

Бизнес-архитектура компании,  
с чего начать и как развивать?



# Что будет и чего не будет



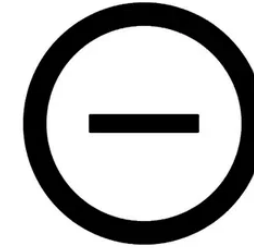
Как делали мы

Возможный подход

Как приносить ценность

Внедрение ""без купюр""

Только практика



Как делать "правильно"

Как не ошибиться

Как стать нужным всем

Идеальный сценарий

Теория

Стремительно развивающийся бренд

Крутой продукт

Планы международного развития

Семейный бизнес

Владелец = Директор

Международный бренд как ориентир

Владелец

- умный
- амбициозный
- постоянно развивающийся

Предприниматель

Уровень развития - красный  
(власть и сила)

Уровень зрелости = 1

Повышение операционной эффективности = Высокий темп роста

Управление изменениями = Управляемый путь из точки А в точку Б

Управление бизнес-процессами = Стабильные и эффективные БП

Изменение организационной структуры = Эффективные менеджеры



Планирование, мониторинг и контроль

Разработка продукта и закупка товара

Поставка товара

Продажа товара



Задаёт ключевые цели, задачи и направления движения бизнеса

Описывает как элементы (подсистемы) бизнеса соединены вместе для достижения стратегических целей

Описывает как компоненты ИТ объединены для достижения требуемых бизнес-результатов

Инструмент

Где развивать?

Подход к внедрению и план

На что опираться?

Правила

Как?

Команда

Кто?

# Выбор инструмента

1. Составили список
2. Запросили демо
3. Оценили планы развития
4. "Использовали форму оценки"
5. Приняли решение

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
	Раздел	Функция	Вес функции	ARIS	Business Studio	ELMA	Visual Paradigm	BizAgil	Camoa One	CommandWare	1 - Да 0 - Нет
18				0	0	0	0	0	0	0	
19	Моделирование процессов		0,1	0	0	0	0	0	0	0	
32				0	0	0	0	0	0	0	
33	Описание процессов		0,1	0	0	0	0	0	0	0	
41				0	0	0	0	0	0	0	
42	ИТ системы		0,05	0	0	0	0	0	0	0	
49				0	0	0	0	0	0	0	
50	Потоки и данные		0,05	0	0	0	0	0	0	0	
55				0	0	0	0	0	0	0	
56	Документооборот		0,05	0	0	0	0	0	0	0	
66				0	0	0	0	0	0	0	
67	Учет инфраструктуры и ресурсов		0,05	0	0	0	0	0	0	0	
72				0	0	0	0	0	0	0	
73	Внедрение		0,1	0	0	0	0	0	0	0	
77				0	0	0	0	0	0	0	
78	Эксплуатация		0,1	0	0	0	0	0	0	0	
83				0	0	0	0	0	0	0	
84	Наличие модуля / функций управления проектами		0,05	0	0	0	0	0	0	0	
85				0	0	0	0	0	0	0	
86	Возможность запускать исполняемые процессы		0,05	0	0	0	0	0	0	0	
87				0	0	0	0	0	0	0	
88	Стоимость лицензии (1-высок, 2-средн., 3 - низк)		0,1	0	0	0	0	0	0	0	
89				0	0	0	0	0	0	0	
90	Итоговая оценка			0	0	0	0	0	0	0	
91				0	0	0	0	0	0	0	
92				0	0	0	0	0	0	0	
93				0	0	0	0	0	0	0	
94		Проверочное значение		1							

Какой инструмент был выбран?

«Снизу вверх» **vs** «Сверху вниз»

«Готовое» **vs** свое

Сами **vs** консалтинг

Структура БП «сверху вниз»

Референтные модели:

ARIS

APQC

Retail-компаний РФ

Внутренние ресурсы, консалтинг  
под конкретные вопросы



# План внедрения



РП Елена Захарова

Номер задачи	Номер в структуре	Имя
1	1	ВНЕДРИТЬ СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ (СУБП)
2	1.1	Внедрить корпоративную культуру УБП
6	1.2	Разработать концепцию внедрения СУБП и план вне
16	1.3	Подготовить компанию к внедрению процессного п
68	1.4	Разработать архитектуру бизнес-процессов
73	1.5	Разработать систему показателей
78	1.6	Внедрить управление бизнес-процессами
82	1.7	Описать и регламентировать бизнес-процессы
85	1.8	Запустить цикл непрерывного улучшения бизнес-пр
86	1.9	Внедрить процесс внутреннего аудита бизнес-проц
87	1.10	Развить компетенции сотрудников и делегировать п
88	2	ВНЕДРИТЬ УПРАВЛЕНИЕ ИТ-АРХИТЕКТУРОЙ

План работ по разработке архитектуры процессов			15	4	17		39	39	35	35	107	
Уровень БП	Код БП	Название БП	Уточнить детализацию 3-го уровня с экспертами	Дополнительно детализировать процессы с экспертами (1-10 уровень)	Утвердить структуру процессов CEO (1-5 уров)	Разработать список КПЭ	Определить границы	Разработать структурную модел	Разработать систему взаимосвязанных КПЭ	Сформировать паспорт процесса (название владельца, гран модель, КП	Утвердить владельцев и менедж	Разработать и внедрить систему управления процессам КПЭ
0	A0	Процессы ООО "Стиль Трейд" (LIME)										
1	A1	Процессы управления										
2	A1.1	Управленческий учет	+		+	+	+	+	+	+	+	+
2	A1.2	Стратегическое управление		+	+	+	+	+	+	+	+	+
2	A1.3	Оперативное управление		+	+	+	+	+	+	+	+	+
2	A1.4	Бюджетное управление	+		+	+	+	+	+	+	+	+
2	A1.5	Управление инвестициями	+		+	+	+	+	+	+	+	+
2	A1.6	Управление бизнес-процессами	+		+	+	+	+	+	+	+	+
2	A1.7	Управление качеством (проект)										
2	A1.8	Управление рисками (проект)										
1	A2	Основные процессы					+	+			+	
2	A2.1	Маркетинг и реклама	+		+	+	+	+	+	+	+	+
2	A2.2?	Управление ассортиментом и ценами	+		+	+	+	+	+	+	+	+
2	A2.2	Разработка и закупка продукта	+		+	+	+	+	+	+	+	+
2	A2.3	Поставка товара	+		+	+	+	+	+	+	+	+
2	A2.4	Продажи	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Управление бизнес-процессами

Key Summary

Unresolved Assigned to me Струцова Наталья Широкий Григорий + New filter

- BPM Управление бизнес-процессами
- BPM-1 Этап 0. Разработка методологии и инструментов процесса Управление бизнес-процессами
- BPM-4 Этап 1. Разработка архитектуры процессов верхнего уровня - Образ результата: Структура БП
- BPM-5 Этап 2. Разработка организационной структуры
- BPM-6 Этап 3. Разработка системы целей и КПЭ процессов верхнего уровня - Образ результата: Перечень
- BPM-7 Этап 4. Определение и утверждение владельцев процессов верхнего уровня - Образ результата: Ст
- BPM-8 Этап 5. Разработка и утверждение паспортов процессов верхнего уровня - Образ результата: Пасп
- BPM-9 Этап 6. Разработка и внедрение системы управления процессами верхнего уровня по КПЭ

ССП Анализ процессов Управление моделью САОБП (процессы) Окна Помощь

Задачи Организатор (количество строк: 10)

1. Разработка и утверждение структуры процессов (Задачи Организатор)

Экспортровать по вкладке 'Связи с объектами' Формирование HTML-публикации Пакетное формирование отчетов Добавить шаблона отчета для экспорта Сменить верию

Все задачи по бизнес-процессам

Задачи по проектам

- Внедрение процесса Управление бизнес-процессами
  - 0. Разработка методологии и инструментов процесса Упр
  - 1. Разработка и утверждение структуры процессов
  - 2. Определение границ и разработка моделей процессов
  - 3. Разработка организационной структуры
  - 4. Разработка системы целей и КПЭ процессов
  - 5. Определение и утверждение владельцев процессов
  - 6. Разработка и утверждение паспортов процессов
  - 7. Разработка системы управления процессами по КПЭ
  - 8. Внедрение системы управления процессами по КПЭ
- Планы на 2023 год
- Результаты 2022 года
- Текущие задачи
  - Изменение процесса (указать название процесса нижего
- Основные процессы
  - Продажи
    - Изменение процесса Обработка обращений клиентов
  - Процессы управления
  - Сервисные процессы

Анализ процессов Управление моделью САОБП (процессы) Окна Помощь

1. Разработка и утверждение структуры процессов (Задачи Организатор)

Имя: [Поиск]

Инициатор: [Поиск]

Дата начала (дд.мм.гггг): 04.04.2022

Дата завершения (дд.мм.гггг): 15.06.2022

Дата завершения (дд.мм.гггг): 31.12.2022

Бизнес-процесс: A1.5.1 Разработка и развитие приоритетных процессов

Проект: Внедрение процесса Управление бизнес-процессами

Личный

В работе

Риски на уровне (руб.):

Трансферты на уровне (сумм):

Тип задачи: Группа задач

Очередь: 1

Связь с объектами: [Поиск]

Что сделать: [Поиск]

Политика Управление бизнес-процессами

Регламент процесса Управление ВНД

Методическая инструкция по работе в Business Studio

## Политика Управление бизнес-процессами

## Регламент процесса Управление ВНД

## Методическая инструкция по работе в Business Studio

### СОДЕРЖАНИЕ

- 1. ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ
- 2. НАЗНАЧЕНИЕ И ЦЕЛЬ
- 3. ПРИМЕНЕНИЕ
- 4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ПРОЦЕСС
- 5. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ
- 6. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ
- 6.1 Понятие процессного управления
- 6.2 Цели и задачи внедрения управления процессами
- 7. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ
- 8. БИЗНЕС-ПРОЦЕСС КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ
- 8.1. Структурная модель БП
- 8.2. Паспорт БП
- 8.3. Показатели для управления БП
- 8.4. Виды регламентирующих документов по БП
- 8.5. Уровень зрелости БП
- 8.6. Система управления БП
- 9. АРХИТЕКТУРА БП
- 9.1. Классификация БП
- 9.2. Уровни декомпозиции БП
- 10. УЧАСТНИКИ УПРАВЛЕНИЯ БП

