

## **УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ПАКЕТА ADONIS**

**Сиротинин А. С.**

**Научный руководитель: Биткова Т. В., доцент, к.э.н.  
Харьковский национальный университет имени В.Н. Каразина**

### **Введение**

Определение концепции управления бизнес-процессами (BPM) может быть дано, как система дисциплин, утверждающих ведущую роль методов оптимизации производительности предприятия, посредством рассмотрения и реорганизации протекающих в ней процессов. Кроме очевидного преимущества в производительности, BPM предлагает инновационные трансформации структуры бизнес-системы, и дальнейшее её совершенствование.

### **Основы BPM**

Одними из первых о понятии «процессного мышления», лежащем в истоках BPM, в XVIII-XIX веках высказались экономист Адам Смит и инженер Фредерик Тейлор, однако в серьез о перспективах такого подхода заговорили в середине XX столетия. Среди основополагающих в данном направлении были работы Шеварта и Деминга (Shewhart 1986; Deming 1953) о статичном управлении процессами, что зародили современные институты качества и, как следствие, их современную форму – метод шести сигма.

Однако, развитие предприятия методами теории качества встречает два ограничения. Первое – определение процесса как любой последовательности работ; в таком случае в структуре организации могут насчитываться тысячи процессов, начиная с размещения частей на складе, заканчивая проверкой платежеспособности клиента, стало быть, повышение качества коснется их всех. Фокусировка на всех узконаправленных процессах с малой вероятностью позволит оказать влияние на стратегическое положение предприятия; с другой стороны это однозначно приведет к разработке и реализации множества малых проектов, что будет сложно координировать. Следующее из рассматриваемых ограничений является более серьезным: институты качества воспринимают в как свою основную задачу устранение любых вариаций и достижение постоянного уровня производительности. Однако, постоянный - не означает хороший. Процесс может выполняться без отклонений по показателю качества, но так и не достичь уровня производительности требуемого предприятием и потребителем.

Другим двигателем популяризации BPM были работы Хаммера в области реинжиниринга бизнес-процессов (Hammer 1990; Hammer and Champy 1993). Они имели ряд недостатков, но в работах было предложено два важных для науки о процессах подхода. Первый заключается в определении процесса, как цепочки работ, проходящей через все подразделения предприятия и создающей конечную ценность для потребителя. Изучение крупномасштабных комплексных процессов позволяет оперировать соответствующими рычагами управления предприятием, что ведет к значительным результатам. В частности, рассматривая процесс, проходящий различные функциональные границы, становится возможным устранить его, процесса, недостатки, складывающиеся вследствие фрагментации: задержки, операции, не добавляющие ценности, ошибки; другими словами позволяет избежать усложнения организации, что при взаимодействии с другими предприятиями, имеющим иные приоритеты, информационные ресурсы, методы оценки, неизбежно ведет изначально перечисленным проблемам. Другой подход, введенный в концепции реинжиниринга - передача приоритета к стадии разработки процесса от стадии его исполнения. Разработка процесса, определение задач и направленных на их решение работ, также взаимосвязь

работ - не входили в круг вопросов, решаемых создателями института качества; по умолчанию устройство процессов было идеализировано и принималось, что проблемы с производительностью возникают на этапе выполнения процессов. Реинжиниринг признает стадию разработки процесса как основообразующую, закладывающую потенциальную возможность его дальнейшего выполнения. В случае повышения требований к производительности сверх планировавшихся при разработке, следует конструировать новый процесс.

#### Цикл управления процессами

За последнее десятилетие рассмотренные выше подходы к оптимизации производительности предприятия и его процессов объединились в ту концепцию, что сегодня именуется управление бизнес-процессами – интегрированная система управления производительностью предприятия, путем контроля комплексных бизнес-процессов.

