

VRM В СБЕРБАНКЕ

Вчера, сегодня, завтра



Введение



Начало BPM



Что не так?



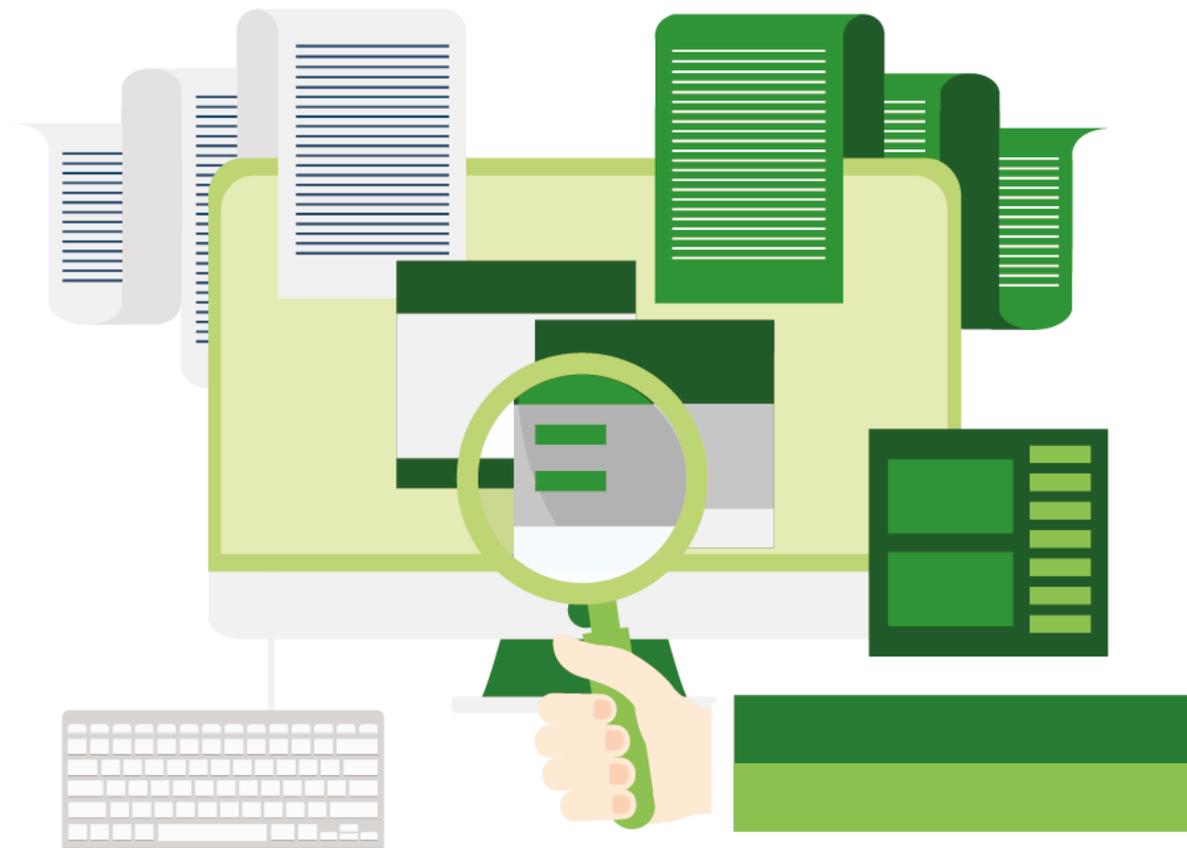
Наше решение



Что дальше?

