

Бизнес-архитектура: от цепочки создания ценности до автоматизации бизнес-процессов

Максим Цепков

Главный архитектор решений CUSTIS

Навигатор в мире Agile, бирюзовых организаций и спиральной динамики

Летний аналитический фестиваль
Подмосковье, 17–19 июля 2022



Почему об этом?

Большие описания бизнес-процессов со множеством диаграмм:

- слабо соответствуют реальным процессам в компаниях
- конфликтуют с инструкциями пользователей по работе с системами

Жизнь изменяется гораздо быстрее, чем эти описания

Уже в 2011 году у меня был доклад «Описание бизнес-процессов — waste?»



Зачем же эти описания делают? Так принято описывать бизнес-архитектуру. Такие описания — **боль**, и в докладе я дам альтернативные способы

Что будет в докладе?

Альтернативные подходы к описанию бизнес-архитектуры:

- создаваемая компанией ценность для клиентов или потребителей
- цепочки создания ценности
- поток задач
- и другие...

Многие из них вы знаете: они применяются для бизнес-архитектуры ИТ-компаний

Но **не будет** инструкций, как связывать такие описания с ИТ-системой — эти методы не проработаны



Подумайте, нужен ли вам этот доклад? Ведь если вы и поймете ущербность описания бизнес-процессов, заказчики останутся при своем мнении...

