

Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий

Кемхашвили Т.А., старший преподаватель кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий, РЭУ имени Г.В.Плеханова

Аннотация. Автор описывает в статье, как управление бизнес-процессами (УБП) можно использовать в контексте модернизации предприятия. В ней описываются методы, которые можно использовать для текущих инвестиций, имеющих отношение к долгосрочной архитектуре и стратегии развития предприятия.

Ключевые слова: бизнес-процессы, управление, модернизация предприятия, бизнес цели предприятия, архитектура предприятия.

Business Process Management in the process of modernization of enterprises

Kemkhashvili T.A., Senior lecturer of the Department of management theory and business technologies, Plekhanov russian university of economics

Annotation. The author describes in the article how business process management (BPM) can be used in the context of enterprise modernization. It describes methods that can be used for current investments related to long-term architecture and enterprise development strategies.

Keywords: business processes, management, enterprise modernization, enterprise business objectives, enterprise architecture.

Предприятия, как-то раз решившись, запускают и поддерживают значительное количество устаревших кодов, таких как COBOL на мейнфрейме или генераторе программы отчетов (RPG) в System i (iSeries). Бизнес требует

более простой в использовании, большей видимой производительности, сокращения ручной работы и лучшего способа обработки решения. В то же время ИТ сталкивается с жесткими решениями относительно того, что делать с этими устаревшими приложениями, которые обычно существуют уже много лет и выполняют важнейшие бизнес-процессы. Другие подходы, такие как упакованные приложения или даже собственные силы, вынуждают компании покидать эти устаревшие платформы. Управление бизнес-процессами (УБП) – это стратегия, которую компании могут использовать в контексте модернизации предприятия, что позволяет им использовать устаревшие приложения и сделать их релевантными для будущего.

Почему УБП? Почему УБП является жизнеспособным подходом к модернизации предприятия. Модернизация непростая! Работая с клиентами, которые по просьбе своего генерального директора, финансового директора, ИТ-директора или другого старшего руководителя просили внешнюю консалтинговую фирму провести оценку одного или нескольких основных бизнес-приложений. Как правило, в контексте оценки портфеля приложений с целью рационализации портфеля приложений компании проводят оценку устаревших приложений по ряду причин, включая:

- Рост в новых географических регионах.
- Расширение деловой сети для новых деловых партнеров.
- Недовольные клиенты.
- Отсутствие операционной производительности.
- Отсутствие квалифицированной рабочей силы для технологии,

используемой для реализации основного приложения.

Эта подробная оценка может быть следствием более глобального подхода к управлению портфелем приложений, которая подчеркивает выбранные приложения как имеющие высокую ценность для бизнеса, но как низкую функциональную или операционную производительность. Примерами основных оцениваемых приложений могут быть домохозяйство системы управления заказами, система управления взаимоотношениями с клиентами

(CRM) или система управления информацией по членскому составу (Members Management system). Участвуя в таком исследовании, компании могут искать ответы на некоторые из следующих вопросов:

- Приложение позволяет достичь поставленных бизнес задач?
- Надо ли строить поверх основного приложения?
- Собираемся ли мы найти опытных разработчиков и сотрудников ИТ-подразделений для технологии, используемой для реализации основного приложения?

Такие исследования оценки приложений обычно включают в себя интервью с ключевыми заинтересованными сторонами (как бизнес, так и ИТ), технические обзоры, оценку конкретных критериев, документацию о результатах и рекомендациях, описание основных видов деятельности и дорожные карты и оценки высокого уровня для реализации рекомендаций. Результатом оценки является рекомендация и план действий на высоком уровне, соответствующие основным бизнес целям компании.

Основываясь на результатах оценки, компании затем принимают решения о том, что делать с основным бизнес-приложением (например, модернизировать, удалять или расширять), принимая во внимание такие факторы, как отраслевые тенденции, избегая блокировки поставщиков, производительности и гибкости решения.

