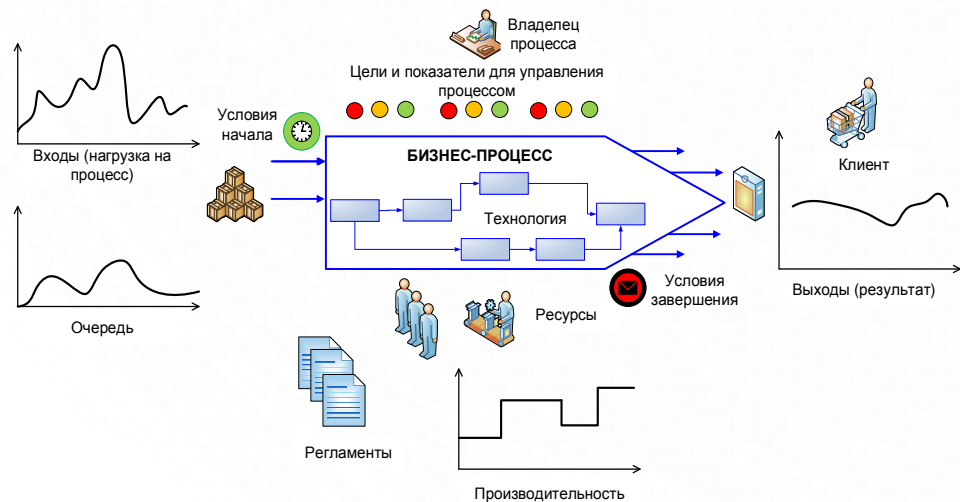


«ЦЕННОСТЬ АРХИТЕКТУРНЫХ МОДЕЛЕЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ»



В.В. РЕПИН

2021 г.



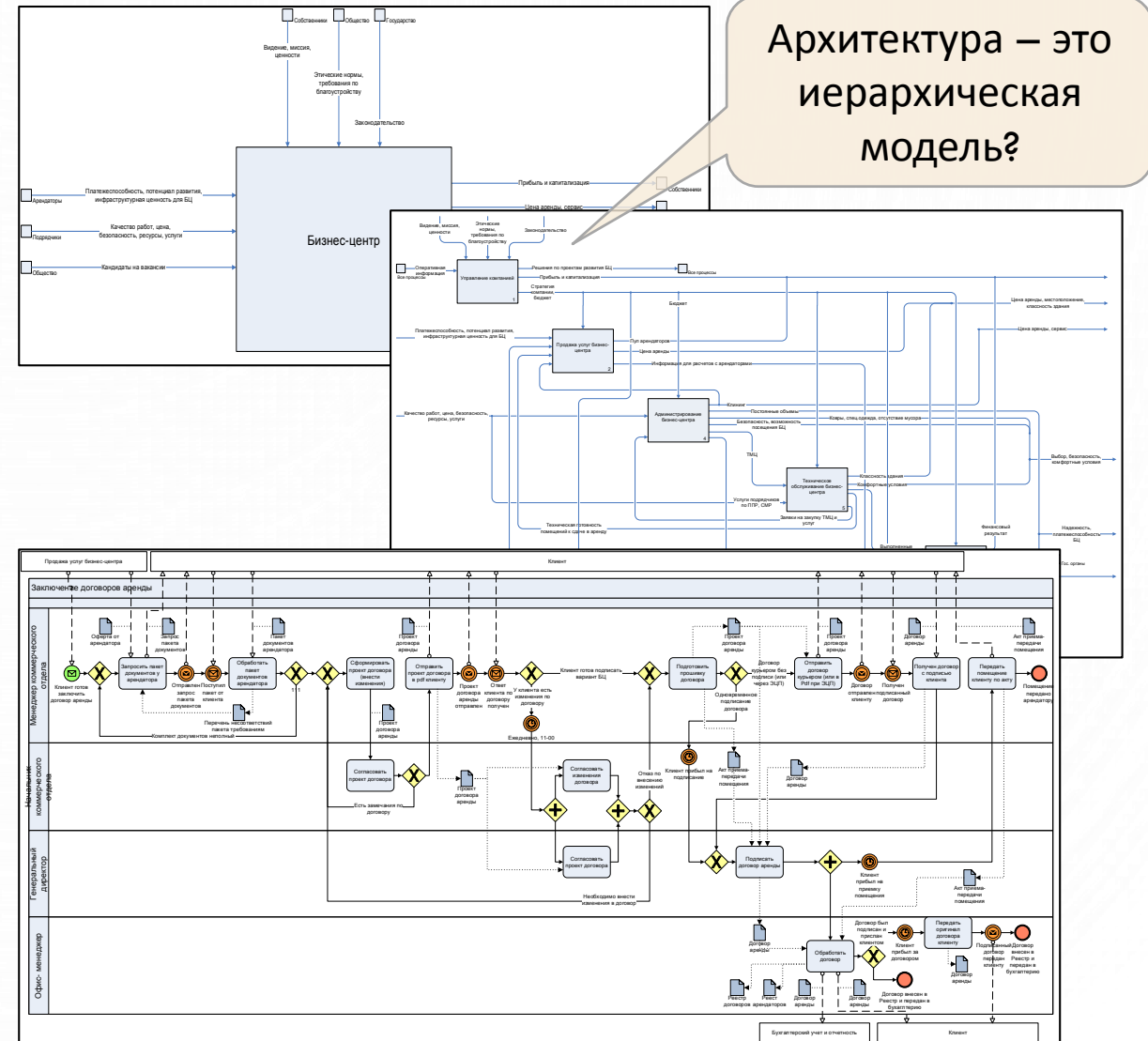
СОДЕРЖАНИЕ ДОКЛАДА

- ОПРЕДЕЛЕНИЕ АРХИТЕКТУРЫ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ.
- В ЧЕМ ЦЕННОСТЬ АРХИТЕКТУРЫ ДЛЯ СОБСТВЕННИКОВ И ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ?
- ПОНЯТИЕ КАЧЕСТВА АРХИТЕКТУРНЫХ МОДЕЛЕЙ.
- КЕЙСЫ.
- КРИТЕРИИ УСПЕШНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АРХИТЕКТУРЫ ПРОЦЕССОВ В КОМПАНИИ.
- МНЕНИЯ СОБСТВЕННИКОВ И ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ.



