

Содержание

Введение	6
Глава 1. Зачем нужна модель бизнес-архитектуры: стандартные постановки задач по моделированию бизнес-процессов	14
Глава 2. Что такое модель бизнес-процессов. Типовая архитектура модели бизнес-процессов	31
Контекст и основные элементы бизнес-архитектуры	34
Структура организационной компоненты	36
Структура информационной компоненты	37
Организация компоненты «Приложения»	37
Базовые принципы, методы и определения моделирования бизнес-процессов	38
Определение моделирования	38
Типология моделей	39
Общие принципы моделирования	40
Базовые определения по архитектуре	41
Объектный анализ	42
Процессный анализ	43
Понятие процесса	43
Компоненты процесса	45
Анализ процесса	46
Анализ топологии процесса	47
Анализ характеристик процесса	47
Анализ ошибок процесса	48
Анализ динамики процессов	48
Анализ рисков процесса	49
Анализ ресурсного окружения процессов	50
Анализ возможностей стандартизации процесса (создание эталонных, референтных моделей)	50
Основные методики моделирования	51
IDEF-технологии	55

Глава 3. Как проектировать архитектуру модели бизнес-процессов организации: методические рекомендации и подходы по разработке	58
Общий подход к проектированию	58
Определение параметров вариативности модели и ее реализации	62
Анализ и оптимизация моделей	68
Этапность создания модели	70
Общие рекомендации	70
Построение информационной модели	75
Построение организационной модели	78
Построение функциональной модели	84
Построение модели выходов (результатов)	86
Построение модели управления	88
Разработка прикладных приложений для работы с моделями	90
Разработка Соглашения о моделировании	95
Основные этапы по проектированию	100
Проектирование моделей «как должно быть» и GAP-анализ	100
Плюсы и минусы различных подходов к разработке бизнес-архитектуры	104
Глава 4. Современные инструментальные средства моделирования бизнес-процессов. Как выбирать инструментальную среду для бизнес-моделирования	106
Выбор инструментальных средств моделирования и методов	114
Глава 5. Организация проекта по моделированию бизнес-архитектуры организации: этапность, участники, роли, взаимодействия	132
Глава 6. Модель построена, что дальше? Масштабное внедрение и поддержка бизнес-модели	152
Глава 7. Чего нужно опасаться при моделировании бизнес-процессов. Проектные риски моделирования бизнес-процессов	165
Глава 8. Моделирование бизнес-процессов в среде ARIS – иллюстрация частных решений и подходов	180
Прикладной функционал	180

Интерактивный режим прохождения в реальном масштабе времени бизнес-процесса с учетом заданных параметров входных условий и принятия бизнес-решений	186
Цветовое выделение «маршрута» на фоне общей модели	190
Сохранение маршрута модели в виде отдельной модели, связанной с общей базой модели бизнес-архитектуры	191
Группа прикладных функций аналитической обработки «маршрута»	193
Специализированные алгоритмы анализа (временного, стоимостного) бизнес-процесса с учетом влияния человеческих и технических ресурсов	196
Общесистемный функционал	197
Решения по визуализации и настройкам	197
Проектные решения	200
Тестирование	206
Интеграционные решения	208
Заключение	211
Приложение 1. Основные термины и определения	215
Приложение 2. Примеры прикладного кода на Sax Basic	219
Приложение 3. Типовое техническое задание на разработку модели бизнес-архитектуры	229
Приложение 4. Структура типового Соглашения о моделировании	238
Приложение 5. Базовые определения уровня зрелости предприятия на основе процессного подхода	239
Литература	242
Сокращения	245

Введение

В настоящее время государственные и негосударственные организации Российской Федерации начинают активно реализовывать проекты по созданию бизнес-моделей. Данная активность не является данью некой новой «технологической» моде — для нее существуют вполне объяснимые причины, связанные с действием совокупности объективных экономических и организационно-правовых факторов. Во-первых, наличие документированной бизнес-архитектуры предприятия является обязательным условием его сертификации как по международным стандартам ISO 9001:2000, так и по российским ГОСТ Р ИСО 9001—2001. Более того, в настоящее время в ряде развитых зарубежных стран приняты стандарты, определяющие требования к структуре и порядку построения бизнес-архитектуры. Во-вторых, в условиях все возрастающих инвестиций в информационно-технологическую инфраструктуру организации предварительное моделирование ожидаемых изменений в бизнес-процессах и оценки эффектов является одним из основных инструментов обоснования и оптимизации расходов на модернизацию.

