

## Как повысить эффективность бизнеса: тенденции развития BPM-решений

К настоящему времени в большинстве крупных российских компаний в той или иной степени реализованы проекты в области BPM (Business Process Management): внедрение процессного управления, описание и совершенствование процессов, создание единых репозиторий бизнес-процессов и другие. Данный процесс сопровождается формированием у компаний понимания преимуществ и недостатков этой концепции, а также появлением новых тенденций, некоторые из которых освещаются в данной статье.

### Управление бизнес-процессами в современных условиях

Уровень подготовки руководителей в области процессного управления непрерывно повышался на протяжении последних 10 лет, и сегодня компании используют множество концепций, регламентов, стандартов и методик для управления бизнес-процессами. Но являются ли они достаточно эффективными? Ни для кого не секрет, что во время финансового кризиса 2008 года BPM-подразделения многих компаний попали под сокращения или ликвидацию. Это, с одной стороны, показало, что к тому моменту критичность BPM для задач управления компаниями была невысока, а с другой – вызвало эволюционное развитие идей BPM в последующие годы.

Компании стали активно использовать методики описания и совершенствования бизнес-процессов для целей управления ИТ, в том числе для формирования архитектуры ИТ-решений и требований к ним. Кроме того, развивались и технологические возможности

BPM-решений, что позволило по-новому взглянуть на управление бизнес-процессами.

Компания РДТЕХ выделяет следующие основные тенденции в развитии BPM-решений:

- ▶ расширение методов анализа бизнес-процессов и их интеграция в инструментарий автоматизации;
- ▶ переход к стандартам BPMN (Business Process Model and Notation) и BPEL (Business Process Execution Language), позволяющим “замкнуть” цикл управления бизнес-процессами на их автоматизации (реализовать концепцию “от моделирования до автоматизации”);
- ▶ интеграция с подходами управления архитектурой предприятия. Бизнес-процесс является одним из основных объектов управления в бизнес-архитектуре компании, однако эффективное управление архитектурой предприятия невозможно без интегрированного описания различных “доменов” – бизнес-архитектуры, архитектуры приложений, сервисов, данных, инфраструктуры;
- ▶ развитие подходов Business Activity Monitoring (BAM), которые позволяют менеджерам оперативно отслеживать бизнес-процессы и формируемые ими события, своевременно управлять их отклонениями и результативностью;
- ▶ совершенствование технологий Process Mining & Process Intelligence. Первая технология отвечает за восстановление и анализ бизнес-логики процесса на основе данных разрозненных информационных систем, поддерживающих его выполнение, а вторая – за контроллинг (расчет

показателей, анализ отклонений, контроль) бизнес-процесса;

- ▶ развитие направлений Social & Mobile BPM. BPM-инструментарий теперь позволяет не только экспортировать и представить архитектуру бизнес-процессов в корпоративном портале, но и реализовать идеи сетевого взаимодействия между участниками процессного управления по аналогии с социальными сервисами, в том числе с применением мобильного интерфейса.

С методологической точки зрения наиболее важным трендом является стремление интегрировать процессный менеджмент с управлением ИТ-архитектурой и архитектурой предприятия в целом. Ведь решение задач эффективного управления структурой процессов, их изменений, обеспечения непрерывности ИТ-поддержки бизнес-функций и дальнейшего повышения уровня зрелости компании невозможно без совершенствования управления информационными технологиями, интеграции управления ИТ-архитектурой и бизнес-процессами.

### Необходимость интеграции BPM с управлением архитектурой предприятия

За время, прошедшее с момента оформления концепции BPM, стало очевидно, что она не может развиваться без активного взаимодействия бизнеса с ИТ. Сегодня широко известны методики описания или совершенствования бизнес-процессов, организационных структур, систем сбалансированных показателей, бизнес-ролей и т.д. На прак-

тике же аналитик сталкивается с ограничениями поддержки бизнес-функций со стороны ИТ-окружения, информация о котором далеко не всегда присутствует в репозитории бизнес-процессов. В итоге при попытках проектирования бизнес-процессов “как должно быть” аналитик вынужден выполнять функции архитектора, отвечающего как за сам бизнес-процесс, так и за его ИТ-инфраструктуру (окружение). Отсюда сформировалась одна из тенденций развития подходов BPM – адаптация и расширение методов BPM для целей и задач управления информационными технологиями.

