

# Бизнес-архитектура - на что обратить внимание?

Спикер:

**Коптелов Андрей Константинович**

Вице-президент АВРМР Russia

Директор программ ВШЭ, МИИТ, IT Expert, IBS

Бизнес-тренер ВШЭ, РАНХИГС, Синергия, IT Expert, IBS

Создатель школы бизнес-анализа - [analyst.su](https://analyst.su)

# Представляюсь

## **Коптелов Андрей Константинович**

Практикующий консультант в области управления бизнес-процессами и информационными технологиями

Директор учебных программ ВШЭ, МИИТ, IT Expert, IBS

Бизнес-тренер ВШЭ, РАНХИГС, Синергия, IT Expert, IBS

Вице-президент АВРМР Russia

Более 20 лет специализации в области процессного управления

Более 60 завершенных проектов

Более 120 выступлений на конференциях

Более 200 публикаций в российских и зарубежных изданиях

Более 3000 слушателей, прошедших через обучение

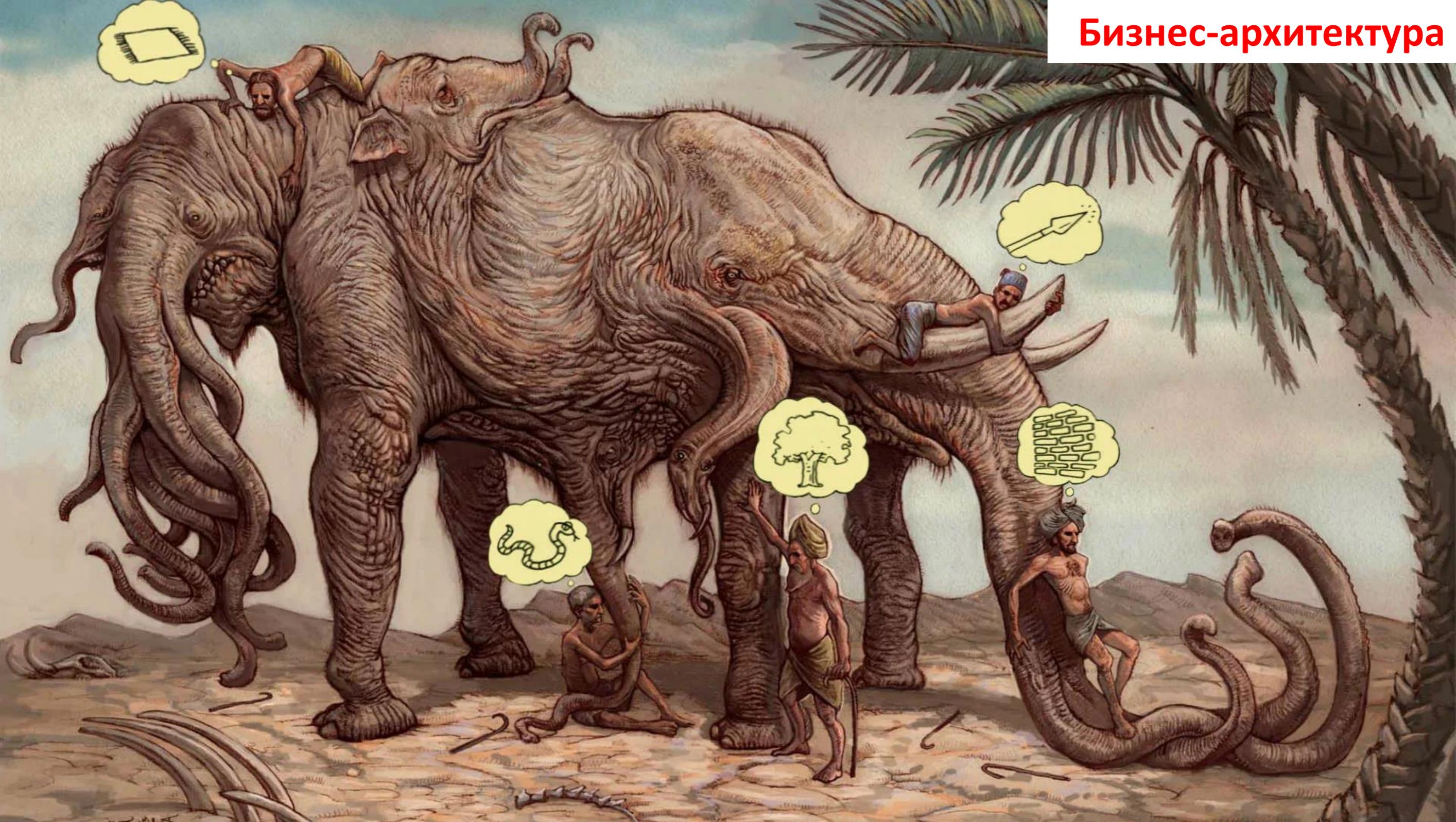
Создатель online-школы бизнес-анализа [analyst.su](http://analyst.su)