### СОДЕРЖАНИЕ

- 1. ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ
- 2. НАЗНАЧЕНИЕ И ЦЕЛЬ
- 3. ПРИМЕНЕНИЕ
- 4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ПРОЦЕСС
- 5. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ
- 6. ДИАГРАММА ПРОЦЕССА
- 7. ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ЭТАПОВ
- 7.1. Разработка и изменение ВНД
- Графическая схема
- Детальное описание
- 7.2. Ввод ВНД в действие
- Графическая схема
- Детальное описание
- 7.3. Отмена ВНД
- Графическая схема
- Детальное описание
- 7.4. Публикация и архивирование ВНД
- Графическая схема
- Детальное описание
- ПРИЛОЖЕНИЯ

### СОДЕРЖАНИЕ

- 1. ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ
- 2. НАЗНАЧЕНИЕ И ЦЕЛЬ
- 3. ПРИМЕНЕНИЕ
- 4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА АКТУАЛИЗАЦИЮ
- 5. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ
- 6. ВЕДЕНИЕ СПРАВОЧНИКОВ
- 6.1. Справочник «Оргединицы»
  - 6.1.1. Условные обозначения
  - 6.1.2. Моделирование организационной структуры
  - 6.1.3. Моделирование ролей
  - 6.1.4. Определения типа связи оргединицы и БП
- 6.2. Справочник «Деятельность»
  - 6.2.1. Условные обозначения
  - 6.2.2. Моделирование БП
- 6.3. Справочник «Функциональные объекты»
  - 6.3.1. Условные обозначения
  - 6.3.2. Моделирование объектов деятельности
- 6.4. Справочник «Методы управления»
  - 6.4.1. Условные обозначения
  - 6.4.2. Моделирование объектов управления
- 6.5. Справочник «Глоссарий»
- 7. МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В НОТАЦИИ IDEF0
- 7.1. Применение моделей в нотации IDEF0
- 7.2. Элементы нотации IDEF0
- 7.3. Требования к формированию схем процессов в нотации IDEF0
  - 7.3.1. Взаимодействие между процессами и отношение блоков на диаграммах
  - 7.3.2. Ветвление и слияние стрелок
  - 7.3.3. Стрелки для управления и отчетности
  - 7.3.4. Привязка документов к стрелкам
  - 7.3.5. Обратная связь по входу и управлению
  - 7.3.6. Внешние ссылки
  - 7.3.7. Туннельные стрелки
  - 7.3.8. Междиаграммные ссылки
  - 7.3.9. Стрелки снизу (стрелки «механизмов»)
  - 7.3.10. Расположение и именование стрелок на диаграмме
  - 7.3.11. Выходы на вышестоящую диаграмму
  - 7.3.12. Агрегирование стрелок при переходе на диаграмму вышестоящего
- 7.4. Порядок формирования схемы процесса в нотации IDEF0
- 8. МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В НОТАЦИИ BPMN
- 8.1. Общие требования
- 8.2. Моделирование событий
- 8.3. Моделирование действий/операций, связей и взаимодействующих элементов
- 8.4. Моделирование шлюзов
- 8.5. Моделирование движения документов внутри процесса и статусов
- 8.6. Моделирование информационных систем и баз данных
- 8.7. Моделирование движения документов между процессами
- 8.8. Моделирование межпроцессного взаимодействия путем отправки/получения сообщений
- 8.9. Моделирование подпроцессов и типовых процессов
- 8.10. Интеграция моделей в нотации IDEF0 и нотации BPMN
  - 8.10.1. Декомпозиция IDEF0-BPMN
  - 8.10.2. Ошибочное использование межпроцессного взаимодействия
  - 8.10.3. Правила именования стартовых и завершающих событий при
- 8.11. Старт процесса несколькими событиями
- 8.12. Использование терминатора
- 8.13. Порядок формирования схемы процесса в нотации BPMN
- 9. ПОЛЕЗНЫЕ ФУНКЦИИ
- 10. ГОРЯЧИЕ КЛАВИШИ

## ПЛАНЫ

### Внедрение корпоративной культуры

- сессия с ТОП-менеджментом
- обучение middle-менеджмента
- обучение всех сотрудников

### Вовлечение ТОП-менеджеров

Цель - синхронизация участников

- возможности и преимущества
- элементы архитектуры, методы и инструменты
- оценка зрелости
- цели и задачи внедрения
- оценка и выбор ключевых процессов для изменения
- план работ

## РЕАЛЬНОСТЬ

Слабое вовлечения менеджмента

Рабочая группа в составе

- Директор
- Финансовый директор
- Директор департамента УБП
- Ведущий бизнес-аналитик

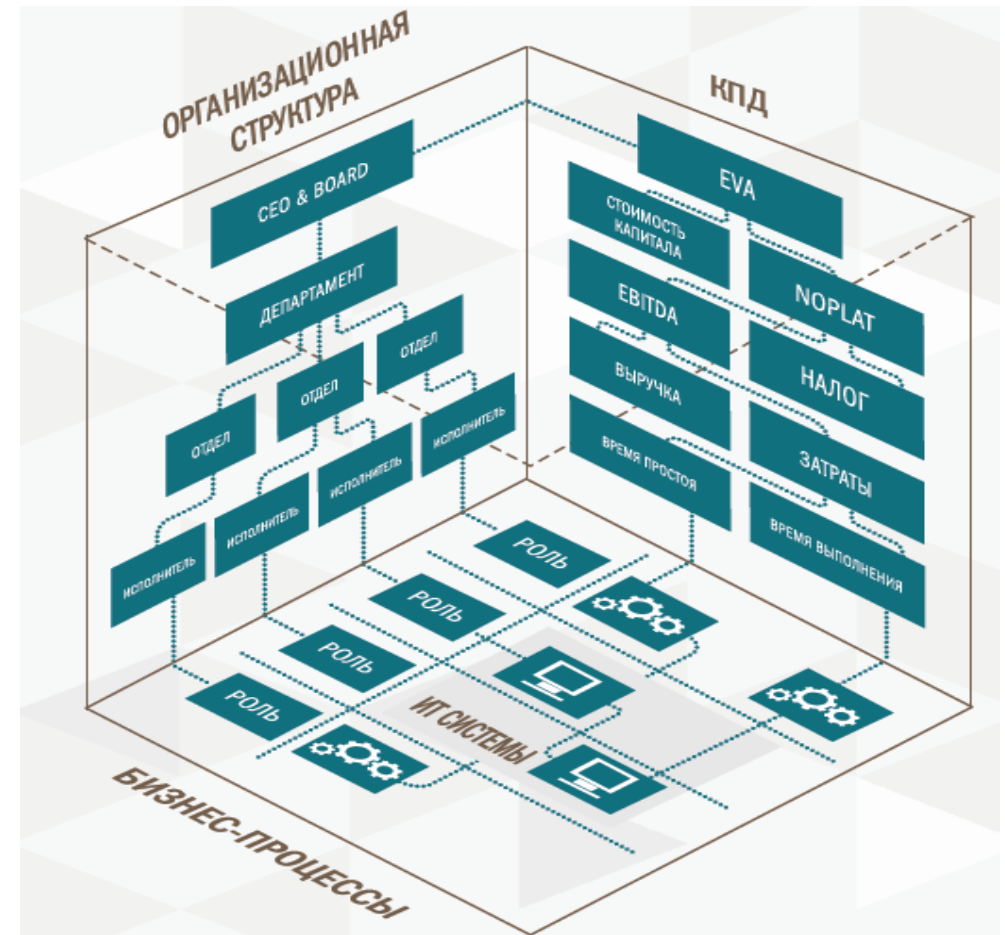
Инструменты

Архитектура процессов и ИТ-архитектура

СУБП

Управление ВНД

Развитие процессов



# Основные инструменты

Настроены и используются 3 основных инструмента:

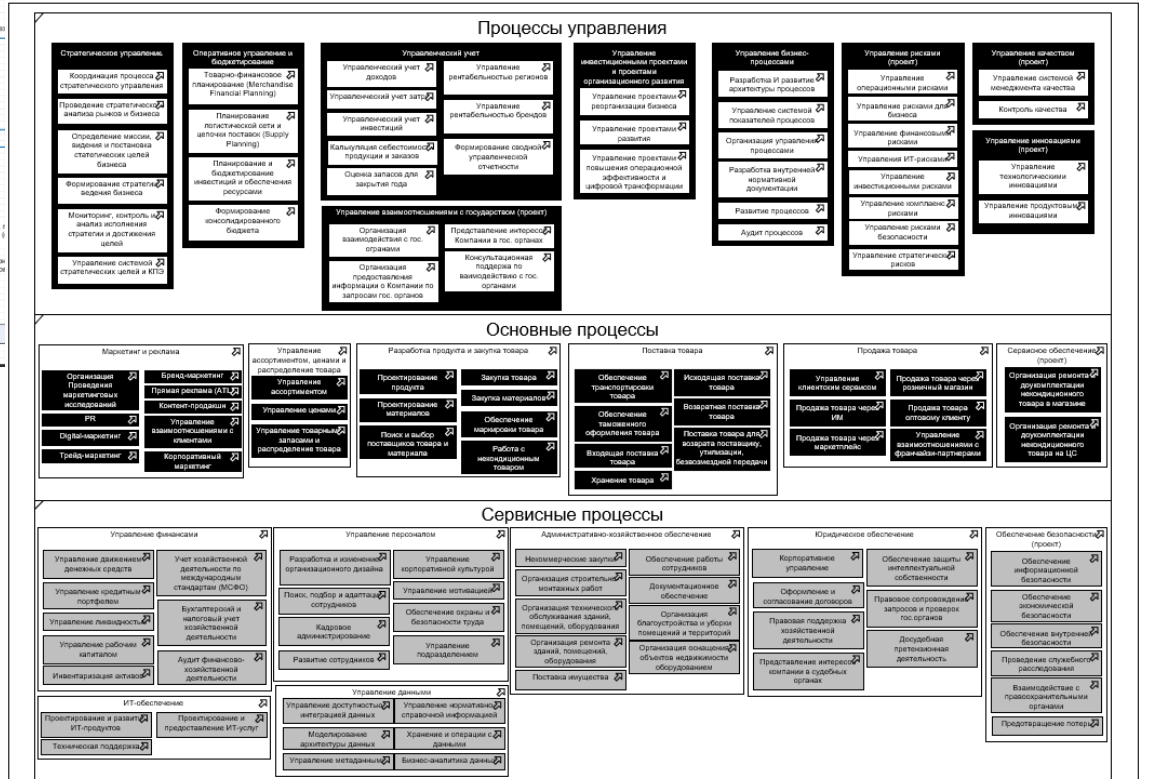
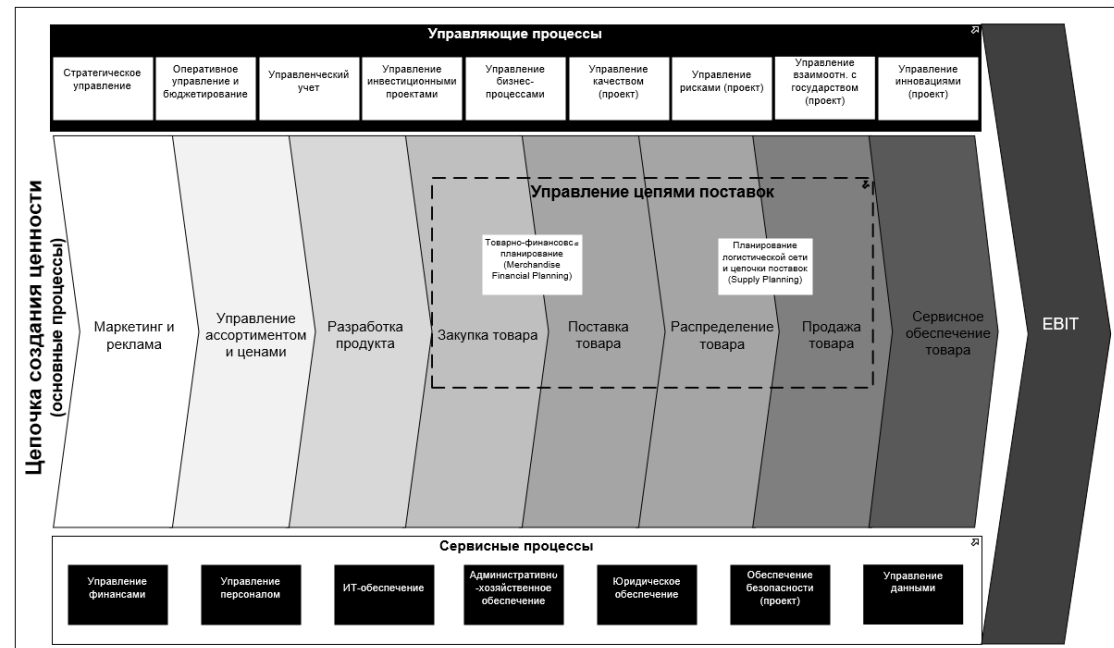
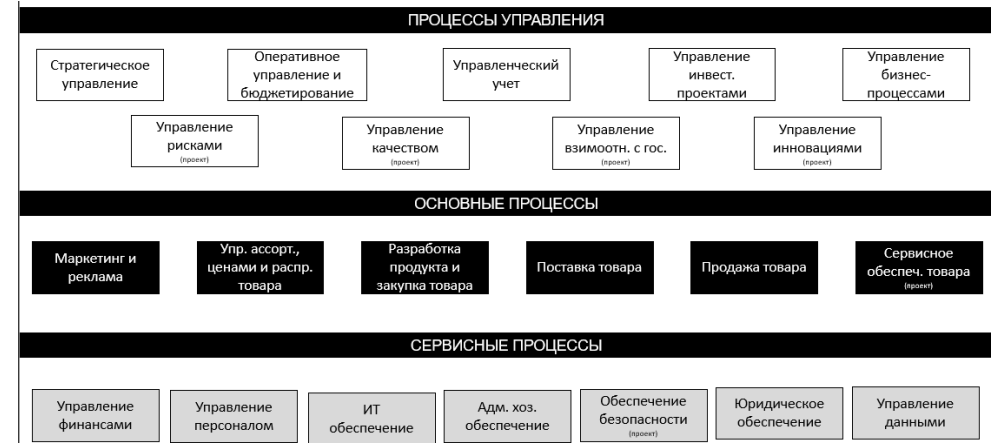
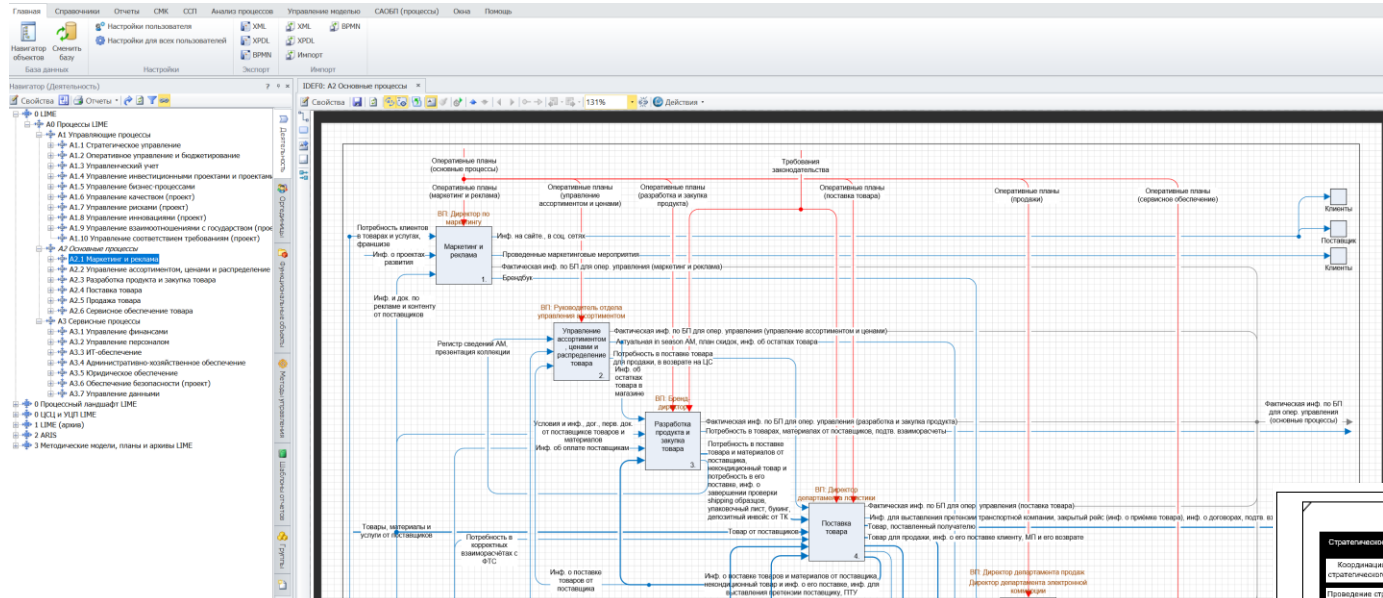
JIRA  
Управление проектами и задачами

BUSINESS STUDIO  
Разработка архитектуры процессов

CONFLUENCE  
Совместная работа при управлении ВВД

The image displays two overlapping software interfaces. The background interface is JIRA, showing a project dashboard with a list of tasks under the 'Business Analysis' (Бизнес-анализ) project. The tasks include items like 'BA-1173' (Change process: Organization of internal communications) and 'BA-1157' (Organizational tasks). The foreground interface is Business Studio, showing a detailed process flow diagram for 'A2 Основные процессы'. The diagram includes nodes for 'Маркетинг и реклама', 'Управление ассортиментом', and 'Управление персоналом', with various data flows and decision points. A sidebar on the right of Business Studio lists 'Электронные документы' (Electronic documents) and 'Электронные копии документов' (Electronic copies of documents).

# Архитектура процессов



NODE: TITLE: Модель Цепочки создания ценности и Управления цепями поставок NO.: 1.0

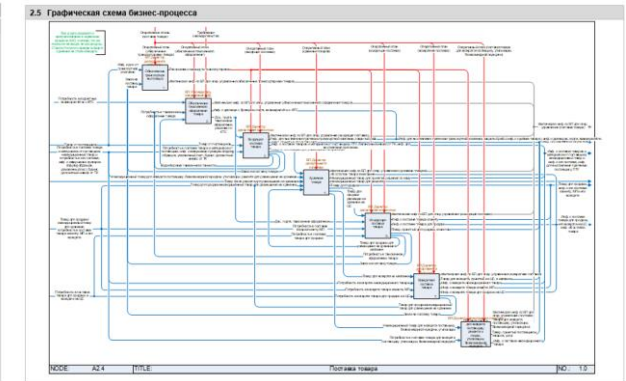
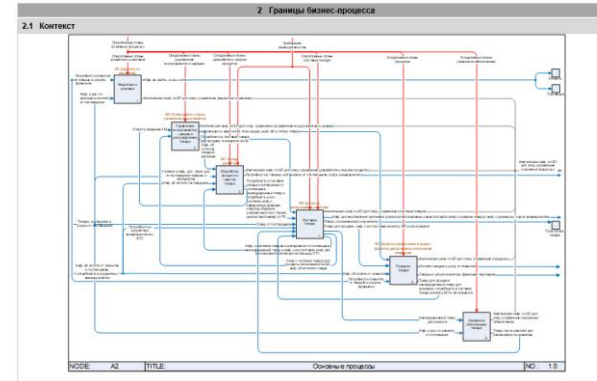
NODE: TITLE: Процессный ландшафт NO.: 1.0

# Архитектура процессов

## ПАСПОРТ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

### 1 Основные сведения по бизнес-процессу:

<b>Название</b>			<b>Код</b>
Поставка товара			A2.4
<b>Владелец</b>	<b>Менеджер</b>		
Директор департамента логистики			
<b>Бизнес-результат</b>			
Эффективная и своевременная поставка товара потребителям.			
<b>Категория</b>	<b>Уровень зрелости</b>	<b>Дата актуализации</b>	
Основные процессы		26.10.2022	



### 2.2 Управляющие входы

№	Наименование входа	Поставщик (поступает от)
1.	Оперативные планы (поставка товара)	A1.2 Оперативное управление и бюджетирование
2.	Требования законодательства	Гос. органы