Наличие в организации документированной бизнес-архитектуры является одним из характеристик ее управленческой зрелости, дополнительным фактором инвестиционной привлекательности. Такое понимание роли и места модели бизнес-процессов в жизни современного предприятия полностью соответствует современной государственной политике Российской Федерации в области совершенствования механизмов управления в Российской Федерации в целом. В частности, в проекте документа «Стратегия развития и использования информационных и коммуникационных технологий в Российской Федерации», разработанной Минсвязи России, количество предприятий и организаций, имеющих разработанную модель бизнес-архитектуры, является одним из ключевых целевых показателей реализуемого на уровне государства процесса информатизации. В этом документе указывается, что «при формировании программ и проектов информатизации федеральных органов исполнительной власти недостаточное внимание уделяется вопросам экономической эффективности их реализации, функциональному анализу и оптимизации управленческих и административных процессов в деятельности ведомств». При этом к ожидаемым результатам реализации стратегии относятся:

- ◇ увеличение доли федеральных органов государственной власти, выполнивших описание и оптимизацию административно-управленческих процессов, с 7% до 60%;
- ◇ увеличение доли органов государственной власти субъектов Российской Федерации, выполнивших описание и оптимизацию административно-управленческих процессов, с 5% до 50%.

Благодаря такой активной государственной политике по повышению управленческой культуры удастся существенно сократить отставание по данному показателю от развитых зарубежных стран, где по оценкам специалистов он должен составить 85%.

Данная информация наводит на мысль, что в ближайшее время ожидается резкий всплеск активности государственных учреждений в осуществлении мероприятий по приведению управленческих и административных процессов в их деятельности к требуемому уровню оптимизации.

Возрастание роли бизнес-моделирования определяется не только современными тенденциями в организации управленческих процессов, но и новациями в части проектирования корпоративных информационных систем. Уже значительная часть организаций предпочитает варианту исключительно самостоятельной технологической архитектуры вариант рассмотрения ее во взаимосвязи с бизнес-архитектурой, корпоративной архитектурой информации и архитектурой прикладных систем. Причины таких предпочтений заключаются в том, что «технологическая» фокусировка крайне затрудняет возможность демонстрации качественных и количественных показателей полезности, разрабатывает ИТ для целевого бизнеса организации, идентификацию и решение проблем, связанных с неэффективностью использования ИТ. Интегральный взгляд на корпоративную информационную систему создает эффективную методологическую основу для возврата инвестиций в информационные ресурсы и технологии предприятия.

Результатом такой трансформации с технологического на комплексный — бизнес-ориентированный — взгляд на ИТ-инфраструктуру стало появление новой концепции и понятия «архитектуры предприятия», в которой бизнес-архитектура является не просто ключевым, но и определяющим логику построения всех остальных компонент. Особенно активно развитие данного концептуального направления происходило в рамках инициатив ряда государств по созданию электронного правительства.

Архитектура предприятий по своей сути является некоторым механизмом, который обеспечивает прозрачность представления, «трансформацию» «стандарных» услуг (деятельности) правительства в электронные

регламенты, основанные на использовании современных ИТ. В каждой из стран существует своя специфика в организации, наименовании и стандартизации проектов по созданию электронного правительства. Например, в США реализуется проект «Федеральная архитектура», в Германии — «Стандарты и архитектура прикладных систем электронного правительства» (SAGA — Standards and Architecture for e-Government Applications). Однако при всем многообразии специфик реализации основной лейтмотив заключается в процессном подходе организации деятельности государства по предоставлению на современной технологической основе услуг гражданам и бизнесу. Соответственно, проектирование национальной инфраструктуры государственных информационных систем осуществляется в контексте обеспечения эффективной реализации государственных функций.