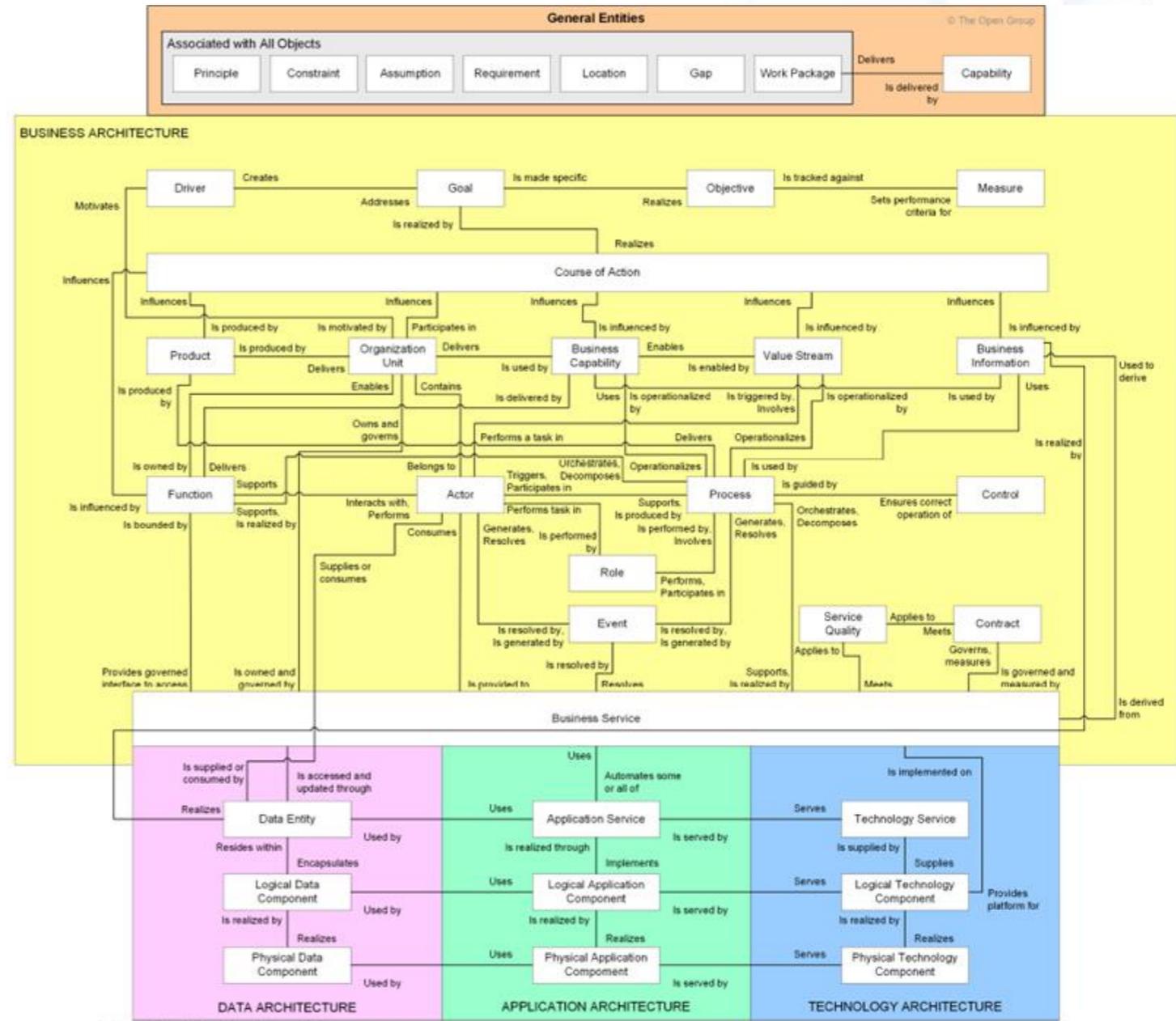
[koptelovak@yandex.ru](mailto:koptelovak@yandex.ru)