Действуя по рекомендациям оценки приложений, компании сталкиваются с принятием решений по управлению приложениями, которые называются сборкой или покупкой. Такие решения основаны на принципах ИТ, которые обычно устанавливаются ИТ-директором. Например, принцип управления приложениями компании может заключаться в том, чтобы покупать сначала, и строить, только если вы не можете купить. Сейчас встречаются максимально гибкие приложения и позволяют быть настроенными и уникальными для конкретных потребностей предприятия. Однако построение требует значительных инвестиций времени и денег. Покупать, с другой стороны,

обычно обеспечивает лучшее время для оценки стоимости и требует более низких первоначальных затрат, но она не отвечает всем уникальным требованиям бизнеса. УБП устраняет эти проблемы, обеспечивая гибкое и эффективное решение. УБП использует существующие инвестиции и добавляет необходимый уровень видимости и гибкости, предоставляя решение с быстрым временем для оценки и лучшей общей стоимостью владения.

У ряда компаний, у которых есть как сильная команда по совершенствованию процессов (иногда называемая реорганизацией бизнес-процессов, либо РБП), так и ИТ-команда, ориентированная на выпуск высокоценных корпоративных услуг. Команда по совершенствованию процесса находится на стороне бизнеса и рассматривает операционную эффективность для основных бизнес-процессов, как правило, без акцента на ИТ-реализации. ИТ-отделы, как правило, имеют стратегию сервис-ориентированной архитектуры, направленную на выявление, внедрение и обслуживание многократно корпоративных служб. К сожалению, довольно распространено, что обе группы не сотрудничают и не взаимодействуют достаточно. Это приводит к бизнес-политике, которая не может быть использована и к дорогостоящим ИТ-функциями, которые не снижают рентабельность управление бизнесом. УБП может облегчить эти проблемы. УБП облегчает сотрудничество между бизнесом и ИТ, позволяет внедрять и применять бизнес-политику как исполняемые бизнес-процессы или бизнес-правила, а также для разработки высокоценных корпоративных сервисов в поддержку этих бизнес-процессов. Важно понимать, что УБП не является заменой существующей бизнес-логики в приложении, а скорее обеспечивает возможность всеобъемлемости бизнес-процессов и расширения охвата приложения.

На рисунке 1 показан технологический уровень, расположенный между бизнес-пользователями и внутренними системами. Одна из базовых систем внизу – основное приложение, которое было предметом оценки (например, CRM или Billing). Решение BPM использует эти основные бизнес-приложения

и устаревшие системы и обеспечивает дополнительный уровень добавленной стоимости между этими системами и бизнес-пользователями.

