180 |
| 5.7.11. | Пропускная способность..... | 181 |
| 5.7.12. | Риски | 182 |
| 5.7.13. | Бизнес-правила | 182 |
| 5.7.14. | Контрольные точки и процедуры..... | 183 |
| 5.7.15. | Участие людей | 184 |
| 5.7.16. | Передача ответственности | 185 |
| 5.7.17. | Организация рабочих мест..... | 185 |
| 5.7.18. | Использование ресурсов | 185 |
| 5.7.19. | Система мотивации и оплаты труда..... | 186 |
| 5.7.20. | Анализ зрелости бизнес-процессов..... | 186 |
| 5.7.21. | Прочие аспекты..... | 188 |
| 5.8. | Ключевые факторы успеха анализа..... | 188 |
| 5.8.1. | Ориентация на заказчика..... | 188 |
| 5.8.2. | Поддержка со стороны высшего руководства | 188 |
| 5.8.3. | Выделение времени и ресурсов | 189 |
| 5.8.4. | Учет организационной культуры | 189 |
| 5.9. | Основные риски анализа..... | 190 |
| 5.9.1. | Аналитический паралич..... | 190 |
| 5.9.2. | Проектирование решения на этапе анализа | 190 |
| 5.10. | Отчет по результатам анализа | 191 |
| 5.11. | Ключевые концепции анализа процессов | 192 |

| | |
|--|-----|
| 6. Проектирование процессов | 193 |
| 6.1. Цели проектирования процессов | 194 |
| 6.2. Участники проектирования процессов | 196 |
| 6.3. Составляющие проектирования процессов | 198 |
| 6.3.1. Подготовка к проектированию процесса | 198 |
| 6.3.2. Определение действий в новом процессе | 198 |
| 6.3.3. Сравнение с существующим процессом | 199 |
| 6.3.4. Проектирование на физическом уровне | 199 |
| 6.3.5. Бизнес-правила | 200 |
| 6.3.6. ИТ-инфраструктура | 200 |
| 6.3.7. План внедрения | 201 |
| 6.3.8. Тестирование, опытная эксплуатация и пилотное внедрение | 201 |
| 6.4. Принципы проектирования процессов | 203 |
| 6.4.1. Взгляд снаружи | 203 |
| 6.4.2. Внимание действиям, добавляющим ценность | 204 |
| 6.4.3. Соответствие требованиям и нормативам | 205 |
| 6.4.4. Минимизация количества передач ответственности | 205 |
| 6.4.5. Выполнение работы там, где это наиболее логично | 205 |
| 6.4.6. Единое контактное лицо | 206 |
| 6.4.7. Отдельный процесс для каждого кластера сценариев | 206 |
| 6.4.8. Непрерывность потока | 206 |
| 6.4.9. Устранение потерь | 207 |
| 6.4.10. Уменьшение размера пакета при пакетной обработке | 208 |
| 6.4.11. Донесение информации о потребностях вверх по потоку процесса | 208 |
| 6.4.12. Регистрация информации однократно в месте ее появления | 208 |
| 6.4.13. Минимизация числа участников процесса | 208 |
| 6.4.14. Сначала реинжиниринг, потом автоматизация | 209 |
| 6.4.15. Забота о качестве со старта процесса | 209 |
| 6.4.16. Стандартизация действий | 209 |
| 6.4.17. Обеспечение командной работы | 210 |
| 6.4.18. Аутсорсинг бизнес-процессов | 210 |
| 6.5. Ключевые концепции проектирования процессов | 211 |
| 7. Измерение эффективности процессов | 213 |
| 7.1. Цели измерения эффективности | 214 |
| 7.1.1. Матрица эффективности предприятия | 215 |
| 7.1.2. Показатели предприятия и показатели процессов | 216 |

