



МОСКОВСКАЯ
БИРЖА

12 октября 2017 года, Москва
Валентин Зонов
Начальник отдела моделирования бизнес-процессов

Метаморфоза
оптимизации бизнес-процессов
при
цифровой трансформации.

До цифровой трансформации оптимизация бизнес-процессов решала важные проблемы

Проблемы:		
Множественный ввод данных;		
Большинство экспертных задач на всякий случай выполняются более дорогим, чем необходимо ресурсом;		
Ресурс выполняющий задачу осуществляет и операторскую обработку данных для своей задачи;		
Соблюдение стандартов по отдельным задачам не приводит к соблюдению стандартов процессов в целом;		
Процессы последовательны без необходимости;		
«Бутылочные горлышки»		
В процессах много устаревших артефактов и избыточных промежуточных продуктов.		



Эти проблемы сейчас решаются такими способами

Проблемы:	Решения:	
Множественный ввод данных;	Импорт и экспорт данных между системами и подразделениями	
Большинство экспертных задач на всякий случай выполняются более дорогим, чем необходимо ресурсом;	Автоматизация выполнения простых случаев	
Ресурс выполняющий задачу осуществляет и операторскую обработку данных для своей задачи;	Автоматизация операторских задач, doc-flow, электронные архивы, CRM и т.п.	
Соблюдение стандартов по отдельным задачам не приводит к соблюдению стандартов процессов в целом;	SLA	
Процессы последовательны без необходимости;	Поиск и узаконивание возможностей для распараллеливания	
«Бутылочные горлышки»	Управление очередями выполнения задач на отдельных ресурсах, автоматизация «бутылочных горлышек»	
В процессах много устаревших артефактов и избыточных промежуточных продуктов.	Реинжиниринг и элементы реинжиниринга	

Что делает относительно легкая автоматизация с оптимизацией?

Проблемы:	Решения:	Новый уровень:
Многократный ввод данных;	Импорт и экспорт данных между системами и подразделениями	Неопределенность статуса дублирующих данных и местоположения мастер-данных
Большинство экспертных задач на всякий случай выполняются более дорогим, чем необходимо ресурсом;	Автоматизация выполнения простых случаев	Возникновение класса псевдо-экспертов ответственных за запуск функций. Деграция экспертов ответственных за выполнение функций в сложных случаях
Ресурс выполняющий задачу осуществляет и операторскую обработку данных для своей задачи;	Автоматизация операторских задач, doc-flow, электронные архивы, CRM и т.п.	Автоматизация локальной обработки данных укрепляет границы между системами – каждая система доверяет только своим данным и как следствие имеет возможность работать только со своими данными
Соблюдение стандартов по отдельным задачам не приводит к соблюдению стандартов процессов в целом;	SLA	Автоматизация помогает использовать SLA. SLA прячет системные ошибки процессов, «к SLA претензии есть»?
Процессы последовательны без необходимости;	Поиск и узаконивание возможностей для распараллеливания	Автоматизированный процесс можно не распараллеливать
«Бутылочные горлышки»	Управление очередями выполнения задач на отдельных ресурсах, автоматизация «бутылочных горлышек»	Автоматизированное бутылочное горлышко можно не устранять
В процессах много устаревших артефактов и избыточных промежуточных продуктов.	Реинжиниринг и элементы реинжиниринга	Автоматизированные устаревшие артефакты и избыточные промежуточные продукты можно не устранять

Для новых проблем не нужна старая оптимизация?

Что-то нужно вместо старой оптимизации?

Что нужно вместо старой оптимизации?



Проблемы:	Решения:	Новый уровень:
Множественный ввод данных;	Импорт и экспорт данных между системами и подразделениями	Неопределенность статуса дублирующих данных и местоположения мастер-данных
Новые решения:		
<p>Ввод данных в место хранения имеющее известный и легитимный статус по отношению к мастер-данным. Использование данных из мест хранения имеющих известный и легитимный статус по отношению к мастер-данным.</p>		
<p>Несколько систем содержащих данные, считающиеся достоверными для разных обстоятельств, удорожают развитие. Ставить приоритет при оптимизации бизнес-процессов на одну из них бессмысленно, потому что приоритет на достаточный срок сохранить не удастся. Существенная часть внутренних операций в действительности является операциями импорта-экспорта данных, даже без смены статуса.</p>		

