

# Business Process Management – new philosophy in the business organization development

Anatoliy Asenov<sup>1</sup>, Ventsislav Ivanov<sup>2</sup>

## Управление на бизнес процесите – нова философия в развитието на бизнес организациите

Анатолий Асенов<sup>1</sup>, Венцислав Иванов<sup>2</sup>

**Abstract:** Recently, more and more companies interested in a new concept for the development of the organization. This concept is called Business Process Management (BPM). The reasons are economic rather than technological. Methodology reveals a new way of proper management of business processes in economic systems, which allows for the elimination of existing problems in the organizational and functional aspects but also contribute largely to implement the modernization of business.

**Keywords:** business processes, Business Process Management, economic systems

### I. ВЪВЕДЕНИЕ

Последно време все повече компании проявяват интерес към една нова концепция за развитие на организацията. Тази концепция се нарича Business Process Management (BPM). Причините за това са по скоро икономически отколкото технологични. Методологията разкрива един нов начин за правилното управление на бизнес процесите в икономическите системи, което дава възможност за премахване на съществуващи проблеми в организационен и функционален аспект, а също така доприняса до голяма степен за осъществяване модернизацията на фирмената дейност.

### II. ИЗЛОЖЕНИЕ

Управление на бизнес процесите (УБП) е концепция за постигане на целите на процесно ориентираната организация чрез дефиниране, усъвършенстване, управление и контрол на основните бизнес процеси.

УБП дава на организацията възможност да дефинира, изпълнява, управлява и усъвършенства процеси, които:

- включват участието на хора;
- работят с множество приложения;
- управляват динамични методи и промени, а не само статични потоци.

<sup>1</sup> Анатолий Асенов, д-р Доцент, Стопанска Академия „Д.А.Ценов” – Свищов, катедра „Мениджмънт”.

<sup>2</sup> Венцислав Иванов, докторант, Стопанска Академия „Д.А.Ценов” – Свищов, катедра „Мениджмънт”.

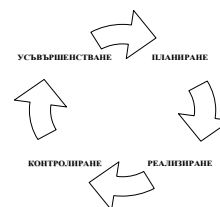
Основната цел е създаването на такива механизми, които да осигуряват повишаване на ефективността в работата на организацията чрез непрекъснато усъвършенстване на протичащите в нея процеси. Не е достатъчно процесите да бъдат грамотно описани. Необходимо е те да бъдат грамотно управлявани. Трябва да се знае:

- С какво да се управляват процесите;
- Какви знания са нужни на процесите;
- Как тези знания да се съхраняват, развиват и създават.

За да достигне основната цел организацията е необходимо да обедини средства и методи, поддържащи в рамките на един цикъл на управление решаването на следните задачи, явяващи се основни елементи на УБП:

- Проектиране на процесите;
- Внедряване на процесите;
- Оперативно управление на изпълнението на процесите;
- Мониторинг на показатели за ефективност на процесите;
- Анализ на статистиката и откриване на причините за ниска ефективност на процесите;
- Усъвършенстване на процесите.

УБП притежава свой собствен жизнен цикъл, включващ няколко основни етапа показани на фигура 1[10]:



Фиг. 1. Жизнен цикъл на Управлението на бизнес процеси  
1. *Планиране* – това е началния етап на жизнения цикъл на УБП. В този първоначален етап е необходимо да се осъществят някои дейности като:

- Процесите трябва да се опишат, ако те съществуват;
- Да се проектират, ако не съществуват;

- Да се разработи план за внедряване. Този последен етап може да се раздели на три подетапа (Фиг. 2):



Фиг. 2. Подетапи на внедряване на бизнес процесите. Моделирането на процеса [5] (Model the process), е етап в който се създава концептуален модел, включващ задачи, които трябва да се изпълняват и нужните за това ресурси. На този етап се правят предположения за времето на изпълнение и стойността на всяка задача. В най-общи случаи моделът трябва да отговаря на следните въпроси:

1. Какви процедури(функции, работи) е необходимо да се изпълнят, за да се получи планираният краен резултат ?;
2. В каква последователност се изпълняват тези процедури ?;
3. Какви механизми за контрол и управление съществуват в рамките на разглеждания бизнес процес ?;
4. Кой изпълнява процедурите на процеса ?;
5. Какви входящи документи/информация използва всяка процедура на процеса ?;
6. Какви изходящи документи/информация използва всяка процедура на процеса ?;
7. Какви ресурси са необходими за изпълнение на всяка процедура на процеса ?;
8. Каква документация/условия регламентират изпълнението на процедурата ?;
9. Какви параметри характеризират изпълнението на процедурата и процеса като цяло.

