

# 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>	<b>107</b>
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>	<b>149</b>
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. Остаться 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, ВРМ 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>

Глава 1

# Введение в СВОК

---

# СОДЕРЖАНИЕ

1.0. Что такое ВРМ СВОК? .....	45
1.1. Цели написания ВРМ СВОК.....	46
1.2. Обратная связь .....	46
1.3. Структура глав СВОК .....	46
1.4. Обзор глав .....	48
1.5. Эффект ВРМ.....	50
1.5.1. Эффект для предприятия .....	50
1.5.2. Эффект для клиентов .....	53
1.5.3. Эффект для менеджмента .....	53
1.5.4. Эффект для исполнителей .....	54
1.6. Обзор ВРМ.....	55
Библиография .....	56

## 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 обще-корпоративных, 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 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 АВРМР<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 вступать 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, нормативы, методологии и программные средства для: а) анализа, проектирования, внедрения, управления и непрерывного улучшения сквозных процессов и б) регулирования отношений в области процессного управления.*

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

<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.



## 1.1. Цели написания BPM СВОК

Для BPM-профессионала СВОК — основное справочное пособие. Его цель — выделить в рамках BPM 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 BPM.

Кроме того, СВОК должен послужить толчком к дискуссиям среди профессионалов в области BPM. Дисциплины, подобные BPM, 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 BPM.

Помимо этого, СВОК дает представление о фундаментальных знаниях, необходимых BPM-профессионалу. Любая сертификация или профессиональная оценка в области BPM потребует от кандидата продемонстрировать понимание основных концепций и умение выполнять действия, рассматриваемые в СВОК. Экзаменационные вопросы сертификации CBPP<sup>20</sup> основаны на СВОК.

## 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.

## 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

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

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

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, измерять 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, измеряться, 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 BPM<sup>23</sup>.

### 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 BPM 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

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

<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.

эффективности. Исследуются вопросы процессной архитектуры и передовых методов управления процессами предприятия.

## **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.

### **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 согласованные действия.

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

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

---

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

Таблица 1.1

## Эффект BPM

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 организационной 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, оптимизировать 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

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>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>Самоподдерживающаяся система управления с обратной связью, направленная на повышение результативности и производительности процессов</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><b>Уровень зрелости процессного управления<sup>34</sup></b> для определения достигнутого уровня</p>	

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.

<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.

<sup>34</sup> Process management maturity level. — Прим. пер.

*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>35</sup>.

*Управление процессами предприятия (EPM) — это применение принципов, методов и процессов BPM в конкретной организации. EPM: а) обеспечивает соответствие портфеля и архитектуры сквозных процессов стратегии и ресурсам организации и б) предоставляет модель регулирования для 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

<sup>35</sup> Process management maturity level. — Прим. пер.

- 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, 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
- ИБА 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 Паблишер, 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

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](#)

Глава 2

# Управление бизнес-процессами

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# СОДЕРЖАНИЕ

Вступительное слово: Джанель Хилл (Janelle Hill), вице-президент, Gartner Inc.....	61
Взгляд Gartner на BPM.....	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
2.8.1. Стадия «Планирование» .....	75
2.8.2. Стадия «Действие».....	77
2.8.3. Стадия «Проверка» .....	78
2.8.4. Стадия «Корректировка» .....	80
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
2.10.1. Стадия хаотичных процессов .....	86
2.10.2. Переход от хаотичных к описанным процессам.....	88
2.10.3. Переход от описанных к контролируемым процессам.....	89
2.10.4. Переход от контролируемых к интегрированным процессам .....	91
2.10.5. Переход от интегрированных к проактивно управляемым бизнес-процессам .....	93
2.11. Внедрение BPM требует введения в организации новых ролей .....	95
2.11.1. Владелец процесса.....	96
2.11.2. Процессный лидер .....	99
2.11.3. Администратор процесса.....	100
2.11.4. Процессный аналитик .....	101
2.11.5. Процессный методолог .....	102
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

## 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>36</sup>. В представлении Gartner, операционное совершенство больше не должно измеряться только внутренними показателями, ориентированными на производительность. Вместо этого ключевые принципы BPM подчеркивают значимость прозрачности, подотчетности и способности адаптироваться как предпосылок непрерывной оптимизации и способов справиться 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>37</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 IT, 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 нуждаются 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?

