



# Бережливая архитектура

Владимир Андреев  
оппонент докладчику

процессный архитектор в Сбере, OCEB-2

# С чего начинается архитектура

## Жилой дом:

- ▶ Генеральный план
- ▶ Демографический, социальный профиль жильцов
- ▶ Образ жизни

## Бизнес:

- ▶ На чем зарабатывать
  - продукты и услуги
- ▶ На ком зарабатывать
  - клиенты
- ▶ За счет чего зарабатывать
  - в чем наше преимущество

# Что такое архитектура?

Вопросы:

- ▶ Зачем?
- ▶ Что?
- ▶ Как? Кто?

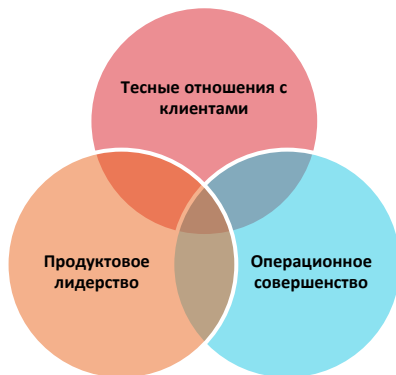
Архитектурные  
наброски:

- ▶ Рисунки,  
тексты  
(базы знаний)

Архитектурные  
модели:

- ▶ Метамодель
- ▶ Репозиторий
- ▶ Контроль  
качества
- ▶ Автоматизация  
обработки
- ▶ Архитектурные  
процессы

# Инструменты стратегического планирования



Стратегии лидерства Трейси-Вирсема

Ключевые партнеры	Ключевая деятельность	Ценностное предложение	Взаимоотношения с клиентами	Клиентские сегменты
	Ключевые ресурсы		Каналы продаж	
Структура затрат			Источники доходов	

Канва бизнес-модели Остервальдера-Пинье

Стратегическая цель	Стратегическое преимущество	
	Низкая цена	Дифференциация – уникальность в глазах клиента
Отрасль в целом	Лидерство в снижении издержек	Дифференциация
Рыночная ниша	Фокусировка на снижении издержек	Фокусировка на дифференциации

Матрица стратегий конкуренции Портера



Пять конкурентных сил Портера

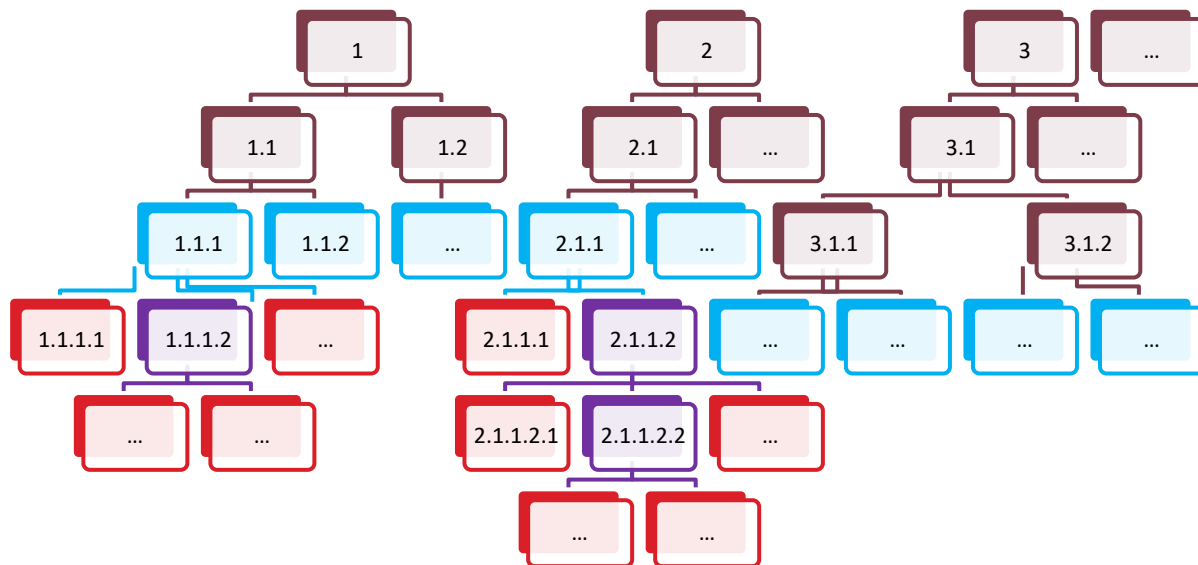
# Место процессной архитектуры



# Место процессной архитектуры



# Процессная иерархия



- ▶ Группы процессов декомпозируются на группы процессов и процессы
- ▶ Процессы декомпозируются на подпроцессы
- ▶ Подпроцессы декомпозируются на подпроцессы и задачи
- ▶ Задачи не декомпозируются
- ▶ Предметом процессной архитектуры являются группы процессов и процессы - без раскрытия внутреннего содержания