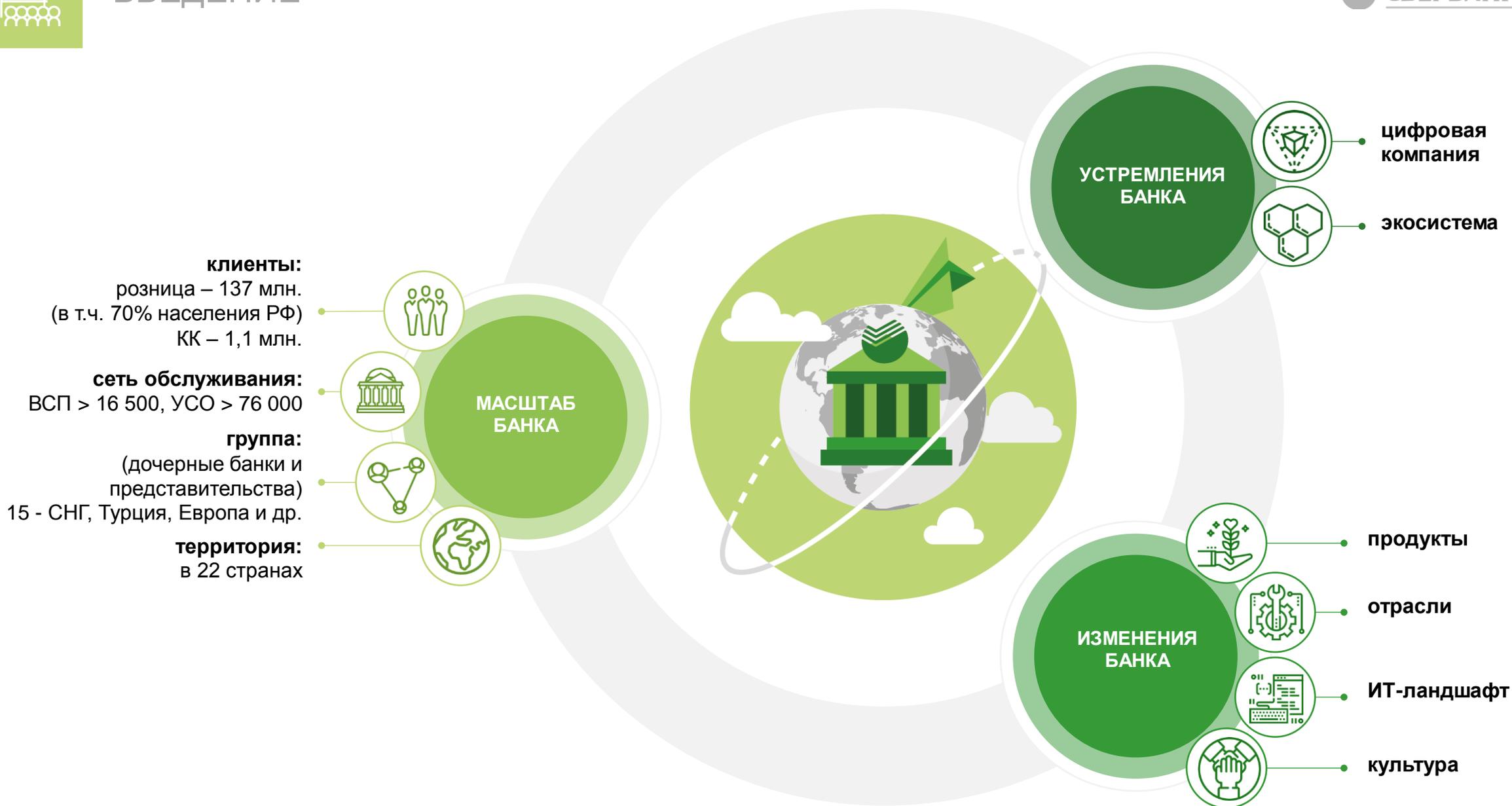


Заключение



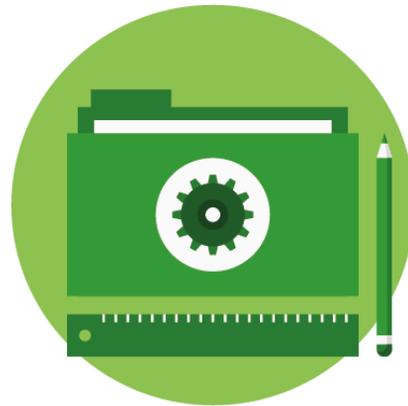


ВВЕДЕНИЕ

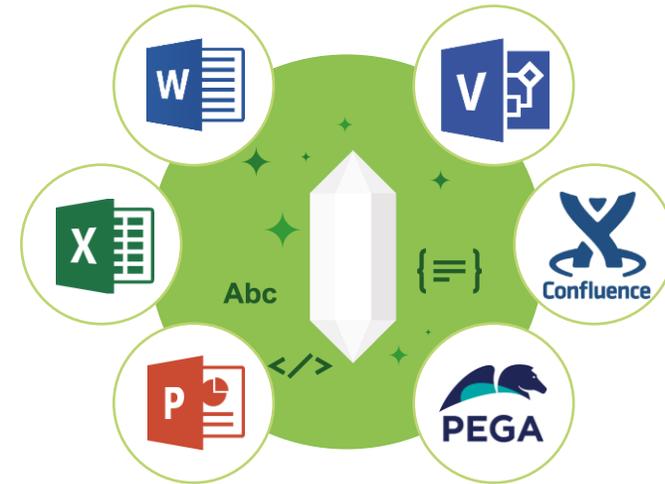




Описание потоков работ –
с прошлого века



Политика управления процессами –
с 2010 года



Инструменты
(Word, Excel, Power Point, Visio,
Confluence, Pega PRPC)



ЧТО НЕ ТАК?