<sup>36</sup> Operationally resilient processes. — Прим. пер.

<sup>37</sup> Business agility. — Прим. пер.



- 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>38</sup>. Эта деятельность в значительной степени не структурирована — она не является рутинной, и для нее не характерно последовательное и предсказуемое выполнение.

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

---

<sup>38</sup> Knowledge-intensive work. — *Прим. пер.*

Реализовать BPM 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 BPM 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 BPM дается нелегко, но приводит к глубоким изменениям.

BPM — это путешествие, а не точка назначения. Освоение BPM усилит конкурентные преимущества компании, уже занимающей сильную позицию. Компании, ориентированные на BPM, 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>39</sup>.
- BPM нацелен на создание ценности для потребителя.

<sup>39</sup> Core internal capability. — Прим. пер.

- BPM нацелен на сквозные процессы и координацию<sup>40</sup> действий, относящихся к разным бизнес-функциям.
- BPM отвечает на вопросы, *какая, где, когда, зачем* и *как* выполняется работа и *кто* отвечает за ее выполнение.
- Способы описания и представления бизнес-процессов должны выбираться в соответствии с назначением и применением.
- Чтобы обеспечить целостность процесса и возможность непрерывного совершенствования, управление бизнес-процессом должно осуществляться по замкнутому циклу.
- Согласованное и проактивное управление бизнес-процессами требует существенных инвестиций в развитие способностей компании.
- Развитие способностей, относящихся к управлению бизнес-процессами предприятия, следует шкале уровней процессной зрелости.
- Внедрение BPM влечет появление в организации новых ролей.
- BPM не предписывает какую-то определенную структуру, методологию или набор средств.
- Информационные технологии во внедрении BPM играют не основную, а обеспечивающую роль.
- Внедрение BPM является стратегическим решением и требует твердой поддержки со стороны высшего руководства.

## 2.2. BPM — это управленческая дисциплина

Слово «управление» (англ. *management*) происходит от французского *menagement* — «искусство руководства, управления» и латинского *manu agere* — «направлять рукой». Оно описывает действия по руководству организацией или ее частью путем развертывания человеческих, финансовых, материальных и интеллектуальных ресурсов для достижения заданных целей, в особенности для максимизации ценности для потребителя и, таким образом, возврата инвестиций учредителей.

«Дисциплина» есть объем знаний, отвечающий общепризнанным принципам и методам в специфической предметной области.

Таким образом, «управленческая дисциплина» есть объем знаний, отвечающий принципам и методам бизнес-администрирования. Он определяет принципы и методы, направляющие управление бизнес-ресурсами на достижение заданных целей.

BPM — это управленческая дисциплина, в которой предполагается, что наилучший путь к достижению целей организации — это целенаправленное управление ее бизнес-процессами. В этом контексте BPM определяется как свод знаний, устанавливающий принципы и методы управления ресурсами в рамках указанного предположения.

<sup>40</sup> Orchestration. — Прим. пер.

Обоснование определения BPM как управленческой дисциплины троякое.

- BPM — это не жестко заданный набор методов и средств, которые организация принимает в виде готового рецепта, а свод знаний, включающий принципы и передовые методы<sup>41</sup>, помогающий организации выработать такой набор методов и средств.
- Свод знаний применим в организациях любого типа — коммерческих, некоммерческих или правительственных, — стремящихся направить свои ресурсы на достижение стратегических целей.
- Эффективное управление бизнес-процессами требует вовлечения всей организации, от высшего руководства до рядового персонала, всех функций и ролей. Успешно внедренный BPM становится частью культуры и формирует способ ведения бизнеса.

### 2.3. Успешно внедренный BPM является ключевой способностью

Определение BPM как управленческой дисциплины неявно подразумевает, что успешно внедрившая BPM организация способна эффективно управлять своими бизнес-процессами. Другими словами, она превратила BPM в собственную бизнес-способность.

Под «способностью» в данном контексте понимается совокупность процессов, людей и технологий, которые создают ценность, согласующуюся со стратегическими целями.