ОПРЕДЕЛЕНИЕ АРХИТЕКТУРЫ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

- АРХИТЕКТУРА СИСТЕМЫ** — ПРИНЦИПИАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ, ВОПЛОЩЕННАЯ В ЕЁ ЭЛЕМЕНТАХ, ИХ ВЗАИМООТНОШЕНИЯХ ДРУГ С ДРУГОМ И СО СРЕДОЙ, А ТАКЖЕ ПРИНЦИПЫ, НАПРАВЛЯЮЩИЕ ЕЁ ПРОЕКТИРОВАНИЕ И ЭВОЛЮЦИЮ.
- АРХИТЕКТУРНА МОДЕЛЬ ПРОЦЕССОВ БИЗНЕСА** - СОВОКУПНОСТЬ ОПРЕДЕЛЕННЫХ В КОМПАНИИ ВЗАИМОСВЯЗАННЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ РАЗЛИЧНОГО УРОВНЯ, ПРЕДСТАВЛЕННЫХ В ВИДЕ МОДЕЛЕЙ В НОТАЦИЯХ IDEF0 И BPMN (EPC), СОЗДАННЫХ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ПРОГРАММНОГО ПРОДУКТА BUSINESS STUDIO (ARIS, IGRAFX, ELMA И Т.П.).



В ЧЕМ ЦЕННОСТЬ АРХИТЕКТУРЫ ДЛЯ СОБСТВЕННИКОВ И ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ?

АРХИТЕКТУРА ПРОЦЕССОВ ДОЛЖНА ДАВАТЬ ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ:

- КАКИЕ ПРОЦЕССЫ У НАС ЕСТЬ, ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ ИХ РЕЗУЛЬТАТОМ? КАК ОНИ ВЗАИМОДЕЙСТВУЮТ И СИНХРОНИЗИРОВАНЫ?
- КТО ОТВЕЧАЕТ ЗА ЭТИ ПРОЦЕССЫ? КАКОВЫ ГРАНИЦЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ?
- ГДЕ РАЗРЫВЫ, «БЕЛЫЕ ПЯТНА», «СЕРЫЕ ЗОНЫ» В ПРОЦЕССАХ? КАКИХ ПРОЦЕССОВ У НАС СЕГОДНЯ НЕТ, А ДОЛЖНЫ БЫТЬ?
- БИЗНЕС-СИСТЕМА В ЦЕЛОМ: ГДЕ ПОТЕРИ, РИСКИ, ТОЧКИ РОСТА?
- КАК МЫ УПРАВЛЯЕМ (ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ)?
- НУЖНО ЛИ МЕНЯТЬ ОРГ. СТРУКТУРУ? РАЗВИВАТЬ ЕЕ?
- ПОМОГАЕТ ОЦЕНИТЬ ПРОЦЕССНУЮ ЗРЕЛОСТЬ СИСТЕМЫ.



**Архитектура
процессов – это
актив компании**

ПОНЯТИЕ КАЧЕСТВА АРХИТЕКТУРЫ ПРОЦЕССОВ

- **СИСТЕМНЫЕ ПАРАМЕТРЫ:**
 - ЧЕТКОСТЬ, ЛОГИЧНОСТЬ, ЦЕЛОСТНОСТЬ;
 - СТЕПЕНЬ ЗАПУТАННОСТИ;
 - СТЕПЕНЬ РАЗМЫТОСТИ;
- **ЭКСПЛУАТАЦИОННЫЕ ПАРАМЕТРЫ:**
 - ДОСТУПНОСТЬ ДЛЯ ПОНИМАНИЯ;
 - ЛЕГКОСТЬ ПОЛУЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ;
 - БЫСТРОТА ПОЛУЧЕНИЯ ОТВЕТОВ НА ВОПРОСЫ;
 - ПОЛНОТА ПОЛУЧЕНИЯ ОТВЕТОВ НА ВОПРОСЫ.
- **ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПАРАМЕТРЫ:**
 - ТРУДОЕМКОСТЬ ПОДДЕРЖАНИЯ В АКТУАЛЬНОМ СОСТОЯНИИ;
 - СОВОКУПНАЯ СТОИМОСТЬ ВЛАДЕНИЯ (З/П БА, ПО, СЕРВЕР И Т.П.).

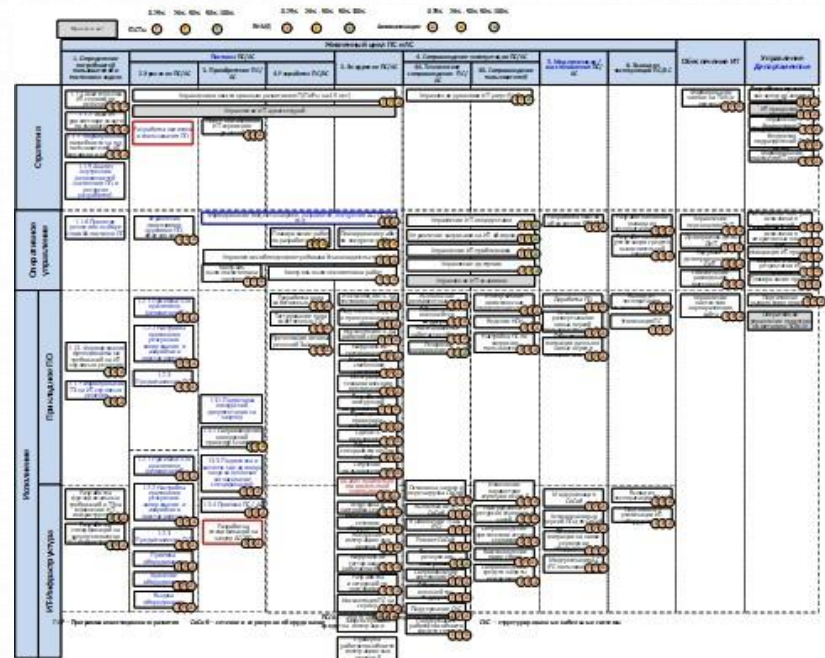
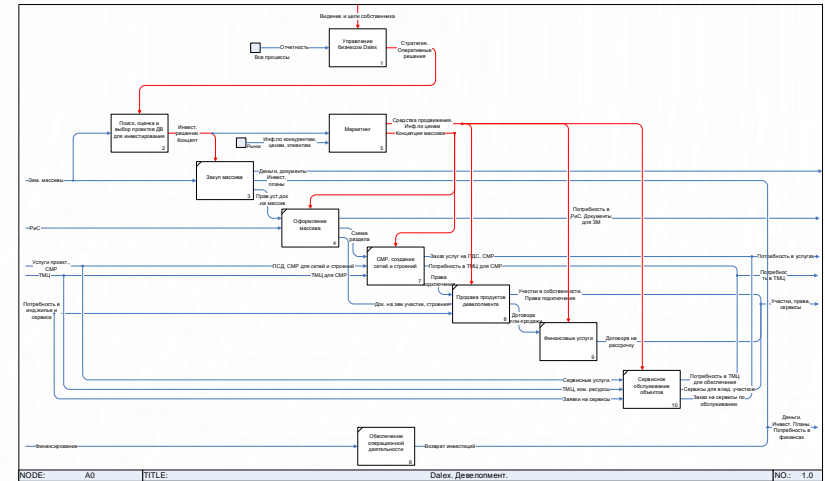
Качество – это набор параметров, важных для потребителя.



