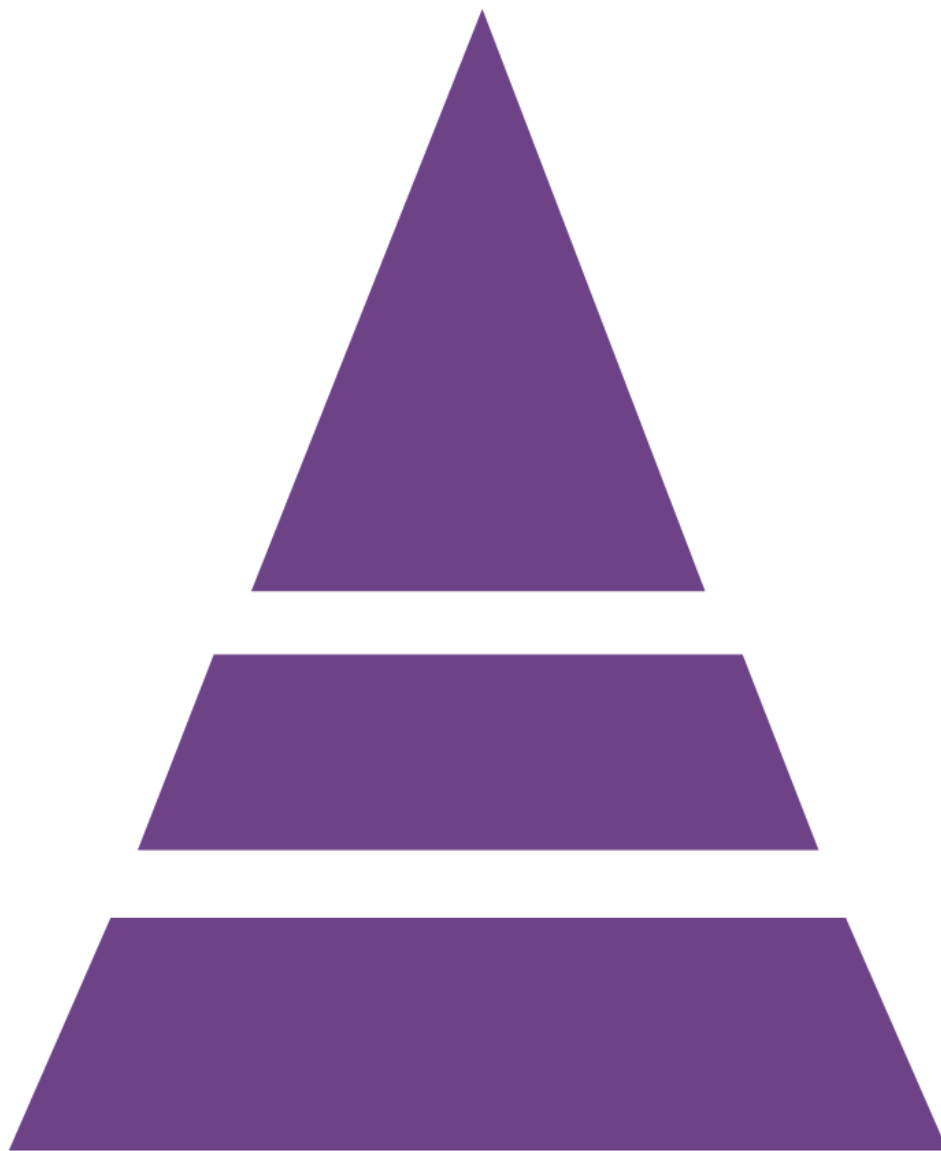


Манифест бизнес-процессами!

Под редакцией Роджера Burlton, P.Eng, CMC



© Copyright BPTrends, LLC – Под редакцией Roger Burlton. Разрешение на неограниченное копирование и распространение данного документа выдается при соблюдении следующих условий: (а) четкое указание авторского права и данного разрешения; (б) указание на принадлежность документа к BPTrends, LLC; (с) никакая часть этого документа, включая название, содержание, авторское право и уведомление о разрешении не подлежит изменению, сокращению или толкованию в любой форме. Коммерческое использование данного документа, полностью или частично, строго запрещено.

