

ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ БИЗНЕС- АРХИТЕКТУРЫ В СЛОЖНООРГАНИЗОВАННЫХ КОМПАНИЯХ.

КАК УВЕЛИЧИТЬ ПОЛЬЗУ КОРПОРАТИВНОЙ МОДЕЛИ ДЛЯ РАЗНЫХ ИНТЕРЕСАНТОВ?

АЛЕКСЕЙ ТЕЛЕГИН.

БИЗНЕС-АРХИТЕКТОР И
НЕМНОГО ENTERPRISE.



О ЧЕМ ДОКЛАД.

- О проблемах построения бизнес-архитектур в крупных/сложных компаниях и о способах их решения. Что есть кроме процессов и как это использовать?
- Сегодня не говорим об операционном уровне и о микроархитектуре, говорим о структурном уровне процессной модели и о макроархитектуре.
- Говорим только об операционном контексте деятельности, не затрагиваем стратегии, и это в основном о производстве, то что близко с отраслевой точки зрения. **Хотя))**

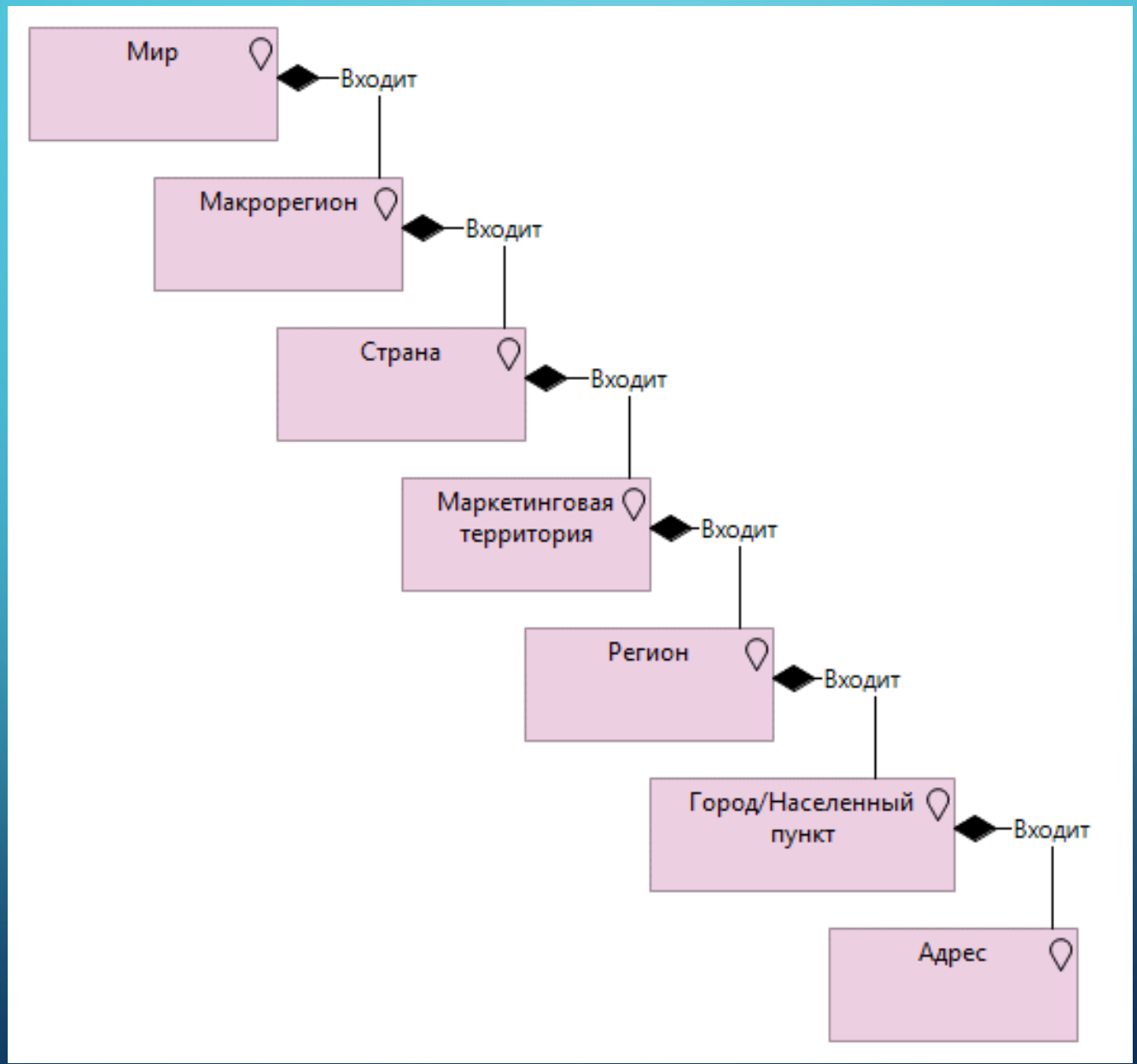
ПРОБЛЕМА ОДНОМЕРНОСТИ ИЕРАРХИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ.

- 1. Что натолкнуло на мысль?
- 2. Проблема иерархических моделей - одномерность. Нет возможности показать картинку разным интересантам, т.к. каждый уровень формируется на основании одного критерия, а в сложных организациях зачастую требуется показать картинку на основе разных критериев.
- 4. Кроме процессов есть еще много классов элементов, без которых сложную компанию смоделировать невозможно.
- 3. Как создать 3,4,5 D модель процессов и или корпоративную модель?)))

