



ПРОБЛЕМЫ ИНТЕГРАЦИИ ПРАКТИК УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ И РАЗВИТИЯ IT

КАК СИНХРОНИЗИРОВАТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ, ЧТОБЫ
ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ?

АЛЕКСЕЙ ТЕЛЕГИН.

БИЗНЕС-АРХИТЕКТОР И
НЕМНОГО ENTERPRISE.



О ЧЕМ ДОКЛАД.

- О проблемах синхронизации 2-х видов деятельности.
- О способах синхронизации 2-х видов деятельности.
- О способах синхронизации результатов.
- Сегодня ограничимся операционным уровнем изменений, в стратегии/проектах изменения имеют несколько иную логику.
- Не пойдём глубоко в методологию архитектуры (TOGAF, Захман Фреймворк), есть другие доклады раскрывающие эти аспекты. Но чуть упомянем эти методологии для формирования понимания откуда логика взялась. **Т.е. это не мы такие умные, это мы книжки читаем.))) Хотя без Archimate никуда.)))**

ЕСТЕСТВЕННО МЫ РАССМАТРИВАЕМ СЛУЧАЙ КОГДА ОБЕ ПРАКТИКИ СУЩЕСТВУЮТ В КОМПАНИИ.

Практика развития в ИТ (автоматизация, цифровизация) есть всегда. Практически в любой Компании на любой стадии развития есть потребность в автоматизации и практика, обеспечивающая эту потребность разными способами. Т.е. развитие через автоматизацию - это гигиена операционной эффективности любой современной Компании.

Сам Process management и Практика проектирования/развития процессов в Process Management, зверь намного более редкий, обычно возникает на определенном этапе зрелости, как один из инструментов повышения эффективности и результативности. Может отсутствовать даже в достаточно успешных компаниях.

Начало сосуществования практик. Изначально на ум приходит такая хрестоматийная картинка).



IT (Развитие)

Process
management

Внутренний
контекст
(Инерционность
системы,
сопротивление
изменениям)

Обычно на старте **Process management** вот так.



В КАКИХ СЛУЧАЯХ ЭТИ ПРАКТИКИ НАЧИНАЮТ НУЖДАТЬСЯ ДРУГ В ДРУГЕ. ЗАЧЕМ ПРАКТИКЕ PROCESS MANAGEMENT АВТОМАТИЗАЦИЯ.

- Кейс 1. Автоматизация функций – это один из основных инструментов оптимизации процесса, на уровне функций (операций процесса)
- Кейс 2. Автоматизация процесса. СЭД/BRMS. Автоматическое назначение задач исполнителям, эскалация нарушений параметров процесса, мониторинг процесса и управленческие воздействия на экземпляр процесса (эскалация и реакция).
- Кейс 3. Автоматизация расчетов фактов(показателей) процессов. Данные для управления процессом. Контроль и инициация изменений процесса.

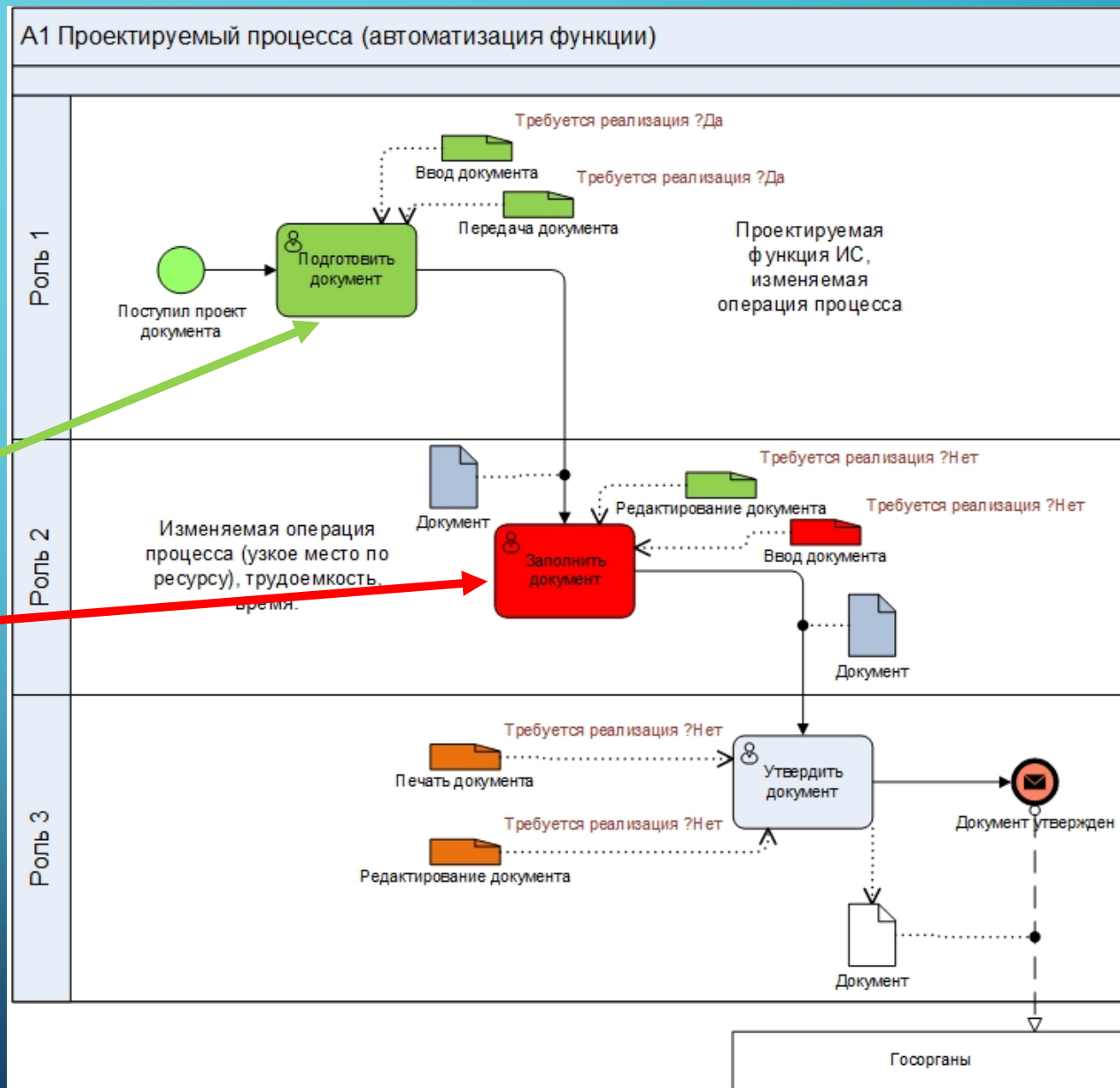
ЗАЧЕМ ПРАКТИКЕ PROCESS MANAGEMENT АВТОМАТИЗАЦИЯ?

