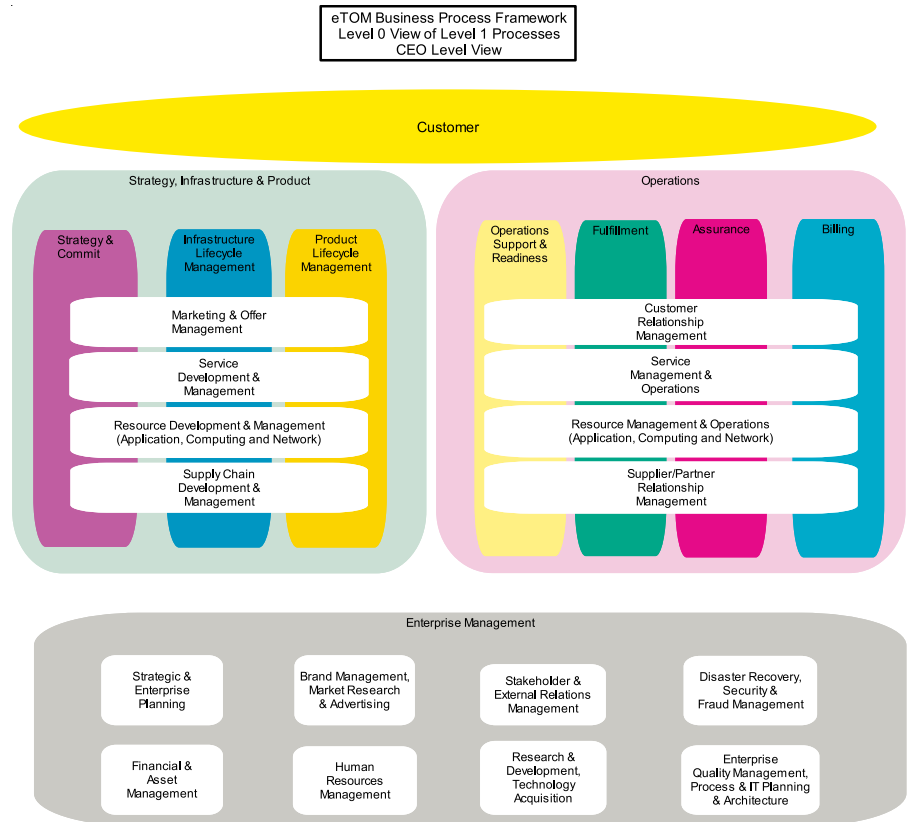


# Автоматизированный контроллинг процессов с помощью систем сбора и анализа КПР

Станислав Гераськин,  
старший консультант компании IDS Scheer Россия и страны СНГ

## Управление бизнес-процессами компании

Последние годы уже не приходится рассказывать руководителям о том, что такое бизнес-процессы, и убеждать их в том, что этими процессами надо управлять. Эта мысль, недавно еще дискутируемая и оспариваемая, прижилась, и окончательно пришло осознание того, что бизнес-процессы представляют собой неотъемлемый элемент системы управления современной компанией и несут в себе большую ценность для самой компании. Цитируя гуру процессного подхода в управлении Д. Чампи, не товары, а эффективные процессы их создания приносят компаниям долгосрочный успех, и с этим высказыванием уже трудно спорить. Исходя из современного видения бизнеса, любая современная компания может быть рассмотрена в виде пирамиды, где на вершине находится стратегическая часть компании, определяемая миссией компании, видением компании и целями бизнеса. Следующим уровнем пирамиды является система управления компанией, которая фактически задает правила работы бизнеса компании. Система управления является основополагающим элементом, связующим звеном между всеми элементами бизнеса компании. Следующим уровнем в



