

Круглый стол

Нужен ли BPM промышленному предприятию?

Применение ИТ в сфере бизнеса всегда так или иначе преследовало цель повысить эффективность управления деятельностью компании – ее производственными и бизнес-процессами. Однако широкое внедрение на протяжении последних десятилетий ИТ-технологий в работу промышленных предприятий привело к появлению в рамках их ИТ-инфраструктур такого количества информационных систем различного назначения, что ИТ-департаменты оказались полностью сосредоточены на поддержке работы разнобразного ПО и весьма далеки от самого бизнеса и решаемых им задач.

Между тем, современное предприятие – это мобильная структура. Чтобы сохранять свои позиции на рынке, ему необходимо постоянно меняться в соответствии с изменением внешних условий и собственными целями. В этом процессе непрерывной трансформации бизнеса информационная инфраструктура оказалась самым инертным и неповоротливым звеном, препятствующим реализации объективной потребности в реинжиниринге бизнес-процессов предприятия. Преодолеть разрыв между бизнесом и ИТ призваны различные концепции адаптационных моделей взаимодействия бизнес- и ИТ-подразделений, среди которых год от года набирает популярность технология Business Process Management (BPM). Интерес к BPM растет не только в мире, но и в России, немалое количество отечественных компаний либо уже используют методологию и инструментарий BPM, либо предполагают делать это в ближайшем будущем. Обсудить актуальность и реальную ценность BPM-подхода для целей совершенствования управления бизнес-процессами на современном промышленном предприятии мы пригласили представителей ИТ-компаний, являющихся экспертами в области систем процессного управления.

В Круглом столе принимают участие:

Олег Головенко, заместитель директора практики консалтинга и бизнес-приложений, компания Software AG в России и СНГ;

Вячеслав Бутыркин, директор департамента систем управления бизнес-процессами, компания “Ай-Текно”;

Денис Реймер, генеральный директор, компания “ЛАНИТ – Би Пи Эм” (ГК ЛАНИТ);

Артак Оганесян, заместитель генерального директора по развитию бизнеса, компания EPAM Systems;

Эдуард Долгалев, менеджер WebSphere, компания IBM в России и странах СНГ;

Андрей Коптелов, директор BPM-практики, компания “Логика бизнеса 2.0” (ГК АйТи);

Олег Безгин, руководитель практики стратегического и управленческого консалтинга, компания РДТЕХ;

Сергей Плаунов, руководитель практики по внедрению BPM- и ESM-систем, компания КРОК.

– Зачем вообще нужен BPM? Что может дать BPM-система бизнесу, чего не может предложить широкий спектр систем других классов, предназначенных для оптимизации бизнес-процессов? Хочется понять, обладает ли BPM концептуальной новизной или это продукт эволюционного развития существующих технологий?

Олег Головенко, компания Software AG. Прежде чем говорить про какие-либо системы, необходимо определиться с самим понятием BPM. Что это такое? Для одних это системы, автоматизирующие определенные области бизнеса – бизнес-процессы, для других – управленческая система, основная суть которой – это внедрение в компании процессного подхода, управление процессами как сущностью, определение и контроль ключевых показателей результативности или эффектив-

ности процессов. Это направленность на конечный продукт, а не на что-либо иное.

И если BPM как управленческая дисциплина появилась достаточно давно, то системы автоматизации бизнес-процессов как таковые – это очередной логичный шаг в построении в компании системы управления бизнес-процессами.

Вячеслав Бутыркин, компания “Ай-Теко”.

Действительно, для начала, имеет смысл разобраться с терминологией. BPM (Business Process Management) – это методология, в основе которой лежит взгляд на деятельность компании или предприятия как на совокупность бизнес-процессов и которая предлагает подходы к их декомпозиции, формальному описанию, анализу и контролируемому изменению. BPMS (Business Process Management System/Suite) – пакет программных средств, предназначенных для автоматизации применения методологии BPM.

Какой пакет считать или не считать BPMS – вопрос, несомненно, тонкий, тем более что в связи с модностью этого направления поставщики программного обеспечения с большой охотой наделяют данной аббревиатурой свои продукты.

Можно основываться на следующем определении (тоже, впрочем, далеком от академичности): BPMS – это система, предоставляющая перечисленные ниже возможности:

1. Моделирование (“рисование”) бизнес-процессов в одной из распространенных графических нотаций. В настоящее время стандартом де-факто является BPMN (Business Process Model and Notation).
2. Обеспечение исполнения бизнес-процесса в точном соответствии с “нарисованной” моделью: каждая задача автоматически назначается пользователю или группе пользователей в тот момент, когда процесс до нее доходит; экранная форма, в которой пользователю отображается информация либо требуется ввод данных или принятие решения, спроектирована посредством BPMS и предъявляется пользователю исполняющим сервером BPMS; последовательность форм внутри одной задачи определена при моделировании и не может быть нарушена пользователем; вызовы других информационных систем и ожидание внешних вызовов происходят также в соответствии с моделью. Иными словами, что вы “нарисовали”, то система и исполняет.
3. Формирование онлайн- и статистической отчетности по метрикам процессов (средняя/максимальная/минимальная длительность исполнения экземпляров процесса и его отдельных задач; исполнение или неисполнение нормативов на срок выполнения процесса, задач или отдельных участков) и автоматическая эскалация на ответственных сотрудников при нарушении заданных пороговых значений показателей.

Нужна ли вашей компании BPMS? Если вы отвечаете утвердительно хотя бы на один вопрос из приведенного ниже списка – да, BPMS может являться наиболее эффективным инструментом решения ваших проблем:

- ▶ Ключевой бизнес-процесс проходит через несколько подразделений или через всю организацию?
 - ▶ Специфические бизнес-процессы не поддерживаются в ERP-системе?
 - ▶ Сотрудники выполняют свои задачи в двух и более системах?
 - ▶ Имеется ли высокая текучка низкоквалифицированных сотрудников?
 - ▶ Ваши бизнес-процессы подвержены частым изменениям?
 - ▶ Наглядное описание бизнес-процессов отсутствует или постоянно отстает от действительности?
- Этот список родился из основных свойств “классической” BPMS:

- ▶ Автоматизация сквозных бизнес-процессов, то есть исполняющихся в двух и более подразделениях компании.
- ▶ Управление или, как минимум, контроль корректности исполнения бизнес-процессов, поддерживаемых несколькими существующими информационными системами.
- ▶ Простота создаваемого при помощи BPMS пользовательского интерфейса, в основе которого обычно лежит концепция визардов, то есть последовательного предъявления пользователю экранных форм, поток которых зависит от принимаемых пользователем решений (нажатий на ту или иную кнопку на форме), но строго в рамках заложенного процесса.
- ▶ Высокая скорость первоначальной реализации бизнес-процесса и простота его модификации (по сравнению с традиционными средствами разработки и рядом быстро настраиваемых пакетных решений).
- ▶ Что нарисовано – то исполняется. Это принципиальное отличие от инструментов, автоматизирующих только процесс моделирования, но не содержащих среду исполнения процессов и поддержки рабочих мест.