Цели создания бизнес-процесс манифеста

- Манифест: - это публичная декларация намерений, мотиваций или мнений, - публичное заявление о намерениях
- На создание бизнес-процесс манифеста вдохновило высказывание Эйнштейна о том, что "Все должно быть сделано максимально просто, но не проще простого".
- В настоящее время в концепциях и терминологии, относящихся к бизнес-процессам, все еще присутствует определенная путаница, отсутствуют стандарты, определяющие фундаментальные основы бизнес-процессов.
- Подходы к бизнес-процессам настолько усложнились, что быстрое понимание и внедрение встречают значительные трудности.
- Ошибки при внедрении стратегии бизнес-процессов, их архитектуры, анализа и дизайна являются результатом недопонимания концепций и практики бизнес-процессов.
- Назрела необходимость в профессиональном, организованном, комплексном подходе к бизнес-процессам, пригодном для многократного использования.
- Существует необходимость в подходе к управлению бизнес-процессами как к управлению любым другим общепонятным, заменяемым и повторно-используемым ресурсом предприятия.
- Создание полезной базы знаний по бизнес-процессам невозможно без прочного смыслового фундамента, основанного на определенных принципах.

Терминология

Общие замечания

Поскольку дисциплина бизнес-процессов находится в постоянном развитии, то большинство существующих определений соответствующих терминов не отражает должным образом сущность бизнес-процессов. Поэтому здесь использованы наиболее соответствующие и практичные определения терминов, используемых в области бизнес-процессов.

Принципы бизнес-процесс манифеста сформулированы на двух уровнях: (1) Определения и (2) Рекомендации. В рекомендациях использованы термины "необходимо" и "должно" в целях отражения лучшего опыта и извлеченных из него уроков. На первом уровне используется формулировка определения. На втором уровне используются рекомендации.

Определения ключевых терминов, используемых в этом документе.

- **Активность:** нечто, что делается. Термин "активность" будет использоваться для обозначения любого процесса. Этот термин не предполагает какого-либо иерархического уровня в рамках процесса деловых операций манифеста.
 - **активы:** материальные или нематериальные активы.
 - **Бизнес событие:** событие, имеющее отношение к организации в определенный момент времени, включая действие или решение, некое преходящее событие в предопределенный промежуток времени или условное событие, которое отмечает достижение некоторого предопределенного этапа.
 - **Бизнес:** организация или группа организаций, действующих с целью предоставления товаров, информации или услуг.
 - **Заинтересованные стороны:** лицо, группа, организация или другая сторона, которая затрагивает или может быть затронута одной или несколькими видами деятельности организации в рамках бизнес-процесса.
 - **Клиент:** заинтересованная сторона, которая получает прямой продукт, информацию или услугу от организации или от одного из ее бизнес-процессов.
 - **Модель бизнес процесса:** фундаментальная абстракция бизнес-процесса или комплекса бизнес-процессов, включающая описание элементов, их взаимосвязей, а также взаимоотношений со средой, в которой они оперируют.
Примечание: отдельные компоненты модели сами по себе не являются бизнес-процесс моделью.
 - **Организация:** юридическое лицо или группа лиц, преследующая общие цели и осуществляющая контроль над собственной деятельностью и имеющая границы, отделяющие ее от внешнего мира. Для целей бизнес-процесс манифеста организация будет включать в себя все организации, участвующие в бизнес-процессе.
 - **Потенциал:** способность организации или бизнес-процесса достичь желаемого результата.
 - **Принцип:** основополагающая истина, закон, основное правило или предположение.
 - **Работа:** физические, интеллектуальные или автоматизированные действия, необходимые для производства результата.
 - **Результат:** стоимость или ценность, произведенная в результате бизнес-процесса.
 - **Ресурс:** лицо, организационная единица, элемент инфраструктуры, предмет оборудования или технологии, обеспечивающий функционирование бизнес-процессов.
-

Руководящие принципы манифеста бизнес-процесса

Настоящий документ представляет собой Манифест бизнес-процесса, и не является методологией управления бизнес-процессами.