рассматриваемой нами пирамиде идут бизнес-процессы компании, и практически вся деятельность компании может быть рассмотрена с перспективы бизнес-процессов. Последним уровнем нашей пирамиды выступает инфраструктура и информационные технологии, и этот слой поддерживает функционирование всех трех выше лежащих уровней. Это позволяет всем трем уровням эффективно выполнять свои задачи, взаимодействуя друг с другом. Говоря об эффективности функционирования всей компании, нельзя забывать, что все четыре уровня могут слаженно работать только при условии гармоничной работы всех элементов конструкции. Система управления не может эффективно функционировать при неэффективных бизнес-процессах, при их слабой информационной поддержке, при их

низкой автоматизации, при плохой технической и информационной инфраструктуре компании. Именно эффективность всех элементов компании позволяет говорить об эффективном функционировании компании в целом. Как и эффективность организации, эффективность исполнения бизнес-процессов компании стоит одной из первых в очереди по необходимости улучшения показателей деятельности бизнеса. В этом смысле бизнес телекоммуникационных компаний – более, чем бизнес компаний других отраслей, готов к совершенствованию деятельности с использованием процессного подхода. Основной особенностью деятельности телекоммуникационной компании является изначальная ориентированность на бизнес-процессы, что связано с ориентацией деятельности на





управление услугами и ресурсами. Один из путей совершенствования бизнеса компаний телекоммуникационной отрасли стала оптимизация бизнес-процессов в соответствии с международными стандартами TeleManagement Forum (TMF), представляющими собой общие процессы для всех компаний отрасли, воплощенные в референтную модель бизнес-процессов eTOM. Согласно TMF, совершенствование деятельности компаний должно вестись на основе построенной модели процессов. Лишь в этом случае можно рассчитывать на успешность мероприятия по совершенствованию.

Так как же управлять бизнес-процессами, чтобы получить максимальную отдачу от потенциала, заложенного в бизнес-модель компании? Говоря об управлении процессами компании, обычно подразумевают выделения процесса управления бизнес-процессами в самостоятельный процесс. Можно утверждать, что процесс управления бизнес-процессами компании – это отдельная, самостоятельная группа процессов, и в этой группе выделяют четыре подпроцесса, как то:

- стратегия процессов,
- проектирование процессов,
- реализация процессов,
- контроллинг процессов.

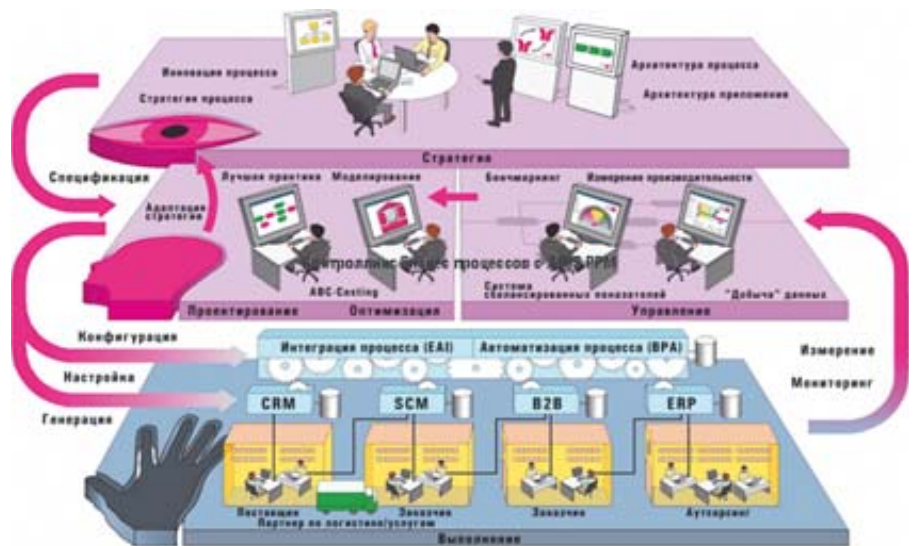
Управление бизнес-процессами на практике представляет собой последовательное, цикличное применение всех вышеуказанных процессов ко всем бизнес-процессам компании. Цикличность применения данной группы процессов позволяет совершенствовать структуру самих бизнес-процессов

компании и производить совершенствование компании в целом. И одним из основных элементов рассматриваемой цепочки является контроллинг бизнес-процессов.

