

**Совила Срун**

Технологический институт федерального государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Южный федеральный университет» в г. Таганроге.

E-mail: srun\_sovila@mail.ru.

347928, г. Таганрог, пер. Некрасовский, 44.

Тел.: 8(8634)371-673.

Кафедра математического обеспечения и применения ЭВМ; аспирант.

**Sovila Srun**

Taganrog Institute of Technology – Federal State-Owned Educational Establishment of Higher Vocational Education “Southern Federal University”.

E-mail: srun\_sovila@mail.ru.

44, Nekrasovskiy, Taganrog, 347928, Russia.

Phone: 8(8634)371-673.

Department of Software Engineering; post-graduate student.

УДК 338.984

**Д.Е. Сахаров**

**BPM КАК ОСНОВА ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*В данной статье рассматривается с современной точки зрения вопрос об актуальности управления бизнес-процессами в современной организации. Бизнес-процесс, как явление затрагивает каждую производственную единицу, а схема их построения влияет на эффективность деятельности организации в целом. Многие специалисты придерживаются мнения, что управление бизнес-процессом не может занимать главного места в деле управления предприятием. В то же время профессиональные менеджеры ссылаются на затратность временного ресурса, при реструктурировании бизнес-процессов в организации, в то время как привлечение сторонних компаний может быть весьма спорным из-за деликатности вопроса. Автор проявил попытку показать и доказать неоспоримую важность организации реинжиниринга бизнес-процессов, даже рискуя раскрытием конфиденциальной информации сторонним организациям.*

*BPM, бизнес-процесс; управление в организации; реинжиниринг бизнес-процессов; структура бизнес-процесса.*

**D.E. Sakharov**

**BPM AS THE BASIS OF THE ORGANIZATION OF THE ENTERPRISE**

*In given article the question on urgency of management by business processes in the modern organization is considered from the modern point of view. Business process as the phenomenon mentions each producing unit, and the scheme of their construction influences efficiency of activity of the organization as a whole. Many experts hold the opinion that management of business process cannot take the main place in business of operation of business. At the same time professional managers refer on expenditure of time resource, at re-structuring of business processes in the organization while attraction of the foreign companies can be rather disputable because of delicacy of a question. The author has shown attempt to show and prove conclusive importance of the organization of reengineering of business processes, even risking disclosing of the confidential information to the foreign organizations.*

*BPM; business process; management in the organizations; reengineering of business processes; business process structure.*

**Постановка задачи.** Со временем все больше управляющих понимают, что бизнес-процессы дают им основное конкурентное преимущество, и управление бизнес-процессами (Business Process Management – BPM) становится исключительно важным. По данным Forrester, на момент 3-го квартала 2007-го года 53% респондентов использовали BPM-технологии, и 10% планировали их внедрение в течение года<sup>1</sup>. Чтобы стать достаточно эффективной, организация должна определять, анализировать, нормировать и управлять своими бизнес-процессами, делая их, таким образом, совершеннее. В этой статье пойдет речь о том, как обеспечить построение эффективной структуры управления процессами на основе более глубокого понимания их сущности, адекватного моделирования и оценки полученного результата. Такой подход необходим как по отношению к новым, так и к существующим процессам.

**Значимость бизнес-процессов в организации.** Существует две составляющие производства: проекты и процессы. Управление проектом – это планирование и всестороннее обеспечение производства определенных продуктов или услуг. В управлении бизнес-процессами важно, чтобы организация могла непрерывно наблюдать за процессами и повышать их эффективность, так как именно они являются основой производства. В то время, как проекты имеют временный характер, процессы идут непрерывно: они повторяются и продолжаются.

Association of Business Process Management Professionals (ABPMP) так определяет понятие BPM: это дисциплинированный подход к выявлению, изображению, исполнению, документированию, мониторингу, контролю и измерению как автоматизированных, так и неавтоматизированных бизнес-процессов, обеспечивающий достижение устойчивых результатов, согласующихся со стратегическими целями организации.

BPM подразумевает обдуманые, объединенные технологически поддерживаемые определения, улучшения, инновации и управление непрерывными бизнес-процессами, которые продвигают бизнес-результаты, придают им ценность и позволяют организации более гибко подходить к своим бизнес-целям<sup>2</sup>.

Чтобы понимать BPM, для начала нужно разобраться в процессе. Процесс может быть описан как взаимосвязанные действия, связанные функционально и производящие товар или услугу. Процессы всегда преобразовывают входные ресурсы в выходной продукт; всегда достоверно известно, что имеется в начале и что – в конце.

Для наглядности подходит пример получения кредита. Начинается он с подачи заявления на получение суммы кредита и заканчивается закрытием ссуды. Все действия, выполненные между ними, такие как: проверка кредитной истории претендента и проверка информации с места работы, являются компонентами процесса, который преобразовывает вход в выход.

