

МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРИ ПРОЕКТИРОВАНИИ ИТ-РЕШЕНИЙ

Под кураторством:



ЗОЛОТАРЕВА ДАРЬЯ
Бизнес-аналитик
«Газпромнефть-ЦР»



ВИКТОРИЯ РЕЗАНОВА
Руководитель центра компетенций
бизнес-анализа
«Газпромнефть-ЦР»

КАКИМИ ПРОБЛЕМАМИ СТАЛКИВАЮТСЯ
АКАЗЧИК И ПРОЕКТНАЯ КОМАНДА ПРИ
ЕАЛИЗАЦИИ ИТ-РЕШЕНИЙ?

ПРОБЛЕМАТИКА



РИСК «НЕГОТОВНОСТИ» ПРОЦЕССА К АВТОМАТИЗАЦИИ

01

АВТОМАТИЗАЦИЯ
ХАОСА

02

«ПЛАВАЮЩИЕ»
ГРАНИЦЫ РЕШЕНИЯ

03

«НЕОПРЕДЕЛЕННАЯ
БИЗНЕС-
ЦЕННОСТЬ»

04

НЕПОЛНОТА
ТРЕБОВАНИЙ

05

ОШИБКИ ВЫБОРА
СИСТЕМЫ

ЧТО ЗНАЧИТ «ГОТОВНОСТЬ» К АВТОМАТИЗАЦИИ?

ФОРМАЛЬНОЕ ОПИСАНИЕ БП

ГАРАНТИЯ ЕДИНОГО ВОСПРИЯТИЯ ПРОЦЕССА ВСЕМИ УЧАСТНИКАМИ

МЕТРИКИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

ПРОЗРАЧНОЕ ВОПРИЯТИЕ ИЗМЕНЕНИЯ И ИЗМЕРИМОСТЬ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТА

ПОТРЕБИТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТА
ПРОЦЕССА

ГАРАНТИЯ УЧЕТА ИНТЕРЕСОВ ВСЕХ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

УЧАСТНИКИ ПРОЦЕССА

ОСНОВА ДЛЯ РОЛЕВОЙ МОДЕЛИ будущего ИТ-РЕШЕНИЯ

ШАГИ БП К АВТОМАТИЗАЦИИ

**КЛЮЧ К ВЫЯВЛЕНИЮ ГРАНИЦ РЕШЕНИЯ, ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКИХ СЦЕНАРИЕВ
И ТРЕБОВАНИЙ**

КАК ОБЕСПЕЧИТЬ «ВЫСОКУЮ» ГОТОВНОСТЬ ПРОЦЕССА К АВТОМАТИЗАЦИИ?

МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

это набор действий, создающих представление существующего или предполагаемого бизнес-процесса

Бизнес-процессы могут моделироваться **на разных уровнях детализации**, от очень абстрактного до очень подробного. Законченная модель обычно представляет процесс **под несколькими углами зрения**, служащими разным целям.

«Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 3.0»

МОДЕЛИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОЕКТИРОВАНИЯ

ЖИЗНЬ



ПОДОБИЕ

ПОЛНОТА

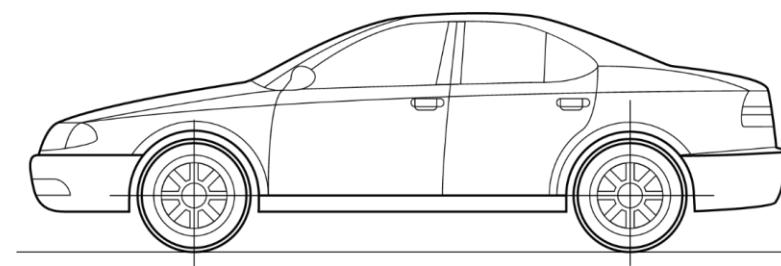
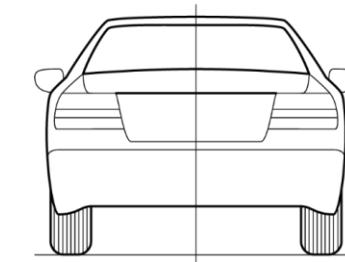
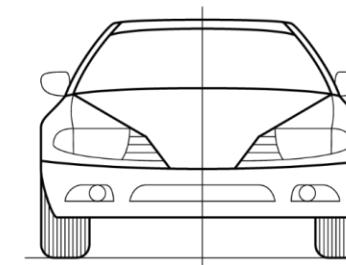
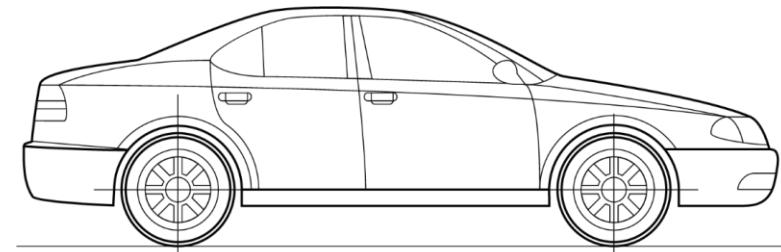
НАГЛЯДНОСТЬ