По оценкам аналитиков [1], в ближайшей перспективе 50% организаций уйдут от рассмотрения исключительно технологической архитектуры и будут рассматривать ее в совокупности с бизнес-архитектурой, корпоративной архитектурой информации и архитектурой прикладных систем. При этом архитекторы информационных систем, которые продолжают фокусироваться исключительно на технологиях, будут испытывать возрастающее давление в плане необходимости демонстрации результатов их работы с точки зрения основного бизнеса организации.

Фокусировка на целостной концепции «архитектуры предприятия» потенциально позволяет достичь более высоких результатов в плане возврата инвестиций от использования информации, которой предприятие обладает. В то же время это позволяет уменьшить проблемы, которые определяются сложностью эффективного использования информационных технологий, и уменьшить связанные с информационными технологиями непроизводительные затраты.

Концепция «архитектуры предприятий» и «электронного правительства» последовательно распространяется с федерального на региональный и местный уровни, отдельные министерства и ведомства, предприятия и организации. Процессно-ориентированное представление организационной, технологической, функциональной, информационной, технологической структуры является единственно возможным решением для управления все возрастающей по сложности системой взаимодействий и ресурсов при реализации своей деятельности государственных органов, преодолении их разобщенности, которая, как показывает практика, в современных условиях несет значительный экономический ущерб.

В качестве примера можно привести один из результатов такой разобщенности, озвученный бывшим министром обороны США Дональдом

Рамсфельдом: «Наличие 673 различных и нескоординированных систем финансового учета сделало невозможным найти следы транзакций на общую сумму в 2,3 млрд долларов» [2].

«Примат» бизнес-моделирования обусловлен современными подходами по проектированию различных информационных систем, когда в качестве обязательного этапа, предвещающего написание программного кода, выступают обязательная проработка и формализация логики бизнес-процесса. В условиях высокого уровня развития современных средств поддержки разработки программного обеспечения основные (либо значительная часть) ресурсы от проекта приходится на разработку именно бизнес-моделей. Очень показательным является заявление одного из участников конференции по Docflow, который сказал, что в проектах по внедрению систем электронного документооборота и административного делопроизводства до 70% затрат приходится на разработку и формализацию моделей внедряемых регламентов [3].

Необходимо отметить, что последние новации в развитии инструментальных средств разработки ориентированы на обеспечение «головной» роли построения бизнес-моделей в проектировании информационных систем. В частности, создаются специальные модули, которые обеспечивают практически автоматизированные процедуры по трансформации высокоуровневых моделей бизнес-процессов в модели проектирования (специализированную среду описания, workflow и т. д.). Создаются специальные инструментальные средства поддержки управляющей роли (общего алгоритма управления) высокоуровневых бизнес-моделей в реальных процессах функционирования корпоративных информационных систем.

Очевидно, что успешность разработки и внедрения моделей бизнес-архитектуры как обязательного атрибута современной «управленческой культуры» организации существенно зависит от профессионального уровня заказчиков и исполнителей работ, наличия методологических наработок в области моделирования бизнес-процессов, развитости рынка инструментальных средств моделирования и оказываемых консалтинговых услуг в данной области.

С сожалением необходимо признать, что в настоящее время уровень использования потенциальных возможностей современных средств автоматизированной поддержки процессов моделирования, равно как и результатов фундаментальных исследований в области моделирования, оставляет желать лучшего. По своей сути процесс построения бизнес-модели организации требует использования разнородных практик и компетенций — специализированной (применительно к моделируемому биз-

несу), правовой, управленческой, математической, системного проектирования, информационно-технологической и т. д. В силу неполноты осознания комплексности проблематики моделирования бизнес-процессов или желания сократить затраты и сроки реализации проекта либо заказчиком, либо исполнителем не учитывается многоаспектность проводимых работ. В конечном итоге полученный результат оказывается существенно отличным от ожидаемого. Например, это может быть по сути просто замена существующего статического «плоского» описания бизнес-процессов организации в офисном редакторе на такое же статическое «плоское» описание, но уже в специализированном редакторе (выбранной инструментальной среде). Подобный результат подрывает «веру» заказчика в целесообразность дальнейшего проведения подобных работ, а у исполнителя — веру в свою компетенцию в данной области, равно как и желание браться в дальнейшем за такие проекты с высокими рисками.