Выход одного процесса – это вход другого. Во взаимодействующих процессах важно быть уверенным, что они цельные, то есть, между ними нет разрыва. Например, разрыв может произойти в случае, если подошел момент окончания предоставления услуги, но в компании не налажен процесс моментального выставления счета. Задержка выставления счета создает промежуток между процессами и задерживает оплату. Разрывы ведут к потере прибыли и к неудовлетворению клиентов.

---

<sup>1</sup> «Best Practices: Centers Of Excellence For BPM», 3.26.2008, Mary Pilecki, Andy Salunga.

<sup>2</sup> «What is BPM anyway?», 12.8.2006, Mark Treat, Editorial Director, Government.

Дублирующие процессы, как правило, приводят к убытку. Если несколько человек записывают информацию о клиенте, то они дублируют данные, что само по себе является ненужным. Хуже того, дублирование часто приводит к замешательству сотрудников, пытающихся понять, какие из существующих данных правильные. Организация должна стремиться устранить дублирование информации; это увеличит потенциал компании.

Процессы должны быть связаны так, чтобы они перетекали из одного в другой. BPM имеет возможность следить за процессом, рассматривая его в целом и досконально изучая мельчайшие детали, которые влияют на повышение эффективности всей системы.

**Проблемы в организации и их решение в рамках BPM.** Если процессы идут в соответствии со стратегической целью организации, то они придают ощутимый потенциал к увеличению эффективности в достижении целей. Внедрения BPM обладает тремя главными достоинствами:

- ◆ Стандартизация логики бизнес-процессов дает экономию времени и денег за счет устранения ненужных и дублирующих работ.
- ◆ Улучшается обслуживание клиентов: идет сосредоточение на тех процессах, которые ценятся клиентами и находятся в сфере их интересов.
- ◆ Совершенствуются правила, по которым должны идти процессы: если они не существуют или не согласованы, возможность отслеживания бизнес-процессов существенно ухудшается, а организация подвергается риску.

Существует много причин, из-за которых организации управляют своими процессами неэффективно. Когда несколько отделов вовлечены в один процесс, часто возникает борьба за власть в отношении собственности и ответственности за различные аспекты процесса. Менеджеры получают компенсацию за эффективную деятельность своих отделов, как правило, в независимости от общей эффективности предприятия. Менеджеру проще сосредоточиться на процессах своего подразделения вместо того, чтобы пытаться получить более широкое представление.

Каждый процесс имеет ближние и дальние связи своей деятельности с деятельностью других процессов. Оптимизация процессов в одном блоке часто приводит к необходимости оптимизации в других. Например, если подача запроса на получение кредита автоматизирована и адаптирован электронный сервис, но обработка данных по кредиту и проверка информации с места работы проводятся вручную, то связать их будет трудно. К тому же недостатки системы ручной обработки могут свести к минимуму выгоду от автоматизированного процесса.

Когда процессы расширяются, отдельный менеджер не может также хорошо управлять процессами, как это делает целая организация. Таким образом, отдел может настраивать свой сегмент процесса, не зная, как это влияет на другие отделы и их работу. Например, в отдел подачи заявлений на кредитование может быть установлено новое программное обеспечение, улучшающее производительность, но оно не может взаимодействовать с отделом проверки. Чтобы не возникало подобных трудностей, менеджеру необходимо рассматривать не только процессы в доверенной ему области, но и процессы в других областях, что, с точки зрения BPM, лучше для организации в целом.

Ориентированные на процесс организации корректируют цели, чтобы лучше управлять своими процессами. Например, компания ставит цель – сокращение времени производства продукта. Вместо того, чтобы сразу приступить к достижению этой цели, организации необходимо перепроверить свои процессы и начать проект по их оптимизации; это поможет уменьшить время производства продукта, и она достигнет или приблизится к поставленной цели. Проекты обеспечивают

существование процессов, а процессы увеличивают эффективность, чтобы отвечать поставленным целям.

**Область процесса.** Для иллюстрации понятия «область» удобно рассмотреть компанию, которая готовит новый товар к выходу на рынок. Процесс должен содержать определенные действия; он должен учитывать время, за которое потенциальный покупатель узнает о предлагаемом продукте или услуге, изучит их потребительские свойства. Все эти действия должны уместиться в рамках процесса продажи (рис. 1). Если силы направлены на изучение кредитных историй или сбор информации о просроченных счетах, то это не влияет на процесс, цель которого произвести продажу. Они вне области данного процесса.