# Процессная иерархия

- ▶ Как получаем иерархию, через декомпозицию или группировку?
- ▶ Какой способ декомпозиции выбираем? Функциональный или структурный?
- ▶ Почему не говорим о функциональной декомпозиции организации (IDEF0)?
- ▶ Как определяем начало иерархии? Референсная модель или от стейкхолдеров?
- ▶ Как связываем с другими объектами архитектуры?



# Предметом архитектуры являются процессы в широком смысле слова

- ▶ Бизнес-процесс в широком смысле = упорядоченная последовательность действий, преобразующая ресурсы в полезный для потребителя результат
  - может реализовываться в виде
    - шаблонного процесса
    - проекта
    - поручения (кейса)
    - бизнес-функции (подразделения)
    - бизнес-роли (должности)
- ▶ Бизнес-способность = бизнес-процесс плюс обеспечивающие его выполнение ресурсы
  - то, что компания умеет делать
- ▶ Бизнес-процесс в узком смысле = повторяющаяся и предсказуемая последовательность действий
  - BPMN – полностью предсказуемые
  - CMMN – частично предсказуемые

# Предметом архитектуры являются процессы в широком смысле слова

- ▶ Бизнес-архитектура как модель должна быть строгой: типовые объекты и связи
  - ▶ Бизнес-функции, бизнес-способности, бизнес-сервисы, продукты, бизнес-процессы, бизнес-роли, оргструктура
    - Данные, Приложения, Инфраструктура
  - ▶ Поведение появляется как функциональная декомпозиция. Процессы определяют последовательность выполнения функций.
  - ▶ Хаос как борьба Managements: BPM, EAM, PM, SM и т.д. BPM (как и остальные) впитывает в себя всё.
  - ▶ Норм, когда только BPM. А когда всё вместе, то возникает борьба, кто прав и кто лучше.
- ▶ Бизнес-процесс в узком смысле = повторяющаяся и предсказуемая последовательность действий
    - BPMN – полностью предсказуемые
    - CMMN – частично предсказуемые

# Подходы к структурированию процессов

по Портеру  
по Раммлеру  
от заинтересованных сторон

# Подходы к структурированию процессов

Референтная модель VS Реальность

# Референтная модель как подход к структурированию процессов

Референтная модель – всегда обобщение опыта, она «подходит всем».  
(иллюзия простоты)

Референтная модель хорошо подходит, когда вам нужно по заказу начальства быстро показать «порядок в процессах».

Референтная модель точно полезна, чтобы проверить, что ничего не потеряно при выделении процессов.

К сожалению, референтная модель провоцирует карго-культ: она рождает в нас необоснованную веру, что если создать и запустить её процессы, что всё будет хорошо.