«Лекарством» от подобного недостатка опыта и знания в области моделирования бизнес-процессов является поэтапное формирование общедоступной базы знаний, имеющей разные формы представления: учебные и методические пособия, программы обучения, библиотеки готовых моделей, специализированные программные методики, алгоритмы и т. д.

Актуальность «расширения» базы знаний в области моделирования и большей ее ориентации на практические задачи обуславливается новизной и перспективностью консалтингового направления, связанного с моделированием бизнес-процессов и их оптимизацией на основе разработанной модели бизнес-архитектуры.

Резкий скачок возможностей информационных технологий, существенно повысивший потенциал инструментальных средств моделирования, и значительные потребности рынка на услуги по моделированию бизнес-процессов требуют адекватного наращивания практических знаний и опыта в данной области и превращения консалтинговой услуги по моделированию из «эксклюзивной» и «дорогой» в «стандартную» и «доступную».

В настоящее время большинство различных изданий по моделированию бизнес-процессов адресованы непосредственно исполнителю, то есть специалистам, которые осуществляют технологический процесс построения моделей. По большому счету, в данной литературе рассматриваются в принципе «малоинтересные» для заказчика детали методологии проектирования, формализации, внедрения и т. д. За рамками рассмотрения остается описание «пользовательских» возможностей и

ограничений современных решений в области моделирования бизнес-процессов на языке, понятном для потребителя. Разумеется, это не способствует пробуждению интереса новых заказчиков к инициированию консалтинговых проектов по бизнес-моделированию. Дефицит взаимоприемлемого (взаимопонятного) представления для заказчика и исполнителя современной методологической и технологической базы по моделированию бизнес-процессов, формирования типовых задач по данному классу проектов, финансовых, временных и организационных требований является в настоящее время одним из серьезных сдерживающих факторов масштабного внедрения новой культуры управления. В какой-то мере этот дефицит составляет объективную основу для инерционности заказчиков по инициализации инновационных проектов.

Учитывая вышеизложенные обстоятельства, авторский коллектив постарался заполнить определенные информационные и методические пробелы в рассмотрении взаимоотношений и взаимодействия заказчиков и исполнителя при определении рамок и задач проектов по созданию модели архитектуры бизнес-процессов.

По мнению авторов, предложенное издание является одним из шагов на пути формирования методологической и информационной основы для развития обоюдоеффективного для заказчика и исполнителя консалтингового бизнеса по моделированию бизнес-процессов.

Данная работа никоим образом не отвергает имеющиеся публикации и труды в области моделирования бизнес-процессов. Более того, многие выводы, предложения, рекомендации, наработки, представленные в книге, базируются на ранее опубликованных материалах. В каком-то смысле представленное издание является дальнейшим развитием созданного фундамента «знаний» по отдельным направлениям, а не «пересмотром» базовых теоретических и практических положений.

В интересах придания книге практической направленности применительно к проектной реализации задачи создания и внедрения модели бизнес-архитектуры авторский коллектив опирался на знания и труды из «сопутствующих» проекту отраслей: реинжиниринг, управление персоналом, проектирование информационных систем, управление проектами, теория эффективности и т. д. С этой точки зрения в книге осуществляется попытка осветить разнородность проблематики создания моделей бизнес-процессов и способы ее разрешения.

С учетом такого позиционирования книги была определена структура содержания и порядок изложения материалов.

1. Зачем нужна модель бизнес-архитектуры: стандартные постановки задач по моделированию бизнес-процессов. В данной главе рас-

сма­три­ва­ют­ся ос­нов­ные це­ли мо­де­ли­ро­ва­ния биз­нес-про­цес­сов, а так­же при­во­дят­ся ос­нов­ные при­чи­ны, де­ла­ю­щие дан­ное на­прав­ле­ние кон­сал­тин­га столь ак­ту­аль­ным в на­сто­я­щее вре­мя.