КЕЙС 1. АВТОМАТИЗАЦИЯ **ФУНКЦИЙ** – ЭТО ОДИН ИЗ ОСНОВНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССА, НА УРОВНЕ ФУНКЦИЙ (ОПЕРАЦИЙ)

Бывают ситуации,
когда оптимизировать
процесс, средствами
Process management
НЕВОЗМОЖНО.

Тогда остаётся только
автоматизировать
чтобы расшить **узкое**
место. (Трудоемкость,
скорость).

Автоматизируем
функцию/операцию а
не процесс.

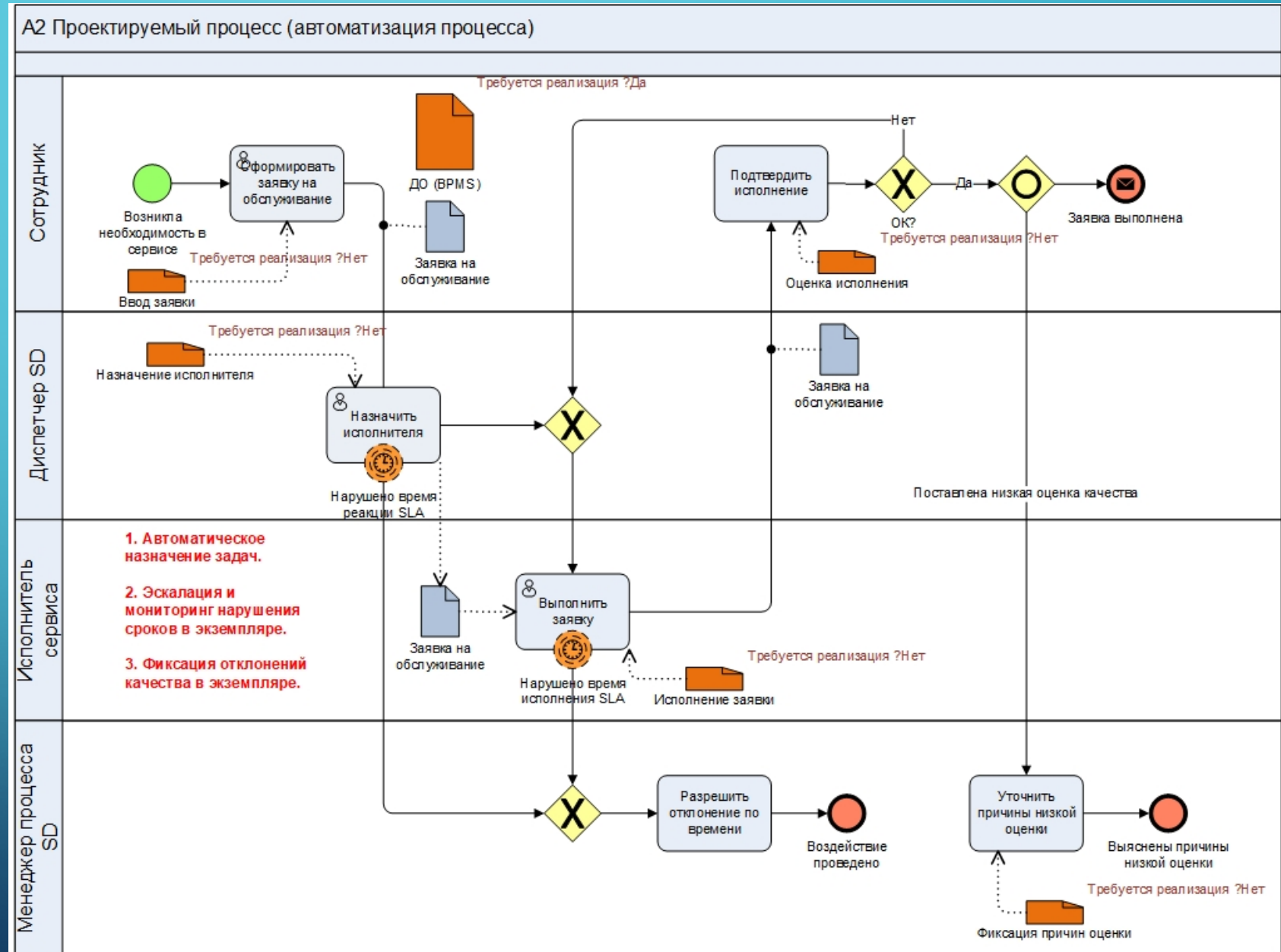


ЗАЧЕМ ПРАКТИКЕ PROCESS MANAGEMENT АВТОМАТИЗАЦИЯ?

КЕЙС 2. АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА. СЭД/ВРMS. МОНИТОРИНГ ПРОЦЕССА, КАК ОСНОВНОЙ ВИД УПРАВЛЕНИЯ МЕНЕДЖЕРА ПРОЦЕССА.

Основные преимущества.