Он должен:

- Быть тщательно сфокусированным на проблемах бизнес-процессов.
- Быть применим к любой методике управления бизнес-процессами.
- Не быть ограниченным или производным от конкретной методики управления бизнес-процессами.
- Использовать четко сформулированные термины и определения.
- Не содержать жаргона.
- Быть кратким и сжатым, сводящим концепции к основным определяемым принципам.
- Тщательно обоснованным и базирующимся на практическом опыте.
- Обеспечить, чтобы каждый принцип соответствовал одной концепции.
- Являться самостоятельным принципом в независимости от контекста и действующим в контексте всех других изложенных принципов.
- Не содержать таких прилагательных или наречий, как "эффективно", "последовательно" и "надежно", неоправданно ограничивающих принцип. Эти термины подразумевают оценку принципа, но не определяют сам принцип. Бизнес-процесс может производить неудовлетворительный результат и по-прежнему быть бизнес-процессом.
- Быть сформулирован таким образом, чтобы быть осуществимым.
- Быть сформулирован таким образом, чтобы было легко оценить соответствие его требованиям.

Сфера охвата манифеста бизнес-процесса

Внутри сферы:

- Принципы и определения, связанные с бизнес-процессами.
- Мотивация бизнеса к бизнес-процессам.
- Чем бизнес-процесс является и чем нет.
- Взаимоотношения бизнес-процессов с другими аспектами бизнеса..

Вне сферы:

- Конкретные методики, техники и нотации, применяемые для моделирования бизнес-процессов.
 - Конкретные технологии, используемые в моделировании и внедрении бизнес-процессов.
 - Конкретные организационные функции и обязанности, связанные с управлением и руководством бизнес-процессами.
 - Принципы, касающиеся других аспектов бизнеса, кроме тех случаев, когда они взаимодействуют или ассоциируются с бизнес-процессами..
-

Принципы

Рабочее определение бизнес-процессов:

Бизнес-процессы организации четко описывают работу, проделанную всеми ресурсами, участвующими в создании результатов для своих клиентов и других заинтересованных сторон.

О работе: Бизнес-процессы описывают работу организации:

- Работа, выполненная в бизнес-процессе, преобразует физические материалы или исходную информацию в конечную продукцию.
- Бизнес-процесс состоит из комплекса активностей, каждая из которых может иметь свой собственный комплекс активностей.
- Полный набор бизнес-процессов организации описывает все работы, проделанные этой организацией.
- Бизнес-процесс может включать в себя жестко структурированные и повторяющиеся работы или работы с гибкой, многовариантной структурой.

• О создании ценности: Бизнес-процесс создает определенную ценность для клиентов и других заинтересованных сторон:

- Бизнес-процесс должен создавать поддающуюся оценке ценность для клиентов и других заинтересованных сторон путем обеспечения результатов, отвечающих их конкретным потребностям и ожиданиям.
- Ценность, создаваемая бизнес-процессами, должна измеряться одним или несколькими показателями производительности.
- Показатели производительности каждой активности в рамках бизнес-процесса должны быть прослеживаемы в показателях производительности бизнес-процесса в целом.
- Показатели производительности бизнес-процесса должны оцениваться регулярно на протяжении процесса с целью выявления возможностей для совершенствования.
- Показатели производительности бизнес-процесса должны быть измеримыми и сопоставимыми в течение времени и во всех местах действия процесса.

• О ресурсах: Исполнение бизнес-процесса обеспечивается взаимодействием ресурсов различных организаций и их организационных подразделений.

- Участие людских ресурсов в исполнении бизнес-процессов обеспечивает реализацию гуманитарных аспектов выполняемой работы.
 - Информационно-технические ресурсы в исполнении бизнес-процесса обеспечивают технические аспекты выполняемой работы.
 - Бизнес-процесс исполняется на объектах с применением оборудования что обеспечивает физические аспекты выполняемой работы.
 - Людские ресурсы, участвующие в выполнении бизнес-процесса должны иметь доступ к практическим знаниям, необходимым для достижения оптимальных показателей работы.
 - Все ресурсы, используемые для исполнении бизнес-процесса должны иметь четко определенные функции и обязанности..
-