<https://t.me/KoptelovAK>

<https://koptelov.info/>

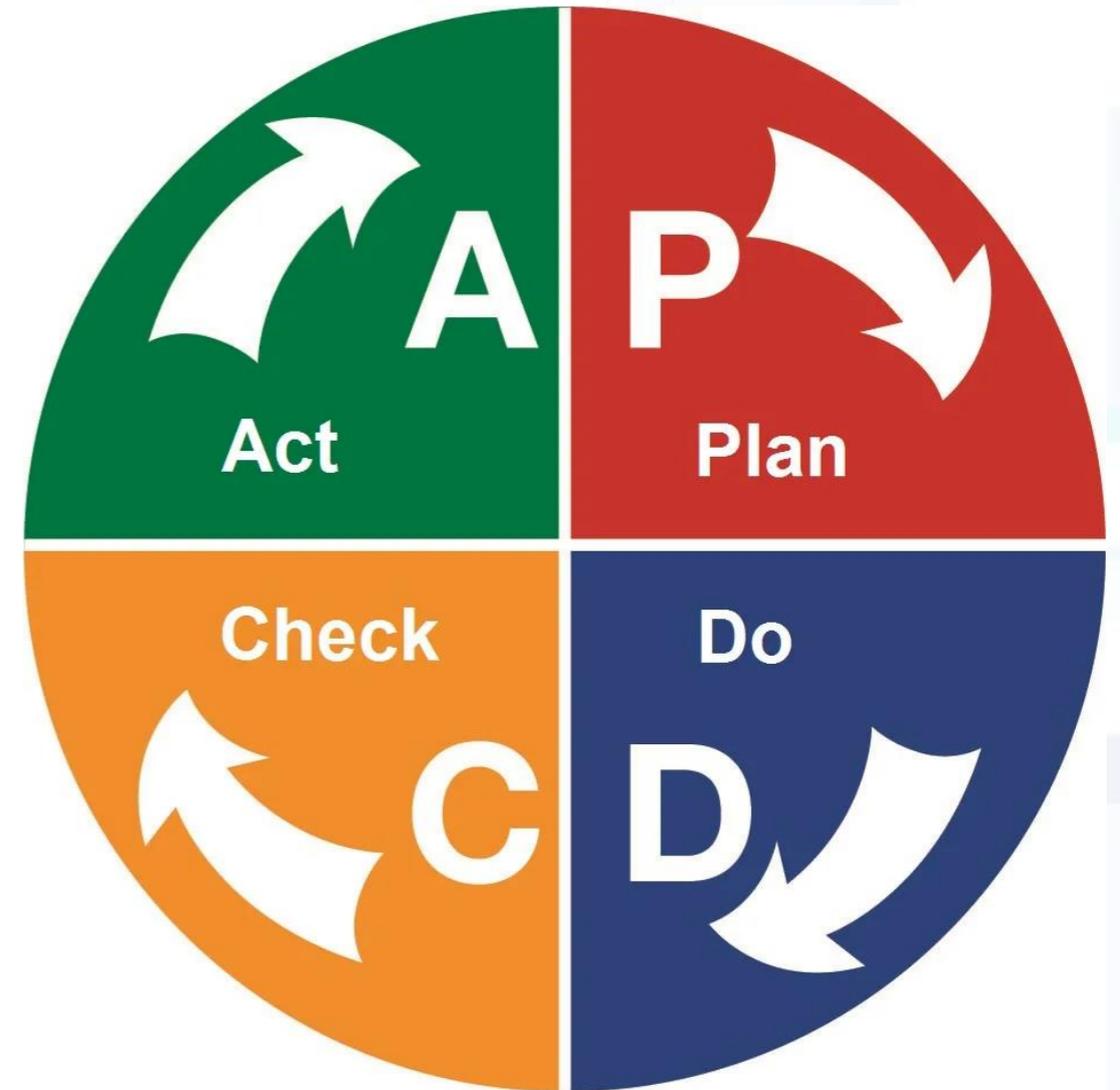


# Все мы знаем про мета-модели архитектуры



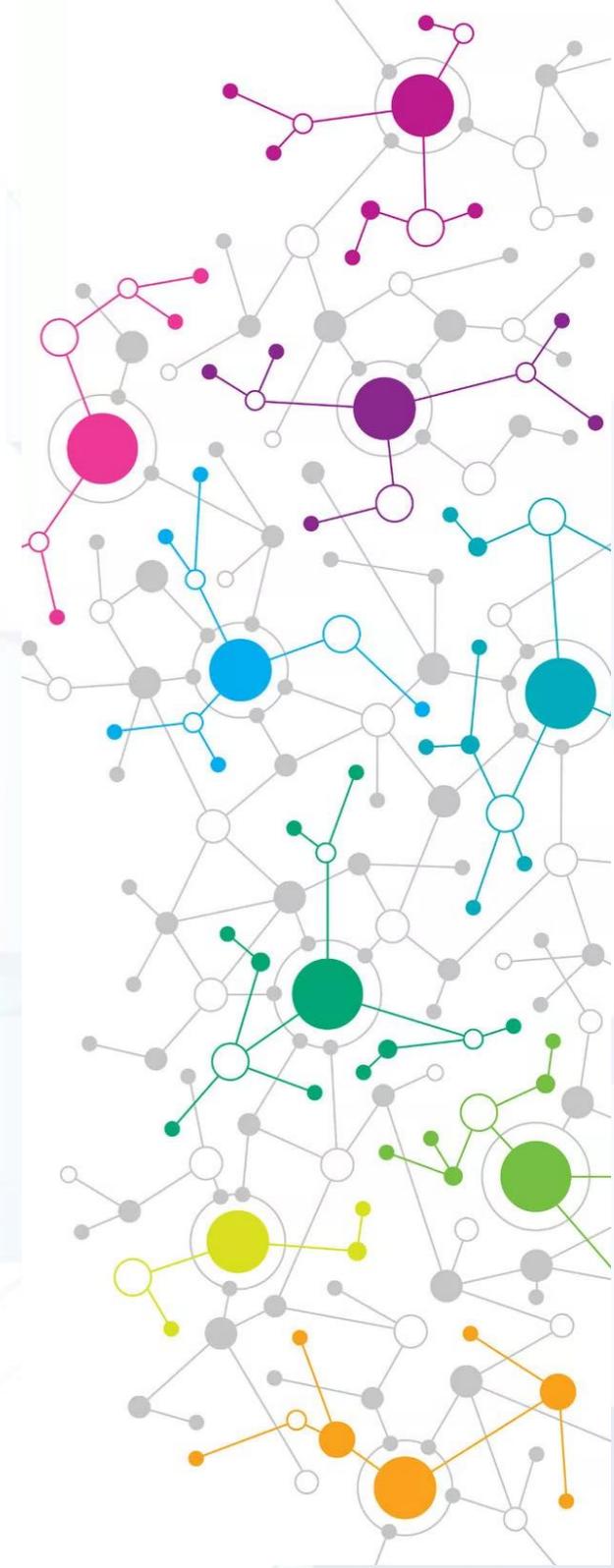
# Заглянем в теорию – объект управления

- **Объект менеджмента (управления)** — это все то, на что ориентированы управленческие воздействия субъекта менеджмента
- **Объектами менеджмента могут выступать:** цели, персонал, финансы, клиенты, процессы, проекты, поставщики, информация т.д.
- **Субъект менеджмента** — это человек или группа людей, создающих управленческие воздействия в рамках организации и в целях реализации её целей и задач