1. Процесс(BPMS) сам управляет сотрудниками (назначение задач). Суть Process management/
2. Есть возможность назначения событий эскалации и соответственно мониторинга экземпляра менеджером.
3. Вопрос к workflow системе – это качество реализации спецификации BPMN. (С ДО Ay)))



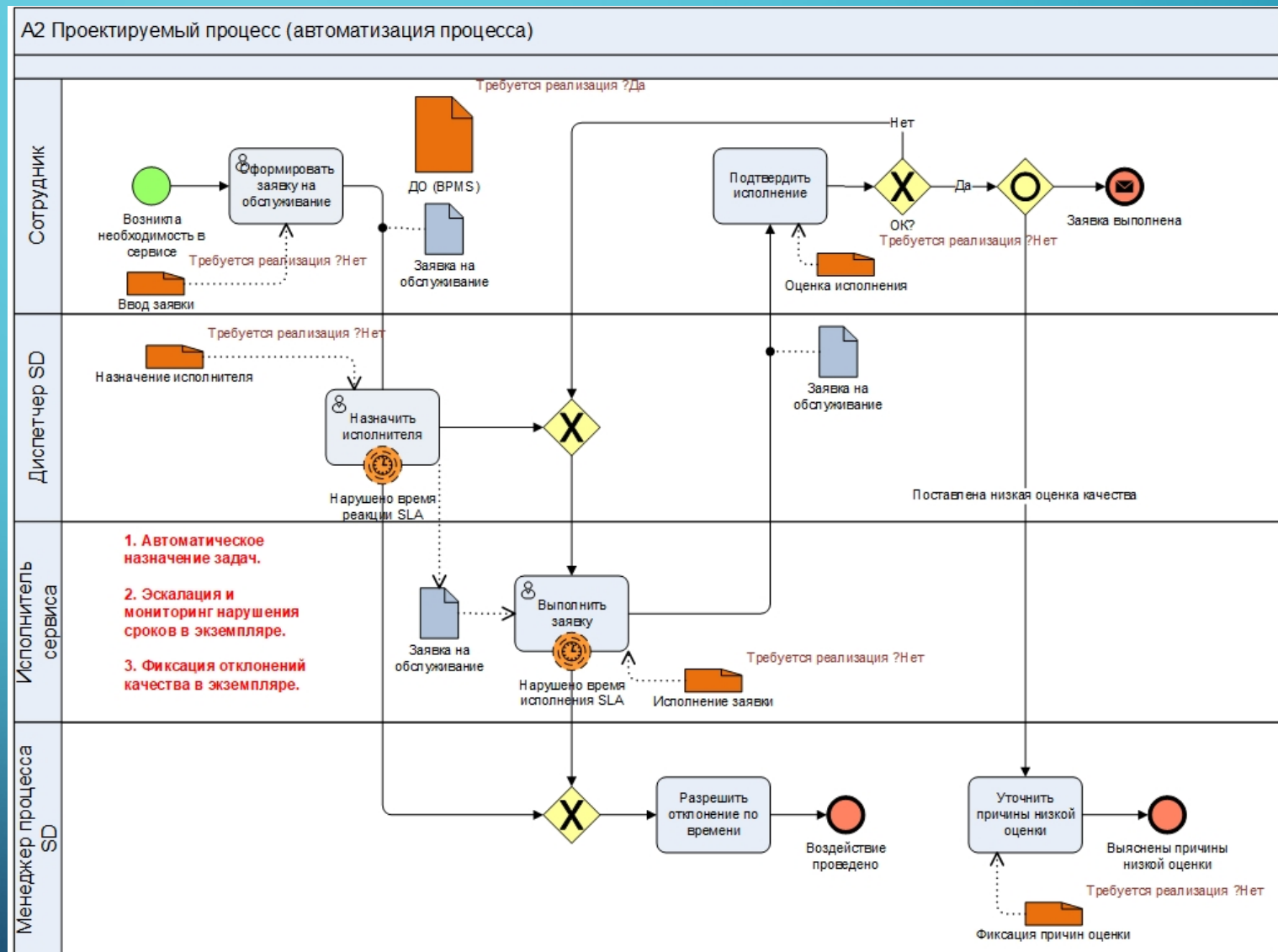
ЗАЧЕМ ПРАКТИКЕ PROCESS MANAGEMENT АВТОМАТИЗАЦИЯ?

КЕЙС 3. АВТОМАТИЗАЦИЯ РАСЧЕТОВ ФАКТОВ(ПОКАЗАТЕЛЕЙ) ПРОЦЕССОВ. КОНТРОЛЬ ПРОЦЕССА (ПОКАЗАТЕЛИ)

КАК ОСНОВНОЙ ВИД УПРАВЛЕНИЯ ВЛАДЕЛЬЦА ПРОЦЕССА

В BPMS можно измерять как KPI/PI очень многое

- Время (процесса/операции)
- Трудоемкость/стоимость (процесса/операции)
- Количество нарушений времени и среднее время нарушения
- Кол-во объектов
- Качество выполнения
- Возвраты
- Количество неуспешных результатов
- % выполнения плановых параметров
- **Вопрос к workflow системе — это качество реализации спецификации BPMN.**



ЗАЧЕМ ПРАКТИКЕ PROCESS MANAGEMENT АВТОМАТИЗАЦИЯ.

КЕЙС 3. АВТОМАТИЗАЦИЯ РАСЧЕТОВ ФАКТОВ(ПОКАЗАТЕЛЕЙ) ПРОЦЕССОВ. КОНТРОЛЬ ПРОЦЕССА (ПОКАЗАТЕЛИ) КАК ОСНОВНОЙ ВИД УПРАВЛЕНИЯ ВЛАДЕЛЬЦА ПРОЦЕССА

В Бизнес-системе в отсутствие (BPMS/Flow можно измерять как KPI/PI очень не многое)

- Время (процесса/этапа процесса) т.к. факт изменения статуса/состояния в виде времени и даты фиксируется в системе.
- Кол-во объектов.

Все остальное уже не гарантировано.

Такая реализация процесса происходит в 2-случаях, нет движка workflow в бизнес-системе, нет логики workflow в процессе (обычно case-логика «Продажи»).



Кстати один из следующих докладов по «Цифровой воронке продаж» будет использовать именно эту логику. Бизнес-объект и набор состояний.