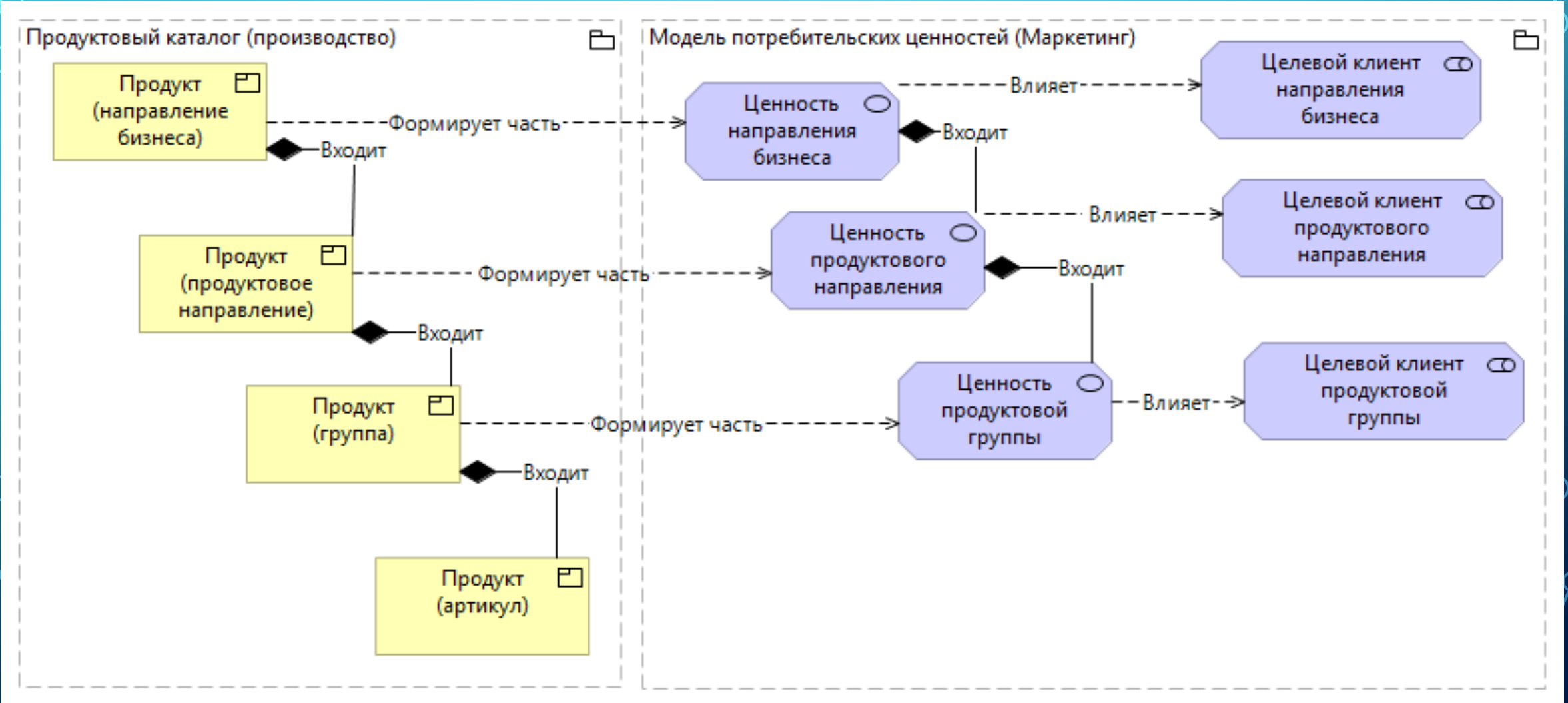
КЛАССЫ ЭЛЕМЕНТОВ КОРПОРАТИВНОЙ АРХИТЕКТУРЫ

- **Организационный юнит** (Organization unit-TOGAF/Actor - Archimate). Бизнес-юнит. Производственный юнит. Юнит дистрибьюции. Управленческий юнит (УК). Часть оргструктуры, выделенная для управления человеческими ресурсами в рамках конкретной потребности бизнеса.
- **Бизнес-способность** (Business Capability - TOGAF/Archimate). Требования к результату группы процессов, методика оценки выполнения требований к результату группы процессов (уровень зрелости группы процессов). Метод СВР – TOGAF. Иерархия процессов может не совпадать с **Бизнес-способностями**.
- **Бизнес-функция** (Business Function - TOGAF/Archimate). Методология действий в предметно-профессиональной области. Требования к ресурсам. Методика оценки зрелости персонала.
- **Группа/категория процессов** (Process - TOGAF/Archimate). Это всем понятно).
- **Цепочка создания ценности** (Value Stream – TOGAF/Archimate). Цепочка групп процессов, формирующих потребительскую ценность.
- **Продукт/Направление бизнеса** (Product-TOGAF/Archimate). Основной результат/выход ЦСЦ.
- **Потребительская ценность** (Value – Archimate). Совокупность свойств продукта + CRM + Ценность бренда.
- **Места расположения**. (Locations - TOGAF/Archimate).

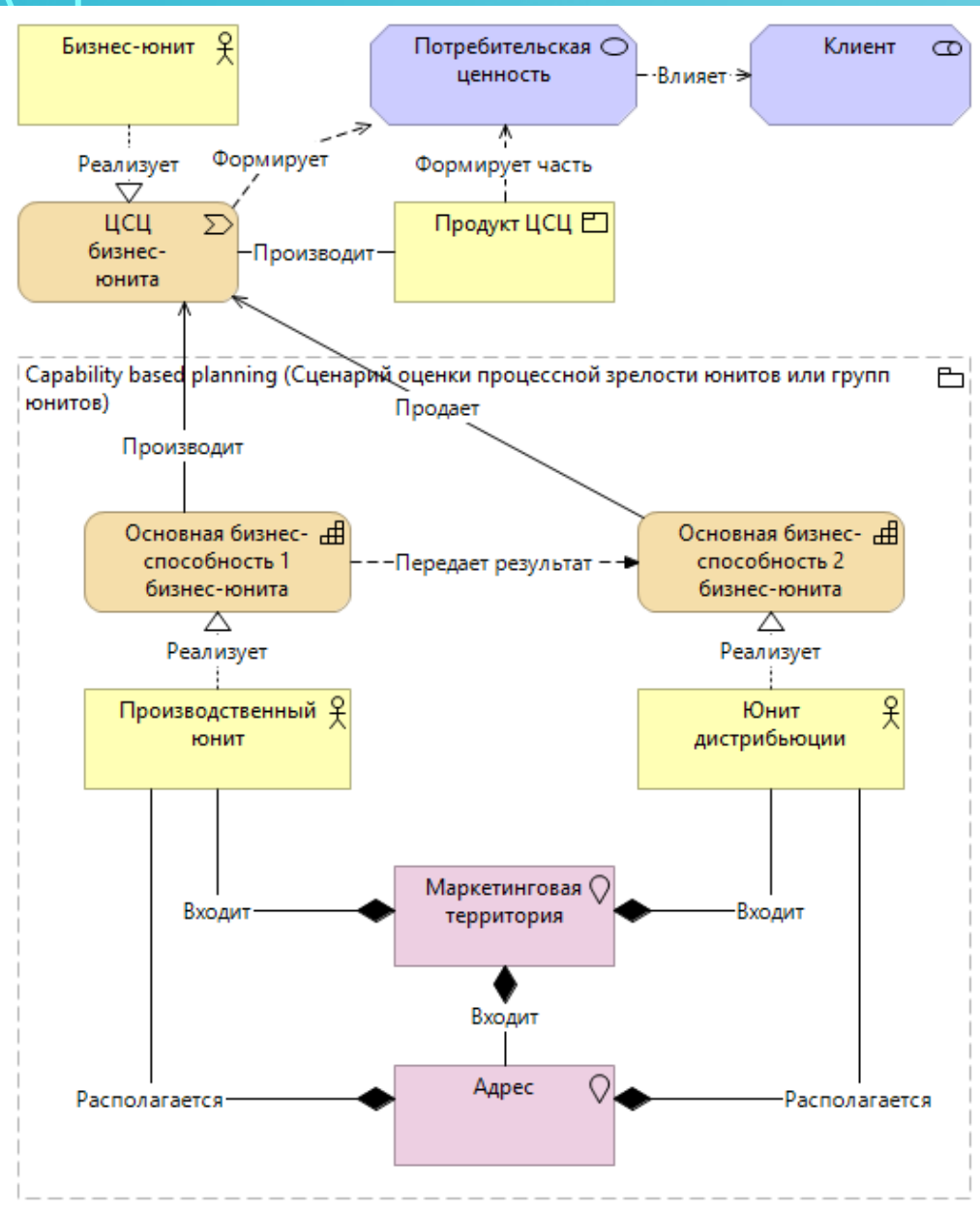
МЕТАМОДЕЛЬ МЕСТ РАСПОЛОЖЕНИЯ (LOCATIONS). ОПЕРАЦИОНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРИ **МАСШТАБИРОВАНИИ БИЗНЕСА**. ЛОГИСТИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ.



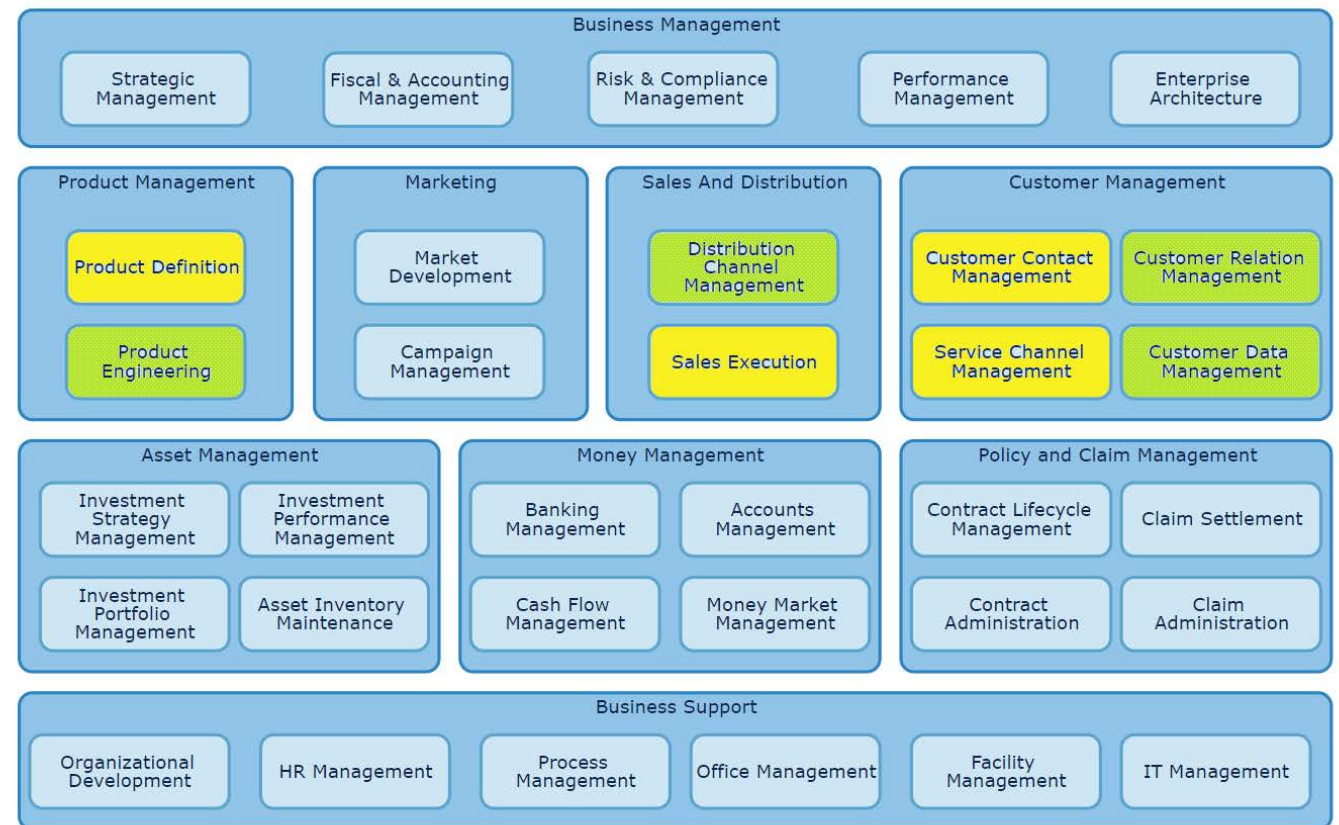
МЕТАМОДЕЛЬ ПРОДУКТЫ/ЦЕННОСТЬ (PRODUCT/VALUE). ПРОДАЖИ, ПРОИЗВОДСТВО, МАРКЕТИНГ. СИНХРОНИЗАЦИЯ ПРОДУКТОВОЙ ЛОГИКИ С СЕГМЕНТАМИ РЫНКА. ФОРМИРОВАНИЕ ПРОДУКТОВОГО КАТАЛОГА ПО РЫНОЧНОЙ/КЛИЕНТСКОЙ, А НЕ ФИЗИЧЕСКОЙ/ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ЛОГИКЕ.