Основные потребители архитектуры процессов – собственники и топ-менеджеры.

ЧЕТКОСТЬ, ЛОГИЧНОСТЬ, ЦЕЛОСТНОСТЬ

- ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ МОДЕЛЕЙ НА ВСЕХ УРОВНЯХ: ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ/БИЗНЕС-КОМПЕТЕНЦИИ, ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ, ПРОДУКТОВАЯ ЛИНЕЙКА, ТЕХНОЛОГИЯ, КОНТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ.
- ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ДЕКОМПОЗИЦИИ ПРОЦЕССОВ;
- ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТИПОВЫХ (ПОВТОРНО ВЫПОЛНЯЕМЫХ) ПРОЦЕССОВ, СОЗДАНИЕ БИБЛИОТЕК;
- ВЫБОР НОТАЦИЙ МОДЕЛИРОВАНИЯ ДЛЯ УРОВНЕЙ АРХИТЕКТУРЫ И МЕТОДЫ ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ (ВНУТРЕННИЙ СТАНДАРТ МОДЕЛИРОВАНИЯ);
- ПРИНЦИПЫ СТЫКОВКИ ПРОЦЕССОВ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ УРОВНЯ ИЕРАРХИИ МОДЕЛИ;
- ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ И СИНХРОНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ВО ВРЕМЕНИ.

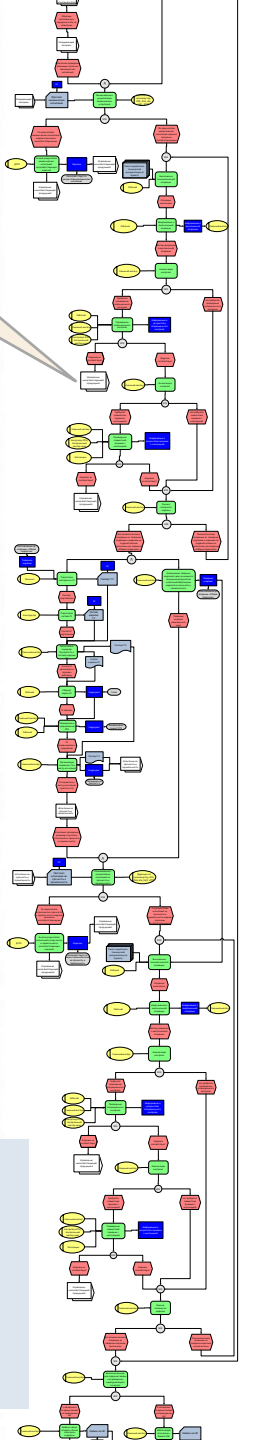
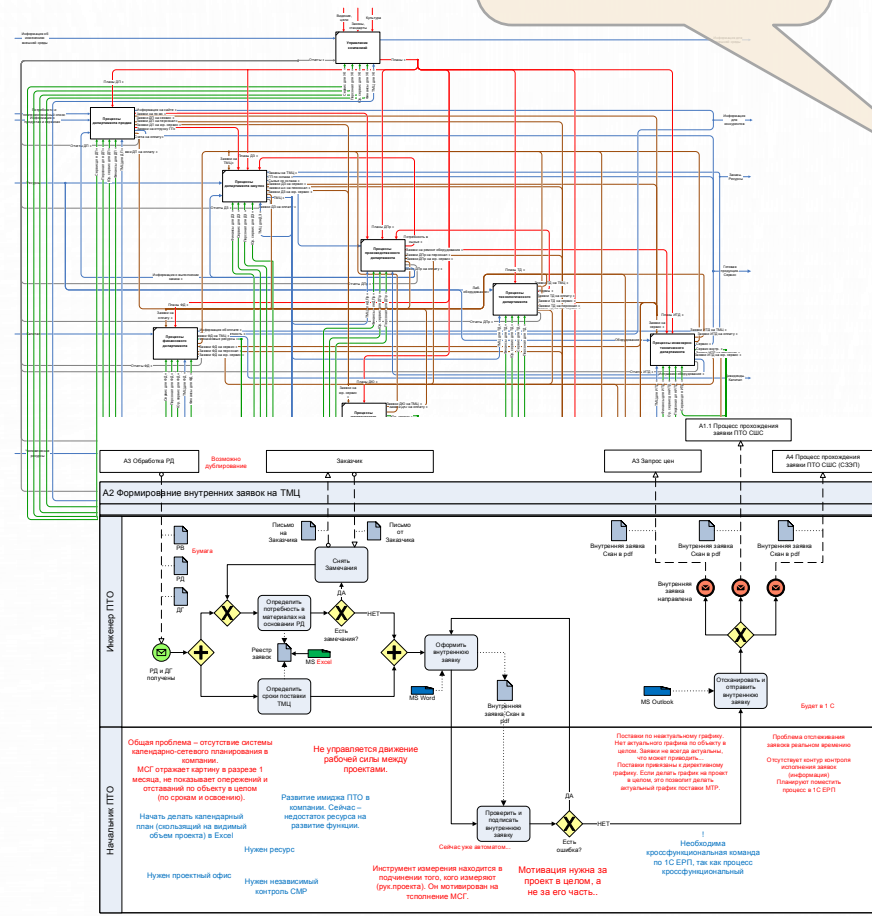


СТЕПЕНЬ «ЗАПУТАННОСТИ»

- МОДЕЛИ ВЕРХНЕГО УРОВНЯ С БОЛЬШИМ КОЛИЧЕСТВОМ УОВ И СТРЕЛОК («ЛЕС» СТРЕЛОК В IDEF0);
- ДЛИННЫЕ ПРОЦЕССЫ С МНОЖЕСТВОМ ВОЗВРАТОВ, РАЗНЫМИ ВРЕМЕННЫМИ ПЕРИОДАМИ (СУТКИ/МЕСЯЦ И Т.П.);
- ПРОЦЕСС ЗАПУСКАЕТ НА ВЫПОЛНЕНИЕ ПРОЦЕССЫ, КОТОРЫЕ НЕ МОГУТ БЫТЬ ИМ ЗАПУЩЕНЫ, ВЫПОЛНЯЮТСЯ В ДРУГОЕ ВРЕМЯ И Т.П.



Плохое архитектурное решение!