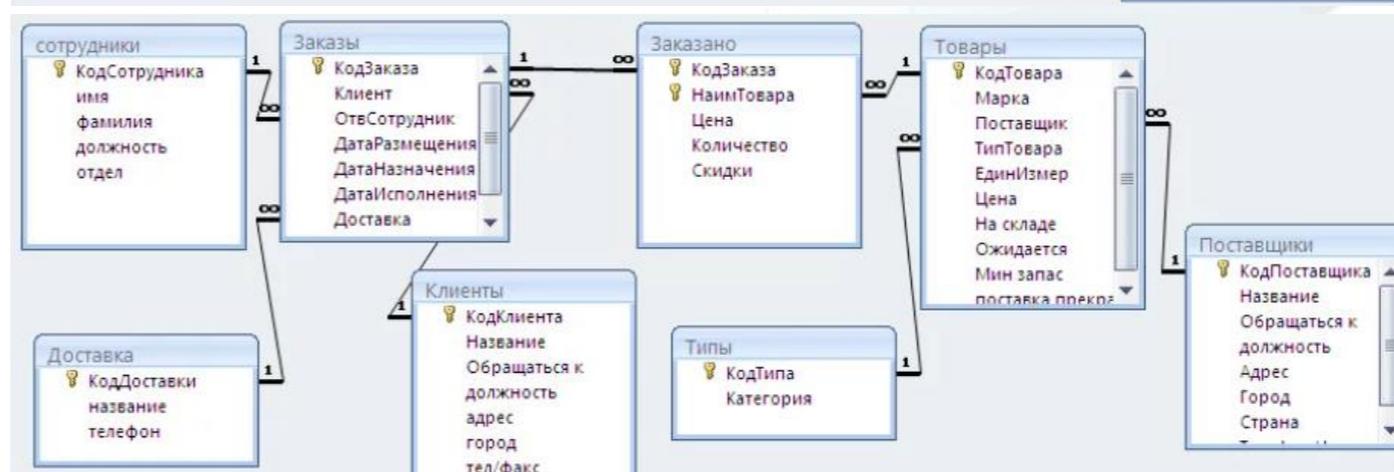
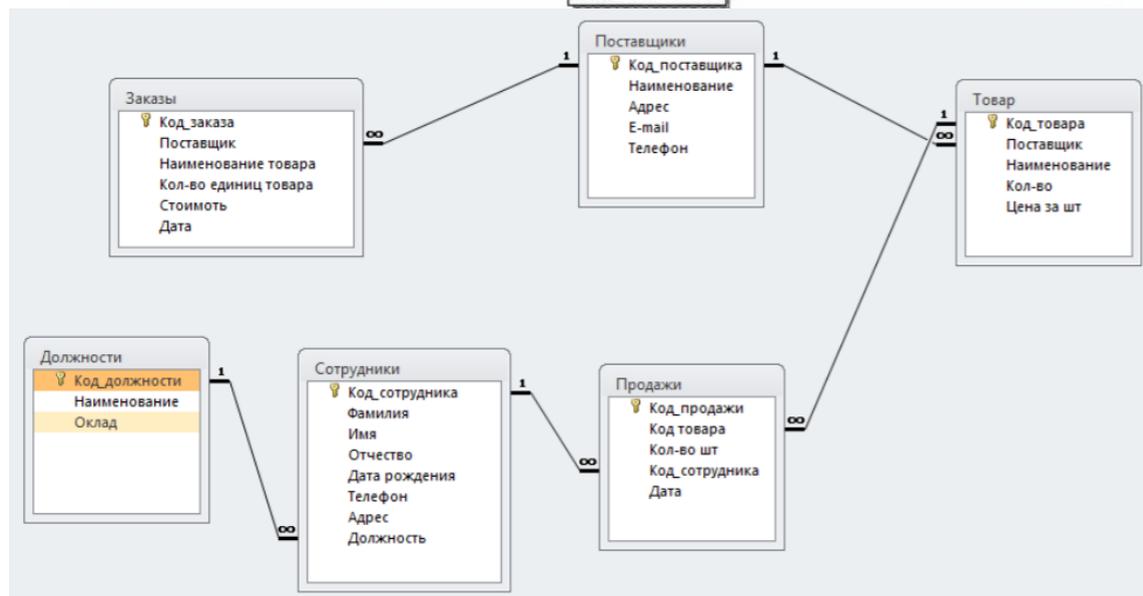
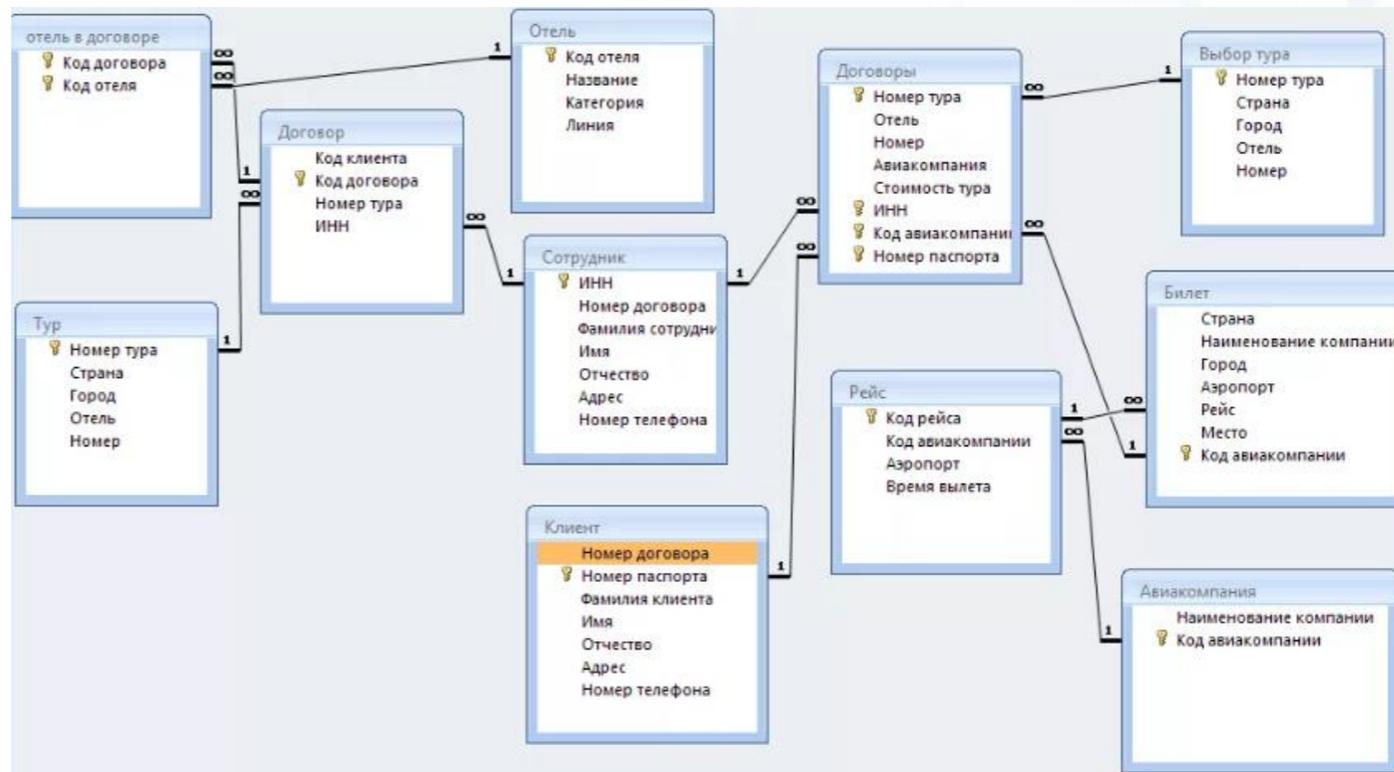
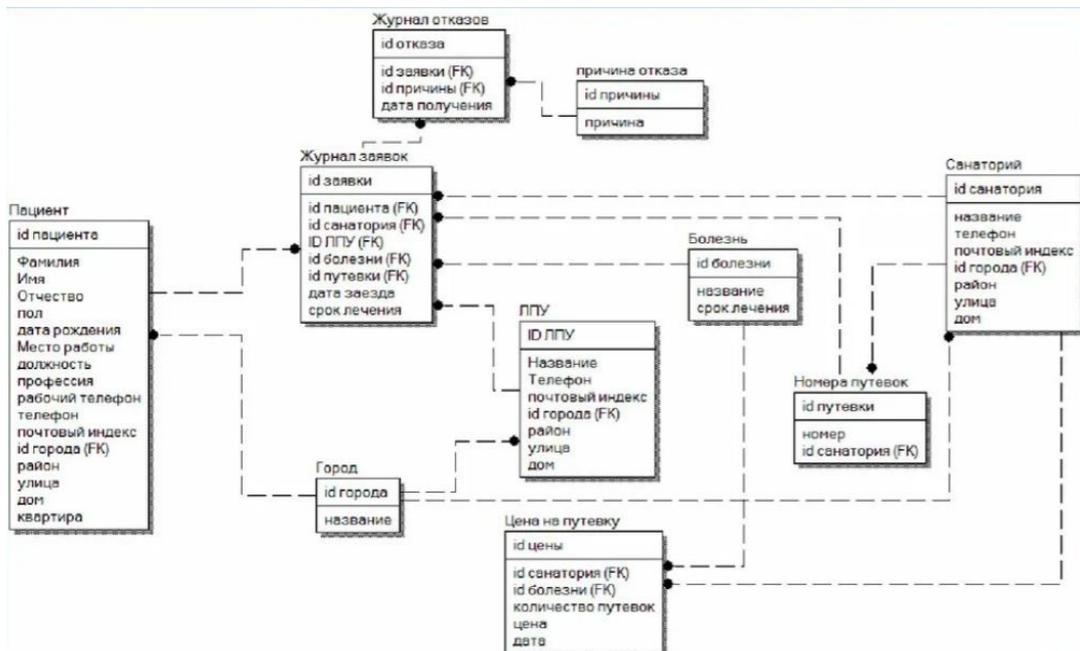