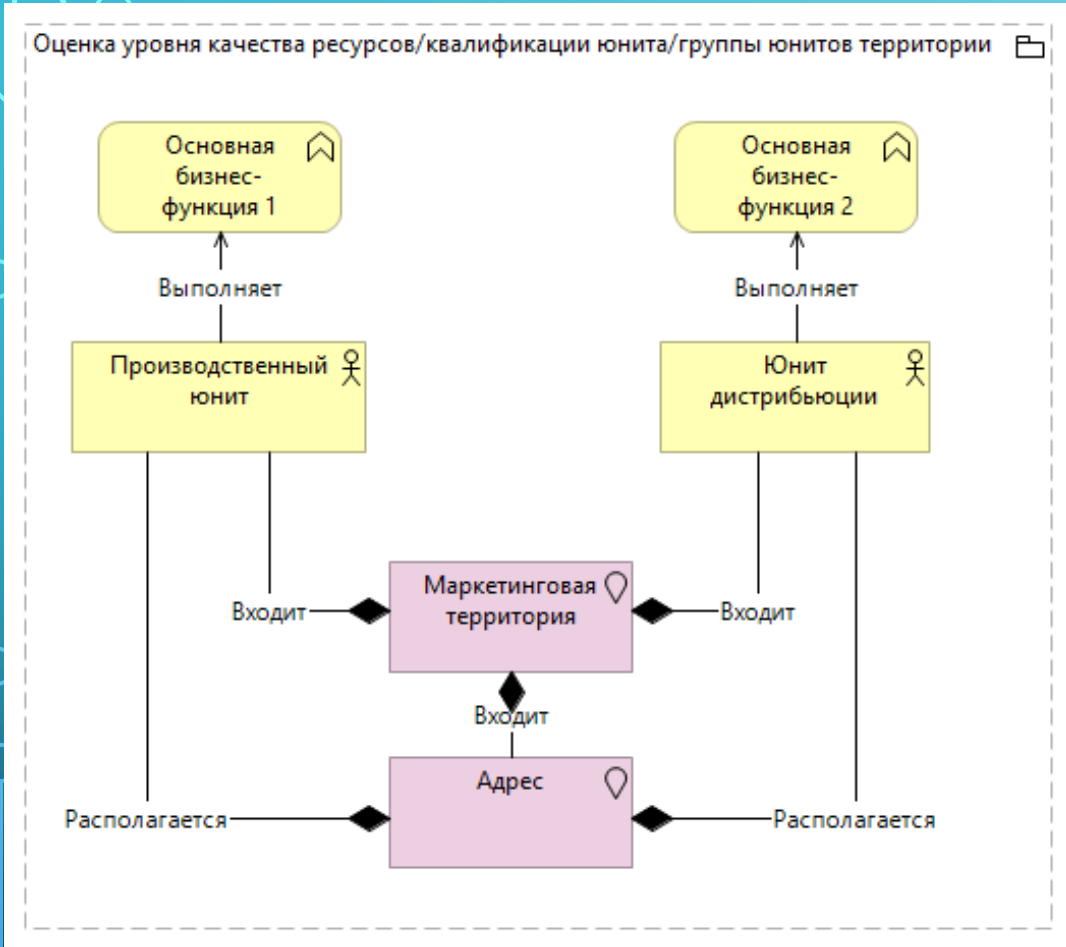
МЕТАМОДЕЛЬ – БИЗНЕС-СПОСОБНОСТИ/ЮНИТЫ. МЕТОД - CAPABILITY BASED PLANNING. СИСТЕМА ОЦЕНКИ И РОСТА ЗРЕЛОСТИ ПРОЦЕССОВ НА ТЕРРИТОРИИ ПРИСУТСТВИЯ ИЛИ У ЮНИТА.



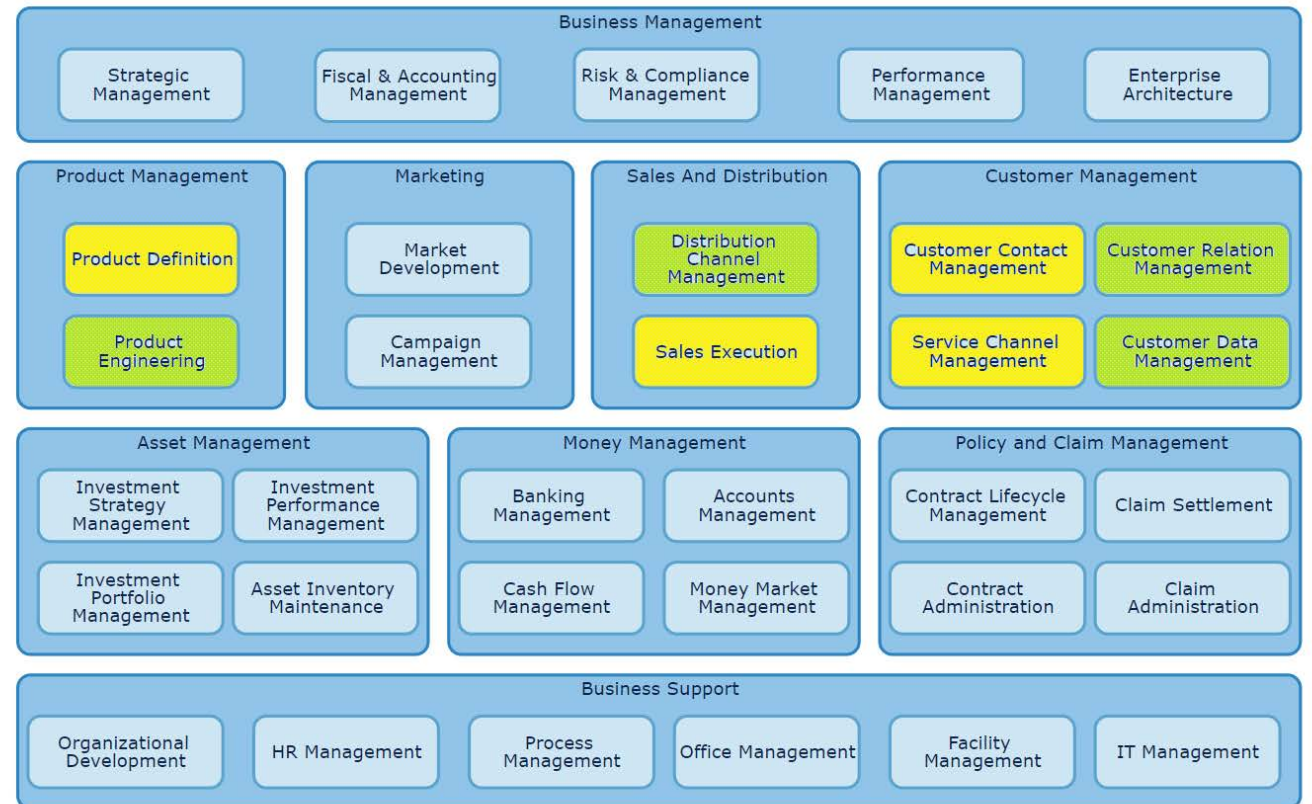
«Тепловая карта процессов» **BUSINESS CAPABILITY MAP** ДЛЯ ЮНИТА ИЛИ ГРУППЫ ЮНИТОВ территории.



