

**Свод знаний
по управлению
бизнес-процессами**

**ВРМ
СВОК
4.0**



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