АКТУАЛЬНОСТЬ

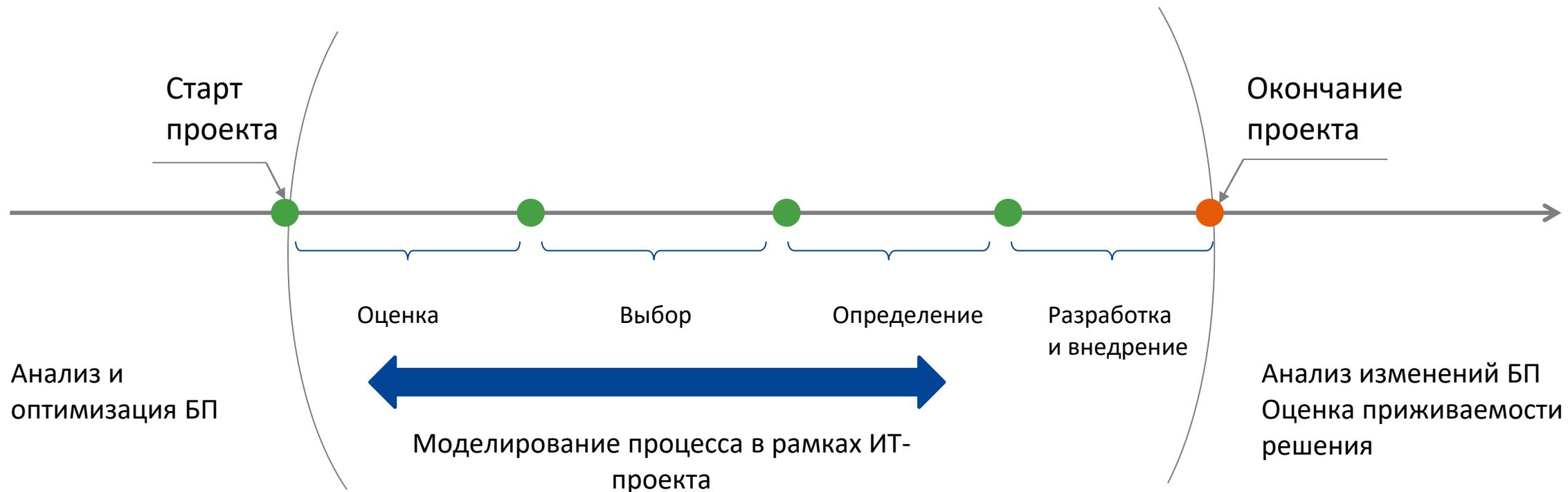
ПРЕОБРАЗОВАНИЕ

РЕГЛАМЕНТАЦИЯ

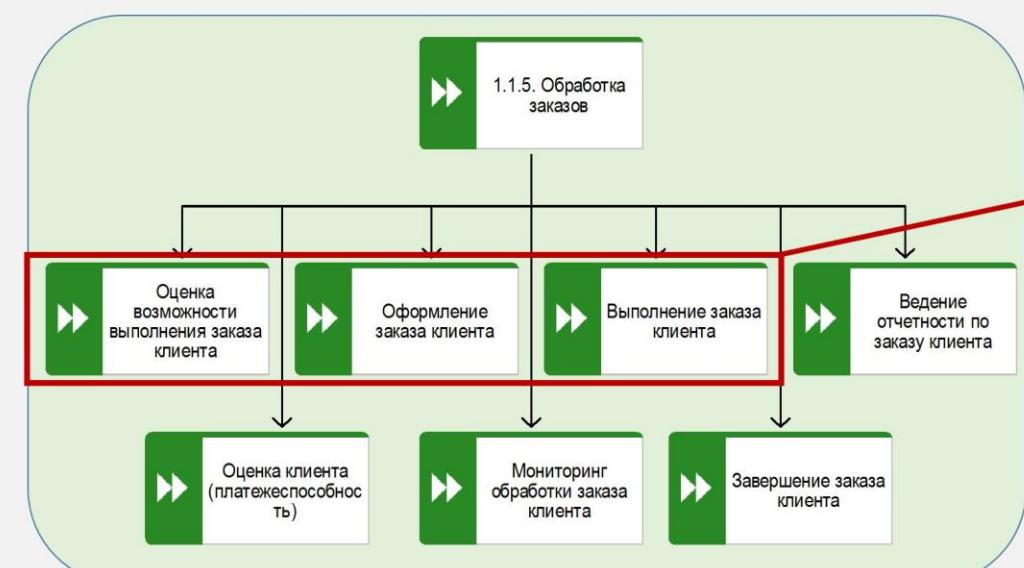
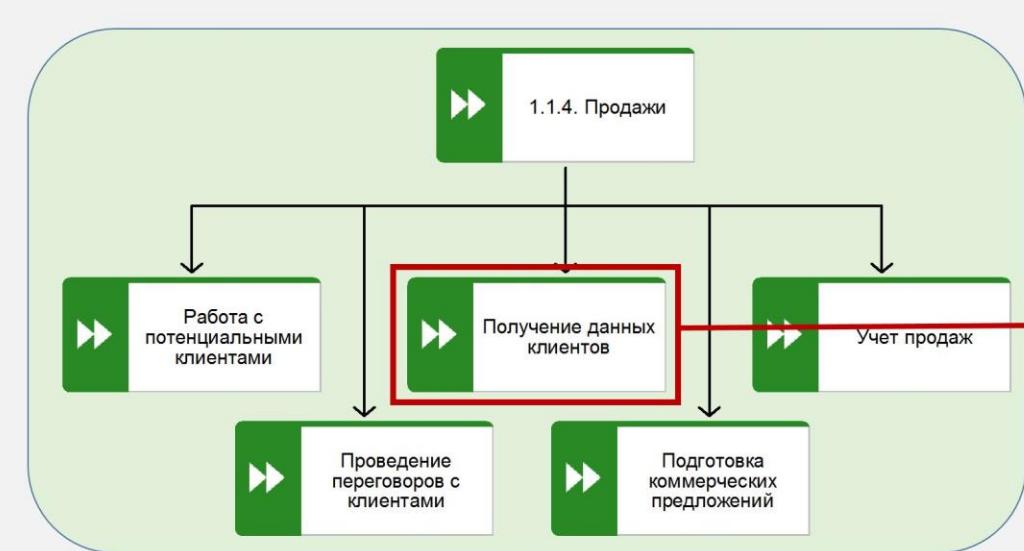
МОДЕЛЬ

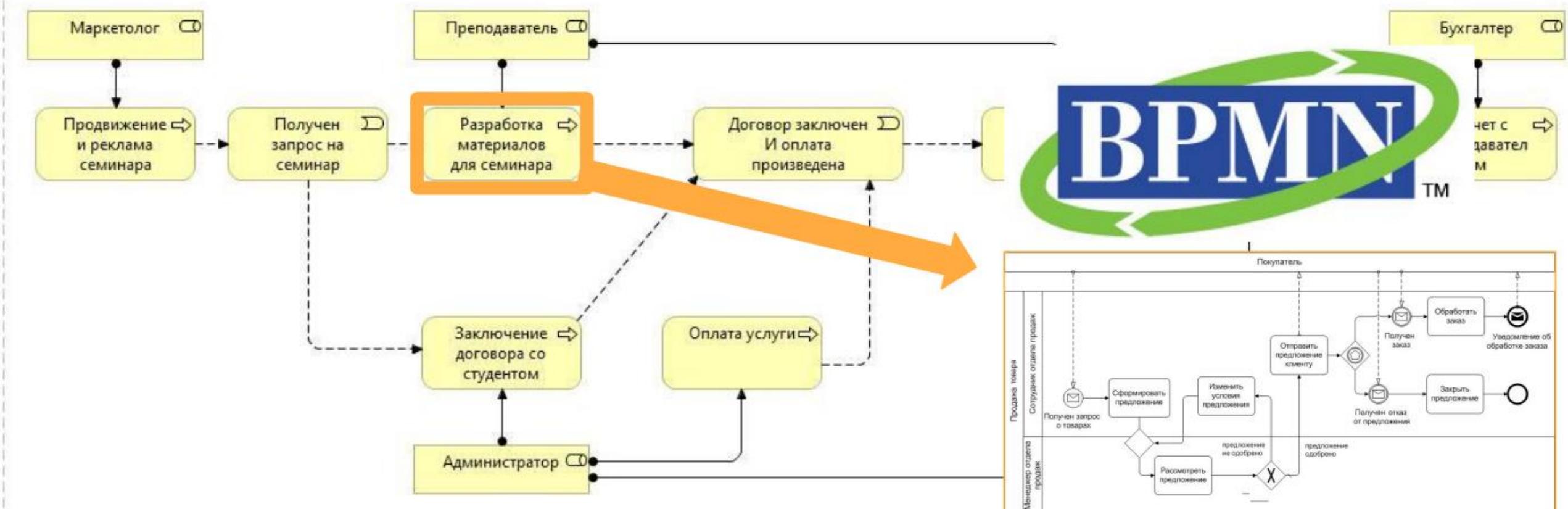


МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА В ИТ / ЦТ ПРОЕКТАХ

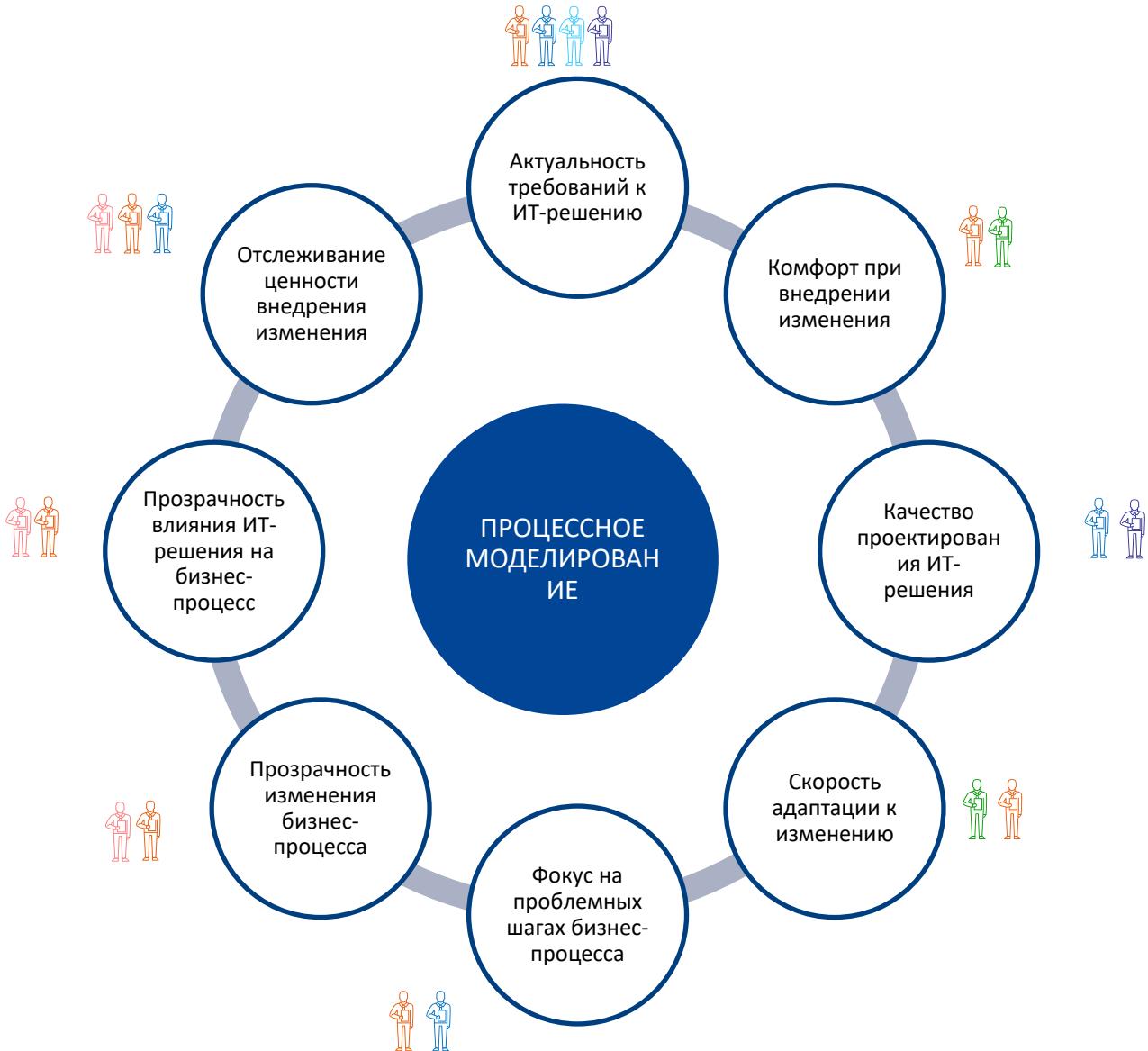


Процесс взаимодействия с клиентами от заказа до платежа





ЦЕННОСТЬ МОДЕЛИРОВАНИЯ ПРОЦЕССА С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ



	Владелец ИТ-решения
	ИТ-архитектор
	Руководитель проекта
	Эксперт ИК ЦТ
	Конечный пользователь
	Команда разработки

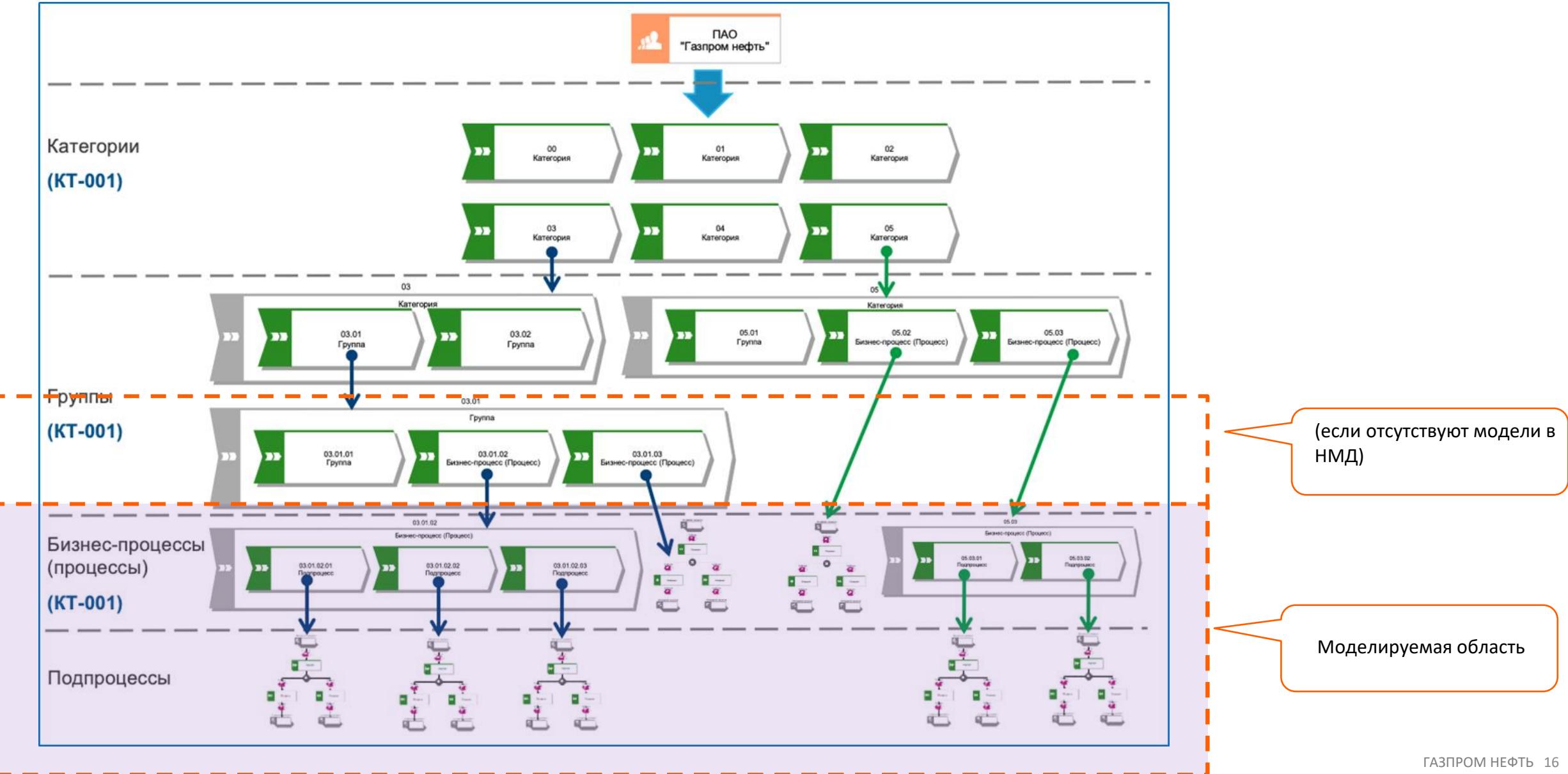
НАЗНАЧЕНИЕ МОДЕЛИРОВАНИЯ В ПРОЕКТАХ ИТ И ЦТ

- Описание контекста и скоупа ИТ-решения и проекта
- Связь между требованиями проекта, бизнес-процессами, сценариями и функциями ИТ-решения
- Понимание влияния разрабатываемого / изменяемого в рамках проекта ИТ-решения на бизнес-процессы
- формирование основы для последующей стандартизации процессов в КТ-001 (вне проекта):
 - актуализация НМД по существующему процессу
 - создание НМД по новому процессу

МОДЕЛИРОВАНИЕ В ПРОЕКТАХ ИТ И ЦТ

	Уровень модели	Назначение	Объекты модели	Связь с требованиями	Этап проекта
0	Сквозной процесс, затрагиваемый проектом	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Скоуп ИТ-решения (процессный объем) ➤ Контекст решения 	Бизнес-процессы, затрагиваемые ИТ-решением (КТ-001)	Бизнес-требование (БТ)	Оценка
1	Бизнес-процессы, изменяемые в рамках проекта	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Основа для последующей регламентации ➤ Разделение зон процессов между ИТ-решениями / ИТ-системами ➤ Выделение операций БП, изменяемых в рамках проекта / ИТ-решения ➤ Связь со смежными БП 	Операции бизнес-процессов	Требования заинтересованных сторон (ТЗС) + Связь с функциями ИТ-решения	Оценка + Выбор (детализация)
2	Детальные сценарии работы	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Детализация изменяемых операций БП до уровня операций в ИТ-решении ➤ Разделение зон ответственности между разными ролями пользователей (бизнес-роли) и ИТ-системами ➤ Проверка полноты, достаточности и логичности ФТ ➤ Связь со смежными ИТ-решениями 	Операции, выполняемые пользователями и ИТ-системами	Функциональные требования (ФТ) Требования к интеграциям (ТИ)	Выбор + Определение (корректировка ИТ-систем после АК/ТС)

