

Достаточно ли видеть только 1/3 часть бизнеса...

ПОПУЛЯРНОСТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Кардинальным способом повысить эффективность бизнеса может существенное изменение бизнес-процессов. Это всё более очевидным становится для многих предпринимателей, инвесторов и руководителей. Действительно, интенсивность изменения рынков, расширяющиеся технологические возможности, нарастающая инновационная составляющая товаров, работ и услуг в сочетании со снижением барьеров входа на рынки и с интенсивным информационным обменом, но в условиях ещё более ограниченных ресурсов, активной информационной конкурентной борьбы не оставляют развивающемуся и адекватному бизнесу шансов остаться в стороне от выстраивания оптимальной, целенаправленной и эффективной работы. И такое «выстраивание работы бизнеса» кажется разумным на основе моделирования бизнес-процессов.

Популярность формализации и организации эффективных бизнес-процессов набирает обороты не только в разных сферах предпринимательства, но и в государственном секторе экономики. Такая популярность поддерживается развитием технологий по моделированию бизнес-процессов, в том числе поддерживается стандартами моделирования бизнес-процессов и инструментами автоматизации. Действительно, полноценную работу с информационными потоками, которые на порядок возрастают при переходе к процессному управлению, контрпродуктивно проводить без достаточного инструментария, а в ряде случаев без высокопрофессионального консультанта.

Понимание бизнес-процессов – это важный шаг к пониманию таких вещей, как точки дефицита ресурсов (финансовых, технологических, управленческих), повышение эффективности взаимодействия работников, оптимизация прямых и косвенных затрат. Конечно же, понимать бизнес-процессы надо учиться постоянно, формируя некоторую новую компетенцию бизнеса по этому направлению: самые первые шаги принесут больше вопросов и проблем, но результаты могут превзойти даже самые смелые ожидания. Стабильные компании, которые уверены в необходимости устойчивого развития и сохранения позиций на рынке так или иначе приходят к вопросу описания и регулирования бизнес-процессов. Процессное управление – это одно из важных направлений не только практической стороны бизнеса, но и его стратегии.

ПРОБЛЕМА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Некоторые проблемы, связанные с управлением бизнес-процессами, косвенно вышли из практики традиционного «конвейера» и функционального построения автоматизированных систем управления. Вот они:

- фокусирование бизнеса на практически значимых проблемах и отвлечение ресурсов на их решение, но не на методики, технологии и инструменты процессного управления;
- сложность во внедрении ролевой концепции управления бизнес-процессами;
- значительные затраты времени высококвалифицированных специалистов на разработку многотомных инструкций, которые сложны для понимания или не выполнимы на практике;

- недостаточность средств автоматизации исполнительской дисциплины;
- нехватка экспертизы и экспертной оценки успешности развития бизнес-процессов;
- сложность формализации бизнес-процессов;
- не уверенность работников в необходимости введения системы процессного управления;
- сложность и высокая стоимость перехода от разработки бизнес-процессов к непосредственному процессному управлению на основе сформированной модели бизнес-процессов.

Исходным посылом и ресурсом автоматизированных систем управления была последовательная функциональность. Это было очевидно и удобно, в терминах функционального программирования объяснять проектной команде, состоящей в основном из программистов, что и как автоматизировать. Сформировалась система понятий, соответствующая процессному подходу, которая до определенной степени устраивает заказчика и исполнителя решения по автоматизации бизнес-процессов. Центральными понятиями стали: функция, процесс, контур управления, параметры на входе, инструкции и др. Однако попытка описать многоаспектную бизнес-модель через терминологию бизнес-процессов сталкивается с большими сложностями и вынуждает прибегать к значительным упрощениям и компромиссам. Да и функциональное программирование постепенно ушло на вторые роли, представив новую парадигму объектно-ориентированного. Теперь, сформировав определенную систему знаний и практик, понимая суть связанных с бизнес-процессами вещей, аналитики и эксперты по бизнес-моделированию, очевидным образом столкнулись с такими проблемами как:

- несоответствие построения бизнес-модели с точки зрения процессного управления иным аспектам бизнеса и его отраслевым направлениям;
- сложность восприятия смоделированных бизнес-процессов работниками и специалистами бизнеса, не имеющих специальной подготовки;
- неадекватность в некоторых моментах бизнес-модели и реальных ситуаций в бизнесе;
- исключение из модели бизнес-процессов (не включение в неё) присутствующих в реальном бизнесе элементов;
- необходимость дополнять моделирование бизнес-процессов некоторыми дополнительными методиками, технологиями и инструментами в части описания структур бизнеса, событийной модели, финансово-экономических параметров;
- высокие затраты при низкой отдаче на этапе формализации бизнес-процессов;
- слабая поддержка методиками и инструментами процессного управления взаимозависимых и смежных направлений менеджмента: управления стратегией, управления кадровыми и информационными ресурсами, маркетинг и взаимодействие с потребителями;
- отсутствие адекватной поддержки перехода от функционально-ориентированных бизнес-процессов к объектно-ориентированным бизнес-данным.