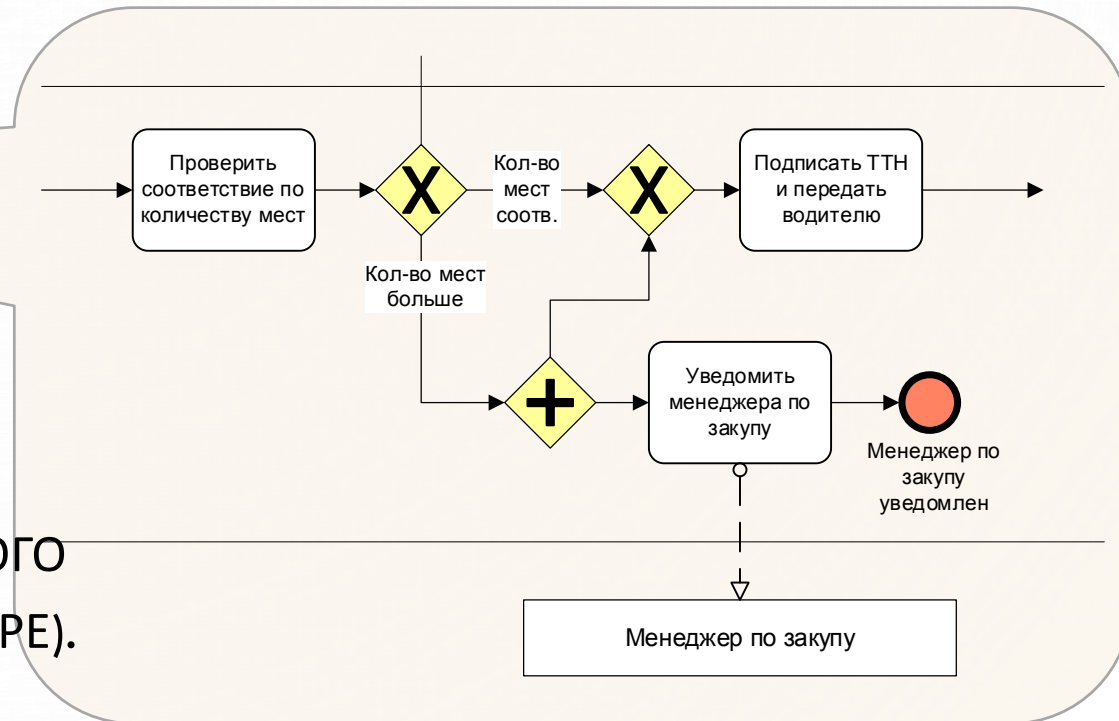
Плохие принципы построения архитектуры приводят к запутанным моделям

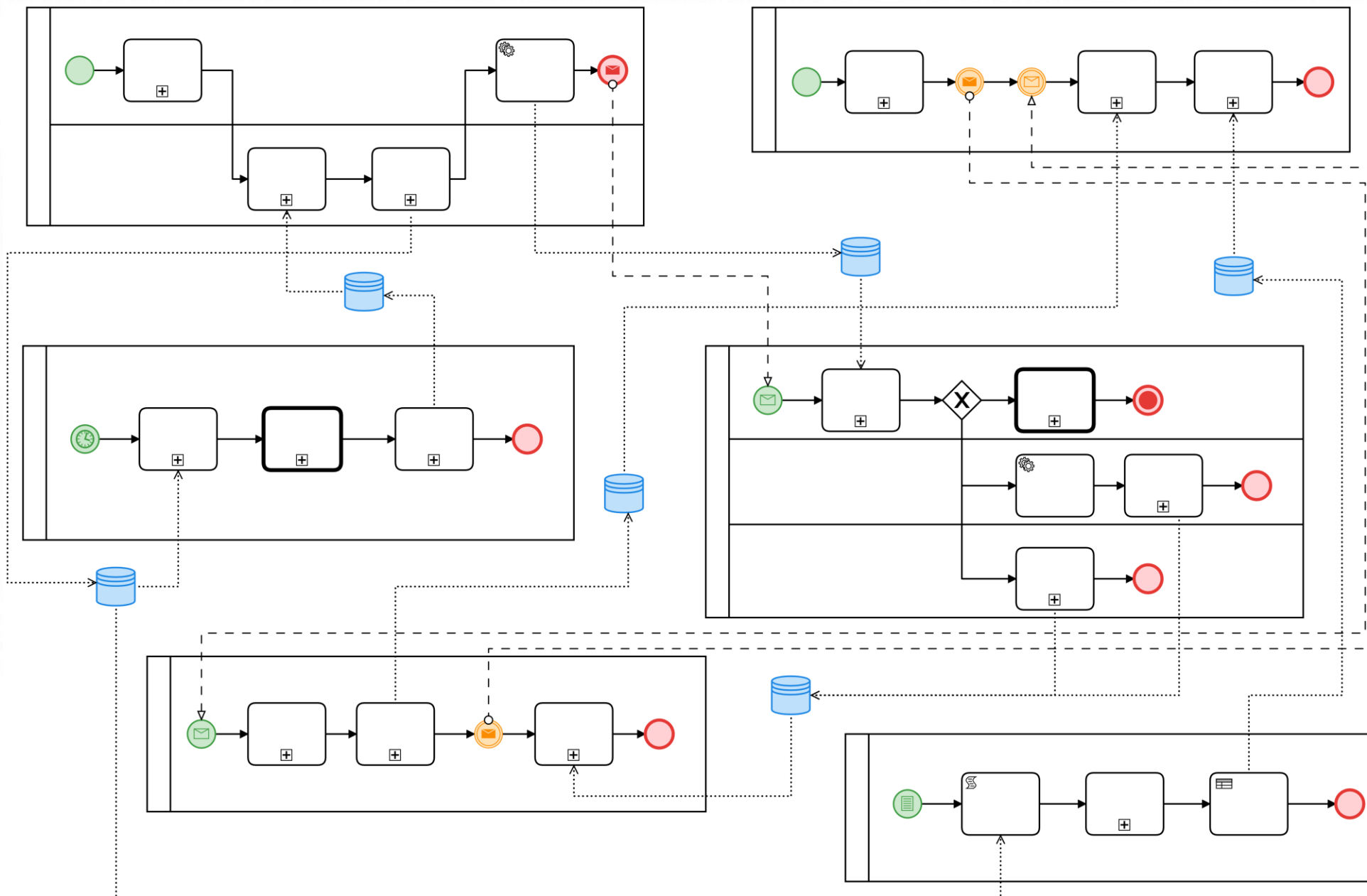
Ценность запутанной модели для принятия решений крайне низкая.

СТЕПЕНЬ «РАЗМЫТОСТИ»

- ЧРЕЗМЕРНО ОБОБЩЕННЫЕ (НЕ ПОНЯТНО, ЧТО ВНУТРИ);
- ПРОЦЕСС ВКЛЮЧАЕТ ПРОЦЕССЫ ИЗ ДРУГИХ ЧАСТЕЙ МОДЕЛИ (НО НЕ ТИПОВЫЕ!);
- НЕЧЕТКИЕ УСЛОВИЯ НАЧАЛА И ЗАВЕРШЕНИЯ ПРОЦЕССОВ;
- НЕЧЕТКОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ (ПРОЦЕСС ОТПРАВЛЯЕТ ИНФОРМАЦИЮ В ОТДЕЛ/СОТРУДНИКУ ИЛИ ПРОСТО НИЧЕГО НЕ ОТПРАВЛЯЕТ);
- СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ПЕРЕСЕЧЕНИЯ МЕЖДУ МОДЕЛЯМИ ПРОЦЕССОВ ПО СОСТАВУ («НАМОДЕЛИРОВАННОЕ» ДУБЛИРОВАНИЕ);
- ПРОЦЕСС НЕ УЧИТЫВАЕТ, ЧТО ОБЪЕКТОВ РАБОТЫ МНОГО (ДОЛЖНО БЫТЬ НЕСКОЛЬКО ПРОЦЕССОВ В АРХИТЕКТУРЕ).

