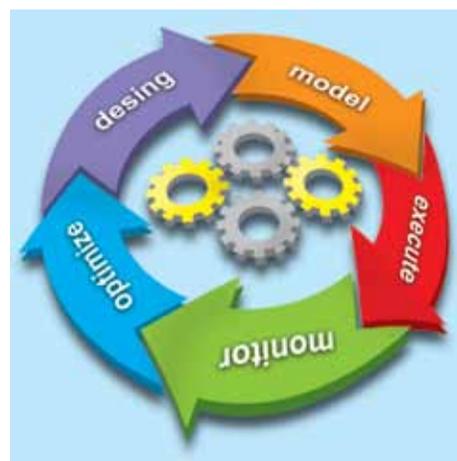


PCWEEK RUSSIAN EDITION REVIEW

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

ФЕВРАЛЬ • 2015 • МОСКВА

<http://www.pcweek.ru>



Рынок BPM в России: на пути к эффективности бизнеса

СЕРГЕЙ СВИНАРЕВ

ОБЗОРЫ На протяжении ряда последних лет вопросы повышения эффективности бизнеса стали актуальны не только для западных, но и для российских компаний разных отраслей, что во многом обусловлено общим экономическим фоном. О росте заинтересованности в использовании специальных средств эффективного управления бизнес-процессами свидетельствуют, в частности, довольно высокие темпы роста рынка BPM (Business Process Management) в России, по некоторым оценкам, составляющие 15—20% в год. При этом на нем сохраняется значительный потенциал дальнейшего развития: по данным прошлогоднего исследования, проведенного компанией «Логика BPM» (ГК «АйТи»), только в половине опрошенных компаний полностью описаны ключевые бизнес-процессы. Рынок средств BPM, как и ИТ-рынок в целом, очень чувствителен к общему состоянию экономики, в зависимости от которого меняются приоритеты заказчиков и востребованность тех или иных технологий. В нашей стране экономические проблемы сегодня тесно переплетаются с политическими, что ставит перед компаниями дополнительные серьезные вопросы. Чтобы обсудить их мы обратились за комментариями к экспертам из ряда ведущих компаний российского рынка BPM.

Каков уровень зрелости

Сегодня без употребления термина «бизнес-процесс» не обходится ни один разговор о корпоративном управлении. Но можно ли утверждать, что процессный подход прочно вошел в практику российских компаний? Насколько полно он реализован и какие его элементы задействованы недостаточно? Генеральный директор компании «Логика BPM» Мария Каменнова убеждена, что процессный подход и понятие «бизнес-процесс» прочно вошли в обиход российского менеджмента: «Практика внедрения процессного управления в организации — долгий путь, занимающий несколько лет. Это поступательное движение, проходящее через несколько уровней зрелости процессного управления, конечная цель которого — адаптивное предприятие. Сейчас большинство российских компаний находится на этапе, который мы называем «ранний BPM». На этом уровне осознание необходимости управлять своими бизнес-процессами уже произошло и в организации начинаются несинхронизированные в масштабах всей компании активности по описанию, анализу и оптимизации отдельных процессов, которые, как правило, ограничены рамками того или иного функционального подразделения. Но на таких процессах организация получает первый опыт по части методологии, технологий и инструментов для описания и оптимизации процессов.

Следующий шаг по шкале процессной зрелости — управление сквозными процессами, пересекающими границы функциональных подразделений. Вся эта

кросс-функциональная цепочка рассматривается как единый бизнес-процесс, назначается владелец этого процесса, и начинается управление им. Это стадия «зрелого BPM», на которой находится гораздо меньше российских компаний, поскольку управление сквозными процессами требует много корпоративных ресурсов и активностей. Прежде всего необходимо разработать и внедрить ролевую концепцию: определить «владельца процесса», «куратора процесса», «контроллера процесса», понять, как эти «процессные» роли сочетаются с позициями и должностными инструкциями традиционной оргструктуры организации. Необходимо разработать политики, методологии, создать центр компетенции по BPM. По сути на стадии «зрелого BPM» необходимо провести довольно значительную перестройку всей организации, перепроектировать ее с учетом бизнес-процессов».

«Нельзя сказать, что процессный подход в выполняемых нами проектах стал доминировать в требованиях заказчиков, однако необходимость внедрения средств управления бизнес-процессами встречается в каждом проекте, — отмечает председатель совета директоров корпорации «Галактика» Геннадий Гацко. — Клиенты сейчас четко понимают, что эффективность длительных процессов, объединяющих нескольких исполнителей, непосредственно влияет на достижение бизнес-целей. Необходимость управления мотивацией сотрудников, их ориентацией на цели организации заставляет оценивать метрики BPM, включая контроль исполнительской дисциплины, а подобные задачи как раз решаются при внедрении процессного подхода».

По мнению же генерального директора компании «Софтмарт» Алексея Ионина, вряд ли уместно говорить, что процессный подход стал какой-то распространенной и популярной практикой в нашей стране. В силу множества причин у российской бизнеса на первом плане стоят вовсе не задачи оптимизации и повышения эффективности. Другое дело, что в отдельных подразделениях, например ИТ отделах, процессный подход часто является стандартом. Солидарен с ним и директор по продажам ГК ХОСТ Андрей Завада: «Процессный подход в России существует, но, как правило, только на бумаге. Лучшие практики описываются в многотомных и заумных инструкциях, которые либо мало кто выполняет, либо выполняют не совсем верно. Средства автоматизации исполнительской дисциплины в организациях почти не внедрены, а без них практически невозможно сказать, кто и как выполняет прописанные регламенты и процедуры. Можно только надеяться, что сотрудники будут руководствоваться ими в своей работе».

Разделяет этот пессимизм и руководитель отдела брендинга и PR компании «Манго Телеком» Алексей Бессарабский: «Некоторые компании начинают проекты BPM, но потом отказываются от них, столкнувшись с различными сложностями: нехваткой экспертизы, сложностью форма-

лизации процессов, наконец, с сопротивлением персонала, который тихо саботирует лишнюю, с его точки зрения, систему. Тем не менее в крупном бизнесе есть примеры успешных внедрений и даже компаний, непрерывно повышающих свою «процессную» зрелость».

Директор отделения автоматизации деловых процессов компании «ФОРС» Василий Анфиногентов, также полагает, что говорить сегодня о «победе процессного подхода» было бы преувеличением. Скорее, можно констатировать, что понятие бизнес-процесса вошло в практику российских компаний. Отдельные его элементы — описание бизнеса как набора процессов, выделение владельцев процессов, их анализ и оптимизация — распространены достаточно широко. Но следующий шаг — построение системы BPM и управление бизнесом на этой основе — делают уже далеко не все. А на более высоком уровне, предполагающем проведение глубокого анализа деятельности предприятия и управление его эффективностью, находятся и вовсе единицы предприятий.

Чего ждут от BPM

Говоря о нынешнем этапе развития отечественного рынка BPM, уместно задаться вопросом: что сегодня более востребовано российскими предприятиями — четкая формализация и регламентация бизнес-процессов или их оптимизация и контроль исполнения? «Если ранее все склонялось к классическим, четким регламентам и методам управления, то в последние годы есть тенденция объединения подходов, характерных для документооборота и workflow, — полагает Геннадий Гацко. — Накопленный нами опыт позволяет предлагать заказчикам расширения BPM, относящиеся к категории адаптивного кейс-менеджмента (АСМ, Adaptive Case Management) и позволяющие автоматизировать слабо формализованные бизнес-процессы. Попутно решается вопрос контроля исполнительской дисциплины и соответствия целевым показателям. Мало предприятий, готовых вложиться в дорогостоящие полноценные BPM-проекты, а АСМ сразу же предоставляет возможность «живой» адаптации и улучшения регламентов. Поскольку АСМ позволяет оценивать эффективность, не дожидаясь завершения проекта, существенно сокращаются сроки внедрения систем и повышается их устойчивость к вновь возникшим требованиям (робастность). Особенно полезно это в нынешней экономической ситуации, характеризующейся быстрым изменением оргструктуры и условий бизнеса».

По мнению же Марии Каменновой, требования российских организаций зависят от того, какое место они занимают на шкале процессной зрелости. Если это стадия «раннего BPM», то организации занимаются моделированием процессов, их регламентацией, оптимизацией, контроллингом и автоматизацией. Но только в рамках функционального подразделения. Если же речь идет о сквозных бизнес-процессах,

Наши эксперты



ВАСИЛИЙ АНФИНОГЕНТОВ,
директор отделения автоматизации деловых процессов, «ФОРС»



АЛЕКСЕЙ БЕССАРАБСКИЙ,
руководитель отдела брендинга и PR, «Манго Телеком»



ГЕННАДИЙ ГАЦКО,
председатель совета директоров, «Галактика»



АНДРЕЙ ЗАВАДА,
директор по продажам, ГК ХОСТ



АЛЕКСЕЙ ИОНИН,
генеральный директор, «Софтмарт»



МАРИЯ КАМЕННОВА,
генеральный директор, «Логика BPM» (ГК «АйТи»)

то здесь первые шаги могут быть разными: одни начинают с описания процессов, чтобы увидеть текущую картину того, как выполняется работа; другие сначала стараются договориться о том, кто имеет более высокий приоритет при принятии решений — руководитель функционального департамента или «владелец» процесса.