# «Уровень 0» процессной архитектуры: направление бизнеса

- ▶ Michelin:  
2 цепочки создания ценности



Производство шин



Путеводитель по ресторанам

- ▶ Вертикально-интегрированная нефтяная компания:  
3 цепочки создания ценности



Геологоразведка и добыча



Переработка и сбыт



Розничная продажа нефтепродуктов

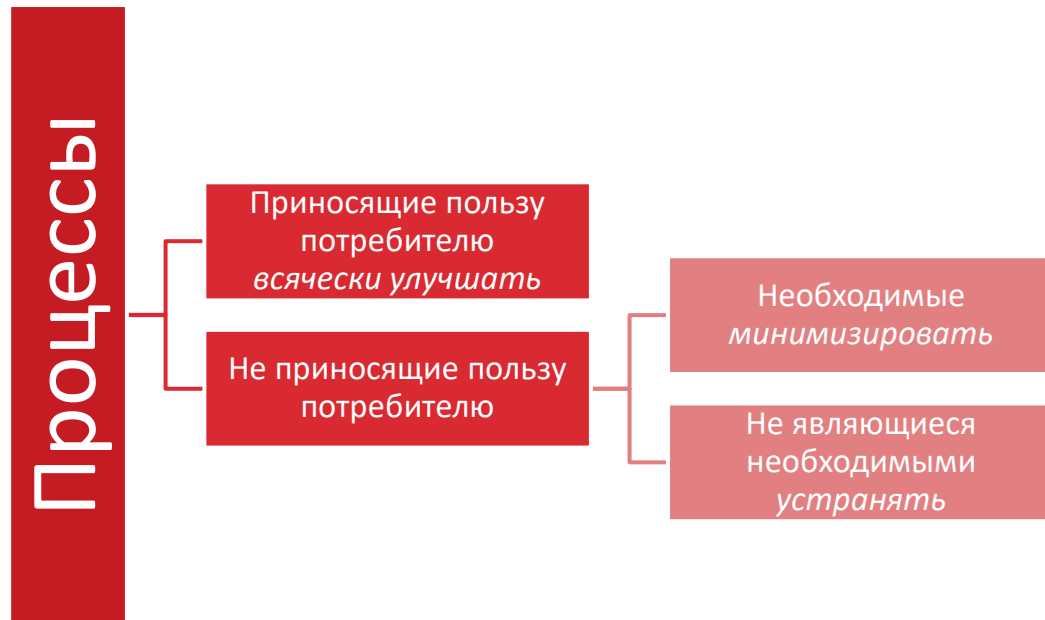
# Сервисный подход к процессной архитектуре



1. Определить категории заинтересованных сторон
2. Для каждой заинтересованной стороны определить точки контакта (Customer Journey Map)
3. Определить сервис для каждой точки контакта
4. Определить процесс для каждого сервиса (один процесс может обслуживать несколько сервисов)

На выходе получаем реестр основных процессов

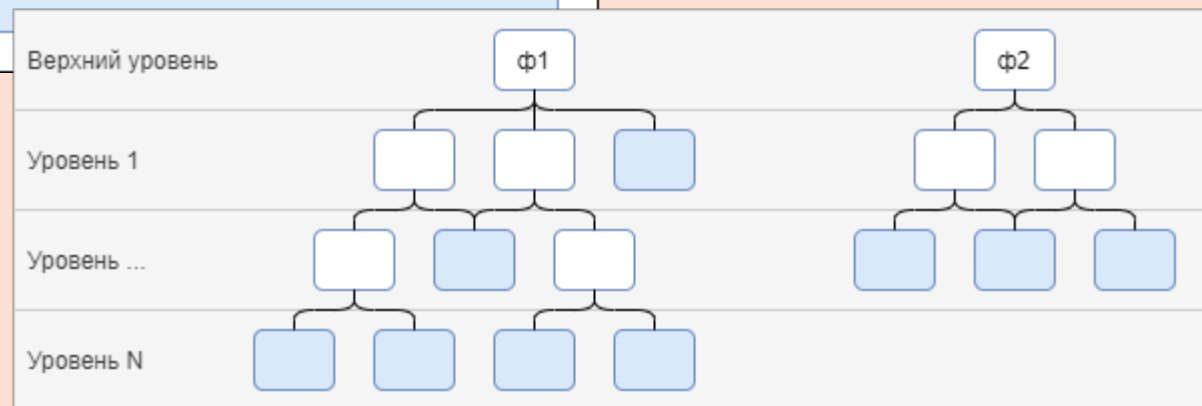
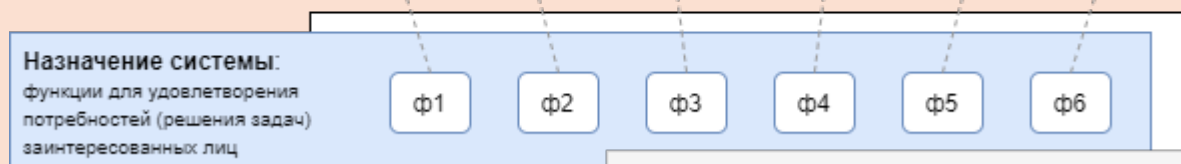
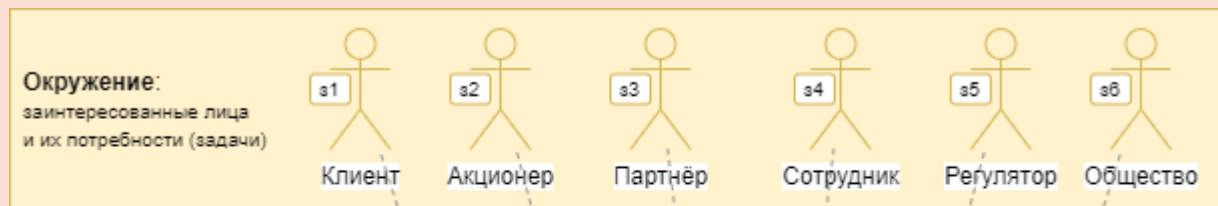
# Изменение взглядов на пользу для потребителя



