

2. ВВЕДЕНИЕ В АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

2А Определение и рамки

Бизнес-процесс - это последовательность мер, имеющих начало и конец, выполняемых с заданной целью. Исходя из этого общего определения, бизнес-процессу, рассматриваемому в рамках упрощения торговых процедур, можно дать следующее определение:

ряд логически взаимосвязанных действий, которые обычно сопровождаются соответствующими потоками информации для перемещения товаров через границы от продавца к покупателю и оказания соответствующих услуг.

Бизнес-процессы - ценные организационные ресурсы. Они дают возможность создавать активы организации и обеспечивать их стоимость в соответствии с определением ее целей. Бизнес-процессы зачастую приводятся в движение под действием информации. В международной системе поставок перемещение груза должно сопровождаться соответствующей грузовой документацией. Например, экспорт риса из некоторых стран Азии, наиболее ориентированных на торговлю, может включать в себя 15 различных сторон, 24 документа, и около 700 элементов данных.³ Согласно данным АБР и ЭСКАТО (2009 год), экспортеру может потребоваться не меньше 22 дней для соблюдения различных процедур и подготовки груза для отправки на экспорт в ближайшем порту. Одной из причин, мешающей перемещению груза, является задержка с оформлением документов или неполная информация по бизнес-процессам. В среднем, каждый дополнительный день задержки груза перед отправкой сокращает объем торговли, по меньшей мере, на 1 процент и приблизительно на 6 процентов, если продукты включают скоропортящиеся сельскохозяйственные товары.⁴

Ввиду того, что лежащий в основе этого бизнес-процесс оказывает значительное влияние на общие показатели организации, любая достигнутая оптимизация процесса может повысить конкурентоспособность, как на уровне организации, так и на национальном уровне. Анализ бизнес-процессов - это изучение существующих бизнес-процессов в одной или нескольких организациях, как в нормальных условиях, так и в исключительных обстоятельствах. Его главная цель - понять характерные признаки бизнес-процессов и взаимосвязи между ними. Результат анализа бизнес-процессов может служить основой для реализации мер по содействию торговле, таких, как:

- упрощение торговых процедур (включая коммерческие, транспортные, нормативные и финансовые процедуры);
- упрощение требований к документации и их согласование с международными стандартами; и
- автоматизация международной торговой сделки и сопровождающих ее электронных документов для систем "единого окна" и безбумажной торговли.

³ ADB and UNESCAP (2009). *Designing and Implementing Trade Facilitation in Asia and the Pacific*. Asian Development Bank. Manila.

⁴ Djankov, S., Freund, C., and Pham, C. (2006). *Trading on Time*. World Bank. Washington DC.

2В Методология моделирования бизнес-процессов, используемая в настоящем Руководстве

Моделирование бизнес-процессов - это метод отображения бизнес-процессов, при котором каждый элемент бизнес-процесса представлен графическим обозначением. Полученное графическое представление бизнес-процесса называется *модель бизнес-процесса*. Каждая модель бизнес-процесса показывает:

- действия, следующие в определенном порядке и имеющие четкие узлы принятия решений;
- "субъектов", выполняющих эти действия;
- исходные ресурсы и результаты каждого действия;
- критерии начала и завершения бизнес-процесса;
- взаимосвязи между "субъектами";
- движение информации в бизнес-процессе;
- соответствующие правила и инструкции; и
- количественные показатели, такие, как количество стадий, времени и затрат, необходимых для завершения определенного бизнес-процесса.

Отображение существующих бизнес-процессов в виде простых диаграмм и кратких описаний помогает добиться единого понимания действующих норм и оперативных процедур соответствующими сторонами, а также повысить их знания о бизнес-процессах. Кроме того, оно служит основой для определения областей оптимизации бизнес-процессов. Также помогает политикам перепроектировать процессы, вносить необходимые изменения на основе имеющейся информации и целенаправленно, а также обосновывать эти изменения. АБП также дает понимание сути того, как определенные концепции могут повысить операционную эффективность, прозрачность и результативность.