### 2.3 Входы и поставщики

№	Наименование входа	Поставщик (поступает от)
1.	Потребность в корректных взаиморасчётах с ФТС	A3.1 Управление финансами
2.	Потребность в поставке товара для продажи, в возврате на ЦС	A2.2 Управление ассортиментом, ценами и распределение товара
3.	Потребность в поставке товара и материалов от поставщика, некондиционный товар и потребность в его поставке, инф. о завершении проверки shipping образцов, упаковочный лист, букинг, депозитный инвойс от ТК	A2.3 Разработка продукта и закупка товара
4.	Товар для продажи/ некондиционный товар для хранения, потребность в поставке товара клиенту, МП и его возврате	A2.5 Продажа товара
5.	Товар от поставщиков	Поставщик
6.	Товар после ремонта для размещения на хранение	A2.6 Сервисное обеспечение товара

### 2.4 Выходы и потребители

№	Наименование выхода	Потребитель (передается в)
1.	Инф. для выставления претензии транспортной компании, закрытый рейс (инф. о приёмке товара), инф. о договорах, подтв. взаиморасчёты	A3.1 Управление финансами A3.4 Административно-хозяйственное обеспечение A3.5 Юридическое обеспечение
2.	Инф. о поставке товара для продажи, его возврате на ЦС, инф. об остатках товара	A2.2 Управление ассортиментом, ценами и распределение товара
3.	Инф. о поставке товаров и материалов от поставщика, некондиционный товар и инф. о его поставке, инф. для выставления претензии поставщику, ПТУ	A2.3 Разработка продукта и закупка товара
4.	Некондиционный товар для ремонта	A2.6 Сервисное обеспечение товара
5.	Товар для продажи, инф. о его поставке клиенту, МП и его возврате	A2.5 Продажа товара
6.	Товар, поставленный получателю	Получатель товара
7.	Фактическая инф. по БП для опер. управления (поставка товара)	A1.2 Оперативное управление и бюджетирование

## 3 Управление бизнес-процессом

### 3.1 Цели

№	Название перспективы	Название цели	Перечень показателей

### 3.2 Показатели

№	Название	Название eng	Название сокр. eng	Описание	Ед. изм.	Периодичность	Формула расчета
1.	Операционная эффективность поставки товара				ед/руб	Месяц	Количество обработанных единиц товара/Расходы на обработку всех единиц товара
2.	Продуктивность поставки товара				ед/час	Месяц	Количество обработанных единиц товара/Количество часов на обработку всех единиц товара
3.	Своевременность и полнота поставки товара	Operation On-Time In-Full	OOTIF	Степень выполнения потребностей клиентов в срок и полном объеме.	%	Месяц	[Количество поставок товара в срок]/[Количество поставок товара в полном объеме]/[Количество поставок товара]
4.	Точность складских остатков				%	Месяц	Сумма входящих и исходящих единиц товара на складах расхождений/(Сумма входящих и исходящих единиц товара на складах-Сумма входящих и исходящих единиц товара на складах расхождений)



# ИТ-архитектура

## 1. Реестр ПП в Business Studio

Навигатор (Функциональные объекты) 1С УТ11 (Программный продукт)

Свойства | Отчеты | Действия

Программные продукты

- Веб-приложения
- ИС БЕ СНГ
- ИС ЭЦП
- Комплекс решений 1С
  - 1С Axelot
  - 1С Бухгалтерия
  - 1С ДО
  - 1С ЗУП
  - 1С КА+БФ
  - 1С РМК
  - 1С УТ10
  - 1С УТ11**
  - 1С: ERP BIT
- Мобильные приложения на ТСД
  - Archi
  - Bidzaar
  - Business Studio
  - Century
  - CloudPayments
  - Confluence
  - Digift
  - eStaff
  - Grafis
  - HR-Link
  - iSpring
  - Jira
  - Jira Software
  - Lucid Chart
  - Macroscop
  - MD Audit
  - MS Office
  - picvar.io
  - PLM
  - Qlik Sense

Органичность | Деятельность | Функциональные объекты | Группы | Методы управления | Шаблоны отчетов

Основное

История версий

Название: 1С УТ11

Название полное: 1С: Управление торговлей 11

\*Тип: Информационная система

Категория: Планирование ресурсов предприятия (ERP)

Требуется реализация:

Комментарий:

Владелец (ответственный): Директор департамента продаж

Паспорт системы: <https://itlime.atlassian.net/wiki/spaces/KNW/pages/2707390472>

Интеграция: входящие связи с ПП | Интеграция: исходящие связи с ПП

Исходящие связи с единицами деятельности	Формирует бумажные документы	Формирует электронные документы
Единица деятельности		Тип связи
A2.4.7.2.2.3.14 Вносит инф. по факту в «Задание на сборку» и переводит в ст. «Завер...»		выполняется
A2.4.7.2.2.5.8 Заполняет значение в колонке "Количество" (факт)		выполняется
A2.4.7.2.2.5.4 Сканирует ШК сотрудника		
A2.4.7.2.2.5.5 Определяет состояние товара, кот. будет упаковывать, и...		
A2.4.7.2.2.5.11 Нажимает кнопку "Упаковать"		
A2.4.7.2.2.5.12 Создает док. «Упаковочный лист», выводит на печать:		
A2.4.7.2.2.5.13 Запечатывает коробку скотчем, клеит на коробку стик		
A2.4.7.2.2.5.7 Проверяет наличие данной ед. товара в заказе на перем		
A2.4.7.2.2.5.6 Сканирует ШК 1 ед. товара и датаматрикс, если товар м		
A2.3.7.2.4.5 Создает документ на перемещение		

## 2. Паспорт ИС (Confluence)

ис 1С УТ 11

Создано пользователем Руслан Демьяненко (2 последние изменения)

Последнее обновление: июль 15, 2023 • id: Просмотрено 10 пользователями • Включить • Translate page

Общая информация:

Класс приложения (функциональность)	ERP (торговая)
Код приложения	УТ11
Наименование приложения	Ритейл УТ11
Описание приложения (функции)	
Владельцы приложения (бизнес)	Продажи,
Документация	
Статус	Эксплуатация

Проведенные анализы/аудиты:

Период проведения	Ссылка на материал	Принятые решения
октябрь 2021	<a href="#">AP: 2021-10 - УТ 11</a>	Включить с Стратегией ИТ исправление выявленных проблем

## 3. Реестр ИС и их использование (Coda)

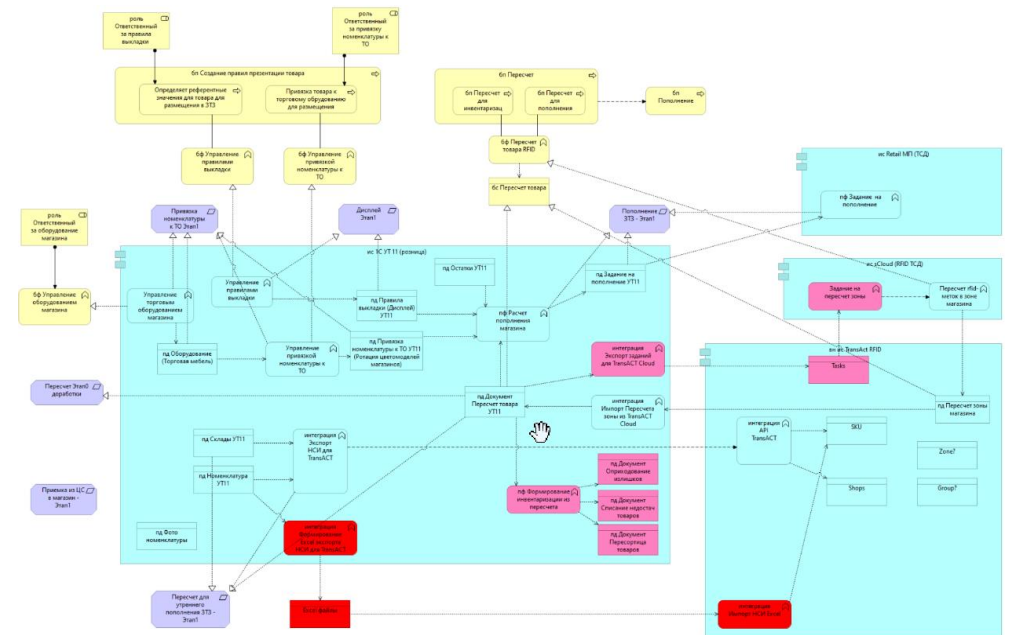
Бизнес-регион	Тип	Код	Description RU	Версия	Производитель ИС	Статус	Информация	Класс	ПД	Аудит1	BS	Archi	Jira Softi
Россия	ис	1С РМК	1С Рабочее место кассира		Lime	Эксплуатация - Ограниченное развитие		POS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Все	вн ис	Confluence	Confluence		Atlassian	Эксплуатация		ECM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Россия	ис	1С ЗУП	1С ЗУП КОРП		Компания 1С	Эксплуатация - Ограниченное развитие		HRM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Все	ис	Century	Century			Эксплуатация	решение для печати RFID в производстве у внешнего исполнителя	Track&Trace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Россия	вн ис	MD Audit	MD Audit		MD AUDIT	Эксплуатация	требуется введение в эксплуатацию системы по приёмам, возможно доинтеграция ее с текущими системами	RMS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Россия	вн ис	HR-Link	HR-Link			Эксплуатация	Кадровый документооборот	ECM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Россия	вн ис	Retail CRM	Retail CRM			Эксплуатация - Вывод из эксплуатации	работы ведутся в рамках проекта OMS	CRM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Все	по	Grafis	Grafis			Эксплуатация		CAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 4. Соответствие артефактов ИТ-архитектуры и архитектуры БП