СВЯЗЬ С ПРОЦЕССНОЙ МОДЕЛЬЮ КОМПАНИИ: УРОВНИ МОДЕЛИ



МОДЕЛИРОВАНИЕ: УРОВЕНЬ 0 (СКВОЗНОЙ ПРОЦЕСС, ЗАТРАГИВАЕМЫЙ ПРОЕКТОМ)

- ЭТАП ОЦЕНКА

Процессный объем проекта

=

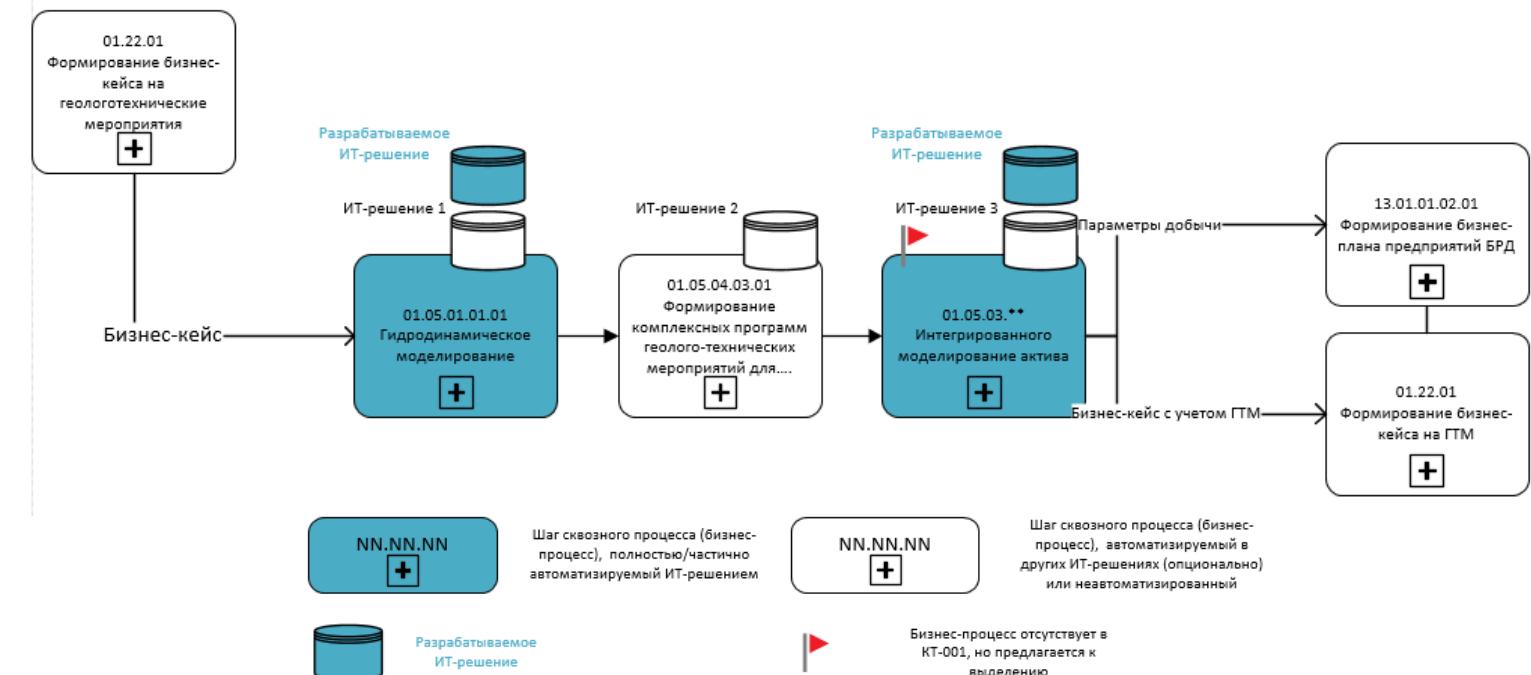
изменяемые в рамках проекта процессы сквозного процесса

- действующие процессы, описанные в НМД (в примере: 01.05.01.01.01 - указывается номер конкретного процесса)
- процессы, которые необходимо будет стандартизировать (вне проекта): в процессном объеме оказывается тот уровень (группы) процесса, который нам известен (в примере: 01.05.03), а на схеме отмечается значком, что сейчас процесса в КТ-001 нет

+

(могут быть) отдельные процессы вне сквозного процесса

ОБЯЗАТЕЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ МОДЕЛИРОВАНИЯ В ПРОЕКТЕ



НАЗНАЧЕНИЕ

- Скоуп ИТ-решения (процессный объем)
- Контекст решения

СОСТОИ ИЗ (объекты модели)

- Изменяемые в проекте процессы
 - действующие процессы, описанные в НМД
 - процессы, которые необходимо будет стандартизировать (вне проекта)
- смежные процессы, если в результате проекта изменятся требования к их входам / выходам

ПОКАЗЫВАЕТ

- Связь бизнес-процессов, составляющих сквозной сценарий
- Взаимосвязь со смежными бизнес-процессами без детализации
- Процессные границы проекта

СВЯЗЬ С

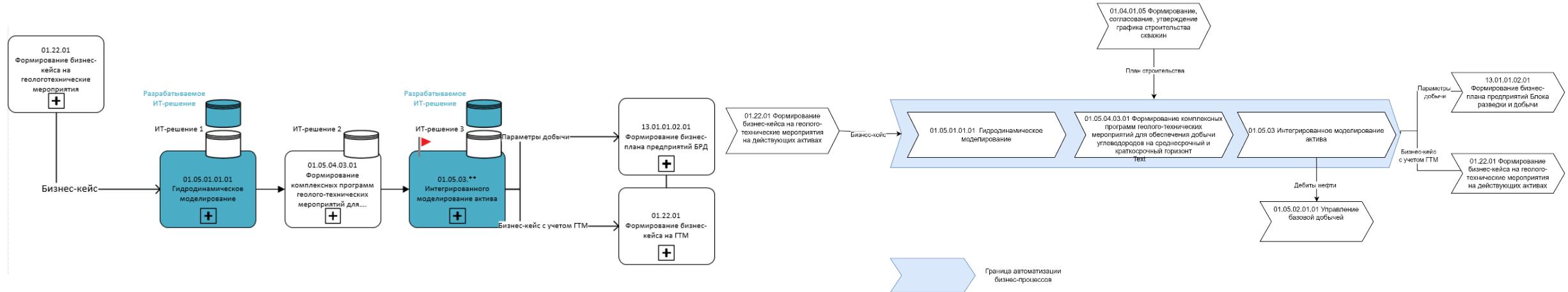
- бизнес-требованиями
- Бизнес-эффектами проекта

МОДЕЛИРОВАНИЕ: УРОВЕНЬ 0 (СКВОЗНОЙ ПРОЦЕСС, ЗАТРАГИВАЕМЫЙ ПРОЕКТОМ)

- ЭТАП ОЦЕНКА

НОТАЦИЯ

Допустима любая, позволяющая отразить все обязательные пункты



ОБЯЗАТЕЛЬНО К ОТРИСОВКЕ НА СХЕМЕ

- шаги сквозного процесса на уровне бизнес-процессов / подпроцессов;
- изменяемые шаги сквозного процесса (зона автоматизации)
- номера бизнес-процессов в КТ-001 при наличии в каталоге

ОПЦИОНАЛЬНО К ОТРИСОВКЕ НА СХЕМЕ

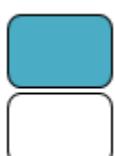
- ИТ-решения или ИТ-системы;
- объекты данных
- связи между бизнес-процессами

РЕКОМЕНДАЦИИ К ОТРИСОВКЕ

- Схема может состоять из одного БП, но рекомендуется выделить подпроцессы, если БП – большой и содержит десятки операций

МОДЕЛИРОВАНИЕ: УРОВЕНЬ ДЕТАЛИЗАЦИИ 1 (БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ ИЛИ ПОДПРОЦЕССЫ, ИЗМЕНЯЕМЫЕ ИТ-РЕШЕНИЕМ) - ЭТАП ОЦЕНКА

НАЗНАЧЕНИЕ	<ul style="list-style-type: none">➤ Основа для последующей регламентации➤ Разделение зон процессов между ИТ-решениями / ИТ-системами➤ Выделение операций БП, изменяемых в рамках проекта / ИТ-решения➤ Связь со смежными БП	ОБЯЗАТЕЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ МОДЕЛИРОВАНИЯ В ПРОЕКТЕ
ПОКАЗЫВАЕТ	<ul style="list-style-type: none">➤ Изменяемую часть всех автоматизируемых в решении бизнес-процессов или подпроцессов➤ Связь автоматизируемых / изменяемых бизнес-процессов или подпроцессов между собой	
СОСТОИТ ИЗ (объекты модели)	<ul style="list-style-type: none">➤ Операций бизнес-процесса	
СВЯЗЬ С	<ul style="list-style-type: none">➤ требованиями заинтересованных сторон➤ Бизнес-эффектами проекта➤ Функциями ИТ-решения	



Операции бизнес-процесса,
автоматизируемые в проекте

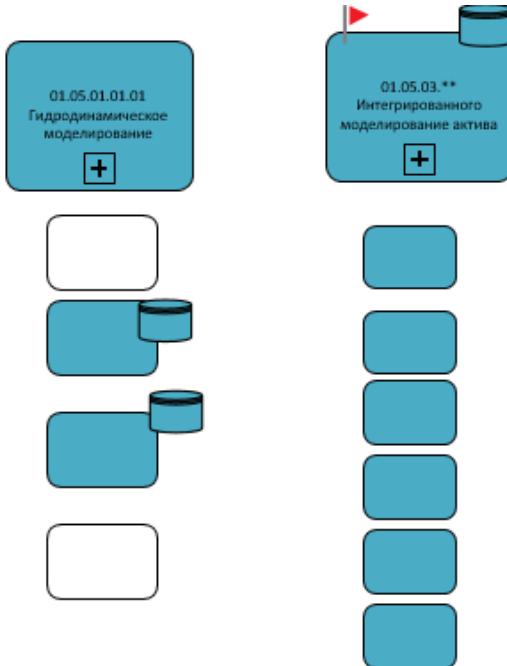


Операции бизнес-процесса,
Неавтоматизируемые в проекте

МОДЕЛИРОВАНИЕ: УРОВЕНЬ ДЕТАЛИЗАЦИИ 1 (БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ ИЛИ ПОДПРОЦЕССЫ, ИЗМЕНЯЕМЫЕ ИТ-РЕШЕНИЕМ) - ЭТАП ОЦЕНКА - ВЫБОР

НОТАЦИЯ

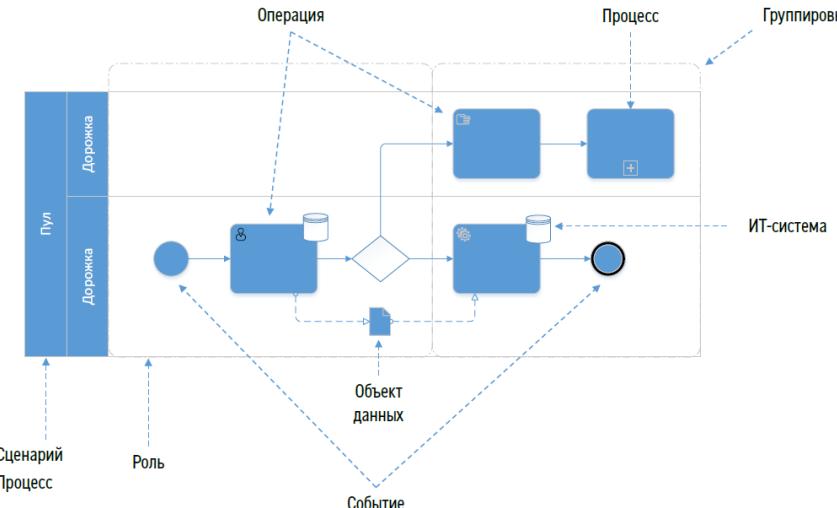
Допустима любая, позволяющая отразить все обязательные пункты