Стороны, участвующие в бизнес-процессах, включают специалистов-практиков, ежедневно имеющих дело с зарегистрированными бизнес-процессами; экспертов, которые могут быть приглашены для оказания помощи в подготовке и выполнении программ оптимизации бизнес-процессов, и руководителей, принимающих обоснованные решения о пересмотре соответствующих нормативных положений и процедур.

Модели бизнес-процессов все чаще используются для *упрощения торговых процедур*. Для целей настоящего *Руководства* модель бизнес-процесса служит инструментом, который упрощает:

- анализ действий, документов и потока информации в процедурах международной торговли;
- выявление и установление порядка приоритетности проблемных областей, вызывающих задержки в перемещении товаров от продавца к покупателю; и
- разработку мер по исправлению положения в этих проблемных областях (например, путем упрощения процессов и данных и устранения избыточных элементов).

Унифицированный язык моделирования (UML)⁵ имеет ряд стандартных графических обозначений для моделирования бизнес-процессов. UML получил международное признание и широко применяется не только специалистами-практиками в деловых кругах, но и в информационной технологии и разработке программного обеспечения.

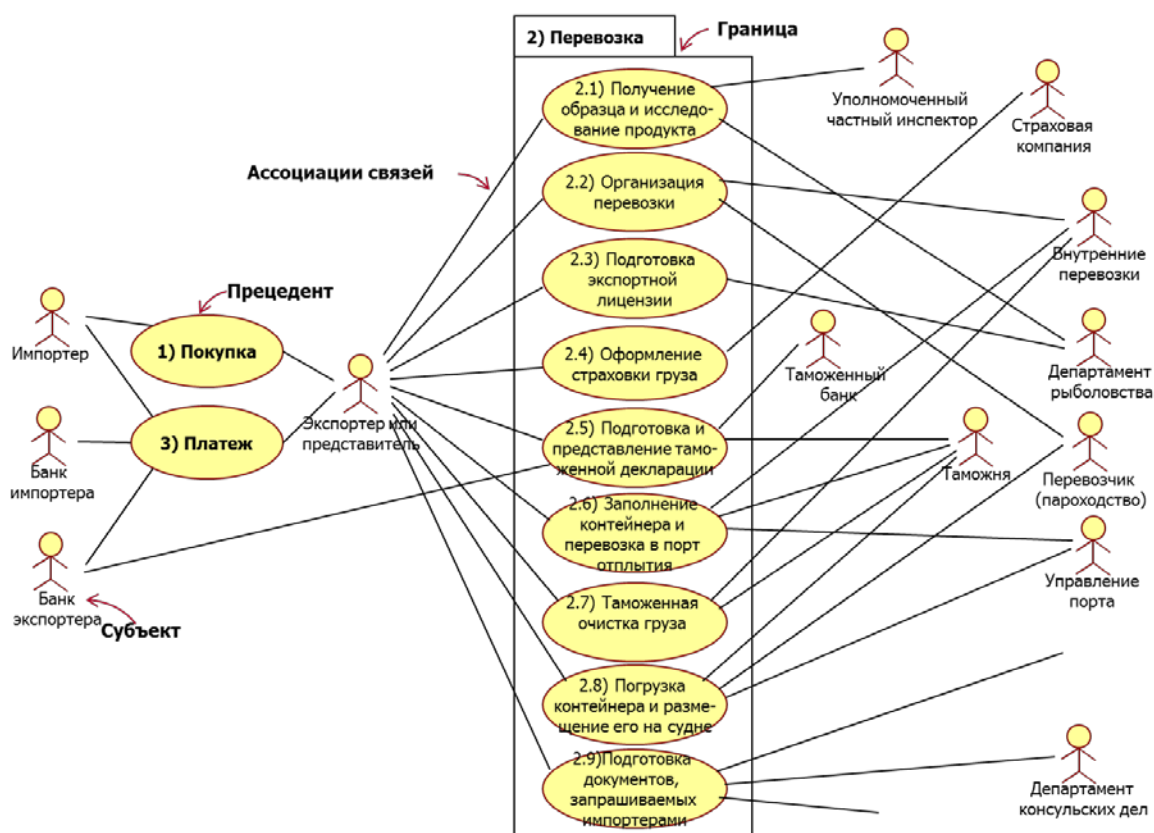
⁵ Страница, посвященная языку UML: <http://www.uml.org>