Имитирането (Симулация и Анализ – Simulate and Analyze), е етап в който се отстраняват някои хипотетични сценарии с цел да се открият и отстранят някои критични „тесни“ места. В този етап се извършва фина настройка на процесите преди тяхното разполагане [1]; Внедряване и документиране (Implement and document), е последен подетап на етап Планиране. Тук е момента в който концептуалния модел се преобразува в модел на изпълнимия процес. Самият процес се документира за да може да се използва за обучение и ръководство в бъдеще.

2. *Реализиране* – на този етап процесите се реализират на практика, като се спазва планът за внедряване. Този план съдържа:

- Внедряване на процедури и обучение на персонала;
- Определяне на изискванията и избор на подходяща информационна система;

- Разработка и внедряване на информационната система;

- Автоматизация на процесите;

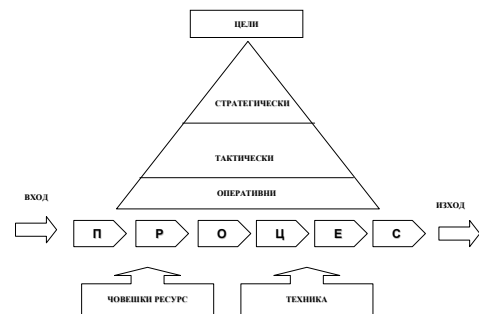
3. *Контролирането* е процес в който се включват основните етапи на контрола. В случая това са [1]:

- Фиксиране на показателите за ефективност;
- Сравняване на плановите показатели с фиксираните;
- Анализ на измерените показатели;
- Откриване на проблеми и недостатъци.

4. *Усъвършенстване* – това е последния етап в жизнения цикъл на УБП. При него се вземат резултатите от мониторинга(получените данни), които се използват за по нататъшно оптимизиране на бизнес процесите.

Постигането на процесите сами по себе си не са цел, те са просто средство за осъществяване на главната цел. Организацията е необходимо да осъзнаят, че чрез прилагане на УБП няма автоматично да постигнат желаните резултати. Процесите трябва да се модернизират, управляват контролират и усъвършенстват. Важен е въпроса „Кой трябва да извърши всичко това?“

Отговорът на този въпрос се крие донякъде в разкриване връзката на бизнес процесите с целите на организацията към които са насочени. За постигане на главните, тактическите и оперативните цели, бизнес процесите се нуждаят не само от хора но и технологии (Фиг. 3). От схемата се вижда, че технологиите и хората осъществяват постигането на целите, но без подходяща квалификация на мениджърите(колективна в случая), сами по себе си технологиите не носят желания резултат [1]. Интерес представлява кои точно хора да извършват оперативното управление на УБП. В литературата [13] са налице два основни аспекта на оперативно управление на бизнес процесите:



Фиг. 3. Връзка на целите на организацията с управлението на бизнес процеси

- *Подход първи* – При него управлението на бизнес процесите е неразделна част от управлението на организацията;

Това управление се извършва от висшите мениджъри на организацията, или собствениците на капитала [1] (когато това са едни и същи субекти).

В този случай не се делегира власт на външни консултанти(пулсиращи звена), а управлението от началото до края на всеки бизнес процес е в компетенциите на шатните мениджъри от топ

равнище – когато става въпрос за процеси насочени към изпълнението на стратегически цели, средно равнище – когато става въпрос за процеси насочени към изпълнението на тактически цели, и оперативно равнище – когато става въпрос за цели, насочени към осъществяването на цели от оперативно ниво. Отговорностите на мениджърите се заключават в това да [1]:

1. Целеполагане – като процес включващ множество основни етапи;
2. Дефиниране на ясна система за наказания и поощрения при изпълнение/неизпълнение на целите, насочена към персонала. Тук се включва и система за мотивиране преизпълнението на целите;
3. Контрол и управление на целите, изграждане на мониторингова система за установяване възникнали отклонения;
4. Въвличане на служителите във вземането на решения и преодоляване на „тесните“ места свързани с целта.