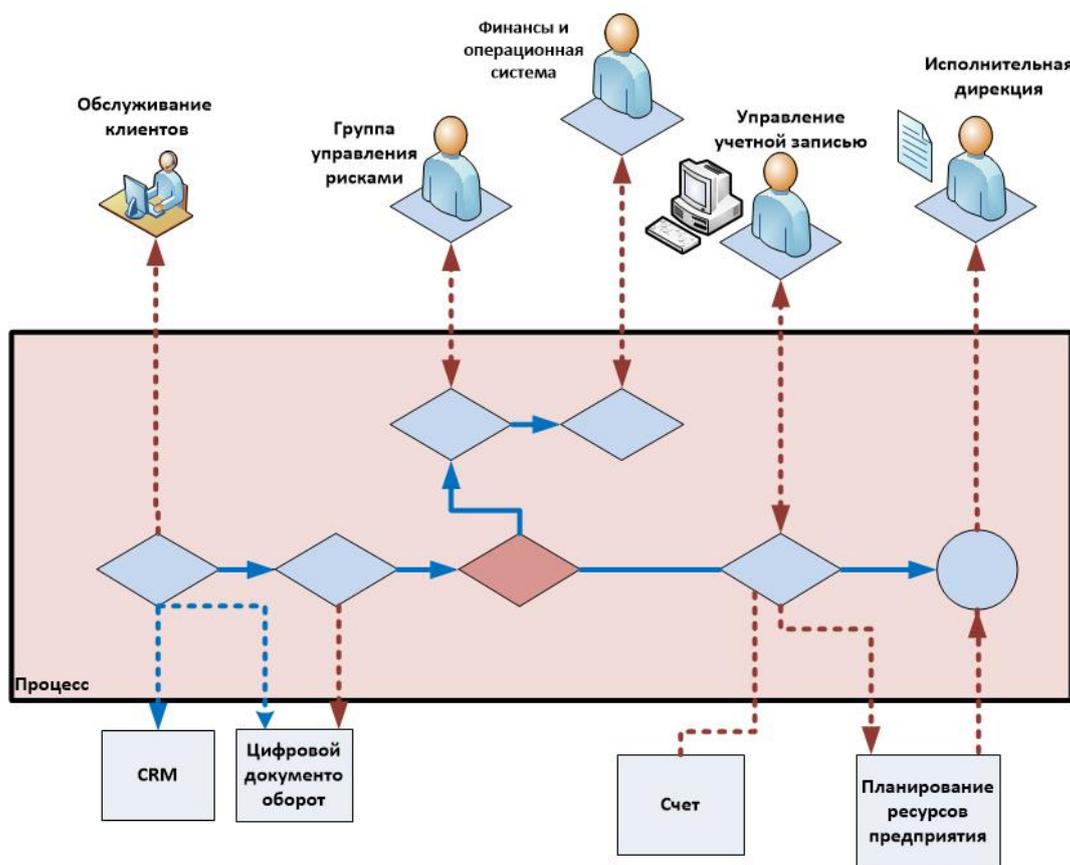


Рис. 1 – Уровень УБП

Добавление уровня процесса (УБП) облегчает значительное количество проблем, описанных в начале этой статьи, путем:

- Автоматизация бизнес-политики, рабочих процессов и принятия решений.
- Снижение ошибок и улучшение согласованности.
- Стандартизация процедур по географическим регионам или рынкам.
- Обеспечение видимости и контроля командных лидеров, менеджеров и работников.
- Предупреждение о критических событиях и инициировании действий.

Библиографический список

1. Кемхашвили Т.А., Бизнес и контроллинг, Международная научно-практическая конференция «Факультет менеджмента: 70 лет организационно-управленческих инноваций»: сборник статей – М.: Издательство «Палеотип», 2015. – 67-68 с.
2. Ляндау Ю.В. Проектирование процессно-проектной модели верхнего уровня архитектуры систем управления (модель Ляндау 2.0) // Экономика и предпринимательство. №5. 2016.
3. Ляндау Ю.В. Повышение эффективности деятельности предприятий и инструменты управления бизнес-процессами // Нормирование и оплата труда в промышленности. №5. 2013.
4. Масленников В.В. Предпринимательский университет как модель подготовки управленческих кадров нового типа // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2012. № 8. С. 54-59.
5. Масленников В.В. Управление рисками, определяющими экономическую безопасность организации. Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. Изд-во: «Интеллект-бизнес-групп», №1, 2016г.
6. Хачатурян М.В. Эволюция моделей управления владельческими рисками // Экономика и предпринимательство, 2016, 5(70), стр. 962

Reference

1. Kemkhashvili T.A., Business and controlling, International Scientific and Practical Conference «Faculty of Management: 70 years Organizational and Management Innovations»: a collection of articles – Moscow: Publishing house «Paleotyp», 2015. – 67-68 p.
2. Lyandau Yu.V. Designing of process-design top-level models of management systems architecture (the Liangdau 2.0 model). Economics and Entrepreneurship №5, 2016y.

3. Lyandau Yu.V. Increasing the efficiency of activities enterprises and tools for managing business processes. Rationing and labor remuneration in industry № 5, 2013y.

4. Maslennikov V.V. Entrepreneurial University as a model for training management personnel of a new type // Bulletin of the University (State University management). 2012. № 8. P. 54-59.

5. Maslennikov V.V. Management of risks, determining the economic security of the organization. Competitiveness in the global world: economy, science, technology. Publishing house: «Intellect-business groups», №. 1, 2016y.

6. Khachatryan M.V. Evolution of management models proprietary risks // Economics and Entrepreneurship, 2016, 5 (70), p. 962