

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Вступительное слово: Конни Мур (Connie Moore), вице-президент и главный аналитик, Forrester Research .....	11
Предисловие президента АВРМР .....	14
Об этой книге .....	16
Предисловие .....	22
Об Ассоциации профессионалов управления бизнес-процессами (АВРМР) .....	26
О русской версии СВОК .....	30
Предисловие к русской версии .....	33
<b>Глава 1. Введение в СВОК .....</b>	<b>43</b>
1.0. Что такое BPM СВОК? .....	45
1.1. Цели написания BPM СВОК .....	46
1.2. Обратная связь .....	46
1.3. Структура глав СВОК .....	46
1.4. Обзор глав .....	48
1.5. Эффект BPM .....	50
1.6. Обзор BPM .....	55
<b>Глава 2. Управление бизнес-процессами .....</b>	<b>59</b>
Вступительное слово: Джанель Хилл (Janelle Hill), вице-президент, Gartner Inc. ....	61
2.0. Введение .....	63
2.1. Что такое управление бизнес-процессами (BPM)? .....	63
2.2. BPM — это управленческая дисциплина .....	64
2.3. Успешно внедренный BPM является ключевой способностью .....	65
2.4. BPM нацелен на создание ценности для потребителя .....	66
2.5. BPM нацелен на сквозные процессы и на координацию действий, невзирая на границы между бизнес-функциями .....	69
2.6. BPM отвечает на вопросы какая, где, когда, зачем и как выполняется работа и кто отвечает за ее выполнение .....	70
2.7. Способы описания и представления бизнес-процессов должны выбираться в соответствии с назначением и применением .....	72
2.8. Чтобы обеспечить целостность процесса и возможность непрерывного совершенствования, управление бизнес-процессом должно осуществляться по замкнутому циклу .....	74

2.9. Согласованное и проактивное управление бизнес-процессами требует существенных инвестиций в развитие способностей компании .....	81
2.10. Развитие способностей, относящихся к управлению бизнес-процессами предприятия, следует шкале уровней процессной зрелости .....	85
2.11. Внедрение BPM требует введения в организации новых ролей .....	95
2.12. BPM не предписывает определенный фреймворк, методологию или набор средств .....	102
2.13. Информационные технологии во внедрении BPM играют не основную, а обеспечивающую роль .....	104
2.14. Внедрение BPM является стратегическим решением и требует твердой поддержки со стороны высшего руководства .....	105
<b>Глава 3. Моделирование процессов</b> .....	107
Вступительное слово: Крэйг Ле Клер (Craig Le Clair), вице-президент и главный аналитик, Forester Research .....	109
3.0. Введение .....	111
3.1. Моделирование бизнес-процессов .....	111
3.2. Основные процессные нотации .....	116
3.3. Специализированные подходы к моделированию процессов .....	129
3.4. Уровни процессных моделей .....	134
3.5. Сбор информации о процессе .....	141
3.6. Фреймворки и референтные модели .....	143
3.7. Методы и средства моделирования .....	145
3.8. Валидация и имитационное моделирование .....	145
3.9. Ключевые понятия .....	146
<b>Глава 4. Анализ процессов</b> .....	149
Вступительное слово: Элис Олдинг (Elise Olding), Gartner Inc. ....	151
4.0. Введение .....	152
4.1. Что такое анализ процессов .....	152
4.2. Зачем нужен анализ процессов .....	153
4.3. Когда проводить анализ .....	154
4.4. Роли участников анализа процессов .....	156
4.5. Подготовка к анализу процессов .....	157
4.6. Проведение анализа .....	159
4.7. Сбор информации .....	166
4.8. Отчет по результатам анализа .....	173

4.9. Рекомендации.....	173
4.10. Заключение .....	177
4.11. Ключевые понятия.....	177
<b>Глава 5. Проектирование процессов.....</b>	<b>179</b>
Вступительное слово: Джим Сайнур (Jim Sinur), вице-президент, Gartner.....	181
5.0. Введение .....	182
5.1. Что такое проектирование процесса .....	183
5.2. Основы проектирования процессов.....	187
5.3. Выявление процесса — «как есть» или «текущее состояние» .....	193
5.4. Стратегические изменения бизнеса.....	201
5.5. Процессный анализ — достичь понимания бизнеса.....	201
5.6. Проектирование процессов и потоков работ — модель «как будет» .....	204
5.7. Управление изменениями.....	217
5.8. Анализ и проектирование IT-инфраструктуры.....	218
5.9. Имитационное моделирование.....	219
5.10. Выводы.....	220
5.11. Ключевые понятия.....	220
<b>Глава 6. Управление эффективностью процессов.....</b>	<b>223</b>
Вступительное слово: Дэвид МакКой (David McCoy), управляющий вице-президент и почетный аналитик, Gartner.....	227
6.0. Введение .....	230
Управление эффективностью процессов. Раздел I .....	231
6.1. Что такое управление эффективностью процесса?.....	231
6.2. Что такое эффективность процесса? .....	243
6.3. Что можно получить от измерения эффективности процессов? .....	247
6.4. Измерение и управление .....	251
6.5. В поисках способа измерения эффективности .....	257
6.6. Развитие способности измерять эффективность .....	261
Управление эффективностью процессов. Раздел II .....	263
6.7. Значение и польза от измерения эффективности .....	263
6.8. Ключевые определения эффективности процессов.....	266
6.9. Отслеживание и контроль операций.....	270
6.10. Выстраивание бизнес-процессов исходя из эффективности предприятия .....	272
6.11. Что измерять.....	274