Применяя этот подход к своей организации, менеджер идентифицирует все существующие процессы, и должен расположить их по приоритетам, определив те, которые находятся в области, которая будет улучшена. Для наглядности удобно рассмотреть два различных процесса: сокращение времени на выставление счета и предоставление льгот клиентам компании.

Если цель состоит в том, чтобы сократить задержку выставления счета, то процессы в пределах области, те, которые напрямую влияют на возможность выставить счет клиенту. Если этот процесс предполагает выполнение необходимых функций работником вручную, то это негативно скажется на его эффективности. Эти функции и процесс – в пределах области. Процесс предоставления льгот клиентам компании не влияет на скорость и качество выставления счета – значит он вне области.

Для упрощения работы с процессами используют простую блок-схему с нанесенной на нее областью; на ней можно рассмотреть процессы внутри и вне области.

**Определение и структурирование процесса.** Как только проведена идентификация текущих процессов и решено, какие из них следует проанализировать в первую очередь, следует работать над планированием каждого процесса в отдельности. Определение процесса лучше всего производить двумя фазами:

1. Определить рамки каждого процесса, чтобы установить его границы и определить меру вовлечения в него персонала.
2. Детально определить, что сделано, кем и в каком порядке, согласно плану процесса.

Чтобы определить рамки процесса, используют стандартную схему «Вход-Процесс-Выход» (ВПВ). Важно в точности знать, что должно быть в начале процесса и что – в момент его окончания.

Для примера подойдет упомянутый ранее случай с продажей. Есть новый продукт для продажи и потенциальный клиент уже определен, это предваритель-

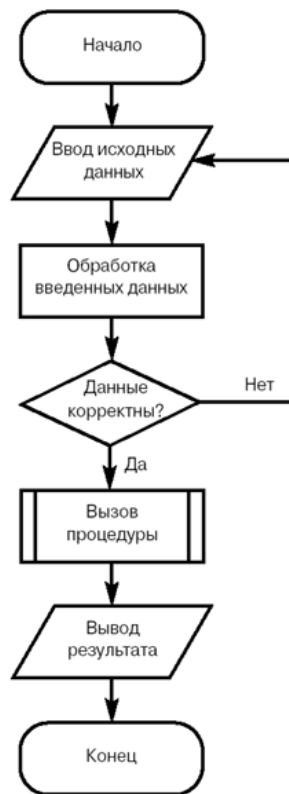


Рис. 1. Схема процесса

ные условия. Результат, окончание продажи, является конечным условием. Между предварительным условием и конечным есть процесс, содержащий в себе элементы ВПВ. Здесь две стороны: люди, которые, нуждаются в продукте, и дистрибьютор, который поставляет его. Поставщик обеспечивает вход процессу, который в данном случае был бы потребностью потенциального покупателя и продуктом непосредственно.

Вход в процессе преобразовывается в выход, превращая покупательские потребности и готовый к продаже продукт в проданный продукт. Представление процесса преобразования того, что на входе в то, что на выходе, часто одна из самых трудных, но самая значимая часть в планировании процесса. Определение того, что на входе и выходе вместе с предварительными и конечными условиями, формируют структуру процесса. Получатель – человек, который купил продукт и сделал оплату, он же клиент произведенной продажи и, в то же время, участник процесса производства продажи.

Структурирование процесса происходит для упрощения его планирования. Самым эффективным инструментом планирования процессов является блок-схема с отображением пересекающихся функций. Используют стандартные схематические символы, на них отмечают, какой исполнитель, какую роль играет в процессе. Таким образом, можно легко увидеть, кто и чем конкретно занят в процессе; в этом случае появляется возможность выплатить больше премиальных, избавившись от лишних операций в процессе, узких мест, задержек, а также избежать неожиданных увольнений.

Для лучшего определения состояния процесса требуется документировать его текущее состояние. Часто люди испытывают желание погрузиться в улучшение процессов, прежде чем достаточно хорошо поймут их текущее состояние. Если начать с документирования структуры и визуального представления каждого процесса, будет легче определить возможные усовершенствования. Например, процесс выставления клиенту счета за профессиональные услуги не так эффективен, как может быть в идеале. Пусть линии на блок-схеме процесса показали разрыв между моментом завершения предоставления услуг и моментом выставления счета. Это означает, что клиенту не выставили своевременно счет, а это значит, что оплата отсрочена. Отсрочка платежа может существенно повлиять на другие области бизнеса, такие, как способность выплатить по своим счетам. Если усовершенствовать процесс выставления счета, устранив разрыв и обеспечив выставление счета таким образом, чтобы он начинался быстрее, то задержку и связанные с ней проблемы можно будет избежать.