А Алексей Ионин убежден, что сегодня повсеместно востребован поиск путей сокращения затрат, повышения эффективности операций, причем с быстрым эффектом. Полноценное же исследование текущей деятельности, четкое описание регламентов — это дорого и не приносит быстрых результатов. Поэтому нужны гибкие удобные легкие инструменты и технологии, которые могут быстро, практически «на лету», адаптировать модель процесса и решение под меняющиеся требования или обстоятельства.

«Бизнес-процессы внедряются с единственной целью — повысить эффектив-

Бизнес-процессы в СМБ — источник огромных преимуществ. Но нужен особый подход

Может ли российский малый и средний бизнес (СМБ) получить пользу от формализации и автоматизации бизнес-процессов, как и когда нужно провести внедрение и какими инструментами воспользоваться? Об этом рассказывает **Дмитрий Бызов**, генеральный директор компании «Манго Телеком» (бренд MANGO OFFICE), крупнейшего российского провайдера облачных бизнес-приложений с интегрированной телефонией (виртуальная АТС, Центр Обработки Вызовов, CRM и др.).



Дмитрий Бызов

Какие выгоды получает компания от формализованных бизнес-процессов и как это зависит от масштабов бизнеса?

На разных полюсах — в гигантских компаниях и в малом бизнесе — бизнес-процессы применяются совершенно по-разному. В первом случае, если все сделано правильно, улучшается взаимодействие подразделений, компания выявляет и устраняет дублирование функций и ненужную сложность регламентов решения тех или иных задач. В СМБ все иначе.

Здесь успех внедрения зависит не от наличия особых финансовых ресурсов или изначальной готовности к процессному мышлению. Первое уже не требуется, поскольку для СМБ есть чрезвычайно доступные облачные решения со встроенными функциями BPM. А второе приходит как следствие определенного отношения предпринимателя и менеджмента к своему бизнесу.

Попадает ли предприятие в ловушку самоуспокоенности или все время ищет пути развития? Скажем, с клиентами все хорошо, их становится больше, бизнес растет? Одним кажется, что все в порядке, но это путь в тупик — к стагнации или разорению. Другие

в той же ситуации задают себе простые, но важные вопросы: во что обходятся контакты и сделки, где теряются лиды, где страдает лояльность клиентов, почему продажи оказались на данном, а не на более высоком уровне? И думают, что можно улучшить. Вот такие компании быстро и совершенно естественно приходят к BPM, KPI и другим управленческим инструментам и получают от них ощутимую выгоду. Иногда это происходит еще на этапе стартапа.

В чем секрет успешного применения BPM в малом и среднем бизнесе?

Главное: в СМБ выстроенные бизнес-процессы могут дать очень многое, только если рассматривать их не как самоцель, а в контексте двух моделей: воронки продаж (в более широком плане — работы с потребителями) и жизненного цикла предприятия. Это позволяет видеть предприятие сразу в двух временных масштабах и соответственно поддерживать баланс краткосрочных и долгосрочных целей.

Есть еще одно правило. Конечно, эффективность можно оценивать по отчетам бухгалтерии. Но это информация о прошедшем, об упущенных возможностях. Гораздо продуктивнее не реагировать на проблемы, а предотвращать их. А для этого как раз и надо менять процессы, делать их эффективнее, устанавливая точки контроля, видеть «живую» статистику, внедрять KPI. И здесь, конечно, многое упирается в правильный выбор инструментов. Важно, чтобы они без дополнительных усилий давали всю необходимую информацию и позволяли легко двигаться от более простых регламентов процессов к более сложным без каких-либо внешних консультантов.

В чем ценность воронки продаж для внедрения бизнес-процессов?