РЕКОМЕНДАЦИЯ ПО ВЫБОРУ НОТАЦИИ

- EPC - если существует модель процесса в ARIS
- BPMN:
 - много интеграций
 - необходимо согласовать разделение зон ответственности
 - сложное кросс-функциональное взаимодействие

ПОДХОД К МОДЕЛИРОВАНИЮ ПРОЦЕССОВ В ИТ И ЦТ ПРОЕКТАХ. ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ BPMN ДЛЯ МОДЕЛИРОВАНИЯ СЦЕНАРИЕВ



ОБЯЗАТЕЛЬНО К ОТРИСОВКЕ НА СХЕМЕ

- Операции бизнес-процесса
- Изменяемые шаги бизнес-процесса (зона автоматизации) / тип операции (ручная, пользовательская)
- Исполнитель операции (минимально - на уровне отдела / подразделения)
- ИТ-решения или ИТ-системы - на этапе Выбор
- объекты передаваемых данных - на этапе Выбор

ОПЦИОНАЛЬНО:

- Операции, выполняемые ИТ-системами
- Потоки сообщений (для описания межпроцессного и межсистемного взаимодействия)

МОДЕЛИРОВАНИЕ: УРОВЕНЬ ДЕТАЛИЗАЦИИ 1 (БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ ИЛИ ПОДПРОЦЕССЫ, ИЗМЕНЯЕМЫЕ ИТ-РЕШЕНИЕМ)

- ЭТАП ОЦЕНКА

Вариант 1:

есть достаточно актуальная модель AS-IS в ARIS (нотация EPC):

Определить изменяемые в рамках проекта операции (опционально к добавлению в ЕДТ)

Сформировать на основании существующей модель ТО-ВЕ с обозначением зоны автоматизации:

- автоматизация без изменения процесса
- автоматизация с изменением процесса
- для последующей стандартизации

Вариант 2:

- 1) процесс / подпроцесс выделен в КТ-001, но нет модели AS-IS в ARIS или она неудобна / непонятна бизнесу или в формате Матрицы ответственности
- 2) подпроцесс не выделен, но есть гипотеза, в какую процессную группу должен относиться

(опционально - для согласования с заказчиком представления о текущем состоянии)

- Сформировать краткую модель бизнес-процесса AS-IS (в нотации EPC / BPMN по выбору проектной команды)
- Добавить на модель ключевые роли (могут быть зафиксированы в виде отдела или департамента), операции, объекты данных и ИТ-системы или ИТ-решения (если информация доступна)
- Выделить на ней изменяемые в рамках проекта операции

(обязательно)

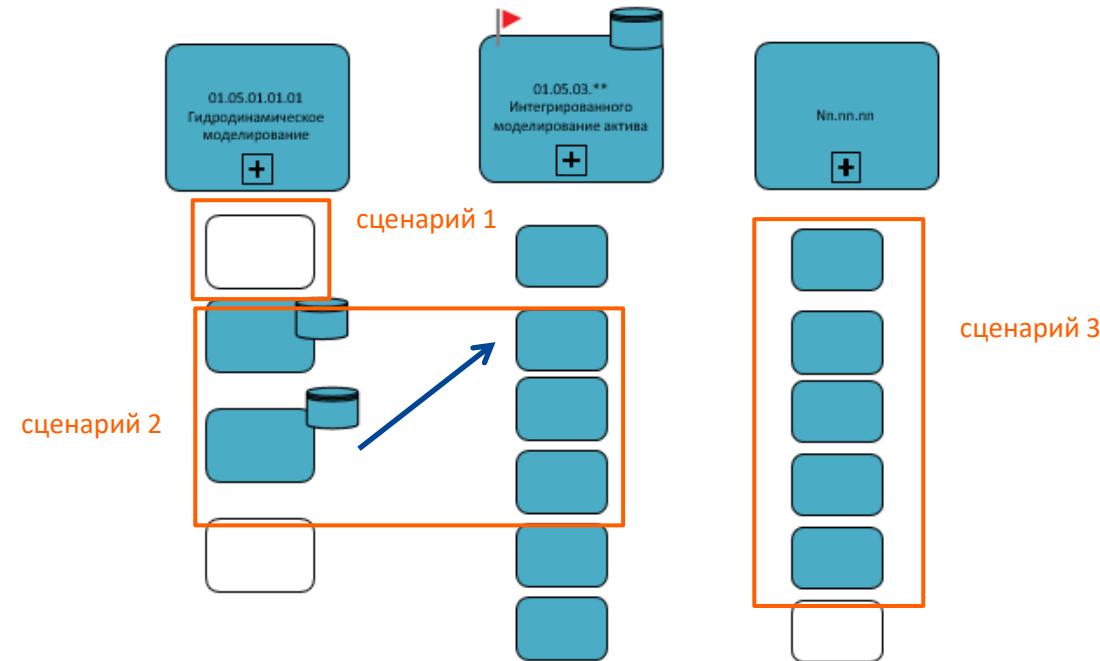
- Сформировать краткую модель бизнес-процесса ТО-ВЕ для согласования с бизнесом общего видения целевого процесса (5-7 ключевых операций)
- Добавить на модель ключевые бизнес-роли, операции, объекты данных и ИТ-системы или ИТ-решения (если информация доступна)
- Обозначить зоны изменения / автоматизации - для последующей стандартизации

МОДЕЛИРОВАНИЕ: УРОВЕНЬ ДЕТАЛИЗАЦИИ 2 (СЦЕНАРИИ РАБОТЫ БИЗНЕСА С РЕШЕНИЕМ) - ЭТАП ВЫБОР - ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Уровень 2 моделируется при необходимости, когда:

- **остаются зоны неопределенности в БП и необходима детализация и визуализация для согласования с заинтересованными сторонами (сценарий 3);**
- **нет точного видения по набору смежным систем, способам и частоте интеграций (сценарий 1);**
- **нет точного понимания и договоренностей, как автоматизировать межпроцессное взаимодействие в рамках сквозного сценария и при обмене данными со смежными процессами (сценарий 2).**

ОПЦИОНАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ МОДЕЛИРОВАНИЯ В ПРОЕКТЕ