Низкий уровень
зрелости
процессов



Отсутствует
единая модель
процесса



Незамкнутая
технология
производства
процесса



Несистемный
Контроль
процесса



Трудно управлять
продуктовыми
процессами



Не развито
управление
зависимостями



ЧТО НЕ ТАК (1 из 6)

Низкий уровень зрелости процессов



Процессы идентифицированы. Практически все процессы были определены (внесены в Реестр процессов), в основной массе процессы даже описаны на верхнем уровне, позволяя определить границы ответственности между подразделениями, база ВНД структурирована по Реестру процессов



Автоматизация несистемна. Разная глубина автоматизации процессов, автоматизация процессов фрагментарна, несистемна и зачастую не соответствует описанию процесса

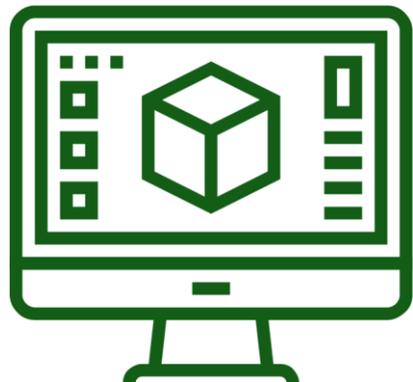


Начальный уровень зрелости. Уровень зрелости – между 0 (процесс не определён) и 1 (процесс описан), более высокие уровни недостижимы из-за отсутствия технологии (инструмента и методологии)



ЧТО НЕ ТАК (2 из 6)

Отсутствует единая модель процесса



Нет единого описания. Сложилась ситуация, когда каждый более детальный уровень описания процесса определялся в разных артефактах, не связанных друг с другом



Разница в описаниях. В результате описание процесса для автоматизации могло существенно отличаться от описания на уровне ВНД и, тем более, на верхнем уровне



Разница в понимании. Из-за такого разрыва представления о процессе у владельца процесса и у разработчика появлялись приложения, применение которых было неэффективно и даже невозможно



Без базы знаний. Знание об устройстве процесса не накапливалось и не синхронизировалось



Без связей. Сведения о связях процессов друг с другом зачастую были отрывочны, неточны и противоречивы



ЧТО НЕ ТАК (3 из 6)

Незамкнутая технология производства процесса



Водопад. Использовалась каскадная разработка с недостатками на каждом этапе: дублирование работы, потеря информации, разные трактовки



Проблемы в самом конце. В итоге в разработку приходил набор требований, недостаток полноты и целостности которых выявлялся во время самой разработки (разрывы в логике процесса и потоке данных)



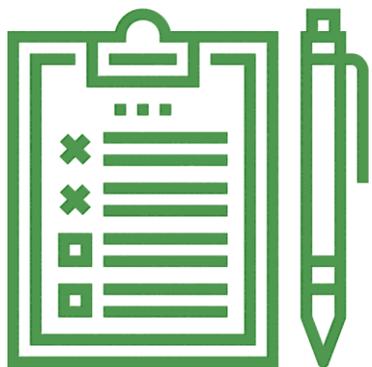
Разочарование заказчика. По завершении разработки и демонстрации результата выявлялось его несоответствие представлению заказчика о процессе



Исчерпанность бюджета. Для устранения недостатков результата иногда нужно было начинать новый проект



Несо согласованность инструментов. Инструменты анализа, проектирования, разработки, исполнения и мониторинга были не согласованы друг с другом и не составляли единую технологию



Несистемность измерения. Измерение процесса (определение целевых показателей и контроль их достижения) зачастую ограничивалось управленческой отчётностью, как системный подход контроль процесса не применялся



Только прикладной мониторинг. Онлайн-мониторинг процесса ограничивался мониторингом прикладных показателей в отдельных АС



Не автоматизировано управление отклонениями. Управление отклонениями в экземплярах процессов осуществляется по большей части вручную



ЧТО НЕ ТАК (5 из 6)

Трудно управлять продуктовыми процессами



От ничего до ничего. Процесс выделялся с точки зрения банка (жизненный цикл экземпляра продукта): на разных его этапах поставлялись отдельные результаты для клиента, вплоть до закрытия продукта