От неумения четко определять границы и видеть систему в целом





Плюсы –
реальность,
исполнимость.

Минусы –
сложность,
нет удобных
инструментов
для управления
архитектурой.

КЕЙС 1. РАБОЧАЯ СЕССИЯ С СОБСТВЕННИКОМ

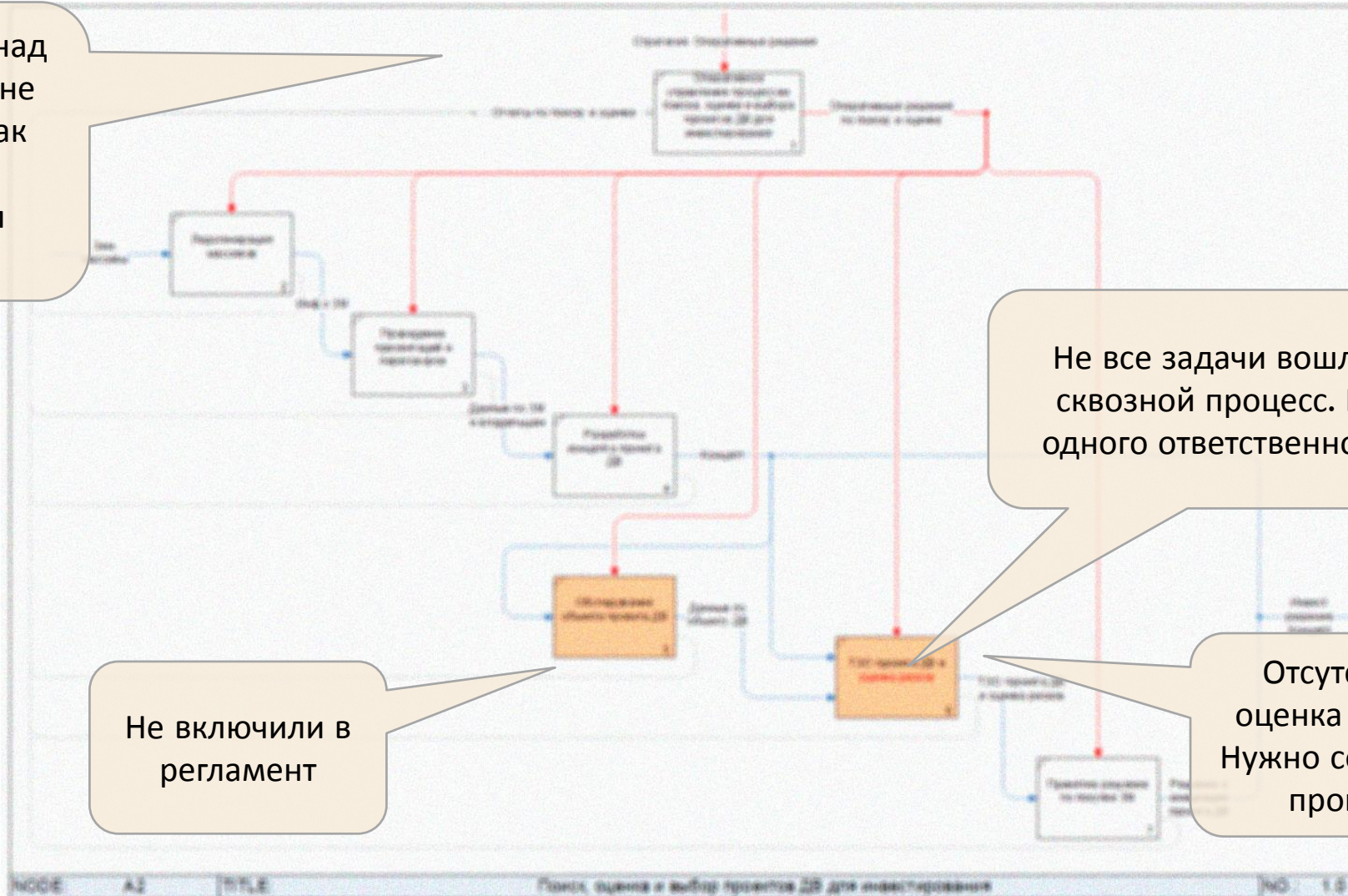
- ПРОВОДИТСЯ МОДЕЛИРУЮЩАЯ СЕССИЯ С СОБСТВЕННИКОМ БИЗНЕСА (1-1,5 ЧАСА);
- ФОРМИРУЕТСЯ МОДЕЛЬ ВЕРХНЕГО УРОВНЯ В НОТАЦИИ IDEF0;
- **ЧТО ВИДИТ СОБСТВЕННИК:**
 - БИЗНЕС-КОМПЕТЕНЦИИ/СКВОЗНЫЕ ПРОЦЕССЫ;
 - РАЗДРОБЛЕННОСТЬ СКВОЗНЫХ ПРОЦЕССОВ МЕЖДУ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ;
 - «СЕРЫЕ» ЗОНЫ;
 - ПОТЕРЯННЫЕ ПРОЦЕССЫ («ИХ НЕТ, НО ДОЛЖНЫ БЫТЬ»).
- ЧАСТАЯ РЕАКЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ: *«ЭТО НЕ МОЕ... МЫ, В ПОДРАЗДЕЛЕНИИ, ДЕЛАЕМ ВОТ ЭТО...».*

Формируется сквозной процесс/базовая бизнес-функция без учета орг. структуры

Архитектура – это задача собственника и экспертов, а не большого народного хурала...

КЕЙС 1. РАБОЧАЯ СЕССИЯ С СОБСТВЕННИКОМ

До начала работы над моделью процесс не рассматривался как единый объект управления (был раздроблен)



Не включили в регламент

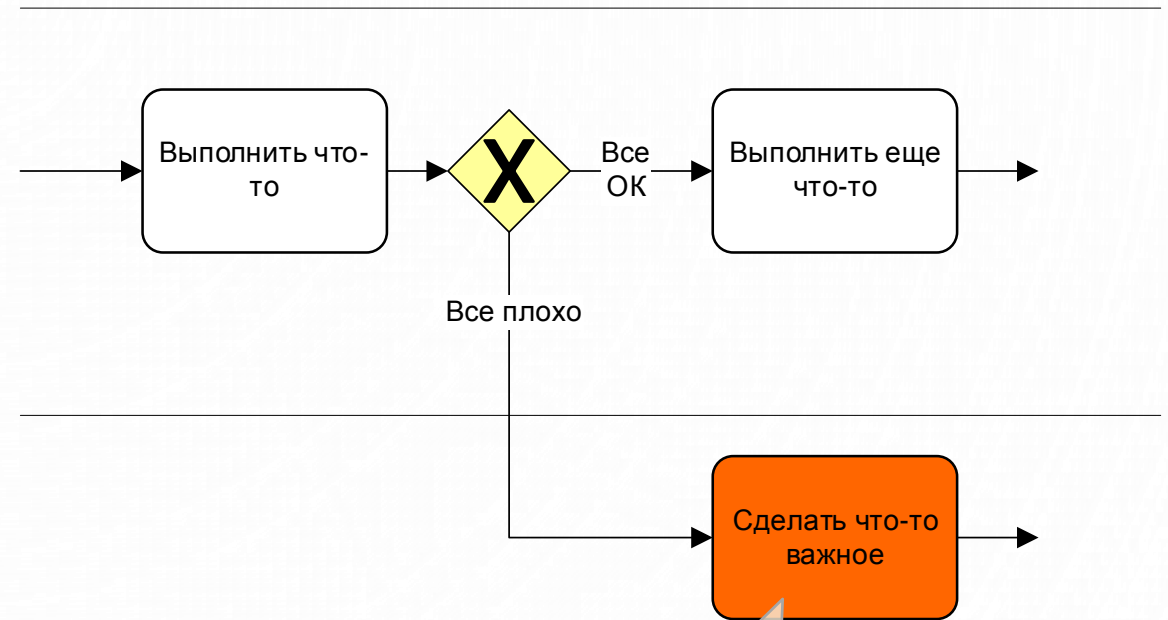
Не все задачи вошли в сквозной процесс. Нет одного ответственного.с

Отсутствует оценка рисков. Нужно создавать процесс

КЕЙС 2. КТО И КОГДА ЭТО ДЕЛАЕТ?

- ПРИ ОПИСАНИИ И АНАЛИЗЕ ПРОЦЕССОВ В РАМКАХ АРХИТЕКТУРЫ ВОЗНИКАЮТ ВОПРОСЫ:
 - КАКОВЫ ГРАНИЦЫ ПРОЦЕССА?
 - ПРИ КАКИХ УСЛОВИЯХ ЗАПУСКАЕТСЯ ПРОЦЕСС?
 - ДАННЫЕ ЗАДАЧИ ДОЛЖНЫ ВЫПОЛНЯТЬСЯ В ЭТОМ ПРОЦЕССЕ ИЛИ ДРУГОМ (КАКОМ)?
 - КАКИЕ ПРОЦЕССЫ ЗАПУСКАЮТСЯ ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ (ПО РЕЗУЛЬТАТАМ) ДАННОГО?
 - КАК ПРОЦЕССЫ СИНХРОНИЗИРОВАНЫ ПО ВРЕМЕНИ?

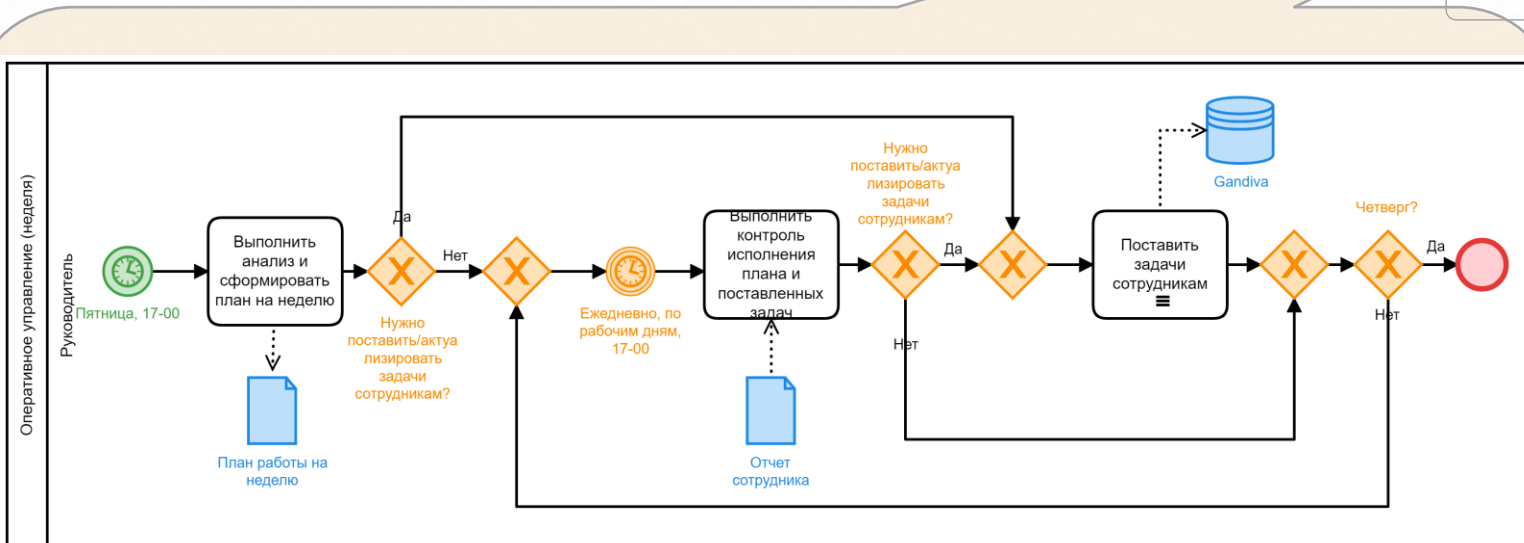
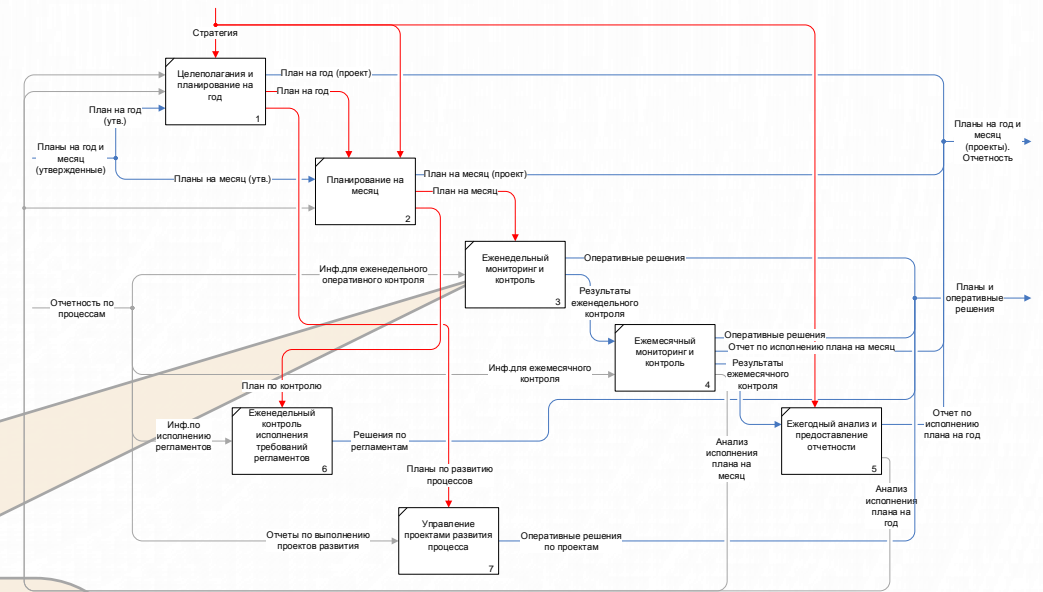
Ответить на эти вопросы без архитектуры сложно или невозможно.