Workflow создания софта

Автоматизация с нуля в эпоху массового внедрения ИТ — тогда создали учебники



Поддержка перестройки бизнес-процессов: похоже, но новые описания — **гипотезы**

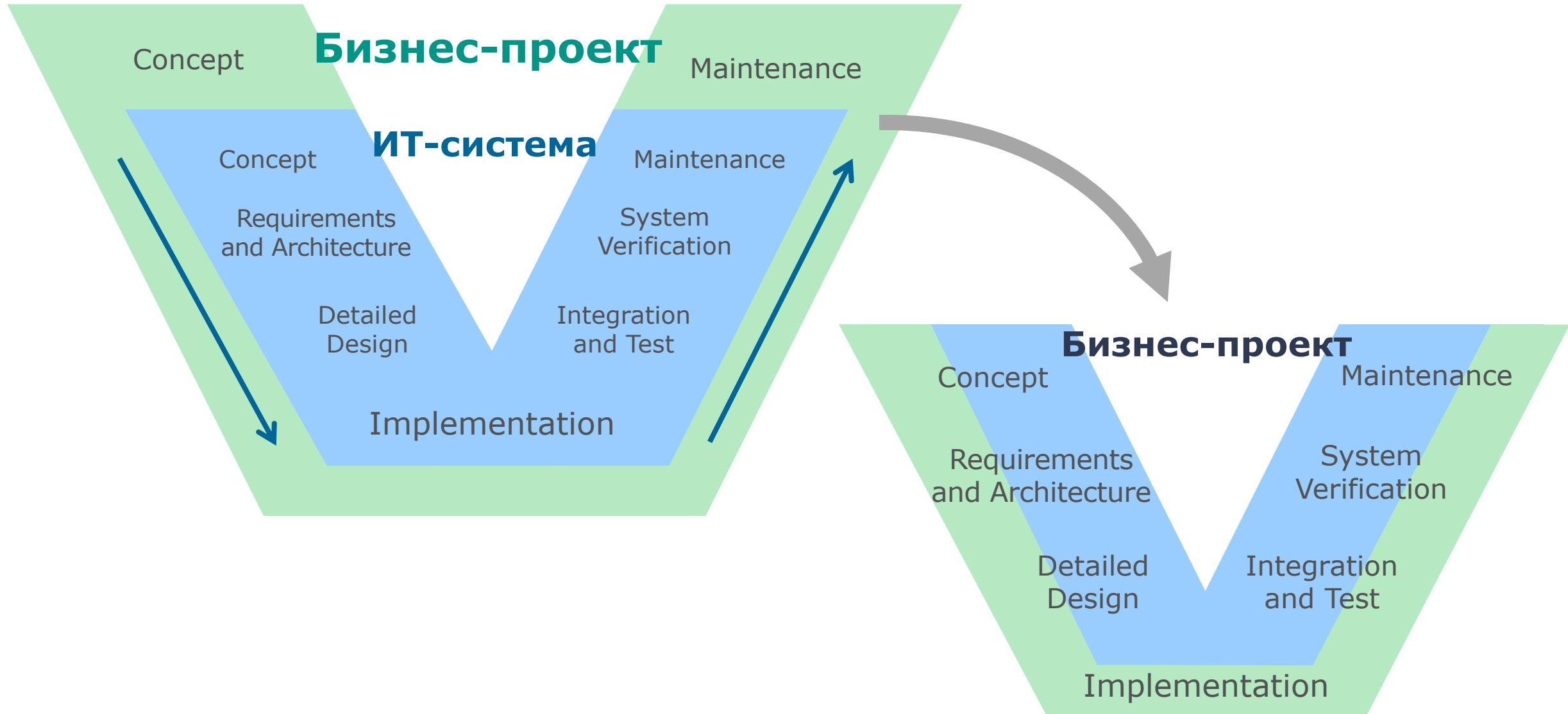


Цикл проверки гипотез в продуктовой разработке — **совсем по-другому**

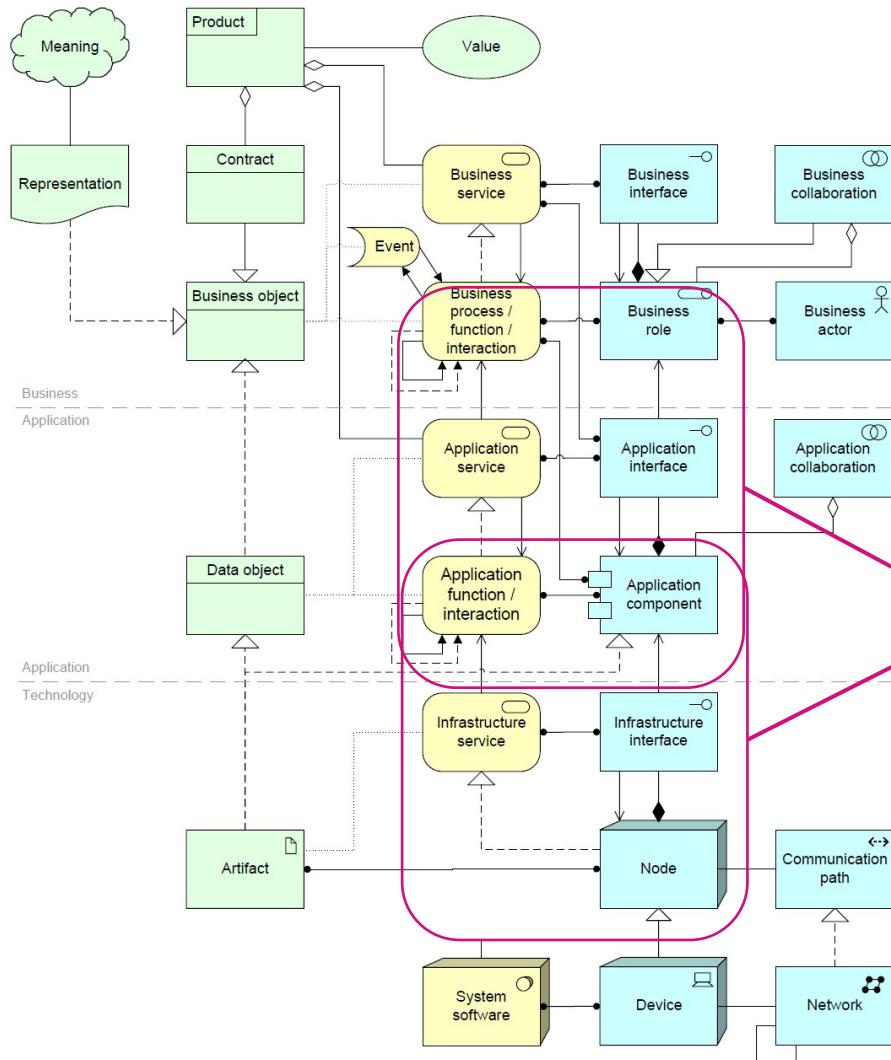


Необходима схема, учитывающая, что новые бизнес-процессы лишь гипотезы. Для этого надо понимать, какую ценность хотят достичь с их помощью, а значит, всю структуру потока ценности, создаваемого компанией

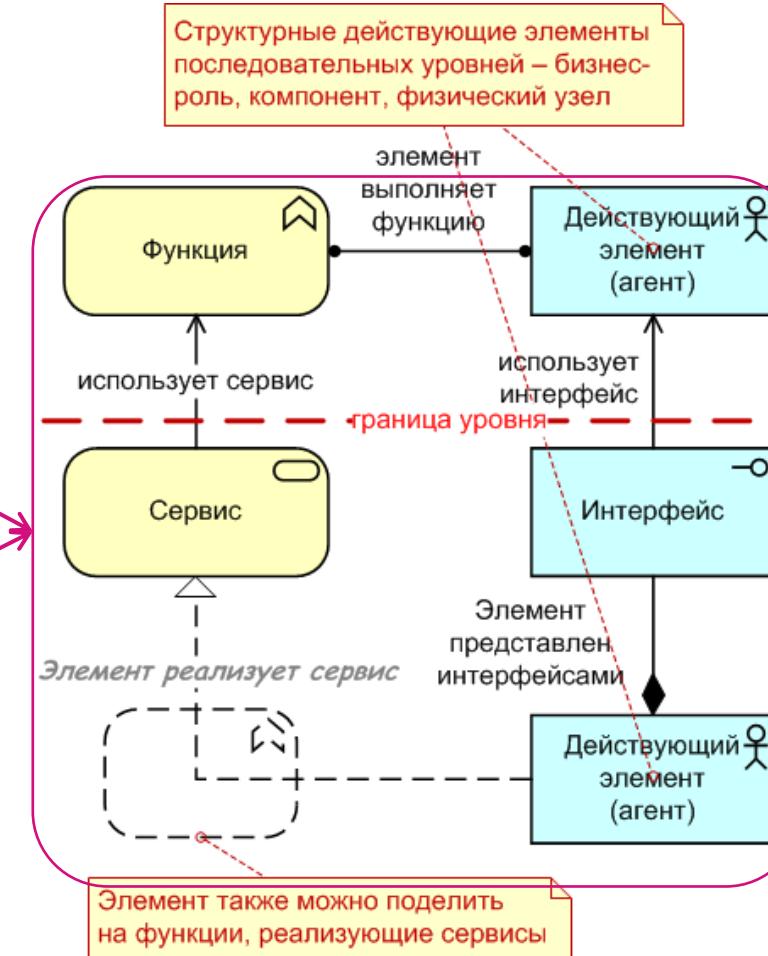
Изменение ИТ-проектов



А, может, не смешивать?



