

И. Г. Фёдоров, канд. техн. наук, профессор Московского государственного университета экономики, статистики и информатики

Системный подход к выявлению бизнес-процессов методом «сверху вниз»

Любая реорганизация бизнеса начинается с анализа бизнес-процессов компании. Но если процессы еще не формализованы, их необходимо вначале выявить и построить соответствующие модели. Предлагаемая методика построения модели процесса методом «сверху вниз» позволяет обнаружить все сценарии исполнения бизнес-процесса.

Введение

Выявление процесса — процедура, направленная на обнаружение способов исполнения какой-либо деятельности с целью построения модели бизнес-процесса. Бытует мнение, что процесс можно выявить методом «снизу вверх», интервьюируя участников [1]. Такой способ достался в наследство от производственных процессов, имеющих линейную, последовательную структуру. Однако логика бизнес-процессов имеет сложный алгоритм, неудивительно, что проектирование модели процесса указанным методом приводит к запутанным и трудно читаемым схемам [2]. Выявление процесса методом «снизу вверх» включает опрос участников, сбор исторических данных, затем из многочисленных и зачастую избыточных деталей синтезируются процессы и подпроцессы [3]. Поскольку процедура синтеза не формализована, каждый аналитик использует собственные приемы и методы, так что моделирование становится своего рода ремеслом, тогда как задача требует инженерного решения.

Построенные данным методом модели имеют множество недостатков. Они перегружены деталями и трудно понимаемы [4]. Считается, что сложность есть свойство конкретных нотаций, но это неверно, запутанность есть следствие отсутствия методики выявления. Большинство моделей вряд ли можно назвать полными, поскольку

они описывают отдельные наиболее очевидные маршруты, по которым выполняется наибольшее число процессов, забывая, что в реальности сценарий функционирования существенно более сложный. Часто модели не точны, не достигают нужного уровня детализации. В функционально ориентированных системах, где человек играет активную роль, а ИТ-система — подчиненную, пропуск какого-либо сценария на этапе моделирования или недостаточная точность модели не являются критичными, так как человек определяет порядок исполнения. Но в процессно-ориентированной системе маршрут обработки заранее определен, пропуск сценария или недостаточная точность недопустимы, поскольку корректное исполнение процесса окажется невозможным.

Цель данной работы — представить бизнес-аналитику пошаговую инструкцию действий, которая поможет выявить модель бизнес-процессов методом «сверху вниз», найти и зафиксировать все варианты их исполнения. Полученная диаграмма процесса будет иерархической, где верхний уровень даст концептуальное представление о процессе и его окружении, а нижний — опишет детали, существенные для исполнения.

В рамках настоящей работы рассмотрим только вопросы выявления и моделирования бизнес-логики процесса и не будем определять участников процесса и их роли. Договоримся также рассматривать изолирован-