Качество модели бизнес-процесса зависит не только от ее возможности точно представлять различные элементы бизнес-процесса, но также и надлежащего применения графических обозначений. Благодаря единообразию в использовании методов моделирования результаты легко воспринимаются, анализируются и подтверждаются. Если конечная цель моделирования и анализа бизнес-процессов состоит в автоматизации международных торговых сделок и переходе к электронным торговым документам, которыми можно обмениваться в системе «единого окна», то использование общих стандартных графических обозначений приобретает исключительное значение. Объясняется это главным образом тем, что общие стандартные графические обозначения позволяют экспертам деловой сферы передавать требования к процедурам и к оформлению документации с техническими экспертами, которых назначают для введения этих систем в действие.

2С Графические обозначения языка UML, используемые в настоящем Руководстве

В анализе бизнес-процессов диаграмма прецедентов, такая как показана на Рисунке 2С-1, служит критерием проекта. Ее цель - дать графический обзор основных бизнес-процессов, которые подлежат дальнейшему углубленному исследованию. На ней указываются все стороны, участвующие в этих бизнес-процессах, и все фактические связи между этими процессами и участвующими сторонами.




Рисунок 2С-1. Диаграмма прецедентов



Источник: ЭСКАТО. Из публикации Института инновационной ИТ Касетсарского университета «The Analysis of Frozen Shrimp Export Process in Thailand».

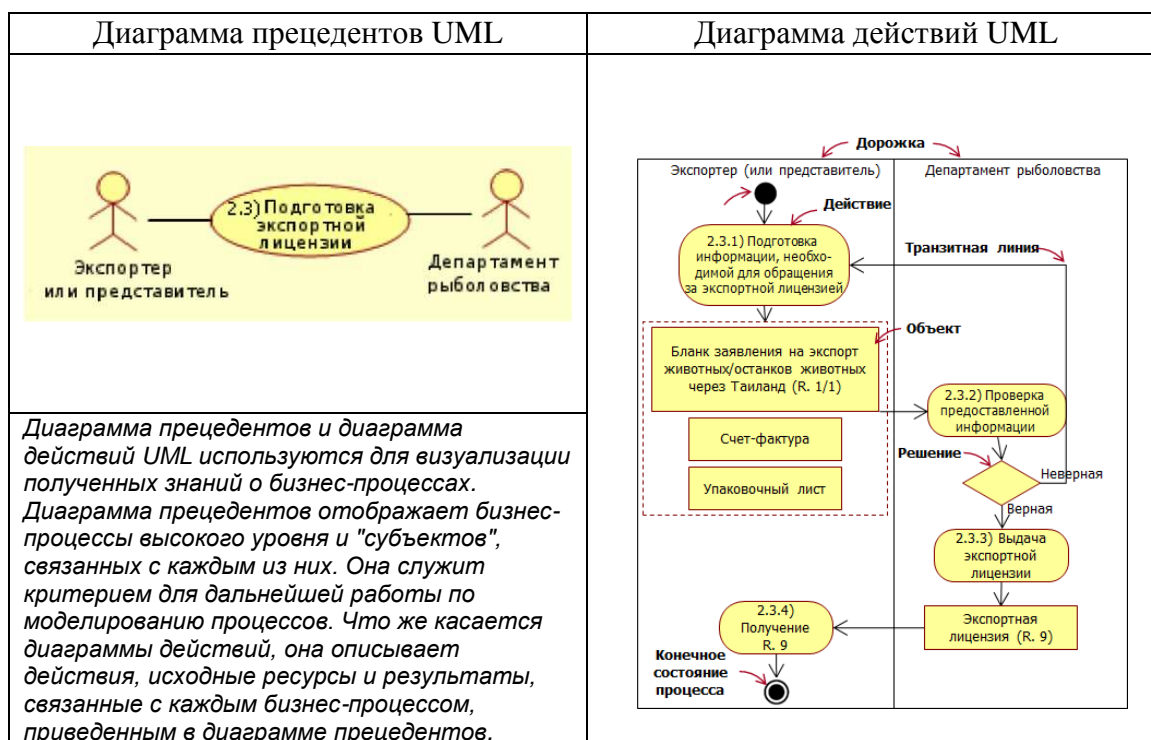
Различные элементы диаграммы прецедентов включают в себя субъект, прецедент, и ассоциацию взаимосвязей. Использование границы не является обязательным. Это может быть полезно в качестве средства для создания прецедентов. В Таблице 2С-1 представлен ряд графических обозначений, используемых в диаграмме прецедентов, с объяснением их значений.