В КАКИХ СЛУЧАЯХ ЭТИ ПРАКТИКИ НАЧИНАЮТ НУЖДАТЬСЯ
ДРУГ В ДРУГЕ. ЗАЧЕМ ПРАКТИКЕ РАЗВИТИЯ IT НУЖЕН
PROCESS MANAGEMENT.

- **Кейс 1.** Автоматизация как инструмент решения проблемы/боли сотрудника.
- **Кейс 2.** Боль ИТ. Хронический дефицит ресурсов автоматизации.
- **Кейс 3.** Качество проектирования целевого решения на основе модели процесса.

ЗАЧЕМ ПРАКТИКЕ РАЗВИТИЯ IT НУЖЕН PROCESS MANAGEMENT.

- **Кейс 1.** Предпосылки автоматизации. Без анализа процесса обычно мы решаем проблему/боль сотрудника.
- Преимущества (скорость/**преимущество ли???**), недостатки (**аспект Why?/Захман**), а зачем это компании.
- Очень часто решение проблемы/боли сотрудника никак не влияет на бизнес-результат. Зачем тратить дорогие ресурсы IT

ЗАЧЕМ ПРАКТИКЕ РАЗВИТИЯ IT НУЖЕН PROCESS MANAGEMENT.

- **Кейс 2.** Хронический дефицит ресурсов автоматизации.
- Если обычно в части сопровождения ситуация с ресурсами IT стабильная, то ситуация в части разработки/автоматизации почти всегда характеризуется дефицитом ресурсов. Т.е. всегда стоит дилемма что автоматизировать в данный момент.
- Отсутствие бизнес-пользы в изменении не позволяет **приоритизировать задачи изменений и получать максимум эффекта** от имеющихся ресурсов.
- Минимально необходимый ответ об уровне бизнес-пользы формируется только на основе анализа процесса, как базового носителя бизнес-результата. **Функция сотрудника не формирует бизнес-результат** (в лучшем случае его часть).

ЗАЧЕМ ПРАКТИКЕ РАЗВИТИЯ ИТ НУЖЕН PROCESS MANAGEMENT?

- Кейс 3. Проектирования целевого решения ИТ на основе модели процесса. С учетом Archimate и UML BS качество проектирования ИТ решения можно сделать очень высоким. Противоречие с квалификацией БА и реальной потребностью в 90% случаев (Подробно). ЗНА из модели. Диаграмма состояний.

Ввод документа (Программный продукт)

Отчеты Действия Сохранить Заккрыть

Основные

Название: Ввод документа

*Тип: Функция ИС

Версия:

Категория: X ...

Требуется реализация: ☒

Руководство пользователя: X ...

Ссылка на запуск функции: X ...

Требования к реализации: X ...

Файл: X ...

Комментарий:

История версий

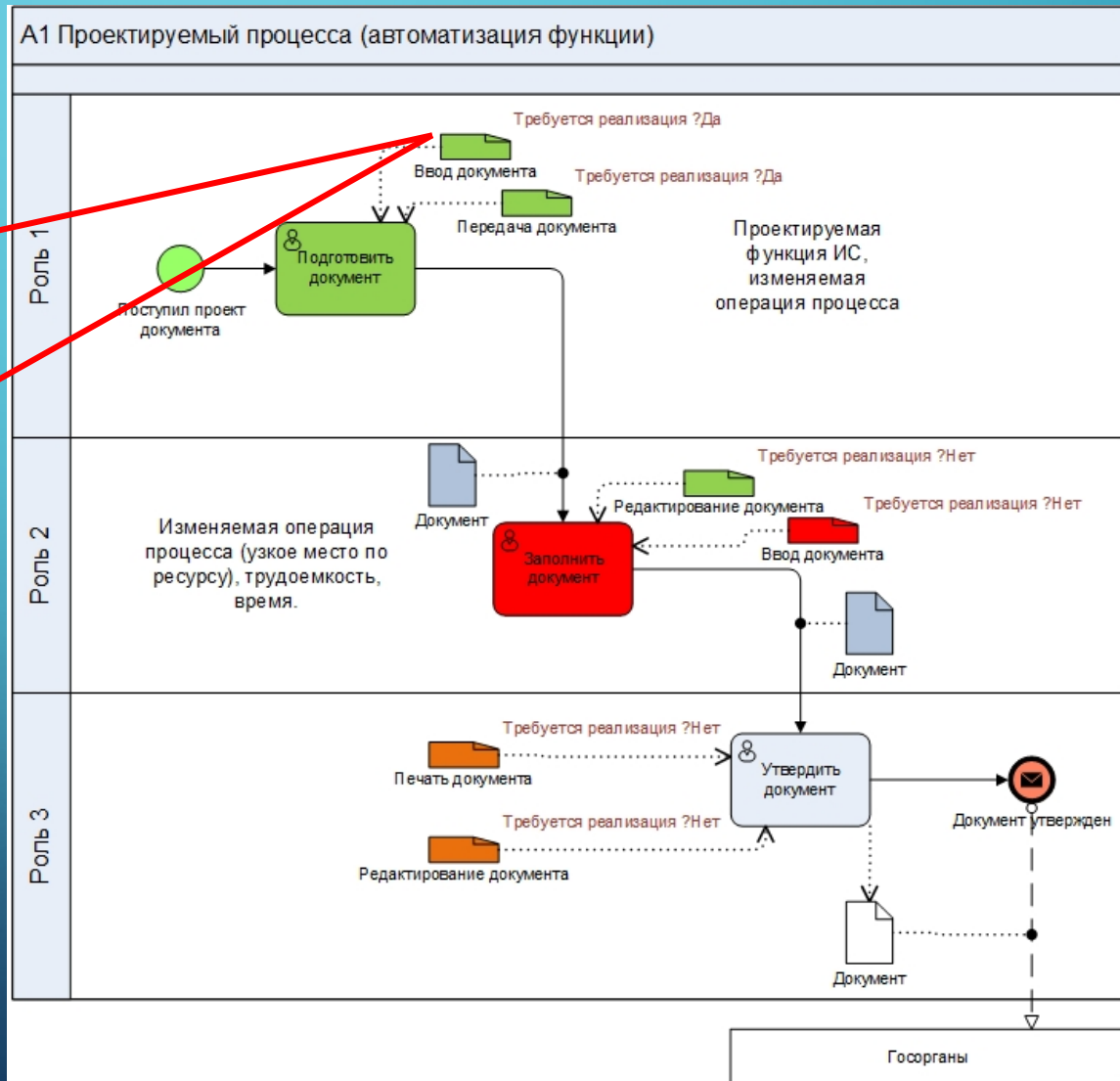
.....