| | | |
|-------------|---|------------|
| 7.1.3. | Пример: процесс «от заказа до оплаты» | 218 |
| 7.1.4. | Поддержка принятия решений | 219 |
| 7.2. | Основные понятия | 219 |
| 7.2.1. | Измерения, метрики и индикаторы | 221 |
| 7.2.2. | Требования к показателям | 222 |
| 7.3. | Методы измерения | 223 |
| 7.3.1. | Имитационное моделирование | 223 |
| 7.3.2. | Карта потока создания ценности | 224 |
| 7.3.3. | Учет затрат по действиям | 224 |
| 7.3.4. | Статистические методы | 225 |
| 7.3.5. | Контрольные карты Шухарта | 227 |
| 7.4. | Сбалансированная система показателей | 230 |
| 7.5. | Ключевые концепции измерения эффективности процессов | 234 |
| 8. | Информационные технологии BPM | 235 |
| 8.1. | Корпоративные информационные системы | 236 |
| 8.1.1. | ERP | 236 |
| 8.1.2. | CRM | 238 |
| 8.1.3. | SCM | 239 |
| 8.2. | BPMS/iBPMS | 240 |
| 8.2.1. | Базовая функциональность BPMS | 241 |
| 8.2.2. | Архитектура BPMS | 243 |
| 8.2.3. | BRMS | 246 |
| 8.2.4. | Функциональность iBPMS | 251 |
| 8.2.5. | Поставщики BPMS | 261 |
| 8.3. | Перспективные технологии | 263 |
| 8.3.1. | RPA | 264 |
| 8.3.2. | Искусственный интеллект | 279 |
| 8.3.3. | Микросервисы | 299 |
| 8.3.4. | Блокчейн | 301 |
| 8.3.5. | Интернет вещей | 316 |
| 9. | Процессная трансформация | 325 |
| 9.1. | Бизнес- и цифровая трансформация | 326 |
| 9.1.1. | Изменения, инициируемые бизнесом, и изменения, инициируемые технологиями | 328 |
| 9.1.2. | Информационные технологии как движущая сила изменений | 330 |

| | |
|---|------------|
| 9.1.3. Появление должности директора по цифровизации..... | 331 |
| 9.1.4. Обязательства высшего руководства..... | 332 |
| 9.2. Развитие бизнес-способностей..... | 332 |
| 9.2.1. Архитектура предприятия..... | 332 |
| 9.2.2. Уровни архитектуры предприятия..... | 336 |
| 9.2.3. Методы и средства проектирования бизнес-архитектуры..... | 338 |
| 9.2.4. Связь бизнес-способностей с бизнес-процессами и ИТ-системами..... | 349 |
| 9.2.5. Приоритизация и планирование инициатив..... | 352 |
| 9.3. Управление организационными изменениями..... | 354 |
| 9.3.1. Три уровня организационных изменений..... | 356 |
| 9.3.2. Организационное проектирование..... | 356 |
| 9.3.3. Проектирование новой организации..... | 359 |
| 9.3.4. Внедрение организационных изменений..... | 360 |
| 9.4. Управление проектами..... | 360 |
| 9.4.1. Управление изменениями..... | 362 |
| 9.4.2. Финансовый менеджмент..... | 367 |
| 9.4.3. Управление рисками..... | 367 |
| 9.5. Ключевые факторы успеха процессных инициатив..... | 369 |
| 9.5.1. Поддержка со стороны высшего руководства..... | 369 |
| 9.5.2. Наличие владельца процесса..... | 369 |
| 9.5.3. Стимулирование и вознаграждение..... | 370 |
| 9.5.4. Кросс-функциональная команда..... | 370 |
| 9.5.5. Постоянное совершенствование..... | 370 |
| 9.5.6. Готовность к инвестициям..... | 371 |
| 9.5.7. Согласованность со стратегией..... | 371 |
| 10. Процессно-ориентированная организация и культура..... | 373 |
| 10.1. Организация, управляемая посредством процессов..... | 374 |
| 10.2. Процессная культура..... | 376 |
| 10.2.1. От иерархической структуры к процессно-ориентированной организации..... | 376 |
| 10.2.2. Как ERP-системы повлияли на внедрение процессного подхода..... | 378 |
| 10.2.3. Изменение культуры..... | 380 |
| 10.2.4. Развитие лидерских качеств..... | 382 |
| 10.3. Регулирование BPM..... | 383 |
| 10.3.1. Центр компетенций BPM..... | 385 |
| 10.3.2. Роли в процессном управлении..... | 391 |