Чтобы быть способной эффективно управлять бизнес-процессами (то есть чтобы развить BPM как способность), организация должна располагать процессами, людьми и технологиями. Другими словами, аудит BPM как способности должен выявить следующее.

- 1. Бизнес-процессы, поддерживающие управление бизнес-процессами.** Например, у организации должны быть процессы, которые обеспечивают:
  - описание и проектирование бизнес-процессов;
  - разработку и внедрение бизнес-процессов;
  - мониторинг и контроль исполнения бизнес-процессов;
  - непрерывное и постоянное улучшение бизнес-процессов, несмотря на и в ответ на внутренние и внешние изменения.
- 2. Определенные роли (люди), вовлеченные в управление бизнес-процессами.** Таковые включают (не ограничиваясь ими) следующие:

<sup>41</sup> Best practices. — *Прим. пер.*

- архитектор процессов, который отвечает за описание и проектирование бизнес-процессов;
- процессный аналитик, который отвечает за построение, внедрение, мониторинг и оптимизацию бизнес-процессов;
- владелец процесса, который отвечает за исполнение бизнес-процесса от начала до конца, в соответствии с определенными целевыми показателями эффективности и в конечном итоге за создание ценности для потребителя.

### **3. Внедрение специализированных информационных технологий управления бизнес-процессами, обеспечивающих следующую функциональность:**

- описание бизнес-процессов в контексте корпоративной архитектуры;
- проектирование бизнес-процессов с целью внедрения;
- исполнение бизнес-процессов в контексте операционной деятельности;
- мониторинг целевых показателей эффективности бизнес-процессов;
- анализ бизнес-процессов с целью выявления и оценки возможностей для улучшения;
- управление изменениями бизнес-процесса.

## **2.4. BPM нацелен на создание ценности для потребителя**

В рамках BPM предполагается, что цели организации достигаются путем осознанного управления бизнес-процессами. Является ли организация коммерческой, некоммерческой или государственной, ее главным предназначением является создание продукции и услуг, обладающих ценностью для потребителя. К этому должны сводиться все цели организации.

В программах MBA обычным является положение о том, что главной целью коммерческой организации является прибыль от вложений инвесторов. Но этого просто не будет (по крайней мере не будет долго), если предлагаемые компанией продукция или услуги не обладают ценностью в глазах потребителя. Таким образом, первичная цель любой организации — создание ценностей для потребителей в виде предоставления продукции или услуг — трансформируется в ценность для инвесторов.

Простое определение бизнес-процесса: набор действий, преобразующих один или несколько входов в конкретный результат (продукт или услугу), обладающий ценностью для потребителя. Из него следует, что цели организации могут быть достигнуты путем целенаправленного управления бизнес-процессами (рис. 2.1).

Тем, кто впервые знакомится с BPM или, возможно, не до конца его понимает, утверждение «цели организации могут быть достигнуты путем целенаправленного управления бизнес-процессами» может показаться слишком смелым. Но если его тщательно разобрать и проанализировать, то прослеживается следующая логика.

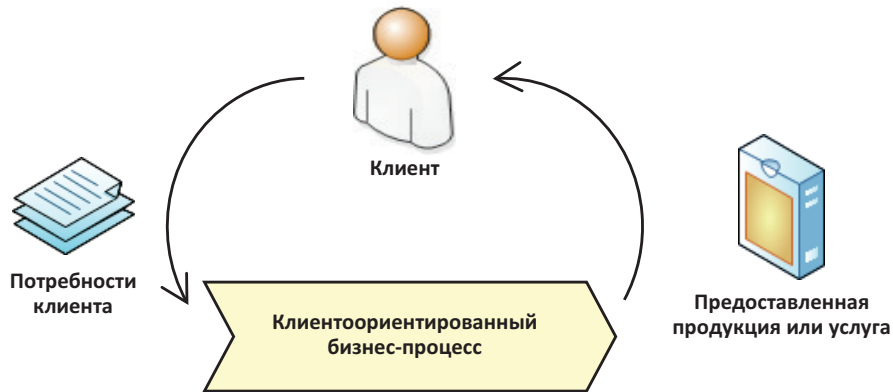


Рис. 2.1

- Организации существуют, чтобы создавать для потребителей ценность в виде продукции или услуг.
- Следовательно, все цели организации должны сводиться к созданию ценности для потребителя.
- Бизнес-процесс — это «машина», которая создает продукцию и услуги и предоставляет их потребителю.
- BPM устанавливает средства, которыми управляются бизнес-процессы.
- Следовательно, BPM — это средство достижения целей организации.