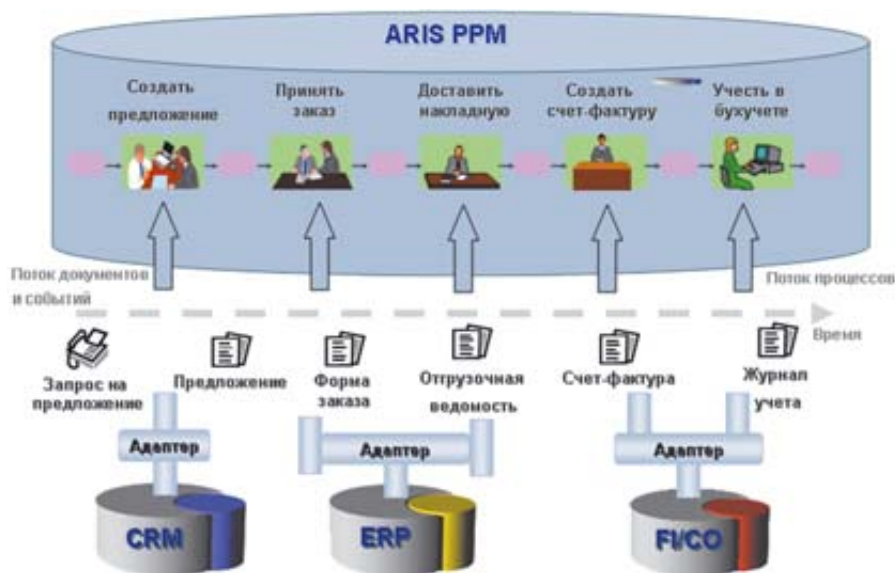
### Место контроллинга в управлении бизнес-процессами компании

Как уже всем давно известно, невозможно управлять тем, что не контролируешь. Контроллинг позволяет менеджерам видеть актуальную картину происходящего с рассматриваемым объектом управления. Анализируя информацию, поступающую из систем контроллинга, менеджер может оперативно и своевременно предотвращать развитие нежелательных тенденций в объекте управления. Применительно к бизнес-процессам, менеджеру процесса система контроллинга позволяет оперативно отслеживать текущее выполне-

ние бизнес-процессов, анализировать узкие места и производить оперативные вмешательства в деятельность сотрудников с целью более эффективного использования ресурсов компании. Так что же такое контроллинг? Различные авторы дают разные трактовки данного понятия. Э. Майер описывает сущность контроллинга как концепцию, направленную на ликвидацию «узких мест» и ориентированную на будущее в соответствии с поставленными целями и задачами получения определённых результатов. Д. Хан характеризует контроллинг как систему интегрированного информационного обеспечения планирования и контроля деятельности предприятия, П. Хорват описывает контроллинг как подсистему управления, координирующую подсистемы планирования, контроля и информационного обеспечения. Из всего вышесказанного можно выделить основную особенность контроллинга, отличающую его от учета, аудита и контроля отчетности – все эти инструменты имеют дело с уже случившимися фактами в прошлом, повлиять на которое уже нет никакой возможности. Контроллинг же занимает проактивную позицию, позволяя управленцам прогнозировать ситуацию еще на том этапе, когда что-то можно поправить или изменить. Но полную отдачу от системы контроллинга можно получить только в том случае, если мы говорим об автоматизированной системе контроллинга. Только такая система позволяет в кратчайшие сроки, а зачастую и в реальном времени, получать информацию о парамет-







рах протекания бизнеса в компании и оперативную информацию об эффективности работы всех звеньев компании, начиная с верхних уровней руководства и заканчивая рядовыми сотрудниками.