Банк вместо клиента. Управление процессом с точки зрения банка (продуктовым процессом) не позволяло сконцентрироваться на доставке ценности для клиента (процесс для клиента)



Расхождение с практикой. В связи с этим практическая работа (постановка требований, автоматизация, управление) велась с отдельными этапами, предоставляющими результаты для клиента (процессами для клиента)



ЧТО НЕ ТАК (6 из 6)

Не развито управление зависимостями



Повторное использование не развито. Репозиторий элементов (процессов, ролей, данных и т.п.) для их повторного использования отсутствовал, общий функционал дублировался в разных процессах



Разрывы в связях. При изменении процессов не учитывались их связи с другими процессами, негативное влияние выявлялось на стадии ИФТ или уже в ПРОМе



Неопределённость изменений. Не было возможности узнать, в связи с изменениями в процессе какие другие процессы нужно изменять



НАШЕ РЕШЕНИЕ



**BRM-технология
замкнутого
цикла**



**Единая
модель
процесса**



**Система
связанных
процессов**



**E2E-процессы
вместо
Продуктовых
процессов**



**Непрерывное
совершенствование
& трансформация
процесса**



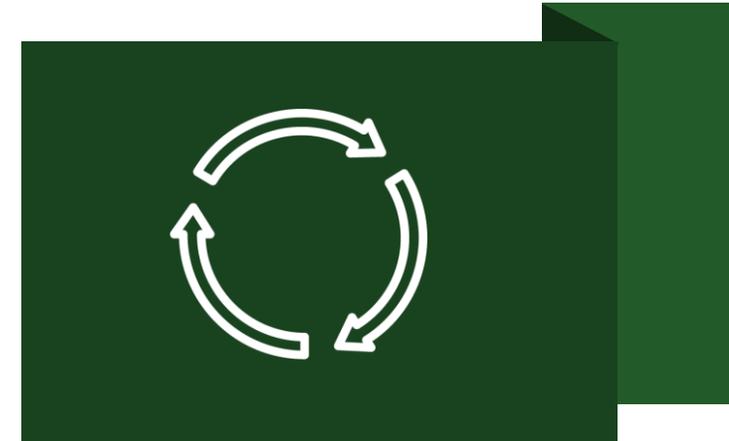
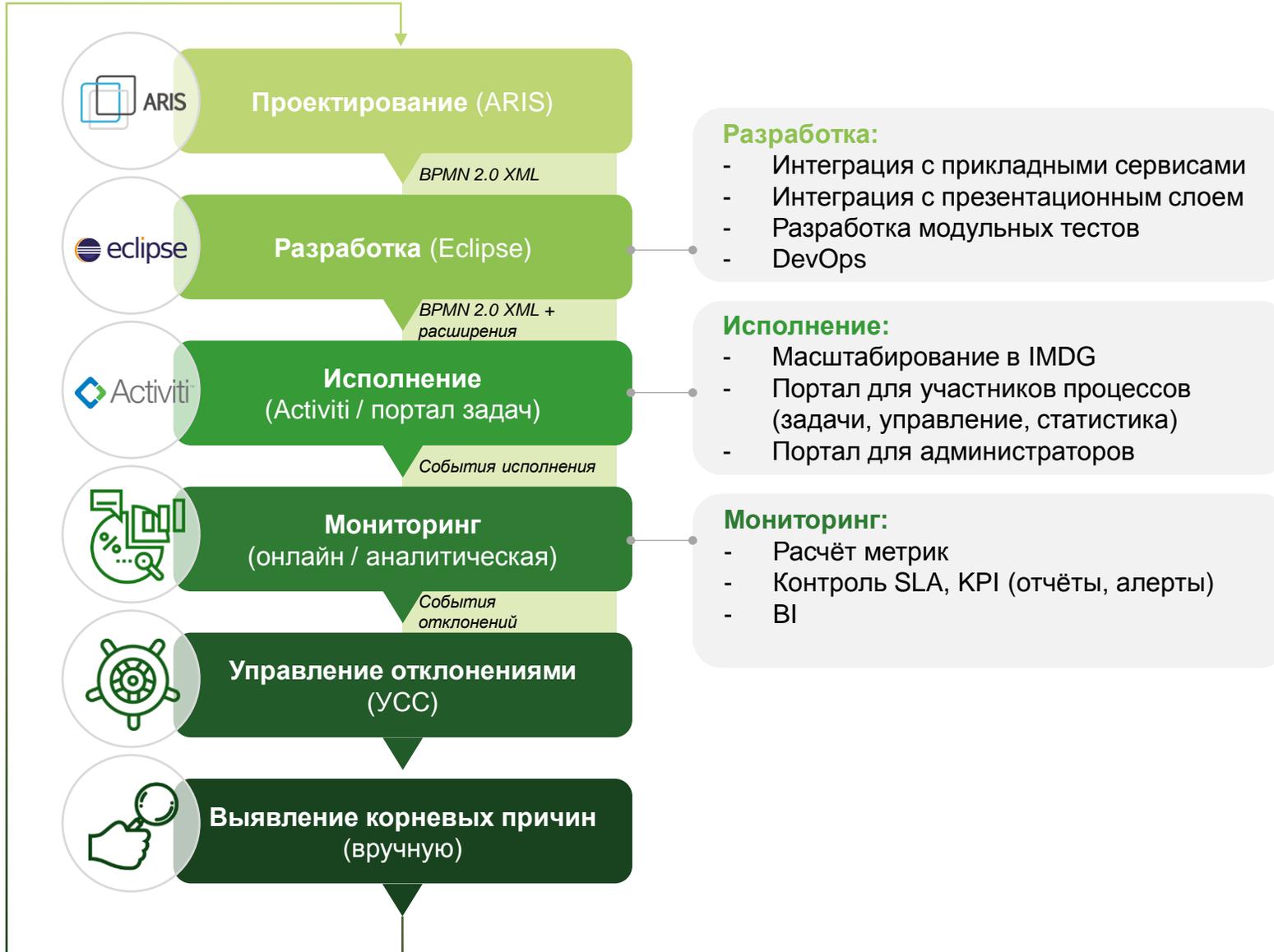
**Интеграция с
корпоративной
архитектурой**