При этом следует понимать, что значение термина «потребитель» полностью определяется контекстом анализа. Концепция внешнего по отношению к предприятию потребителя широко известна, например следующая.

- Потребителями производителя шин являются производители автомобилей и водители.
- Потребителями финансовых услуг являются физические и юридические лица, сберегающие и инвестирующие деньги.

Менее очевидна концепция потребителя во взаимодействии функций внутри организации. На рисунке 2.2 двигатели, трансмиссия и шасси разрабатываются в «Проектировании», изготавливаются в «Производстве» и собираются в «Сборке».

Если рассмотрение ограничено производственным подразделением и для целей анализа производство рассматривается как независимая организационная единица, то потребителем «Производства» является «Сборка», а поставляемой продукцией являются двигатели, шасси и трансмиссии. Поставщиком «Производства» является «Проектирование», которое создает ценность в виде проектных спецификаций (рис. 2.3).

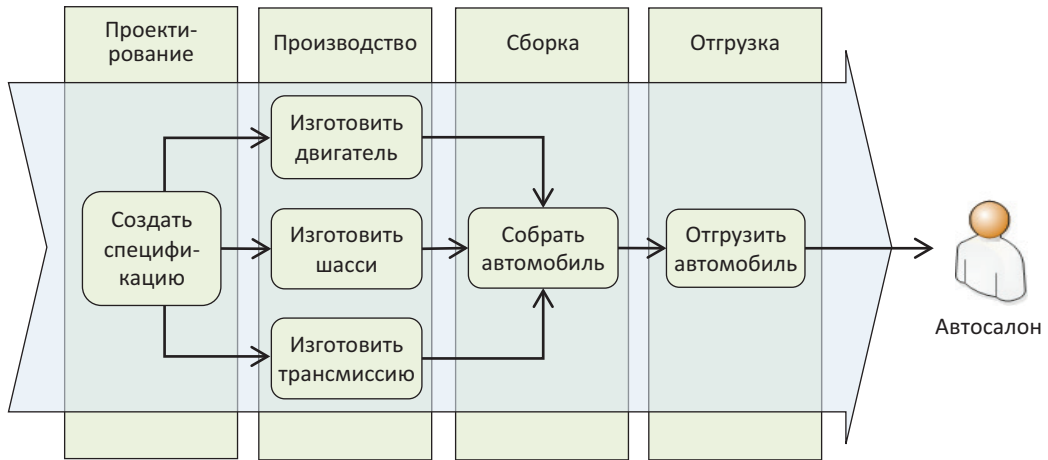


Рис. 2.2



Рис. 2.3

Еще один пример: IT-подразделение фармацевтической компании оказывает услуги бизнес-подразделениям. Каждая такая услуга предоставляется посредством бизнес-процесса внутри IT-подразделения. Связь поставщик — потребитель сервиса показана ниже (рис. 2.4).

Главный урок этого примера и ключевая концепция BPM — бизнес-процесс создает ценность для потребителя в форме продукции или услуг. Суть BPM заключается в оптимизации того, как эта ценность создается.

Организации, достигшие успеха в управлении бизнес-процессами, выращивают и воспитывают культуру клиентоориентированности на корпоративном уровне, на уровне функций и ниже, до уровня ролей.