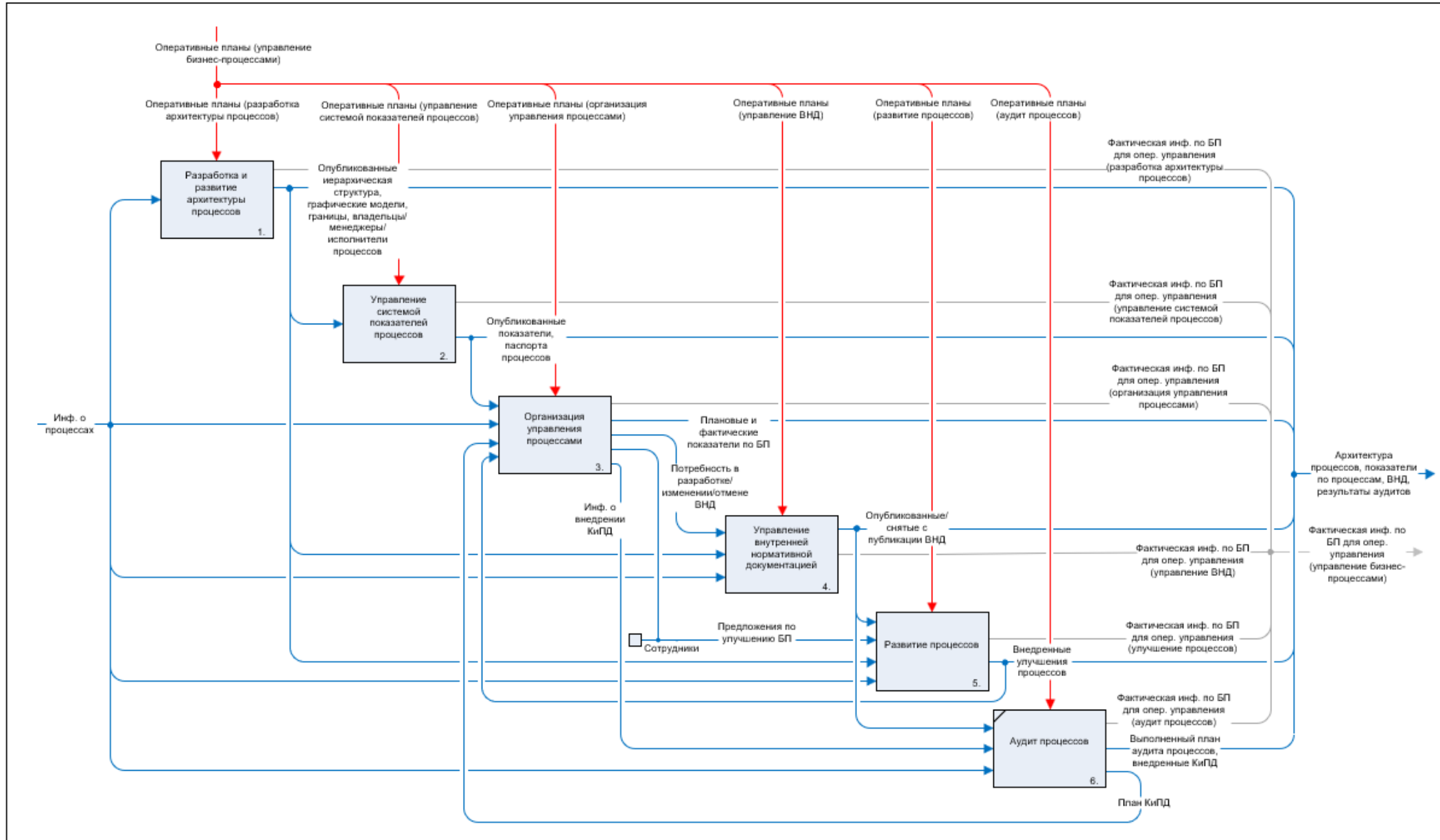
Таблица 2. Карта соответствия артефактов Archi / Business Studio.

Артефакт Archi	Описание Archi	Артефакт BS	Описание BS
Бизнес-функция	Деятельность (активность), направленная на получение результата для бизнеса. Бизнес-функция преобразует поступившие на вход объекты (бизнес-сущности) в необходимые выходы (бизнес-сущности) для бизнеса.	Бизнес-процесс от 0 до 3+n уровня*	Совокупность процессов, объединённых по тому или иному критерию: <ul style="list-style-type: none"> <li>Контекстная диаграмма бизнеса*</li> <li>Процессная категория (Категория БП)*</li> <li>Процессная группа (Группа БП)*</li> <li>Процессная подгруппа (Подгруппы процессов)*</li> </ul>
Бизнес-процесс	Повторяющаяся совокупность взаимосвязанных бизнес-функций, направленных на создание определенного продукта или услуги, задействующая более одного исполнителя.	Бизнес-процесс от 3+n+1 уровня и далее*	Бизнес-процесс либо его декомпозиция на какой-либо из уровней: <ul style="list-style-type: none"> <li>Этапы процессов*</li> <li>Действия процессов*</li> <li>Операции процессов*</li> </ul>
Бизнес-сущность	Обобщенное представление информации об однотипных объектах (физических, вымышленных) в определенной области бизнеса (деятельности) Компании.  Входящие бизнес-сущности отражают, какая информация по объектам должна поступить на вход функции, чтобы она выполнялась, а исходящие отражают результат, который был получен путем преобразования, произведённого функцией.	Электронный документ	Функциональный объект типа «Электронный документ», преобразующийся, использующийся (вход) или созданный (выход) бизнес-процессом.
Бизнес - Роль	Группа сотрудников, единиц организационной структуры, которая обладает правом определенным образом воздействовать на функцию.	Роль	Краткая формулировка ограниченного множества действий/операций, выполняемых должностным лицом/подразделением в рамках определённой категории/группы процессов (конкретного процесса при необходимости).  Ответственный за бизнес-анализ; сотрудник магазина, отв. за приемку товара.
Actor	Сотрудник, единица организационной структуры (на любом уровне детализации: департамент, отдел, должность) как внутри, так и вне организации (клиент, поставщик), выполняющая бизнес-функции или бизнес-процессы.	Должность Подразделение Внешняя оргединица	<ul style="list-style-type: none"> <li>Позиция в штатном расписании, занимаемая сотрудником или несколькими сотрудниками.</li> <li>Структурное подразделение (департамент, управление, отдел, бюро, группа и т.п.)</li> <li>Внешняя организация или её представитель (поставщик, клиент, государство и т.п.)</li> </ul>
Business Collaboration	Совокупность двух или более элементов внутренней структуры (ролей и/или должностей), объединённых для совместного выполнения бизнес-функций или бизнес-процессов.	Роль, объединяющая несколько должностей в группу	Сочетание роли и должности, представляет собой роль, которая объединяет в себе несколько должностей, выполняющих действия/операции одновременно (например: управляющий комитет, рабочая группа).

## 5. Модель взаимосвязи артефактов ИТ-архитектуры и архитектуры БП



# Целевые процессы СУБП



# Оценка зрелости СУБП



## В модуле [Process Optimizer](#)

Управление моделью | САОБП (процессы) | Окна | Помощь

Чек-листы (количество строк: 3)

Свойства | Отчеты | Действия | Закрыть

Экспортировать по вкладке 'Связи с объектами' | Формирование HTML-публикации | Пакетное формирование отчетов | Добавить шаблона отчета для экспорта | Сменить версию

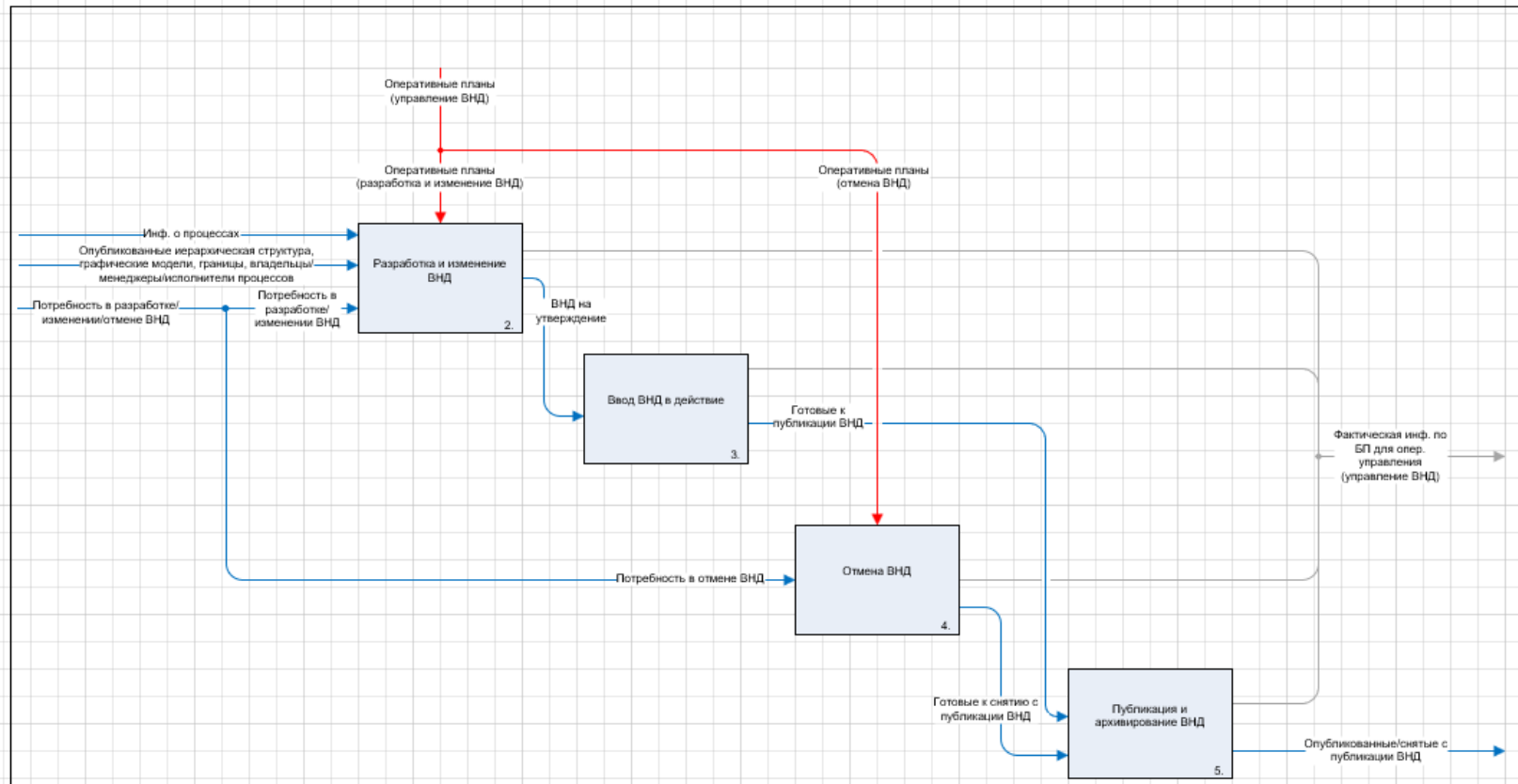
- Сравнительный анализ
- Чек-листы - Диагностика и аудит ИТ-обеспечение
- Чек-листы - Диагностика и аудит Маркетинг и реклама
- Чек-листы - Диагностика и аудит Управление бизнес-процессами
  - Чек-листы - Анализ бизнес-логики процессов
  - Чек-листы - Анализ матрицы ответственности процессов
  - Чек-листы - Диагностика и аудит бизнес-процессов
  - Чек-листы - Диагностика и аудит СУБП
  - Чек-листы - Расчёт важности процессов
  - Чек-листы - Диагностика и аудит Управление персоналом
  - Чек-листы - Управ...