НАШЕ РЕШЕНИЕ (1 из 6)

BPM-технология замкнутого цикла





НАШЕ РЕШЕНИЕ (2 из 6) Единая модель процесса



Модель, единая для всех. В АРИСе модель процесса является единой для всех потребителей, от владельца процесса до разработчика и исполнителя



Согласованные изменения. Если при изменении процесса на нижнем уровне (автоматизация) выявляется несоответствие верхнему уровню, при необходимости меняется верхний уровень



Контроль качества. Передача результатов моделирования на следующий этап обеспечивается после автоматизированной проверки показателей качества модели процесса





НАШЕ РЕШЕНИЕ (3 из 6)

Система связанных процессов



Репозиторий. Все модели процессов размещаются в едином репозитории (АРИС)



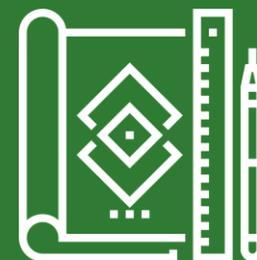
Связанные процессы. При моделировании процесса осуществляется его связывание с используемыми процессами



Контракт процесса. Для каждого используемого процесса публикуется его контракт, в рамках которого гарантируются свойства процесса и обеспечивается обратная совместимость



Связанное изменение. Для каждого процесса при выполнении изменений учитываются его зависимости от других процессов





Разделение процессов на 2 уровня:

- **E2E-процесс** - процесс оказания услуги потребителю (от заявки до результата) - показывает порядок действий по обслуживанию потребителя
- **Продуктовый процесс** (процессы жизненного цикла экземпляра продукта, ПЖЦ) - процесс, показывающий использование E2E-процессов в разных состояниях продукта и для перехода между состояниями

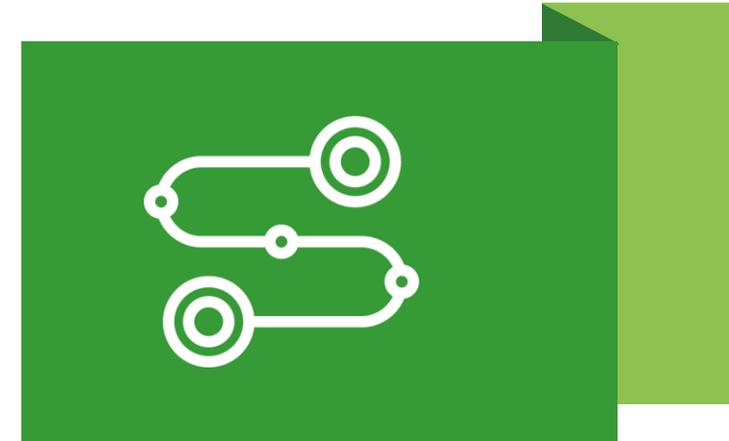


Концентрация на E2E-процессах для повышения ценности для клиентов:

- реинжиниринг и трансформация
- непрерывное улучшение



Контроль продуктовых процессов - позволяет убедиться в целостности жизненного цикла продукта





НАШЕ РЕШЕНИЕ (5 из 6)

Непрерывное совершенствование & трансформация процесса



Непрерывное совершенствование. Для каждого процесса организуется его непрерывное совершенствование (по технологии замкнутого цикла)



Неразрывно от развития ПО. Непрерывное совершенствование процесса интегрировано в цикл развития ПО (SDLC)



Трансформация. Наравне с непрерывным развитием для каждого процесса регулярно запускается цикл его трансформации



Воплощение трансформации. Результаты трансформации (целевой процесс и проект его воплощения) реализуются в цикле непрерывного совершенствования процесса



Регулярность трансформации. Трансформация (реинжиниринг и диджитализация процесса) не реже раза в 3 года, или при изменении стратегии / технологических возможностей





НАШЕ РЕШЕНИЕ (6 из 6)

Интеграция с корпоративной архитектурой (КА)



КА в Репозитории. Ведение элементов корпоративной архитектуры или их реплики в общем репозитории (АРИС)



Интеграция процесса с КА. Связывание элементов процесса с другими элементами КА (роли, КМД, АС/модули, API/сервисы)



Связанное изменение. Контроль зависимостей между элементами КА при их изменении





ЧТО ДАЛЬШЕ?



Версионность
и управление жизненным
циклом процесса (governance)



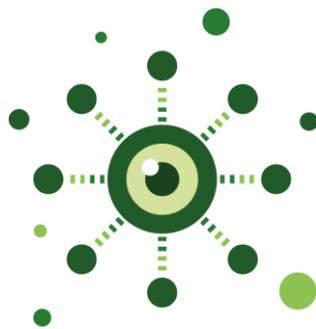
Управление BPM
на основе
зрелости



Глубокая
интеграция с КА



Гармонизация
BPM & Agile





ЧТО ДАЛЬШЕ (1 из 4)

Глубокая интеграция с КА



Задача:

регистрировать связи процессных элементов с другими КА-элементами:

- продукты / услуги
- оргструктура
- способности (capabilities)



Цель:

всестороннее управление зависимостями





ЧТО ДАЛЬШЕ (2 из 4)

Версионность и управление жизненным циклом процесса (governance)



Задача:

развитие моделей через связанные наборы изменений (версии) и отслеживание (трассировка) требований (*версионность*)



Цель:

управление изменениями



Задача:

управление жизненным циклом процесса (*governance*)



Цель:

стандартизация и автоматизация процесса жизненного цикла моделей





ЧТО ДАЛЬШЕ (3 из 4): Управление BPM на основе зрелости



Задача:

- Структуризация объектов управления процессами: процесс, портфель процессов, ЦК управления процессами
- Структуризация задач по уровням зрелости объектов управления
- Мапинг задач по направлениям деятельности (разделы BPM СВОК)
- Согласованное развитие объектов управления (по уровням зрелости)



Цель:

выстроить BPM как систему





ЧТО ДАЛЬШЕ (4 из 4): Гармонизация BPM & Agile



Задача:

- Определение процесса разработки продукта
- Синхронизация процесса разработки продукта, процесса разработки процесса и процесса разработки ИТ-решения



Цель:

минимизировать время выпуска продуктов на рынок (T2M)





Результативность

возвращены инвестиции в доработку Eclipse
(BPMN-моделирование процессов для BPMS)



Иновационность

- технология замкнутого цикла разработки
- развиваемая система автоматического контроля качества моделей



Реализация

- Eclipse как среда разработки обеспечивает проектирование процессных приложений (*пилот – 15, пром - 200 разработчиков*)
- BPMS Activiti обеспечивает исполнение процессных приложений (*пилот - 35 моделей, пром – без ограничений*)
- ARIS обеспечивает возможность готовить модели процессов и корпоративной архитектуры всем проектировщикам и аналитикам (*2 000 человек*)
- ARIS как репозиторий моделей обеспечивает информацией о процессах владельцев (*более 350 человек*), разработчиков (*11 000 человек*) и исполнителей (*200 000 человек*)

СПАСИБО!

Николай Гурьянов, NNGuryanov@sberbank.ru

Вячеслав Бутыркин, VAButyркин.SBT@sberbank.ru