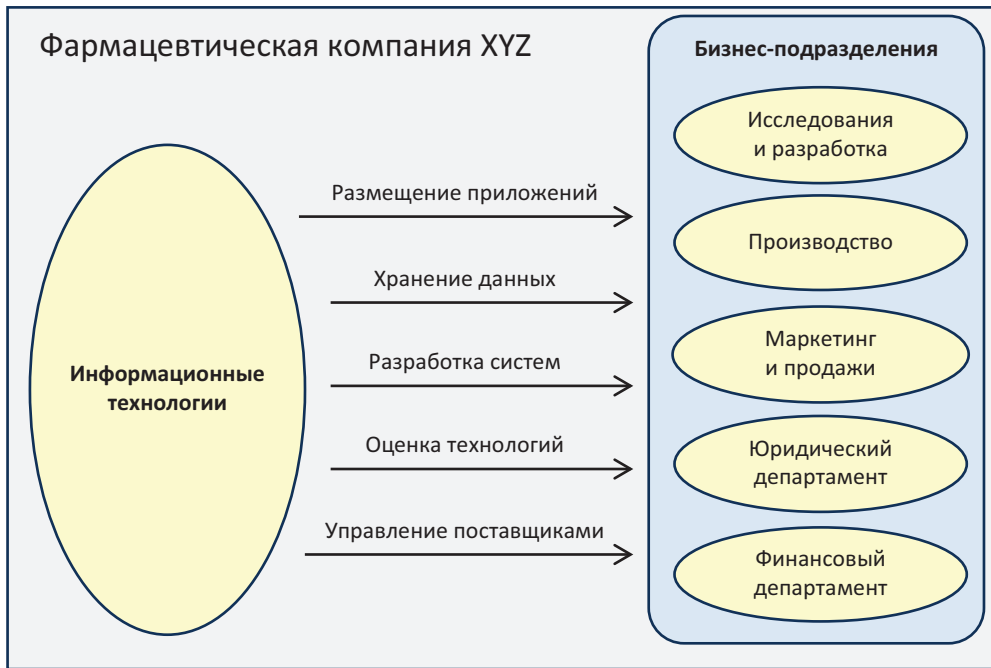


Рис. 2.4. Взаимоотношения между поставщиком услуг и потребителями

## 2.5. BPM нацелен на сквозные процессы и на координацию действий, невзирая на границы между бизнес-функциями

Бизнес-функция объединяет работы, требующие сходных навыков и профессионального опыта. Классические примеры бизнес-функций — продажи, финансы, производство, снабжение, взаимоотношения с клиентами. В данном контексте бизнес-функцию можно рассматривать как «центр знаний», как способ группировки людей и инструментов, специализирующихся в определенной профессии, дисциплине или области знаний.

Учитывая, что бизнес-процесс — это набор действий, преобразующих один или несколько входов в выходы (продукцию или услуги), представляющие ценность для потребителя, само собой разумеется, что для создания сложной продукции и услуг в большинстве случаев понадобится вклад нескольких бизнес-функций.

Приведенная диаграмма (рис. 2.5) показывает, что:

- действия выполняются бизнес-функциями, обладающими специализированными компетенциями;
- бизнес-процесс координирует последовательность действий, относящихся к нескольким бизнес-функциям.