- **О контексте:** Бизнес-процесс существует в рамках определенных деловых связей.
 - Бизнес-процесс должен быть сформулирован в четко определенных рамках организации или группы организаций.
 - Бизнес-процесс получает исходную информацию или материалы и поставляет произведенный результат внешним клиентам и заинтересованным сторонам, а также другим бизнес-процессам в рамках организации.
 - Бизнес-процесс начинается тогда, когда одно или несколько событий инициируют его начало.
 - Бизнес-процесс заканчивается, на момент достижения ожидаемого результата или по принятию решения о прекращении процесса.
 - **О мотивации:** Цели и задачи бизнес-процесса поддерживают стратегические цели и задачи бизнеса.
 - Бизнес-процесс должен руководствоваться как формально, так и неформально миссией, стратегическим видением, целями организации и задачами производительности.
 - Бизнес-процесс должен руководствоваться принципами и ценностями организации.
 - В принятии решений бизнес-процесс должен руководствоваться организационными правилами и нормами управления.
 - Стимулирование и мотивация людских ресурсов, участвующих в процессе, должны быть целенаправлены на достижение желаемых результатов бизнес-процесса.
 - Организационная культура должна обеспечивать поддержку функционирования бизнес-процессов.
 - **О названиях :** Идеальное название бизнес-процессов должно быть недвусмысленным, широко и последовательно применяемым.
 - Бизнес-процесс должен иметь одно и только одно название.
 - Название бизнес-процесса должно отражать действие и не должно носить пассивного характера.
 - Название бизнес-процесса должно недвусмысленно обозначать результат ожидаемый от данного процесса.
 - При описании бизнес-процесса на всех уровнях детализации должен применяться только один синтаксис.
 - Название бизнес-процесса не должно включать описания где, кем, при помощи чего или каким образом осуществляется процесс.
-

- **О моделях:** При моделировании бизнес-процессов можно использовать разнообразные подходы, нотации и диаграммы.
 - Модель бизнес-процесса должна содержать всю информацию, необходимую для описания как самого бизнес-процесса, так и окружающей его среды.
 - Диаграмма бизнес-процесса представляет процесс с точки зрения требований определенной группы заинтересованных лиц или участников.
 - Нотация представляет собой комплекс концепций используемых для обозначения и коммуникации определенного взгляда на бизнес-процесс. Нотация не является моделью бизнес-процесса.
 - Лица, взаимодействующие с моделями или внедряющие определенные аспекты модели, должны иметь возможность выбора наиболее целесообразной нотации.
 - Бизнес-процессы и их компоненты на всех уровнях детализации должны быть представлены с использованием единого шаблона.
 - **Об уникальности:** Бизнес-процесс представляет собой уникальный организационный ресурс, который использует другие организационные ресурсы.
 - Другие организационные ресурсы имеют отличные от бизнес-процессов характеристики.
 - Деятельность бизнес-процесса начинается с бизнес события и прекращается бизнес событием.
 - Бизнес-процесс регламентируется нормами и правилами бизнеса.
 - Деятельность бизнес-процесса обеспечивается людскими, технологическими и физическими ресурсами.
 - Организация не должна иметь более одного комплекса бизнес-процессов. Все модели процессов организации должны быть включены в единый комплекс бизнес-процессов.
-

Благодарности

“Манифест Бизнес-Процессов” является результатом моего более чем 20-летнего опыта работы в качестве консультанта в области бизнес-процессов наряду с моими друзьями и коллегами - учеными, консультантами и практикующими исполнителями бизнес-процессов. Я глубоко убежден, что общее понимание основ бизнес-процессов пойдет на пользу всем нам работающим в области управления бизнес-процессами. Манифест Бизнес-Процессов - это результат большого, вдохновенного труда единомышленников, вносящих свой творческий вклад и критические замечания на протяжении нескольких лет работы над вариантами этого документа. Я хотел бы выразить особую благодарность моим коллегам - Sasha Aganova, Sally Bean, Paul Buhler, Colin Campbell, Tales Costa, Fred Cummins, Brian Dickinson, Sandra Foster, Paul Harmon, Louise Harris, Dagfinn Heigre, Dan Hlavac, Nancy Lee Hutchin, Leandro Jesus, Sandy Kemsley, Rich Levine, Andre Macieira, Artie Mahal, Peter Matthijssen, Ray McKenzie, Alexandre Magno V. Mello, Brenda Michelson, John Morris, Dr. Jurgen Pitschke, Craig Reid, Ron Ross, Brent Sabean, Alana Schock, Alec Sharp, Akec Sharp, Leon Stucki, Dennis Seiji Taquemori, James Taylor, John Tesmer, Roger Tregear, Andrew Warner, David Wright и John Zachman.

Roger Burlton
Chairman, Board of Advisors, BPTrends
Председатель Совета Консультантов, BPTrends

**С “Манифестом Бизнес-Процессов” можно ознакомиться на сайте
BPTrends.com**



**“Манифест Бизнес-Процессов” доступен на нескольких языках.
Для просмотра и загрузки просканируйте QR-код или зайдите
на www.bptrends.com/bpmmanifesto.cfm.**