Типовое сопряжение уровней



Решение Archimate – изоляция уровней.

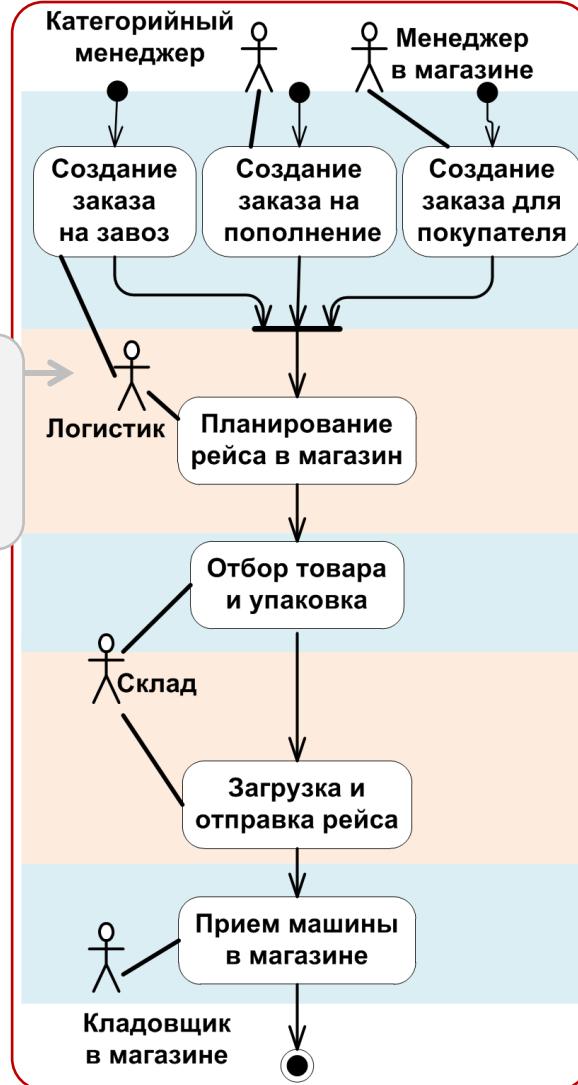
В схеме предполагается, что ИТ – инфраструктура, развивающаяся опережающими темпами.

В современных условиях это недостижимо, так как именно ИТ ставит ограничения бизнесу.

От процессов к task flow и value chain

Процессы и документы

Бизнес-процесс –
диаграмма
активности



От процессов к task flow

Документ отражает в информационной системе выполнение какой-либо задачи

За изменением состояния стоит не просто нажатие кнопки, а конкретная работа

Идея: сделать первичным не выполнение бизнес-функций, а **поток задач**

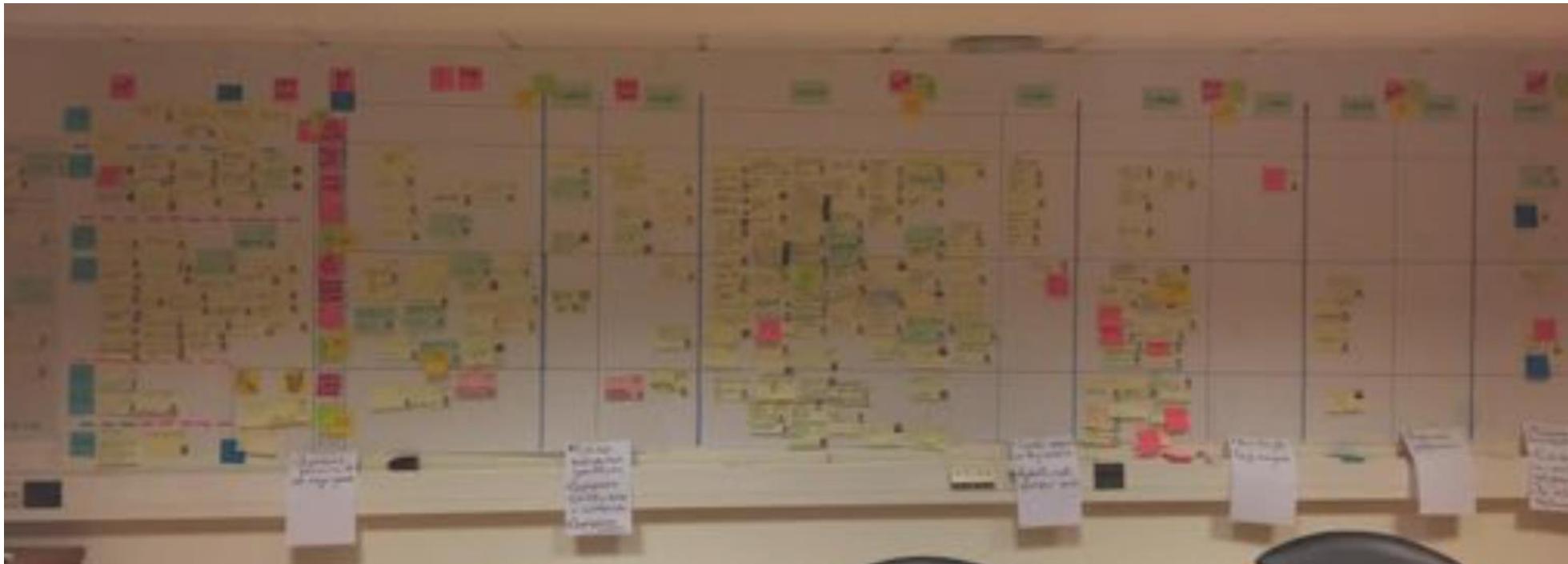
Принцип: организуйте работу, а люди пусть организуются вокруг нее