В тази насока управленските работници от оперативно ниво [7,8] се занимават основно с наблюдения на хората пряко участващи в процеса, а също така и изработват решения от оперативен порядък (грешки в работата и др.). Ръководителите от средно ниво ще търсят начини и средства за подобряване на процесите (усъвършенстване), а мениджърите от топ равнището търсят възможности за подобрения в модела свързан с бизнес концепцията като цяло.

■ *Подход втори* – при него управлението на бизнес процесите е отделно от управлението на организацията – тук ролята на мениджмънта е свързана с идентифициране развитие и разгръщане на ползите от УБП (като концепция).

Мениджърите са или специално наети лица (консултанти) от външни организации, или лица от вътрешния персонал, но условието е тези субекти да не са ангажирани с текущите дейности на организацията. Тези ръководители се наричат процесни мениджъри (process managers). Някои автори [12] дефинират хората обслужващи целия процес от край – до край като процесен работник (case worker), но това е по скоро дефиниция за хора участващи в изпълнителската част на процеса, те също твърдят, че когато не е възможно да се възложат задачите за изпълнение на един процес само на един работник тогава се формира т.н. процесен екип (case team). Основните функции на процесните мениджъри до голяма степен се припокриват с функционалните ръководители. Разликите се отнасят до:

1. Ръководителите на процеса трябва да се стремят към осъществяване целите на самия процес;
2. Да съблюдават тези процеси да са адекватни на останалите в плана на действие;
3. Процесите да са в съответствие с предписаните норма;

Ръководителят на процеса трябва да бъде достатъчно високо в йерархията, за да има власт над него от край до

край. Той има нужда и от достатъчно влияние, за да защити процеса пред други висши мениджъри.

Проблемите в случая могат да възникнат от чисто субективен характер, като например. В такъв случай може да се зададат въпросите „Ако са външни консултанти то до каква степен тези хора са морално ангажирани с осъществяването на процеса?“, „Каква политика (стратегия) на управление ще предприемат тези хора, дали ще е еднаква с тази на функционалните мениджъри или с противоположен знак?“ Отговорите на тези въпроси могат да се получат още на предварителното интервю за наемането на външните консултанти. Тогава е важно функционалните мениджъри да изяснят всички „тесни места“, които са възможни да възникнат в бъдеще. Предимствата могат да се формулират [1]:

- Значително се намалява щатния персонал, поради привличането на външни консултанти, които след успешното внедряване на концепцията е възможно да бъдат освободени;
- Създадена е възможност за внасяне на идеи за развитие отвън;
- Процесните мениджъри (външни лица), не са обременени от фирмената култура на организацията (когато в организацията се толерират негативни качества).

Трудности могат да възникнат и когато процесните мениджъри са от ръководните кадри на организацията. Необходимо е да се направят трансформации за да се удовлетворят всички изисквания на ръководните длъжности (да не се допуска освобождаване на определени мест за сметка на процесните мениджъри).

Извода който можем да направим е, че който и вариант да изберем за внедряване и управление на УБП (концепцията) в организацията ръководителите на процеси трябва да бъдат сред нейните висши мениджъри. По отношение на технологиите (Business Process Management System) съществуват два основни начина за придобиване на продукти за УПБ.

- Чрез собствени разработки (компаниите посочени по горе). Това е доста скъпо начинание и е в компетенциите на големи компании притежаващи огромни ресурси;
- Чрез закупуване на лицензиран софтуер (от компаниите посочени по – горе). Освен лицензиран софтуер компаниите предлагат и консултантски услуги за обучение на персонала и ръководството. В този случай доста често тези компании се явяват процесен мениджър в осъществяването на дейността на организацията.

Важен е въпроса „Към кои точно процеси да приложим УБП?“ [13]. Отговорът произтича от съществуващата практика. Концепцията УБП се прилага с най – голям успех в следните области:

- Динамични процеси - например процес, който трябва да се адаптира към промени в законодателството, нови изисквания за обработка на лични данни и т.н;

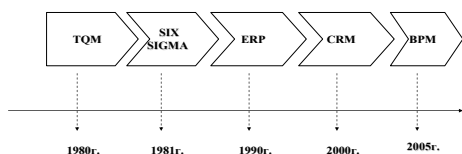
- Процеси, в които участват хора и обикновено преминават през различни бизнес единици, отдели, работни групи, и т.н;
- Сложни процеси (например процесът, обхващащ дейностите от поръчката до плащането). Те изискват координирането на различни хора от различни отдели, използващи различен софтуер и данни за изпълнението на своята част от процеса;
- Измерими важни процеси, т.е. такива, при които усъвършенстването ще се отрази пряко върху производителността;
- Процеси, които не могат да бъдат извършени без използване на повече от едно от съществуващите приложения (или процес, който предлага значителна допълнителна функционалност);
- Процеси, съдържащи елементи, подлежащи в момента на ръчна обработка;
- Бързооборотни процеси.

