

Содержание:

image not found or type unknown



Введение

Business Performance Management (BPM), или, по-русски, управление эффективностью бизнеса -- это совокупность интегрированных циклических процессов управления и анализа, а также соответствующих технологий, имеющих отношение как к финансовой, так и к операционной деятельности организации. BPM позволяет предприятиям определять стратегические цели, а затем оценивать эффективность своей деятельности по отношению к этим целям и управлять процессом их достижения. При этом ключевые BPM-процессы связаны с реализацией стратегии организации и включают финансовое и операционное планирование, консолидацию и отчетность, моделирование, анализ и мониторинг ключевых показателей эффективности. Цикл управления замыкается, когда при помощи BPMS измененные бизнес-процессы оперативно внедряются в эксплуатацию.

BPM -- это управленческая методология. Следует различать BPM как методологию реорганизации и оптимизации бизнес-процессов и как программный инструментарий, часто используемый с этой целью. Подобное программное обеспечение вообще-то следует называть Business Process Management System (BPMS) или BPM-системой, однако зачастую его именуют просто BPM.

Системы управления бизнес-процессами и системы управления корпоративным контентом — классы пересекающиеся с точки зрения функционала, но, совершенно точно, не взаимозаменяемые. ИТ-специалист должен четко понимать, в каком случае компании нужна та или иная система, чтобы внедрять востребованные и окупаемые решения.

В статье попытаемся показать, чем системы управления бизнес-процессами отличаются от систем управления информацией предприятия, какие задачи они решают, как они пересекаются между собой, таким образом, чтобы это было понятно не только специалистам, но и простым пользователям. Сначала приведем

устоявшиеся определения двух классов систем.

Управление бизнес-процессами организации (BPM, Business Process Management)

Эта концепция рассматривает процессы как особые ресурсы предприятия, непрерывно адаптируемые к постоянным изменениям. Концепция полагается на такие принципы, как понятность и видимость бизнес-процессов в организации за счёт их моделирования с использованием формальных нотаций, использования программного обеспечения моделирования, симуляции, мониторинга и анализа, возможность динамического перестроения моделей бизнес-процессов силами участников и средствами программных систем.

Состав BPM- и ESM-систем

Для того чтобы понять какие задачи решает та и другая система, посмотрим из каких модулей они состоят.

Основными модулями системы управления бизнес-процессами являются:

модуль графического моделирования. Модуль позволяет аналитику представить процесс в терминах потока работ, бизнес-правил и потока информации;

модуль динамического моделирования. Модуль позволяет представить модель бизнес-процесса в динамике. С его помощью выявляются проблемные участки процессов и ресурсные ограничения, что позволяет внести коррективы в процесс на этапе моделирования;

модуль разработки приложений. Модуль обеспечивает разработчика необходимыми инструментами для создания пользовательского интерфейса, различных диалоговых форм и интеграции с бизнес-приложениями и информационными системами;

модуль управления потоками работ и бизнес-правилами. Модуль реализует управление потоками работ, потоками информации и документов. Модуль также осуществляет контроль исполнения заданных бизнес-правил;

модуль интерфейса процессов. Модуль позволяет пользователям просматривать назначенные задачи и выполнять их;

модуль управления процессами. Модуль позволяет мониторить процессы, получать показатели процессов, анализировать их, формировать отчеты на их основании. Мониторинг позволяет оптимизировать и вносить правки в бизнес-процессы;

модуль управления BPM системы. Модуль позволяет выполнять конфигурирование ПО, назначать права доступа, контролировать аппаратные средства.

Современные ECM, как правило, включают следующие модули:

модуль управления документами или записями (IDM, Integrated Document Management). Модуль обеспечивает хранение документов, карточек документов, версию, разграничение прав доступа, ведение истории работы с документом;

модуль управления образами документов (Document Imaging). Модуль обеспечивает захват, преобразование и управление бумажными документами;

модуль управления потоками работ (workflow, BPM, Business Process Management). Модуль обеспечивает частичное управление бизнес-процессами, позволяет передавать документы и другой контент по заранее разработанным маршрутам, назначает рабочие задачи, создает журналы хода выполнения бизнес-процессов;

модуль управления веб-контентом (WCM, Web Content Management). Модуль обеспечивает представление самой актуальной информации, единую рабочую среду, разграничение доступа к информации и единую политику безопасности;

