

УДК 65.01
ББК 65.291.216
С25

Научные редакторы Белайчук А.А., Елифёров В.Г.

Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 3.0 / Под ред. А.А. Бе-
С25 лайчука, В.Г. Елифёрова ; Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 480 с.

ISBN 978-5-9614-5455-0

Управление бизнес-процессами (BPM) — это концепция управления, рассматривающая деятельность организаций через призму процессов (или административных регламентов в случае органов государственного и муниципального управления). В ней принимается, что цели организации достигаются через описание, проектирование, контроль процессов и их непрерывное совершенствование. Методы и подходы BPM нацелены на достижение нового уровня конкурентоспособности и взаимоотношений с клиентами, поставщиками и сотрудниками.

«Свод знаний» представляет собой обобщение методов, средств и практического опыта, накопленного специалистами международной Ассоциации профессионалов управления бизнес-процессами (ABPMP, www.abmp.org). Перевод версии 3.0 выполнен членами Российского отделения Ассоциации (АПУБП, www.abmp.org.ru). Приложение к книге содержит глоссарий русских и английских терминов по BPM.

Книга предназначена для руководителей, бизнес-аналитиков, специалистов в области управления бизнес-процессами, специалистов по информационным технологиям, студентов, аспирантов и преподавателей.

УДК 65.01
ББК 65.291.216

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ, для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru

ISBN 978-5-9614-5455-0 (рус.)
ISBN 978-1-4905-1659-2 (англ.)

© ABPMP, 2013
© Издание на русском языке, перевод, оформление.
ООО «Альпина Паблишер», 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Вступительное слово: Конни Мур (Connie Moore), вице-президент и главный аналитик, Forrester Research	11
Предисловие президента ABPMP	14
Об этой книге	16
Предисловие	22
Об Ассоциации профессионалов управления бизнес-процессами (ABPMP)	26
О русской версии СВОК	30
Предисловие к русской версии	33
Глава 1. Введение в СВОК	43
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
Глава 2. Управление бизнес-процессами	59
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 требуется 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
Глава 3. Моделирование процессов	107
Вступительное слово: Крэйг Ле Клер (Craig Le Clair), вице-президент и главный аналитик, Forester Research	109
3.0. Введение	111
3.1. Моделирование бизнес-процессов	111
3.2. Основные процессные нотации	116
3.3. Специализированные подходы к моделированию процессов	129
3.4. Уровни процессных моделей	134
3.5. Сбор информации о процессе	141
3.6. Фреймворки и референтные модели	143
3.7. Методы и средства моделирования	145
3.8. Валидация и имитационное моделирование	145
3.9. Ключевые понятия	146
Глава 4. Анализ процессов	149
Вступительное слово: Элис Олдинг (Elise Olding), Gartner Inc.	151
4.0. Введение	152
4.1. Что такое анализ процессов	152
4.2. Зачем нужен анализ процессов	153
4.3. Когда проводить анализ	154
4.4. Роли участников анализа процессов	156
4.5. Подготовка к анализу процессов	157
4.6. Проведение анализа	159
4.7. Сбор информации	166
4.8. Отчет по результатам анализа	173

4.9. Рекомендации	173
4.10. Заключение	177
4.11. Ключевые понятия	177
Глава 5. Проектирование процессов	179
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
Глава 6. Управление эффективностью процессов	223
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
Глава 7. Процессная трансформация.....	291
Вступительное слово: Тони Бенедикт, вице-президент по цепочкам поставок, Abrazo Healthcare; президент, АВРМР	293
7.0. Введение	294
7.1. Трансформация: больше, чем совершенствование	295
7.2. Обязательства высшего руководства	302
7.3. Управление изменениями: поддержка трансформации персоналом	304
7.4. Подготовка к процессной трансформации	328
7.5. Трансформация бизнеса: достижение оптимума	334
7.6. Оставаться на оптимуме.....	342
7.7. Ключевые понятия.....	345
Глава 8. Процессная организация.....	347
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
Глава 9. Управление процессами предприятия	373
Вступительное слово: Питер Фингар (Peter Fingar), консультант по бизнес-стратегии, BPM и глобализации, PeterFingar.com	375
9.0. Введение	378
9.1. Переход к управлению процессами предприятия	379

9.2. Текущее состояние: оценка процессной зрелости	388
9.3. Процессное обеспечение	389
9.4. Процессное регулирование	391
9.5. Перспективный план BPM	394
9.6. Центр компетенции BPM	395
9.7. Почему менеджеру процесса нужен интегрированный BPM	398
Глава 10. Технологии BPM	403
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
Приложение. Глоссарий	461