| | |
|---|------------|
| 10.4. Ключевые концепции процессно-ориентированной организации и культуры..... | 405 |
| 11. Управление процессами предприятия..... | 407 |
| 11.1. Эффект управления процессами предприятия..... | 409 |
| 11.2. Составляющие управления процессами предприятия | 412 |
| 11.2.1. Система измерений, ориентированная на клиента..... | 413 |
| 11.2.2. Управление портфелем процессов..... | 413 |
| 11.2.3. Корпоративный план управления процессами..... | 413 |
| 11.2.4. Управление репозиторием процессов | 415 |
| 11.2.5. Сбалансированная система показателей..... | 416 |
| 11.2.6. Культура сотрудничества | 416 |
| 11.3. Лучшие практики управления процессами предприятия..... | 418 |
| 11.4. Зрелость процессного управления..... | 420 |
| 11.5. Ключевые концепции управления процессами предприятия..... | 424 |
| 12. Приложения..... | 425 |
| 12.1. Приложение А. Модель компетенций BPM..... | 427 |
| 12.2. Приложение В. Программа обучения BPM..... | 440 |
| 12.2.1. Типовые учебные программы..... | 442 |
| 12.2.2. Содержание курсов..... | 451 |
| 12.3. Приложение С. Этический кодекс АВРМР..... | 466 |
| 12.4. Приложение D. Стандарты поведения АВРМР..... | 467 |
| 12.5. Приложение Е. Библиография..... | 468 |
| 12.6. Приложение F. Глоссарий..... | 479 |
| 12.7. Приложение G. Авторы и участники создания <i>Свода знаний BPM СВОК</i> | 496 |
| 12.7.1. Соавторы Свода знаний ЕАВРМ..... | 499 |
| 12.7.2. Отраслевые эксперты..... | 501 |
| 12.7.3. Соавторы русского перевода..... | 502 |

Предисловие

Об Ассоциации профессионалов управления бизнес-процессами АВРМР

Устав

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

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

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

АВРМР связана партнерскими отношениями с другими профессиональными организациями, в частности с Европейской ассоциацией управления бизнес-процессами (ЕАВРМ), которая поддерживает сертификацию и версии *Свода знаний BPM СВОК®* на французском и немецком языках¹.

За подробной информацией об АВРМР обращайтесь на сайт www.abrmp.org. Подробную информацию о Европейской Ассоциации профессионалов управления бизнес-процессами (ЕАВРМ) можно найти на ее сайте www.eabrmp.org.

Видение

Видение роли АВРМР следующее:

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

¹ Теперь и на русском. — Прим. пер.

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

Миссия

Миссия АВРМР заключается в том, чтобы:

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

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

Среди тех, кто вовлечен в управление бизнес-процессами, одни относят себя к ИТ, другие к бизнесу, а есть те, кто, как я, находятся на стыке между этими дисциплинами. АВРМР рассматривает управление бизнес-процессами (BPM) как сочетание управленческой дисциплины и поддерживающих ее информационных технологий. К сожалению, это единственный консенсус в отношении BPM — по вопросам того, *что* такое BPM и *как* его применять, определенно недостатка во мнениях нет.

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

Управление бизнес-процессами (BPM) — это системный подход к выявлению, проектированию, исполнению, документированию, измерению, мониторингу и контролю как автоматизированных, так и неавтоматизированных бизнес-процессов, нацеленный на стабильное достижение показателей, согласованных со стратегическими целями организации. Управление бизнес-процессами (BPM) охватывает осознанную, коллективную, все в большей степени опирающуюся на информационные технологии деятельность по выявлению, оптимизации и управлению сквозными «от и до»

бизнес-процессами, нацеленную на бизнес-результат и создание ценности для потребителей и позволяющую организации быстрее достигать своих бизнес-целей. BPM позволяет предприятию согласовывать бизнес-процессы и стратегию и тем самым повышать итоговую эффективность за счет оптимизации конкретных действий, будь то в рамках отдельного подразделения, в масштабах предприятия или на стыке нескольких организаций.

