

УДК 004.7.9:658

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В КОНТЕКСТЕ ФОРМИРОВАНИЯ АРХИТЕКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Зинина Л.И.**

*д.э.н., профессор,*

*ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва»,*

*Саранск, Россия*

**Курганов А.Н.**

*магистрант 2-го года обучения направления «Бизнес-информатика»,*

*ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва»,*

*Саранск, Россия*

**Аннотация:** В статье рассматриваются вопросы взаимосвязи совершенствования бизнес-процессов и формирования архитектуры предприятия. Показано ключевое значение бизнес-процессов в структуре архитектуры предприятия. Определены этапы совершенствования бизнес-процессов и контексте перехода архитектуры предприятия от текущего к целевому состоянию.

**Ключевые слова:** архитектура предприятия, бизнес-процесс, бизнес-архитектура, BPM, автоматизация бизнес-процессов, портфель прикладных систем

## ***THE IMPROVEMENT OF BUSINESS PROCESSES IN THE CONTEXT OF THE ENTERPRISE ARCHITECTURE'S FORMING***

**Zinina L.I.**

*PhD of Economics, Professor,*

*National Research Mordovian state university named by N.P. Ogaryov*

*Saransk, Russia*

**Kurganov A.N.**

*master degree student of study direction “Business Informatics”,*

*National Research Mordovian state university named by N.P. Ogaryov*

*Saransk, Russia*

**Abstract:** The article deals with the issues of interrelation between the improvement of business processes and the formation of the enterprise architecture. The key importance of business processes in the structure of the enterprise architecture is

shown. The stages of business process improvement and the context of the enterprise architecture transition from the current to the target state are determined.

**Keywords:** enterprise architecture, business process, business architecture, BPM, business process automation, portfolio of application systems

Архитектура предприятия как одно из направлений современного менеджмента обязано своим возникновением использованию информационных технологий (ИТ) в повышении эффективности бизнес-процессов. Главное предназначение архитектуры предприятия заключается в определении общей структуры и функций бизнеса и ИТ в контексте всего предприятия, связав последние с миссией, стратегией, целями бизнеса. Целью архитектуры предприятия является формирование управленческих решений, направленных на повышение результативности бизнес-процессов и поддерживающих их реализацию организационно-управленческих и технических систем, на основе тесного взаимодействия информационных технологий и бизнеса. Предметом же архитектуры предприятия являются существующие в организации бизнес-процессы и поддерживающие их реализацию ИТ.

Архитектурный подход является эффективным инструментом для осуществления организационных изменений предприятия в целом с применением информационных технологий, акцентируя внимание на управлении ИТ. Реализация таких изменений возможна за счет применения одного из двух подходов: реорганизации бизнес-процессов или управления знаниями. По своей сути, архитектура предприятия аккумулирует знания о его процессах, поведении, информационных и материальных потоках, ресурсах и организационных единицах, инфраструктуре и архитектуре систем [1]. Наличие среди прочих компонентов архитектуры предприятия представлений о бизнес-архитектуре позволяет реализовать возможность совершенствования бизнес-процессов.

Наибольший интерес для менеджмента предприятий представляет именно бизнес-архитектура, поскольку бизнес-процесс является ключевым и

наиболее динамичным компонентом архитектуры предприятия, который должен находиться под непрерывным контролем с целью внесения необходимых изменений. Вся совокупность бизнес-процессов образует функциональное представление архитектуры предприятия, в полной мере характеризующее деятельность организации [2]. Как правило, составными элементами бизнес-архитектуры являются:

1. Бизнес-стратегия, функции и организационные структуры – фундаментальный базис предприятия;
2. Архитектура бизнес-процессов, определяющая основные функциональные области и процессы внутри них;
3. Показатели эффективности, необходимые для осуществления мониторинга за всей деятельностью предприятия на верхних уровнях управления.

Архитектура бизнес-процессов также является важнейшей частью в составе концепции менеджмента бизнес-процессов (Business Process Management – BPM), согласно которой бизнес-процессы являются особыми ресурсами предприятия, находящиеся в состоянии непрерывной адаптации и изменений. Суть BPM заключается в стремлении к постоянному совершенствованию процесса. Это итерационная деятельность, включающая следующие фазы:

- 1) определение процесса (разрабатываются модели «как есть» и «как должно быть»);
- 2) анализ процесса (различные варианты действий процесса, определяются оптимальные методы для улучшения бизнес-процесса);
- 3) реализация изменений (применяются выбранные методы улучшения, внедрение изменений);
- 4) мониторинг процесса по определенным показателям;
- 5) улучшение процесса (сравнение реально полученных результатов по изменению процесса с желаемой моделью, запуск следующего цикла улучшения).

Формирование целевого состояния архитектуры предприятия во многом зависит от моделирования бизнес-процессов. Включенные в состав бизнес-архитектуры модели процессов должны охватывать ключевые бизнес-события, функции и потоки информации, что позволило бы иметь достаточное количество сведений для процесса принятия решений и поиска новых инновационных возможностей. Необходимый уровень детализации моделей бизнес-процессов осуществляется за счет: декомпозиции бизнес-процессов; анализа бизнес-событий; моделирования местоположений выполнения отдельных функций бизнес-процесса; создания модели интеграции процессов.

Помимо моделирования бизнес-процессов и организационных структур необходимо найти способы представления всех технологий и информации, задействованных в деятельности предприятия. Это информационные технологии, технология производства, техническая архитектура, а также архитектура данных и приложений, представляющих собой совокупность методологических, технологических и технических решений для обеспечения информационной поддержки деятельности предприятия, определяемой его бизнес-архитектурой [3].

