

Тема: BPM(Business process management)

Съдържание:

- 1. Същност на бизнес процесите.***
- 2. Същност на управление на бизнес процесите (BPM-business process management).***
- 3. Жизнен цикъл на BPM.***
- 4. Трите измерения на BPM- Управление, Бизнес и Процес.***
- 5. Същност на бизнес моделиране.***
- 6. Заключение.***

- 1. Същност на бизнес процесите.***

Всеки от нас постоянно работи или взаимодейства с някакъв процес. Когато сме на работа, подготвяме документи, изпращаме отчети и участваме в заседания. През свободното си време пазаруваме, планираме ваканцията си или организираме вечеря със семейството. Всички тези дейности представляват процеси, които дори не забелязваме, когато протичат безпроблемно. Когато обаче нещата не се развият както сме очаквали, бихме искали да знаем какво точно се е случило – нуждаем се от анализ на процеса. Процесите са важни, защото:

- Те са основен компонент на организацията;
- Организацията, която е фокусирана върху процесите, може да ги анализира, за да открие причините за проблеми от всякакво естество (свързани със структурата, служителите, контрола или самите процеси);
- Повечето организационни проблеми имат своите корени в определен

процес;

- Организациите управляват своите дейности много по-ефективно и по-ефикасно, когато начинът на мислене е ориентиран около процеса.

Тъй като живеем в свят, движен от клиентите, за компаниите би изглеждало естествено да се ориентират около онова, на което клиентите най-много държат. Обаче клиентите съвсем не се интересуват от дейностите, към които компаниите насочват повечето от своята управленска енергия- годишния бюджет, организационния график, оперативния план за изпълнение или схемата на възнагражденията. Те се интересуват единствено от резултатите. От гледна точка на клиентите, една компания съществува само за да създава стойност за тях. Въпреки това в твърде много компании реалното създаване и доставяне на стойност за клиента не е отговорност на някой конкретен служител. Напразно ще търсим хора, които са съсредоточени върху изпълнението на поръчките на клиентите, върху придвижването на нови продукти от концепция до реализация или върху разрешаване проблемите на клиентите. Вместо това работата, която създава резултати за клиентите, е разделена на малки парчета и разпръсната сред множество отдели и звена. В тези компании работниците, мениджърите и отделите се съсредоточават върху всяка от стъпките, които водят към създаване на резултати за клиентите, обаче никой не се съсредоточава върху всичките стъпки като едно цяло. Един служител приема обаждането на клиента, друг събира необходимата информация, трети решава какво трябва да се направи, четвърти предприема действия, но всъщност никой не наблюдава „отгоре” всичко това. Тези компании страдат от криза на процеса.

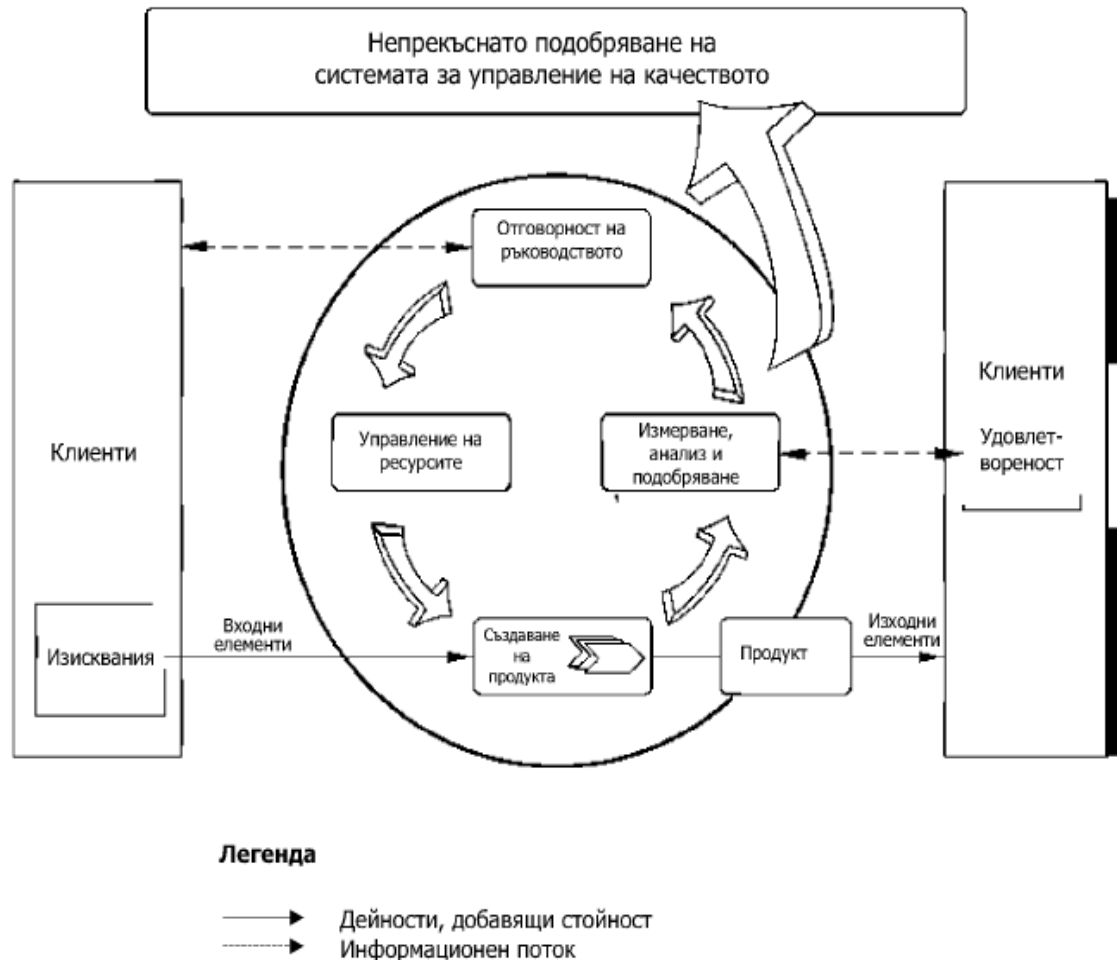
Създаването на стойност във всяка компания е основано на бизнес процесите, протичащи в нея. Рационалната им организация е решаващ фактор за превръщането им в конкурентно предимство за компанията. За да бъде постигната такава обаче, е необходимо бизнес процесите да бъдат детайлно анализирани и постоянно оптимизирани, т.е. управлението на процесите в организацията не трябва да бъде еднократна инициатива. Подобно понятие обаче трудно би могло да бъде изчерпателно дефинирано в едно изречение. При обобщаването на някои от предлаганите в литературата дефиниции, могат да се изведат следните шест основни характеристики на бизнес процеса:

1. *Определеност*: Трябва да са налице ясно дефинирани граници, вход и изход;
2. *Ред*: Трябва да включва дейности, подредени по определен начин във времето и пространството;
3. *Потребител*: Трябва да има получател на резултата от процеса;
4. *Добавяне на стойност*: Трансформацията, случваща се в рамките на процеса, трябва да добавя стойност за реципиента;
5. *Обвързаност с организационната структура*: Процесът не може да съществува

сам по себе си, трябва да се осъществява в рамките на организационна структура;
 6. *Крос-функционалност*: Един процес обикновено може, но не непременно свързва няколко функции.

За да запазят и подобрят конкурентоспособността си в условията на съвременния динамичен пазар, компаниите трябва внимателно да изследват и управляват своите бизнес процеси.

Като пример за приложение на процесния подход в управлението може да се представи модела за управление на качеството, заложен в стандарта ISO 9001:2008.



Фиг. 1 Модел на система за управление на качеството, основана на процесите

Процесите създават резултатите, които компанията предоставя на своите клиенти. Клиентите, резултатите и процесите са свързани в железен триъгълник. Не можете да имате сериозно отношение към един от тези елементи, без да се фокусирате и върху останалите два. Капацитетът ви да осигурите резултати, които клиентите очакват, до голяма степен зависи от това доколко добре ще проектирате и управлявате вашите процеси.

„Процес“ е дума, която днес се използва широко в света на бизнеса, но в много случаи неправилно. Казано накратко, процесите създават резултатите, които компанията

предоставя на своите клиенти. „Процес“ е технически термин с прецизна дефиниция: организирани в група и взаимно свързани действия, които, в своята съвкупност, създават някакъв резултат, стойностен за клиентите. Нека разгледаме внимателно това определение. Процесът е група от действия, а не само едно. Например приемането на една поръчка е процес, състоящ се от множество действия – получаване и записване на поръчката, заявяване на складова наличност, подбор и опаковане на стоки, планиране и осъществяване на доставката. Нито една от отделните задачи не може да създаде желанния резултат. Стойността се създава от цялостния процес, в който всички тези задачи се сливат по систематичен начин, заради някаква ясна цел.

Дейностите в един процес не са случайни или просто извършвани за момента; те са организирани и свързани. Те не включват неписъщи и неподходящи действия, а включените пък не могат да бъдат изпълнени в произволно избрана последователност. Процесът по изпълнение на една поръчка е поток от подходящи, взаимосвързани дейности, които трябва да се изпълняват в последователност, за да бъде постигнат желанният резултат. Не може да бъде пропуснато нито едно действие, всеки път се правят правилните неща, по правилния начин.

Всички дейности в един процес трябва да водят в своята съвкупност към една обща цел. Вместо да се фокусират върху своите индивидуални задачи в изолация, служителите, които изпълняват различни стъпки от процеса, трябва да бъдат обединени около една цел (да създадат резултат – стоки, доставени според поръчката). Клиентите, резултатите и процесите са свързани в железен триъгълник. Не можете да имате сериозно отношение към един от тези елементи, без да се фокусирате и върху останалите два. Капацитетът ви да осигурите резултати, които клиентите очакват, до голяма степен зависи от това доколко добре ще проектирате и управлявате вашите процеси. Процесите са пътят към резултатите, а оттам и към успеха в „икономиката на клиента“.

За целите на това изложение можем да приемем термините „процес“ и „бизнес процес“ за синоними и ще ги използваме паралелно.

2. Същност на управление на бизнес процесите (BPM-business process management).

BPM може да се дефинира като систематичен подход за подобряване на бизнес процесите в организацията (включващ тяхното проектиране, внедряване, контролиране, анализиране и оптимизация), който комбинира управленски методи и техники с инструменти на информационните технологии. Сътрудничеството между ИТ експертите и бизнес потребителите в тази сфера е насочено към разработването на приложения, осигуряващи ефективна интеграция на хора, информация и други ресурси, подчинени на задачата процесите в организацията да бъдат организирани така, че да подкрепят постигането на топ целите.

Динамичните промени в пазарната среда принуждават компаниите постоянно да реорганизируют дейността си, за да доставят все по-качествени продукти и услуги, по-бързо и на достъпна цена.

Най-важните причини, които принуждават компаниите да изследват и оптимизират своите бизнес процеси според проучване на СЮ от октомври, 2006, са следните:

- Увеличаване на производителността – 73 %;
- Намаляване на разходите – 62 %;

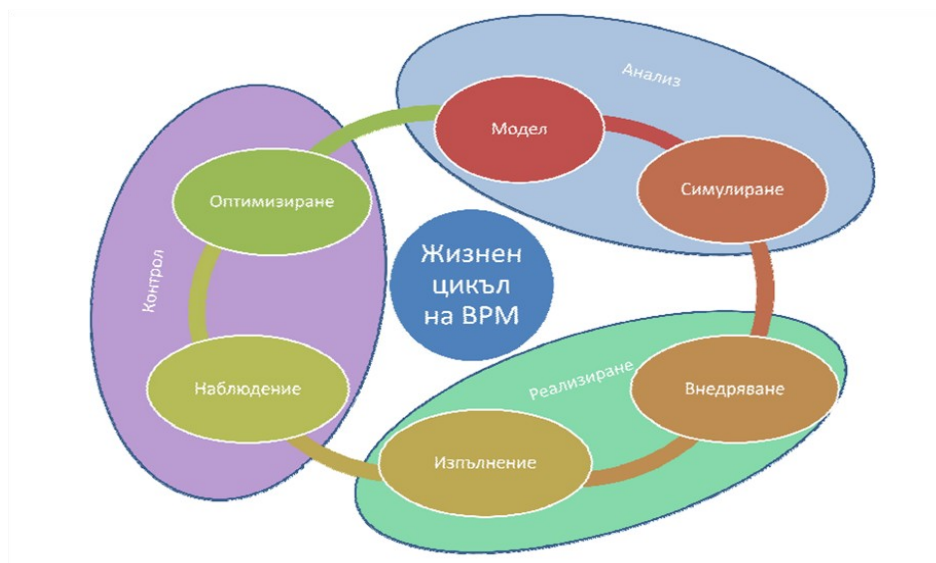
- Увеличаване на приходите – 50 %;
- Осигуряване на съответствие на процесите с регулации – 39 %;
- Ускоряване на процесите – 37 %;
- Насърчаване иновацията или развитие на нови продукти – 23 %;
- Отговор на конкуренцията – 10 %.

3.Жизнен цикъл на управлението на бизнес процеса.

Етапите от жизнения цикъл на управлението на бизнес процесите са организирани в циклична структура, която показва логическите зависимости между отделните фази.

Жизнения цикъл на един процес е съставен от 3 стъпки:

- Анализ(моделиране и симулиране);
- Реализиране(изпълнение и внедряване);
- Контрол(мониторинг и оптимизиране)



Етапите на моделиране и симулиране са всъщност част от фазата на **анализ на бизнес процеса**. Анализират се съществуващите бизнес процеси (анализът е насочен към идентифициране на различните видове дейности, какви работни процеси формират, как дейностите и процесите се контролират и как са свързани) и се симулират нови. Днес за тази цел се използва софтуер. Той включва графични редактори, които документират процесите; складове за модели на процеси и инструменти за симулация на бизнес процесите, чрез които процесите се проиграват много пъти, за да се измерят показателите на изпълнението им - като средно време и разходи. Подходящият дизайн намалява вероятността за проблеми през времето на функциониране на системата.

Внедряване и изпълнение на процесите: Съвременният софтуер дава възможност

целият бизнес процес да бъде дефиниран на компютърен език. Системата “реализира” бизнес операциите чрез свързани приложения или когато стъпката е твърде комплексна, за да бъде автоматизирана, системата изисква от потребителя да бъде подадена входяща информация. Пазарът за софтуер за управление на бизнес процеси е фокусиран повече върху разработването на модели чрез графични средства, отколкото чрез използване на текстови езици за моделиране на процеси, като целта е да се намали сложността на разработване на един модел. Визуалният подход на програмиране, използващ графични метафори, повишава производителността и е добре приет от потребителите.

Контрол на процеса: Мониторингът включва проследяването на индивидуалните процеси, за да се установи тяхното състояние, както и осигуряването на статистика за изпълнението на един или повече процеси. Пример за проследяване е да може да се установи статуса на клиентска заявка (напр. получена, изчакваща доставка, фактура-платена) – така че, ако има проблеми, да могат да бъдат идентифицирани и коригирани. Пример за статистика е генерирането на измервания например колко бързо се обработва клиентска поръчка, какъв брой поръчки са обработени през последния месец. Тези измервания могат да бъдат причислени към три категории: време за реализация, процент брак и производителност и са базата за установяване на потенциала на съответните процеси за последваща оптимизация.

BPM включва всичко от което има нужда за дизайн, изпълнение, анализиране и контрол на бизнес процеси:

- Моделиране и оптимизация на процеси – позволява бързото дефиниране на процеси и задаването на роли на всички участници в процеса(хора, системи и др.);
- Интеграция – позволява включването на информационни системи, база от данни, и други технологии към бизнес процеса. SAO(Service Oriented Architecture) прави това по-бързо и по-лесно от всякога.
- Изпълнение – превръща моделите в реални действия.
- Контрол – позволява контрола върху процесите, като отговаря на промените настъпващи в процеса вследствие промяна в правилата, изключения и др.
- Автоматизация на бизнес процесите.

4.Трите измерения на BPM:

BPM е уместно наименовано така, защото показва света на една една организация чрез трите ѝ измерения:Управление,Бизнес и Процес.

Управление на бизнес процеси

Процес

Бизнес – измерението на стойността :

Бизнес измерението е измерението на стойността и на създаването на стойност, както за клиентите така и за компанията. BPM пряко подпомага целите и задачите на една организация: въвеждане на иновации, подобряване на производителността, повишаване лоялността и удовлетворението на клиентите.

- BPM предоставя повече възможности от всякога за обвързването на дейностите с целите и стратегиите на организацията.
- BPM фокусира ресурсите на компанията в посока създаване на стойност за клиента.
- BPM позволява много по бърз отговор на промените които се случват в организацията и околния свят.

Процес – измерението на трансформацията:

Измерението на трансформацията създава стойност чрез структурирането (подреждането) на дейности наречени процеси. Процесите трансформират ресурсите и материалите в продукти и услуги за клиента. Тази „трансформация“ е всъщност какво прави компанията. Колкото по-ефективна е тази трансформация, толкова по-ефективно ще се създава стойност. Ефективните процеси генерират по малко загуби и създават повече стойност за клиентите и компанията.

- BPM пряко повишава ефективността на процесите чрез адаптирането и координирането на хора, информация и системи.

Прозрачност на процесите – прозрачността на процесите е критично условие за ефективен процес.

- Чрез BPM директно се виждат всички елементи на процеса, а именно модела, правилата, системите, участниците в процеса, както и самото представяне на процеса в реално време.
- BPM позволява на бизнес хората(служители) директно да променят структурата и протичането на процесите.

Гъвкавост на процесите – може би най-важната характеристика на процеса е неговата гъвкавост т.е. възможността да се адаптира към променящите се условия и събития и в същото време да запази цялостното си представяне и производителност.

- BPM доставя тази гъвкавост чрез минимизиране на времето и усилията необходими за превеждането на бизнес идеите и нуждите в действие.
- BPM позволява на бизнес анализаторите бързо да дефинират или променят бизнес процесите чрез техните модели. както и да ги симулират.
- BPM позволява на бизнес анализаторите да анализират различните сценарии на протичане на процеса чрез неговото симулиране;

Управление – измерението даващо възможност всичко това да се случи:

- Управлението поставя системите и хората в движение, процесите в действие в преследване на бизнес целите и задачите.
- От гледна точка на управлението, процесите са инструменти чрез които се постига успех.
- С помощта на BPM е възможно обединяването на всички системи, методи, инструменти и техники за управление и разработване на процеси, с цел създаване на цялостна система за управление на бизнес процеси.

Кой използва BPM?

- Бизнес анализаторите – да моделират (и променят) процесите, свързани с дейността на компанията, и да задават правилата, които контролират поведението на тези процеси
- ИТ – да интегрира необходимите вече съществуващи програми
- Съвместните екипи – да създават приложения за крайния потребител, които налагат процесите и правилата
- Ръководството – да следи производителността на процесите

5. Същност на бизнес моделиране:

Бизнес моделирането (моделирането на бизнес процеси) е широко понятие, отнасящо се до анализа, дизайна и изпълнението на бизнес процеси, като се използват езици за програмиране (BPMN - Business Process Modeling Notation, BPEL - Business Process Execution Language, UML - Unified Modeling Language, WS-CDL - Web Services Choreography Description Language) и други индустриални стандарти.

Бизнес анализаторите и мениджърите използват бизнес моделите, за представяне на настоящото и прогнозиране на бъдещото състояние на своите предприятия. Като сравняват високо прецизно разработени модели на “as is” и “to be” предприятия, специалистите по моделиране могат да установят специфичните трансформации, които могат да имат за резултат количествено измерими подобрения в техните

предприятия.

Приложение на бизнес моделирането:

Създаването на модел на една организация може да бъде полезно в няколко насоки:

- Подпомага мениджърите и анализаторите да разберат логиката на функциониране на системата като цяло и факторите, които ѝ влияят;
 - *Изграждането и изучаването на модела улеснява дефинирането на проблемите*, наблюдавани при функционирането на системата, и може да послужи за център на дискусия и да помогне за постигане на общо разбиране относно причините за тях;
 - Моделите помагат на анализаторите да формулират ключовите променливи, чието измерване е важно за вземане на правилни решения;
 - Отразят финансовите елементи, с което създават възможност за конкретен анализ на разходите и ползите от предлаганите решения;
 - Ако бъдат използвани усъвършенствани инструменти, каквито са съвременните софтуерните платформи за BPM, върху изградените модели може да бъде симулирана реалната работа на цялостната система в пълния контекст на организацията и човешките фактори;
 - Поведението на модела, може да послужи на анализаторите и мениджърите като убедителен аргумент “за” предлаганите от тях решения;
- Освен това изобразяването на дейността на организацията чрез разбираем и достъпен графичен език дава *възможност за бързо пренастройване на дейността при внедряването на промени в стратегията на компанията и пазарната среда*, защото персоналът е обучен да разбира и използва представените по този начин бизнес процеси.

Моделирането дава отговори на въпроси от вида “какво ще стане, ако” във връзка с различни функции на системата и възможни организационни и човешки въздействия. Използването на модели в управлението помага на планиращите да предвидят проблемите, преди да се сблъскат с тях в действителната реализация на проекта, освен това спестява време, необходимо за тестването на различни алтернативи, както и евентуални загуби вследствие на неудачни решения.

Приложение на моделирането в организацията:

- Внедряване на ISO и управление на качеството;
 - Вътрешно реструктуриране на организациите;
 - Предлагане на нови услуги;
 - Сливания и придобивания;
 - Управление на бизнес процеси;
 - Усъвършенстване на бизнес процеси;
 - Ръководене на IT в компанията;
 - Проектиране на приложения;
 - Внедряване на електронен бизнес (е-бизнес);
-
- Избор и внедряване на ERP /интегрирана система за управление на предприятието;
 - Избор и конфигуриране на CRM /система за управление на връзките с клиенти;
 - Съобразяване с регулации

Цели на бизнес моделирането:

А. Описателни цели:

- Проследява какво фактически се случва по време на процесите;
- Предлага гледната точка на външен наблюдател, който гледа начина, по който се изпълняват процесите и подобренията, които могат да бъдат внедрени, за да се направи да се изпълняват те по-ефективно и ефикасно;

Б. Предписващи:

- Дефинира желаните процеси и това как те трябва/биха могли да бъдат изпълнявани/ извършвани;
- Установява правила, насоки и образци за поведение, които, ако бъдат следвани, биха довели до желаното ниво на протичане на процеса;

В. Разяснителни:

- Предлага обяснения за логиката на протичане на процесите;
- Изследване и оценяване на няколко различни курса на действие/поведение на базата на рационални аргументи;
- Установява се категорична, ясно формулирана връзка между процесите и изискванията, които те трябва да изпълняват.

В зависимост от целите, които се поставят със създаването на модела на предприятието, от решаваните проблеми, а и от разполагаемите ресурси, могат да бъдат използвани различни **подходи за моделиране**.

Заклучение:

Да се подобри може само това, което е подробно описано, анализирано и измерено: Това е принципът на един успешен бизнес процес мениджмънт. Един професионален BPM е насочен към това, да визуализира и контролира всички стандартни процеси и работни стъпки между работниците и отделите в едно предприятие. Целта е константното разработване на нови, съответно подобряване на съществуващи бизнес процеси. *BPM е карта, на която трябва да заложим поради три основни причини: пести пари, пести време и създава стойност за организациите.*