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

Рынки испытывают потребность в стандартах управления бизнес-процессами и в стандартах квалификации специалистов в этой области². Управление бизнес-процессами — это широкая дисциплина, и для успеха в этой профессии необходимо развивать определенный набор знаний и навыков.

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

Конечно, нет недостатка в организациях, обучающих BPM, но ни одна из них не покрывает полностью весь спектр знаний по управлению бизнес-процессами. Чтобы специалисты по процессному управлению стали влиятельной силой, крайне важно определить ключевые области знаний, подобно тому как PMI (Project Management Institute) сделал это для профессионалов в области управления проектами и APICS/ASCM (American Production and Inventory Control Society, теперь — Association for Supply Chain Management) — для профессионалов в области операционного менеджмента. Очевидно, что существует аналогичная потребность в некоторых базовых стандартах, требованиях к квалификации, рекомендациях по развитию карьеры для тех, кто хочет стать профессионалом в области управления бизнес-процессами.

Вот почему АВРМР International решила внести свой вклад и разработала *Свод знаний по управлению бизнес-процессами BPM СВОК®* и три уровня профессиональной сертификации: СВРА (Certified Business Process Associate — сертифицированный специалист по процессному управлению), СВРР (Certified Business Process Professional — сертифицированный профессионал процессного управления)

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

и CBPL (Certified Business Process Leader — сертифицированный руководитель процессного управления)³.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Версия 4.0 *BPM СВОК®* создавалась с учетом всех комментариев от пользователей версии 3.0, включая замечания и предложения от членов ассоциации в Европе и Бразилии. В конце 2017 года было принято решение в очередной раз обновить содержание *Свода знаний BPM СВОК®*, поскольку BPM и ВРМС изменились в связи с появлением методологии аджайл, минимального программирования (low-code, no-code), роботизации процессов (RPA), а также таких новых технологий, как блокчейн, искусственный интеллект, машинное обучение и интернет вещей. АВРМР также учла мнение практиков о необходимости рассказать больше об использовании репозитория процессов и программного обеспечения для совместной работы, а также сделать особый акцент на том, что ценность BPM для организации заключается в связи стратегии с исполнением.

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

Принципы разработки Свода знаний BPM СВОК

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

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

Версии Свода знаний BPM СВОК

Все версии объединяет передача знаний, умений и навыков, которые подводят к сертификации. Различия между версиями заключаются в уровнях сертификации и потенциальных ролях, как показано в следующей таблице.

| Версия | Передает | Для сертификации | Уровень | Роль |
|----------------------|-------------------------|------------------|----------------------|---|
| 2.0 | Знания, умения и навыки | СВРР | Средний | Процесный архитектор |
| 3.0 ⁴ | Знания, умения и навыки | СВРА | Начальный | Процесный аналитик |
| 4.0 | Знания, умения и навыки | СВРА СВРР | Начальный Средний | Процесный аналитик Процесный архитектор |
| Будущая ⁵ | Знания, умения и навыки | СВРЛ | Руководящий | Главный процесный архитектор Корпоративный бизнес-архитектор |

⁴ В версии 3.0 была добавлена сертификация СВРА и дополнена сертификация СВРР.

⁵ Свод знаний для руководящего уровня СВРЛ будет представлять собой отдельное издание.

Комментарии к текущей версии

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

Оставляйте предложения и замечания на нашем сайте: www.abpmp.org/page/feedback_СВОК⁶.

Русский перевод ВРМ СВОК

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

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

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

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

Много это или мало? На первый взгляд мало, и кто-то будет разочарован. ВРМ СВОК не сделает вас ВРМ-профессионалом — для этого, во-первых, надо глубже изучить те методы и инструменты, которые здесь только кратко описаны. А во-вторых и в-главных, надо приобрести практический опыт. ВРМ — это дисциплина на стыке управления и информационных технологий, а управление — это работа с людьми, и одной теорией тут никак не обойтись.