Формирует электронные документы

Исходящие связи с единицами деятельности

Формирует бумажные документы

Единица деятельности	Тип связи
A1.1 Подготовить документ	поддерживается
*	



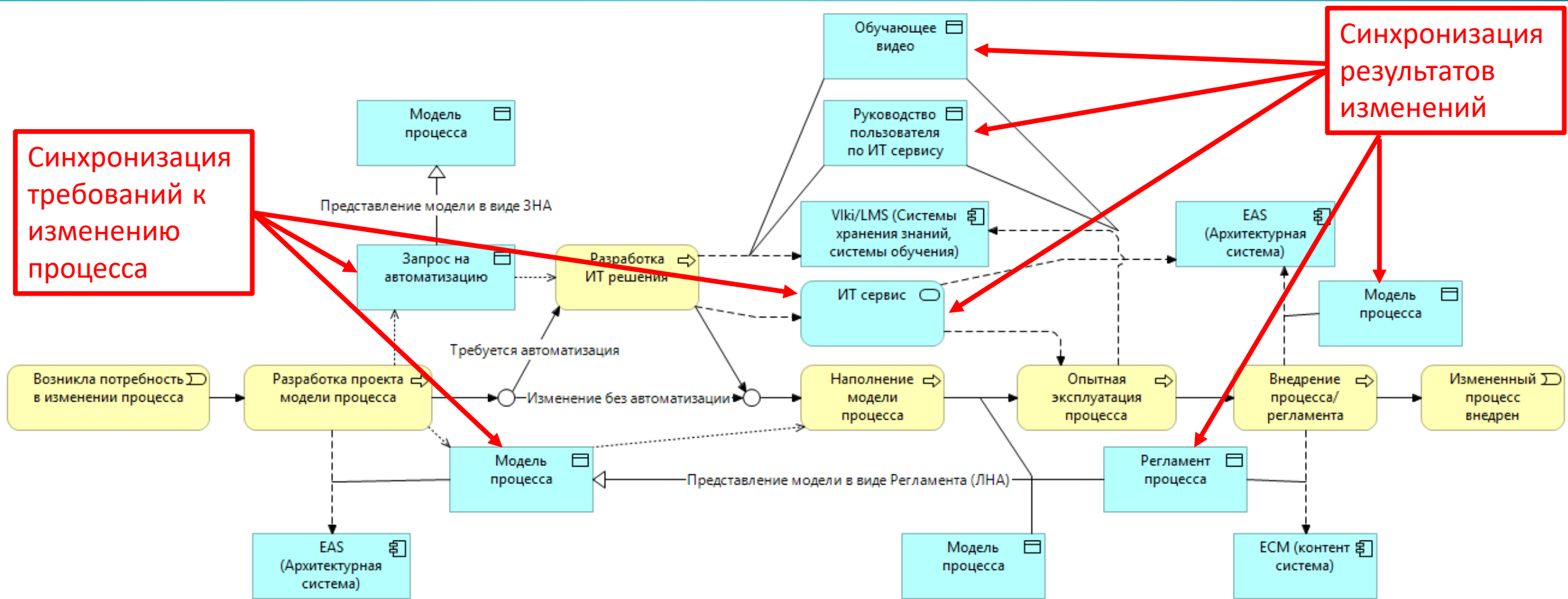
ЗАЧЕМ ПРАКТИКЕ РАЗВИТИЯ ИТ НУЖЕН PROCESS MANAGEMENT?

- Кейс 3. Проектирования целевого решения ИТ на основе модели процесса. С учетом Archimate и UML BS качество проектирования ИТ решения можно сделать очень высоким. Противоречие с квалификацией БА и реальной потребностью в 90% случаев (Подробно). ЗНА из модели.

Как спроектировать эффективное ИТ решение?