Моделирование бизнес-процессов, как уже говорилось выше, является одной из фаз управления бизнес-процессов. Одна из задач моделирования – выявление проблемных участков внутри процесса, что в свою очередь является основанием для проведения его улучшения. Практика показывает, что большинство предложений по улучшению бизнес-процессов реализуется в рамках проекта автоматизации процесса, т. е. внедрения тех или иных информационных технологий. Автоматизация повышает производительность процесса, увеличивает точность и стабильность, сокращает время его выполнения и снижает стоимость.

Проекты автоматизации бизнес-процессов находят свое отражение в целевой архитектуре предприятия в составе архитектуры приложений. Архитектура приложений определяет и идентифицирует необходимые предприятию прикладные системы, а также включает в себе проектирование,

разработку, приобретение и интеграцию прикладных систем. Как правило, архитектура приложений включает в себя две области: портфель прикладных систем предприятия и область разработки прикладных систем (выделяется только в случаях самостоятельной разработки или доработки приложений).

Портфель прикладных систем представляет собой используемый на предприятии интегрированный набор прикладных систем, обеспечивающих потребности бизнес-архитектуры и архитектуры информации и поддерживаемых технологической архитектурой [4, 48]. В составе портфеля прикладных систем выделяются следующие компоненты: имеющийся портфель прикладных систем; планируемый портфель прикладных систем (необходимый набор приложений для обеспечения целевого состояния бизнес-архитектуры и архитектуры информации); план миграции (описание процесса перехода от имеющегося к планируемому портфелю в рамках ИТ-проектов).

Архитектура предприятия является не только новым инструментом регулярного менеджмента, она представляет собой концепцию, в рамках которой находят свое отражение многие другие инструменты управления. Реализация проекта по достижению целевого состояния архитектуры может быть осуществлена при помощи методов совершенствования бизнес-процессов: реинжиниринга процессов, «6 сигм» или бережливого производства. В полной мере реализуется и концепция BPM, их взаимосвязь обусловлена динамичностью бизнес-процесса как предмета формирования архитектуры предприятия (Рисунок 1).

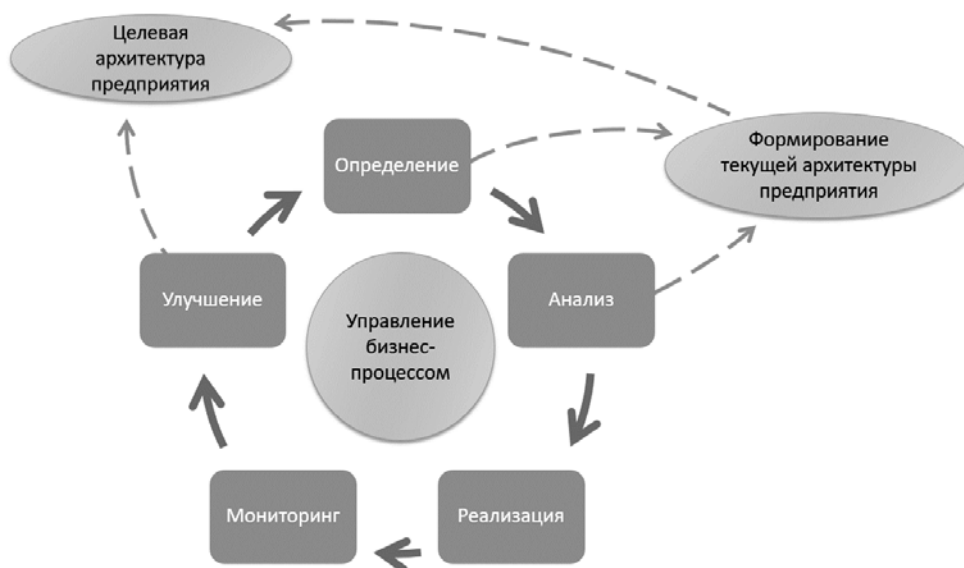


Рис. 1 – Схема взаимодействия управления бизнес-процесса и формирования архитектуры предприятия

Непрерывное совершенствование бизнес-процессов является ключевым в концепции управления бизнес-процессами. Их определение, моделирование и анализ позволяет описать нынешнее состояние предприятия и сформировать текущую архитектуру предприятия. Разработка архитектуры предприятия, как и управление процессами, является итерационным процессом. Формирование целевой архитектуры основано на определении плана мероприятий по совершенствованию проблемных процессов.

### Библиографический список

1. Погоньшева Д.А. Инновации в управлении бизнес-процессами организации на основе использования информационных технологий // «Вестник Брянского государственного университета», 2013. – №3. – С. 148-151.
2. Штейнгарт Е.А. Бизнес-процесс как главный компонент архитектуры предприятия // «Актуальные проблемы социологии и управления. Межвузовский сборник научных трудов». СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2017. – С. 90-100.

3. Лапшин В.С., Ямашкин Ю.В. Управление бизнес-процессами на основе архитектурного подхода // «Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева», 2015. – №3(34). – С. 212-217.
4. Гриценко Ю.Б. Архитектура предприятия: учебное пособие / Ю.Б. Гриценко. – Томск: Эль Контент, 2011. – 206 с.
5. Данилин А. Архитектура и стратегия. «Инь» и «Янь» информационных технологий предприятия / А. Данилин, А. Слюсаренко. – М.: Интернет-Ун-т Инофирм. Технологий. – 2005. – 504 с.
6. Ефремова Л.И. Моделирование архитектуры предприятия // «Управление экономическими системами: электронный научный журнал», 2017. – №3(97).
7. Любушин Н.П. Архитектура предприятия: учебник / Н.П. Любушин, В.Ю. Карпычев, Н.Э. Бабичева ; под общ. ред. Д.А. Ендовицкого. – Москва: КНОРУС, 2018. – 354 с.