модуль управления медиаконтентом (DAM, Digital Asset Management). Модуль оперирует данными в электронной форме как активами с целью извлечь из них максимальную прибыль;

модуль управления знаниями (KM, Knowledge Management). Модуль обеспечивает поддержку систем для накопления, поиска, доставки информации, необходимой для принятия решения. Модуль включает такие инструменты как полнотекстовый поиск, сквозной поиск по разнородным источникам информации, автоматическую категоризацию и визуализацию информации;

модуль управления коллективным взаимодействием (Collaboration). Модуль позволяет наладить взаимодействие пользователей при подготовке и использовании документов.

После знакомства с модулями BPM- и ECM-систем, может создаться ощущение, что система управления бизнес-процессами — это лишь составляющая ECM-системы, но

это не так.

Порядка 20% данных в организации являются структурированными, в то время как оставшиеся 80% — это неструктурированный контент. Для того чтобы управлять контентом организации, необходимо отлаженное управление процессами, что, в свою очередь, невозможно без контента. Как правило, в организациях, выбравших в качестве основы ЕСМ, серьезные процессы не могут быть исполнены без формирования документов.

На практике взаимодействие систем электронного документооборота и управления бизнес-процессами зачастую не является равноценным, одна из систем является доминирующей и играет первостепенную роль, а другая — вторичную. Это объясняется тем, что заказчик предъявляет различные требования к автоматизации и хочет достичь в результате разные цели.

Например, если есть необходимость только в текстовых регламентах и в графических моделях бизнес-процессов для прохождения сертификации на ISO, или есть необходимость в разовой автоматизации какого-либо отдельного процесса, то функционал системы управления информационными ресурсами (ЕСМ) вполне решит поставленные задачи.

В том же случае, если организации необходимо управлять целой сетью сквозных бизнес-процессов, то в первую очередь целесообразным будет внедрение системы управления бизнес-процессами, функционал которой сможет провести моделирование, автоматизацию, мониторинг, анализ и улучшение бизнес-процессов предприятия. В рамках BPM-системы будут определены и реализованы бизнес-процессы, в рамках этих бизнес-процессов сформируется поток работ (workflow), параллельно генерируется поток документов (docflow), управлять которым удобно как раз в ЕСМ-системе.

Реальная выгода от внедрения ЕСМ-системы будет только тогда, когда удастся выстроить ее взаимодействие с основными процессами организации, т.е. интегрировать неструктурированную информацию в процессы. И именно BPM является связующим звеном между системой ЕСМ и другими корпоративными информационными системами организации. BPM — то, что позволяет системе управления документацией стать системой управления информационными ресурсами, и вписать их в бизнес-процессы организации.

Место BPM-систем в индустрии ПО для бизнес-процессов

Разработка специализированных программных BPM-платформ зародилась на стыке двух сегментов индустрии ПО -- автоматизации потоков работ (workflow) и интеграции корпоративных приложений (Enterprise Application Integration, EAI). Функциональность «workflow» реализуется в системах электронного документооборота для управления «последовательностью работ» с документами. Назначение и возможности BPM-систем более широкие, в том числе за счет интеграционных функций. С другой стороны, в проектах, реализующих исключительно интеграцию приложений, интересы бизнеса нередко отходят на второй план. Причиной является отсутствие взаимно однозначного соответствия между компонентами ИТ-инфраструктуры и функциональными бизнес-процессами.

Области применения BPM-систем и модулей workflow систем управления документооборотом близки, но не сводимы друг к другу: существуют бизнес-процессы, в которых документы отсутствуют или их роль мала, и наоборот, работа над документами возможна вне бизнес-процесса.

При внедрении систем документооборота на предприятии сталкиваются с тем, что в процессе обработки документа содержащаяся в нем информация должна синхронизироваться с корпоративными системами и приложениями, такими, как ERP, CRM, специализированными программными комплексами (например биллинговыми системами). Для успешной стыковки нужен специальный адаптер к каждой внешней системе. На практике это вызывает серьезные затруднения. Еще проблема: там, где системы документооборота оказываются востребованными в масштабе предприятия и становятся критически важными элементами бизнеса, им недостает производительности и масштабируемости. BPM-системы, реализованные на платформе J2EE, решают вышеперечисленные проблемы интеграции и производительности.