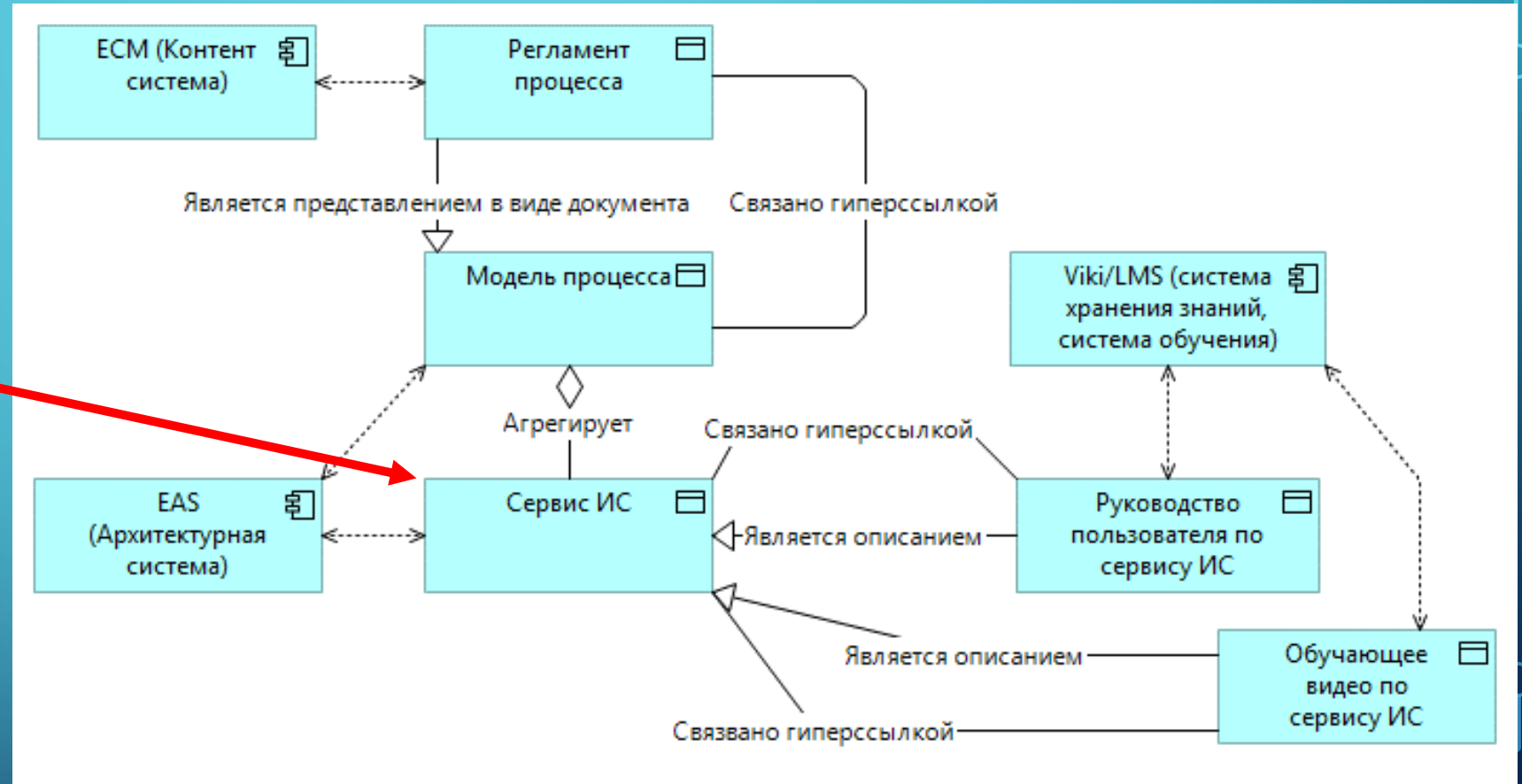
- Качественные бизнес-требования реально построенные на изменение параметров бизнеса/процесса на основе анализа модели. Без модели процесса спроектировать бизнес-требования качественно получается редко.
- Качественное проектирование решения. Процессный анализ, бизнес-анализ, системный анализ.
- Проблема решения широта спектра 3-х видов анализа. Инструменты разные в зависимости от части данного спектра (От BPM СВОК/BPMN, до BABOK/Archimate/UML). Обычно имеющимся персоналом аналитиками мы закрываем только часть этого спектра в силу объективных причин (это разные профессии) и субъективных причин (квалификация имеющегося персонала)
- Но в абсолютном большинстве случаев сложное проектирование решения и не требуется т.к. все сводится к относительно небольшим доработкам.

Так что потенциальные возможности системы (BS) в части проектирования решения Archimate + UML применятся будут достаточно редко.



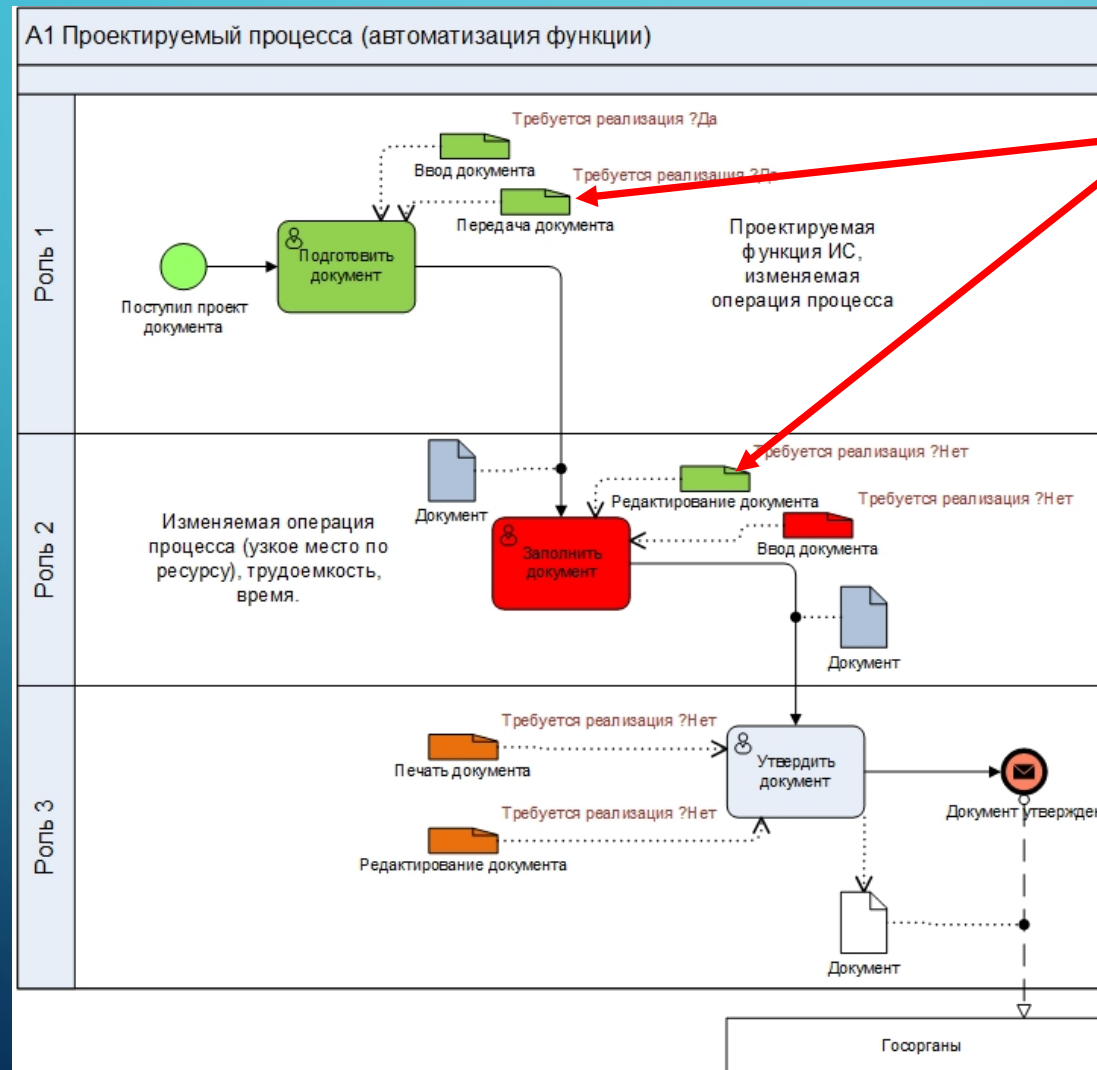
РЕШЕНИЕ ПО СИНХРОНИЗАЦИИ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ БАЗЫ ЗНАНИЙ (ЧТО ЭТО?). EAS КАК ЕДИНАЯ ТОЧКА ДОСТУПА К БАЗЕ ЗНАНИЙ.