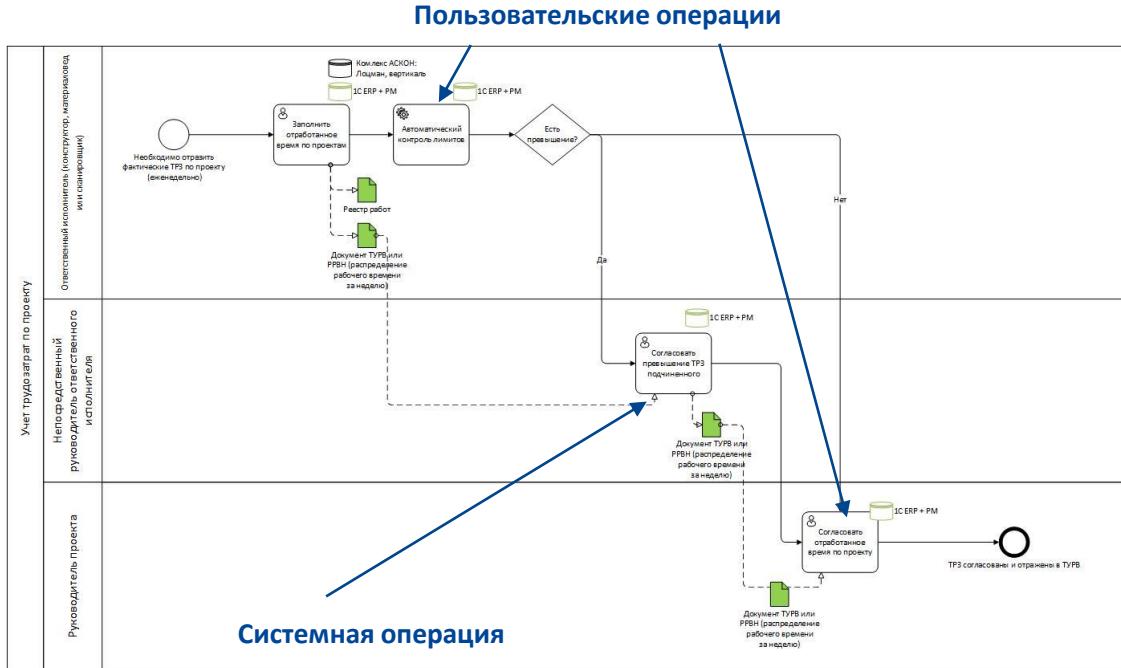


НАЗНАЧЕНИЕ	<ul style="list-style-type: none">➤ Детализация изменяемых операций БП до уровня операций в ИТ-решении➤ Разделение зон ответственности между разными ролями пользователей (бизнес-роли) и ИТ-системами➤ Проверка полноты, достаточности и логичности ФТ➤ Связь со смежными ИТ-решениями	СОСТОИ ИЗ (объекты модели)	<ul style="list-style-type: none">➤ Шагов, выполняемых пользователями или ИТ-системой
ПОКАЗЫВАЕТ	<ul style="list-style-type: none">➤ Операции, выполняемые пользователями и ИТ-системами, реализацию функциональности с точки зрения взаимодействия ролей	СВЯЗЬ С	<ul style="list-style-type: none">➤ Функциональными требованиями

МОДЕЛИРОВАНИЕ: УРОВЕНЬ ДЕТАЛИЗАЦИИ 2 (СЦЕНАРИИ РАБОТЫ БИЗНЕСА С РЕШЕНИЕМ) - ЭТАП ВЫБОР - ОПРЕДЕЛЕНИЕ

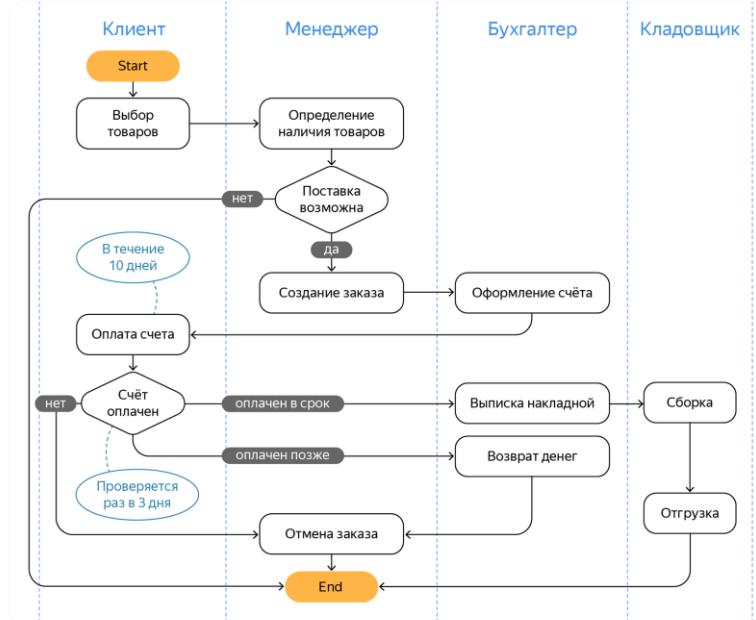
НОТАЦИЯ

Допустима любая, позволяющая отразить все обязательные пункты



НОТАЦИЯ
выбирается
проектной
командой.
РЕКОМЕНДАЦИЯ ПО
ВЫБОРУ НОТАЦИИ

- EPC : в случае, когда необходимо детализовать зоны неопределенности БП и уровень 1 отрисован в EPC
- BPMN: в случае, когда важно описать часть бизнес-процесса с интеграциями и межпроцессное взаимодействие.



ОБЯЗАТЕЛЬНО К
ОТРИСОВКЕ НА
СХЕМЕ

ОПЦИОНАЛЬНО:

- Операции, выполняемые пользователями;
- Тип операции (ручная, пользовательская)
- Изменяемые и неизменяемые в ИТ-решении операции;
- Бизнес-объекты;
- ИТ-системы – на этапе Определение.

- Операции, выполняемые ИТ-системами
- Потоки сообщений (для описания межпроцессного и межсистемного взаимодействия)