# Взгляд на объект управления из «недр» ИТ

- Объекты собраны в реестр, в нем располагается запись об объекте, статусы объекта и его атрибуты
- У реестра объектов и объекта есть владелец (роль или подразделение)
- Объектом управляют, т.е. планируют его целевое состояние, отслеживают его статусы, и даже определяют требования к объектам
- Объект и его атрибуты используются в деятельности для принятия решений
- Анализируются связи объекта, как с объектами его реестра, так и других реестров



# Заглянем в систему автоматизации, например ERP



# В чем задача ERP цикла?

## Выполнение заказов клиентов в балансе времени, затрат и ...

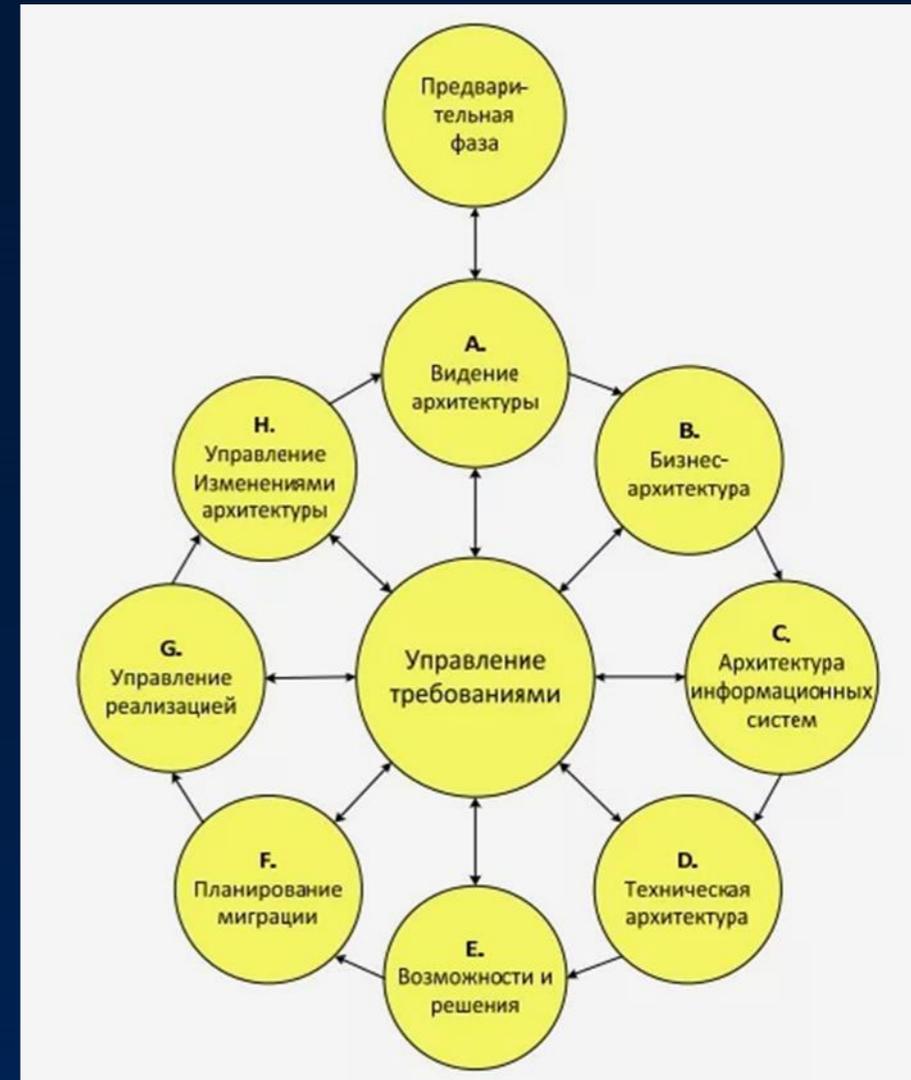
По всей цепочке в ERP системе учитываются требования и ограничения

- Требования:
  - Сроки доставки клиенту
  - Объем продукции
  - .....
- Ограничения:
  - Ограничения доставки
  - Ограничения мощностей производства
  - .....



# Что такое и для чего корпоративная архитектура?

- **Корпоративная архитектура** - это стратегический инструмент, который представляет подход к выявлению и устранению разрывов между стремлениями и реальностью, независимо от того, что является причиной этих разрывов
- **Корпоративная архитектура разработана для** руководства эффективными изменениями
- **Вывод:** управляем объектами управления для достижения показателей хорошей архитектуры