Ой.. А кто это делает у нас? В каком процессе?

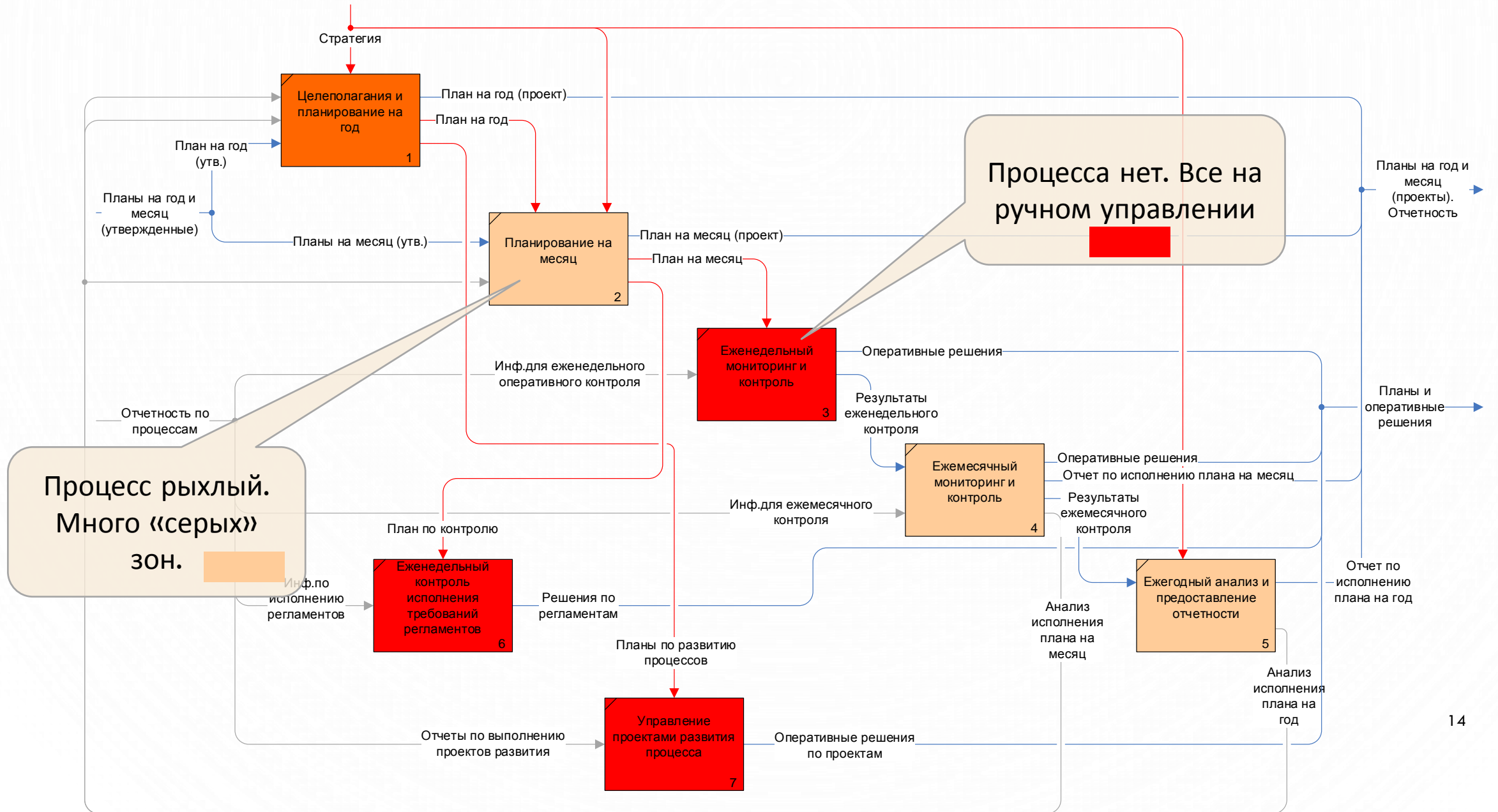
КЕЙС 3. КАК ВЫ УПРАВЛЯЕТЕ?

- РУКОВОДИТЕЛИ НЕ ГОРЯТ ЖЕЛАНИЕМ ФОРМАЛИЗОВАТЬ КОНТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ ТАК КАК:
 - НЕТ РЕГУЛЯРНОГО, СИСТЕМНОГО УПРАВЛЕНИЯ;
 - ВЫЯВЛЯЮТСЯ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА;
 - СТРАХ ПОТЕРЯТЬ СВОЮ ЗНАЧИМОСТЬ В ГЛАЗАХ СОБСТВЕННИКА И ПОДЧИНЕННЫХ.



Пример еженедельного контура управления

Пример: план работы, определение приоритетов, распределение нагрузки между менеджерами по продажам отсутствуют



КРИТЕРИИ УСПЕШНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АРХИТЕКТУРЫ ПРОЦЕССОВ В КОМПАНИИ

- АРХИТЕКТУРА – **ПРОДУКТ**, ЦЕННЫЙ ДЛЯ СОБСТВЕННИКА (ТОП-МЕНЕДЖЕРА);
- ВАЖНО АКТИВНОЕ **ВОВЛЕЧЕНИЕ СОБСТВЕННИКА** (ТОП-МЕНЕДЖЕРА) В РАБОТУ ПО ПОСТРОЕНИЮ И АНАЛИЗУ АРХИТЕКТУРЫ.
- **МЕТОДОЛОГИЯ И КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА** АРХИТЕКТУРЫ, КАК ПРОДУКТА.
- **РЕГЛАМЕНТИРОВАННАЯ РАБОТА** С АРХИТЕКТУРОЙ:
 - ФОРМИРОВАНИЕ ПАСПОРТОВ ПРОЦЕССОВ;
 - ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ (ЦЕЛИ И ПОКАЗАТЕЛИ, ЗАДАЧИ);
 - ПОДДЕРЖКА БАЗЫ ЗНАНИЙ: РЕГЛАМЕНТЫ, ВНЕСЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ О ЦЕЛЯХ И ПОКАЗАТЕЛЯХ, ПРОЕКТАХ, АУДИТАХ И ПРОЧ.;
 - ОПИСАНИЕ, АНАЛИЗ, ОПТИМИЗАЦИЯ И ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ.
- **«ОЖИВЛЕНИЕ» АРХИТЕКТУРЫ** - ВОЗМОЖНОСТЬ ЗАПУСКА ПРОЦЕССОВ В VRMS ПРЯМО ИЗ АРХИТЕКТУРНОЙ МОДЕЛИ ПРОЦЕССОВ.