МЕТАМОДЕЛЬ – БИЗНЕС-ФУНКЦИИ/ЮНИТЫ. МЕТОД – ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ПЕРСОНАЛА ЮНИТА/ТЕРРИТОРИИ. СИСТЕМА ПОДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛА.



«Тепловая карта функций» **BUSINESS FUNCTION MAP** для ЮНИТА ИЛИ ГРУППЫ ЮНИТОВ ТЕРРИТОРИИ



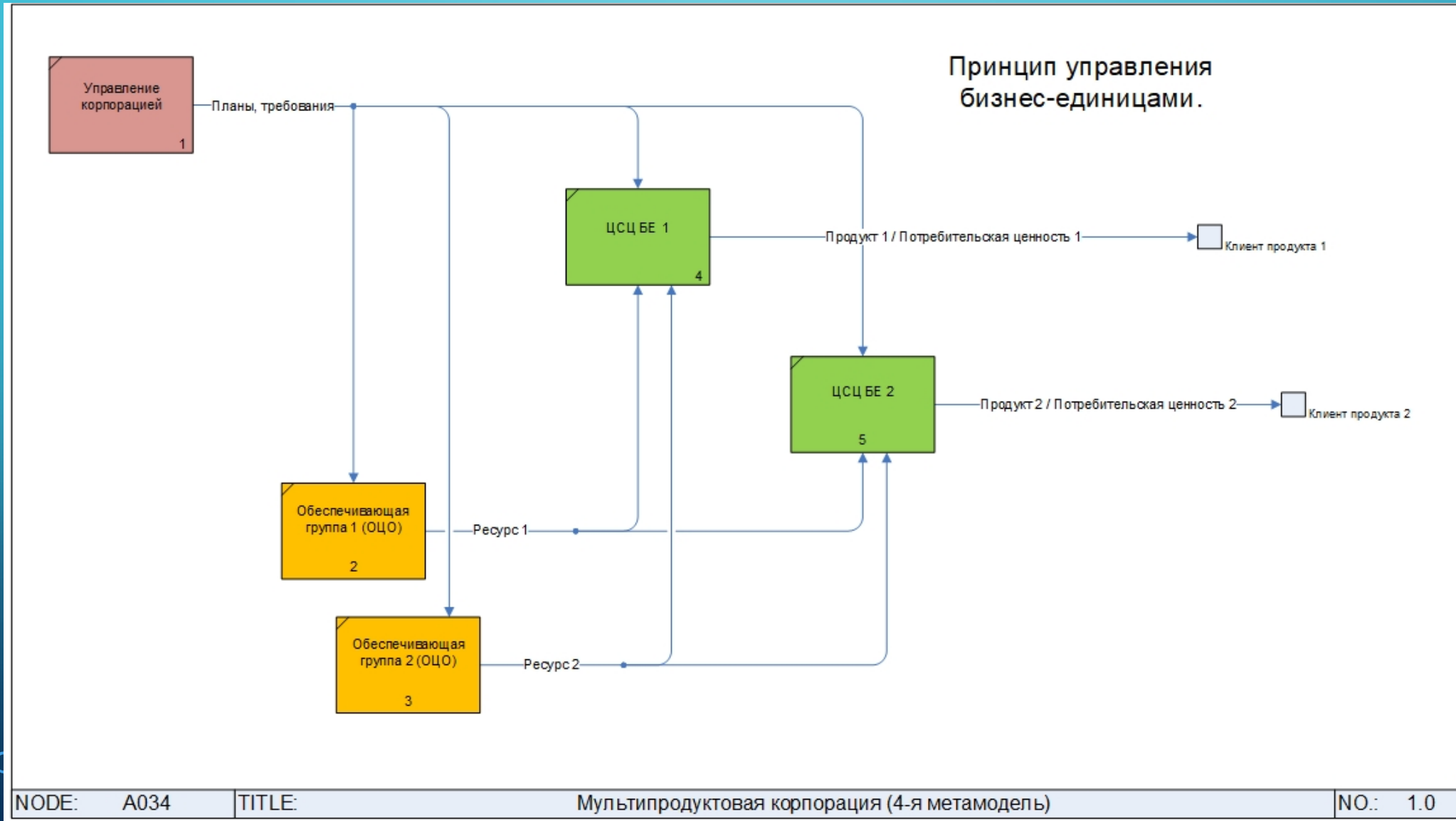
ИНТЕРВАЛ СЛОЖНОСТИ КОРПОРАТИВНОЙ МОДЕЛИ.

- Мультипродуктовая Корпорация.
(Xiaomi).
- Монопредприятие (Местный Завод-производитель).
- Бесконечное количество вариантов между этими крайностями

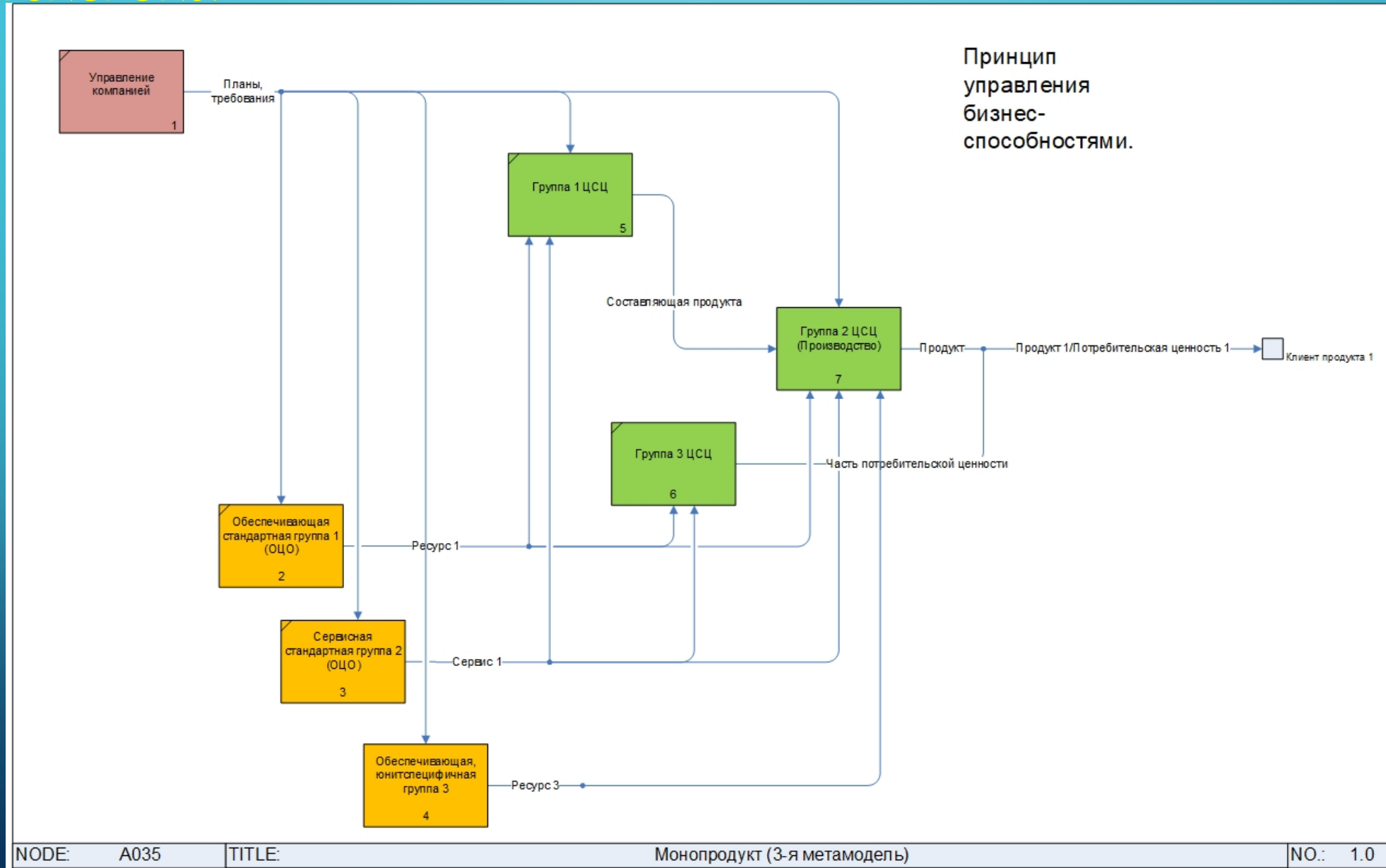
МАТРИЦА ВАРИАНТОВ СОЧЕТАНИЙ ЭЛЕМЕНТОВ КОРПОРАТИВНОЙ МОДЕЛИ.