Так как более 80 % функциональных требований к корпоративным информационным системам в основе имеют функции бизнес-процессов, то одной из задач BPM

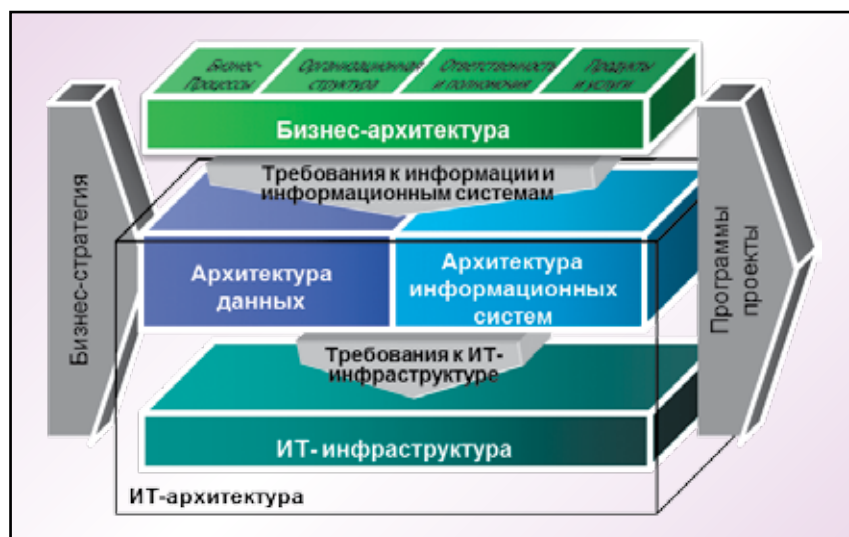
бизнес-функций, а также изменениям ответственности за участки бизнес-процесса и т.д., без существенных структурных изменений (которые, как правило, могут быть выполнены только посредством существенных изменений в ИТ-поддержке). Конечно, положительное влияние на процессные показатели эффективности от таких мероприятий есть, но, как правило, они носят точечный характер и не оправдывают ожиданий от проектов по оптимизации деятельности, поскольку имеют слабое воздействие на производительность труда.

Одной из причин, по которым изменения в процессах трудно внедрить, является отсутствие гибкости (agility) информационных систем и практики их постоянных изменений под бизнес-процессы.

ориентированный подход к управлению архитектурой и созданию приложений, а также реализация принципа “от моделирования до автоматизации”, требующего минимальных усилий по созданию нового кода. Oracle BPM поддерживает совместную работу по визуальному моделированию бизнес-процессов и их анализу для целей оптимизации – стандартные задачи BPM.

Целью интеграции с процессным управлением является баланс между автоматизацией бизнес-процессов и их гибкостью, адаптивностью к изменениям внешней и внутренней среды компании, улучшение взаимопонимания между ИТ и ключевыми пользователями. Актуальное описание бизнес-процессов в графической форме (форме моделей) может использоваться для таких целей в области управления информационными технологиями, как:

- ▶ построение эффективных процедур управления требованиями к внедряемым ИТ-системам;
- ▶ описание, инвентаризация ИТ-архитектуры в увязке с элементами бизнес-архитектуры с помощью содержательных графических моделей, формирование архитектурных моделей предприятия;
- ▶ внедрение методов и формирование планов по управлению жизненным циклом каждого приложения или ИТ-системы, приоритезация и формирование портфеля ИТ-проектов в привязке к архитектурным моделям предприятия, ИТ- и бизнес-стратегии;
- ▶ категоризация приложений по степени критичности для поддержки бизнес-процессов. Управление непрерывностью поддержки бизнеса;
- ▶ формирование сквозных процедур управления изменениями в компании.



Связь бизнеса и ИТ при помощи концепции управления архитектурой предприятия

было формирование таких требований для подготовки технических заданий при проектировании информационных систем. Основной проблемой, которую выделяют специалисты РДТЕХ, стал разрыв между специалистами BPM и архитекторами и разработчиками со стороны ИТ, которые используют в своей работе совершенно другие инструменты и методики.

Кроме того, подразделениям BPM не удалось в полной мере использовать потенциал оптимизации бизнес-процессов. В большинстве случаев оптимизация сводилась к изменениям или стандартизации маршрутов документов, одиночным изменениям логики процессов или

С этой точки зрения получившие в последнее время развитие системы Oracle BPM, Oracle SOA Suite имеют технологическую возможность быстрой автоматизации или модификации уже автоматизированного бизнес-процесса под меняющиеся требования внутренней среды организации. Такие потребности в гибкости и высокотехнологичности workflow- и интеграционной платформы имеются, как правило, в бизнес-процессах, критичных для бизнеса, неохваченных ERP-системой и довольно часто подвергающихся изменениям.

В основе новых технологических возможностей Oracle BPM и Oracle SOA Suite находится сервис-

## Эффективность управления архитектурой предприятия

Анализ опыта проектов, осуществленных компанией РДТЕХ,

которые были связаны с внедрением систем управления архитектурой предприятия (на базе инструментария ARIS IT Architect, ARIS Business Architect и alphabet planning IT), а также анализ взаимосвязи управления ИТ-архитектурой и системы процессного управления дают возможность сделать вывод, что внедрение описываемого подхода позволяет достичь следующих результатов:

- ▶ уменьшить длительность проектов с одновременным улучшением качества подготовки и детализации требований к внедряемым ИТ-решениям. Например, наличие корректного описания текущего ИТ-ландшафта и бизнес-архитектуры в границах внедряемого ИТ-решения дает экономию не менее 20 % стоимости ИТ-проектов только за счет сокращения расходов на сбор данных об ИТ-инфраструктуре и качественного управления бизнес-требованиями. Наличие корректного описания бизнес-архитектуры в зоне проектов также позволяет более точно оценить трудоемкость ИТ-проектов и избежать рисков, связанных с ее недооценкой;
- ▶ осуществить эффективную стандартизацию и унификацию бизнес-процессов и ИТ-компонентов архитектуры предприятия;
- ▶ организовать использование для целей управления архитек-

турой крупного предприятия единых стандартов, например TOGAF и методологий анализа и описания ARIS Framework, включая BPMN и BPEL для бизнес-процессов. Это уже в первый год эксплуатации системы может обеспечить эффект, измеряемый миллионами долларов;

- ▶ повысить управляемость компании за счет использования системного подхода и сквозного процесса управления изменениями;



Инструментарий управления архитектурой предприятия и Business Process Management

- ▶ построить единую среду взаимодействия между бизнес- и ИТ-пользователями и достичь компромиссов в задачах ИТ-обеспечения.

## Стирая границы между бизнесом и ИТ

Сегодня для того, чтобы оставаться конкурентоспособной и прибыльной, любая крупная компания вынуждена непрерывно изменяться и проводить множество мероприятий, направленных на технологические и организационные преобразования. Данный процесс невозможен без активного участия ИТ-служб, поскольку руководители, отвечающие за масштабные изменения в компании, нуждаются для принятия обоснованных управленческих решений в средствах, позволяющих анализировать все факторы, влияющие на бизнес, а значит – в самой тесной связи бизнес-архитектуры с ИТ-архитектурой. Для достижения такой связи методы и инструменты Business Process Management должны быть интегрированы в инструментарий управления архитектурой предприятия (Enterprise Architecture Management).

**Илья Караваяев, руководитель  
Практики ИТ-консалтинга,  
компания РДТЕХ**

## НОВОСТИ

### Autodesk Project Mercury

Компания Autodesk представительно представила новое поколение технологии для проектирования и строительства объектов инфраструктуры. Autodesk Project Mercury будет представлять собой целый ряд компьютерных, облачных и мобильных приложений и сервисов, позволяющих более эффективно применять технологию информационного моделирования зданий (BIM) для проектирования объектов инфраструктуры. Эта технология поможет инженерам, проектировщикам и другим специалистам повысить эффективность про-

ектирования, строительства и управления объектами транспортной и коммунальной инфраструктуры, природными ресурсами, а также проектирования объектов землеустройства и развития городских территорий.

“Финансирование, проектирование, строительство, обновление и управление инфраструктурой на нашей планете – задача, сложность которой все более возрастает. Для ее решения требуются новые подходы к проектированию и строительству объектов инфраструктуры, – говорит Амар Ханспал (Amar Hanspal), старший вице-президент

Autodesk по продуктам для информационного моделирования. – Project Mercury базируется на лидирующих в отрасли мобильных и облачных технологиях проектирования. Это огромный шаг вперед, новое поколение технологии, по сравнению с прежними конкурентными решениями, а учитывая возможности управления большими объемами данных и объединения широкого набора форматов, он откроет новые возможности еще более широкому кругу заинтересованных специалистов”.

В ходе конференции Autodesk University в Лас-

Вегасе компания представительно представила бета-версию сервиса для оптимизации дорожной сети для Autodesk Infrastructure Modeler. Представленный сервис – первый в серии облачных сервисов, которые планируется включить в Project Mercury. Он поможет инженерам и проектировщикам создавать наиболее экономически эффективные проекты дорог и магистралей, оптимизируя и автоматизируя вычисления, тем самым сокращая сроки работы над проектом и снижая затраты на строительство.