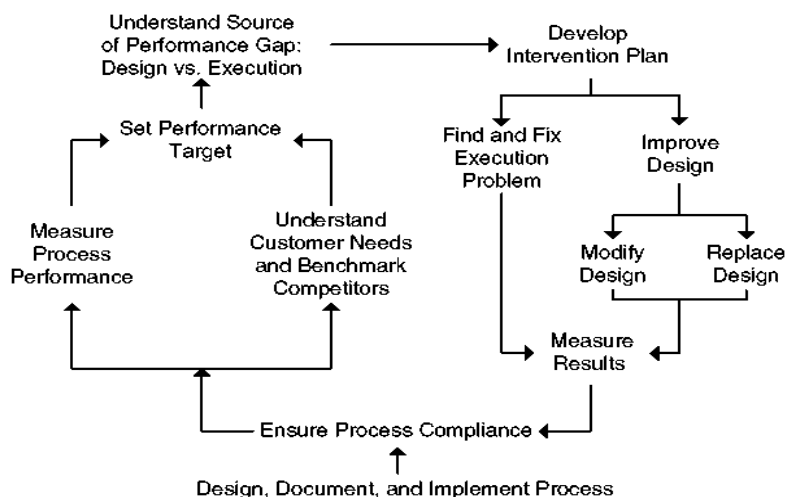


Рисунок 1 Основной цикл управления процессом

На рисунке 1 представлен основной цикл управления процессом. Цикл начинается в нижней части созданием формального процесса. С момента создания процесс находится под постоянным контролем. Его производительность, определяемая по заданным показателям, должна соответствовать намеченным целям. Такие цели могут основываться на ожиданиях потребителя, аналогичных показателях конкурентов, планах предприятия и др. В случае не соответствия ожидаемой и фактической производительности проводится расследование причин вызвавших расхождение. Такой причиной может быть либо неверно выполненное проектирование, либо исполнение процесса. Выявление действительной причины поводится путем изучения типа расхождения: Постоянное расхождение в уровне производительности обычно означает допущение ошибок при проектировании; случайное расхождение скорее является результатом ошибок в ходе исполнении процесса. После внесения в процесс необходимых корректировок выполняется проверка результата, и цикл повторяется снова.

Программный комплекс компании ВОР-group.

#### Управление производительностью процесса

Менеджмент процессов ставит своей целью непрерывное их совершенствование, что требует проведения измерений производительности процесса (Process Performance Management, PPM). Применяя систему PPM, предприятие получает возможность мгновенно реагировать на неожиданные изменения в исполнении процесса и, соответственно, принять меры.

Внедрение PPM есть сложная организационная и техническая задача. С организационной стороны должны быть разработаны и внедрены процессы обновления информации в системе, мониторинга ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicator, KPI) и инициативного управления. Важно, чтобы мониторинг выполнялся регулярно, и регулирующие действия в случае необходимости осуществлялись незамедлительно. Перечисленные

факторы указывают на необходимость применения нового ИТ-инструмента, позволяющего упростить выполнения обозначенных задач.

Управление производительностью процессов внедряется на заключительном этапе моделирования процессов, когда все бизнес-процессы развернуты. Первым шагом PPM, рисунок 2, становится определение его целей - повышение качества, сокращение производственных сроков, др. – что зависит от конкретного процесса. На втором шаге процессам назначаются KPI. Далее задается метод получения рабочих данных: ручной, полу- и полностью автоматизированный. На четвертом шаге задаются целевые значения и допустимые отклонения. Теперь система запускается, и на пятом шаге выполняется мониторинг KPI – о любых отклонениях сообщается оператору. На шестом шаге, в случае необходимости, осуществляется идентификация причины случившегося отклонения KPI. Возможны два варианта: установка не реалистичных целей, либо неправильная реализация процесса.

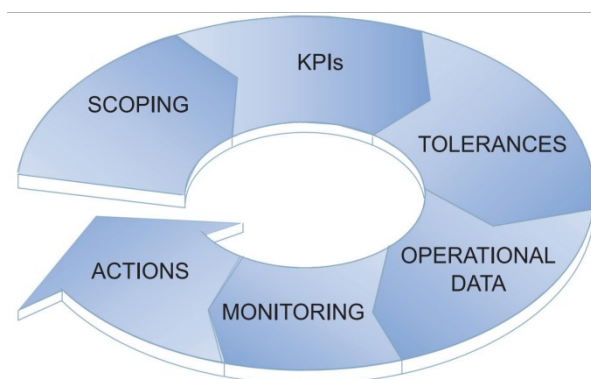


Рисунок 2 - Шесть шагов реализации управления производительностью процессов

#### ИТ-инструменты

Для осуществления мониторинга производительности процессов необходим ИТ-инструмент обеспечивающий работу разных специалистов BPM-проекта: эксперт по процессам должен разработать графическую модель процессов, менеджер процессов – выявить возможные пути оптимизации и назначить процессам соответствующие KPI. Таким инструментом является пакет ADONIS.

ADONIS обладает функционалом, позволяющим оперативно и удобно выполнять сбор данных, моделирование, анализ, симуляцию и документацию бизнес-процессов. При выполнении PPM-проекта важно отслеживать взаимосвязь между операционными данными, для этого вводится должность KPI администратора. В распоряжении такого специалиста находится ADONIS Process Portal, клиент-приложение, имеющее доступ к базе данных ADONIS через сеть. ADONIS Process Portal обеспечивает наглядное представление KPI, в том числе временные графики для анализа тенденций, оперативно сообщает, при необходимости, об отклонениях.

#### Заключение

В заключении, следует отметить, применяя концепцию управления процессами, предприятие может значительно повысить свою производительность: снизить производственные затраты, увеличить темп производства, повысить качество продукции, снизить объем активов и увеличить гибкость производства.

#### Список литературы:

1. Vom Brocke, J.HKVJH & Rosemann, M. (2010), Handbook on Business Process Management: Strategic Alignment, Governance, People and Culture (International Handbooks on Information Systems) (Vol. 1). Berlin: Springer
2. Paul Harmon, 2010, Business Process Change, Second Edition: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals (The MK/OMG Press).[http://www.amazon.com/Business-Process-Management-Languages-Architectures/dp/3642092640/ref=sr\\_1\\_10?ie=UTF8&qid=1332496436&sr=8-10](http://www.amazon.com/Business-Process-Management-Languages-Architectures/dp/3642092640/ref=sr_1_10?ie=UTF8&qid=1332496436&sr=8-10)
3. Mathias Weske, 2010, Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures.