

## УПРАВЛЕНИЕ НА БИЗНЕС ПРОЦЕСИТЕ



Въпроси за самоподготовка:

1. Какво представлява бизнес процесът?
2. Защо изучаваме бизнес процесите?
3. Кои са основните характеристики на бизнес процесите?
4. С какво се характеризира подхода Управление на бизнес процеси (BPM)?
5. Кои са съществените причини за използване на подхода Управление на бизнес процеси?
6. Кои са основните етапи в жизнения цикъл на BPM? Какво представлява всеки етап?
7. Какво включва понятието Бизнес моделиране?
8. В какви направления се прилага бизнес моделирането?
9. Къде в стопанската организация може да се приложи моделирането?
10. С какво се характеризира еволюцията на софтуера за управление на бизнес процесите?

## БИЗНЕС ПРОЦЕСИ – СЪЩНОСТ

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, “one-off” дейност, както се изразява Joerg Klueckmann, маркетинг мениджър в IDS Scheer AG, а да се осъществява непрекъснато [ 5 ].

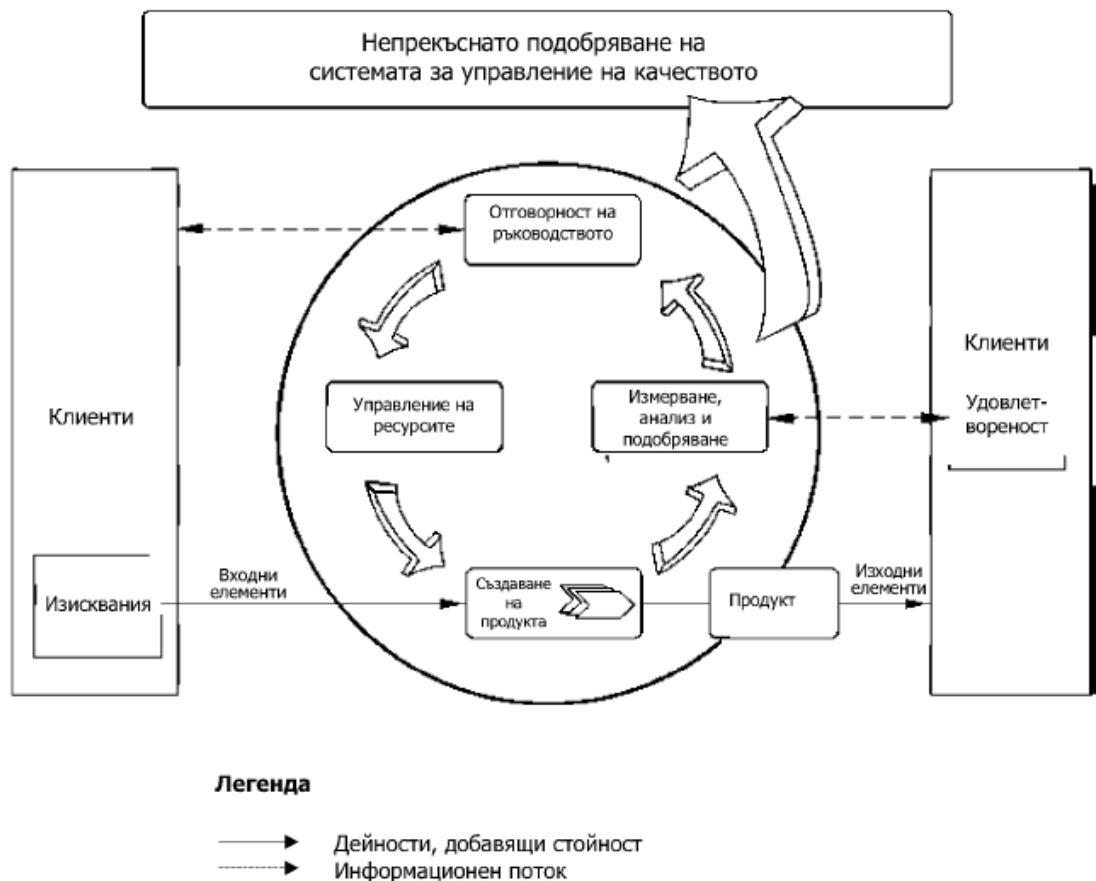
Бизнес процесът може да се определи като ясно дефинирана последователност от дейности в организацията, ангажиращи хора, оборудване, приложения, информация и др. ресурси, насочени към създаването на продукт, към създаването на стойност.

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 [16]:

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.)



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

## УПРАВЛЕНИЕ НА БИЗНЕС ПРОЦЕСИ

Какво означава “Управление на бизнес процеси” (BPM<sup>1</sup>)?

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 [17], [ 7].

Динамичните промени в пазарната среда принуждават компаниите постоянно да реорганизират 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 [10]:

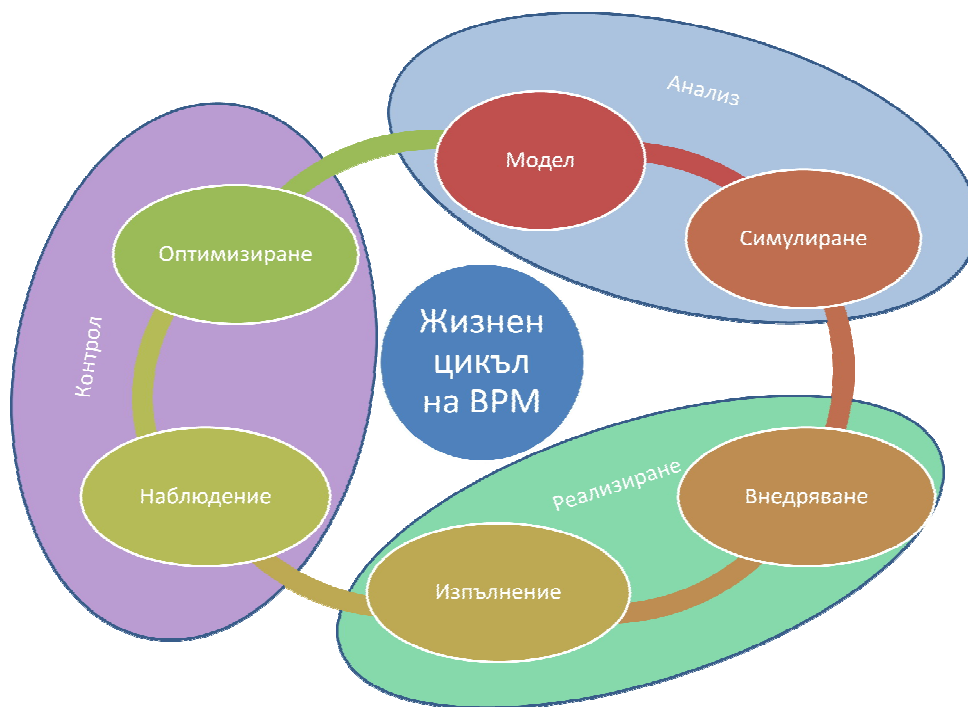
- Увеличаване на производителността – 73 %;
- Намаляване на разходите – 62 %;
- Увеличаване на приходите – 50 %;

<sup>1</sup> BPM – Business Process Management – Управление на бизнес процеси

## 1. Управление на бизнес процесите

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

Управлението на бизнес процеси се осъществява на няколко етапа, които могат да бъдат представени чрез схема - фигура 2:



**Фиг. 2 Жизнен цикъл на управлението на бизнес процеси**

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. [18]

**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. [18]

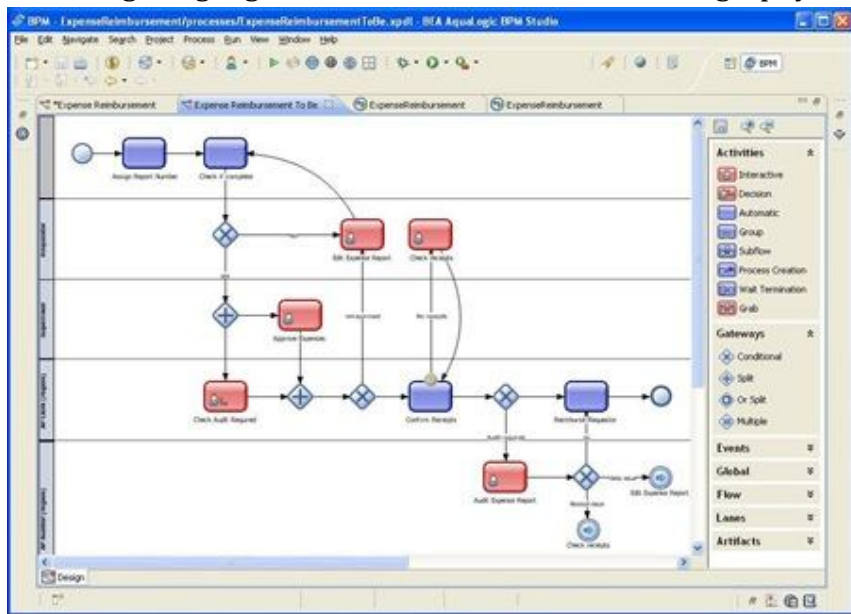
## 1. Управление на бизнес процесите

**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.[17]

## БИЗНЕС МОДЕЛИРАНЕ

### СЪЩНОСТ НА БИЗНЕС МОДЕЛИРАНЕТО

“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



Фиг. 3 Използване на BPMN

количествено измерими подобрения в техните предприятия.”[14]

### 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;

## 1. Управление на бизнес процесите

- Моделите помагат на анализаторите да формулират ключовите променливи, чието измерване е важно за вземане на правилни решения;
- Отразяват 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; [13]

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. [15]



Фиг. 4 Идея-модел

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; [ 6 ]

### ЦЕЛИ В ПРОЦЕСА НА РАЗРАБОТВАНЕ НА МОДЕЛ НА БИЗНЕС ПРОЦЕСИ

А. Описателни цели:



## 1. Управление на бизнес процесите

- 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;

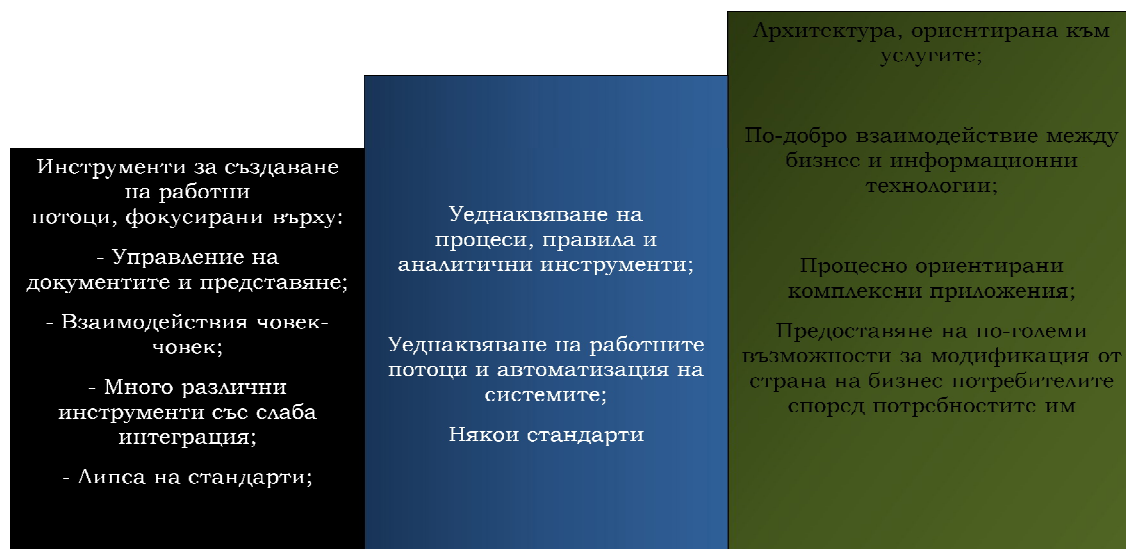
### В. Разяснителни:

- 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. [17]

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**.

## ЕВОЛЮЦИЯ НА СОФТУЕРА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА БИЗНЕС ПРОЦЕСИ

Тъй като възможностите за оптимизиране на бизнес процесите до голяма степен зависят от използваните програмни продукти е интересно да се проследи еволюцията на софтуера в тази сфера – фигура 5:



Фиг. 5 Еволюция на софтуера за управление на бизнес процеси

## 1. Управление на бизнес процесите

---

Gartner, компания, световен лидер в консултирането и изследванията в сферата на информационните технологии, която класира доставчиците на инструменти за моделиране според критериите приложимост и цялостност на визията на създадените от тях софтуерни продукти, отрежда лидерското място на IDS Prof. Scheer с ARIS. [1].