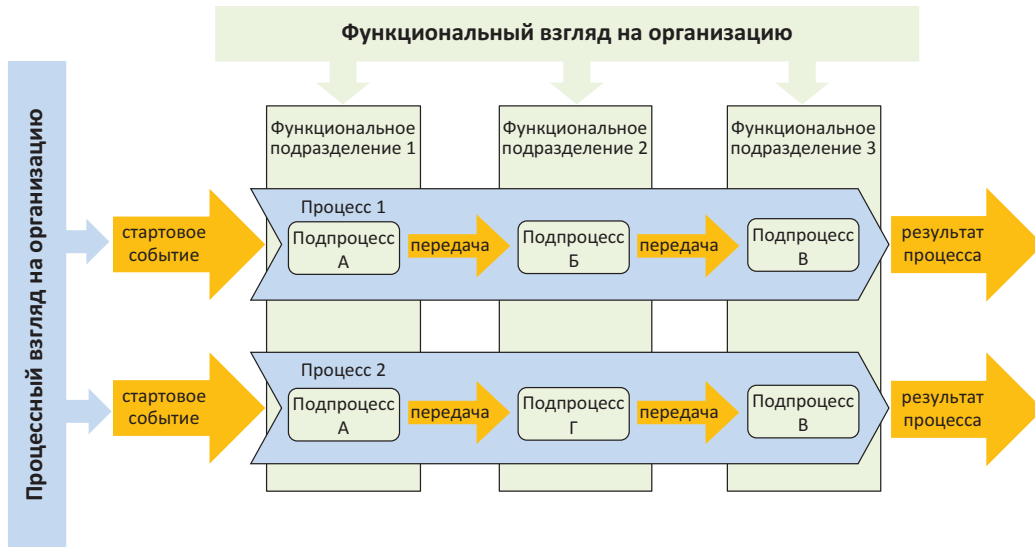


Рис. 2.5

Сквозное управление бизнес-процессами и координация действий, проходящих через несколько бизнес-функций, составляют суть BPM, отличающую его от традиционного функционального управления. Чтобы сложная современная организация осталась конкурентоспособной, BPM и функциональное управление обязаны в ней уживаться и сотрудничать.

- Функциональное управление гарантирует работоспособность несметного числа функциональных дисциплин, которые требуются организации для создания продукции и услуг.
- BPM гарантирует, что работа этого несметного числа функций координируется так, что продукция и услуги создаются с максимальной производительностью и эффективностью.

## 2.6. BPM отвечает на вопросы **какая, где, когда, зачем и как** выполняется работа и кто отвечает за ее выполнение

Многие организации полагают, что визуализации и пониманию бизнес-процесса способствует графическое представление действий в виде прямоугольников, связанных друг с другом в диаграмме с дорожками, как показано на рис. 2.6.

Сделав шаг назад, дабы разобраться, что иллюстрирует эта диаграмма, мы обнаружим, что она просто показывает «кто что делает». Хотя такая информация может быть очень полезной, в то же время она оставляет без ответа массу вопросов:

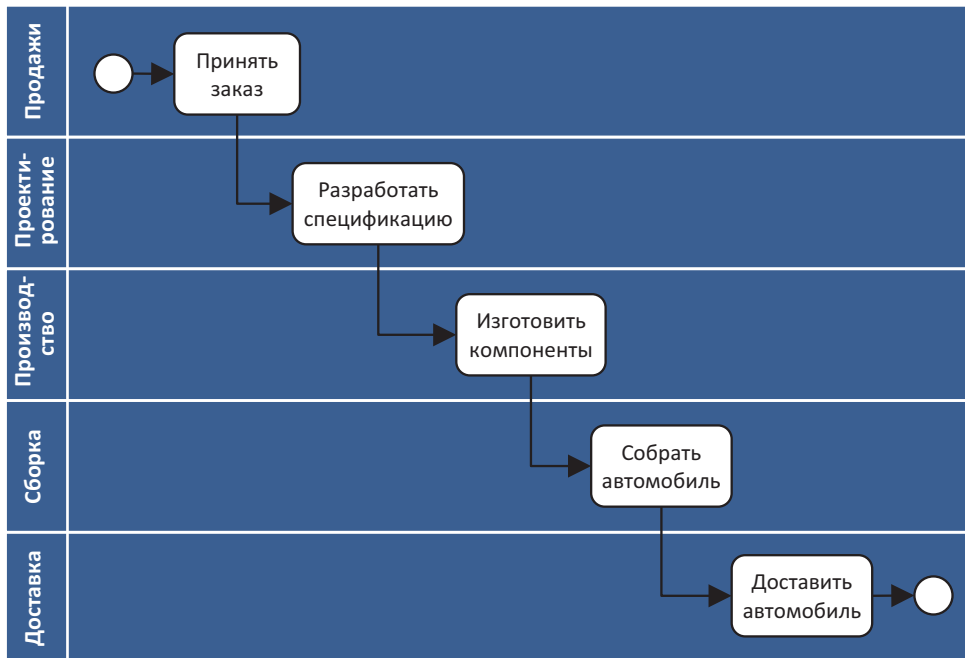


Рис. 2.6

- Когда выполняется работа?
- Какие материалы или информация требуются на входе?
- Какая продукция или артефакты получаются на выходе?
- Где выполняется работа?
- Где хранятся произведенные продукция и артефакты?
- Зачем выполняется работа?
- Кому предназначен конечный результат?

Исчерпывающее описание бизнес-процесса отвечает на вопросы, *какая, где, когда, зачем* и *как* выполняется работа, а также *кто* за нее отвечает. Хорошо структурированное описание процесса должно давать адекватное представление, детализированное настолько, насколько требуется потребителям этой информации, на всех уровнях организации. Хотя диаграммы с дорожками типа изображенной выше (см. рис. 2.6) зачастую считаются важнейшей составляющей полного описания бизнес-процесса, полный набор должен включать в себя массу других представлений.