Для организации работы ее полезно визуализировать — доски с задачами

Метрики: скорость прохождения задачи, мощность потока и др. —
их можно снимать, анализируя прохождение документов

Задержки на обработке потока, буфера выравнивания мощности, классы задач

Kanban-доска департамента Банка России



Из [выступления Светланы Ивановой](#), руководителя проектного офиса Банка России на AgileDays-2018

Это не ИТ-разработка, а один из операционных департаментов.
8 метров, около 150 задач

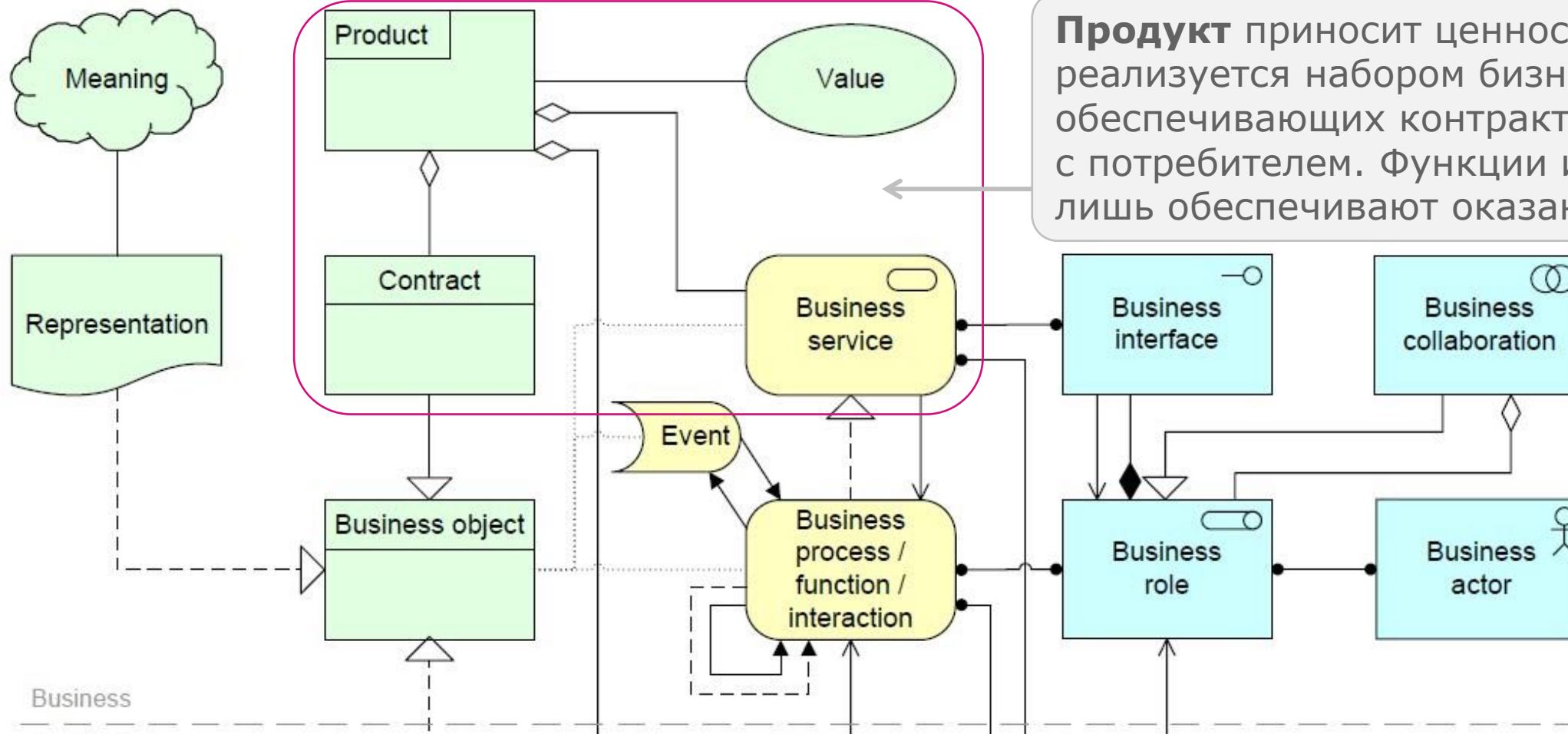
Сделанная задача наносит пользу

Анализ workflow — часть общего анализа в STATIK для создания Kanban-системы

- 1. Что за сервис мы оказываем и кому, зачем он нужен**