Название	Бизнес-процесс	Дата заполн...	Отве	Отметка
Чек-листы - Диагностика и аудит СУБП				
Диагностика и аудит СУБП LIME	АО Процессы ...	01.04.2022	Дирек	
Диагностика и аудит СУБП LIME	АО Процессы ...	13.01.2023	Дирек	

Требование	Отметка
Разработана структура бизнес-процессов	<input checked="" type="checkbox"/>
Используются графические модели бизнес-процессов при описании	<input checked="" type="checkbox"/>
Разработана ИТ-архитектура (модели)	<input type="checkbox"/>
Разработана организационная структура (модели)	<input type="checkbox"/>
Разработаны стратегические карты (стратегии развития) по бизнес-процессам	<input type="checkbox"/>
Определены и измеряются показатели KPI процессов	<input type="checkbox"/>
Ведутся дополнительные атрибуты (карточки) процессов: время и сроки, операционные риски, задачи развития, стоимость т.п.	<input checked="" type="checkbox"/>
Библиотека документов (чёткая систематизация документов для каждого процесса)	<input checked="" type="checkbox"/>
Разработана Политика управления бизнес-процессами (или аналогичный документ)	<input checked="" type="checkbox"/>
Разработано Соглашение по бизнес-моделированию	<input checked="" type="checkbox"/>
Разработаны регламенты бизнес-процессов (соответствуют критериям полноты, актуальности, непротиворечивости)	<input type="checkbox"/>
Разработаны Положения о подразделениях и должностные инструкции (существует связь и синхронизация с бизнес-процессами)	<input type="checkbox"/>
Утверждены формы ВНД по бизнес-процессам	<input checked="" type="checkbox"/>
Назначены владельцы бизнес-процессов и ответственные за этапы бизнес-процессов	<input type="checkbox"/>
Существует подразделение по управлению бизнес-процессами (процессный офис)	<input checked="" type="checkbox"/>
В подразделениях назначены и обучены бизнес-аналитики	<input type="checkbox"/>
Функционируют комитет по бизнес-процессам (организационному развитию), процессные рабочие группы	<input type="checkbox"/>
Есть поддержка и вовлечённость высшего руководства в СУБП	<input type="checkbox"/>
Корпоративная культура направлена на развитие управления процессами и поддерживается сотрудниками	<input type="checkbox"/>
Используется профессиональный программный продукт бизнес-моделирования (внедрён, настроен, обучены пользователи)	<input checked="" type="checkbox"/>
Применяются типовые отраслевые бизнес-модели, проводится обзор успешных практик по СУБП	<input checked="" type="checkbox"/>
Используются программные продукты электронного документооборота и оперативного управления бизнес-процессами (BPMS / Docflow)	<input type="checkbox"/>
Применяется электронная база знаний (Портал) и центр управления на основе программного продукта бизнес-моделирования	<input type="checkbox"/>
Высокий уровень интеграции программного продукта бизнес-моделирования (требуется форма оценки уровня)	<input type="checkbox"/>

Отчёт "Анализ по чек-листу"	
Диагностика и аудит СУБП LIME	
Требование	Отметка
Разработана структура бизнес-процессов	Да
Используются графические модели бизнес-процессов при описании	Да
Разработана ИТ-архитектура (модели)	Нет
Разработана организационная структура (модели)	Нет
Разработаны стратегические карты (стратегии развития) по бизнес-процессам	Нет
Определены и измеряются показатели KPI процессов	Нет
Ведутся дополнительные атрибуты (карточки) процессов: время и сроки, операционные риски, задачи развития, стоимость т.п.	Да
Библиотека документов (чёткая систематизация документов для каждого процесса)	Да
Разработана Политика управления бизнес-процессами (или аналогичный документ)	Да
Разработано Соглашение по бизнес-моделированию	Да
Разработаны регламенты бизнес-процессов (соответствуют критериям полноты, актуальности, непротиворечивости)	Нет
Разработаны Положения о подразделениях и должностные инструкции (существует связь и синхронизация с бизнес-процессами)	Нет
Утверждены формы ВНД по бизнес-процессам	Да
Назначены владельцы бизнес-процессов и ответственные за этапы бизнес-процессов	Нет
Существует подразделение по управлению бизнес-процессами (процессный офис)	Да
В подразделениях назначены и обучены бизнес-аналитики	Нет
Функционируют комитет по бизнес-процессам (организационному развитию), процессные рабочие группы	Нет
Есть поддержка и вовлечённость высшего руководства в СУБП	Нет
Корпоративная культура направлена на развитие управления процессами и поддерживается сотрудниками	Нет
Используется профессиональный программный продукт бизнес-моделирования (внедрён, настроен, обучены пользователи)	Да
Применяются типовые отраслевые бизнес-модели, проводится обзор успешных практик по управлению бизнес-процессами (BPMS / Docflow)	Нет
Применяется электронная база знаний (Портал) и центр управления на основе программного продукта бизнес-моделирования	Нет
Высокий уровень интеграции программного продукта бизнес-моделирования (требуется форма оценки уровня)	Нет
Количество требований	24
Оценка	42%
<b>СРЕДНЯЯ</b>	

## Процесс на текущем уровне зрелости СУБП



- Описываем только то, что хотим изменить
- Утверждение ВНД не самоцель

NODE: A1.5.4 TITLE: Управление внутренней нормативной документацией

- Регламент процесса Управление внутренней нормативной документацией (редакция 1)
- Приложение № 1 Классификация ВНД
- Приложение № 2 Шаблон Внутреннего нормативного документа
- Приложение № 3 Шаблон Приказа о вводе в действие/отмене ВНД
- Приложение № 4 Шаблон Распоряжения о вводе в действие/отмене ВНД
- Приложение № 5 Шаблон Реестра внутренней нормативной документации
- Приложение № 6 Шаблон Приложения к ВНД

## ПРЕДПОСЫЛКИ

1. Большое количество изменений процессов и не достаточная скорость их внедрения
2. Большинство ключевых изменений связаны с автоматизацией процессов
3. Процесс формирования требований к автоматизации не формализован
4. Передача в ИТ «сырых» требований, бизнес-анализ требований не проводится или проводится ситуативно
5. Слабая документированность процессов, процессы «в головах» и на «салфетках» разных сотрудников

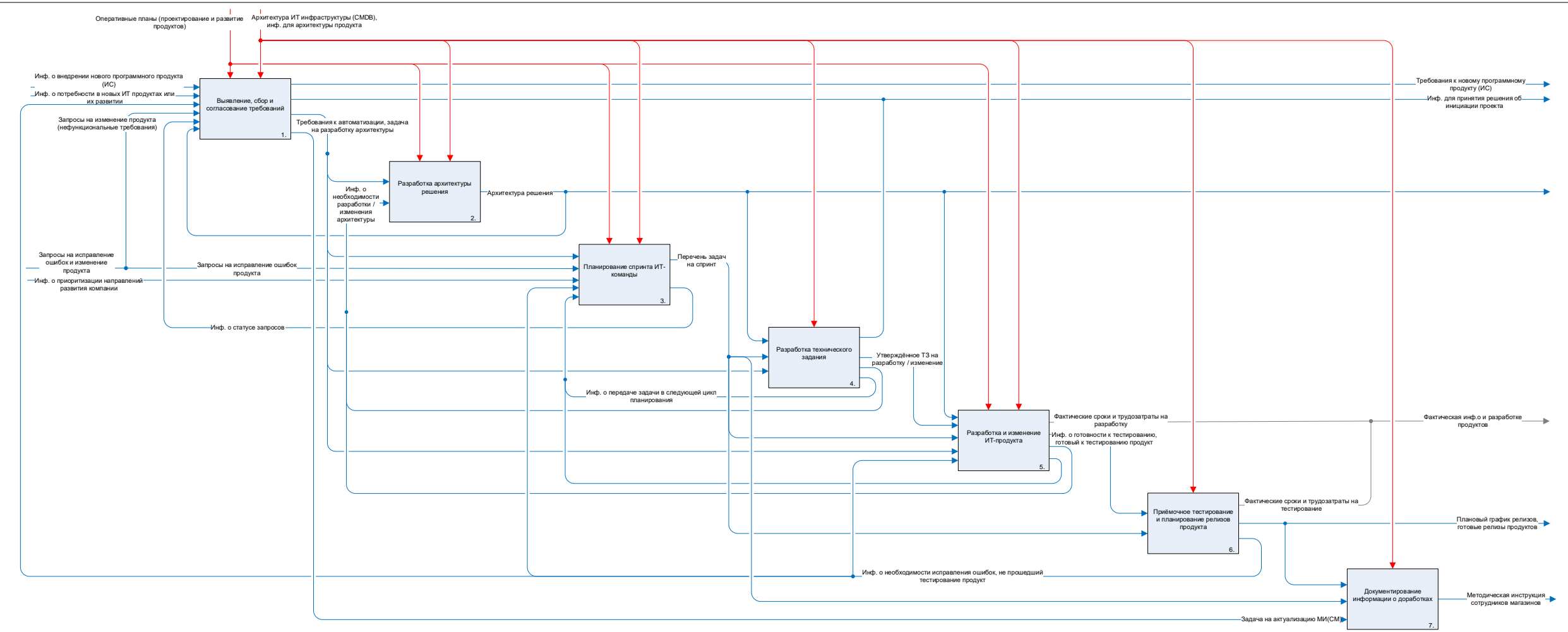
## РЕШЕНИЕ

1. Помощь владельцам/менеджерам БП при изменении процессов
2. Бизнес-анализ процессов при формировании требований на автоматизацию
3. Изменение процессов с учетом архитектуры процессов
4. Развитие архитектуры процессов и базы знаний о них