### Построение автоматизированной системы контроллинга

Как уже говорилось выше, максимальный эффект от системы контроллинга можно получить при условии реализации автоматизированной системы сбора и анализа ключевых показателей эффективности деятельности компании. Традиционные информационные системы зачастую не могут предоставить информацию по показателям прохождения процессов в информационных системах компании. Еще более проблематично получение такой информации о процессах проходящих через различные информационные системы. Для решения таких задач предназначены специализированные системы мониторинга и анализа информации по процессам, протекающим в транзакционных системах. Выстраивая цепочки событий бизнес-процессов, получаемых из разрозненных учетных информационных систем, такие системы позволяют отслеживать и анализировать изменение показателей исполнения процессов в различных транзакционных системах. Одной из таких систем является продукт компании IDS Scheer AG ARIS Process Performance Manager (ARIS PPM). Данный инструмент позволяет отслеживать и измерять

эффективность выполнения бизнес-процессов. Шаги выполнения функций процессов связываются друг с другом через события, получаемые из информационных систем поддержки выполнения бизнес-процессов компании через т. н. «адаптеры». В настоящий момент в системе реализован ряд адаптеров, позволяющих извлекать процессные данные из различных систем управления ресурсами предприятия (например, SAP R/3), из любых реляционных базы данных, поддерживающих интерфейс JDBC (например, Oracle), а также из любого программного продукта, способного экспортировать транзакционную информацию в формат CSV (например, Microsoft Excel). В результате описания, реальные бизнес-процессы автоматически генерируются из данных, находящихся в информационных системах, без предварительного моделирования самих бизнес-процессов в графических системах описания процессов. Инструментарий позволяет легко производить предварительную оценку эффективности бизнес-процессов путем анализа трендов и статистических распределений на основе KPI (ключевых показателей эффективности). Тем самым негативные тенденции

в функционировании компании могут быть заранее отслежены и предотвращены. Хранимая в процессном хранилище (process warehouse) историческая информация выполнения бизнес-процессов в прошлом позволяет документировать непрерывное улучшение бизнес-процессов, производить бенчмаркинг процессов и их показатели.

Организация вариантов предоставления информации позволяет формировать предоставление информации для разных уровней управления компанией. Модуль системы Performance Dashboard позволяет отображать показатели деятельности компании верхнего уровня с возможностью их детализации на несколько уровней вниз. Показатели деятельности компании могут агрегироваться по различным законам в показатели более высокого уровня, формируя т. н. «дерево показателей». Данный механизм позволяет высшему руководству получать быстрый и удобный доступ к показателям компании, а также отслеживать тенденции в изменении значений этих показателей. По факту приближения значения того или иного показателя к критической зоне, система автоматически отправляет письмо руководителю, ответственному за данный вид деятельности с предупреждением о грозящем изменении в деятельности вверенного ему участка работ. Руководитель, ответственный за отдельный вид деятельности или за определенный бизнес-процесс, в свою очередь, используя набор аналитик по подтипам деятельности или по различным участкам протекания бизнес-





процесса, принимает оперативное решение о корректирующем воздействии с целью исправления негативной тенденции.

В случаях, когда причины тенденций в изменении показателей не могут быть с ходу установлены, необходимо подключение к работе аналитиков бизнес-процессов. Аналитики, используя весь богатый механизм анализа, который предоставляет инструментарий, а также патентованную технологию анализа бизнес-процессов Process Mining, находят узкие места в выполнении тех или иных этапов процессов, либо, проанализировав характер и особенности взаимодействия различных подразделений компании друг с другом, предлагают руководству рекомендации по внесению изменений в протекающие бизнес-процессы компании.

