

Содержание:

Image not found or type unknown



Введение

Вряд ли нова мысль о том, что на работу можно посмотреть как на процесс и затем совершенствовать его. Она зародилась еще на пороге прошлого столетия у Фредерика Тейлора (Frederick Taylor), а скорее всего, еще раньше. Ф. Тейлор с соратниками разработали современный промышленный реинжиниринг и усовершенствование, хотя методики ограничивались сферой ручного труда и производственными процессами. Подход Тейлора широко практиковался в начале прошлого века, но к его середине был порядком подзабыт.

Следующий значимый вклад в управление процессами был сделан Шуартом (Shewart), Демингом (Deming), Юраном (Juran) и др. в результате комбинации усовершенствования процессов по Тейлору и статистического контроля процессов. Этот вариант управления процессами предусматривал измерения и ограниченную вариативность процессов, постоянное, а не эпизодическое улучшение и наделение рабочих полномочиями для совершенствования процессов. Оказалось, что у японских фирм была и бизнес-потребность – восстановление после войны и построение глобальных рынков, – и дисциплина для реализации программ постоянных усовершенствований. Другие фирмы в других странах взяли на вооружение постоянное усовершенствование и «полное управление качеством» на основе статистических принципов, но это требует значительно большей дисциплины, чем большинство из них может обеспечить

В частности, Toyota приняла такой подход и превратила его в заметное продвижение по пути управления процессами. Производственная система Toyota (TPS) сочетает статистический контроль процессов с непрерывным их изучением в децентрализованных рабочих коллективах, подход по принципу «включения в производственный процесс», сводящий к минимуму отходы и складские запасы и считающий каждое малое улучшение в процессах экспериментом, который нужно спланировать, измерить и извлечь из него уроки. Но лишь несколько фирм преуспели во внедрении TPS, и даже Toyota достигла больше успехов в этом

подходе в Японии, чем на своих зарубежных заводах. Несколько менее жесткий подход к TPS проявился в «строгих» методиках, принятых недавно многими американскими компаниями.

Следующий крупный поворот в BPM случился в 90-х годах прошлого века, когда многие западные фирмы столкнулись с экономическим застоем и жесткой конкуренцией со стороны глобальных конкурентов, особенно японских компаний. К уже сформировавшимся обобщенным идеям управления процессами реинжиниринг бизнес-процессов принес несколько свежих подходов:

- кардинальную (вместо постепенной) перестройку и совершенствование работы;
- охват широких многофункциональных бизнес-процессов;
- завышенные цели усовершенствования;
- применение информационных технологий как средство реализации новых методов работы.

Реинжиниринг стал первым сдвигом в механизмах управления процессами в сторону фокусировки таких административных аспектов, как управление заказами и обслуживание клиентов. Не было особого выделения статистического контроля процессов или непрерывного совершенствования. Многие фирмы в Америке и Европе предприняли проекты реинжиниринга, но большинство оказалось слишком амбициозными и трудными в реализации. Сначала реинжиниринг выродился в эвфемизм сокращения штатов, а затем исчез (хотя налицо некоторые признаки его возрождения).

Самый последний всплеск энтузиазма в управлении процессами связан с методологией «шесть сигм» – подходом, созданным компанией Motorola в 80-х годах и пропагандировавшимся фирмой General Electric в 90-х. В некоторых аспектах «шесть сигм» представляет собой возврат к статистическому контролю процессов; а сам термин «шесть сигм» означает один дефект выхода по шести среднеквадратичным отклонениям распределения вероятности выхода данного процесса. «Шесть сигм» также предусматривает возврат к нацеленности на относительно мелкие рабочие процессы и, скорее, постепенные улучшения, чем кардинальные усовершенствования. Однако большей частью методики совершенствования «шесть сигм» применялись эпизодически, а не постоянно, и хотя работникам давалась власть улучшать собственную работу, им, как правило, помогали специалисты, имевшие «черный пояс». Некоторые фирмы стали

комбинировать «шесть сигм» с более радикальными подходами, похожими на реинжиниринг, или со «строгими» подходами – производными TPS. Сейчас еще слишком рано утверждать, продолжит ли «шесть сигм» существование; я вижу некоторые признаки потери импульса, но, несомненно, популярность данной методологии все еще велика среди многих фирм США.

Понятие BPM.

Концепция управления эффективностью бизнеса явилась развитием систем бизнес-интеллекта (Business Intelligence, **BI**). В основе BI лежит анализ различных структурированных данных о бизнесе. BI системы не просто обеспечивают доступ к корпоративным данным, но и позволяют пользователям формировать заключения, находить оптимальные пути решения задач бизнеса.

Впервые понятие **BPM (Business Performance Management)** было введено международной аналитической компанией IDC. Под BPM-системой (BPMS) аналитики IDC понимают систему, обладающую не только расширенными аналитическими возможностями, но и охватывающими процессы консолидации, бюджетирования, планирования и финансового анализа. BPM-системы позволяют связывать воедино такие понятия, как миссия предприятия, стратегия ее развития, цели, долгосрочные планы, среднесрочные перспективы и конкретные бюджеты на ближайший период.