Въпреки универсалния характер на УБП областите за които методологията не е подходяща са:

- Замяна на съществуващи приложения;
- Обработка на значително количество транзакции;
- Процеси с малко или никакво участие на служителите;
- Процеси, автоматизацията на които може да се осъществи по-евтино и по-просто с други инструменти.

### III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В исторически план УБП възниква едва през XXI век. Пътят на развитие на методологията е труден и е придобит от успехите и неуспехите на други концепции за ефективно управление на бизнеса (фиг. 4).



Фиг. 4. Историческо развитие на Управление на бизнес процесите

- *TQM* - Теорията за управлението на качеството (Total Quality Management) е известна още като „Японското чудо“, „Японското управление“. Това е система за управление на качеството, но и система за качество на управлението. Самата теория за тотално управление на качеството може да се разгледа като стратегия за успешно развитие на организацията като част от фирмената култура;
- *Шест сигма* представлява управленски комплексен подход, базиран на статистическата методология в условията на производственото предприятие. Целта на

концепцията е когато даден продукт се произвежда от стотици, даже хиляди детайли и възли да се намали количеството на несъответствията – дефектите при компонентите до нулево ниво. Стратегията се въвежда от Моторола, която след като е придобита от японски собственици успява да сведе дефектите до 3-4 на всеки един милион произвеждани стоки или услуги [11].

▪ *ERP* – Enterprise Resource Planning системите възникват като разширение на MRP, без да променят техните принципи [8]. Тези системи са предназначени за управление на финансово стопанската дейност на бизнес организациите. Те се създават за да осигурят на мениджърите необходимата им информация за изработване на решения по отношение на оперативни, тактически и стратегически задачи и засягат ключови аспекти на производствената дейност [9].

▪ *CRM* – Customer Relationship Management е концепция за управление на взаимодействието с клиентите, която предполага интегриране на ERP системата на бизнесорганизацията със системите и доставчиците и бизнеспартньорите [9].

▪ От чисто информационна гледна точка представлява съвкупност от ERP, CRM и т.н. OLAP(On-line Analytical Processing). OLAP(On-line Analytical Processing) – това са приложения за анализ и обработка на информацията в режим на реално време. На този принцип се изграждат т.н. В.И.(Business Intelligence – Интелигентни информационни системи), които са основата за формиране на BPM система [14].

### ЛИТЕРАТУРА

- [1] Каменов, К. Основи на управлението. Велико Търново, 2004
- [2] Каменов, К. Администриране и поведение в управлението. В. Търново, Абагар, 2005.
- [3] Каменов, К., Асенов, А., Хаджиев, К., Човек, екипи, лидери. „Люриен“, София, 2004.
- [4] Асенов, А. Нови явления при управление на бизнеса. Стопнаки свят, Свищов, 2006.
- [5] Андреева, М. К. Каменов. Въведение в кибернетиката. АИ Ценов. 1995
- [6] Андреева, М. Основи на управлението. Стено, Варна, 2003.
- [7] Захариев, Е. Фирмен мениджмънт. АИ Ценов. Свищов, 2005
- [8] Захариев, Е. Индустиален мениджмънт. Свищов АИ Ценов., 2002
- [9] Емилова, П. Стратегически информационни системи. Свищов Стопански свят, 2006,
- [10] Филева, П. Х. Туджаров. Тотално управление на качеството или новата философия на бизнеса. София, 2007
- [11] Стефанов, Н. Радев, Х, Буров, И. Станчева, В. Владимиров, Р. Управление на качеството. София, Труд и Право, 2004г
- [12] Hammer. M and J. Champy. Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution. Harper Collins Publisher, Inc., NY. 1993
- [13] John Jeston and Johan Nelis. Business Process Management Practical Guidelines to Successful Implementations. Published by Elsevier Ltd. Oxford. USA.
- [14] Къртис, Г. Бизнес информационни системи. Издателство „Иван Вазов“, София, 1995.