2. **Что такое модель бизнес-процессов. Типовая архитектура модели бизнес-процессов.** В главе представлены основные теоретические вопросы, понимание которых необходимо для дальнейшего рассмотрения проблематики моделирования, а именно: классификация моделей, виды анализа, а также варианты улучшения бизнес-процессов в организации.
3. **Как проектировать архитектуру модели бизнес-процессов организации: методические рекомендации и подходы по разработке.** В данной главе дается описание методик проектирования, а также основных типов используемых моделей и методов работы с ними.
4. **Современные инструментальные средства моделирования бизнес-процессов. Как выбрать инструментальную среду для бизнес-моделирования.** В главе представлены сведения, позволяющие структурировать представления о всевозможных факторах, влияющих на выбор той или иной инструментальной среды моделирования.
5. **Организация проекта по моделированию бизнес-архитектуры организации: этапность, участники, роли, взаимодействия.** В главе рассмотрены вопросы организации проектов по моделированию, в том числе структура команды проекта, распределение обязанностей в команде, а также перечни необходимых знаний участников проекта, позволяющие формировать из них надежную и сильную команду.
6. **Модель построена, что дальше? Масштабное внедрение и поддержка бизнес-модели.** Данная глава посвящена проблемам, связанным с обеспечением процесса внедрения и поддержки модели бизнес-архитектуры, возможными направлениями использования результатов моделирования.
7. **Чего нужно опасаться при моделировании бизнес-процессов. Проектные риски моделирования бизнес-процессов.** В главе дается обзор основных рисков, возникающих на всех стадиях моделирования, как со стороны заказчика, так и со стороны исполнителя, а также приводятся методы по их минимизации и устранению.
8. **Моделирование бизнес-процессов в среде ARIS – иллюстрация частных решений и подходов.** Эта глава содержит ряд практических решений и рекомендаций по моделированию в одной из широко используемых в настоящее время сред моделирования ARIS.

Данная книга является результатом обобщения опыта авторов по решению практических задач, связанных с моделированием в различных предметных областях и с использованием различных программных средств поддержки процесса моделирования. Не претендуя на выявление и описание исчерпывающего перечня проектных и методических проблем, возникающих при моделировании бизнес-процессов, авторы хотели бы дать общее представление о «сложностях» и «опасностях» практического исполнения проекта и способах их преодоления.

Предлагаемая читателю книга выражает авторскую точку зрения на проектирование модели бизнес-архитектуры организации. Поэтому дальнейшая дискуссия по поднятой проблематике и предложенным решениям не только не исключается, а является ожидаемой и желательной. Более того, авторский коллектив надеется, что данный труд «спровоцирует» появление новых «уточняющих», «обобщающих» и «специализированных» публикаций по тематике моделирования и оптимизации бизнес-процессов.

Зачем нужна модель бизнес-архитектуры: стандартные постановки задач по моделированию бизнес-процессов

Во многом обоснование необходимости разработки модели бизнес-архитектуры связано с пониманием факторов, подталкивающих предприятие к поиску оптимизационных решений в области организации деятельности. К этим факторам могут быть отнесены макроэкономические тенденции, конкурентная ситуация, изменения в бизнес-стратегиях и т. д. Знание данных факторов и их увязка с возможностями решения проблем в рамках моделирования бизнес-архитектуры крайне важны для поддержки проекта топ-менеджментом организации.

Проблематика обоснования необходимости и бюджетов проекта по созданию модели бизнес-архитектуры связана не только с идентификацией «движущих» факторов, но и со сложностью обоснования ожидаемых эффектов. Во многих случаях на начальном этапе возможно лишь декларирование оценок, касающихся косвенного улучшения бизнеса организации, которые трудно сопоставимы с четко определенными финансовыми выгодами. Даже в случае наступления событий с количественно измеримыми эффектами доказательство непосредственной связи этих событий с построением и внедрением в процесс управления организации модели бизнес-архитектуры не всегда возможно.

Затруднительно дать какие-либо общие подходы по обоснованию ожидаемых экономических эффектов, обусловленных появлением в организации актуальной модели бизнес-архитектуры. Во многом итоговый выигрыш определяется уникальностью ситуации каждой конкретной организации. Это могут быть успешный реинжиниринг бизнес-про-

цессов, оптимизация информационной и технологической инфраструктуры, снижение сроков и затрат на получение исходных данных при запуске проектов и т. д., реализованные на основе использования модели.