МНЕНИЯ СОБСТВЕННИКОВ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ

«АРХИТЕКТУРА - ЭТО ОСНОВА ДЛЯ ПОРЯДКА В БИЗНЕСЕ. ПОНИМАНИЕ ПРОЦЕССОВ, КОТОРЫЕ ВЫПОЛНЯЮТСЯ В КОМПАНИИ, КАКУЮ ЦЕННОСТЬ ОНИ ПРИНОСЯТ, КАКОВ ИХ КОНЕЧНЫЙ ПРОДУКТ, КАКОВЫ ЗАТРАТЫ. ВСЕ ЭТО ДАЕТ ОСНОВУ ДЛЯ ПОНИМАНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАЖДОГО ПРОЦЕССА В ОТДЕЛЬНОСТИ И БИЗНЕСА В ЦЕЛОМ. АРХИТЕКТУРА - ЭТО ОСНОВА ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕСА...»



Андрей Краснобаев, Директор по качеству
СТД «Петрович»

«АРХИТЕКТУРА ПРОЦЕССОВ НЕОБХОДИМА ДЛЯ ПОНИМАНИЯ ЦЕПОЧКИ ЦЕННОСТИ КОМПАНИИ, ФУНКЦИОНАЛА ПЕРСОНАЛА, ПОНИМАНИЯ ФАКТОРОВ ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ И АНАЛИЗ ПРОЦЕССОВ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ... ПРИ УВЕЛИЧЕНИИ МАСШТАБА БИЗНЕСА СКОРОСТЬ ИЗМЕНЕНИЯ И ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЦЕССОВ УВЕЛИЧИВАЕТСЯ, И ЧТОБЫ СОХРАНИТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЦЕССОВ НА ТОМ ЖЕ УРОВНЕ И ДОБИТЬСЯ ЛУЧШИХ РЕЗУЛЬТАТОВ, НЕ ТЕРЯЯ ПРИ ЭТОМ В КАЧЕСТВЕ И НЕ УВЕЛИЧИВАЯ ПЕРСОНАЛ, НЕОБХОДИМО ПОНИМАТЬ АРХИТЕКТУРУ ПРОЦЕССОВ, УМЕТЬ АНАЛИЗИРОВАТЬ И ОПТИМИЗИРОВАТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ. ТАК ЛЕГЧЕ УПРАВЛЯТЬ РАСТУЩИМ БИЗНЕСОМ...»



Татьяна Быстрова, Директор по развитию
бизнес-технологий ГК «Гулливёр»

МНЕНИЯ СОБСТВЕННИКОВ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ

«ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОЕ РАЗВИТИЕ ПРОЦЕССНОЙ АРХИТЕКТУРЫ - ЭТО УПРАВЛЕНИЕ ОТДЕЛЬНЫМ ПОРТФЕЛЕМ АКТИВОВ БИЗНЕСА. МЫ ПОЛУЧАЕМ ТАКИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА, КАК: ФОРМИРОВАНИЕ ТИПОВОЙ БИБЛИОТЕКИ ШАБЛОНОВ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО МАСШТАБИРОВАНИЯ БИЗНЕСА И БЕНЧМАРКА ВНУТРИ ГРУППЫ КОМПАНИЙ, ЯСНЫЙ ПРИОРИТЕТ И ИНДИКАТОРЫ ГОТОВНОСТИ БИЗНЕС-НАПРАВЛЕНИЙ ДЛЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ И РАЗВИТИЯ КАПИТАЛОЕМКОЙ ИТ-ИНФРАСТРУКТУРЫ, ИСКЛЮЧЕНИЕ ЭФФЕКТА СУБОПТИМИЗАЦИИ В МАСШТАБАХ ХОЛДИНГА И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТНЫХ ВНУТРЕННИХ КРИТЕРИЕВ ДЛЯ НАСТРОЙКИ НЕПРОТИВОРЕЧИВОЙ СИСТЕМЫ ЦЕЛЕЙ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ...»

Станислав Турков
Руководитель направления бизнес-анализа
Департамент оплаты труда и бизнес-аналитики
«Трансмашхолдинг»

«ФОРМИРОВАНИЕ АРХИТЕКТУРЫ ПОЗВОЛЯЕТ СТРУКТУРИРОВАТЬ ПРОЦЕССЫ ВНУТРИ КОМПАНИИ, ЧТОБЫ ВИЗУАЛИЗИРОВАТЬ ИХ, УВИДЕТЬ НАИБОЛЕЕ РИСКОВЫЕ И ЗНАЧИМЫЕ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА, ПОСТАВИТЬ ПРИОРИТЕТ ПО ИХ УЛУЧШЕНИЮ И РАЗВИТИЮ. КАЖДОГО СОТРУДНИКА КОМПАНИИ СДЕЛАТЬ ВЛАДЕЛЬЦЕМ ЗА РАЗВИТИЕ КУСОЧКА ПРОЦЕССА. МЫ СЕЙЧАС НАЗЫВАЕМ ЭТО ГЛАВНОЙ ФУНКЦИЕЙ, И НАШИ СОТРУДНИКИ ФОРМИРУЮТ ПЛАН НА ГОД ПО РАЗВИТИЮ СВОЕЙ ФУНКЦИИ. ТАКИМ ОБРАЗОМ, МЫ ВОВЛЕКАЕМ ЛЮДЕЙ В РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА...»



Директор НПФ «Пакер»
Нагуманов Марат Мирсатович

КОНТАКТЫ АВТОРА

- РЕПИН ВЛАДИМИР ВЛАДИМИРОВИЧ, К.Т.Н., ДОЦЕНТ, ТРЕНЕР, КОНСУЛЬТАНТ ПО УПРАВЛЕНИЮ.
- WWW.REPIN.GURU – ПЕРСОНАЛЬНЫЙ САЙТ;
- WWW.FINEXPERT.RU – ВСЁ О БИЗНЕС-ПРОЦЕССАХ;
- WWW.BPM3.RU – КОНСАЛТИНГ ПО БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМ;
- WWW.YOUTUBE.COM/VLADIMIRREPINBPM – КАНАЛ НА YOUTUBE.