Вспомним руководителя, который постоянно задает себе вопросы. Для него воронка продаж — не просто визуальный образ эффективности. Глядя на нее, он обязательно подумает о том, как расширить вход воронки, как повысить ее пропускную способность (приблизив ее форму к цилиндру), как разбить ее на слои, чтобы контролировать не только общий итог, но и промежуточные стадии процесса. Для телефонных продаж первую задачу решает виртуальная АТС, а последующие — система CRM, если она интегрирована с телефонией и имеет встроенную поддержку KPI и бизнес-процессов. Самые пытливые руководители не останавливаются на этом, а попытаются оценить и снизить потерю контактов на отрезке, когда потенциальный клиент уже позвонил в компанию, а сотрудник еще не взял трубку. Эта задача решается уже с помощью Центра Обработки Вызовов.

Как видим, комплекс трех инструментов открывает гораздо больше возможностей для улучшения воронки, чем бизнес-процессы в узком смысле. Более того, очередное приращение эффективности воронки зачастую можно получить несколькими способами, и руководитель может выбрать, какой из них наилучшим образом подходит для его предприятия в данный момент.

А как бизнес-процессы связаны с жизненным циклом малого предприятия?

Через устранение риска потери клиентоориентированности. Вот типичный сценарий. Подготовив продукт, команда стартапа с нетерпением ждет первых продаж, какой из них проявляет исключительное внимание к каждому клиенту. Ведь этого так долго ждали! Но продажи увеличиваются, и клиентская работа превращается для отцов-основателей в мучительную рутину, ведь по складу это люди творческие. Начинаются проблемы с клиен-

тами, и в стартап приходят профессионалы по продажам. Это совсем другие люди, ничем не связанные с первой командой, они легко увольняются, а работают как умеют. Поскольку именно с ними теперь имеют дело старые и новые клиенты, подлинная клиентоориентированность на этом заканчивается. А это риск уже не для роста, а для выживания предприятия.

Чтобы не попасть в эту ловушку, нужно как можно раньше, еще до утраты клиентоориентированности, превратить работу с клиентами в технологию. Но она должна быть зафиксирована не на бумаге, а в настройках трех вышеперечисленных сервисов. Причем в этой технологии бизнес-процессы и KPI занимают одно из центральных мест. Теперь новые сотрудники будут вынуждены или работать по правилам предприятия, или уходить. И любые нарушения технологии будут заметны сразу, урон будет минимальным, и его можно будет легко компенсировать. Естественно, не стоит ограничиваться только фронт-офисом. Бизнес-процессы и KPI нужно своевременно распространить в глубь предприятия, но оно к этому готово.

Такое предприятие будет устойчиво развиваться, сохраняя управляемость даже при длительном бурном росте. А со временем ему будет гораздо проще перейти к этапу «Администрирование» (в терминологии И. Адизеса), ведь оно практически и не жило без регламентов.

А ваша компания этим пользуется?

Конечно, все, что я говорю, основано на нашем опыте и опыте десятков тысяч наших предпринимателей-абонентов во всех городах-миллионниках РФ. Мы пользуемся и рассмотренными подходами, и линейкой бизнес-приложений MANGO OFFICE. Все оцениваем количественно: лиды, сделки, стоимость привлечения нового клиента, ARPU, буквально все. Можно сказать, друг с другом наши менеджеры общаются через облачные бизнес-приложения.

ность, — поддерживает его Андрей Завада. — И большинство руководителей четко знают, что нужно для этого сделать. Они фиксируют свой опыт и идеи документально и спускают их вниз на сотрудников компании. Но каким бы идеальным ни был придуманный ими процесс, плохая исполнительская дисциплина и плохой контроль за ней могут погубить все. Я спрашивал многих руководителей, выполняются ли их процессы, и далеко не каждый давал мне сразу утвердительный ответ (чаще слышал: «Наверное, исполняются» или «Должны исполняться»).

По мнению Василия Анфиногенова, такие индустрии, как банковская, телекоммуникационная, промышленная, в большинстве своем уже прошли этап регламентации и достигли определенной ИТ-зрелости, поэтому они готовы реализовывать проекты, связанные с контролем исполнения и оптимизацией процессов. С другой стороны, по опыту ФОРС можно констатировать, что как только начинается регламентация бизнес-процессов, например при внедрении автоматизированной системы, сразу же идет и их оптимизация.

Алексей Бессарабский полагает, что подробный процессный анализ более востребован крупными предприятиями, так как в противном случае качественно внедрить BPM вряд ли удастся — слишком велик масштаб и сложные процессы. Компании же СМБ традиционно организованы по функциональному принципу, и там, где процессы удается формализовать, наиболее важны оптимизация и контроль исполнения.

Где привился BPM

В каких же отраслях отечественной экономики и компаниях какого масштаба процессный подход получил наибольшее распространение? Как считает Геннадий Гацко, процессный подход востребован, прежде всего, в холдинговых и/или рас-

пределенных структурах. Именно тут сосредоточены основные риски и угрозы потери эффективности, связанные со взаимодействием сотрудников и подразделений. По мнению Алексея Ионина, процессный подход прочно обосновался в тех отраслях, где характерны относительно длинные часто повторяющиеся цепочки этапов формирования добавленной стоимости товара или услуги, например в производстве мебели, инженерно-исследовательских услугах, юридических услугах и т. д. При этом эффект нередко достигается даже без автоматизации благодаря четкой регламентации процессов, унификации должностных инструкций и возможности применения несложных метрик оценки качества работы персонала или подразделений.

Андрей Завада отмечает, что процессный подход больше характерен для предприятий, к которым применим термин «конвейер обслуживания». Это может быть выдача кредитов в банке, обработка страховых случаев, заказов в онлайн-магазинах или логистических компаниях. Словом, там, где сбои могут приводить к серьезным издержкам для бизнеса компании. Алексей Бессарабский добавляет сюда крупные телекоммуникационные, энергетические, транспортные компании и финансовые организации. Причина в том, что именно сложно организованный крупный бизнес видит в процессном подходе большой потенциал для повышения своей эффективности. Кроме того, крупный бизнес обладает ресурсами для внедрения подобных проектов. У малого бизнеса нет ни финансовых, ни кадровых возможностей, ни экспертизы для проведения работ по формализации и оптимизации процессов.

«Наибольшее развитие процессный подход получил в рыночных b2c-отраслях — ритейл, банки, телекоммуникации, — убеждена Мария Каменнова. — То есть там, где большая база клиентов, где нужно

постоянно взаимодействовать с клиентами и улучшать это взаимодействие. Для этого необходимо выстраивать всю сквозную цепочку — от клиента через фронт-офис, бэк-офис и снова к клиенту. В b2b-отраслях, например в нефтяной отрасли, мотивация для оптимизации бизнес-процессов меньше. Но и эти организации занимаются своими бизнес-процессами. Отдельно отмечу госструктуры и g2c-взаимодействие. «Разворот» государства к гражданам, инициативы, связанные с электронными услугами, требуют оптимизации процессов в еще большей степени, чтобы сократить время предоставления госуслуг и повысить их качество. В то же время процессный подход проще внедрять в организациях среднего размера, где топ-менеджеры могут «дотянуться» до ключевых процессов и проконтролировать их».

BPM или ERP?

К использованию дополнительных программных средств заказчики всегда относятся с определенной опаской. Всегда ли процессное управление реализовано на наших предприятиях с помощью специализированных BPM-инструментов? Достаточно ли (и в каких случаях) для решения данной задачи средств управления документооборотом, функциональности ERP или иных уже применяемых в компаниях систем?

«Если принять во внимание тот факт, что готовых коробочных универсальных решений автоматизации бизнес-процессов практически не бывает, то вопрос должен формулироваться относительно трех видов стоимостей: приобретения, разработки и владения, — убежден Алексей Ионин. — И здесь возможны варианты. Например, когда на предприятии есть свой сильный отдел ИТ по развитию и доработке ERP-системы, то решение для автоматизации бизнес-процессов оно может реализовать собственными силами. Только нужно

объективно оценить затраты, сроки, риски и сравнить альтернативы».

По мнению Андрея Завады, в отечественной практике BPM нередко автоматизируют с помощью ERP и СЭД, что чаще всего и порождает иллюзии процессного подхода. Однако автоматизировать задачу, находящуюся на стыке этих систем или завязанные на человека, а не на документ, с их помощью весьма сложно. Василий Анфиногенов отмечает, что в том случае, когда основной обрабатываемый объект процесса полностью идентифицируется документом или записью в ERP, достаточно будет и СЭД, ERP или другой подобной системы. Алексей Бессарабский напоминает, что в малых компаниях для процессного управления нередко используют встроенные инструменты CRM и даже таск-менеджеры. По всей видимости, для функционально-ориентированных СМБ-предприятий этого пока достаточно, ведь даже до использования CRM-систем «доросли» еще далеко не все из них.

«Наш опыт говорит о том, что не все заказчики могут себе позволить внедрение отдельной BPM-системы, чаще приоритет отдается встроенному в ERP ограниченному BPM-функционалу, — утверждает Геннадий Гацко. — Для внедрения специализированных инструментов BPM нужно не только четкое понимание руководством предприятия их преимуществ для бизнеса, но и определенный бюджет. Основные вопросы возникают при автоматизации сквозных процессов, затрагивающих несколько систем или структур/филиалов. Тогда без таких BPM-инструментов не обойтись».

«В реализации процессного управления есть два аспекта, — напоминает Мария Каменнова. — Первый — организационный: необходимы политики, документы, регламенты с описанием правил игры, взаимодействия в рамках управления процесса-
ПРОДОЛЖЕНИЕ НА С. 16 ▶

Легкий способ начать комплексную автоматизацию бизнес-процессов

АЛЕКСЕЙ ИОНИН

Во многих отношениях современный бизнес очень похож на производственные линии — информация передается от человека к человеку, от системы к системе для того, чтобы работа была выполнена, а цели достигнуты. Но в отличие от хорошо отлаженной роботизированной сборочной линии бизнес-процессы зачастую не автоматизированы и работают неэффективно. Множество жизненно важных процессов управляются с помощью электронной почты, электронных таблиц или по телефону. Такие подходы обычно не оправдывают себя и даже ошибочны — они стоят бизнесу реальных денег и упущенных возможностей. Дополнительно каждая организация теряет деньги из-за плохо организованных коммуникаций.

С чего же начать? Начните с главного. Определите процесс, от которого зависят реальные измеримые экономические или производственные показатели. Если регламент процесса не описан, то стоит попробовать построить приближительную модель переходов состояний процесса или перенести существующий регламент в цифровую модель и проверить соответствие реальным сценариям на практике. Эта модель «как есть» станет хорошей отправной точкой для повышения эффективности производительности вашего бизнес-процесса. Что дальше? Совершенствуйте процесс.

Получив возможность накапливать статистику, рассчитывать метрики и показатели эффективности как процесса в целом, так и отдельных участников деятельности в реальном времени, вы получите объективные данные и ощутите потребность в совершенствовании регламента процесса и управленческой дисциплины. Оперативно вносите поправки в модель, в регламенты, адаптируйте процесс к новым реалиям и требованиям.

Для претворения в жизнь таких планов необходим одновременно мощный, гибкий и простой продукт, который не даст «утонуть» в технических деталях реализации идеи.

SBM, или Serena Business Manager, является полноценной универсальной технологической платформой комплексной автоматизации бизнес-процессов. Разработавшая ее американская



Рабочий стол руководителя отдела закупки

компания Serena Software специализируется на рынке ПО для управления ИТ-деятельностью, но в ее портфеле есть продукты, которые успешно используются для решения бизнес-задач. SBM развивается уже более 30 лет и удовлетворяет всем требованиям, предъявляемым к такому классу программных продуктов со стороны крупных предприятий из разных отраслей по всему миру: от государственных и оборонных до ИТ-компаний и финансовых учреждений.

Serena Software действует на территории России, Украины и Казахстана через своего дистрибьютора — компанию Softmart — с 2003 г. Дистрибьютор отвечает за продвижение продуктов, их техническое сопровождение и локализацию. Области применения SBM в России варьируются от автоматизации процессов управления ИТ-деятельностью государственного банка

до процессов управления маркетингом продуктов глобальной международной корпорации. Среди клиентов в России можно отметить такие компании, как «СТС-Медиа», «Информзащита», Московская международная биржа, Торговый дом «Холдинг Центр», Внешэкономбанк.

Среди наиболее интересных особенностей SBM нужно выделить Центр управления отчетами, который позволяет самим пользователям в простом веб-редакторе создать свои отчеты с использованием более 14 типов представления данных, а затем установить эти отчеты на свой рабочий стол системы для оперативного доступа. Сервер управления уведомлениями и эскалацией в многопоточном режиме обрабатывает в реальном времени произошедшие события и отправляет уведомления по под ключевым каналам связи — e-mail, SMS, push-уведомления центра уведомлений iOS. Новые визуальные интерактивные средства организации информации, например виджеты, ленты событий, диаграммы активностей,

разнообразные календари и графические отчеты, помогают сделать работу в системе удобной и эффективной для любого участника процесса. Возможности HTML5 и характерные особенности моделирования процессов приложения позволяют динамически подстраивать веб-формы пользовательского интерфейса под текущий контекст — роль пользователя в бизнес-процессе, состояние управляемого объекта, действие пользователя, значения полей, связи с объектами других бизнес-процессов, данные внешних ресурсов — все, что должно быть под рукой для принятия правильного решения.

Серверные компоненты SBM можно установить на собственные серверы предприятия или использовать облачные ресурсы. Предприятиям будет интересна библиотека готовых бизнес-решений, которые можно установить, опробовать и даже самостоятельно адаптировать под

специфику своей компании во время тестового периода использования продукта. На текущий момент разработаны демонстрационные версии решения для сервисных центров, инженерно-геологических предприятий, медицинских лабораторий, учебных центров, отделов корпоративного кредитования, отделов рассмотрения заявок на ипотеку, займ или автокредит, производственных предприятий, ориентированных на заказы с точек продаж, и некоторые другие. Также можно быстро разработать свой прототип до принятия концептуального решения о выборе платформы. В состав решений обязательно входит модуль для организации личного кабинета клиента Serena Request Center, где можно разместить запрос на услугу из каталога, отслеживать статус предыдущих обращений, запускать штатные отчеты, просматривать статьи базы знаний.

Для эффективной разработки на этой платформе не требуются инженеры с уникальными знаниями или навыками — опыта разработки веб-сайтов и основ работы с базами данных вполне достаточно. Дизайнер моделей бизнес-процессов не поддерживает сложную нотацию BPMN, но позволяет рисовать простые и понятные диаграммы переходов состояний (workflow). При этом средняя продолжительность цикла разработки готового процессного веб-приложения составляет всего 10 дней, включая формы, отчеты, структуры хранения, таблицы привилегий ролей и функции бизнес-логики. Такая эффективность достигается за счет концентрации инженера на бизнес-задаче — все служебные, интерфейсные проблемы решаются сервером приложения платформы. Собственно, навыки кодирования требуются только для разработки дополнительных визуальных эффектов на JavaScript или функций сложной бизнес-логики на VisualBasic или C#. Развитые встроенные средства управления конфигурациями нескольких сред эксплуатации позволяют широко использовать внешних исполнителей.

Автор статьи — генеральный директор Softmart LTD.

Рынок BPM...

ПРОДОЛЖЕНИЕ СО С. 15

ми. Второй — технологический, связанный с автоматизацией бизнес-процессов. Сошлось на Gartner в том, что ERP-системы и СЭД автоматизируют только 20—25% процессов, из которых складывается организация (а организация это и есть ее бизнес-процессы!). И учетные системы не смогут покрыть больше — неструктурированная информация им не подвластна. Не случайно появился такой термин, как «гибридизация ERP», когда автоматизация гибких процессов с частыми изменениями переносится из ERP в системы другого класса — BPMS, где изменения вносятся гораздо быстрее, проще и дешевле. Что касается СЭД, то часть процессов (документно-ориентированных), безусловно, они «закрывают», но это лишь пять-шесть запрограммированных сценариев, а жизнь гораздо разнообразнее. Вносить изменения в ERP и СЭД дорого и медленно, а BPMS как раз созданы для того, чтобы автоматизировать сквозные бизнес-процессы, поскольку в них имеется возможность в рамках потока работ интегрировать все системы из ИТ-портфеля компании — ERP, СЭД и т. д.”

Степень свободы

Многие заказчики побаиваются разделить «судьбу сороконожки», которой поручили четко и недвусмысленно описать все фазы своего движения. Должны ли бизнес-процессы быть предельно жестко регламентированы или в них следует оставлять определенную степень свободы на усмотрение исполнителей? Какова может быть при этом роль социально-сетевых технологий как на этапе проектирования процессов, так и на этапе исполнения?

«Свобода исполнения или жесткая регламентация действий зависит от процесса, — напоминает Андрей Завада. — Возьмем

процентную ставку при выдаче кредита. Ее назначение зависит от множества факторов: возраста заемщика, его зарплата, кредитной истории и т. п. Если мы предоставим в этом процессе свободу операционисту, то он будет руководствоваться не фактами, а личными симпатиями. В случае же продаж жесткая регламентация может привести к негативным последствиям. В ситуации, когда непонятно, какой из этих двух подходов применять, мы советуем дать свободу действий и посмотреть, как будут выполняться бизнес-функции. На основании собранных в BPM данных впоследствии можно принимать решения о необходимости жесткой регламентации”.