- ▶ Процессов, не приносящих пользу потребителю, но необходимых, не существует
  - просто они приносят пользу каким-то другим заинтересованным сторонам!
  - пример: сдача бухгалтерской отчетности приносит пользу ФНС



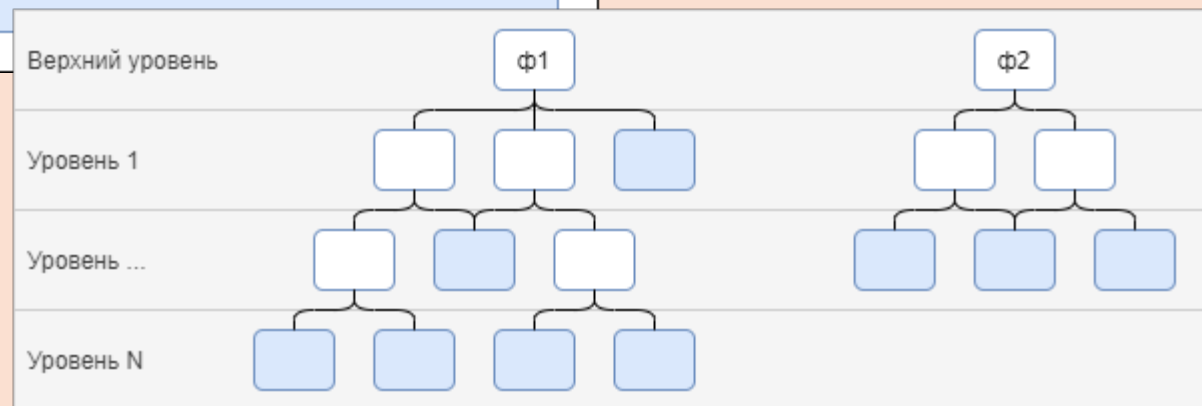
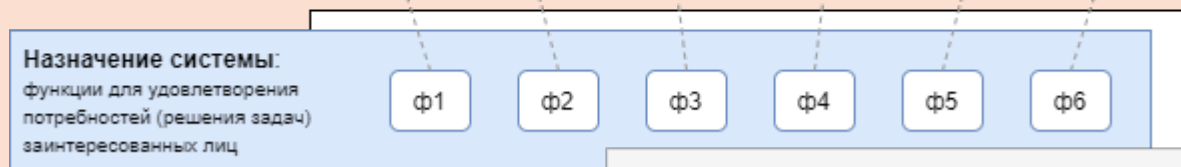
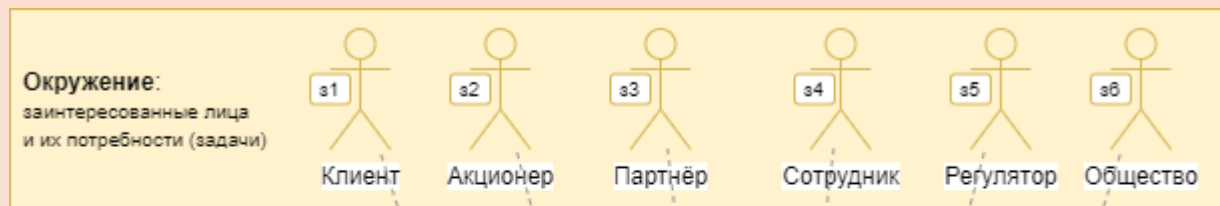
# Функциональная иерархия от стейкхолдера



Составная функция  
(декомпозируемая)

Простая функция  
(недекомпозируемая)