Таблица 2С-1. Обозначение прецедентов

Обозначение	Описание и пояснения к использованию
	<p>Граница объекта:</p> <ul style="list-style-type: none"> – представляет область процесса; – включает наверху название границы объекта – Например, отгрузка
	<p>«Субъект»:</p> <ul style="list-style-type: none"> – представляет роль, исполняемую в определенном бизнес-процессе; – может быть человеком, организацией, департаментом и т.д.; – называется по исполняемой роли; – помещается вне границы объекта – Например, Экспортер или представитель, банк Экспортера
	<p>Прецедент:</p> <ul style="list-style-type: none"> – представляет основной бизнес-процесс; – называется описательной фразой из глагола и существительного – Например, покупка, взятие и исследования образца продукта
	<p>Ассоциация взаимосвязей:</p> <ul style="list-style-type: none"> – связывает «субъектов» с прецедентами (более поздними бизнес-процессами), в которых они участвуют




Как показано на Рисунке 2С-2, диаграмма действий подробно отображает каждый бизнес-процесс, приведенный в диаграмме прецедентов. Она изображает последовательность действий и информационные потоки от одной ответственной стороны к другой. Она информирует пользователей не только о том, кто что делает и в каком порядке, но и об исходных документах, служащих предпосылкой для действий, и о заключительных документах, которые могут быть получены по завершении действий.





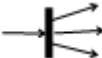

Рисунок 2С-2. Диаграмма действий, поясняющая Прецедент «2.3) Подготовка экспортной лицензии»



В Таблице 2С-2 приводится ряд графических обозначений для составления диаграмм действий с объяснением их значения. Эти обозначения адаптированы из языка UML.

Таблица 2С-2. Обозначения Диаграммы действий

Обозначение	Описание и пояснение к использованию
	Начальное состояние <ul style="list-style-type: none"> представляет начало ряда действий; каждая диаграмма действий может иметь только одно начальное состояние.
	Конечное состояние хода действий <ul style="list-style-type: none"> используется для остановки хода действий; указывает, что дальнейшие действия не могут совершаться в описываемом контексте.
	Конечное состояние действия <ul style="list-style-type: none"> используется для указания завершения бизнес-процесса

<table><tr><td>Участник 1 процесса</td><td>Участник 2 процесса</td><td>Участник n процесса</td></tr></table>	Участник 1 процесса	Участник 2 процесса	Участник n процесса	<p>«Дорожка»</p> <ul style="list-style-type: none">Используется, чтобы разделить отдельные действия по лицам/учреждениям, ответственным за выполнение своих действий;Называется по имени ответственного лица, организации или департамента;Например, Экспортер или представитель, Департамент рыболовства
Участник 1 процесса	Участник 2 процесса	Участник n процесса		
	<p>Действие</p> <ul style="list-style-type: none">представляет неразделимый фрагмент поведения;называется по имени, которое 1) начинается с глагола и заканчивается существительным; и 2) носит короткое название, но содержит достаточно информации, чтобы быть понятным читателямНапример, подготовить информацию, необходимую для обращения за экспортной лицензией, проверить представленную информацию, выдать экспортную лицензию, получить (R. 9)			
	<p>Объект</p> <ul style="list-style-type: none">Представляет документ или информацию, переходящую от одного действия к другомуНазывается по имени документаНапример, Бланк заявления на экспорт животных/останков животных через Таиланд (R. 1/1), счет-фактура, упаковочный лист, экспортная лицензия (R. 9)			
	<p>Решение</p> <ul style="list-style-type: none">Представлено в виде ромба;Ссылается на узел, где, в зависимости от результата конкретного предыдущего действия, необходимо принять решение;Имеет множество линий перехода, исходящих из узла принятия решения и соединяющихся с различными действиями;Отмечает каждую линию перехода, исходящую из какого-либо «Действия» с условием, например, верная или неверная.			
	<p>Линия перехода</p> <ul style="list-style-type: none">Указывает последовательный ход действий и информационные потоки в диаграмме действий			
	<p>Вилка (Разветвление контроля)</p> <ul style="list-style-type: none">Используется для визуализации нескольких параллельных или одновременных действий			
	<p>Соединение (Синхронизация контроля)</p> <ul style="list-style-type: none">Используется для указания места прекращения ряда параллельных или одновременных действий			