	Моно-предприятие (Метамодел 1 / Местный завод)	Монопродукт/Монопроизводство (Метамодел 2 / Mc Donald's)	Монопродукт/Мультипроизводство (Метамодел 3 / Toyota, Мы)	Мультипродуктовая Корпорация (Метамодел 4 / Xiaomi)
Продукт/Направление бизнеса (Product)	Один	Один	Один	Много
Ценность (Value)	Одна	Одна	Одна	Много
ЦСЦ (Value stream)	Одна	Одна	Одна	Много
Бизнес-способность (Business capability)	Не нужны	Нужны	Нужны	Нужны для стандартных процессов и внутри БЕ
Бизнес-функция (Business function)	Не обязательно	Нужны	Нужны	Нужны для стандартных/обеспечивающих процессов и внутри БЕ
Места расположений (Locations)	Одно	Много	Много	Много
Бизнес-юнит	Один (как элемент не нужен)	Один	Один	Много
Производственный юнит	Один (как элемент не нужен)	Много стандартные	Много нестандартные	Много нестандартные
Юнит дистрибьюции	Один (как элемент не нужен)	Много стандартные	Много стандартные	Много нестандартные
Юнит управления УК	Не нужен	Нужен	Нужен	Может быть много, главный и для каждого бизнес-юнита (субхолдинг).
Модель процессов	Без юнит-специфики	Без юнит специфики	Специфика юнитов на средних уровнях архитектуры.	Специфика юнитов на верхнем уровне.

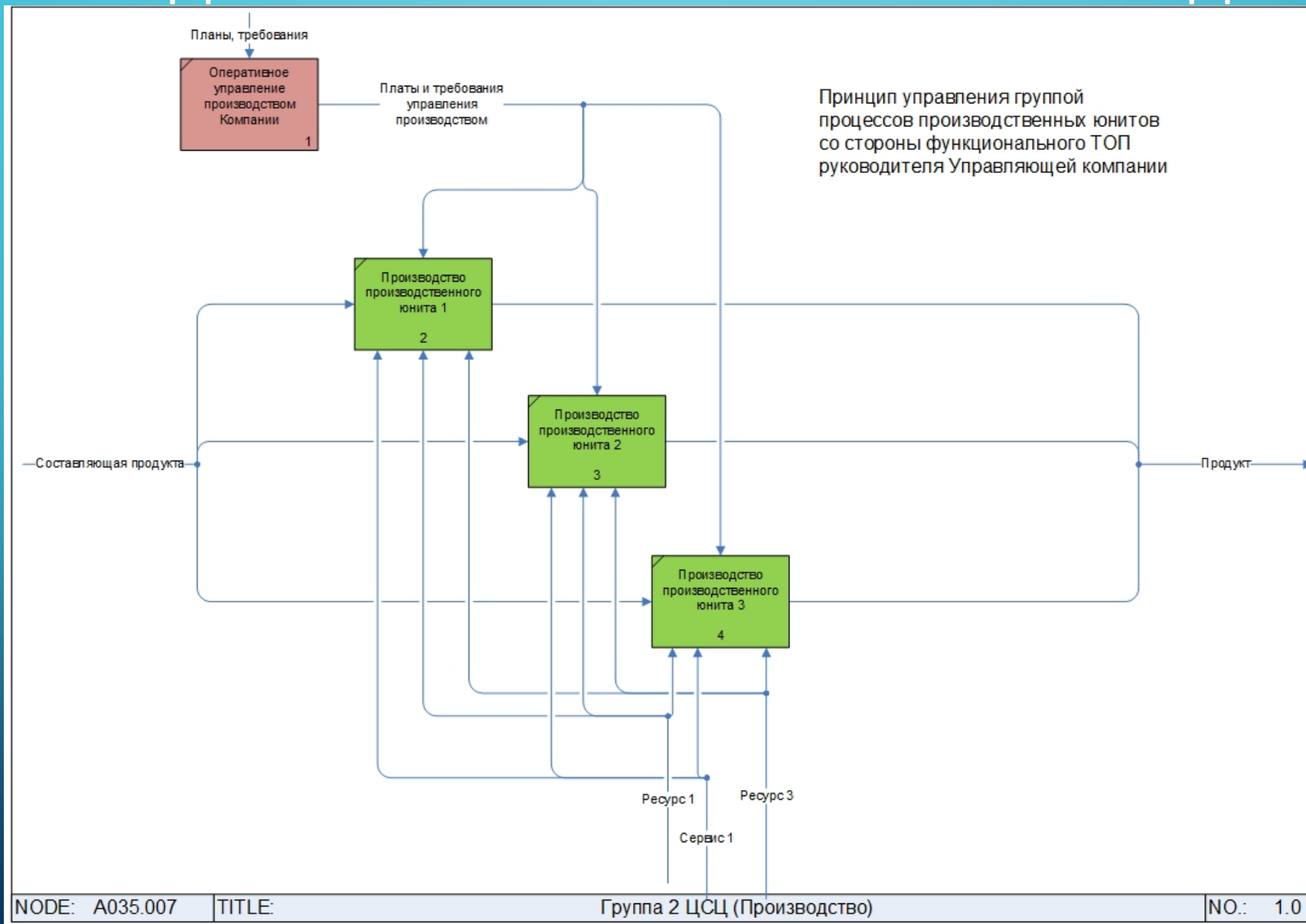
ПРИМЕРЫ АРХИТЕКТУР ПРОЦЕССОВ. МЕТАМОДЕЛЬ 4 / МУЛЬТИ-ПРОДУКТОВАЯ КОРПОРАЦИЯ. ЧТО С BUSINESS CAPABILITIES И FUNCTIONS?



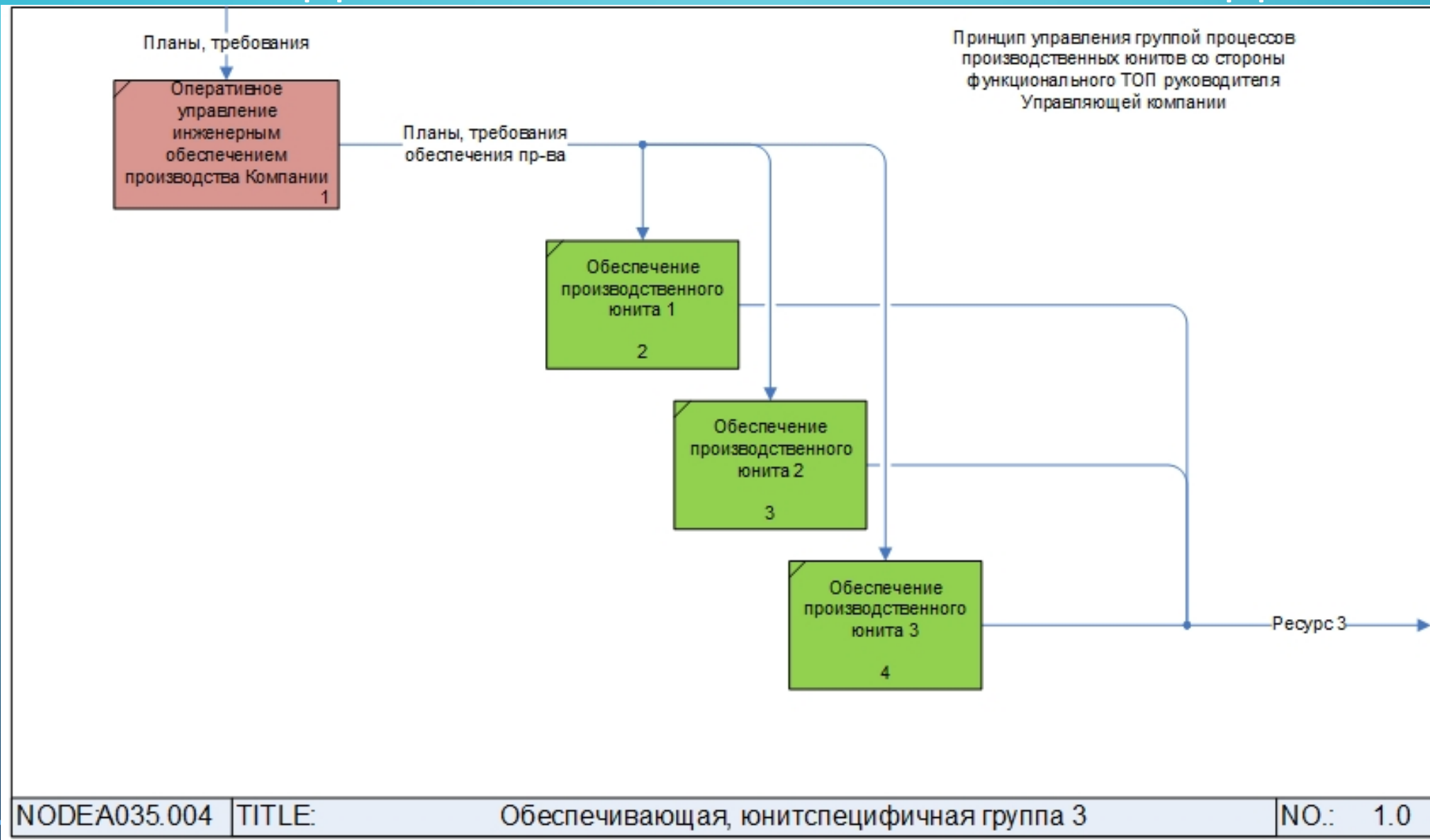
ПРИМЕРЫ АРХИТЕКТУР ПРОЦЕССОВ. МЕТАМОДЕЛЬ 3 (МОНОПРОДУКТ/МУЛЬТИПРОИЗВОДСТВО). ЧТО С BUSINESS CAPABILITIES И FUNCTIONS?