Зачем нужен сервис ИС, как отдельный строительный блок? Переиспользование, независимость изменений в т.ч. Связанных артефактов. Понятие ВВ и принцип переиспользования (TOGAF).



Таким образом база знаний Компании – это не какая то одна информационная система, а совокупность систем, содержащих ответы на вопросы/аспект Как?/How? и Зачем?/Why? (Захман фреймворк). Архитектурная система дает единый интерфейс доступа ко всем типам знаний.

РЕШЕНИЕ ПО СИНХРОНИЗАЦИИ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.
ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ БАЗЫ ЗНАНИЙ. ВИД КОНЕЧНОГО
РЕЗУЛЬТАТА - ИНТЕРАКТИВНАЯ МОДЕЛЬ ПРОЦЕССА КАК **ЕДИНЫЙ ИНТЕРФЕЙС**
КОРПОРАТИВНОЙ БАЗЫ ЗНАНИЙ В ЧАСТИ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.



Сервисы ИС.

Также из
интерактивной
модели есть
ссылка на скан
Регламента.

РЕШЕНИЕ ПО СИНХРОНИЗАЦИИ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ БАЗЫ ЗНАНИЙ. ВИД КОНЕЧНОГО РЕЗУЛЬТАТА - ИНТЕРАКТИВНАЯ МОДЕЛЬ ПРОЦЕССА КАК ЕДИНЫЙ ИНТЕРФЕЙС КОРПОРАТИВНОЙ БАЗЫ ЗНАНИЙ.

The screenshot displays the Business Studio Portal interface. The top navigation bar includes tabs for 'Персональная страница', 'Бизнес-архитектура', 'Обсуждения', and 'Администрирование'. The left sidebar shows a hierarchical tree structure under 'Навигатор', with categories like 'ECM (Управление контентом)', 'ERP/MRO (Управление ресурсами предприятия)', and '1C ERP'. The main content area displays a report titled 'Отчет: Параметры программного продукта' and a section 'Функция ИС: Согласование КП'. Below this, a 'Руководство пользователя' section contains a link: 'Руководство пользователя по ссылке: [Согласование конкурентного листа](#)'. A green arrow points from a text box to this link. The right sidebar features a 'Написать новое сообщение:' form and a 'Прикрепить файл:' section. The bottom of the page shows report metadata: 'Отчет сформирован: 19.08.2025 08:36', 'Просмотров: 8', and a 'Ссылка на отчет: [Согласование КП \(Параметры программного продукта\)](#)'.

Ссылка на внешний артефакт сервиса ИС, Руководство пользователя, видео инструкция. Здесь может также быть ссылка на запуск сервиса ИС.

ПРОБЛЕМЫ СИНХРОНИЗАЦИИ РЕЗУЛЬТАТОВ НА СТАРТЕ.

- На старте у нас нет идеальной картины, т.е. каждая практика живет асинхронно и параллельно как точки зрения процессов так и точки зрения управления артефактами.
- Какая картина будет идеальной? Архитектура/иерархия ИС на стороне архитектурной системы должна быть полностью синхронизирована с системой хранения артефактов ИТ (Руководства, видео-инструкции), но так точно не будет на старте и скорее всего не получится выровнять даже в последующем. Но нам это и не нужно.
- А чего будет достаточно для организации нормального взаимодействия?

ПРОБЛЕМЫ СИНХРОНИЗАЦИИ РЕЗУЛЬТАТОВ НА СТАРТЕ.

ТРЕБОВАНИЯ К СИСТЕМАМ ОКРУЖЕНИЯ АРХИТЕКТУРНОЙ СИСТЕМЫ И ОРГАНИЗАЦИИ ХРАНЕНИЯ КОНТЕНТА

- Принцип «Нет большим документам» не пиши руководство пользователя как документ на 200 страниц. Он станет бесполезен, если я не смогу сослаться в сервисе на конкретное место.
- Формируй пользовательскую документацию/контент как иерархию (систему хранения), каждый блок этой иерархии в идеале не должен превышать 1 страницу. Видео инструкция не должна превышать несколько минут записи. Возможные варианты иерархии хранения (Модуль/Сервис, Объект данных/Сервис)
- Каждый уровень/элемент иерархии хранения должен иметь адрес интерпретируемый браузером и имеющий следующую логику формирования («неизменяемый префикс/GUID элемента»), требование к логике системы окружения. Пример из nextcloud <https://ncbs.holdcable.com/index.php/f/18102>
<https://ncbs.holdcable.com/index.php/f/15062>

ОСОБЕННОСТИ РЕГЛАМЕНТНОЙ ЧАСТИ КОРПОРАТИВНОЙ БАЗЫ ЗНАНИЙ. РЕГЛАМЕНТЫ ПРОЦЕССОВ.