2D Инструменты моделирования бизнес-процесса

Бизнес-процессы можно моделировать при помощи простых инструментов для рисования, таких как бумага и карандаш, обычного офисного программного обеспечения (например, Microsoft Powerpoint, OpenOffice Impress, iWork Keynote), и базового программного обеспечения для составления диаграмм⁶ (например, Microsoft Visio, OpenOffice Draw, SmartDraw).

Аналитики процессов могут рассмотреть возможность использования готового инструмента, который был разработан специально для облегчения не только моделирования моделей бизнес-процессов, но и для управления хранилища⁷ модели бизнес-процессов (например, Enterprise Architect, MajicDraw, StarUML). Управление хранилищем модели бизнес-процессов включает такие мероприятия, как:

- Создание хранилища модели бизнес-процессов;
- Хранение моделей бизнес-процессов и связанных с ними знаниями о процессах в хранилище;
- Обновление этих моделей бизнес-процессов и знаний о процессах, а также
- Управление любыми изменениями, внесенными и которые должны быть внесены в модели бизнес-процессов и знания о процессах.

Хранилище бизнес-процессов, которое может быть создано при помощи этих готовых инструментов моделирования бизнес-процессов, служит центральным местом хранения моделей бизнес-процессов и знаний о процессах. Посредством этого инструмента аналитики процессов имеют легкий доступ к хранилищу, которое отображает как модели бизнес-процессов в целом, так и отдельных элементов, которые составляют модели бизнес-процессов. Повторное использование моделей бизнес-процессов, их образцов, а также их частей, таким образом, становится проще. Тем не менее, важно помнить, что аналитики процессов могут столкнуться с высокими и крутыми склонами изучения, прежде чем они смогут воспользоваться преимуществами богатых инструментов моделирования бизнес-процессов.

2E Результаты анализа бизнес-процессов

Основным результатом анализа бизнес-процессов в контексте упрощения торговых процедур является отчет об анализе бизнес-процессов, содержащий следующие компоненты:

- диаграмму прецедентов, показывающую рамки проекта по анализу бизнес-процессов;
- ряд диаграмм действий; каждая поясняет основной бизнес-процесс, представленный прецедентом в диаграмме прецедентов;
- ряд описаний процессов; по каждому процессу дается текстовое описание самой диаграммы действий и связанной с ней информацией, включая соответствующие законы, правила и положения, требования к документам, входные ресурсы и

⁶ See http://en.wikipedia.org/wiki/Diagramming_software for an extended list.

⁷ See http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Unified_Modeling_Language_tools for an extended list.

- критерии входа / начала бизнес-процесса, результат и критерии выхода из бизнес-процесса, и указывают среднее время, необходимое для их завершения;
- перечень торговых формуляров и документов, которые могут сопровождаться образцами копий;
 - объединенную диаграмму действий;
 - схему времени/процедур;
 - перечень выявленных узких мест; и
 - рекомендации по оптимизации бизнес-процесса и/или моделей усовершенствованного бизнес-процесса.

Эти компоненты отчета подробнее разъясняются в следующих частях *Руководства по АБП*.