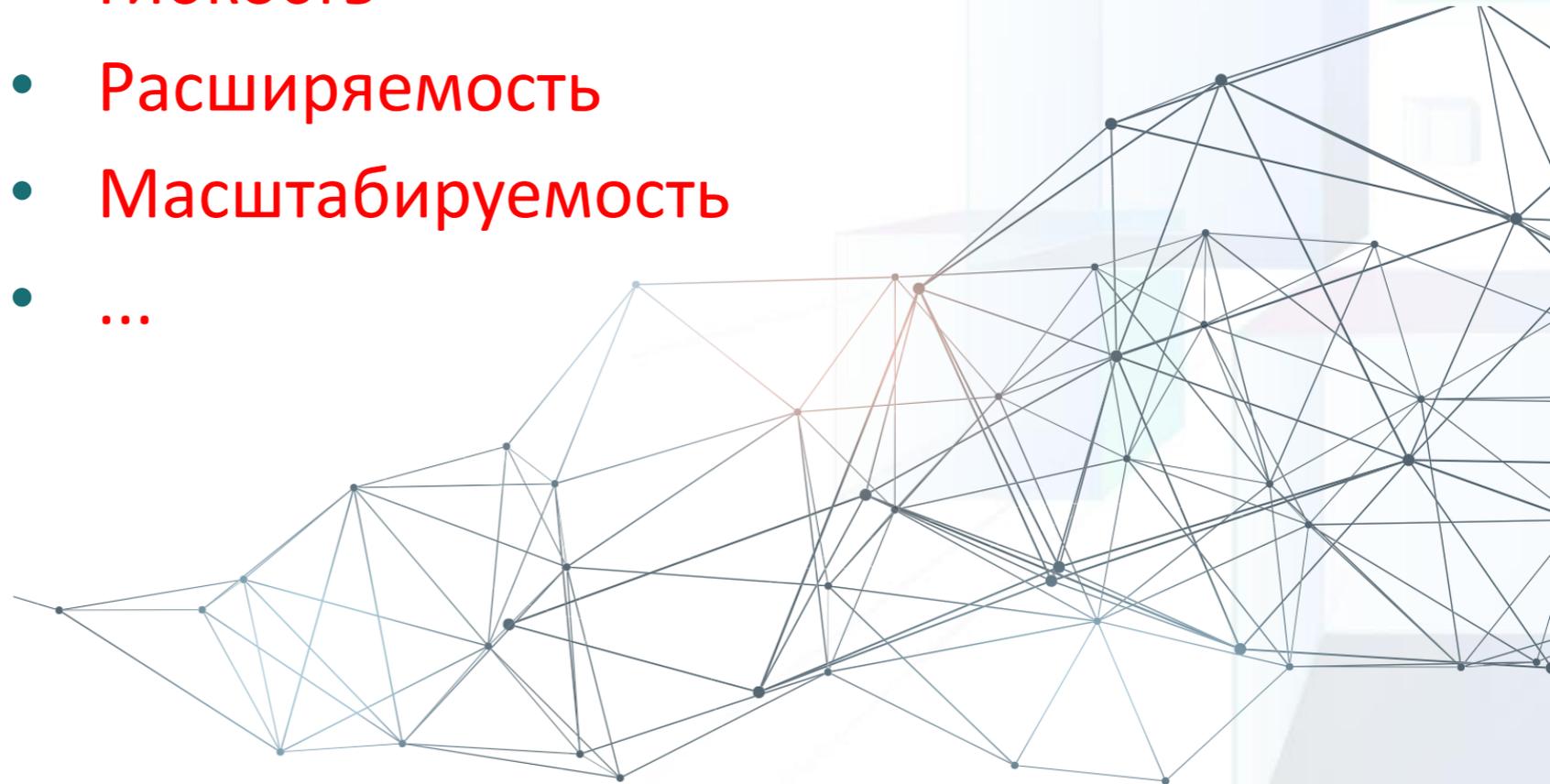
# Теперь про ... показатели хорошей архитектуры

## Показатели архитектуры ПО

- Эффективность
- Гибкость
- Расширяемость
- Масштабируемость
- Тестируемость
- ...

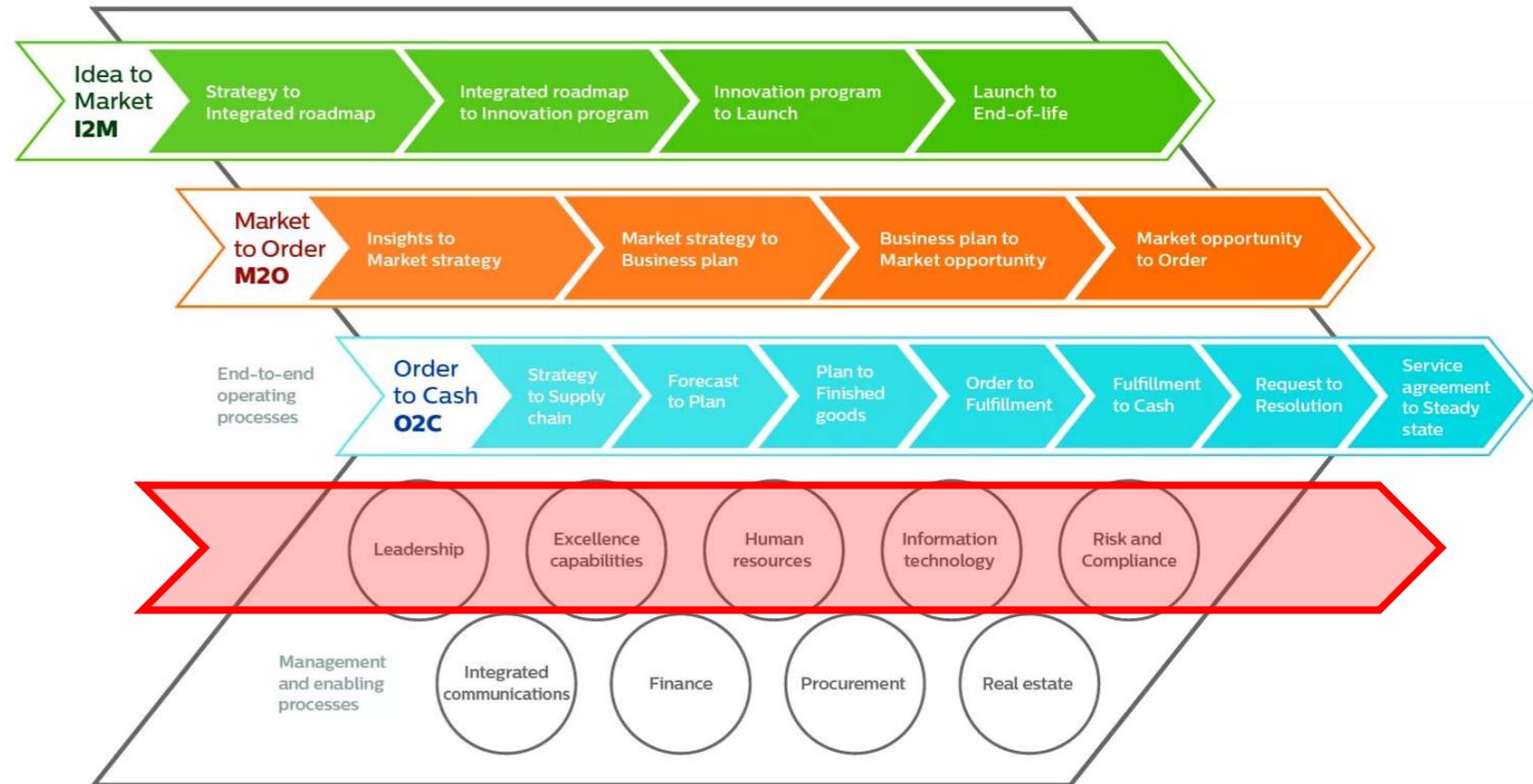
## Показатели бизнес-архитектуры

- Эффективность
- Гибкость
- Расширяемость
- Масштабируемость
- ...