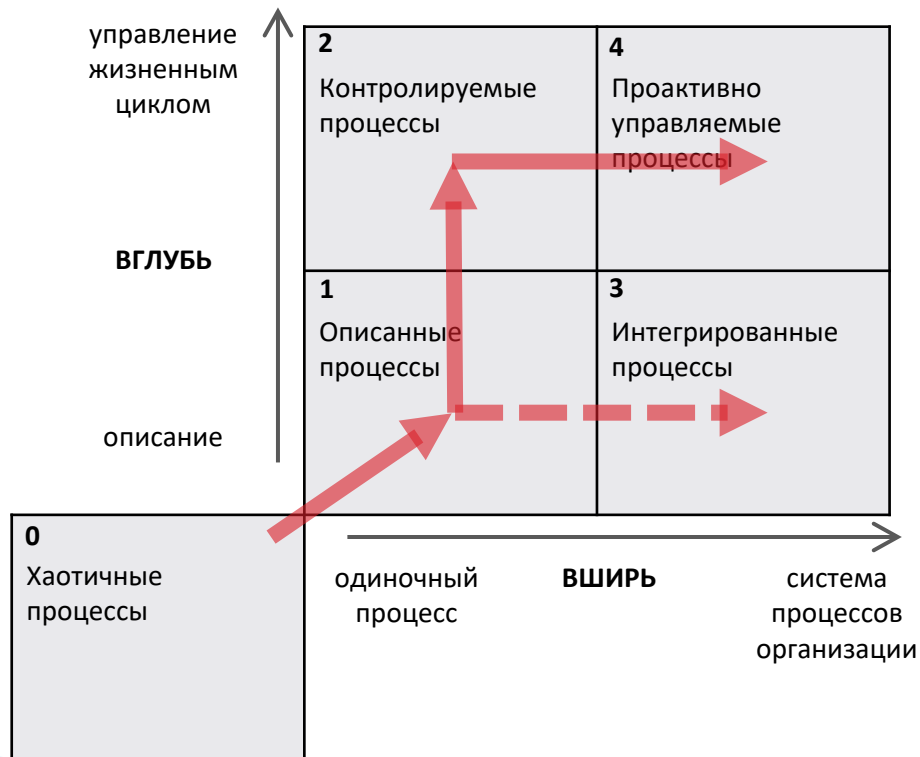
# Функциональная иерархия от стейкхолдера



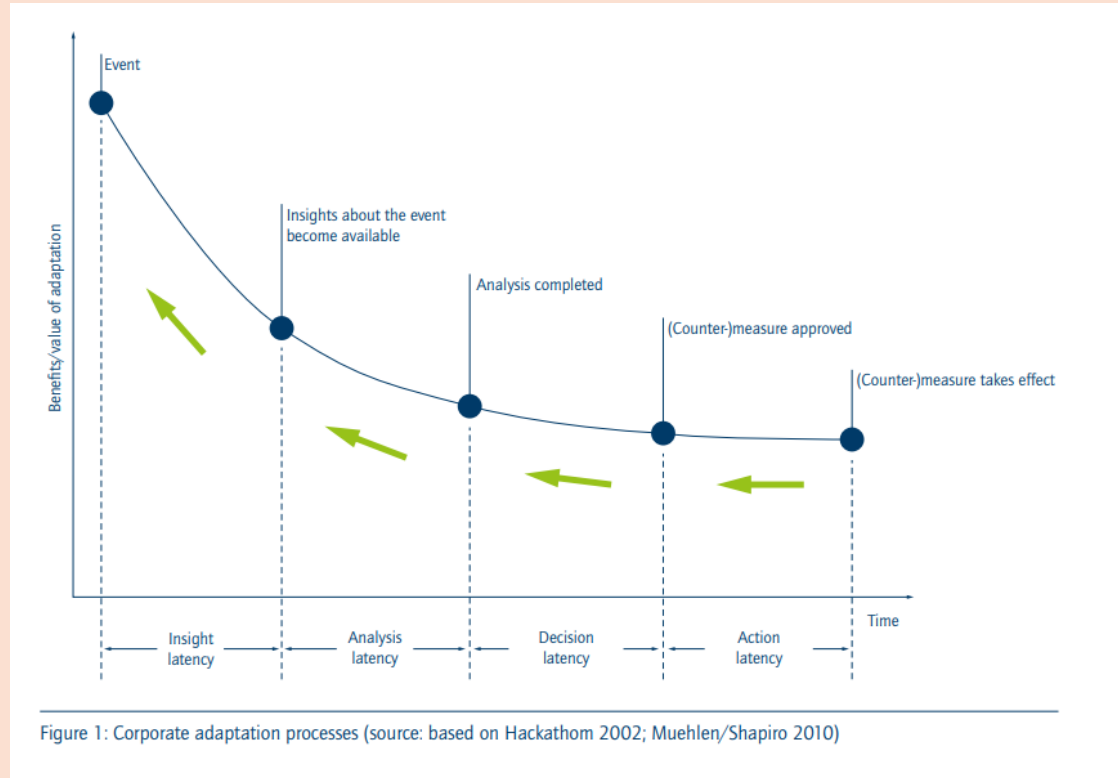
Составная функция  
(декомпозируемая)