6.12. Голос процесса .....	277
6.13. Имитационное моделирование будущего состояния процесса .....	282
6.14. Поддержка владельцев и менеджеров процессов в принятии решений.....	284
6.15. Фреймворк зрелости управления эффективностью процессов .....	285
6.16. Рекомендации для достижения успеха .....	287
6.17. Ключевые понятия.....	289
6.18. Библиография.....	290
<b>Глава 7. Процессная трансформация.....</b>	<b>291</b>
Вступительное слово: Тони Бенедикт, вице-президент по цепочкам поставок, Abrazo Healthcare; президент, АВРМР .....	293
7.0. Введение .....	294
7.1. Трансформация: больше, чем совершенствование .....	295
7.2. Обязательства высшего руководства .....	302
7.3. Управление изменениями: поддержка трансформации персоналом.....	304
7.4. Подготовка к процессной трансформации .....	328
7.5. Трансформация бизнеса: достижение оптимума .....	334
7.6. Оставаться на оптимуме.....	342
7.7. Ключевые понятия.....	345
<b>Глава 8. Процессная организация.....</b>	<b>347</b>
Предисловие: Эндрю Спэни (Andrew Spanyi), управляющий директор, Spanyi International.....	349
8.0. Введение .....	350
8.1. Процессно-ориентированная организация.....	351
8.2. От иерархических структур к процессно-ориентированной организации .....	354
8.3. Роли в процессном управлении.....	357
8.4. Регулирующие органы .....	364
8.5. Заключение .....	370
8.6. Ключевые понятия.....	371
<b>Глава 9. Управление процессами предприятия .....</b>	<b>373</b>
Вступительное слово: Питер Фингар (Peter Fingar), консультант по бизнес-стратегии, BPM и глобализации, PeterFingar.com .....	375
9.0. Введение .....	378
9.1. Переход к управлению процессами предприятия .....	379

9.2. Текущее состояние: оценка процессной зрелости .....	388
9.3. Процессное обеспечение .....	389
9.4. Процессное регулирование .....	391
9.5. Перспективный план BPM .....	394
9.6. Центр компетенции BPM .....	395
9.7. Почему менеджеру процесса нужен интегрированный BPM.....	398
<b>Глава 10. Технологии BPM .....</b>	<b>403</b>
Вступительное слово: Матиас Кирхмер (Dr. Mathias Kirchmer), исполнительный директор BPM-практики, Accenture.....	405
10.0. Введение .....	406
10.1. Эволюция технологий BPM .....	409
10.2. Технологии BPM как предпосылка для преобразования бизнеса .....	410
10.3. Возможности технологий BPM .....	417
10.4. Как добиться эффекта от технологий BPM.....	440
10.5. Регулирование использования BPMS .....	446
10.6. В ближайшем будущем — еще большая гибкость .....	453
10.7. Взгляд в будущее.....	456
10.8. Заключение: преимущества и риски автоматизации процессов.....	457
10.9. Ключевые понятия.....	458
<b>Приложение. Глоссарий .....</b>	<b>461</b>



## 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 ВРМ<sup>3</sup>. Мы в Forrester Research знаем, что подготовленных профессионалов в области ВРМ явно недостаточно для покрытия растущего спроса на квалифицированных и опытных специалистов, а отсутствие опытных профессионалов сдерживает дальнейшее использование ВРМ 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 области ВРМ — 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 ВРМ для повышения собственной квалификации — компании не просто заполняют вакансии, но и планируют в ближайшее десятилетие расширить программы обучения, чтобы обеспечить персоналом программы ВРМ-трансформаций. Это означает, что предприятия и государственные учреждения должны вплотную заняться проблемой адекватной подготовки большого числа знающих ВРМ-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 ВРМ на Большие процессы<sup>4</sup>. Под этим мы понимаем следующее.