Но заметьте: даже такое конспективное изложение потребовало более 500 страниц! Идея написать «энциклопедию ВРМ», собрав в нее пусть даже не все, а только ключевые методы, на первый взгляд привлекательна, но нереалистична. Если вести отсчет от научного менеджмента Тейлора, идеям управления на основе процессов уже больше 100 лет, и объем накопленных знаний здесь внушительен. С другой стороны, дисциплина ВРМ продолжает активно развиваться. Сочетание

⁶ Страница обратной связи для русской версии: abpmp.org.ru/resource/tracker.

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 BPM СВОК занимает среди них уникальное место:

- 1. Полнота.** Профессионал превосходит дилетанта, пусть даже талантливое, 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 BPM у вас нет явных пробелов.
- 2. Апробированность.** АВРМР — организация, состоящая из практиков и ориентированная на практиков. Все авторы, принявшие участие в написании СВОК, опираются на собственный опыт процессного управления. Здесь нет красивых, но неработающих теорий и методов. Каждый метод, разумеется, ограничен своей областью применения, но все они проверены на практике.
- 3. Мейнстрим.** Среди авторов СВОК — очень уважаемые в мире BPM имена и представители очень уважаемых организаций. И то, что все они смогли прийти к консенсусу и поставили свои имена в качестве авторов этой книги, дорогого стоит! Не может быть науки без сложившегося «мейнстрима» — системы понятий и набора методов, признаваемых широким кругом специалистов. Иначе это не научная школа, а секта со своим гуру и его откровениями. СВОК является изложением мейнстрима BPM. Является ли этот мейнстрим чем-то раз и навсегда заданным? Разумеется, нет! Можно ли от него отступать? Разумеется, да! BPM был и остается живой, развивающейся дисциплиной. Но не в ваших интересах отступать от мейнстрима, не отдавая себе отчета, в чем он заключается и по каким причинам вы от него отступаете.
- 4. Беспристрастность.** АВРМР — организация, в уставе которой прописана независимость от компаний — поставщиков программного обеспечения и услуг. Эта же политика дистанцирования от конкретных программных продуктов и фирменных методологий проводится и в СВОК. Да, авторы пристрастны в своей приверженности концепции 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 ими стать. Но не только.

Я бы рекомендовал СВОК каждому руководителю, осознавшему ценность бизнес-процессов как ключевого актива компании. СВОК уникален своим охватом — он позволит вам сориентироваться в том, где сейчас находится ваша

компания, в каком направлении ей стоит развиваться и что конкретно для этого надо делать.

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

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

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

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

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

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

*Анатолий Анатольевич Белайчук,
президент Ассоциации профессионалов управления бизнес-процессами
(ABPMP Russian Chapter), к. т. н., СВРР, ОСВБ-2*

Русская терминология BPM

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

Конфуций

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

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

Управление процессами и процессное управление

Трудности перевода 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, но как перевести process management?

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

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

BPM можно сравнить с двухэтажным зданием:

- Первый этаж — управление бизнесом посредством процессов, когда не начальник командует, кому что делать, а все определяется процессом, регламентом.
- Второй этаж — управление самим процессом, то есть его изменениями. В рамках 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 то, что нужно: одновременно и процессное управление, и управление бизнес-процессами. Русским же читателям надо принять двуединую терминологию: говорим «процессное управление» — держим в уме «управление бизнес-процессами», и наоборот. В *Своде знаний BPM СВОК* эти термины используются как синонимы.

Бизнес и дело

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

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

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

Функция и кросс-функциональный процесс

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

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

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

Таким образом, бизнес-функция — это «логическое подразделение», в отличие от «физического», закрепленного в организационной иерархии.

А кросс-функциональный процесс — процесс, пересекающий границы функций. Упрощенно, это просто процесс, в котором участвуют несколько подразделений.

Сквозной процесс (end-to-end process)

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

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

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

Предприятие (enterprise)

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

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

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

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

Допустимый альтернативный вариант перевода термина value — «потребительская стоимость». С другой стороны, value-added tax относится не к ценности, а к стоимости, и его переводят как «налог на добавленную стоимость». Но когда value chain переводят как «цепочка создания стоимости» — это грубая ошибка, только «ценности»!

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru