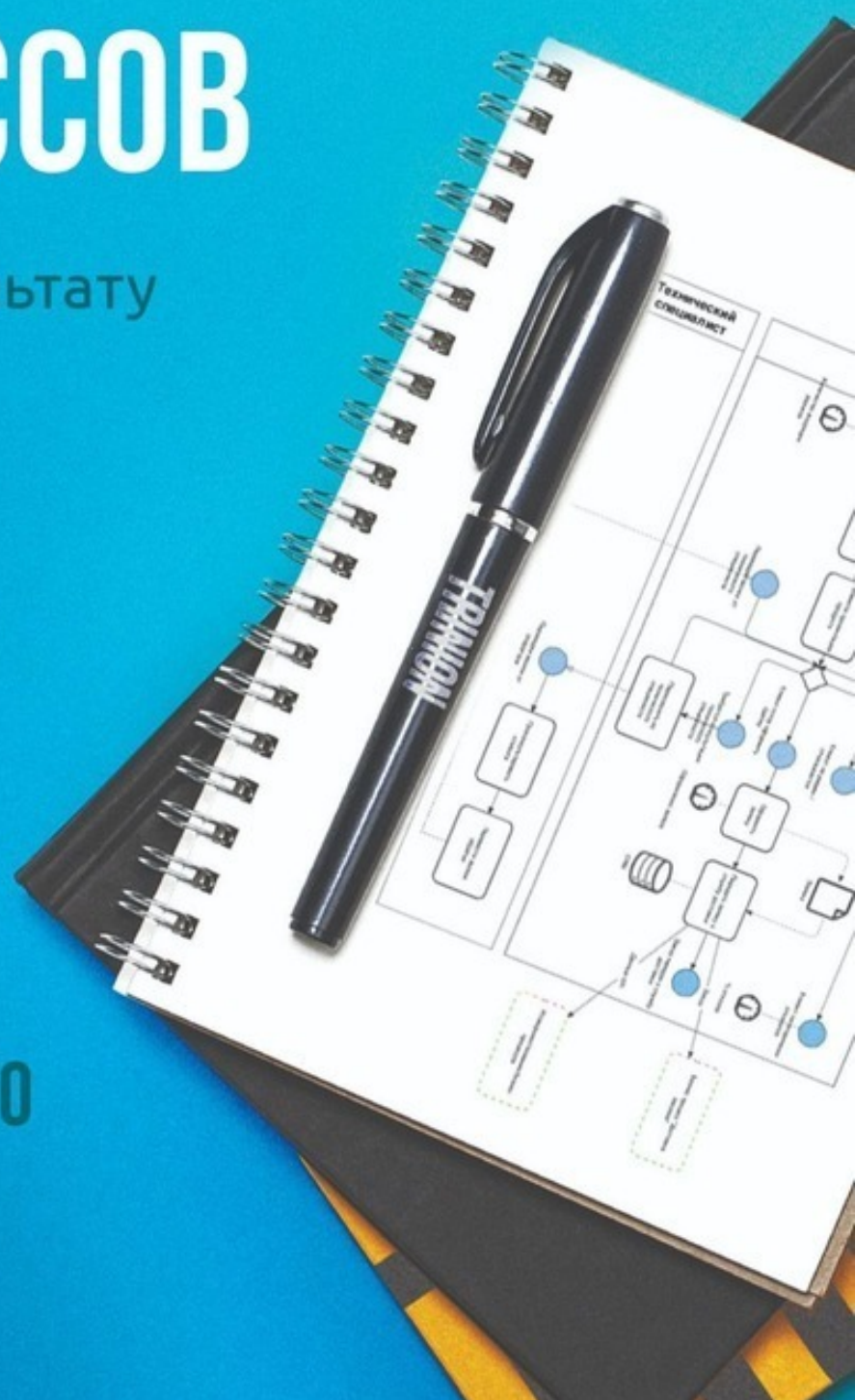


Рамиль Кинзябулатов

МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС- ПРОЦЕССОВ

От идеи к результату



BPMN BPM IDEF0

1-я редакция

Рамиль Кинзябулатов

**Моделирование бизнес-
процессов. От идеи к результату**

«Издательские решения»

Кинзябулатов Р.

Моделирование бизнес-процессов. От идеи к результату /
Р. Кинзябулатов — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-503659-9

Автор рассказывает простым и понятным языком, что такое моделирование бизнес-процессов, какие методы моделирования существуют и где они применяются. Вы узнаете, зачем нужны описания бизнес-процессов, как оптимизировать работу компании с помощью нотаций, как происходит сотрудничество бизнес-консультанта с заказчиками. Увидите примеры бизнес-процессов и описаний к ним.

ISBN 978-5-00-503659-9

© Кинзябулатов Р.
© Издательские решения

Содержание

Введение	6
Моделирование бизнеса. Основные подходы	8
Основные подходы	9
Методология и языки бизнес-моделирования	12
Отличие языков разработки бизнес-моделей от языков проектирования систем	13
Преимущества разработки моделей бизнеса	14
Применение моделей бизнеса на практике	15
Что такое бизнес-процесс и описание бизнес-процесса	16
Определение бизнес-процесса	17
Описание бизнес процесса	18
Конец ознакомительного фрагмента.	19

Моделирование бизнес- процессов. От идеи к результату

Рамиль Кинзябулатов

© Рамиль Кинзябулатов, 2019

ISBN 978-5-0050-3659-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Для того, чтобы правильно автоматизировать и оптимизировать работу любого бизнеса, необходимо, в первую очередь, понимать, как именно он работает. Для этого применяют два подхода – функциональный и процессный. Первый применяют преимущественно для разработки стратегических решений, а второй, процессный, как раз и направлен на то, чтобы оптимизировать работу подразделения или компании в целом с точки зрения взаимодействия сотрудников, отделов и ИТ-систем.

Как только вы столкнетесь с процессным подходом, вам потребуются навыки моделирования бизнес-процессов.

Я работаю бизнес-консультантом уже более 15 лет. Мои основные направления деятельности – моделирование бизнес-процессов и их регламентация. Когда я только начал развивать это направление в своей деятельности, самым сложным было представление услуги. Здесь было два одинаково сложных вопроса – как продать услугу, о которой клиент практически ничего не знает, и как ее потом сдать. Причем, нередко решение второго вопроса оказывалось даже сложнее, чем представление самой услуги.

Если вы обращаетесь к врачу с переломом, результат его работы заранее очевиден, скорее всего это будет гипс. Также, если вы заказываете архитектурный проект дома, финал сотрудничества также ясен и однозначен. При работе с информационными системами, например, с Zoho или 1С или в любой другой системой организации труда, все не настолько однозначно. Как определить, в какой момент задача выполнена и сотрудничество завершено? Заказчики склонны годами обращаться за бесплатной помощью по результату законченного проекта и консультациями в полной уверенности, что так и надо.

После долгих поисков метода работы по проекту я в конечном итоге я пришел к тому, что наиболее близкой мне является методология IDEF и BPMN. Когда я начал изучать эти инструменты IDEF уже существовала многие годы, а BPMN только набирала популярность. За 15 лет я глубоко изучил эти инструменты, и теперь решил поделиться своими знаниями с читателями.

Я расскажу, как на практике пользоваться BPMN, когда и почему нужно пользоваться этим инструментом. Поговорим об истории вопроса. Отдельно я расскажу о распространенных заблуждениях, с которыми сам не единожды сталкивался на практике. И обсудим очень важную тему – что не нужно делать, т.е. поговорим о тех ошибках и «граблях», на которые наступают практически все, кто начинает заниматься моделированием бизнес-процессов, и которых можно избежать, если знать о них заранее.

В этой книге я постараюсь охватить максимум полезной информации, начиная от основ методологии и того, что такое BPM, и заканчивая тем, как работать с нотациями на практике при моделировании информационных систем и при организации работы трудовых коллективов.

Если говорить о BPM, как о конкурентном преимуществе, здесь самое главное – скорость внедрения новых технологий и принципов работы. В своих публикациях я не раз повторял, что бизнес-консультант в современных условиях – это обязательно ИТ-специалист, т.е. специалист по внедрению информационных систем. Сейчас невозможно себе представить работу организации без использования ИТ-систем, это просто анахронизм.

Даже если руководитель бизнеса не считает нужным работать с компьютером, что сегодня в наших реалиях еще иногда встречается, сама организация все равно использует различные ИТ-системы. Иначе бизнес просто неконкурентоспособен.

На практике я понял, что скорость внедрения – очень важна, в первую очередь, для меня, как для бизнес-консультанта. Если над каждым проектом работать месяцами, это будет штуч-

ный товар, который вы каждый раз создаете, по сути, с нуля. Поначалу я и сам так работал. Но потом понял, что на самом деле, внедрение ИТ-системы возможно успешно реализовать за 2—3 недели. Причем, мы выполняли такую работу для сравнительно крупных компаний, в которых работает более 100 человек. Само собой, это выгодно мне, как бизнес-консультанту, привлеченным ИТ-специалистам. Но это также выгодно бизнесу.

И здесь BPMN оказалась тем самым инструментом, который помогает закрывать проекты быстро и одновременно качественно. Как это реализовать на практике, читайте в книге.

Кроме всего прочего, хотя я работаю на бизнес, в силу того я знаю что нотации бизнес процессов и процессный подход используют также и в государственных учреждениях. Ведь предприятия на которых работают ради прибыли собственника и предприятия которые работают в интересах государства, с точки зрения организации труда ничем не отличаются.

В этой книге я рассматривал бизнес-процессы с точки зрения их практической пользы. Как и любой инструмент, их нет смысла изучать отдельно от контекста. А потому здесь вы найдете не только материалы, касающиеся непосредственно моделирования бизнес-процессов, но и много полезной информации о бизнес-анализе в целом, об отличиях разных подходов, постараюсь привести примеры их использования.

Я надеюсь, что в результате вдумчивого изучения этой книги вы поймете, что такое бизнес-процессы, научитесь их применять на практике. И полученные знания принесут вам реальную практическую пользу.

Я также надеюсь, что эти материалы помогут не только моим коллегам, но и руководителям организаций. Вы сможете понять, что именно вам предлагают, разберетесь, какие требования стоит выдвигать к приглашенным специалистам, какие результаты можно и нужно ожидать. Кроме того, я всегда повторяю, что однозначное понимание сторонами терминологии – важнейший элемент успешного сотрудничества. В сфере ИТ, как и в бизнес-моделировании с этим вопросом также часто возникают проблемы. Книга написана простым языком, понятным широкой аудитории. А потому может стать прекрасным помощником в решении описанных выше проблем.

Моделирование бизнеса. Основные подходы

В этой главе я хочу поговорить об основных принципах моделирования бизнеса, о тех подходах, которые применяются в этой сфере, и на основе которых создаются языки моделирования и нотации. И вот есть два типа описания модели предприятия – графический (схемы), и текстовый.

С одной стороны, применение схем для наглядности при описании моделей бизнеса в них у кого не вызывает вопросов. Это действительно очень удобно. С другой стороны, многие бизнесмены и даже мои коллеги недоумевают, зачем нужны специальные нотации и правила для разработки бизнес-процессов, ведь можно в любом графическом редакторе (visio) или при помощи других удобных инструментов просто нарисовать интуитивно понятную схему. О том, почему так важна стандартизация, а также о том, в каком случае применяется тот или иной подход, я и хочу поговорить.

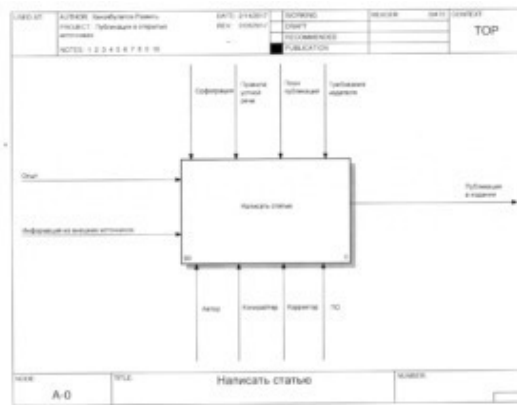
Основные подходы

Сегодня существует множество различных инструментов для разработки бизнес-моделей, они используют различные языки моделирования, как стандартные, так и какие-то собственные разработки. Но все их можно объединить по принципу работы в три основных подхода:

- Функциональный;
- Процессный;
- Ментальный (с применением ментальных карт).

На самом деле, конечно, существуют и другие подходы, их много так же, как и языков моделирования. Но они большей частью являются гибридными решениями, объединяющих перечисленные подходы. Кроме того, именно процессная и функциональная модели уже стали стандартами, по крайней мере, на западе. И у нас они получают все большее распространение. Об этих основных направлениях я и хочу поговорить подробнее.

Функциональное моделирование



Пример функционального моделирования в формате IDEF0

Функциональное моделирование рассматривает деятельность в организации через призму функций (лат. *functio* – совершение, исполнение). В функциональной модели функция не имеет временной последовательности, а только точку ввода и точку вывода.

Функциональное моделирование помогает рассматривать бизнес-модель с точки зрения результативности, т.е. при моделировании мы исходим из того, что имеем на вводе, и того, что желаем получить на выводе.

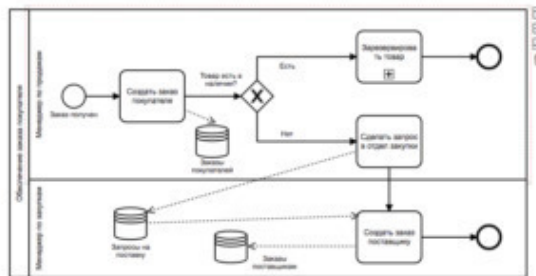
Например, компания разрабатывает CRM-систему для своего бизнеса. В случае применения функционального подхода к моделированию уже сама выбранная среда для работы подсказывает, с чего начинать. Точка ввода – «вводящий интерес клиента или лид», точка вывода – желаемый результат: «покупка и получение лояльного клиента», «получение постоянного клиента», «получение максимум информации о потенциальном клиенте» и т. д.

Таким образом, в функциональной модели изначально известны точка ввода и желаемый результат, а последовательность действий и является объектом разработки. При этом использование функциональных моделей как «черных ящиков» позволяет детализировать каждый

этап по мере необходимости. А вся работа при моделировании направлена на поиск оптимального решения для достижения цели.

Функциональные модели вы можете также использовать для демонстрации своих идей и вариантов решений. Это также очень удобно, ведь в процессе демонстрации вы можете двигаться от общего к деталям, по мере необходимости разделять и декомпозировать функции. Но декомпозировать вы будете при этом именно функции, и, разделяя одну функцию на несколько, вы не получите описание процесса.

Процессное моделирование



Пример процессного моделирования в формате BPMN

О процессном моделировании я буду рассказывать с точки зрения нотации BPMN, как одного из наиболее распространенных стандартов процессного моделирования. При этом я полностью согласен, что существует множество языков моделирования и различных систем. И каждый может пользоваться тем, что ему удобнее. Но все же BPMN – это уже сложившийся стандарт процессного моделирования, а потому его я и беру за основу в описании.

Процесс с точки зрения бизнес-модели – это последовательность событий и действий, которые имеют начало и конец. В этом кроется основное отличие процессного моделирования от функционального. Функциональное моделирование рассматривает бизнес-модель с точки зрения ввода и вывода (имеющихся ресурсов и желаемого результата). А процессное основано на последовательности действий в определенных границах, в случае BPMN это будут начало и конец события. Все процессы могут разбивать (детализировать) на подпроцессы вплоть до задач, т.е. действий, дальнейшая детализация которых невозможна.

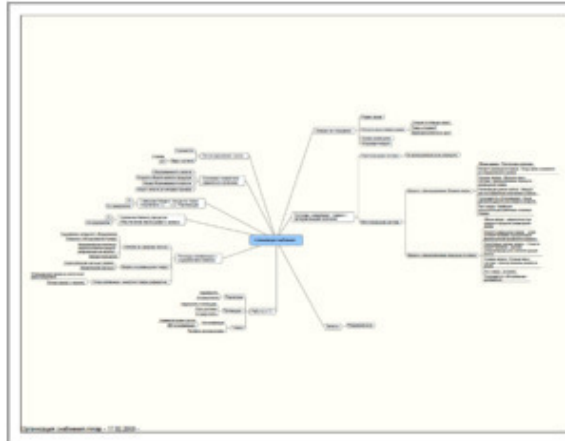
Процесс – это некая последовательность действий, которую необходимо выполнить, чтобы получить определенный результат. Необходимо отметить что в модели бизнеса как процесса результат может и не быть явным в отличие от функциональной модели. Принципиальное отличие процессного моделирования от функционального заключается в том, что при процессном моделировании основное внимание уделяется не тому, что мы хотим получить, а тому, что нужно сделать для получения результата, т.е. не итогам той или иной деятельности, а самой последовательности действий.

Представьте себе, что в функциональной модели есть «черный ящик» – функция «Принять заказ». А при декомпозировании мы уже рассматриваем ее не как функцию, а как процесс, и последовательность действий при приеме заказа – это уже процессный подход.

Есть и еще одно очень важное отличие. Функциональную модель невозможно использовать при реализации какой-то либо системы, только для проектирования. А процессный подход позволяет создавать исполняемые модели, т.е. описания последовательности действий, кото-

рые мы можем в дальнейшем перевести в какую-то среду для создания системы совместной работы предприятия, основанной на процессном подходе.

Ментальный подход (ментальные карты)



Пример ментальной карты

При создании ментальных моделей специалист подходит к моделированию не как к процессу или набору функций, а как к некому набору связанных между собой понятий. Для наглядности я приведу пример – ментальная карта понятия «Процедура снабжения» (см. рисунок). Такой вариант подхода применяется, прежде всего, для себя. Рисование схемы в свободной форме помогает структурировать свои знания, так сказать, «разложить по полочкам» в свободной форме полученную информацию.

Также подобные ментальные карты помогают найти решение, которое уже позже, по мере необходимости, будет воплощаться в рамках строгих правил процессного или функционального подхода. Можно применять ментальные карты и для демонстрации клиентам: и существующей ситуации, и вариантов решения поставленной задачи.

Ментальные карты помогут наглядно продемонстрировать, какие методы могут быть использованы, показать в наглядной форме различные идеи. Плюсы применения таких ментальных карт очевидны:

- Не нужно знать какие-то специальные языки;
- Нет строгих рамок и ограничений при создании схемы;
- Ментальная карта в большинстве случаев интуитивно понятна;
- Создавать такие схемы просто.

Минусом подхода является отсутствие устоявшегося подхода и стандартизированной методологии. Если в нотациях функциональных и процессных имеется некоторая вариативность, но все же она ограничена строгими рамками языков моделирования, то ментальные карты создаются в произвольной форме. И даже специализированные программы для их создания также почти не ограничивают человека в процессе моделирования. Т.е. какие-то правила могут вводиться в рамках определенного программного продукта, но стандарта не существует. В результате для понимания модели и заложенных в ней идей требуется присутствие и комментарии ее разработчика (аналитика).

Методология и языки бизнес-моделирования

Очень часто даже в профессиональной литературе возникает путаница, когда люди смешивают понятия методологии анализа работы бизнеса и описания языков бизнес-моделирования.

Методология – это система принципов и стандартов описания бизнес моделей и их последующего анализа. В то время как язык бизнес-моделирования – это не более чем инструмент для разработки моделей бизнеса.

Здесь напрашивается сравнение с программированием вообще и применением конкретного языка программирования. Программирование включает в себя и построение алгоритма, и выбор подходящего языка программирования, и реализацию алгоритма программы в рамках того или иного языка. А, например, программирование на языке С++ – это уже заведомо ограничение определенными рамками, так как средствами определенного языка можно решить только четко ограниченный круг задач, и, одновременно, даже если задачу можно решить средствами С++ совсем не обязательно, что именно этот язык будет в конкретном случае оптимальным. В общем, разницу между понятием «программирование» и «программированием в рамках определенного языка», я думаю, большинство понимают даже без таких пояснений.

Отличие языков разработки бизнес-моделей от языков проектирования систем

Существует целое семейство языков проектирования систем, которые внешне схожи с языками бизнес-моделирования, например, это Ares Studios, целое семейство языков UML и другие, которые используются для проектирования IT-систем. Основное различие этих языков от языков разработки бизнес-процессов лежит в их предназначении.

Если языки проектирования IT-систем рассматривают бизнес-процессы с точки зрения возможности их автоматизации, воплощении в IT-системах, то языки бизнес-моделирования рассматривают последовательность действий именно с точки зрения бизнеса, включая работу как IT-систем, так и сотрудников, движения товаров и т. д.

Соответственно, в языках проектирования систем нет элементов, которые помогут полноценно описать действия подразделений, сотрудников, взаимодействие между ними, работу с поставщиками, общение с клиентами и так далее. Инструменты этой группы языков помогут именно автоматизировать процессы бизнеса, которые поддаются автоматизации. А все остальное будет оставлено «за кадром», например, как некие «функции» без расшифровки.

В то же время языки разработки бизнес-процессов охватывают максимально именно работу бизнеса как такового, а вот те или иные нюансы автоматизации и алгоритмизации систем в них описать далеко не всегда возможно с достаточной степенью детализации.

Преимущества разработки моделей бизнеса

И все же, зачем применять языки бизнес-моделирования, которые налагают строгие ограничения, требуют придерживаться жестко заданных правил при моделировании? Ведь всегда можно «нарисовать схему» в графическом редакторе или даже на бумаге, используя ментальный подход, при этом изучение языков моделирования вообще не потребуется. На самом деле, стандарты и правила – это огромный плюс:

- Языки моделирования помогают максимально качественно передать информацию. Стандартизация повышает скорость восприятия.

- Скорость разработки моделей значительно увеличивается. Языки содержат все необходимые инструменты и графические блоки в готовом виде. Вам не придется «рисовать» или придумывать свою терминологию. Инструментарий уже готов, и работа в его рамках значительно ускоряется. Конечно, язык нужно выучить. Но один раз изучить – это намного быстрее, чем каждый раз придумывать и объяснять собственный набор обозначений.

- Снижается число возможных ошибок. Сами элементы системы уже будут «подсказывать» перечень возможных и необходимых действий. А в случае создания исполняемых моделей или неисполняемых, но в строгих рамках правил, всегда можно проверить работу бизнес-модели в исполняемой среде и провести отладку, как при программировании.

Применение моделей бизнеса на практике

Лично я считаю, что бизнес-моделирование стоит применять при решении любых задач, связанных с выявлением проблем и «узких мест», с оптимизацией и модернизацией бизнеса и т. д. Как бизнес-консультант я всегда строю модели работы компании или ее подразделений при работе со своими клиентами. Это дает четкое понимание всех этапов работы и позволяет избежать «белых пятен» в этом вопросе.

Кроме того, наглядные схемы бизнес-моделей помогают мне в процессе взаимодействия с клиентами. Проекты у меня часто бывают сложными, и обычного текста или устной речи бывает недостаточно для понимания, в то время как использование наглядных бизнес-моделей снижает затраты времени клиента на чтение и понимание моих предложений, и практически исключает проблемы взаимопонимания в этом вопросе.

И если несколько лет назад я еще сталкивался с недоумением со стороны клиентов, то сейчас вариант описания «на словах» без наглядных и удобных схем практикуется крайне редко. А в случае автоматизации какого-либо этапа работы или создания автоматизированной системы управления бизнесом на основе проектно-ориентированного подхода качественная бизнес-модель, выполненная в том или ином языке моделирования, станет готовым руководством для технических специалистов.

Удобство, универсальность, простота восприятия – это те причины, по которым от словесных описаний в бизнес-сфере все больше переходят к бизнес-моделированию. А применение готовых языков позволяет работать с моделями быстро, избегать ошибок, и также без проблем вносить любые изменения.

Что такое бизнес-процесс и описание бизнес-процесса

О бизнес-процессах говорят много и часто преимущественно в связи с автоматизацией бизнеса. Использую этот термин и я, в том числе, в своих публикациях, посвященных CRM-системам, ERP, работе с BPMN-нотациями, IDEF0 и описанию других инструментов, которые могут понадобиться в работе бизнес-консультанта и внедрении систем автоматизации. При этом в Рунете понятное и развернутое определение термина «бизнес-процесс» я до сих пор не нашел.

Многие авторы используют его «по умолчанию», как термин «интуитивно понятный» без расшифровки, либо вообще вносят дополнительную путаницу использованием альтернативной терминологии, например, пишут вместо бизнес-процесса «бизнес сущность» и т. д.

В этой главе я решил поговорить о том, что такое бизнес-процесс, рассказать об истории появления этого понятия и о том, где его можно и нужно применять.

Определение бизнес-процесса

Итак, в чем же разница между бизнес-процессом и функций или даже просто обычным процессом? В чем разница между этими терминами? Я пришел к следующему выводу:

Бизнес-процесс – это логическая последовательность действий человека (или нескольких человек) в коллективе. Цель описания бизнес-процесса – анализ и регламентация тех или иных действий в коллективе.

Почему я делаю особый упор на людях и коллективе:

– **Бизнес-процесс всегда происходит с участием человека.** Если действия выполняются автоматической системой или программой, это уже не бизнес-, а технологический процесс или спецификация. И тогда в силу вступают несколько иные стандарты, методы описания и особенности реализации.

– **В бизнес-процессе всегда задействованы несколько людей в явной или неявной форме.** Даже если человек работает один (например, писатель), все равно у него есть заказчики (издательские агентства) и потребители (читатели). Также продавец работает не в «вакууме» – у него есть поставщики и покупатели продукции, и все эти люди также задействованы тем или иным образом в бизнес-процессе.

Почему я пишу именно о коллективе, а не о коммерческой структуре или компании? Потому что понятие бизнес-процесса может быть использовано, в том числе, для некоммерческой организации. Это может быть благотворительность, выезд скорой помощи к пациенту или даже организация званого ужина без каких-либо продаж и получения прибыли. При этом также можно описывать бизнес-процесс, так как у нас есть люди, которые выполняют какие-то действия для получения определенного результата.

Описание бизнес процесса

Также важно дать определение описанию бизнес процесса:

Описание бизнес-процесса – это описание последовательности действий сотрудников при выполнении определенных действий в графическом и текстовом виде с целью регламентации действий в коллективе, анализа и оптимизации их последовательности.

И здесь необходимо понимать, что бизнес-процесс без описания не существует. Только в процессе описания появляется бизнес-процесс, т.е. невозможно реализовать одно без другого.

При этом все действия, которые описываются в бизнес-процессе, должны быть логичными, их последовательность должна приводить к определенной поставленной ранее цели.

Описание бизнес-процессов – работа творческая. Даже если вы описываете «то, что есть», все равно допускаются некоторые неточности, «сглаживаются» углы, какие-то действия упускаются для простоты восприятия. А если описывается «то, что должно быть», то здесь на основе существующего создается нечто новое. При этом бизнес-аналитик все же ограничен строгими рамками – правил, синтаксиса, логических ограничений.

Лично я сравниваю создание нового бизнес-процесса с балансированием на тонкой нити гармоничного сочетания творчества, искусства и строгой математики.

При этом нужно понимать, что ни один бизнес-процесс не может быть совершенным и на 100% соответствовать реальности. Всегда есть место каким-то упрощениям и допущениям, где-то при реализации даже самого строгого регламента свои коррективы вносит человеческий фактор.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.