

СОДЕРЖАНИЕ

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

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

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

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

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

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

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

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

Предисловие

Об Ассоциации профессионалов управления бизнес-процессами АВРМР

Устав

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

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

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

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

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

Видение

Видение роли АВРМР следующее:

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

¹ Теперь и на русском. — Прим. пер.

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

Миссия

Миссия АВРМР заключается в том, чтобы:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Принципы разработки Свода знаний BPM СВОК

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

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

Версии Свода знаний BPM СВОК

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

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

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

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

Комментарии к текущей версии

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

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

Русский перевод ВРМ СВОК

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

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

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

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

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

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

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

этих двух факторов — объема знаний и темпа изменений — приведет к тому, что такая энциклопедия устареет быстрее, чем будет написана. Поэтому выбранный формат свода знаний, пожалуй, единственно возможный.

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

- 1. Полнота.** Профессионал превосходит дилетанта, пусть даже талантливого, поскольку уверен: в его подготовке нет «белых пятен». Пускай он многое успел забыть со времен учебы, но он знает, куда при необходимости можно заглянуть, чтобы вспомнить. У дилетанта же блестящие знания в одной области могут соседствовать с зияющими пробелами в других. Изучив СВОК, вы можете быть уверены, что в области ВРМ у вас нет явных пробелов.
- 2. Апробированность.** АВРМР — организация, состоящая из практиков и ориентированная на практиков. Все авторы, принявшие участие в написании СВОК, опираются на собственный опыт процессного управления. Здесь нет красивых, но неработающих теорий и методов. Каждый метод, разумеется, ограничен своей областью применения, но все они проверены на практике.
- 3. Мейнстрим.** Среди авторов СВОК — очень уважаемые в мире ВРМ имена и представители очень уважаемых организаций. И то, что все они смогли прийти к консенсусу и поставили свои имена в качестве авторов этой книги, дорогого стоит! Не может быть науки без сложившегося «мейнстрима» — системы понятий и набора методов, признаваемых широким кругом специалистов. Иначе это не научная школа, а секта со своим гуру и его откровениями. СВОК является изложением мейнстрима ВРМ. Является ли этот мейнстрим чем-то раз и навсегда заданным? Разумеется, нет! Можно ли от него отступить? Разумеется, да! ВРМ был и остается живой, развивающейся дисциплиной. Но не в ваших интересах отступать от мейнстрима, не отдавая себе отчета, в чем он заключается и по каким причинам вы от него отступаете.
- 4. Беспристрастность.** АВРМР — организация, в уставе которой прописана независимость от компаний — поставщиков программного обеспечения и услуг. Эта же политика дистанцирования от конкретных программных продуктов и фирменных методологий проводится и в СВОК. Да, авторы пристрастны в своей приверженности концепции ВРМ в целом, но здесь вам не будут неявно под видом идей «продавать» софт или услуги, как это случается с источниками информации, аффилированными с коммерческими компаниями.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Русская терминология BPM

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

Конфуций

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

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

Управление процессами и процессное управление

Трудности перевода BPM СВОК начинаются не с первых страниц и не с первых фраз, а с первых букв: BPM, Business Process Management. Оставим на время в стороне business, но как перевести process management?

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

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

BPM можно сравнить с двухэтажным зданием:

- Первый этаж — управление бизнесом посредством процессов, когда не начальник командует, кому что делать, а все определяется процессом, регламентом.
- Второй этаж — управление самим процессом, то есть его изменениями. В рамках BPM процесс — это важнейший актив организации. Как любой актив, он требует внимания и ухода со стороны квалифицированных специалистов, профилактического обслуживания и развития.
- Лестница, ведущая с первого этажа на второй, — это обратная связь: информация о показателях процесса и их сравнение с ожиданиями, нормативами, стандартами. Со второго этажа на первый спускаются новые версии процесса.

Получается, что двойственность английского словосочетания *process management* — это то, что нужно: одновременно и процессное управление, и управление бизнес-процессами. Русским же читателям надо принять двуединую терминологию: говорим «процессное управление» — держим в уме «управление бизнес-процессами», и наоборот. В *Своде знаний BPM СВОК* эти термины используются как синонимы.

Бизнес и дело

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

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

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

Функция и кросс-функциональный процесс

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

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

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

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

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

Сквозной процесс (end-to-end process)

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

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

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

Предприятие (enterprise)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Efficiency is doing things right — «делать как положено». Здесь речь идет об оценке процесса изнутри — насколько точно мы следуем установленным регламентам, насколько экономно распоряжаемся имеющимися ресурсами. В этой книге мы перевели этот термин как «производительность».
- Effectiveness is doing the right things — «делать то, что нужно». Здесь речь идет об оценке процесса извне — с точки зрения потребителя. В этой книге всюду переводится как «результативность».

Эти понятия на первый взгляд могут показаться близкими, но Друкер подчеркивает различие: «Нет ничего более бесполезного, чем делать максимально производительно то, что не надо делать вовсе». Что толку от того, что в этом месяце мы продемонстрировали рекордную производительность, произведя на тех же мощностях продукции на 20% больше, чем в прошлом, если наш товар не пользуется спросом и итоговый результат — не удовлетворенные потребители, а забитый склад готовой продукции?