Gartner Group, которой принадлежит авторство ERP, ERP II, предложила свою альтернативную аббревиатуру - **ЕРМ** (Enterprise Performance Management) или **СРМ** (Corporate Performance Management, управление эффективностью корпорации).

ЕРМ, по определению Gartner Group это:

«Процесс мониторинга всех операционных индикаторов на предприятии, с целью улучшения производительности в целом. ЕРМ интегрирует и анализирует информацию из различных источников, включая, системы электронной коммерции, информационные хранилища, front-office и back-office приложения, внешние источники информации, причем этот перечень не ограничен. Развитый ЕРМ может поддерживать множество операционных методик, например, систему сбалансированных показателей».

Как ее определение ERP II, это всеобъемлющее определение, отталкивающееся от всех прикладных задач компании, и охватывающее все отдельные компоненты управления бизнесом.

Как синонимы BPM были введены также и другие синонимы:

- **MPC** (Management Planning and Control)
- **SEM** (Strategic Enterprise Management)

В марте 2004г. Была создана создания **BPM Standards Group** (Группа стандартов BPM<http://www.bpmstandardsgroup.org>)), в которую вошли ведущие поставщики программного обеспечения и аналитические компаний и организаций (IBM, SAP AG, Hyperion SolutionsCorp., IDC, META Group, и др.). Создание подобной влиятельной группы де-факто решило вопросы терминологии, хотя некоторые другие аббревиатуры встречаются и сейчас.

Одним из первых результатов работы Группы стало определение сущности (**common definition**) **BPM** которая закладывает следующие основные принципы:

- **BPM** - это совокупность интегрированных циклических процессов управления и анализа и поддерживающих их технологий, направленных как на финансовую, так и на операционную деятельность;
- **BPM** делает возможным определение стратегических целей, а затем измерение эффективности своей деятельности по отношению к этим целям и управление процессом достижения поставленных целей;
- ключевые **BPM**-процессы включают финансовое и операционное планирование, консолидацию и отчетность, моделирование, анализ и мониторинг ключевых показателей эффективности (KPIs) связанных с организующей стратегией.

В конце сентября 2004г. Группа опубликовала первый рабочий вариант документа "Отраслевая структура BPM" (BPM Industry Framework Document). В настоящее время действует Final Version 5.0 (September 9,2005).

В документе говорится.

BPM поддерживается множеством технологий. Нет такой одной технологии, которая составляла бы BPM. Что связывает различные технологии вместе –это их использование в планировании организационных задач, мониторинг основных операционных индикаторов и возможность организационной обратной связи в

случае незапланированного протекания процесса.

Этот документ определяет ядро технологий связанных с каждым из четырёх основных BPM-процессов и дополнительных технологий, что обеспечивают основу для многих аспектов BPM как и другие типа аналитических приложений. С таким множеством software решений, эти технологии доступны как набор приложений в начальной стадии, так и в качестве полноценного комплексного набора решений.

Ядро технологий поддерживают четыре процесса BPM приложений:

1. Strategize (Стратегия)
2. Plan (План)
3. Monitor and analyze (Мониторинг и анализ)
4. Take corrective action (проведение корректирующих мероприятий)

Две широкие категории технологий включены в эти разделы:

1. Аналитическая инфраструктура (сбор данных)
2. Смежные аналитические и операционные приложения

И определение **Gartner Group**, и определение **BPM Standards Group**, дает широкую и всеобъемлющую трактовку BPM. Но определение BPM Standards Group четко определяет **систему управления компанией**, как **самоорганизующуюся систему с обратной связью**. Стратегия компании определяет ее планы, а постоянный мониторинг и анализ выполнения планов формирует корректирующие действия, обеспечивающие достижение этих планов в изменяющихся внешних условиях.

Заключение

BPM (англ. *business process management*, **управление бизнес-процессами**) — концепция процессного управления организацией, рассматривающая бизнес-процессы как особые ресурсы предприятия, непрерывно адаптируемые к постоянным изменениям, и полагающаяся 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 бизнес-процессов, возможность динамического перестроения моделей бизнес-процессов силами

участников и средствами программных систем.

Концепция предполагает внедрение BPM-решения для достижения следующих целей:

- *Скорость* — сокращение времени выполнения процессов за счёт регламентации и автоматизации шагов процессов, введения временных ограничений для исполнения шагов процессов;
- *Качество* — за счёт прозрачности бизнес-процессов для всех участников, регламентации и средств мониторинга обеспечивается соблюдение всех предусмотренных правил;
- *Управление на основе показателей* — выполнение процессов может контролироваться через наборы процессных показателей, которые отражают затраты на процесс, время выполнения и загрузку ресурсов, таким образом, облегчая анализ и оптимизацию процесса на основании реальных значений показателей;
- *Гибкость* — возможность достижения организационной гибкости компании через привлечение участников процессов к моделированию и перестройке.

Список литературы

1. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов, Джестон Джон.
2. <http://corpsys.ru/history/bpm/bpm.aspx>
3. http://www.e-biblio.ru/book/bib/01_informatika/inform_system_ypravlen_effect_biznesa_VRM_systemi/hb