Некоторые предприниматели и руководители не воспринимают эффективность процессного управления. Они убеждены в отсутствии практической целесообразности найма высококвалифицированных, но дорогих консультантов для разработки модели бизнес-процессов и формирования регламента процессного управления с последующей затратной персонализированной «под заказ» автоматизацией. И основания для такой убежденности есть. Насущные задачи и поддерживаемый темп функционирования бизнеса не дают возможности тратить время и деньги на теоретическую проблематику без надежной гарантии успеха. Владелец бизнес, его менеджер знают о бизнесе больше консультанта, который владеет определенной методикой и инструментами. Такой владелец сможет описать свой бизнес и представить бизнес-модель – ведь он управляет своим делом, он его формирует, планирует, развивает, контролирует и координирует его ресурсы, определяет стратегию и ставит цели. Однако он опишет свой бизнес с других точек зрения. Чаще с точки зрения финансово-экономических и ресурсных потоков

(примитивно это звучит так: «где-почём берем, что-как делаем, кому-за сколько продаем») или с точки зрения организованных структур («кто за что отвечает и что мы должны получить»). Реже, описание бизнеса выглядит как совокупность поставленных целей, решаемых задач и связанных с ними ресурсов (характерно для проектного управления). Видно, что предприниматель, инвестор, топ-менеджер, руководитель среднего звена, специалист не оперируют понятиями бизнес-процессов. Они смотрят на бизнес по-иному – с другой точки зрения.

Для логического мышления человека процессный (функциональный) подход не естественен, он произведен от иного способа восприятия и анализа окружающей действительности. В связи с этим и внедрение практики процессного управления заставляет не только перестраивать инструкции, но и поведение работников, которые должны теперь изменить восприятие своей работы с «естественного» на «процессное». Здесь явно что-то не то с бизнес-процессами – очевидно наличие проблемы.

К ОСНОВАМ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Для устранения многих проблем связанных с процессным управлением необходимо «подняться» на один уровень абстракции выше. Важно понять, что сам по себе бизнес-процесс – это, ни что иное, как «объект» или, в терминологии моделирования бизнеса: бизнес-процесс – это определенный тип «бизнес-объекта».

Почему всё-таки «объект»? При восприятии внешней среды, для анализа происходящего, выработки какого-то осмысленного поведения и выполнения адекватных действий человек вынужден выявлять в сплошном потоке окружающей действительности некоторые целостные единицы и оперировать ими. Так, например, при чтении, в потоке текста опознаются и понимаются отдельные его целостные единицы – «буквы», которые складываются в другие целостные единицы – «слова» (имеющие определенный смысл), которые в свою очередь составляют значимые смысловые выражения (словосочетания, предложения, абзацы и т.д.). Воспринимая поток текста и опираясь на выделенные в нем целостные единицы человек понимает суть и значение текста в целом. Аналогичным образом, выделяя целостные единицы в различных предметных областях, появляется возможность проводить их анализ, выяснять и изучать их характеристики, исследовать связи между такими целостностями. Для бизнеса кроме того представляет интерес возможность управлять некоторыми целостностями для достижения поставленных целей.

Практика успешного внедрения процессного управления показывает, что наиболее востребованным и результативным является развитие бизнес-процессов именно в тех направлениях и отраслях бизнеса, где функциональный подход наиболее типичен, а конвейер является оптимальным способом организации дела. Но эти случаи, когда подходит чистое процессное управление ограничены и не позволяют получить максимальную отдачу от моделирования бизнеса – это частные случаи более общего подхода. И во многих случаях появляется потребность понять суть самих бизнес-процессов и связанных с ними сторонних элементов. Поэтому, когда необходимо построение полноценной модели бизнеса для её анализа и развития, следует воспользоваться более абстрактным понятием «бизнес-объект».

Лучшей практикой моделирования бизнеса является исследование, упорядочивание, формализация и внедрение объектного управления, основанного на сложной модели, состоящей из разных типов бизнес-объектов. В основе бизнес-модели должен быть «объект», а не «процесс». Именно бизнес-объект является исходным понятием в моделировании и основываясь на этом понятии мы уже можем формулировать производный термин «бизнес-процесс».

ПОНИМАНИЕ БИЗНЕС-ОБЪЕКТА

Понять и указать бизнес-объект, в определенной степени легче, чем понять и сформулировать бизнес-процесс. Бизнес-объект – это некоторая и любая целостно-воспринимаемая сущность имеющая отношение к бизнесу (входящая в бизнес-модель).

Исследованию и формализации подлежат значимые для бизнес-модели объекты и важно даже не выделение максимального количества бизнес-объектов, а их одновременное эффективное структурирование, определение ключевых характеристик и взаимных связей.

Моделирование бизнеса, основанное на бизнес-объектах, позволяет:

- упростить процедуру её разработки и понимания её сущности и состава;
- вовлечь широкий круг специалистов;
- предложить гибкую модель для исследования и формализации;
- использовать широкий набор инструментов объектно-ориентированного дизайна

для разработки автоматизированных систем управления;

- найти стандартные и регулярные компоненты модели для их «тиражирования»;
- установить скрытые характеристики и связи элементов модели;
- сформировать простой и понятный тезаурус модели;
- ввести гибкое проектирование бизнес-процессов;

- повысить уровень абстракции бизнес-модели, а значит повысить её управляемость.

Бизнес-объект может быть определен как простой или сложный элемент модели бизнеса, он может иметь несколько или множество связей. Но для моделирования он представляет удобную операционную единицу, которая одновременно обладает:

- целостностью – неделимостью в заданных условиях;
- статичностью – неизменяемостью в течение некоторого промежутка времени;
- сущностью – атрибутивностью в рамках установленных требований;
- структурностью – возможностью быть делимым по требованию в заданных условиях;

- субъектностью – возможностью восприниматься и управляться как один элемент модели;

- формальностью – возможностью быть описанным с помощью некоторой информации, которая может быть обработана и распространена.

Бизнес-процесс сложно описывать и понимать, поскольку зачастую он связывает несколько бизнес-объектов, одновременно сам являясь объектом-описателем, как некоторая самостоятельная целостность.

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ В ЦЕЛОМ

Моделирование бизнеса позволяет построить полноценную картину его текущего существования, проанализировать сильные и слабые стороны, его возможности и угрозы и предложить направление его развития. Моделирование бизнеса, основанное на бизнес-объектах, как на элементарных абстрактных единицах, позволяет получить максимум преимуществ непосредственно в процессе такого моделирования и при использовании его результатов. Причем модель на основе бизнес-объектов намного ближе к «простому» пониманию бизнеса и искусственно не ограничивает управленческие технологии и инструментарий.

Бизнес-модель – это некоторое упрощенное (удобное для работы) представление реального бизнеса. В бизнес-модели можно выделить три её аспекта:

- сущностный, который рассматривает содержимое (наполнение) входящее в бизнес-модели;
- существования, который рассматривает организацию (структуру взаимодействия) бизнес-модели;
- целевой, который рассматривает мотивацию (необходимость) возникновения и развития бизнес-модели.

Бизнес-объект рассматривается на уровне сущностного аспекта бизнес-модели и является представлением (репрезентацией) некоторой целостности в бизнесе. Он обусловлен возникновением бизнеса и разграничением его с внешней средой.

Бизнес-процесс рассматривается на уровне аспекта существования бизнес-модели и является представлением некоторой упорядоченной связи бизнес-объектов. Он обусловлен взаимодействием бизнес-объектов.

Бизнес-слой рассматривается на уровне целевого аспекта бизнес-модели и является представлением некоторой структурированной взаимосвязи бизнес-процессов и бизнес-объектов. Он обусловлен необходимостью осуществлять управление взаимодействием бизнес-объектов и бизнес-процессов для достижения определенных целей (удовлетворения потребностей).

Построение бизнес-модели заключается:

- 1) в изучении её составляющих по всем трем аспектам;
- 2) в формализации и описании бизнес-объектов, бизнес-процессов и бизнес-слоев;
- 3) в обработке и сохранении полученной информации;
- 4) в использовании сохраненной модели (информации), в том числе прогнозировании поведения моделируемой системы.

РАЗВИТИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ

Проблемы процессного управления необходимо решать практически, совершенствуя созданные, изучая и предлагая новые методики, технологии и инструментарию моделирования бизнеса. Одно из направлений развития процессного управления – это объектное управление на основе моделирования бизнес-объектов с расширенным моделированием бизнес-процессов и бизнес-слоев.

Остановившись на бизнес-процессах, менеджмент фокусируется только на одной трети картины (представления) всего бизнеса. Причем этот фокус расположен где-то чуть левее от центра полноценной многоаспектной модели бизнеса. Действительно, упрощая понимание бизнес-объектов, из поля зрения выпадают некоторые стороны сложных организационных и экономических структур бизнеса, отдельные взаимосвязи целей и задач. А упрощая понимание бизнес-слоев, как комплексных подсистем бизнес-модели, из поля зрения процессных аналитиков исключаются в определенной степени сбалансированные цели, показатели и ресурсы бизнеса, сложные сквозные направления стратегического и операционного менеджмента.

Чтобы увидеть бизнес полностью необходимо расширить границы бизнес-моделирования. Бизнес-процессы – это только один из трех аспектов бизнес-модели. Достаточно ли видеть только 1/3 бизнеса, чтобы управлять им на все 100%?

v|bo