ПРИМЕРЫ АРХИТЕКТУР ПРОЦЕССОВ. МЕТАМОДЕЛЬ 3. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЮНИТЫ ОТЛИЧИЯ НА ПОДУРОВНЯХ.



ПРИМЕРЫ АРХИТЕКТУР ПРОЦЕССОВ. МЕТАМОДЕЛЬ 3. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЮНИТЫ ОТЛИЧИЯ НА ПОДУРОВНЯХ.

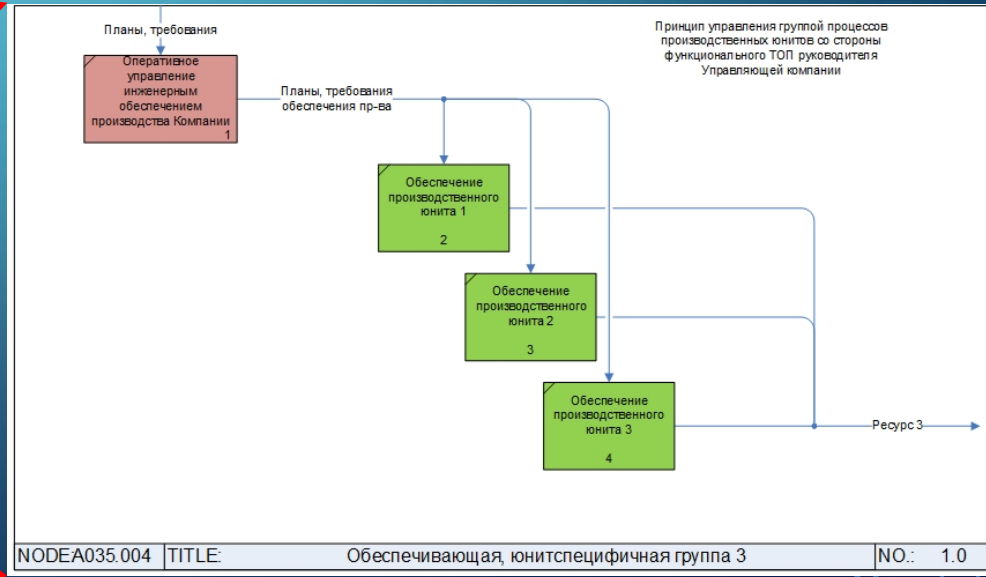
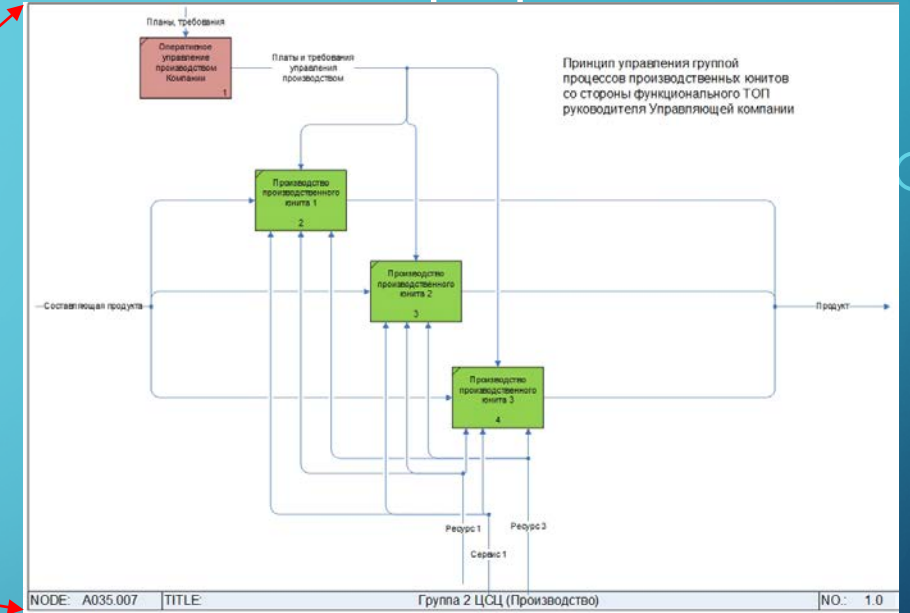
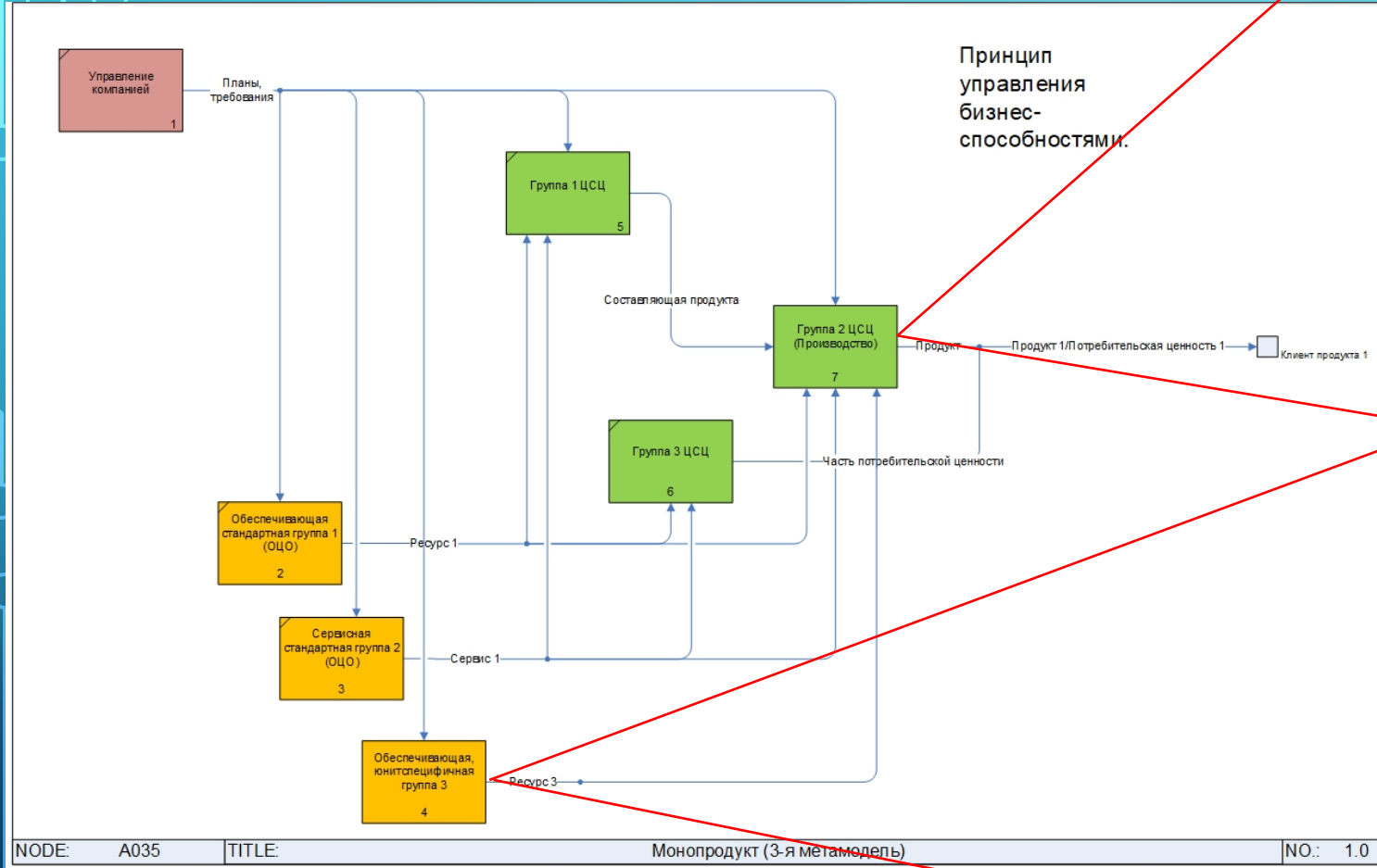


ПРОБЛЕМЫ ПОСТРОЕНИЯ АРХИТЕКТУРЫ ПРОЦЕССОВ В СЛОЖНООРГАНИЗОВАННОЙ КОМПАНИИ.

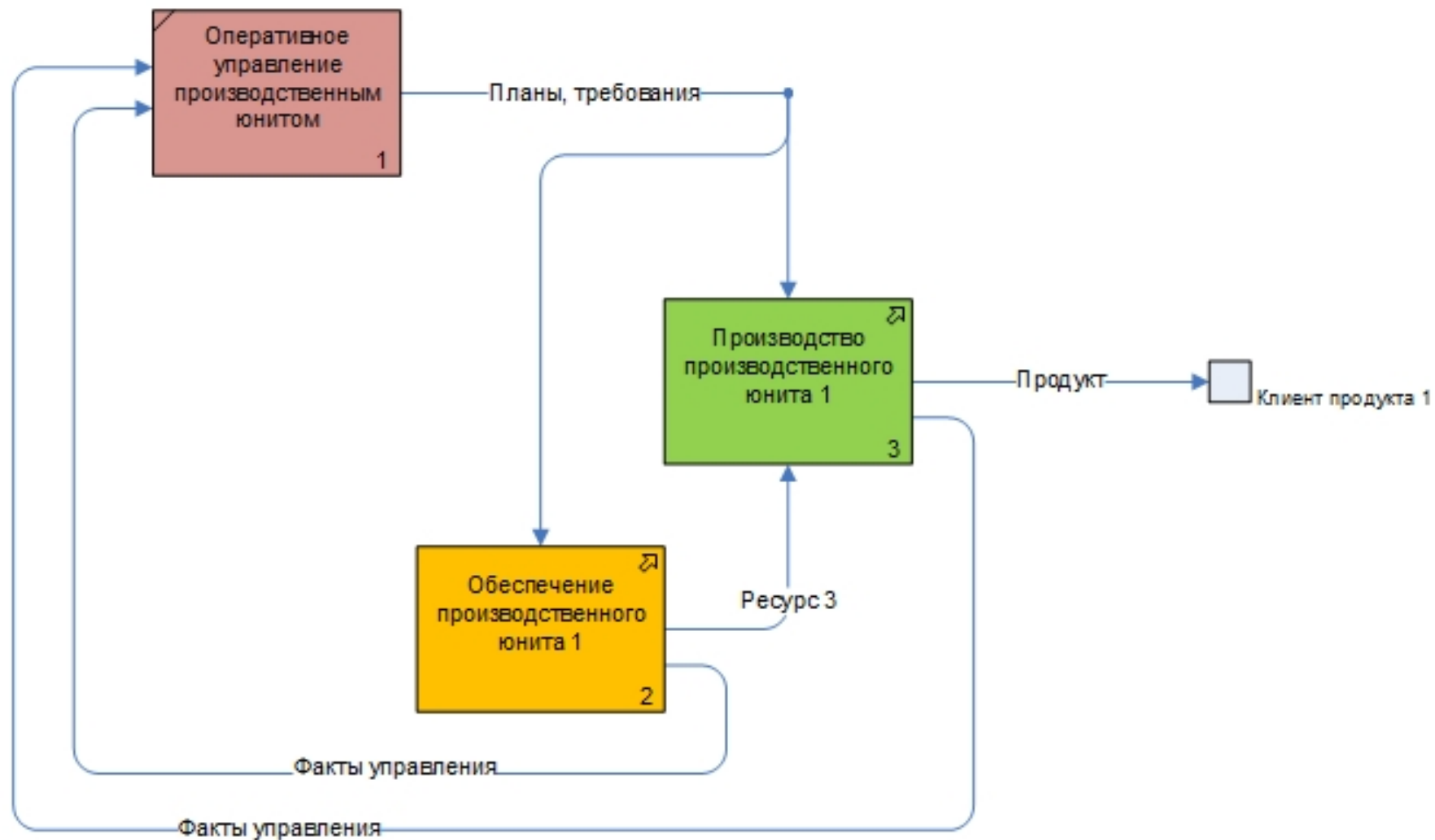
- В больших компаниях очень много разных руководителей, с абсолютно разными объектами и архитектурами управления.
- В рамках одной иерархической архитектуры процессов невозможно реализовать картину управления для каждого руководителя.
- Где картина управления директора завода?



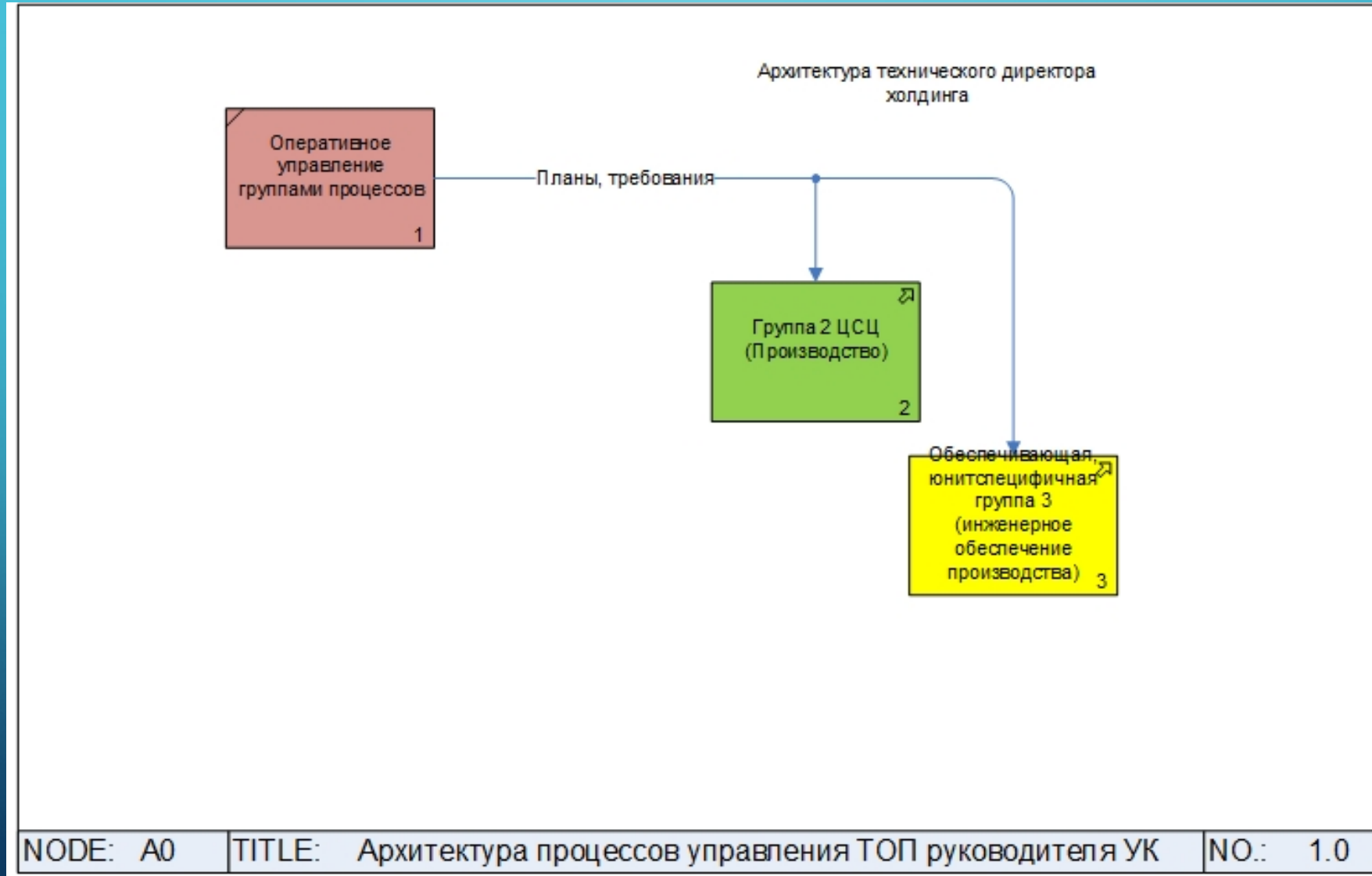
НАШ ВАРИАНТ. ОСНОВНАЯ АРХИТЕКТУРА. КАРТИНА ДЛЯ ГД И ТОП ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ. SARAVICITY + ЦСЦ.