Конечно же, BPMS является результатом эволюции других классов инструментов, но список положительных характеристик, взятых от родителей, достаточно велик, чтобы считать этот шаг революционным, вот часть из них:

- ▶ Средства быстрого проектирования и разработки – от стандартного инструментария программиста типа Visual Basic или Delphi.
- ▶ В большинстве случаев понятная бизнес-аналитику или бизнес-заказчику графическая нотация – от инструментов описания процессов.
- ▶ Настраиваемый поток управления – от систем класса work-flow.
- ▶ Портал, являющийся основной точкой взаимодействия пользователя с системой, – от классических порталных решений.
- ▶ Возможности по интеграции с существующими системами – от продуктов класса “сервисная шина предприятия”.

Денис Реймер, компания “ЛАНИТ – Би Пи Эм”.

В системах BPM можно обнаружить многие черты таких направлений, как Lean и SixSigma, подхода SOA, концепции реинжиниринга бизнес-процессов. При этом BPM впитала в себя как технологическую, так и бизнес-составляющую этих направлений.



Олег Головенко,
компания Software AG



Вячеслав Бутыркин,
компания "Ай-Техо"



Денис Реймер,
компания "ЛАНИТ – Би Пи Эм"



Артак Оганесян,
компания EPAM Systems

Главная ценность BPM-решения состоит в том, что оно способно повысить прозрачность процессов на предприятии, сформировать наглядные исходные данные для принятия решения о том, за счет автоматизации каких процессов в компании возможен наибольший рост эффективности. Прежде всего BPM-система, представленная одним продуктом, позволяет отказаться от кодирования при разработке бизнес-процессов в пользу понятных бизнес-экспертам и руководителям средств: моделей процессов, таблиц правил и т.д. Кроме того, BPM-система помогает выстроить работу всех участников бизнес-процесса, каким бы продолжительным и географически распределенным он ни был, в едином пользовательском интерфейсе и едином информационном пространстве. Система также способствует повышению эффективности управления бизнес-процессами за счет прозрачности, мониторинга и возможности гибкого их изменения. И именно с этой точки зрения BPM несомненно обладает концептуальной новизной, так как позволяет бизнес-пользователям изменять бизнес-процессы в кратчайшие сроки и с минимальным вовлечением ИТ-персонала. В отличие от других корпоративных систем, которые в большинстве случаев заставляют работать предприятие в рамках моделей, когда-то заложенных в них, BPM-решение позволяет учитывать индивидуальные особенности каждой компании, изменяющиеся обстоятельства и выстраивать бизнес-процессы в соответствии с этой спецификой.

Тенденция последних лет в этой области состоит в том, что BPM становится не разовым проектом, а основой корпоративных программ трансформации бизнеса. Интересно, что некоторые специалисты считают, что BPM-методология и процессный подход идеально соответствуют менталитету современных работников умственного труда, поскольку предлагают им четкий алгоритм работы, не вынуждая "проваливаться" вглубь системы и пытаться постичь ненужные в работе аспекты.

Артак Оганесян, компания EPAM Systems. Системы управления бизнес-процессами позволяют автоматизировать процесс по всем его шагам с учетом ветвлений. Большинство систем для управления ресурсами предприятий (ERP) или другие решения с трехбуквенными аббревиатурами в названиях изначально были нацелены на автоматизацию функций (например,

учетных). Однако в последнее время и ERP, и CRM, и другие системы включают в себя BPM-движки и переходят от реализации отдельных функций или фрагментов процессов к поддержке процессов целиком. Если же процесс затрагивает различные подразделения и системы, тогда также требуется платформа для их интеграции и выполнения сквозного бизнес-процесса. Вот тут BPM выходит на первый план.

Эдуард Долгалев, компания IBM. Любая компания работает по определенным правилам – в соответствии с внутренними бизнес-процессами. Чем быстрее и эффективнее организация способна исполнять свои внутренние процессы, тем эффективнее она функционирует на рынке. ИТ может предложить несколько способов оптимизации процессов: внедрение коробочного индустриального решения (ERP, CRM или др.), заказная разработка или третий вариант – BPM-системы. Коробочное решение позволяет сразу оценить расходы на ИТ, но подводный камень в этом случае – скорость и стоимость доработок от поставщика системы. Заказная разработка обеспечивает максимальную гибкость полученного решения, но риск этого варианта – неопределенность сроков и стоимости проекта. В технологии BPM заложены механизмы гибкости, обеспечивающие предсказуемость сроков и стоимости проектов и дальнейших изменений.

Андрей Коптелов, компания "Логика бизнеса 2.0". Ключевое отличие BPM-систем от ERP-систем или систем документооборота в том, что в них в качестве объекта автоматизации выделяется бизнес-процесс, что позволяет эффективно управлять им и при необходимости быстро вносить в него изменения. И чем чаще компания вынуждена изменять свои процессы, подстраиваясь под изменяющиеся требования клиентов, тем больше эффекта от внедрения BPM-системы.

Олег Безгин, компания РДТЕХ. Системы управления бизнес-процессами позволяют создавать бизнес-приложения в рамках всего предприятия, автоматизируя сквозные процессы вне зависимости от числа участвующих в них подразделений, информационных систем и источников данных для этих процессов. Если сравнивать BPM-системы с ERP, то последние ориентированы на интеграцию данных различных процессов (например, материально-технического обеспечения, управления



Эдуард Долгалеv,
компания IBM



Андрей Коптелов,
компания "Логика бизнеса 2.0"



Олег Безгин,
компания РДТЕХ



Сергей Плаунов,
компания КРОК

штатным расписанием) в процессы верхнего уровня (например, управления финансами и персоналом). Несмотря на то что ERP-системы зачастую поддерживают потоки работ (workflow), они не поддерживают сквозные процессы и ориентированы на выполнение отдельных функций, таких как управление материалами, например.

Таким образом, BPM-системы логически продолжают развитие систем автоматизации процессов предприятия, предоставляя бóльшую гибкость в выборе процессов и их границ.

Сергей Плаунов, компания КРОК. Основное отличие BPM от других систем – возможность оптимизировать бизнес-процессы. Другие классы систем, скорее, предлагают автоматизацию. Конечно, автоматизация бизнес-процессов однократно оптимизирует работу до определенного уровня. Но BPM-подход способен обеспечить предприятию возможность постоянной оптимизации и улучшения своих автоматизированных процессов.

– Где и в каких случаях имеет смысл внедрять BPM-продукты? Имеет ли значение уровень зрелости бизнес-процессов на конкретном предприятии? Может ли BPM стать основой корпоративной системы управления бизнесом?

Сергей Плаунов, компания КРОК. BPM-решение имеет смысл внедрять в первую очередь там, где эффективность бизнес-процессов воспринимается как необходимый компонент успешного бизнеса, а также выстроена или строится система управления, основанная на личной мотивации. В такой среде BPM формирует хорошую методологическую и технологическую основу для корпоративной системы управления.

Эдуард Долгалеv, компания IBM. Первыми кандидатами для внедрения BPM являются "зарабатывающие" процессы. То есть процессы, от которых напрямую зависит доход и эффективность организации, или те, например, где формируется нематериальный капитал – лояльность клиентов, узнаваемость бренда и т.д. BPM обеспечивает прозрачность и возможность непрерывного улучшения процессов. Один из наших клиентов изменил культуру работы нескольких подразделений после внедрения BPM. Раньше руководство только постфактум узнавало об эффективности этих

подразделений, сейчас BPM позволяет на ранних стадиях выявлять факты несоответствия регламентам, руководство в любой момент времени видит, кто и как из сотрудников работает. Появилась возможность обоснованно поощрять добросовестных сотрудников – теперь расчет зарплаты происходит на основе ключевых показателей (KPI) из BPM-системы.

Артак Оганесян, компания EPAM Systems. Имеет смысл начинать с тех процессов, которые определены и описаны четко и однозначно. Если в процессе есть много неопределенностей и вольной трактовки в принятии решений или реализации отдельных шагов, то тогда лучше отложить их в сторону и повременить. Наибольший эффект будет там, где на BPM-платформу переводятся часто повторяющиеся или массовые процессы, а также процессы, где критически важно прохождение определенных шагов. Автоматизация процессов принесет эффект и в том случае, если квалификация сотрудников компании (конечных пользователей) невысока. После реализации проекта от них потребуется лишь четко следовать инструкциям внедренной системы.

Андрей Коптелов, компания "Логика бизнеса 2.0". Наиболее эффективно внедрять BPM-системы в тех процессах, где происходит взаимодействие с клиентом, а именно в сфере управления заказами при позакказном производстве. Если говорить о BPM-системе как основе автоматизации бизнеса, то она мало подходит на эту роль. BPM-системы являются решением, которое применяется, когда "коробочные" продукты не подходят по функционалу или степени адаптивности.

Денис Реймер, компания "ЛАНИТ – Би Пи Эм". По данным аналитиков компании Gartner, BPM-системы целесообразно внедрять для автоматизации и управления теми процессами, которые подвержены достаточно частым изменениям и/или оптимизация которых может существенно повысить прибыль. В первую очередь это, действительно, процессы, связанные с взаимодействием с клиентами (маркетинг, продажи, гарантийное обслуживание, обработка претензий и пр.), а также административные процессы, разработка новых продуктов, контроль платежей и управление инцидентами.

Высокий уровень зрелости процессов на предприятии, как правило, способствует успешному внедрению BPM-системы. Но значительные результаты часто до-

стигаются и в организациях с не очень высоким уровнем зрелости процессов.

BPM-решение часто становится основой корпоративной системы управления бизнес-процессами. Но при этом большинство стандартных функций по хранению и обработке больших массивов данных остаются в традиционных системах ERP, CRM и пр., с которыми BPM-система успешно интегрируется.

Вячеслав Бутыркин, компания “Ай-Теко”.

Область применения BPMS достаточно широка, ведь процессы есть практически в любой компании любой сферы бизнеса. BPMS – это, в сущности, конструктор, при помощи которого создается новая информационная система. И это значит, что на выходе вы получите именно такое решение, которое наилучшим образом поддерживает именно ваши процессы. Конечно, этот подход сильно отличается от концепции “если в нашей системе нет какой-то возможности – значит, вам она не нужна”. Внедрение BPMS предполагает, что система создается под конкретный бизнес, а не бизнес должен подстраиваться под систему. Один из четких признаков, что предприятие “дозрело” до внедрения BPMS – наступление момента, когда вы, глядя на нарисованные диаграммы процессов, детализированные до 3-4-го уровня, задаете себе вопросы: “А что дальше с этим делать? Работают ли все или хотя бы половина сотрудников в точном соответствии с этими диаграммами? Можно ли это проверить? Как далеко ушли процессы от того состояния, которое было зафиксировано несколько недель/месяцев назад? Что нам даст, если мы сейчас пойдем обновлять эти диаграммы?” Это может быть неприятным моментом – осознать, что горы бумаги или десятки электронных диаграмм сами по себе ничего не гарантируют. Но есть и хорошая новость: качественное описание процессов будет весомым подспорьем при старте BPMS-проекта. Если же такого описания нет – не следует вкладывать ресурсы в его создание, лучше сразу начните проект внедрения BPMS. Для начала – небольшой, пилотный. Это поможет понять, что вы можете получить для своего бизнеса уже через несколько недель или месяцев, а если правильно выбрали процесс для пилота – то сразу же и получите ожидаемое, хотя бы и на небольшом отдельно взятом участке.

Олег Головенко, компания Software AG. Внедрять BPM-решение надо тогда, когда становится недостаточно скорости работы, качества результатов, точности процесса. И все это на фоне его высокой или завышенной стоимости. Возьмите, например, государственные электронные услуги. Это чистой воды BPM. Существуют несколько организаций, осуществляющих различные услуги для населения. Эти услуги связаны друг с другом, но отсутствие единого информационного пространства обязывало граждан с одним и тем же комплектом документов отстаивать очереди в каждой организации. BPM увязывает разнородные системы в единое пространство, что в конечном итоге значительно сокращает время на реализацию данных процессов и время, затрачиваемое заказчиками при заказе данных услуг.

К примеру, мы автоматизировали в Псковской области государственную услугу “регистрация рождения

ребенка”. Данная услуга предполагает, что, обращаясь через Интернет либо напрямую в ЗАГС, посетитель может одновременно зарегистрировать ребенка в ПФР, УФМС, страховой компании ОМС и Управлении образования. Посетитель может даже не догадываться, что эти документы готовятся в трех-четыре различных крупных организациях. Мы, внедрив решение BPM, увязали в единое информационное пространство системы, работающие в данных организациях. Посетителю теперь нет нужды оббивать пороги этих структур, а достаточно контролировать, опять-таки можно и через Интернет, выполнение заказанных услуг и прийти в ЗАГС уже за получением документов.

Конечно, уровень зрелости бизнес-процессов имеет значение, и существует множество различных методик их оценки. Но здесь главное соблюдать баланс. Не стоит тянуть с автоматизацией до тех пор, пока не будут подготовлены и выверены все необходимые документы и пока каждый сотрудник не сможет с “закрытыми глазами” выполнять свою работу. Любой бизнес-процесс, как и само предприятие, подвержено изменениям, и ждать идеального его состояния можно до бесконечности. Необходимо в каждом отдельном случае подходить к автоматизации бизнес-процесса не только и не столько с вопросом “как не навредить”, сколько с вопросом “а что даст автоматизация конкретного бизнес-процесса предприятию и какие выгоды получит от этого компания – временные, денежные, качественные”. И влияет на ответы на эти вопросы множество факторов – цель процесса, заказчики процесса, структура процесса, количество задействованного персонала, его существующая стоимость и, естественно, сама цель автоматизации.

Само понятие основной корпоративной системы управления бизнесом в нынешних условиях стало настолько расплывчатым и призрачным, что уместно пошутить: “Наши бизнес-процессы настолько прозрачны, что мы их не видим”. Ни одна из компаний-вендоров не предлагает на рынке одно решение, которое могло бы полностью автоматизировать всю деятельность предприятия. Если учитывать тенденции рынка, а именно большое количество проектов M&A как со стороны заказчиков, так и со стороны вендоров, становится понятным, что и смысл целенаправленного построения такой системы на решении одного вендора пропадает (различные решения от одного вендора порой интегрируются друг с другом хуже, чем со сторонними системами, а строить единую КИС в недавно купленном бизнесе слишком дорого, и далеко не факт, что это окупится).

Большинство компаний приходят сейчас к тому, что не нужно строить единую корпоративную информационную систему, а нужно проектировать корпоративную архитектуру предприятия, выбирая наиболее оптимальные решения с точки зрения требований бизнеса. И если на предприятии используется несколько решений одного класса, то, возможно, проще и правильнее будет увязать/интегрировать их друг с другом, чем заменить одно решение другим. Какой бы вариант ни был выбран, BPM может являться одной из составных частей данной корпоративной архитектуры.

– Какими параметрами должна обладать ИТ-инфраструктура предприятия, чтобы в нее могло быть вписано BPM-решение?

Эдуард Долгалев, компания IBM. Здесь нет четких ограничений или рекомендаций. В каждом случае должен быть персональный подход в зависимости от индустрии, особенностей рынка и конкретной организации.

Сергей Плаунов, компания КРОК. BPM-платформы хорошо адаптируются к уже сложившейся инфраструктуре и не требуют революционных изменений в начале внедрения. Но для того чтобы получить от BPM максимум, нужно планомерно строить архитектуру, основанную на принципах SOA.

Артак Оганесян, компания EPAM Systems. Все современные BPM-системы основаны на сервисно-ориентированной архитектуре. Это означает, что системы, составляющие ИТ-инфраструктуру предприятия, должны быть открыты для интеграции при помощи web-сервисов или с использованием программных интерфейсов. При этом важно, чтобы поддерживался не просто обмен данными, но и возможность инициировать процессы, запускать функции, получать результаты их выполнения. Тогда сквозной бизнес-процесс можно автоматизировать, вовлекая в него различные системы и конечных пользователей.

Денис Реймер, компания “ЛАНИТ – Би Пи Эм”. При внедрении BPM-системы одной из наиболее сложных задач проекта является ее интеграция с существующими системами. Поэтому, если инфраструктура организации уже опирается на принципы SOA и внедрена корпоративная шина, это может существенно снизить трудоемкость и время внедрения BPM.

Олег Безгин, компания РДТЕХ. На сегодняшний день практически все крупные производители BPM-систем имеют большое количество адаптеров к различным информационным системам, что позволяет автоматизировать процессы, интегрируя самые разные информационные системы с использованием сервисно-ориентированной архитектуры (SOA).

Андрей Коптелов, компания “Логика бизнеса 2.0”. В BPM-проектах очень много задач лежит в области интеграции. Сама автоматизация процесса происходит очень быстро, а вот интеграция с существующими учетными системами занимает множество времени. Именно поэтому ИТ-инфраструктура предприятия должна обладать возможностью к интеграции, и тогда внедрение BPM-системы будет происходить в разы быстрее.

Вячеслав Бутыркин, компания “Ай-Текно”. BPM-решение не требует каких-то определенных условий. Правильнее сказать, что от существующего ИТ-ландшафта зависит итоговый эффект. Если существенная часть бизнеса не автоматизирована вообще (Excel и Outlook не в счет) – эффект будет очень ощутимым: вы получите автоматизированные рабочие места, управляемый процесс, отчетность, критические для принятия решений метрики и бизнес-данные. Если процессы кусочно автоматизированы, то только от человека, сотрудника, зависит, в правильном ли он порядке поработает в нескольких системах, не замрет ли процесс, когда кто-то кому-то забудет позвонить или передать бумажку. За-

ставьте BPM-системы управлять этими системами, создайте “единое окно” пользователя для получения и передачи данных и управляющих команд в существующие системы. BPM-система не должна позиционироваться как замена всего и вся. Напротив, если какие-то системы отлично справляются со своими задачами – не выбрасывайте их, а включите в общий процесс.

– Как начать BPM-проект? Какими принципами следует руководствоваться при выборе BPM-решения? Как выбрать продукт, адекватный целям и потребностям конкретного бизнеса?

Сергей Плаунов, компания КРОК. BPM-проект надо начинать с поиска “драйвера” со стороны заказчика. Если в компании на уровне руководства нет осознания необходимости построения эффективной системы управления бизнес-процессами, все остальное не даст результата.

Эдуард Долгалев, компания IBM. Самое ответственное и важное, на мой взгляд, лежит не в плоскости ИТ. Самое сложное – это корректно определить цели и потребности бизнеса. То есть те процессы, которые следует автоматизировать, улучшить и/или повысить эффективность, а также необходимо иметь четкое понимание, что организация хочет получить в итоге.

Артак Оганесян, компания EPAM Systems. Перед началом проекта необходимо обследовать и описать процессы предприятия, а затем согласовать эти документы со всеми участниками проекта и лицами, принимающими решения. Далее надо понять, какие шаги из этих процессов уже автоматизированы в текущих системах. Если окажется, что есть пробелы, то тогда пора приступать к выбору BPM-решения. При этом надо учесть специфику программных платформ, уже внедренных на предприятии.

Андрей Коптелов, компания “Логика бизнеса 2.0”. При старте BPM-проекта не надо сразу бросаться автоматизировать тот или иной бизнес-процесс. Сначала необходимо выделить карту процессов компании, оценить их с точки зрения целесообразности совершенствования, после чего принимать решение о необходимости внедрения тех или иных инструментов автоматизации. С моей точки зрения, BPM-система должна обладать серьезными интеграционными возможностями, и тогда ее внедрение будет идти без особых проблем. При выборе того или иного бренда необходимо ознакомиться с кейсами на предприятиях подобных вашему, что сразу покажет сильные и слабые стороны той или иной системы.

Вячеслав Бутыркин, компания “Ай-Текно”. Первая рекомендация по старту BPM-проекта – не пытаться сразу же переложить на платформу самый важный и самый большой процесс компании. Начните с малого. Например, наша компания предлагает подход POC (Proof of Concept – Подтверждение Концепции). Суть подхода в том, что наша команда за короткий промежуток времени создает небольшое решение на базе той или иной BPM-системы, “по мотивам” какого-то бизнес-процесса компании-заказчика. Во время этой работы вы понимаете, какая

степень участия ваших ресурсов (аналитиков, конечных пользователей, руководителей) требуется для успешной реализации BPM-решения. Для успеха всего проекта просто обязательны совместные усилия: поскольку какими бы экспертами мы ни были, это – ваш бизнес, и только вы знаете и понимаете все его нюансы. После завершения РОС вы увидите “живой”, “двигающийся” стенд, причем на тему, близкую именно вам. После или вместо РОС разумно запустить пилотный проект – недолгий, небольшой, но с точными бизнес-целями. “Просто посмотреть, как оно работает” – это не бизнес-цель. А вот оптимизировать или хотя бы установить и посчитать метрики на конкретном небольшом участке, на котором сотрудники работают, передавая друг-другу бумажки или пересылая таблицы, – цель вполне подходящая. Далее следует действовать поэтапно, что-то делая параллельно, что-то последовательно, опираясь на результаты предыдущего этапа. Главное, не позволять исполнителю проекта “уходить в себя”, принося раз в год какие-то результаты, хоть и соответствующие техзаданию годичной давности, но уже не самые актуальные.

Олег Безгин, компания РДТЕХ. Поскольку BPM-система предназначена для автоматизации бизнес-процессов, то проект необходимо начинать с выбора бизнес-процесса(ов) для автоматизации. Важно понимать, что любой процесс требует оптимизации в случае его автоматизации, так как, например, электронный и “бумажный” документооборот – два совершенно разных процесса.

При выборе BPM-решения рекомендуется обращать внимание на степень соответствия решения требованиям бизнеса, на его функциональность, масштабируемость, возможности расширения функциональности, планы вендора по дальнейшему развитию решения и его поддержке. Немаловажное значение играет наличие у вендора или его партнера профессиональной команды для реализации проекта, а также наличие ранее осуществленных проектов на базе данного решения.

Денис Реймер, компания “ЛАНИТ – Би Пи Эм”.

При выборе BPM-решения рекомендуется изучить последние отчеты ведущих аналитических компаний для понимания общей расстановки сил на этом рынке, а также плюсов и минусов основных производителей BPM-систем. Это в первую очередь относится к исследованиям Gartner, чей последний отчет, характеризующий поставщиков и тренды в наиболее продвинутом сегменте BPM, так называемом iBPM (“интеллектуальный” BPM), появился в сентябре 2012 года. После этого можно составить список из трех-четырех лидеров и провести серию встреч с их представителями для детального обсуждения возможностей лидирующих BPM-систем.

Олег Головенко, компания Software AG. Как я уже говорил, прежде всего необходимо как раз определить эти самые цели и потребности бизнеса. Порой это самое сложное. Бизнес в данном случае довольно таки консервативен и не очень-то любит, когда кто-либо предлагает его оптимизировать. Люди привыкли к своему рабочему месту, в том числе виртуальному, а помимо всего прочего автоматизация ведь позволяет контролировать выполнение задач в рамках процесса. Кому понравится контроль каждого его шага? Отсюда и столь небольшое

количество проектов в части автоматизации бизнес-процессов. А ведь процесс перед его автоматизацией необходимо еще и понять. Понять его логику, определить все действующие лица, результаты (основные и промежуточные), ресурсы и материалы, используемые в рамках процесса. Не стоит забывать и про ИТ-поддержку. В большинстве компаний реализовано уже большое количество информационных систем, с которыми необходимо будет интегрироваться, и перед проектом надо будет собрать информацию по ним, а если в компании отсутствует централизованное ИТ-управление, то тот самый ИТ-зоопарк умножается на два.

Собственно, начинать BPM-проект надо с согласия руководителей рассматриваемых процессов на его реализацию, с их согласия поддерживать этот проект со своей стороны, мотивировать, а порой просто заставлять сотрудников учиться работать по-новому. Далее необходимо понять, спроектировать и согласовать само представление процесса со всеми заинтересованными лицами (для этого можно использовать различные специальные системы, например ARIS). Далее понять, как на данный момент процесс автоматизирован и с помощью каких средств, также определить, какие из информационных систем должны остаться, а от каких стоит отказаться.

Выбирать же продукт стоит, ориентируясь не только и не столько на его стоимость, сколько на его качество и функциональность. А определить это можно по количеству проектов, реализованных в мире в рассматриваемой отрасли, изучив отчеты аналитических агентств, реализовав несколько пилотных проектов. Поначалу это, возможно, будет несколько затратно, но, выбрав наиболее оптимальное решение, можно быть уверенным, что эти затраты окупятся.

– Какими свойствами должна обладать продвинутая BPM-система? Какой инструментарий BPM сегодня наиболее востребован в России?

Сергей Плаунов, компания КРОК. Пока больше внимания уделяется инструментам моделирования процесса и разработке компонентов его автоматизации. Мониторинг, имитационное моделирование, изменение процессов востребованы меньше, но постепенно и такие компоненты становятся актуальными в проектах.

Артак Оганесян, компания EPAM Systems. К счастью, на сегодняшний день основные требования к BPM-системам достаточно хорошо определены. Возможности платформ от практически всех ведущих поставщиков более-менее равны друг другу. Отмечу, что для целостного внедрения эффективного управления бизнес-процессами надо задуматься не только о BPM, но и о более комплексном проекте – единой связке решений SOA+BPM+EAI+MDM. В России из такого класса систем получили распространение решения от IBM, EMC Documentum, Oracle, Microsoft, SAP, IDS Scheer/Software AG, TIBCO. Применяются и решения с открытым кодом.

Эдуард Долгалев, компания IBM. Самая важная характеристика здесь – скорость. Скорость реализации проектов, скорость обнаружения неэффективных мест и

скорость их устранения. BPM – это бизнес-система, где представители бизнеса принимают активное участие во всех этапах – от проектирования до оптимизации. То есть нотации, интерфейсы и т.д. должны быть интуитивно понятны и близки бизнес-пользователям. И наконец, третье – это поддержка индустриальных стандартов, иначе есть риск получить проект “заказной разработки”.

Наши российские клиенты особенно требовательны к срокам проектов. Мы видим востребованность универсальных решений, способных закрыть не только проектирование, но и автоматизацию, и сбор KPI, и симуляцию на основе собранной статистики с целью повышения эффективности. Клиенты отдают предпочтение системам с единой моделью данных, где не требуется перегрузка данных из систем проектирования в системы автоматизации, а затем в системы анализа.

Андрей Коптелов, компания “Логика бизнеса 2.0”. Основная ценность BPM-системы заключается в скорости внедрения, интеграционных возможностях, масштабируемости и удобстве внесения изменений. При этом крупные компании чаще используют западные разработки, а в небольших компаниях чаще можно увидеть применение “легких” российских систем.

Денис Реймер, компания “ЛАНИТ – Би Пи Эм”. Совершенно верно. Ключевое преимущество, которое компании ждут сегодня от BPM-систем – это возможность быстрого внесения изменений в бизнес-процессы, поскольку выигрывает тот, кто умеет быстро адаптироваться к изменениям на рынке, в законодательстве, в поведении конкурентов и, учитывая эти переменные, своевременно улучшать свои процессы.

В 2012 году компания Gartner опубликовала отчет, в котором аналитики приходят к выводу о появлении нового поколения BPM-систем для “интеллектуального” управления бизнес-процессами (iBPM). Аналитики поясняют, что к уникальному функционалу таких систем по сравнению с классическими BPM-системами относятся следующие возможности: прогнозная и адаптивная аналитика в режиме реального времени, обеспечение работы с процессами через все основные мобильные приложения, встроенные возможности корпоративной социальной сети и полноценное управление бизнес-событиями. Лидирует в составленном Gartner рейтинге поставщиков “интеллектуальных” BPM-систем партнер ЛАНИТ в данной области – компания Pegasystems.

Олег Головенко, компания Software AG. Гибкость, масштабируемость, надежность, безопасность, минимум разработки программного кода и, естественно, постоянное развитие – вот обязательные характеристики продвинутого BPM-решения. Должна быть также уверенность, что вендор будет продолжать развивать систему, что будут реализованы новые функции, модули. Например, сейчас появились новые тенденции, а именно ориентация BPM на облачные технологии и социальные сети, что вполне закономерно.

Россия очень большая страна, и любое BPM-решение здесь найдет своего заказчика.

– Каковы наиболее распространенные ошибки внедрения BPM-проектов? Как их

можно избежать? Существуют ли обкатанные методики внедрения такого рода проектов, позволяющие свести существующие риски к минимуму и получить максимальные преимущества?

Артак Оганесян, компания EPAM Systems. Есть две причины, которые приводят к провалу проекта внедрения BPM. Это попытка, во-первых, автоматизировать случайные и стихийные процессы и, во-вторых, автоматизировать все и вся сразу от и до. Методика же здесь простая. Сначала надо понять и описать процессы. Приступить к их автоматизации можно только тогда, когда есть полная определенность. Иногда полезно не пытаться сразу отразить в системе весь процесс вплоть до деталей, а начать с обобщенных шагов верхнего уровня. Затем постепенно и итерационно декомпонировать их на подпроцессы.

Денис Реймер, компания “ЛАНИТ – Би Пи Эм”. Ключевой задачей при внедрении BPM-систем является выбор “подходящих” для автоматизации бизнес-процессов. Это обусловлено сложностью интеграции с существующими системами организации, которые зачастую живут своей жизнью и требуют доработок для эффективного использования в сквозном бизнес-процессе. Поэтому важным моментом становится синхронизация команд разработки и эффективное управление интеграционной составляющей проекта. Для того чтобы избежать большинства ошибок, необходимо создание центра экспертизы внутри организации, который будет отвечать за правильную архитектуру, выделение общих компонентов процессов и поддержание целостности в рамках программы BPM в масштабах всего предприятия.

Второй распространенной ошибкой является получение результатов проекта, несоответствующих ожиданиям бизнес-пользователя. Поэтому для внедрения BPM наиболее эффективным будет Agile-подход, который позволит разбить проект на множество итераций и получать обратную связь для корректировки хода проекта и конечного результата.

Очевидно, что для эффективного внедрения BPM необходимо выбрать пилотный проект – некий процесс, в котором интеграционная составляющая будет минимальной. Это позволит сосредоточиться на самом бизнес-процессе, а уже следующим этапом подключать необходимые системы.

Эдуард Долгалев, компания IBM. Не стоит начинать BPM-проект, если нет спонсора и “толкача” со стороны бизнеса. BPM – это прежде всего бизнес-инструмент. Его использование не по назначению – выбор заведомо тупикового пути. У нас есть проверенная методика по формированию проектной команды и ведению проекта. Эта методика опробована и хорошо себя зарекомендовала на российском рынке. Все организации, использовавшие ее, получили показатели эффективности проектов, соответствующие мировым практикам в этой области.

Андрей Коптелов, компания “Логика бизнеса 2.0”. Ключевой ошибкой при внедрении BPM-систем является их применение в тех процессах, где в них нет необходимости. Например, в процессе закупок проще

обойтись стандартными коробочными продуктами, где уже настроена учетная модель и пользовательские формы. В процессах же управления заказами “коробочное решение” будет сдерживать изменения бизнес-процесса, необходимые для соответствия изменяющимся требованиям клиента. Именно поэтому на первых этапах проекта нужно анализировать применимость BPM-систем для процессов, нуждающихся в автоматизации, уделяя особое внимание зрелости существующих в компании практик управления.

Сергей Плаунов, компания КРОК. Наиболее часто ошибки BPM-проектов связаны с недооценкой важности методологической составляющей и необходимостью внедрять эти подходы и технологии “сверху”. Зачастую заказчик попадает в ловушку, которую создает легкость первичного освоения современных инструментов BPM-платформ. Создается обманчивое впечатление, что и весь проект будет сверхлегким, но при внедрении BPM надо учитывать множество аспектов.

Олег Головенко, компания Software AG. Основная ошибка та же, которую совершили декабристы. Нельзя внедрять BPM, не объяснив сотрудникам, начиная от топ-менеджеров и заканчивая рядовыми сотрудниками, что такое бизнес-процесс, почему к нему так много внимания, что такое управление бизнес-процессами, а также почему и чем оно отличается от того, как есть сейчас.

В России существует достаточно большое количество проектов, которые закончились ничем именно потому, что сотрудники не увидели выгод от BPM-проектов, будь то проектирование бизнес-процессов или их автоматизация.

При этом в мире иная тенденция. И в США, и в Европе уже сформировались определенные референтные модели бизнес-процессов в различных отраслях.

– Решение о внедрении той или иной системы принимается бизнесом на основе анализа ожидаемых экономических или других выгод. Существуют ли критерии эффективности BPM-проекта?

Сергей Плаунов, компания КРОК. Критерии эффективности существуют, и в случае с BPM они гораздо более “осязаемы”, чем со многими другими технологиями. Фактически инструменты измерения показателей эффективности процессов встроены в саму платформу и в каждую модель бизнес-процесса. Остается только правильно определить структуру показателей и настроить модель.

Денис Реймер, компания “ЛАНИТ – Би Пи Эм”. BPM следует рассматривать как платформу для непрерывного повышения эффективности бизнеса. Поэтому оценивать эффективность одного BPM-проекта в масштабах организации может быть не совсем корректно. Тем не менее, в оценке эффективности проекта можно опираться на следующие критерии.

Во-первых, рост прибыли от создания на базе BPM-системы совершенно нового процесса, который было сложно или даже невозможно создать без применения данной системы. Этот показатель очень нагляден, и его,

как правило, легко измерить, так как в результате реализации проекта появляется совершенно новый процесс.

Во-вторых, рост прибыли от оптимизации на базе BPM-системы существующего процесса. Например, сокращение затрат за счет создания “сквозного” процесса с единым пользовательским интерфейсом и/или рост доходов за счет функционала кросс-продаж в реальном времени.

В-третьих, сокращение времени и затрат на корректировку процессов, реализованных в BPM-системе, для оперативной реакции на изменение законодательства или рыночной ситуации. А также для реализации в более короткие сроки проектов развития компании.

Стоит учитывать, что с каждым новым автоматизированным бизнес-процессом экономическая эффективность проекта становится выше за счет повторного использования блоков функционала и ранее отработанных решений.

Олег Головенко, компания Software AG. Критерии эффективности есть, но во многом это усредненные значения, полученные в ходе опросов заказчиков, внедривших процессное управление. Ориентироваться на них, конечно, стоит, но с определенной оговоркой, что в конечном итоге эффективность таких проектов будет полностью зависеть от того, как сейчас у вас реализованы бизнес-процессы, есть ли поддержка со стороны руководства, какова корпоративная архитектура компании и т.д.

Артак Оганесян, компания EPAM Systems. BPM-система эффективна, если помогает оптимизировать процессы и экономить трудозатраты, а также гарантировать выполнение всех шагов и тем самым сводить к минимуму последствия того, что какие-то обязательные функции в рамках процесса оказались невыполненными. Кроме того, предоставлять возможность задавать контрольные метрики для шагов по ходу процесса, отслеживать их и понимать, где можно добиться сокращения сроков выполнения задач и функций. В случае с автоматизацией рутинных задач низкоквалифицированного персонала достигается экономия на обучении и сокращении количества ошибок.

Андрей Коптелов, компания “Логика бизнеса 2.0”. В большинстве BPM-проектов менеджмент ставит задачи сокращения времени реакции на заявленную потребность клиента, и именно поэтому эффектом от BPM-системы чаще всего является сокращение срока обработки заказа клиента.

Эдуард Долгалева, компания IBM. Обычно BPM рассматривают для задач повышения эффективности и гибкости организации. Основным критерий для коммерческих организаций – это возможность меньше тратить и больше зарабатывать с меньшими рисками для бизнеса (без BPM-систем речь часто идет не о предполагаемых, а об уже реализовавшихся рисках – потерях). Для государственных учреждений основным критерий – прозрачность и возможность быстро адаптироваться к требованиям регулирующих и контролирующих органов.

– Вы можете привести пример успешной реализации BPM-решения, продвигаемого

вашей компанией, на российском или зарубежном предприятии реального сектора экономики? Что, по вашему мнению, предопределило его успех?

Артак Оганесян, компания EPAM Systems.

Для одного из своих заказчиков – производителя бытовой техники – мы реализовали проект на основе технологий SAP. В его рамках, в частности, были разработаны процессы управления жизненным циклом продуктов компании, выполнена интеграция с ERP-решением и созданы интерфейсы для взаимодействия со множеством внешних систем. Также на SAP был выполнен проект для одной из крупнейших компаний на рынке FMCG. Здесь задача заключалась в улучшении процессов по управлению жизненным циклом данных. Еще один проект – управление процессами middle- и back-офисов для поддержки регуляторных требований в одном из инвестиционных банков (использовалась платформа TIBCO). На IBM WebSphere мы реализовали процессы обработки заявок от клиентов на подключение, изменение биллинговых условий или использование других сервисов для одного из операторов связи. Во всех случаях факторы успеха – это четкое понимание, какие процессы мы охватываем, их детальное описание и проработка. Ну и стандартные вещи для любого ИТ-проекта – точное распределение ролей между участниками команд со стороны заказчика и поставщика, постоянный диалог, заинтересованность и поддержка со стороны топ-менеджмента, реалистичные ожидания и четкое планирование работ, вовлеченность в проект ключевых пользователей.

Сергей Плаунов, компания КРОК. Сама компания КРОК – отличный пример успешной реализации BPM-решения. Многие бизнес-процессы у нас автоматизированы с использованием BPM. И, например, после внедрения системы процесс старта проектов для заказчиков стал проходить оперативнее и без лишней бумажной волокиты.

Андрей Коптелов, компания “Логика бизнеса 2.0”. Примеры эффективного применения BPM-систем, внедренных нашей командой консультантов и разработчиков, существуют в телекоммуникационном и банковском секторе. Успех данных проектов предопределила заинтересованность менеджмента компании заказчика и экспертиза специалистов нашей компании во внедряемых BPM-продуктах.

Денис Реймер, компания “ЛАНИТ – Би Пи Эм”. Примеров успешных внедрений BPM-решений в мировом масштабе очень много. На предприятиях одними из наиболее часто автоматизируемых процессов являются процессы, связанные с исполнением гарантийных обязательств, а также с претензионной работой. Использование BPM-решений позволяет эффективно автоматизировать такие процессы в географически распределенных компаниях.

Одним из наиболее интересных BPM-проектов последних лет является разработка и внедрение на базе платформы Pega BPM (вендора Pegasystems, партнером Золотого уровня которого является компания “ЛАНИТ – Би Пи Эм”) решения для управления ключевыми процессами крупнейшего европейского аэропорта Хитроу.

Задумывая проект, топ-менеджеры Хитроу после тщательного анализа отказались от применения специализированных отраслевых решений из-за недостаточно развитого функционала по управлению комплексными задачами (кейсами). Благодаря успешному внедрению системы Pega BPM удалось решить ключевую проблему аэропорта – снизить процент задержанных рейсов в два раза. Успех этого проекта был, на наш взгляд, обусловлен уникальными возможностями системы Pega.

Кроме того, в этом году начался еще один масштабный проект на базе системы Pega BPM по управлению инцидентами в нефтегазовой компании BP. Этот проект был инициирован под влиянием последствий разлива нефти в Мексиканском заливе в 2010 году. BPM-система потребовалась BP для применения всех современных возможностей по управлению процессами, необходимых для предотвращения и устранения инцидентов в восьмидесяти странах присутствия BP.

Олег Головенко, компания Software AG.

Software AG – международная компания, которой в мире реализовано большое количество успешных проектов в различных отраслях – в банковской сфере, в энергетике, на государственных предприятиях, в промышленности и т.д.

В России также есть чем похвастаться. Например, платформа ARIS, предназначенная для проектирования и анализа бизнес-процессов, применяется примерно в 80 % крупнейших компаний России, и проектов, реализованных на данном решении, – десятки, если не сотни.

Если же говорить про автоматизацию бизнес-процессов на базе платформы Webmethods, то хотя проектов в России и СНГ не так много, все они более чем успешны. Это, например, такие проекты, как автоматизация процесса бизнес-планирования в компании “КазМунайГаз”, автоматизация государственной услуги “регистрация рождения ребенка” в Псковской области, автоматизация банковских процессов в Темир-банке. Все это абсолютно разные отрасли, и везде успешно реализовано данное решение, что подтверждает его надежность, гибкость и большие функциональные возможности.

– Какими вам видятся перспективы и тенденции развития BPM-сегмента?

Артак Оганесян, компания EPAM Systems.

Более тесная интеграция с базовыми программными платформами, в первую очередь интеграционными решениями и порталами. Перевод горизонтальных и вертикальных систем (ERP, CRM, DMS, CMS и др.) на единые BPM-движки – это поможет обеспечить взаимную совместимость. Уверен, что системные интеграторы и консалтинговые компании будут предлагать целые процессы или их фрагменты в виде готовых продуктов для внедрения (как минимум, лучшие практики или шаблоны, с которых надо начинать автоматизацию бизнеса).

Сергей Плаунов, компания КРОК. За последние 3-4 года в этом сегменте произошло много поглощений, рынок консолидируется. Это касается и технологий. Параллельно развивавшиеся ранее технологические направления ECM, BPM, CRM, BRMS, case management

сегодня все чаще объединяются в программных платформах ведущих производителей. Этому есть простое объяснение – заказчик ожидает получить единую платформу для решения своих задач на современном уровне гибкости и эффективности бизнес-процессов.

Андрей Коптелов, компания “Логика бизнеса 2.0”. Развитие BPM-систем идет по пути отраслевой специализации и занятия тех рыночных сегментов, где их использование наиболее эффективно. С точки зрения технологии BPM-системы активно впитывают в себя дополнительную функциональность в части бизнес-аналитики, управления бизнес-правилами и мониторинга бизнес-активности.

Олег Головенко, компания Software AG. В ближайшей перспективе, учитывая тенденции к укрупнению бизнеса, к его многопрофильности, стиранию географических границ, централизации back-офисных услуг, думаю, скоро можно будет ожидать бума крупных BPM-проектов, ориентированных в первую очередь на автоматизацию back-офиса, ну а затем постепенно и на автоматизацию основных бизнес-процессов.

Денис Реймер, компания “ЛАНИТ – Би Пи Эм”. BPM-системы будут прирастать функционалом, позволяющим бизнес-пользователям менять и создавать под себя необходимые бизнес-приложения с минимальным привлечением ИТ. Драйверами развития BPM станут растущий спрос бизнеса на корпоративные мобильные приложения, востребованность развитой прогнозной аналитики бизнес-событий для оперативного приня-

тия оптимальных решений. Также, учитывая растущую скорость изменения бизнес-среды, будет развиваться функционал BPM-систем, обеспечивающий управление неструктурированными процессами, будут совершенствоваться облачные и мобильные приложения.

Эдуард Долгалев, компания IBM. Количество BPM-проектов растет от года к году. Мы наблюдаем рост квалификации специалистов и достаточную зрелость бизнеса для внедрения такого класса решений.

Что касается компании IBM, то наша стратегия направлена на сокращение сроков проектов, повышение скорости цикла – от проектирования процесса до обнаружения узких мест и их устранения, мобилизацию руководства и участников процессов и всего, что описывается термином “smart” (умный). Одним из примеров smart-подхода в нашем инструментарии является портал пользователя, где система предлагает различные подсказки и механизмы поддержки новичков более опытными сотрудниками, что существенно влияет уже на скорость исполнения шагов процесса сотрудниками.

Благодарим участников обсуждения за высказанные ими суждения относительно роли BPM в архитектуре современного предприятия и решении проблем, связанных с повышением эффективности бизнеса, а также за рекомендации в отношении различных аспектов подготовки и реализации BPM-проектов.

Круглый стол провела Елена Васильева



2 - 4 октября 2013
САНКТ-ПЕТЕРБУРГ, ЛЕНЭКСПО

XVII МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ



РОССИЙСКИЙ ПРОМЫШЛЕННИК

ВЫСТАВКИ • КОНФЕРЕНЦИИ • КРУГЛЫЕ СТОЛЫ • БИРЖА ДЕЛОВЫХ КОНТАКТОВ

ОРГАНИЗАТОР

EXPOFORUM

дирекция выставки +7 812 240 4040, доб. 150, 158, +7 812 325 6778/79
promexpo@expoforum.ru, rospromspb@expoforum.ru
www.promexpo.expoforum.ru