РЕЗУЛЬТАТ = ВОВЛЕЧЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА + ЦЕННОСТЬ ДЛЯ БИЗНЕСА

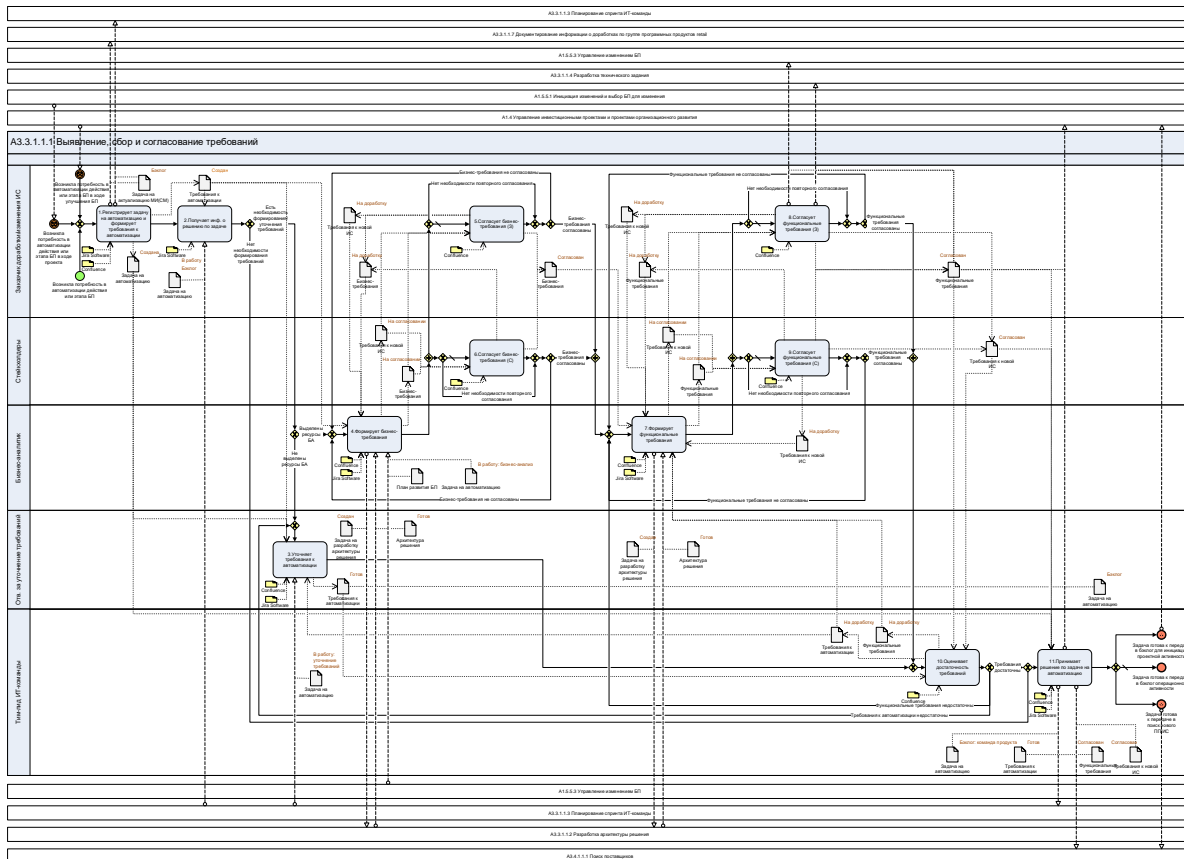
# От архитектуры к автоматизации

## ШАГ 1. Определение процесса и роли бизнес-аналитика в нем



# От архитектуры к автоматизации

## ШАГ 2. Разработка процесса, его артефактов и подготовка инструментов



## 1. Требования к автоматизации в JIRA

Пункт	Описание
Цель автоматизации	Что получит компания и/или подразделение в результате автоматизации? <i>(Примеры: сокращение трудозатрат <u>N ролей/должностей</u>, на <u>X часов</u>, уменьшение времени обработки данных, принятия решений, снижение законодательных рисков и т. д.)</i>
Текстовое описание текущего процесса (как есть)	Пошаговое описание действий, выполняемых в ходе выполнения процесса на текущий момент. Если есть - формализованное описание – приложить его (схема, инструкция, регламент).
Текстовое описание измененного процесса (как будет)	Пошаговое описание действий, выполняемых в ходе выполнения процесса в целевой картине.

## 2. Функциональные требования в CONFLUENCE

Пункт	Описание
Ссылки	<ul style="list-style-type: none"><li>Приложенная ссылка на задачу в Jira Software</li></ul>
Цель автоматизации	Что получит компания и/или подразделение в результате автоматизации? <i>(Примеры: сокращение трудозатрат <u>N ролей/должностей</u>, на <u>X часов</u>, уменьшение времени обработки данных, принятия решений, снижение законодательных рисков и т. д.)</i>
Стейкхолдеры	Перечень сотрудников или подразделений (в лице руководителя подразделения): <ul style="list-style-type: none"><li>на которых требуемые изменения окажут влияние;</li><li>имеющее отношение к изменению, затрагиваемым системам или решению;</li><li>предоставляющие входы и использующие выходы из действия/этапа БП.</li></ul>
Процессная группа (Группа БП)	БП - Уровень 2 (без схемы)
Процессная подгруппа (Подгруппы процессов)	БП - Уровень 3+n (без схемы)
Бизнес-процесс	БП - Уровень 3+n+1 (4) (подробное текстовое описание / схема)
Этап процесса "как есть"	БП - Уровень 3+n+2 (5) (краткое текстовое описание + подробное текстовое описание + схема по необходимости)
Этап процесса "как будет"	БП - Уровень 3+n+2 (5) (краткое текстовое описание + подробное текстовое описание + схема по необходимости)
Действие этапа процесса	Если потребность в автоматизации касается конкретного действия, выделяется конкретный БП уровня 3+n+3 (6)
Бизнес-требования	Формулировка необходимого изменения для указанного этапа процесса или действия этапа процесса
Ограничения	Перечень ограничений, которые должны быть учтены при автоматизации.
Функциональные требования	Детальное описание новых или изменяемых функций информационной системы (решения) с детализацией вплоть до функциональных объектов (полей, строк, столбцов, атрибутов, кнопок и т.д.), требования к алгоритмам, интерфейсам, выводимым формам, интеграции)



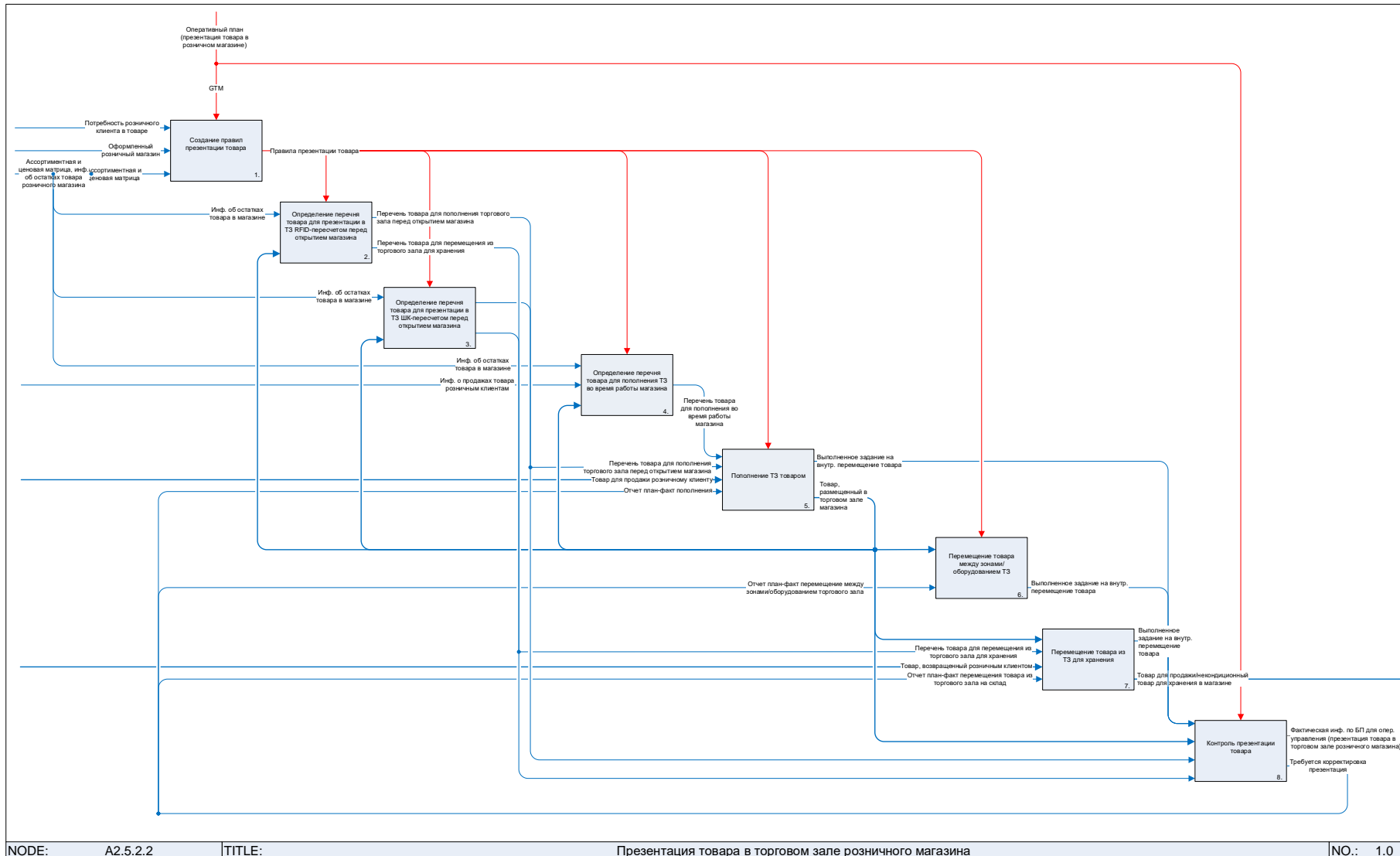
## ШАГ 3. Запуск и тестирование процесса