2. Что не устраивает в текущей ситуации нас и заказчиков
3. Анализ спроса: какие задачи приходят в систему и от кого
4. Анализ наших возможностей по обработке потока задач
- 5. Анализ workflow обработки задач**
6. Классы обслуживания
7. Визуализация и правила обработки, включая встречи
8. Рассказ всем о созданной системе

Kanban описывает архитектуру предприятия через сервисную модель

Продукты и сервисы в Archimate



Метамодель Archimate 1.0, в последующих версиях эта часть развивалась (как и другие). В частности, появилась модель интересов стейкхолдеров. **Но усложнение не всегда польза!**

Неформальная схема для знакомства

Пример:
снабжение магазинов

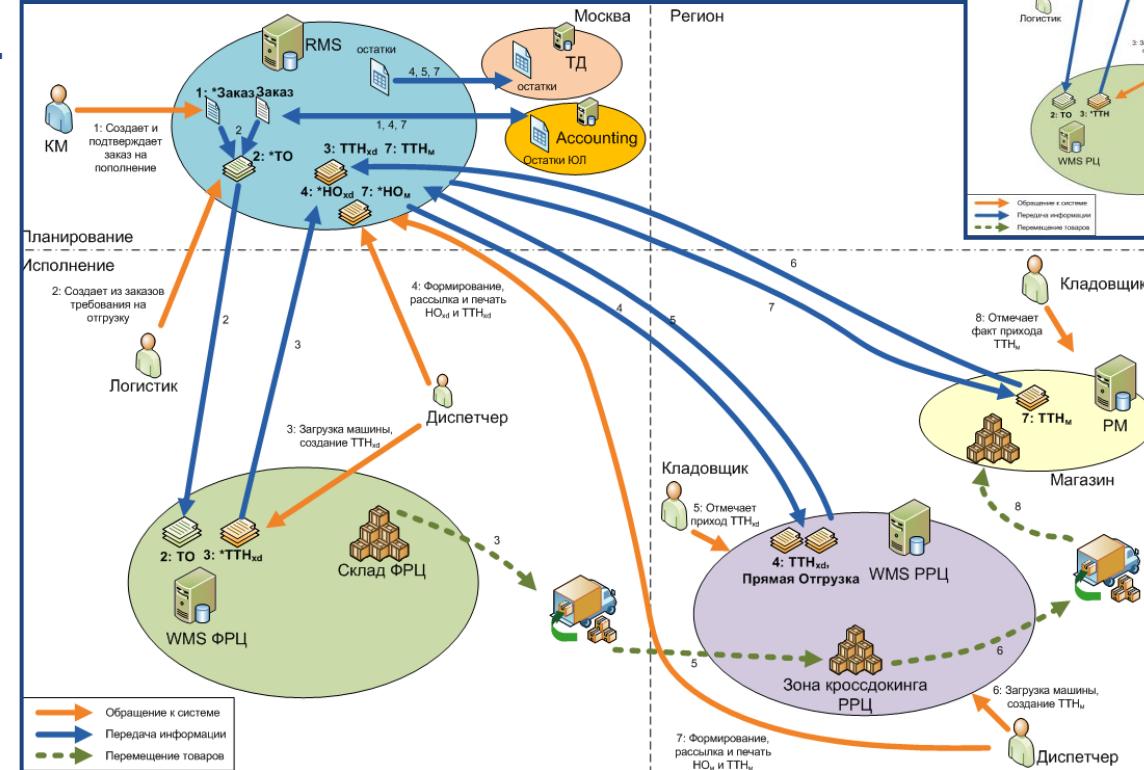
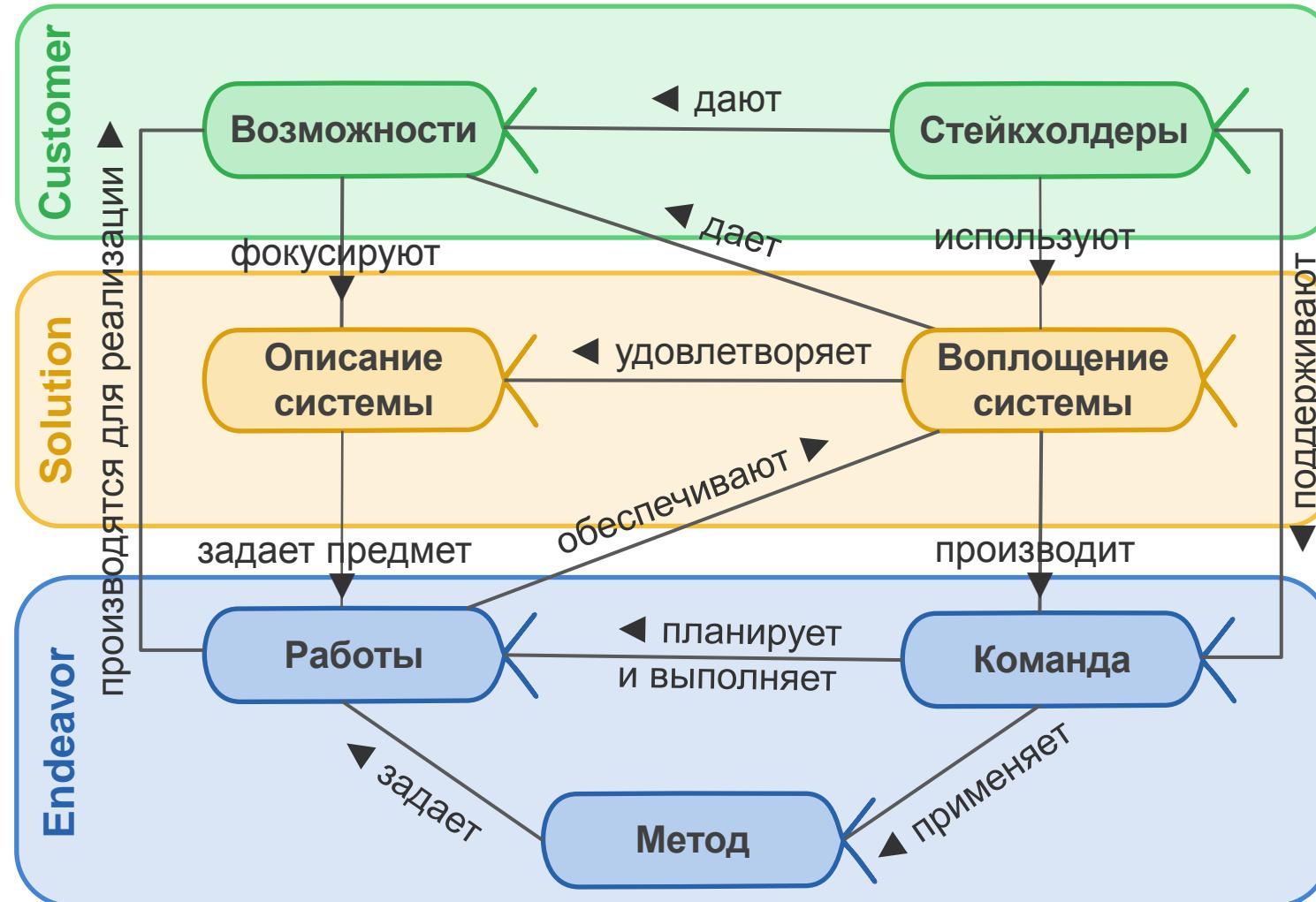