Среди артефактов, которые организации часто создают и поддерживают в процессной работе, можно назвать следующие.

- Бизнес-контекст: какие собственные способности обеспечивает процесс, и каков вклад бизнес-процесса в создание продукции или услуги для внешнего потребителя.
- Процессный контекст: поставщики и входы, результаты и потребители, стартовые и завершающие события, регулирующие положения, используемые ресурсы и целевые показатели эффективности.
- Бизнес-транзакции, сопровождающие передачу работы между функциями и ролями внутри организации и между организацией, поставщиками и потребителями.
- Изменения состояний, описывающие преобразование продукции по мере прохождения ее сквозь процесс.
- Бизнес-события, происходящие вне и внутри процесса, а также действия и развития в процессе, которые этими событиями активизируются.
- Декомпозиция, показывающая разбиение процесса на все меньшие и меньшие фрагменты работы от верхнего уровня процесса в целом до нижнего уровня задач.
- Ожидаемые показатели эффективности, детализирующие обязательства перед клиентом по предоставлению продукции или услуг, и показатели эффективности, установленные для процесса и измеряемые, чтобы убедиться, что обязательства перед клиентом выполняются.
- Структура организации и картина того, как различные функции и роли внутри организации komponуются для поддержки исполнения процесса.
- Функциональность информационных систем и то, как эта функциональность задействована в исполнении процесса.

Главный урок — всестороннее управление сквозным бизнес-процессом требует всестороннего понимания бизнес-процесса. Это понимание обязано выходить далеко за пределы того, как выполняется работа: оно должно также отвечать на вопросы, какая работа выполняется, когда, где, зачем и кем. В дисциплине BPM обязано найтись место для средств, способствующих такому всестороннему пониманию.

## **2.7. Способы описания и представления бизнес-процессов должны выбираться в соответствии с назначением и применением**

Понятно, что разработка и поддержка описания бизнес-процесса, отвечающего на все возможные вопросы из серии *кем, какая, где, когда, зачем и как* выполняется работа для всех возможных ролей в организации, требует заметных инвестиций времени и ресурсов. Даже если это возможно в принципе, стоимость разработки и поддержки такой модели, скорее всего, намного превысит ценность полученного в итоге результата.

Хотя использование каждого из представлений, описанных в предыдущем разделе, в общем случае является обоснованным, на лицах, ответственных за разработку и поддержку описания процесса, лежит обязанность выяснить, какие из представлений отвечают бизнес-потребностям. Другими словами, к разработке и поддержке описания надо подходить расчетливо — понимать, для какой цели оно создается, и фокусироваться только на тех представлениях, которые этой цели соответствуют.

В качестве примера рассмотрим бизнес-потребности, которые могут инициировать описание процесса, и то, какие представления процесса будут востребованы для каждой из бизнес-потребностей.

- Высшее руководство нуждается в описании бизнес-процессов для анализа цепочки создания ценностей и в конечном итоге — для выработки новых или модификации существующих стратегических целей.
- Группа, отвечающая за непрерывность и восстановление бизнеса<sup>42</sup>, нуждается в описании бизнес-процессов, чтобы понять критический уровень устойчивости бизнеса и составить список процессов и функций, которые должны быть восстановлены для обеспечения коммерческой жизнеспособности в случае катастрофического события.
- Группа, отвечающая за соответствие требованиям внешнего регулятора, нуждается в описании бизнес-процессов, чтобы убедиться, что организация соответствует требованиям, и чтобы понимать, какие конкретно процессы и процедуры надо проверять в случае изменения этих требований.
- Главный технолог нуждается в описании бизнес-процессов для составления и обновления корпоративных планов технологического развития.
- Функциональный руководитель нуждается в описании бизнес-процессов, чтобы быть уверенным в полноте имеющихся материалов по начальному инструктажу, учебных пособий и должностных регламентов.
- Команда бизнес-аналитиков нуждается в описании бизнес-процессов для выявления тех мест, в которых инвестиции в ИТ способны дать положительную отдачу.
- Команда ИТ-разработчиков нуждается в описании бизнес-процессов, чтобы понять, как требования к информационным системам и их проект поддерживают бизнес-функции.
- Автоматизация потоков работ нуждается в описании бизнес-процесса для оркестровки действий, выполняемых сотрудниками и функциональными приложениями.