Отметим, что BPMS не заменяет, а дополняет такие корпоративные приложения, как ERP, CRM, системы бюджетирования и др. BPMS следует относить не к прикладному, а к системному или промежуточному программному обеспечению. Тем не менее, сегодня многие ERP- и CRM-системы имеют встроенные модули BPM для решения упомянутой проблемы изменчивости бизнес-процессов -- благодаря таким модулям перенастройка системы может выполняться быстрее.

В области интеграции технология BPM пересекается с SOA (Service-Oriented Architecture). SOA -- это вызов веб-сервисов с помощью средств и языков управления бизнес-процессами. Здесь сервис -- это некоторый абстрактный ресурс, имеющий имя, способный выполнять какую-то работу на основании получаемой им контактной информации, заключенной в сообщении, причем выполнять ее на заданном уровне безопасности и по определенным правилам. Сервисный подход отличается тем, что между модулями нет единожды и навсегда установленной жесткой связанности, она заменяется легко изменяемой слабой связанностью компонентов. Слабая связь между компонентами предполагает возможность ее трансформации в процессе функционирования системы, то есть внутренняя архитектура системы может видоизменяться и настраиваться. Можно «на ходу» из набора готовых сервисов собирать ту конфигурацию, которая необходима на данный момент.

Таким образом, SOA обеспечивает стандарт на интерфейсы и среду, в которой такие интерфейсы могут публиковаться и вызываться, а BPMS -- смысловую нагрузку и правила, согласно которым системы должны передавать друг другу информацию и управление. Лидирующие производители ПО на практике используют SOA в паре с BPM.

Управление бизнес-процессами требует постоянного их анализа и улучшения. SOA не обеспечивает такой возможности. Однако предприятие существует в реальном мире, и ему приходится обрабатывать входящий поток событий из окружающего мира. Для того чтобы учитывать событийную составляющую процесса управления, было введено понимание архитектуры, управляемой событиями (event driven architecture, EDA). Реализация идей EDA знаменует собой начало миграции функций обработки событий от людей к автоматизированным системам.

реинжиниринг управление бизнес затрата риск.

Внедрение BPM и эволюция ИТ

BPM быстро приобретает популярность в качестве дисциплины и технологии для моделирования, оптимизации и автоматизации бизнес-процессов во всех отраслях. Многочисленные доклады аналитиков и примеры из опыта заказчиков демонстрируют, что BPM обеспечивает впечатляющие показатели возврата инвестиций (ROI) и предоставляет организациям, пытающимся конкурировать в условиях глобальной экономики знаний, значительные преимущества. BPM

набирает темп благодаря тому, что приносит ощутимое сокращение задержек и переделок в работе, уменьшает продолжительность циклов, дает повышение производительности, которое можно измерить. И поставщики ИТ-решений реагируют на эти тенденции: производители ERP и других «больших систем» открывают доступ к их функциональности через веб-сервисы; поставщики инфраструктурных технологий встраивают поддержку BPM и SOA в свои платформы; консультативные компании превращают свои управленческие ноу-хау в тиражируемый продукт -- исполняемые схемы бизнес-процессов.

В свою очередь, дальновидные ИТ-директора создают центры компетенции BPM, процессные офисы и занимают должность директора по процессам (Chief Process Officer).

Заключение

Сейчас многие бизнесмены с помощью электронных таблиц напрямую легко манипулируют данными, в будущем настолько же легко они смогут напрямую манипулировать бизнес-процессами своей компании. Внедрение и эксплуатация BPM-систем сулят организациям немалые конкурентные преимущества. Впрочем, эти преимущества не реализуются сами собой. Использование инструментов управления бизнес-процессами требует детального планирования, строгого отбора и описания тех процессов, которые подлежат интеграции, возможности многократного использования их составных частей, соотнесения управления бизнес-процессами с достижением бизнес-целей, ясного представления об ИТ-компонентах, поддерживающих соответствующие процессы, а главное, -- тесного взаимодействия ИТ-службы и бизнеса. Пересмотр существующих подходов к управлению бизнесом и контролю его эффективности неизбежно меняет функциональную роль информационных систем на предприятии, и заказчики должны быть к этому готовы.