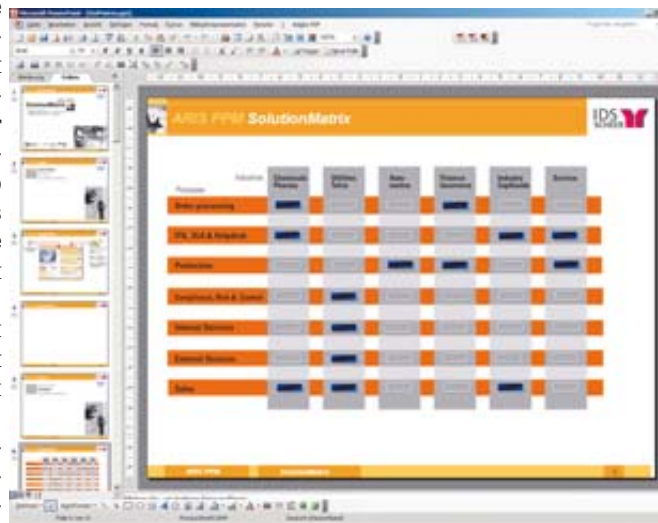
### Преимущества от использования автоматизированной системы контроллинга

Использование автоматизированной системы контроллинга несет ряд преимуществ бизнесу компании, в том числе:

- прозрачность фактически исполняемых бизнес-процессов;
- реальный механизм измерения показателей деятельности компании, позволяющий оценить, сколь успешно функционирует компания в целом и ее подразделения в частности;
- возможность проведения внутреннего и внешнего бенчмаркинга работы процессов и организационных подразделений.

Наряду с вышеперечисленным, использование системы автоматизированного контроллинга привносит ряд дополнительных преимуществ, а именно:

- предоставление полного пакета автоматизированных как процессных, так и непроцессных индикаторов (продолжительность, затраты, количество, качество);
- гибкие и развитые возможности работы в гетерогенной среде, возможность интеграции агрегированных показателей из различных ИТ-систем;



- поддержка процедур совершенствования компании, поддержка снижения стоимости процессов и контроль успешности мероприятий по совершенствованию;
- поддержка структуры агрегированных показателей эффективности, в соответствии с уровнями управления компанией, возможность детализировать их до выявления мест и причин отклонений;
- наличие системы раннего оповещения при отклонении показателей от плановых значений;
- автоматическая визуализация исполняемых процессов, позволяющая проводить аудит процессной деятельности компании;
- быстрое обнаружение узких мест в организационной струк-

туре компании, узких мест во взаимодействии подразделений между собой в рамках процессной деятельности компании;

- выявление потенциала для оптимизации как процессов, так и организационной структуры компании;
- простота в работе, работа через обычный браузер.

### Опыт построения автоматизированной системы контроллинга в телекоммуникационных компаниях

На сегодня Компания IDS Scheer имеет большой опыт реализации автоматизированных систем контроллинга во всем мире. Опыт охватывает практически все отрасли промышленности, а также большинство предметных областей бизнеса современных компаний. И отрасль телекоммуникаций занимает доминантное положение по числу реализованных решений в мире. Среди клиентов компании IDS Scheer в мире телекома присутствуют такие лидеры отрасли как Vodafone, T-com, BT и пр. Большой интерес в отрасли телекоммуникаций к автоматизированным системам контроллинга вызван рядом причин. Телеком является молодой, высокотехнологичной отраслью, и высокая степень автоматизации операционной деятельности компаний позволяет эффективно решать задачи контроллинга, особенно с использованием автоматизированных систем.

Так при каких же условиях можно прогнозировать успех от внедрения систем контроллинга? Опыт реализации проектов показывает, что наибольшую отдачу от проекта внедрения системы автоматизированного контроллинга получают компании, ориентирующиеся на процессные формы управления. Те компании, в которых бизнес-процессы идентифицируются как объекты управления, а как следствие, и совершенствования, получают максимальную выгоду от внедрения системы. Дополнительно к этому, наибольшая отдача от автоматизированной системы контроллинга получается в случаях высокого уровня автоматизации деятельности компании.