

- готовность проектной группы (проектная группа должна обладать готовностью к нововведениям, приемлемым уровнем опыта и знаний в данной технологии).

2.4. Практическое внедрение ИА СППР в реинжиниринг бизнес-процессов

При практическом внедрении ИА СППР необходимо разработать план перехода и затем перейти к его реализации. Разработка плана перехода включает анализ следующей информации:

- цели, критерии оценки, график и возможные риски, связанные с реализацией плана;
- вопросы приобретения, установки и настройки систем;
- ожидаемые потребности в обучении и ресурсы, используемые в течение и после завершения процесса перехода;
- стандартные процедуры использования систем.

Поскольку ИА СППР являются весьма специфическим программным продуктом, следует особенно внимательно отнестись к разработке стандартных процедур их использования. Они могут включать руководства по моделированию задач реинжиниринга, использованию библиотек разработанных моделей, редактированию существующих моделей, совместной работе нескольких экспертов и др.

Чтобы определить, насколько эффективны ИА СППР в проектах по РБП, следует опираться на некоторые базовые данные. К сожалению, лишь немногие организации в настоящее время накапливают данные для реализации программы количественной оценки и усовершенствования

процессов. Для оценки результатов перехода можно использовать методику определения эффективности внедрения ИА СППР в задачи реинжиниринга, предлагаемую автором.

3. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предлагаемые в данной работе методические рекомендации по внедрению ИА СППР в реинжиниринг бизнес-процессов позволяют спланировать и реализовать процесс успешного внедрения средств поддержки принятия решений в задачи реинжиниринга, а также осуществить обоснованный выбор систем, необходимых для повышения эффективности результатов проведения проектов по реинжинирингу.

ЛИТЕРАТУРА

- [1]. IEEE Std 1348-1995. IEEE Recommended Practice for the Adoption of CASE Tools.
- [2]. IEEE Std 1209-1992. IEEE Recommended Practice for the Evaluation and Selection of CASE Tools.
- [3]. Вендров А.М. CASE-технологии. Современные методы и средства проектирования информационных систем. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 176 с.
- [4]. Ермакова Т.А. Системы поддержки принятия решений: возможности и требования// Новые информационные технологии в образовании: Тр. Междунар. конф. – Минск, 12-13 ноября 1998г.: В 2-х кн. Кн. 1. – Мн.: БГЭУ, 1998. – С. 16-19.
- [5]. Железко Б.А., Морозевич А.Н. Теория и практика построения информационно-аналитических систем поддержки принятия решений. – Мн.: «Армита – Маркетинг, Менеджмент», 1999. – 144 с

РЕИНЖИНИРИНГ ДЕЛОВЫХ ПРОЦЕССОВ В УСЛОВИЯХ НОВЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Л.Н. Величко, Л.П. Качура, Ю.Н. Метлицкий, В.О. Чернышев

ЗАО «НПП Белсофт», ул. Московская 18 а, офис 401, г. Минск, 220007, БЕЛАРУСЬ, тел. (37517) 222-77-77, 228-13-21, факс 222-80-58, office@belsoft.by

Производственно-административная деятельность любого субъекта хозяйствования состоит из ряда деловых процессов, с помощью которых решаются технологические и организационные проблемы, повышается эффективность его функционирования и качество конечных результатов, продуктов и услуг. В условиях реформирования и реструктуризации экономики задача трансформации деятельности хозяйствующего субъекта и совершенствования

его деловых процессов становится все более актуальной.

Для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности, субъекты хозяйствования должны использовать высокоэффективные методы реинжиниринга деловых процессов. Использование этих методов позволяет добиться стабильности функционирования хозяйствующего субъекта, повысить его производительность, увели-

чить конкурентные свойства и показатели выпускаемой продукции или оказываемых услуг.

Сегодня объектом изменений в функционировании хозяйствующих субъектов становится совершенствование управления деловыми процессами, которое неразрывно связано с обработкой деловой информации и принятием решений. Ценность информации, а также умение ее получать, обрабатывать, распределять и использовать, определяет, насколько эффективно субъект хозяйствования может реагировать на внешние возмущения и изменяющиеся условия.

Деловой процесс представляет собой логическую последовательность взаимозависимых операций, которые используют различные ресурсы субъекта хозяйствования для создания и получения полезного для потребителя результата в виде выпускаемой продукции или оказания услуг. Назначение каждого делового процесса состоит в том, чтобы предложить клиенту товар или услугу, удовлетворяющую его по стоимости, долговечности, сервису и качеству. **Операция** представляет собой специфический тип действий, выполняемых по мере продвижения продуктов или услуг в деловом процессе.

При выполнении делового процесса выделяют три **категории** участников:

- поставщиков, обеспечивающих процесс исходными данными и ресурсами (материальными, людскими и финансовыми), заинтересованных в минимизации потребления ресурсов и повышении эффективности возврата инвестиций посредством долгосрочного сотрудничества, 100%-ой приемке поставляемых ресурсов, быстрой оплате (предоплате) поставок;
- потребителей, использующих продукты и услуги, созданных в результате выполнения делового процесса, заинтересованных в повышении качества и других потребительских свойств производимых продуктов и услуг, снижении их цен;
- руководство, находящееся вне процесса и задающее для него правила, требования, стандарты и другие ограничения, а также формирующее бюджет. Возможности воздействовать на требования руководства со стороны других участников делового процесса существенно ограничены. Руководство заинтересовано в стабильности процесса, снижении финансовых и других рисков, ответственности процесса функциональным и другим требованиям.