### **КЛЮЧЕВЫЕ ПРАВИЛА**

1. Требуемые бизнес-анализа требования формируются в соответствии с согласованным процессом
2. Процессы, их владельцы и другие стейкхолдеры определяются в соответствии с архитектурой БП
3. Для каждого выявленного «нового» процесса определяется место в архитектуре БП
4. Процессы моделируются в Business Studio на требуемом уровне
5. Схема процесса ложится в основу требований к автоматизации

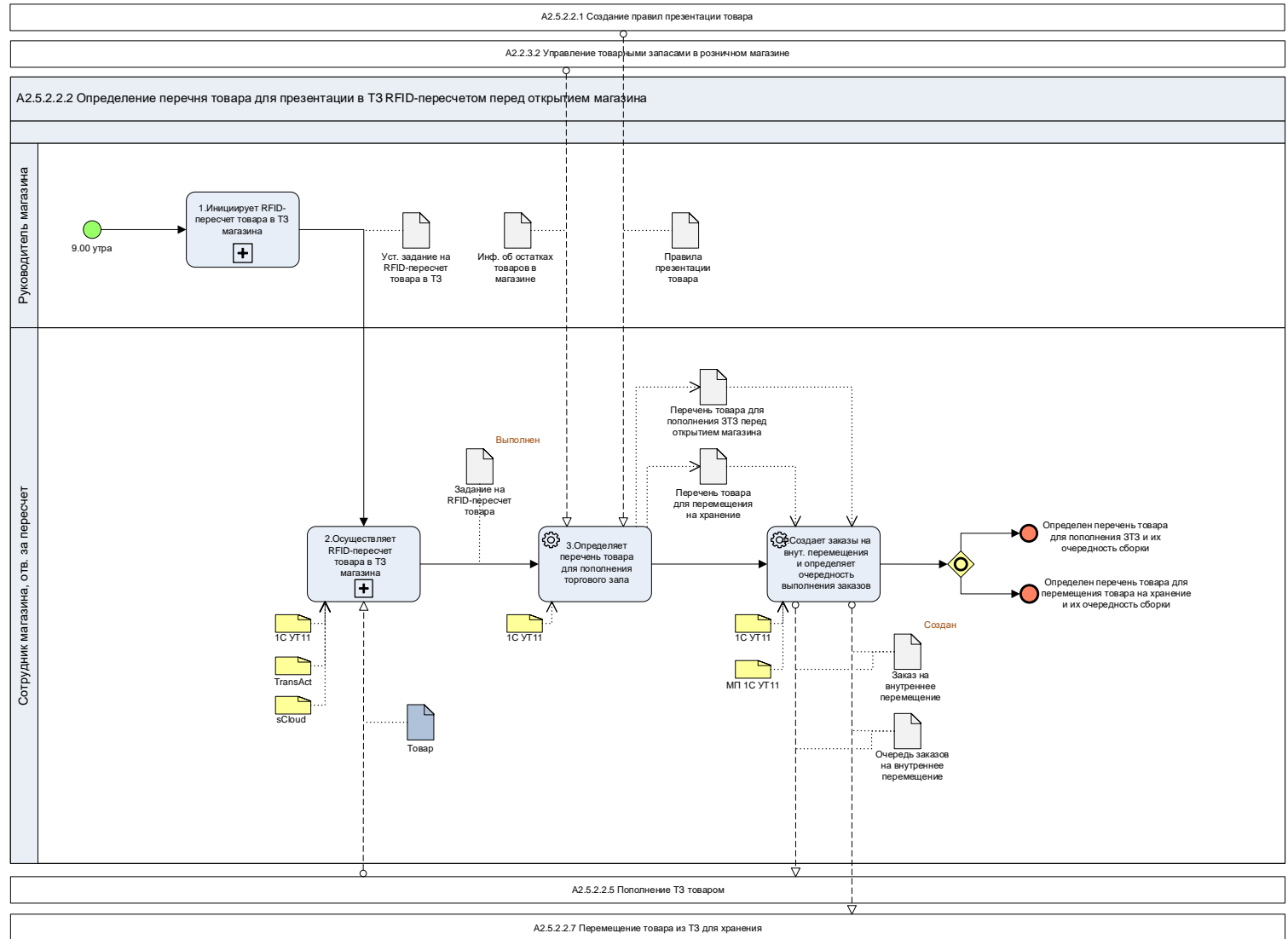
# От архитектуры к автоматизации

## Описание процесса (взаимосвязь этапов процесса)



# От архитектуры к автоматизации

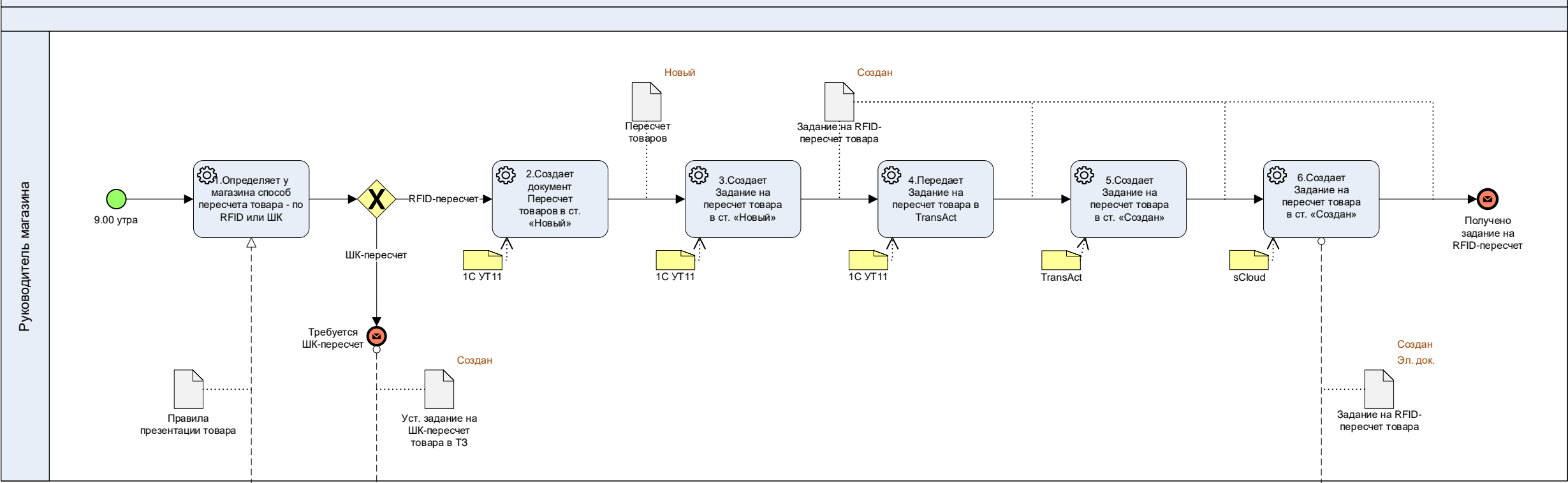
Описание этапа процесса  
(взаимосвязь действий участников этапа)



# От архитектуры к автоматизации

Описание действия процесса  
(алгоритм выполнения операций одним участником)

## A2.5.2.2.2.1 Иницирует RFID-пересчет товара в Т3 магазина



## A2.5.2.2.1 Создание правил презентации товара

## A2.5.2.2.2 Осуществляет RFID-пересчет товара в Т3 магазина

## Инструменты

## Архитектура процессов и ИТ-архитектура

## СУБП

## Управление ВНД

## Развитие процессов

- переход на Ultimate
- внедрение BS портал
- версионность моделей
  
- разработка целей и показателей процессов
- развитие архитектуры процессов
- развитие ИТ-архитектуры
- определение взаимосвязей элементов архитектуры
  
- развитие культуры управления процессами
- внедрение управления процессами по показателям
- регулярная оценка уровня зрелости СУБП
  
- планирование разработки
- анализ использования
- контроль актуализации
  
- повышение скорости и качества изменения процессов
- переход к целевой структуре подразделения для закрытия потребностей бизнеса

«СЕРЕБРЯНОЙ ПУЛИ» НЕ СУЩЕСТВУЕТ, НЕ ТРАТЬТЕ ВРЕМЯ НА ЕЕ ПОИСК

РЕФЕРЕНТНЫЕ МОДЕЛИ И ПРАКТИКИ ПОМОГАЮТ УСКОРИТЬ РАЗРАБОТКУ АРХИТЕКТУРЫ ПРОЦЕССОВ

РАЗВИВАЙТЕ ПРОЦЕССЫ – ЭТО ПОМОЖЕТ ВОВЛЕЧЬ МЕНЕДЖМЕНТ И ПРИНОСИТЬ ЦЕННОСТЬ

МОДЕЛИ ПРОЦЕССОВ КАК ЧАСТИ ПАЗЛА НАПОЛНЯЮТ АРХИТЕКТУРУ ПРОЦЕССОВ И БАЗУ ЗНАНИЙ

ОПРЕДЕЛЯЙТЕ ПРАВИЛА И РАЗВИВАЙТЕ МЕТОДОЛОГИЮ, ПОЗЖЕ ОНА ПОМОЖЕТ ВАМ ДВИГАТЬСЯ БЫСТРЕЕ

НЕ ЗАБЫВАЙТЕ РАЗВИВАТЬ И ДРУГИЕ ЭЛЕМЕНТЫ АРХИТЕКТУРЫ КОМПАНИИ

БУДЬТЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫ, НО ГИБКИ

ЗАКРЫВАЙТЕ ПОТРЕБНОСТИ БИЗНЕСА, НО НЕ СВОРАЧИВАЙТЕ С НАМЕЧЕННОГО ПУТИ

# Контакты



**LIME**

**Захарова Елена**

Директор Департамента управления  
бизнес-процессами

+7(916)790-43-33

[zakharova.ea@lime-shop.com](mailto:zakharova.ea@lime-shop.com)