Проблемы:	Решения:	Новый уровень:
<p>Большинство экспертных задач на всякий случай выполняются более дорогим, чем необходимо ресурсом;</p>	<p>Автоматизация выполнения простых случаев</p>	<p>Возникновение класса псевдо-экспертов ответственных за запуск функций. Деградация экспертов ответственных за выполнение функций в сложных случаях</p>
Новые решения:		
<p>Обучение экспертов ответственности за полностью автоматические процессы. Как следствие вменение бизнес- и операционным экспертам компетенций по моделированию бизнес-процессов, системному анализу, архитектуре данных и т.п.</p>		
<p>Вовлечение бизнес- и операционных экспертов в программы внутреннего обучения, привлечение их в ранее не свойственные задачи (точнее в обычные задачи, но в несвойственные этапы их решения) – показывает фантастическую готовность людей к развитию, и позволяет надеяться на возможность в обозримом будущем вовлечь владельцев бизнес-процессов в качестве самостоятельных бизнес- и системных аналитиков для своих задач.</p>		

Проблемы:	Решения:	Новый уровень:
Ресурс выполняющий задачу осуществляет и операторскую обработку данных для своей задачи;	Автоматизация операторских задач, doc-flow, электронные архивы, CRM и т.п.	Автоматизация локальной обработки данных укрепляет границы между системами – каждая система доверяет только своим данным и как следствие имеет возможность работать только со своими данными
Новые решения:		
<p>Решение проблем качества данных в месте возникновения риска ошибки, а не в месте удобном для установки контрольных процедур. Повышение культурной готовности экспертов передавать контрольные процедуры в другие подразделения. Принципиальный переход от «кто виноват?» к «что делать?». Возможно, использование репликаций слоев данных, вместо отдельных процессов вносящих изменения в разные системы по разным правилам (при решении только на уровне ИТ-систем, а не на уровне операциональных определений - ухудшение слабосвязанности систем).</p>		
<p>Качество данных обеспечивается в рамках каждой подсистемы на должном уровне</p>		

Проблемы:	Решения:	Новый уровень:
Соблюдение стандартов по отдельным задачам не приводит к соблюдению стандартов процессов в целом;	SLA	Автоматизация помогает использовать SLA. SLA прячет системные ошибки процессов, «к SLA претензии есть»?
Новые решения:		
Ужесточение SLA до уровня значительно более жесткого чем необходимый. Систематические расследования инцидентов и балансировка SLA для учета новых «черных лебедей». Либо появление коллективной ответственности за результат.		
Необходимы кросс-функциональные проекты оптимизации. По закону Конвея автоматизация повторила проблемы линейно-функциональной организации в ИТ-системах.		

Проблемы:	Решения:	Новый уровень:
Процессы последовательны без необходимости;	Поиск и узаконивание возможностей для распараллеливания	Автоматизированный процесс можно не распараллеливать
Новые решения:		
<p>Потеря аргумента «улучшение для клиента» приводит либо к отказу от распараллеливания, либо требует новых аргументов для распараллеливания. На смену тактическим аргументам, могли бы прийти стратегические. Пересмотр процессов для распараллеливания без «оказии» (заодно с чем-то) практически не возможен и может быть не нужен.</p>		
<p>Возможно распараллеливание параллельно с проектами по автоматизации, например в рамках проекта аналогичного ныне популярным «ЕФС».</p>		

Проблемы:	Решения:	Новый уровень:
«Бутылочные горлышки»	Управление очередями выполнения задач на отдельных ресурсах, автоматизация «бутылочных горлышек»	Автоматизированное бутылочное горлышко можно не устранять
Новые решения:		
<p>Автоматизированное «бутылочное горлышко» действительно больше не является бутылочным горлышком. Появляется возможность оказывать клиентам новый вид услуг основанный на имитационном моделировании. «Что будет если я воспользуюсь такой услугой?».</p>		
<p>Обсуждаются отдельные возможности использования имитационного моделирования для управления тарифами.</p>		

Проблемы:	Решения:	Новый уровень:
В процессах много устаревших артефактов и избыточных промежуточных продуктов.	Реинжиниринг и элементы реинжиниринга	Автоматизированные устаревшие артефакты и избыточные промежуточные продукты можно не устранять
Новые решения:		
Потеря аргумента «сокращения трудозатрат» приводит либо к отказу от чистки процессов или реинжиниринга, либо требует новых аргументов. Чистка процессов как таковая не нужна, но на смену тактическим аргументам, могли бы прийти стратегические – «чистая система» более дешева для развития.		
Возможна чистка процессов от устаревших артефактов параллельно с проектами по автоматизации, например, в рамках проекта аналогичного ныне популярным «ЕФС».		

Наступило светлое будущее.

Процессный подход с помощью автоматизации в общем-то победил проблемы порожденные линейно-функциональностью структур.

Осталось победить проблемы порожденные необходимостью интеграции систем.



«Цифровая трансформация» трансформирует бизнес-анализ и бизнес-девелопмент не меньше, чем собственно бизнес.

До неузнаваемости.