Простая функция  
(недекомпозируемая)

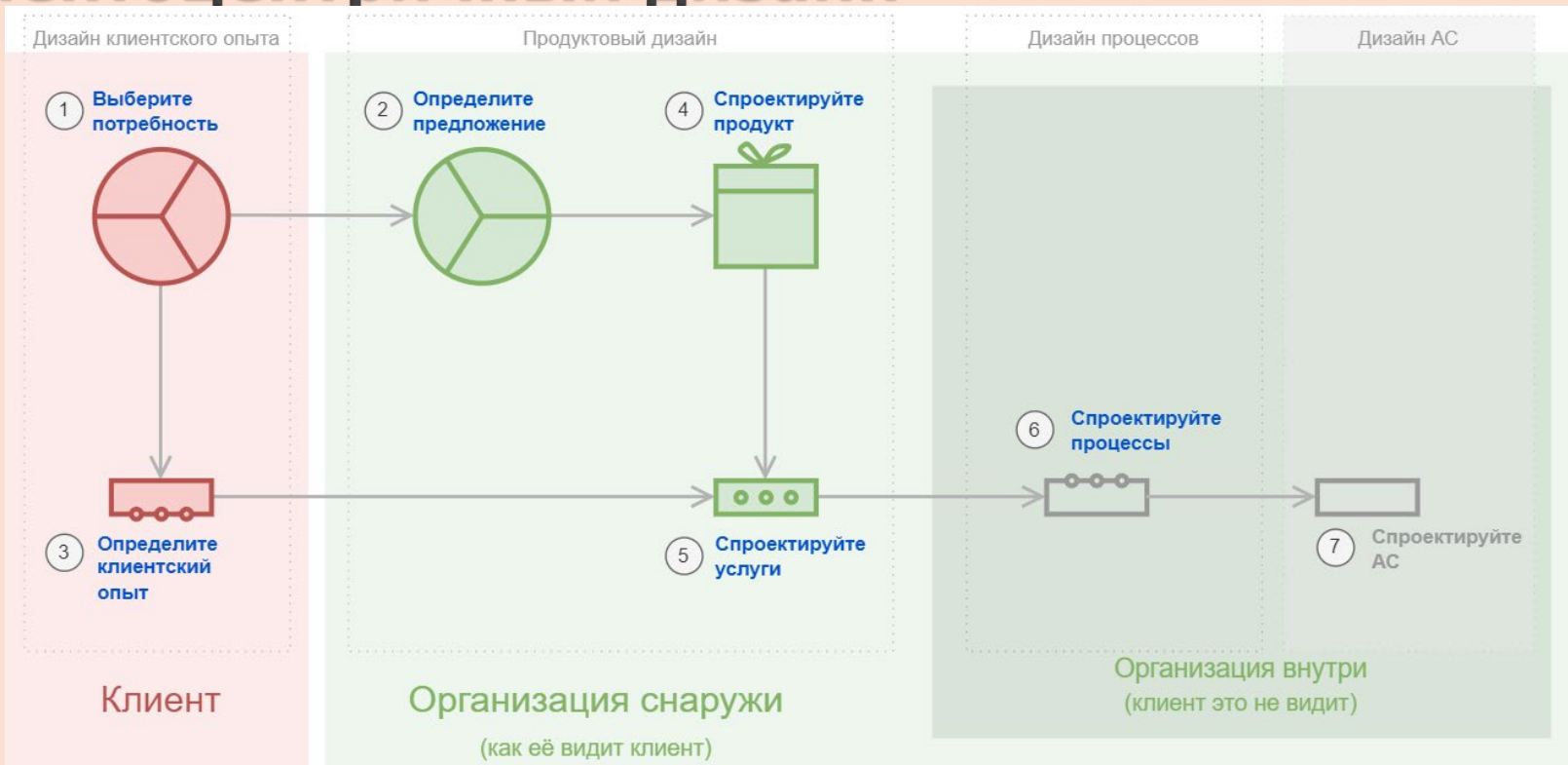
# Управление процессами и процессной архитектурой