Управление деловым процессом в значительной степени зависит от возможности оце-

нить эффективность, производительность и качество получаемых продуктов и услуг. Поскольку управление неразрывно связано с информацией, а также с ее получением, обработкой и использованием, то реинжиниринг деловых процессов заключается в полной их информации. **Реинжиниринг** деловых процессов – это системный подход, функциональное переосмысление и радикальное их перепроектирование с целью достижения резких, скачкообразных повышений эффективности деятельности субъекта хозяйствования, ориентированной на стоимость, качество, сервис и темпы.

В методологии реинжиниринга деловых процессов выделяют четыре типа **метрик**:

1. Критерий соответствия целям управления, используемый для оценки разносторонних интересов участников делового процесса.
2. Критерий соответствия принятым стандартам, позволяющий оценить качество процесса и производимого продукта относительно установленных норм, требований безопасности, бюджета и др.
3. Критерий оперативности управления, характеризующий длительность производственного цикла. Выделяют оперативное время, непроизводственное время и время, используемое для повышения качества (технический контроль, диагностика и т.п.) продукции и услуг.
4. Критерий стоимости процесса, связанный с изменением затрат ресурсов на производство продуктов или оказания услуг.

Любые изменения деловых процессов в субъектах хозяйствования всегда наталкиваются на организационные (иерархическая структура компании), управленческие (устаревшие законы и нормативы) и культурные (нежелание руководства делегировать полномочия вниз) барьеры.

Реинжиниринг деловых процессов включает в себя несколько взаимосвязанных этапов:

1. Стратегическое планирование.
2. Разработка новых деловых процессов.
3. Функционально-стоимостной анализ.
4. Описание деловой архитектуры хозяйствующего субъекта.
5. Моделирование деловых процессов.
6. Временной анализ деловых процессов.

При реинжиниринге деловых процессов предусматривается их перепроектирование на базе новых информационных технологий (НИТ). При этом субъект хозяйствования считается не готовым к проведению реинжиниринга, который:

- не может изменить свое мышление с дедуктивного на индуктивное, т.е. проявить способность сначала распознать эффективное решение, а затем искать проблемы, которые оно может решить;
- сначала ищет проблемы, а затем для их решения подыскивает инструментарий НИТ;
- ставит знак равенства между НИТ и автоматизацией.

В процессе реинжиниринга хозяйствующие субъекты вынуждены пересматривать свою роль в применении НИТ. Этому способствуют три фактора. Во-вторых, деловые процессы стали оказывать все большее влияние на разработчиков НИТ в плане увеличения их вклада в общий результат с целью создания и поддержания конкурентоспособности. Во-вторых, компьютерная поддержка деловых процессов, ориентированная на хосты приходит в упадок и заменяется вычислительными сетями, что приводит к появлению ряда новых НИТ. В-третьих, растет конкуренция внутренних разработчиков НИТ со стороны внешних субъектов хозяйствования.

Миссия пользователей НИТ смещается от обслуживающих функций к формированию основ конкурентоспособности субъектов хозяйствования. Для реализации этой новой роли руководство должно рассматривать НИТ как одну из составных частей управления деловыми процессами в целом. При этом происходит переориентация специалистов, с технологии, ориентированной на потребителя на НИТ, учитывающей стратегию, компетенцию, деловые цели, планирование и т.п. При этом осуществляется

переход от технологического планирования к стратегическому, с постоянной эволюцией услуг и их синхронизацией с потребностями клиентов. Таким образом, ставится задача разработки стратегии НИТ как ряда целенаправленных и скоординированных действий, позволяющих использовать информационно-вычислительные ресурсы для создания и поддержания устойчивого конкурентного превосходства всего субъекта хозяйствования.

При использовании НИТ для создания устойчивого конкурентного преимущества необходимо:

- радикально изменить деловые процессы и значительно улучшить основные показатели деятельности субъекта хозяйствования, что позволяет выявить конкурентов;
- встроить достигнутые преимущества в деловые процессы и продолжать работу над новыми прорывными решениями;
- распространить уже имеющееся превосходство на все деловые процессы субъекта хозяйствования;
- сократить преимущества других хозяйствующих субъектов путем заимствования их достижений.

Такое отношение к НИТ позволяет переосмотреть традиционное понятие цели при комплексной информатизации деловых процессов. Стратегическая цель НИТ – способствовать менеджменту, реагировать на динамику рынка, создавать, поддерживать и углублять конкурентное преимущество

ПРОГРЕССИВНЫЕ МЕТОДЫ СОЗДАНИЯ САПР ПРЕСС-ФОРМ

Д.Л. Васильев

Республиканское научно-инженерное унитарное предприятие «Системы автоматизации», ул. Сурганова, 6, Минск, 220012, БЕЛАРУСЬ, тел. 284-19-62

Для первых вычислительных устройств был характерен пакетный режим обработки данных, который подразумевал выполнение вычислительных задач без присутствия и возможности влияния пользователя, для которого данный способ организации решения прикладных задач представлял существенные трудности, а именно:

- необходимость тщательного знакомства с основами и методикой вычислительных работ (компоновка заданий в пакет, ввод данных с устройства ввода);

- подготовка входных данных, включающая трудоемкое заполнение с соблюдением определенного порядка формуляров данных, причем часто имеет место «ручная» кодировка некоторых параметров, которые нельзя описать в числовой форме, в понятных для машины эквиваленты;
- перенос входных данных на информационный носитель (перфокарты, перфоленты) с соблюдением определенных правил записи. Сюда также следует отнести длительное время ожидания ответа в виде листингов, полу-