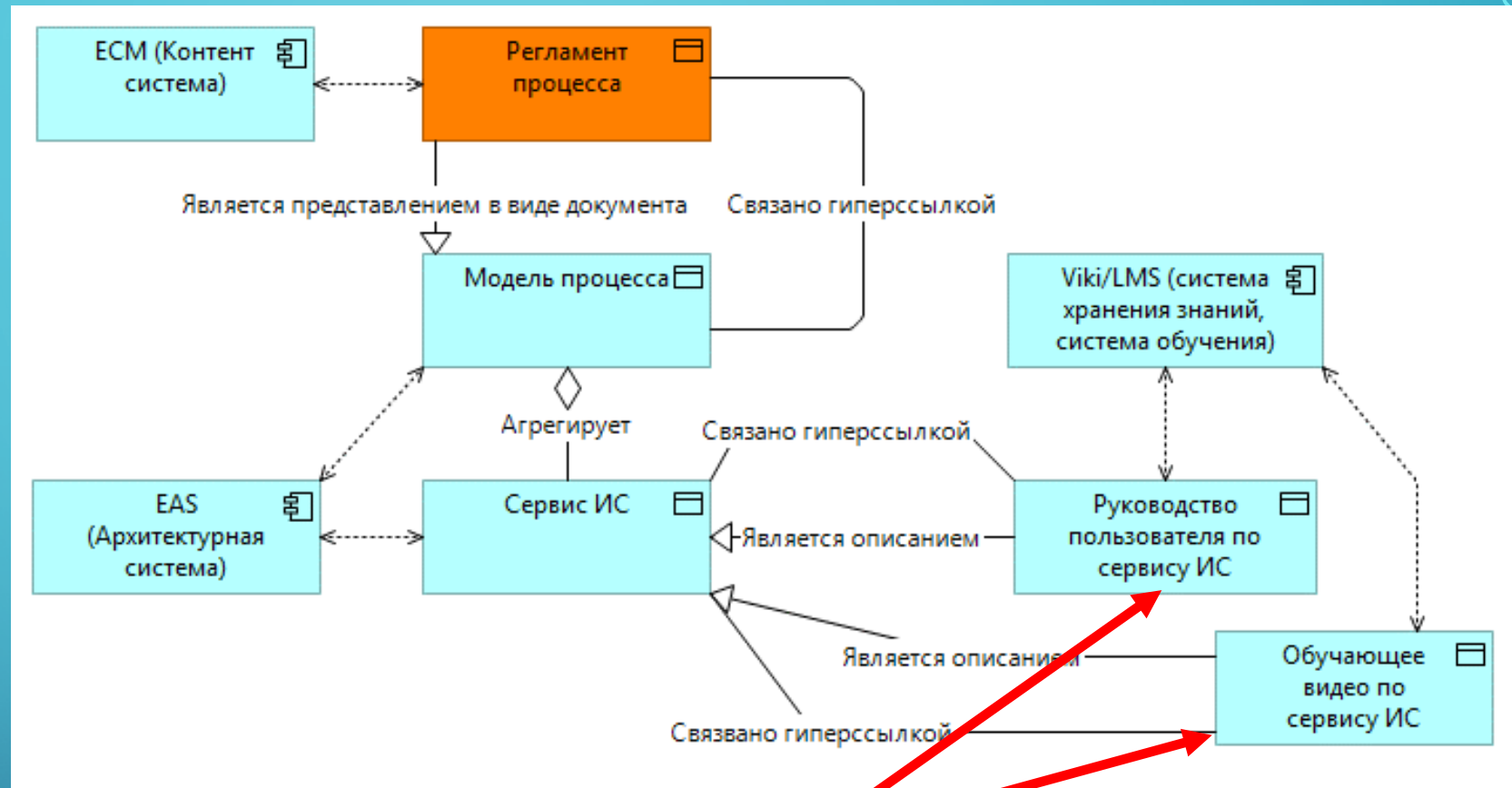
- **Регламент процесса** — это корпоративный локальный нормативный акт, который содержит в себе не только знания о том, как выполнять процесс, но и задает требования обязательные к выполнению сотрудником.
- Внедрение Регламента процесса характеризуется **особым процессом**, который подразумевает формальное утверждение руководителем компании и формальным ознакомлением сотрудника с его содержанием. Это долго и дорого. **Синие подписи как аргумент в суде.**
- Риски судебных разбирательств с сотрудником на основе регламента, зачастую не окупаются трудоемкостью формального процесса изменений. Т.е. если пытаться занести в регламент все знания о процессе, то он гарантированно умрет, т.к. мы не сможем его вовремя актуализировать.
- Поэтому этот вид артефактов нужно делать минимально достаточным для компенсации рисков Компании и уж точно не тянуть туда элементы базы знаний, связанные с функционированием ИС или другие виды контента, обеспечивающих подробное описание деятельности на уровне операций процесса.

ОСОБЕННОСТИ РЕГЛАМЕНТНОЙ ЧАСТИ КОРПОРАТИВНОЙ БАЗЫ ЗНАНИЙ

Сервис ИС является частью модели процесса.

В сервисе ИС есть ссылка на контент/артефакты, описывающий его выполнение.

Но это описание не является частью регламента



Артефакты, описывающие сервис информационной системы, хранятся независимо и могут быть доработаны/изменены в рамках другого процесса, не затрагивающего формальный процесс регламентации. Т.е. эта часть базы знаний может актуализироваться независимо(асинхронно). Скорость изменений выше, трудоемкость изменений ниже, риски рассинхрона, но в модели процесса мы всегда будем иметь ссылку на последнюю версию.

ЦЕЛЕВАЯ КАРТИНА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРАКТИК.



Повышение
эффективности
изменений за счет
синергии/
синхронизации
практик и
результатов.



Внутренний
контекст
(Инерционность
системы)



ЦЕЛЕВАЯ КАРТИНА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРАКТИК (СИНЕРГИЯ ДЕЙСТВИЙ И РЕЗУЛЬТАТОВ). МОТИВАТОР 😊



АРХИТЕКТОР - УМНОЖАЙ
ПОЛЬЗУ КОРПОРАТИВНОЙ
МОДЕЛИ И АРХИТЕКТУРНОЙ
ПРАКТИКИ.



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ.

- Телегин Алексей
- +7(912)630-37-27
- i@alexeytelegin.ru