# Мы управляем архитектурой, чтобы?

- Обеспечить скорость изменений, не потерять эффективность и масштабируемость в компании
- Нам нужна цепочка добавленной ценности – от цели до реализации цели
- Нужно объединить все процессы Governance: управление целями, управление процессами, управление.... если процессов не хватает, нужно добавить



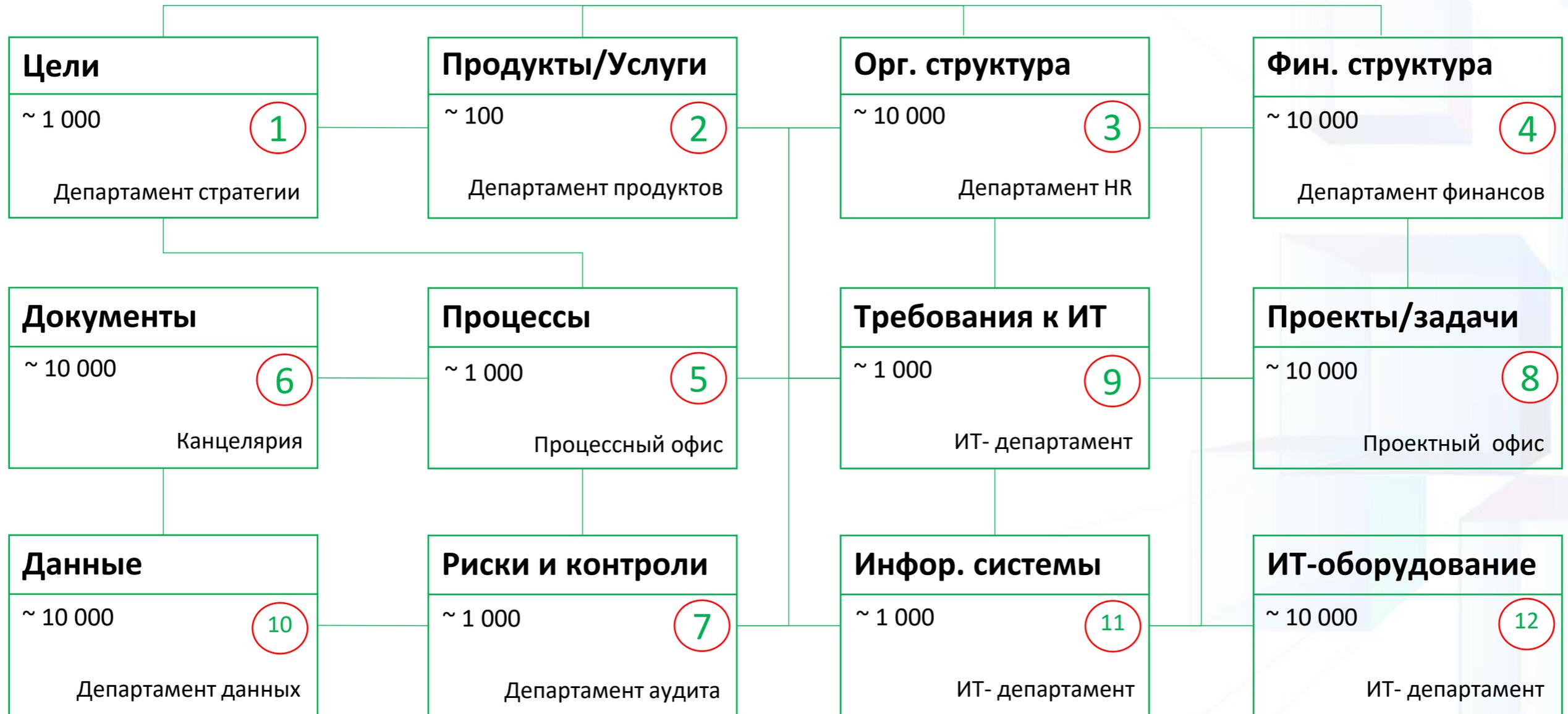
**От цели до реализации цели**

# Связка процессов Governanпсе в единую цепочку

- Каждый из процессов Governanпсе имеет свой цикл, у каждого объекта есть параметры – связывать все процессы между собой можно через объект – **изменение/задача/проект**
- И да, наверное это задача бизнес-архитектора или выше....
- Владельцем этого E2E процесса является Лидер бизнеса – он м.б. Главный бизнес-архитектор организации



# Какие объекты управления бывают в жизни (пример)



# Процессы вокруг объекта на примере процесса?

- Добавить процесс в реестр
- Удалить процесс из реестра
- Изменить атрибуты процесса в реестре
- ...
- Описать и регламентировать процесс
- Собрать обратную связь по процессу
- Разработать процесс (инжиниринг)
- Поставить процесс на мониторинг
- Оптимизировать процесс
- ..



# На примере процесса – какие показатели нам нужны?

## Что мы сейчас измеряем в процессе

- Длительность процесса
- Кол-во экземпляров процесса
- Количество ошибок в процессе
- CSI, ESI процесса
- Стоимость процесса

## Что нужно измерять для архитектурных задач

- Скорость изменения процесса
- Масштабируемость процесса
- Эффективность процесса
- Время недоступности процесса

## Какие свойства процесса нужно анализировать

- Связанность с другими процессами с силой зависимости
- Связанность с другими объектами, например ИС
- Соответствие целевому ландшафту
- Соответствие архитектурным требованиям
- Объем архитектурного долга (несоответствие требованиям)
- И т.д.

# Корпоративная архитектура нужна там, где:

## Есть процессы корпоративного управления – Governance:

- Стратегическое управление
- Управление проектами
- Управление процессами
- Управление ИТ (создание новых решений и управление изменениями)
- ...