Схема OMG Essence



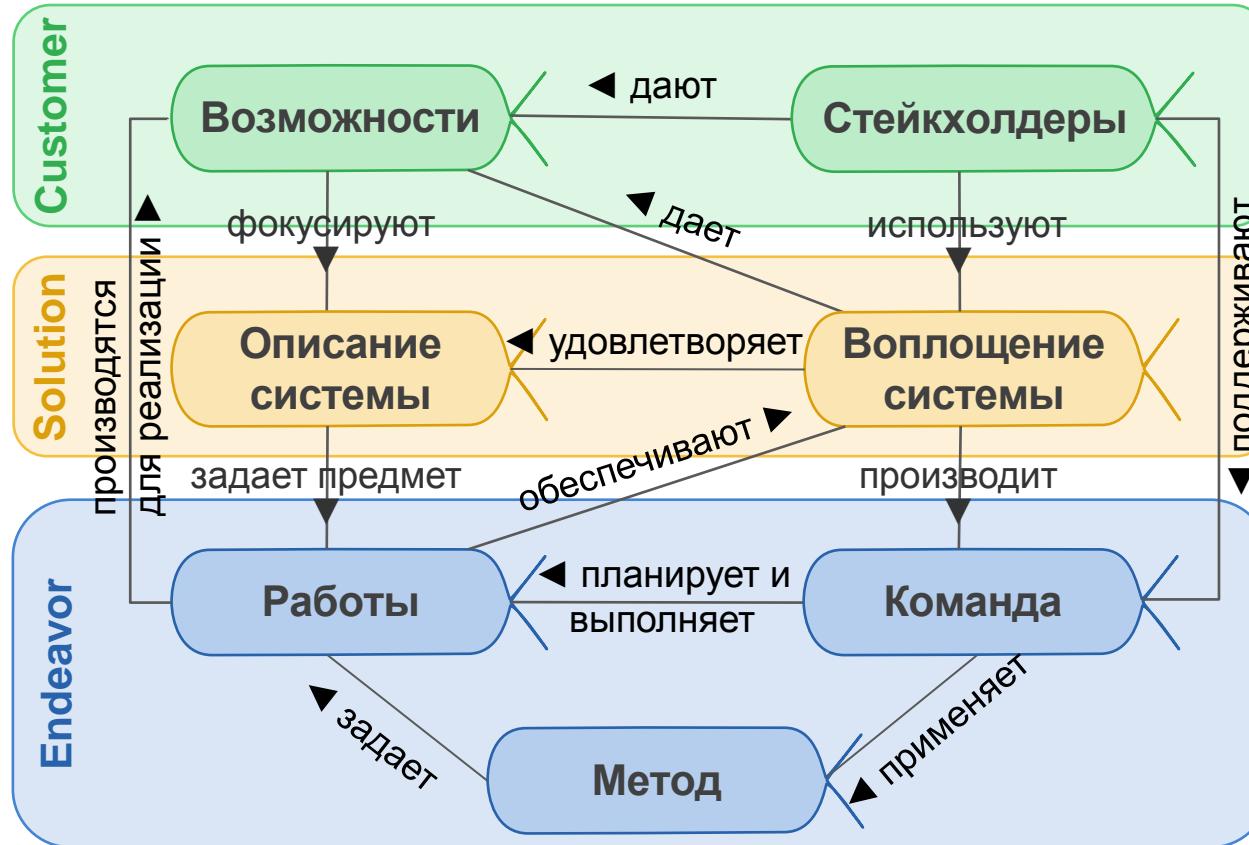
На одну схему положили Process & Project Management, работает для проектов и операционной работы, а значит можно использовать в комбинированных потоках

Различия — в масштабе объектов, их **workflow** и скорости движения

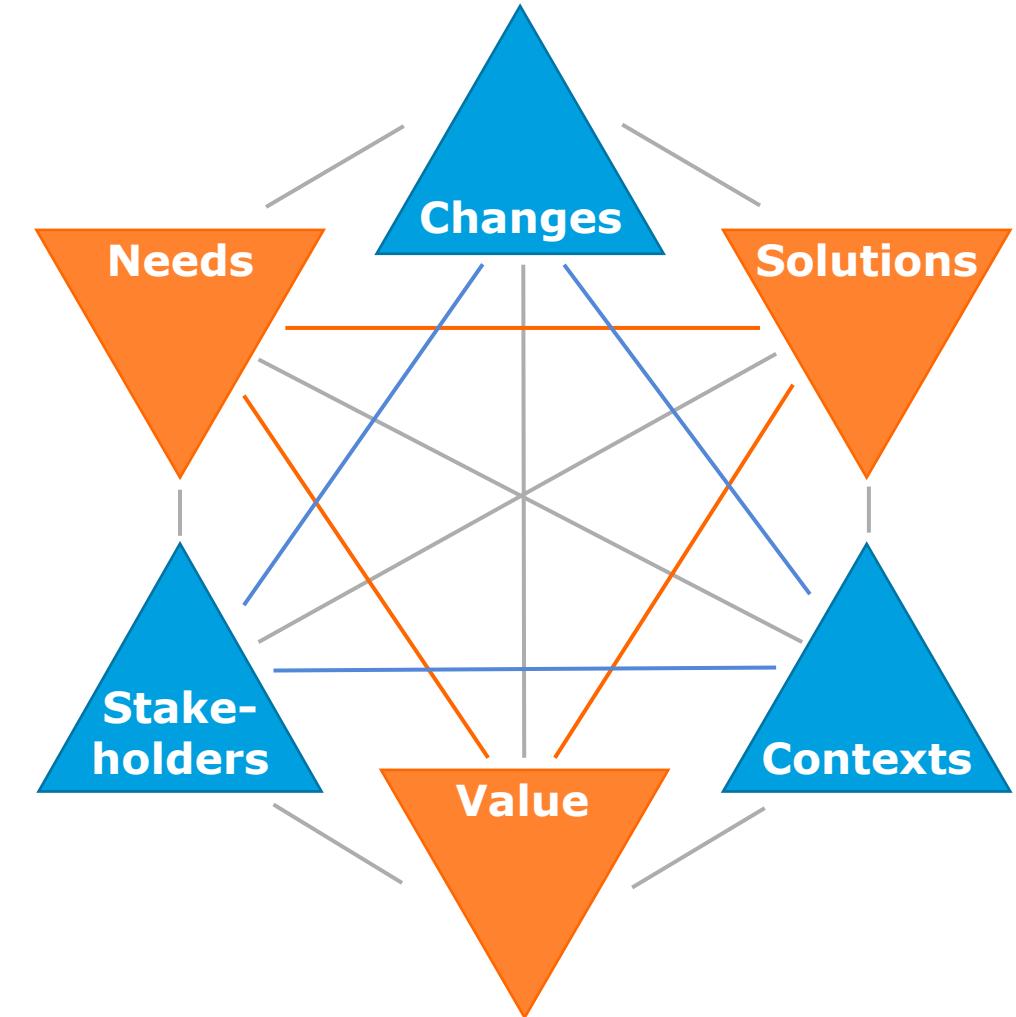
Ей можно (нужно) описывать не только ваш проект, но и надсистему — предприятие, которое вы автоматизируете

Подробнее — [курсы Школы системного менеджмента Анатолия Левенчука](#).
О разных особенностях схемы — [мой доклад на конференции ШСМ-2021](#)