*Изменения в организации эволюционируют от изолированных проектов ВРМ 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.

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

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

<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.

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

**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 BPM, а опытные специалисты расширяют и углубляют свои знания, осваивая применение в BPM 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 BPM и заинтересовался профессиональным развитием в этой области. Как мне лучше действовать, чтобы приобрести необходимую квалификацию?»

Мой ответ:

«Я рекомендую ознакомиться с программой сертификации Ассоциации BPM-профессионалов АВРМР. У них есть 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 жаждают — получить материалы BPM СВОК.

Почему я лично уверена, что на компетенции BPM 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 BPMS и о дисциплине BPM. На мой взгляд, использовать весь этот процессный интеллект и всю эту мощь на то, чтобы улучшить 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. BPM-профессионалы должны видеть и обратную сторону медали — программное обеспечение для управления процессами.

---

<sup>5</sup> Big Data. — *Прим. пер.*

<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, который 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.

---

<sup>7</sup> Agile. — Прим. пер.

## 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 IT-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 ВРМ-профессионалами (СВРР®)<sup>8</sup>. Каждый из них день за днем проводит в окопах ВРМ.

---

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

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 ВРМ.

Как и в любой зарождающейся дисциплине, терминология и концепции ВРМ 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 ВРМ с более широким охватом терминов и определений. Пока отрасль ВРМ 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 независимы 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 обсуждений с коллегами.

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

---

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

## 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 ВРМ/ВРМС 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 СВРР™

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

## 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 BPM-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), СВРР	Старший менеджер, Ernst and Young

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

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 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 BPM рынком и изменения в технологиях BPMS. Для этого ABRMP 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 BPM-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), СВРР	Участник	Главный менеджер ВРМ, Accenture
Фил Виткас (Phil Vitkus), СВРР	Участник	Независимый консультант
Крис Оттисен (Chris Ottesen)	Участник	Ведущий специалист, Global Methods and Tools, АМЕА, Deloitte Consulting LLP
Дэн Моррис (Dan Morris), СВРР	Советник комитета по рецензентам	Менеджер по совершенствованию бизнес-процессов, ТА ТА Consultancy Services (TCS)

### Комплексная проверка качества СВРР®

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

Рецензенты итогового варианта версии 3 СВРР® перечислены ниже.

Рецензент	Должность
Тони Бенедикт (Tony Benedict), СВРР	Вице-президент по цепочкам поставок, Abrazo Healthcare
Дэн Моррис (Dan Morris), СВРР	Менеджер по совершенствованию бизнес-процессов, ТА ТА 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 ВРМ, Accenture
Тодд Лор (Todd Lohr)	Управляющий директор, KPMG
Крис Оттисен (Chris Ottesen)	Ведущий специалист, Global Methods and Tools, АМЕА, 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 ВРМ
Нэнси Билодо (Nancy Bilodeau)	Директор партнерской программы лояльности, Sears Holdings Corporation

### Завершение работы над СВРР®

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. АВРМР 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 АВРМР будет выпускать регулярные обновления, которые будут доступны на сайте ассоциации АВРМР 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@abrpm.org](mailto:edcomm@abrpm.org).

Наша цель — предложить отрасли BPM фундамент, базовую структуру, которая даст нашим членам и другим читателям 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.abrpm.org](http://www.abrpm.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 IT?» 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 IT для управления процессами, или IT-профессионалы, которые должны разбираться в бизнесе, чтобы в полной мере использовать возможности новых IT-решений?

BPM — это одновременно и управленческая дисциплина, и программное обеспечение для управления процессами. Информационные технологии для управления потоками 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 BPM-инициатив не может быть реализована без поддержки мощных, гибких и дружественных по отношению к пользователю IT-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,

---

<sup>11</sup> Enterprise Application Integration. — Прим. пер.

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 BPM, 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 решения, 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 менеджера, директора, вице-президента, консультанта, архитектора, 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 процессного 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 организационной структуры, в основном они отвечают за одни и те же виды деятельности: моделирование процессов, анализ процессов, проектирование процессов, изменение процессов и трансформацию, внедрение процессов, мониторинг и контроль процессов, повышение эффективности процессов. Некоторые могут входить в штат ИТ, другие — относиться к бизнес-подразделениям. Многие организации создают 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 поставщиков 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 АВРМР 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 АВРМР СВРР (Certified Business Process Professional) разработана и действует, см. информацию на сайте АВРМР [www.abpmp.org](http://www.abpmp.org). — Прим. ред.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)