**Выполнение процесса.** Как только анализ бизнес-процесса завершен, можно приступать к его регулированию. Необходимо осуществлять функции контроля, управления изменениями процесса сразу после начала его работы. В организациях обычно принято «обкатывать» новое программное обеспечение, но забывают делать то же самое для новых процессов. Испытание нового процесса может выявить дополнительные возможности усовершенствования и уменьшить трудности при возникновении проблем.

Чтобы решить проблемы, связанные с человеческим фактором во время ввода новых процессов, следует использовать диаграмму Ответственность, Отчетность, Консультирование и Информирование (Responsible, Accountable, Consulted, Informed – RACI) (рис. 2). Регистрация этих четырех ключевых моментов поможет выявить людей, существенно влияющих на протекание процесса, которых можно не заметить сначала. Эта простая методика построения процесса подходит для любой ситуации и гарантирует эффективность.

Методы управления и улучшения бизнес-процессов должны принимать во внимание автоматизированное управление процессами и использование таких систем, как Business Process Management System (BPMS) и Business Process Modeling Language (BPML). С помощью этих инструментов можно записывать информацию о процессе на электронные носители, восстанавливать документацию и иметь центральное хранилище данных. В них есть процессы, аналогичные системе управления базой данных, которые используют SQL (Structured Query Language) для восстановления и снабжения работников необходимой информацией.

Обращаясь к автоматизированным системам BPM, следует внимательно относиться к предостережениям специалистов. Например, Дэвид Келли, вице-президент аналитической службы Hurwitz Group считает, что: «Сегодняшние "сверхбольшие" BPM-решения, обрамленные сложными BPM-платформами, великолепно решают комплексные бизнес «What is BPM anyway?», 12.8.2006, Mark Treat, Editorial Director, Government и процессно-связанные проблемы. Но чем они более изощренны, чем больше опций и модулей они предлагают, тем труднее менеджерам быстро найти оптимальное решение, быстро его купить и применить. Я считаю, что в течение нескольких следующих лет мы станем свидетелями растущего числа компаний, приобретающих и внедряющих решения специфических бизнес-проблем, базирующихся на фундаменте BPM»<sup>3</sup>.

**Заключение.** Принятие подхода, ориентированного на бизнес-процессы в соответствии с BPM, означает, что организация готова сосредоточиться в первую очередь на процессах, а не на автоматизации. Анализ и улучшение процессов позволят управляющему выбрать или запланировать покупку такого программного обеспечения, которое поможет лучше всего управлять отдельными процессами в компании. BPM дает реальное понимание того, что процессы значат для организации, что позволит разработать соответствующее индивидуальное программное обеспечение. Таким образом, организации не придется тратить время и деньги на то, что в итоге окажется ненужным.

BPM устанавливает непрерывный организационный механизм, способный наблюдать за процессами от начала до конца. BPM открывает ясность в достижении сокращения временных и стоимостных издержек, улучшении обслуживания клиентов, и согласовании с государственными и мировыми стандартами. BPM обеспечивает высокую скорость возвращения инвестиций, вложенных в его внедрение.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. «Best Practices: Centers Of Excellence For BPM», 3.26.2008, Mary Pilecki, Andy Salunga.
2. «What is BPM anyway?», 12.8.2006, Mark Treat, Editorial Director, Government.
3. «Supersized BPM», 05.09.2007, David A. Kelly, Analyst.

<sup>3</sup> «Supersized BPM», 05.09.2007, David A. Kelly, Analyst.

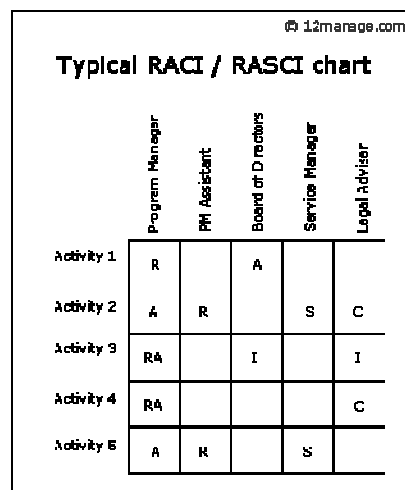


Рис. 2. Диаграмма RACI

**Сахаров Денис Евгеньевич**

Московский Независимый Эколого-Политологический Университет.

E-mail: sakharov.denis@rambler.ru.

111402, г. Москва, ул. Вешняковская, д. 5, корп. 4, кв. 409.

Тел.: 8(903)765-0620.

Факультет Мировой экономики, менеджмента, финансов и сервиса; аспирант.

**Sakharov Denis Evgenievich**

International Independent University of environmental and political sciences.

E-mail: sakharov.denis@rambler.ru.

H. 5, C. 4, f. 409, Veshnyakovskaya Street, Moskou, 111402, Russia.

Phone: 8(903)765-0620.

College of Management, Finance and State Management; post-graduate student.