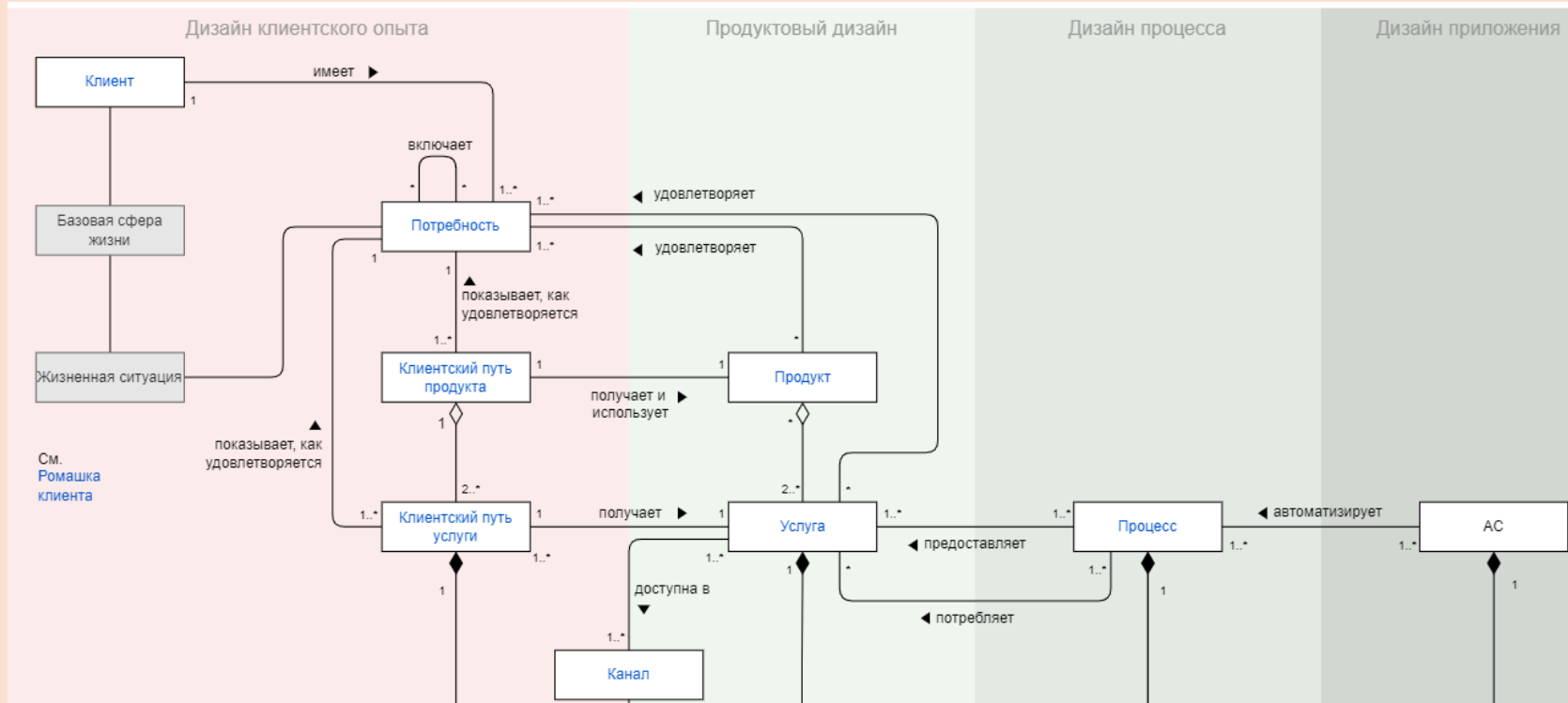
# Зрелость как адаптивность



# Клиентоцентричный дизайн

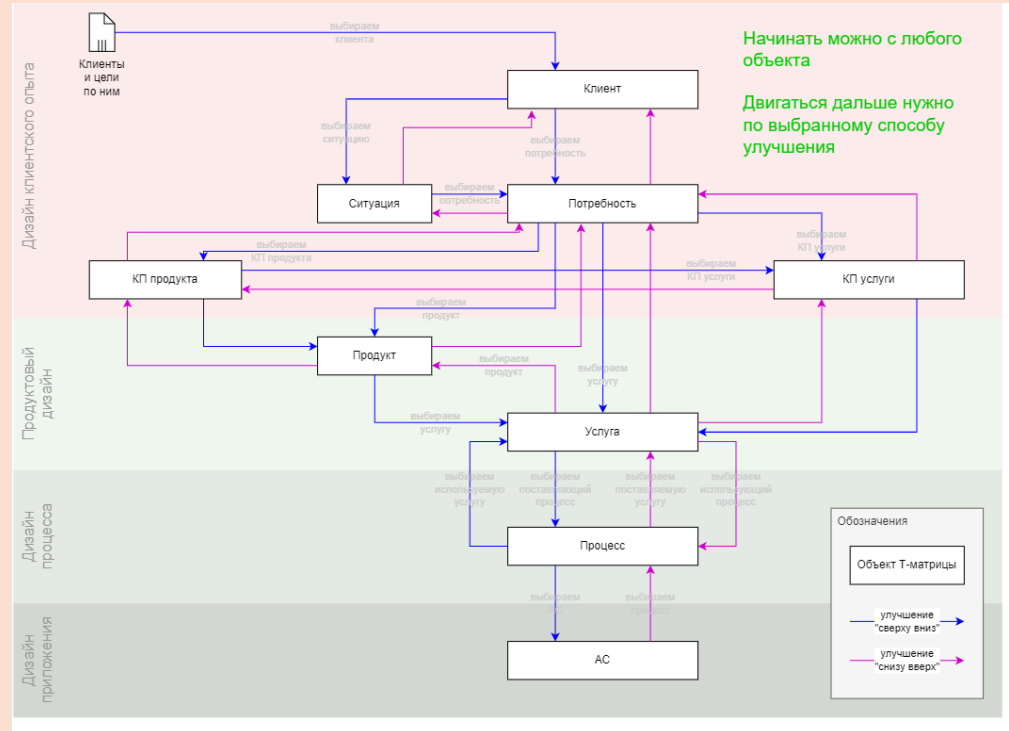


# Метамодел бизнес-архитектуры



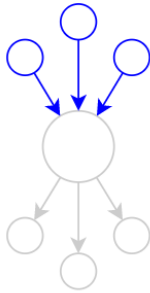
# Улучшения по требованию

1. Начинаем оттуда, где актуально
2. Улучшения «сверху вниз»
3. Улучшения «снизу вверх»



# Улучшение объекта как части целого

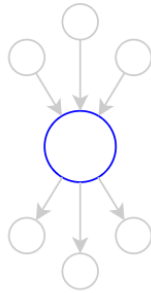
Зачем?



Выяснить назначение объекта

1. Указать объекты, которые используют этот объект. Если их нет - создать.
2. Убедиться, что этот объект соответствует использующим его объектам.

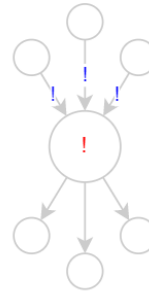
Что?



Определить объект

1. Если объекта нет - создать его.
2. Указать (актуализировать) ответственных лиц (владелец, эксперты).
3. Указать (актуализировать) параметры (атрибуты) объекта.

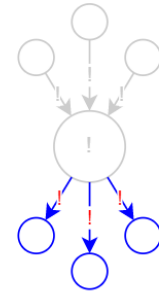
Цели?



Определить цели объекта

1. По каждому использующему объекту выяснить его требования к этому объекту.
2. Определить цели объекта, исходя из требований к нему.

С использованием чего?



Определить используемые объекты

1. Указать, какие объекты нужны этому объекту. Если их нет - создать.
2. Для каждого используемого объекта определить требования к нему.



# Пример процессной архитектуры

# Пример процессной архитектуры

# Спасибо за внимание!

## Вопросы?

- ▶ Владимир Андреев
  - [v-andreyev@yandex.ru](mailto:v-andreyev@yandex.ru)
  - +7-906-729-1272 (WhatsApp, Telegram)