



## Карта результатов и карта бизнес-процессов

«Цепочка ожидаемых результатов» и «карта ожидаемых результатов» - широко известные способы представления замысла проекта. Карта результатов – неотъемлемая часть теории изменений<sup>1</sup>, лежащей в основе замысла проекта. Цепочка или карта результатов показывают, каким образом действия в рамках проекта приводят к достижению стратегической цели проекта.

Вот так может выглядеть карта результатов для программы повышения качества обслуживания.



Составление карт бизнес-процессов применительно к НКО и к социально-ориентированным проектам обсуждается гораздо реже. Оговоримся сразу, что, если «бизнес» понимать как «дело», любое ДЕЛО, то не существует никаких противопоказаний к использованию инструментария из сферы управления бизнес-процессами в НКО.

Бизнес-процесс – это полная совокупность действий, приводящая к достижению ценного, с точки зрения заказчика, результата или предоставлению услуги. Внешнее сходство с определением «карты результатов» очевидно. Есть даже такое понятие как «карта бизнес-процессов», которая «крупными мазками» показывает, как работает бизнес. Точно так же, как «карта результатов» показывает, как работает та или иная социальная инициатива.

Но между картой процессов и картой результатов есть, конечно, целый ряд принципиальных отличий. Начнем с того, что в одном случае акцент делается на цепочки результатов, а в другом – на цепочки действий. Важно также отметить, что в «карте результатов» предполагается, что совершение некой совокупности действий «запускает» цепочки результатов. Аналогия - костяшки домино, расставленные в определенном порядке, которые начинают последовательно падать, если толкнуть первую.

Еще одно существенное отличие: карта результатов формируется в отношении достижения главного результата, того, что в управлении бизнес-процессами называют ценностью для клиента. Это ценность создается так называемыми

<sup>1</sup> [http://victoriacf.ru/wp-content/uploads/2014/04/Theory\\_Of\\_Changes.pdf](http://victoriacf.ru/wp-content/uploads/2014/04/Theory_Of_Changes.pdf)

«основными процессами». При описании же бизнес-процессов кроме основных принято отдельно рассматривать:

- вспомогательные (или обеспечивающие) процессы, которые предназначены для поддержки основных, обычно через управление ресурсами и/или инфраструктурой, необходимых основным процессам. Разница между основными и вспомогательными процессами в том, что вспомогательные процессы непосредственно не создают ценность для потребителя.
- процессы управления, которые предназначены для измерения, мониторинга и контроля деятельности.

Вот так может выглядеть [карта процессов торговой компании](#)<sup>2</sup>



Управление бизнес-процессами (Business Process Management, BPM) – это концепция управления, увязывающая стратегию и цели организации с ожиданиями и потребностями клиентов путем соответствующей организации сквозных процессов. Наверное, можно сказать, что карта результатов ближе к стратегии (теории ДЕЛА, как говаривал гуру менеджмента Питер Друкер), а карта бизнес-процессов к тому, как это ДЕЛО работает.

В любом случае тут есть, о чем поразмышлять.

В этой публикации использованы материалы из [«Свода знаний по управлению бизнес-процессами»](#)<sup>3</sup>, который я рекомендую как базовую публикацию для всех интересующихся.

Автор: [Алексей Кузьмин](#)

Страница проекта: [Поддержка развития оценки и развитие оценочного мышления. Пятый элемент | \(scisc.ru\)](#)

<sup>2</sup> <https://upr.ru/article/3-pravila-videleniia-processov-verhnego-urovnia/>

<sup>3</sup> <https://abpmp.org.ru/resource/bpm-cbok/>