Мария Каменнова согласна, что стандартные процессы, связанные с реализацией стандартных практик, например финансовый учет или управление персоналом, можно и нужно жестко регламентировать. Но большая часть процессов — быстроменяющиеся, их не нужно выстраивать на века, они должны быть адаптивными. Главное — правильно выстроить процесс контроля. «На основании своего опыта внедрения BPM-систем, можем сказать, что определенная степень свободы необходима, — добавляет Василий Анфиногентов. — Мы даже разработали специальные технологии моделирования бизнес-процессов, обеспечивающие необходимый баланс между регламентацией и свободой исполнения”.

Алексей Бессарабский полагает, что следует сочетать жесткую регламентацию там, где все стабильно и не требует участия человека, со свободой в областях, требующих принятия творческих решений. Он отмечает, что процессы, для которых применима жесткая регламентация, составляют небольшую часть всех бизнес-процессов компаний. В малом бизнесе, который живет в постоянно меняющихся условиях, такие процессы часто вообще отсутствуют.

«Мы настоятельно рекомендуем очень осторожно выбирать инструменты BPM, поддерживающие только жесткие регламенты, — говорит Геннадий Гацко. — Потребности современного бизнеса таковы, что для повышения эффективности бизнес-процессов и взаимодействия участников необходимо подходить к процессу не только с собственных сотрудников, но и внешних участников. Отсюда возникает новое требование: иметь свободно расширяемые инструменты и архитектуры с поддержкой средств социального взаимодействия”.

Относительно применения социально-сетевых технологий мнения экспертов разошлись. Если Мария Каменнова считает, что они активно используются в BPMS и это уже стандартная компонента таких пакетов, то, по мнению Алексея Ионина, их роль в решении автоматизации бизнес-процессов сильно преувеличена. Со своей стороны Василий Анфиногентов убежден, что такие технологии будут естественным образом задействованы в бизнес-процессах, поскольку люди, вовлеченные в их исполнение, общаются друг с другом, в том числе и через социальные сети.

BPM и экономический кризис

Экономический кризис, осложненный целым рядом политических решений, проявил себя уже в полной мере. Каким образом стагнация российской экономики скажется на рынке BPM? По мнению Алексея Ионина, рынок уменьшится в силу объективных причин: из-за практики тотального сокращения затрат на ИТ во времена кризиса, увеличения стоимости лицензий на иностранные программные продукты, сложности обоснования расчетов возврата инвестиций. Геннадий Гацко согласен с тем, что применение специализированных систем BPM в ближайшей перспективе будет снижаться. Однако задачи BPM будут решаться с помощью функций, встроенных в ERP и иные системы автоматизации, поэтому особую важность

приобретает наличие встроенных модулей бесшовной интеграции. В свою очередь Андрей Завада напоминает, что повышение эффективности предприятия — сейчас один из серьезнейших драйверов роста. И если заказчики будут верить и убеждаться на практике, что BPM приносит прибыль, то спрос на такие проекты будет увеличиваться.

«Думаю, стагнация скажется на BPM двояким образом, — рассуждает Василий Анфиногентов. — Негативное влияние выразится в том, что в условиях кризиса сокращение бюджета на ИТ коснется в первую очередь именно таких проектов — тех, которые не являются критичными для бизнеса. Хорошая же новость состоит в том, что любое ограничение ресурсов приводит к увеличению конкуренции, и в этих условиях средства повышения эффективности бизнеса, такие как BPM, становятся особенно востребованными”.

«Я считаю, что у нас появляется уникальная возможность для развития, — убеждена Мария Каменнова. — Например, я знаю одно сыродельческое предприятие, которое растет сейчас огромными темпами. Они перешли на работу в три смены, открывают новые производства, осуществляют региональную экспансию. А BPM полезен тем, что в хорошие времена помогает более организованно расти, а в сложные — оптимизировать работу так, чтобы не нанести урон основному бизнесу. В своей новой книге под рабочим названием «Модернизация системы управления и процессов российской экономики», которую планируется выпустить в конце февраля, я подробно описываю весь путь к адаптивной организации. Я считаю, что это особенно актуально сейчас, поскольку основная задача российской экономики — повышение эффективности и результативности управления. Процессный подход позволит российским организациям стать современными, лучше управляться и повысить производительность”.