Хотя описание бизнес-процесса инициируется каждой из перечисленных бизнес-потребностей, в каждом случае потребность в информации и наиболее подходящее

<sup>42</sup> Business continuity and disaster recovery. — Прим. пер.

представление оказываются разными. Главный урок — описание процесса должно соответствовать назначению и применению.

- Соответствие назначению подразумевает, что описание процесса содержит всю необходимую информацию для ответа на вопросы, *кто, что, где, когда, зачем* и *как* делает.
- Соответствие использованию подразумевает, что описание процесса структурировано таким образом, чтобы представлять эту информацию максимально эффективно, учитывая потребности целевой аудитории.

## 2.8. Чтобы обеспечить целостность процесса и возможность непрерывного совершенствования, управление бизнес-процессом должно осуществляться по замкнутому циклу

Организации, обладающие зрелыми способностями в области BPM, управляют своими процессами по замкнутому циклу с обратной связью, включающему планирование, проектирование, внедрение, исполнение, измерение, контроль и непрерывное совершенствование.

Литература по BPM изобилует жизненными циклами бизнес-процессов, описывающими управление с обратной связью. Независимо от числа фаз цикла и присвоенных им названий подавляющее большинство можно свести к циклу «Планирование — действие — проверка — корректировка» (PDCA)<sup>43</sup>, популяризированному доктором Эдвардом Демингом (Dr. W. Edwards Deming) в 1950-е годы (рис. 2.7).



**Рис. 2.7.** Цикл Деминга  
«Планирование — действие — проверка — корректировка» (PDCA)

Мы выбрали цикл PDCA как простой, широко известный и не связанный с какой-либо специальной или коммерческой методологией или моделью.

<sup>43</sup> Plan, Do, Check, Act. — *Прим. пер.*

Использование жизненного цикла бизнес-процесса на практике может сильно варьироваться в зависимости от контекста. На одном краю спектра цикл можно применять по отдельности к бизнес-процессам, которые описаны, реализованы и управляются независимо друг от друга. С такой практикой можно часто встретиться в разовых инициативах по улучшению процессов, а также в организациях, в которых навыки процессной и бизнес-архитектуры (а следовательно, концепции взаимозаменяемости и повторного использования архитектурных компонент) недостаточно развиты. На другом краю спектра цикл управления можно применять к совокупности бизнес-процессов — после того как появляется осознание, что в конечном итоге к оптимизации создания ценности для потребителя приводят проектирование, внедрение и управляемая координация многих бизнес-процессов, проходящих сквозь множество функциональных организаций. Такое применение цикла управления характерно для организаций, успешно инвестировавших в реализацию BPM корпоративного масштаба, тесно связанного с бизнесом и с процессной архитектурой.

Мы обсудим применение цикла PDCA к одиночному бизнес-процессу, что характерно для однократных усилий по разработке или усовершенствованию процессов.

### 2.8.1. Стадия «Планирование»

Назначение стадии «Планирование» цикла PDCA — убедиться, что как контекст бизнес-процесса, так и внутреннее устройство процесса соответствуют стратегическим целям организации.

Описание бизнес-контекста — это способ достичь глубокого понимания связи между процессом и его внешним окружением. Этот критически важный шаг в понимании целей процесса завершен тогда, когда получена как минимум следующая информация.

- Потребитель процесса.
- Выход процесса и ясное понимание того, почему он представляет ценность для потребителя.
- Как процесс и его выход соответствуют миссии организации и работают на его стратегические цели (то есть как с точки зрения контекста процесс встраивается в вышестоящую процессную архитектуру).
- Вход(ы) процесса и событие(-я), запускающие исполнение процесса, и каналы, по которым этот запуск может происходить.
- Регулирующие положения — внешние или внутренние политики и правила, накладывающие ограничения на проектирование и исполнение процесса.