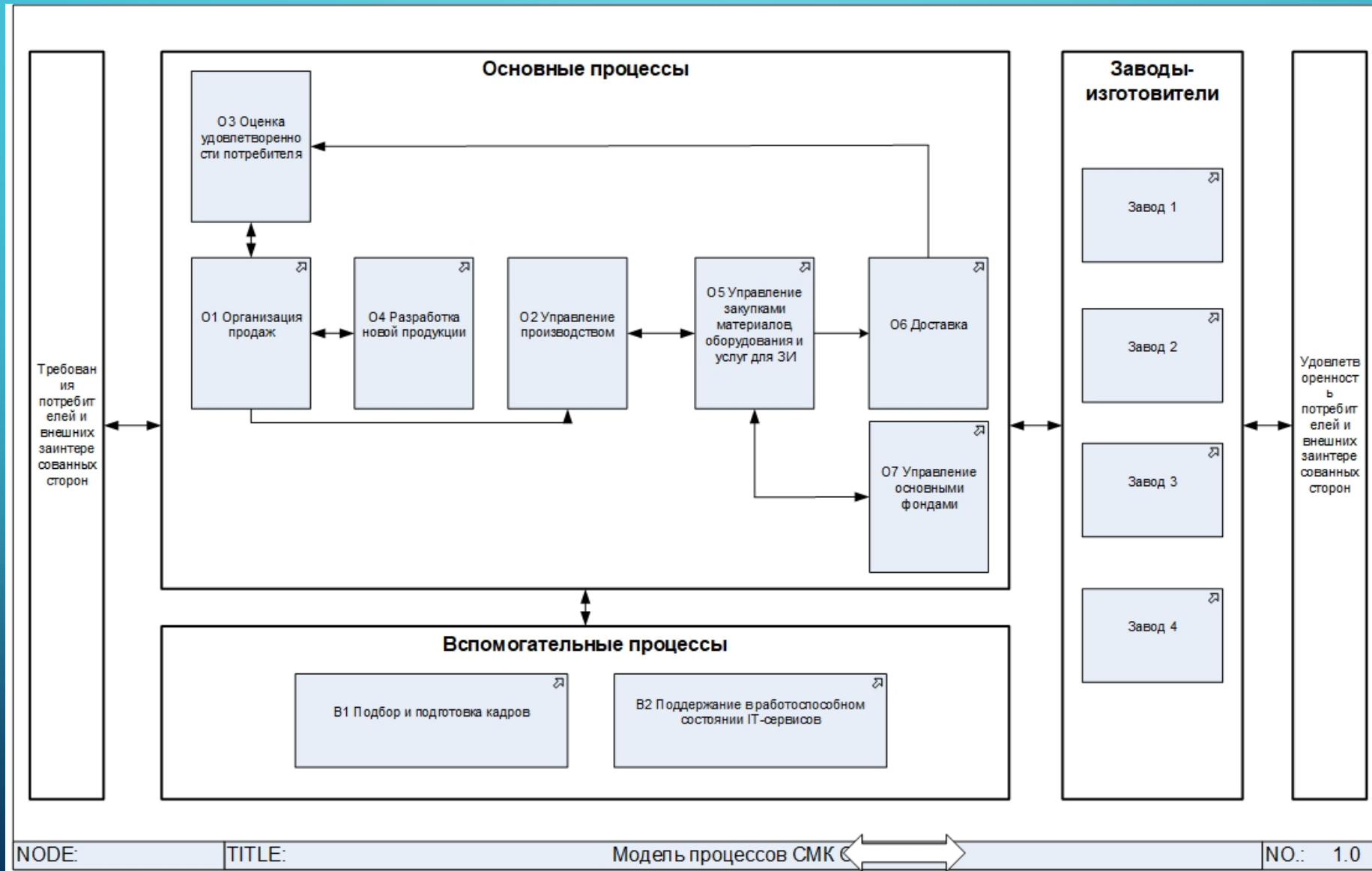
VIEW ДЛЯ ДИРЕКТОРА ЗАВОДА. ЛОГИКА ВНЕ ОСНОВНОЙ ИЕРАРХИИ/АРХИТЕКТУРЫ ПРОЦЕССОВ.



VIEW ТОП РУКОВОДИТЕЛЯ УК НЕСКОЛЬКИХ ГРУПП ПРОЦЕССОВ. ЛОГИКА ВНЕ ОСНОВНОЙ ИЕРАРХИИ/АРХИТЕКТУРЫ ПРОЦЕССОВ.



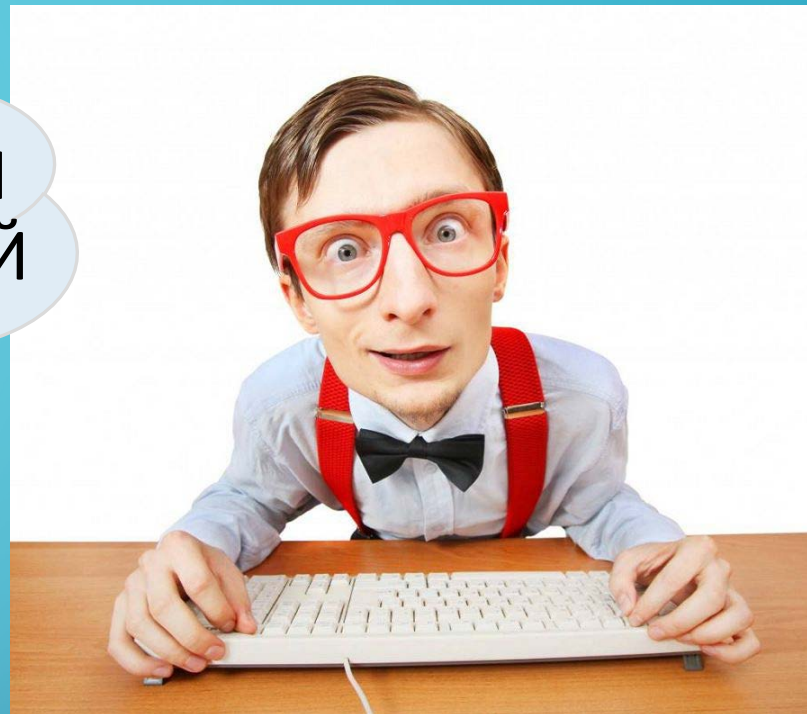
VIEW CMK. ФОРМАЛИЗОВАННЫЙ VIEW ДЛЯ СЕРТИФИКАЦИИ CMK.



ВЫВОДЫ.

- 1. Определите вашу модели/модели бизнеса текущую/перспективную (**Бизнес-модель, ЦСЦ, Продукт, Ценность**).
- 2. На основании модели бизнеса определите состав классов/элементов моделирования, что вам нужно кроме процессов. Чем сложнее компания, тем больше классов элементов придется использовать для создания адекватной модели.
- 3. Создайте все модели верхнего уровня на основе выбранных элементов.
- 4. Определяете критерии формирования каждого уровня архитектуры процессов. Определите интересантов и сценарии использования каждого уровня архитектуры процессов. **Для каждого уровня декомпозиции один основной критерий формирования и один основной сценарий использования.**
- 5. Поскольку иерархическая модель процессов мономерна, добавляйте дополнительные View для интересантов, повторно используя элементы основной архитектуры как ссылки. Формируйте дополнительные сценарии использования за счет дополнительных View.

АРХИТЕКТОР - УМНОЖАЙ
ПОЛЬЗУ КОРПОРАТИВНОЙ
МОДЕЛИ.



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ.

- Телегин Алексей
- +7(912)630-37-27
- alv.telegin@gmail.com