OMG Essence vs BACCM из ВАВОК

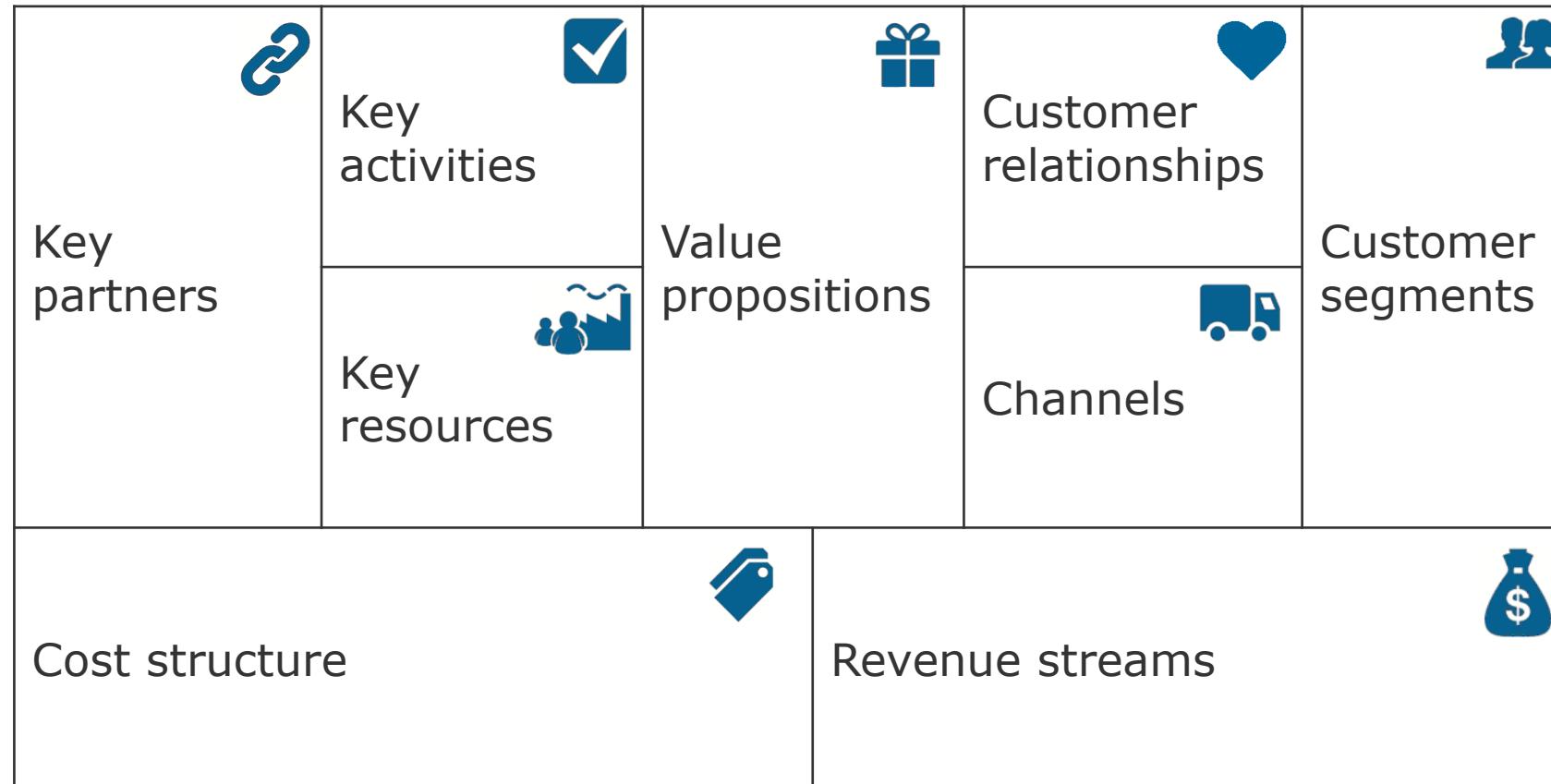


В Essence есть расширение для бизнес-анализа



ВАВОК фокусируется на проектах изменений, а альфы Essence можно использовать для описания архитектуры

Описание создания ценности – Canvas Александра Остервальдера



Заключение

Есть два взгляда на фокус в архитектуре предприятия, и это — различие мышления:

- Главное — правильно организовать процессы, и все будет работать
- Нужно понимать цели бизнеса и работать на них, а процессы применять где уместно

В современном мире работает второй способ, а первый уместен ограничено, хотя применяют его повсеместно, руководствуясь старыми учебниками

Есть много альтернативных способов, чтобы описать работу компании

Если в компании описания процессов создаются «чтоб было», то так же следует относиться к тем описаниям, которые требуют от вас



<http://mtsepkov.org>



@MaximTsepkov



На сайте много материалов по [анализу](#)
и [архитектуре](#), [Agile](#), [ведению проектов](#),
[управлению знаниями](#), мои [доклады](#), [статьи](#)
и [конспекты книг](#)



Вакансии

Пишите на hr@custis.ru,
подходите с вопросами