## Из процессов корпоративного управления выстроен Change – процесс (цепочка)

### Есть интерес к:

- Повышению результативности (конверсии) Change-процесса
- Сокращению длительности Change-процесса (время трансформации)
- Повышению эффективности Change-процесса (затраты на трансформацию)

КОМПАНИЯ ТРАНСФОРМИРУЕТСЯ

# Зрелость инструментов архитектурного управления



# Требование к системе

- Обеспечить наблюдаемость изменений
- Выполнять планирование, учет и контроль изменений
- Устанавливать ограничения в процессах Governance на основании атрибутов
- Проводить сценарный анализ изменения:
  - **Успешность** - по статистике успешности изменения объектов управления
  - **Время** - по статистике времени изменения объектов управления
  - **Стоимость** - по статистике стоимости изменения объектов управления

**Вспомните заказ в ERP - цикле**



# Примеры отчетов из ИС управления архитектурой

1. Прогнозирование сроков изменений на основании статистики выполненных изменений по объектам управления, например процессам
  2. Анализ параметров объекта управления, изменение при высокой загрузке ресурсов влечет риски сбоя в работе
  3. Частые изменения могут быть дороже эффекта (много рутины), сборка изменений в релизы (по процессу) для минимизации их стоимости
  4. Контроль показателей изменяемости для владельцев объекта управления
  5. Контроль тайминга и стоимости процессов governance
  6. Визуализация узких мест в процессе изменения (план-факт)
  7. Связанность и взаимное влияние объектов управления при изменениях
  8. Анализ ограничений ресурсов трансформации с выходом на приоритеты
- ....и еще 1000 отчетов можно сформулировать при создании системы 😊

# Управляете архитектурой?

Если процессов Governance в компании нет, то про архитектурный процесс не из чего строить

Есть целевой ландшафт объектов и их атрибутов?

Есть управление долгом по объекту (отклонения от требований)?

Отслеживаете показатели качества архитектуры?

Есть требования к параметрам процесса трансформации организации?



# А пока системы нет, рисуем Capability Map 😊



# Проекты АВРМР Russia

Конкурс BPM-проект года



BPM СВОК 4



Сертификация





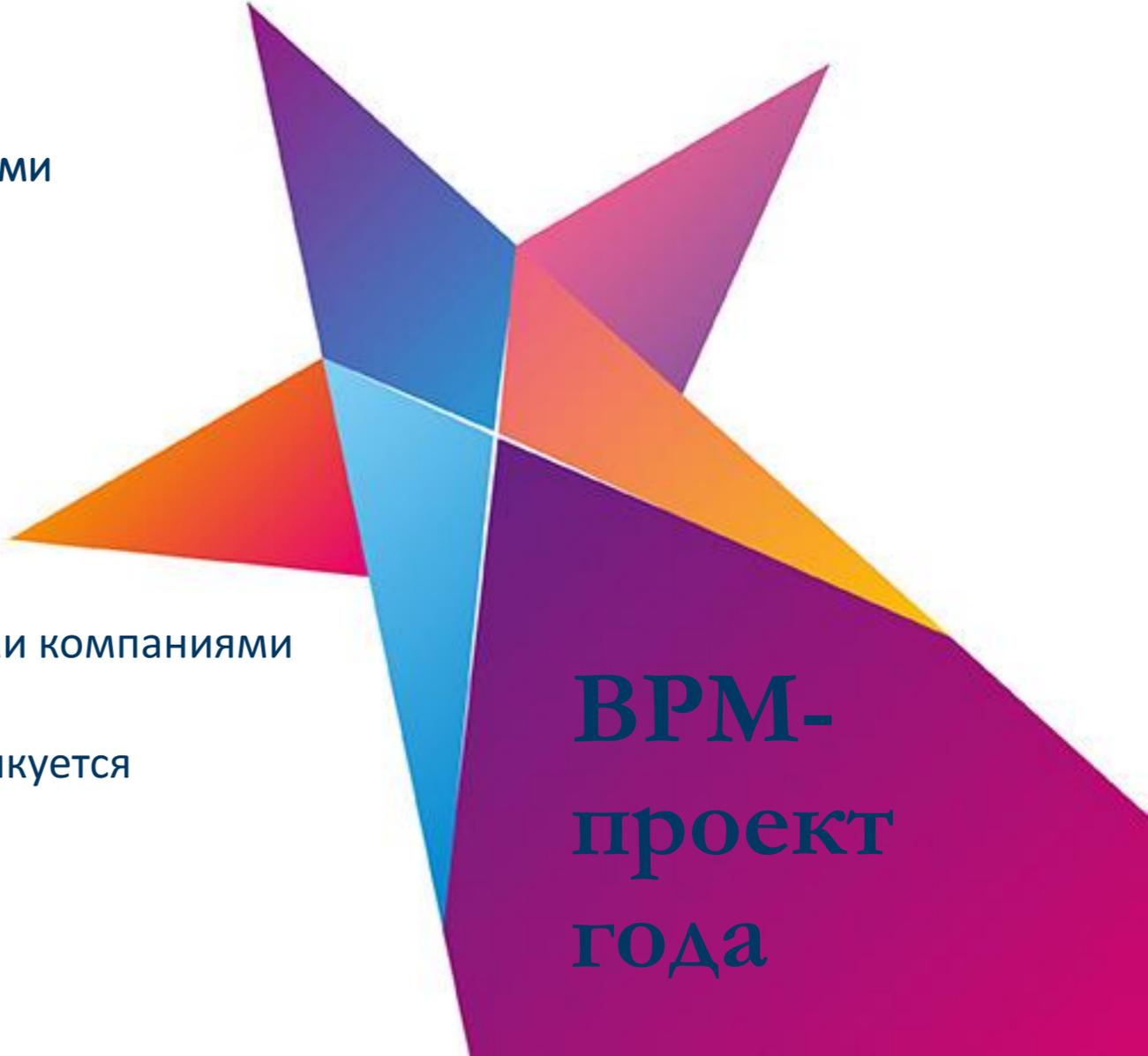
АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР  
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ABPMP** ASSOCIATION OF  
BUSINESS  
PROCESS  
MANAGEMENT  
RUSSIAN CHAPTER PROFESSIONALS  
INTERNATIONAL

Ежегодный конкурс  
проектов повышения эффективности  
на основе методов и технологий управления бизнес-процессами  
«BPM-проект года»

**Вся информация о конкурсе: [bpmaward.ru](http://bpmaward.ru)**

- Смотр историй успеха и лучших практик BPM
- Рассказанных не консультантами, не вендорами, а самими компаниями и организациями, практикующими BPM в России
- Максимальная открытость – все транслируется, все публикуется
- Ни на одном этапе личное присутствие не требуется
- Участие бесплатно



**ВРМ-  
проект  
года**

# Полезные ссылки

Группа Бизнес-аналитики.  
Вакансии. Резюме



Авторский канал на YouTube



Школа Бизнес-анализа  
Андрея Коптелова