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

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

Бизнес-способность (business capability)

Способность (бизнес-способность) — термин относительно новый. Что это — процесс, компетенция, ресурсы, средства? Если коротко — все перечисленное.

Способность — это то, что вы, как организация, можете и готовы делать. (Аналогии: дееспособность и трудоспособность у людей, боеготовность воинской части.)

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

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

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

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

Аджайл (agile)

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

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

За последние 10 лет этот термин вошел в деловой словарь — и в английский, и в русский. И поскольку «гибкий» — вариант явно неудачный, а «маневренный бизнес» тоже звучит диковато, в текстах на русском сначала использовали agile, а в последнее время все чаще — «аджайл». Появление русского слова (пусть и заимствованного) свидетельствует о том, что соответствующая практика укоренилась, что можно только приветствовать.

Словосочетание business agility мы перевели как «адаптивность».

Регулирование (governance)

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

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

Регулирование применительно к BPM означает, например, порядок взаимодействия владельца процесса с функциональным менеджером — если его специально не оговорить, то менеджер, будучи формально не подчинен владельцу процесса, может игнорировать интересы процесса в целом и в конечном счете — потребителя.

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

Вступление

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

Кто такой специалист по процессному управлению

ВРМ — это одновременно и управленческая дисциплина, и информационные технологии для управления процессами. Информационные технологии для управления потоками работ, интеграции корпоративных приложений (EAI), управления документами и контентом, бизнес-правилами и эффективностью и другие были объединены, чтобы обеспечить управление, основанное на процессном подходе. Несколько лет назад поставщики программного обеспечения ВРМ были нацелены на исполняемые процессы. Сегодня они предлагают системы ВРМС, предоставляющие процессным аналитикам, менеджерам и ИТ-разработчикам полный набор функций и возможностей, включая искусственный интеллект. С появлением технологий минимального кодирования (low-code и no-code) использование технологий ВРМ будет постепенно перемещаться из отделов ИТ в бизнес-подразделения. В то же время большой объем генерируемых процессами данных приводит к появлению новых ролей — аналитиков данных, исследователей данных (data scientists) и других, способных с помощью технологий искусственного интеллекта делать на основе данных аналитические выводы и приходить к новым идеям.

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

Управление бизнес-процессами и управление эффективностью сливаются друг с другом по мере того, как все большее число людей осознает, что организация — это система взаимодействующих процессов, эффективность которых должна быть сбалансирована, и что именно на это должна быть нацелена стратегия. В то же время все больше специалистов по управлению эффективностью на уровне предприятия приходят к выводу, что их деятельность дает реальную отдачу, если в первую очередь будет нацелена на эффективность не функциональных подразделений или активов, а бизнес-процессов. Новые мощные информационные технологии являются ключом к долгосрочному успеху программ в обеих этих областях, а интеграция технологий сбора данных и управления процессами — показатель зрелости соответствующей практики.

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

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

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

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

Также складывается впечатление, что показателем зрелости BPM в организации является наличие в ней выделенной группы специалистов по процессному управлению. Многие начинают с создания центра компетенции BPM или аналогичной группы сотрудников, играющих роль внутренних консультантов и отвечающих за моделирование, анализ и проектирование процессов, за управление проектами оптимизации и за стандартизацию средств и методов. В организациях более зрелых и с большим опытом процессного управления можно найти процессный офис или иной орган процессного регулирования, который управляет портфелем процессов организации, координирует, приоритизирует и санкционирует проекты трансформации. В некоторых компаниях обе группы работают совместно. В эти группы входят специалисты по процессному управлению, при этом их должности и обязанности могут варьироваться в широких пределах.

По-видимому, существует много успешных моделей внедрения BPM в организациях, но все они имеют одну общую черту — множество новых ролей с новыми наборами навыков и обязанностей, сконцентрированных на BPM. Это новая группа

профессионалов, чья работа имеет важное значение для бизнеса XXI века: специалисты по процессному управлению. Судя по членам АВРМР, как правило, это люди высокообразованные (67% имеют степень бакалавра и выше) и с большим опытом работы (в среднем 9,9 года) в области оптимизации и реорганизации процессов.

Некоторые самые распространенные роли:

- процессный аналитик;
- процессный инженер;
- процессный архитектор;
- бизнес-архитектор;
- менеджер процесса;
- консультант по процессам;
- владелец процесса;
- бизнес-аналитик;
- системный аналитик;
- менеджер или директор программ повышения эффективности;
- менеджер или директор по процессным инновациям.

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

Специалисты по процессному управлению — это новая профессия в современном мире бизнеса. То, чем они занимаются, имеет важнейшее значение для повышения конкурентоспособности организаций. И хотя не существует 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 подскажет ему наилучший способ организации деятельности, — работа

должна быть сделана сегодня, а знающих, квалифицированных специалистов явно не хватает, и успешные организации инвестируют в обучение и развитие персонала, чтобы укомплектовать процессные группы. Некоторые создают собственные учебные программы и курсы переподготовки и принимают на работу людей с базовым уровнем подготовки, чтобы они работали в тесном контакте с теми немногими талантливыми специалистами по процессному управлению, которые у них уже есть. Другие направляют менеджеров, руководителей проектов и системных аналитиков на обучение, например, в сертификационные программы BPM Institute или Object Management Group (OMG), чтобы начать формировать необходимые знания и навыки. На ближайшее будущее это будет оставаться наиболее реалистичным подходом.

Миссия Ассоциации BPM-профессионалов АВРМР и Европейской ассоциации ЕАВРМР — популяризировать практику BPM, сформировать *Свод знаний BPM СВОК®* и содействовать развитию профессионалов, работающих в данной области. Региональные отделения АВРМР и ЕАВРМР регулярно проводят мероприятия, посвященные отдельным темам в рамках BPM или разбору примеров внедрения, тем самым предоставляя своим членам недорогую программу постоянного обучения. В Ассоциации есть комитет по обучению, который занимается разработкой *Свода знаний BPM СВОК®*.

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

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

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

1. Карьера специалиста по процессному управлению

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

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

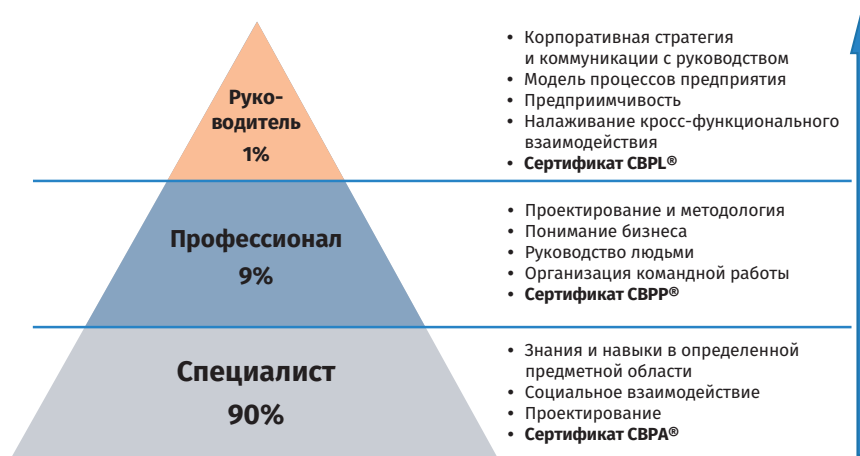


Рис. 1.1. Пирамида руководителей

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

Более общий вопрос — каковы перспективы такой карьеры в организации? Ниже приведены некоторые примеры открывающихся должностей и возможные траектории движения к более высоким позициям. Справа показан объем полномочий и ответственности, возрастающий по мере развития навыков, компетенций и опыта.

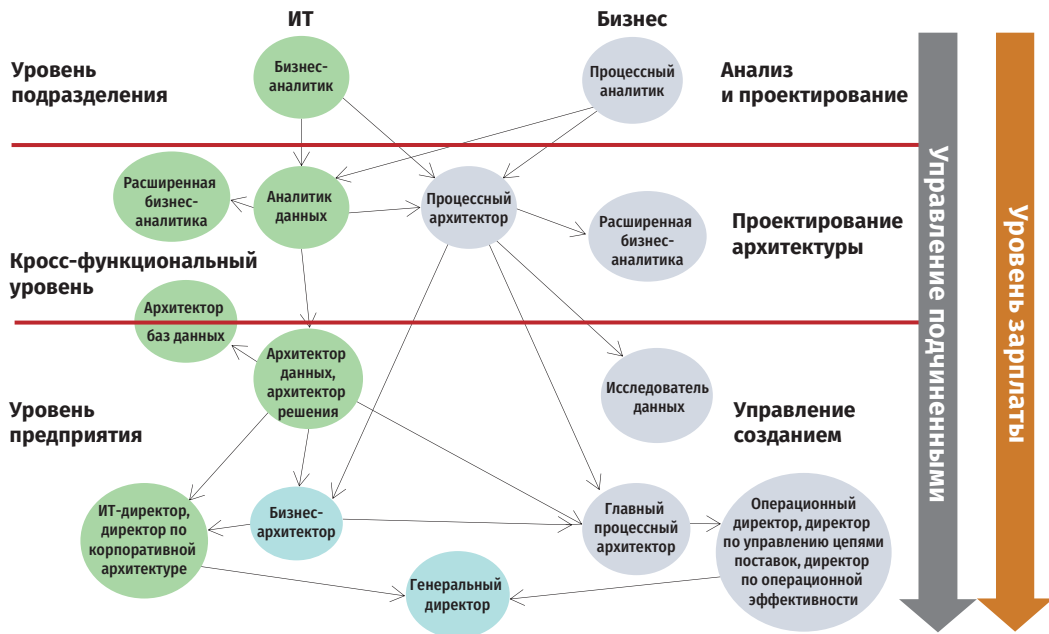


Рис. 1.2. Разнообразие траекторий карьеры

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

1.1. Модель компетенций BPM

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

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