При самом общем подходе эффекты от создания модели бизнес-архитектуры нужно позиционировать с повышением уровня общей управляемости предприятия. Применительно к ИТ-компоненте архитектуры предприятия мировая практика свидетельствует о возможности снижения расходов на одного сотрудника до 30%, в то же время отсутствие задокументированной ИТ-архитектуры влечет за собой дополнительные расходы до 12–18% по ряду эксплуатационных направлений [4].

В случае необходимости получения оценок по «интегральным» эффектам от внедрения модели бизнес-архитектуры учет только финансовых выгод будет недостаточным для оправдания инвестиций. Поэтому потребуются использование более сложных расчетных механизмов, включающих значимые для деятельности организации «нефинансовые» эффекты. К такому виду эффектов следует отнести минимизацию рисков при проведении различных изменений в деятельности организации за счет использования возможностей модели бизнес-архитектуры по имитации различных сценарных вариантов, включая получение по ним различных качественных и количественных оценок. Учитывая высокую динамику изменения и сложность современной организации, вопросы минимизации рисков, связанных с вопросами реструктуризации, имеют особое значение.

Особенностью инвестиционных проектов по созданию модели бизнес-архитектуры является достаточно длительное время ожидания явно наблюдаемых эффектов. В какой-то степени здесь можно провести аналогию с ожиданиями по возврату затрат на обучение персонала по повышению общей информационной или проектной культуры. В рамках обоснования эффективности архитектуры ИТ-компоненты в настоящее время рассматриваются возможности использования таких показателей, как «Возврат на основные фонды» (ROA – Return on Assets), «Возврат на возможность» (Return on opportunity).

Одним из начальных стандартных вопросов у руководителей организации, ранее не знакомых с возможностями и задачами моделирования бизнес-процессов, является уточнение ожидаемых плюсов от результатов проведения консалтинговых работ по моделированию.

Зачастую стандартные ответы на эти вопросы связаны с упором на оптимизацию бизнес-процессов организации и, соответственно, перечислением «базового набора» параметров оптимизации:

- ◇ дублирование функций;
- ◇ узкие места;
- ◇ затратные центры;
- ◇ качество выполнения отдельных операций;
- ◇ избыточные операции;
- ◇ возможности автоматизации;
- ◇ возможности внедрения систем управления качеством;
- ◇ возможности сертификации по ISO 900х.

При всей правильности этих ответов необходимо признать, что с точки зрения последовательности выполнения работ и достижения результатов они не являются первоочередными.

Достаточно самостоятельным, важным и первым по достижению является результат, касающийся упорядочивания и документирования знаний об организации. В рамках построения модели неизбежно происходят следующие процессы:

- ◇ инвентаризация и извлечение из различных источников (включая отдельных квалифицированных сотрудников) специфической с точки зрения деятельности организации информации (знаний);
- ◇ структурирование и систематизация извлеченной информации с учетом основных целей и задач деятельности организации;
- ◇ формализация и документирование информации (знаний) об организации.

Очевидно, что вне зависимости от целей оптимизации качественное накопление, структурирование и формализация информации (знаний) очень важны с точки зрения:

- ◇ технологической поддержки процессов сохранения ноу-хау организации;
- ◇ снижения зависимости от ключевых экспертных ресурсов для передачи знаний и компетенций новым сотрудникам;
- ◇ повышения уровня управляемости организации за счет формализации должностных требований и инструкций к персоналу.

Как правило, после проведения систематизации и формализации знаний по текущему состоянию деятельности организации еще до описания процессов и выбора метода их оптимизации (реинжиниринга) на основе специализированных инструментальных средств моделирования выявляются организационные и технологические резервы, которые могут быть использованы для повышения эффективности работы организации.

На этапе проведения систематизации и формализации производится фактическая проверка наличия и четкости определения и, при необходимости, уточнение таких важных для организации данных, как:

- ◇ цели;
- ◇ задачи;
- ◇ показатели эффективности;
- ◇ регламенты (инструкции, приказы и т. п.) бизнес-процессов.

В ряде случаев можно говорить о том, что нормативные установки настолько исполнимы и проверяемы по качеству исполнения, насколько они формализуемы. В этом смысле на этапе систематизации и формализации производится проверка «работоспособности» целевых установок и регламентов (нормативов).

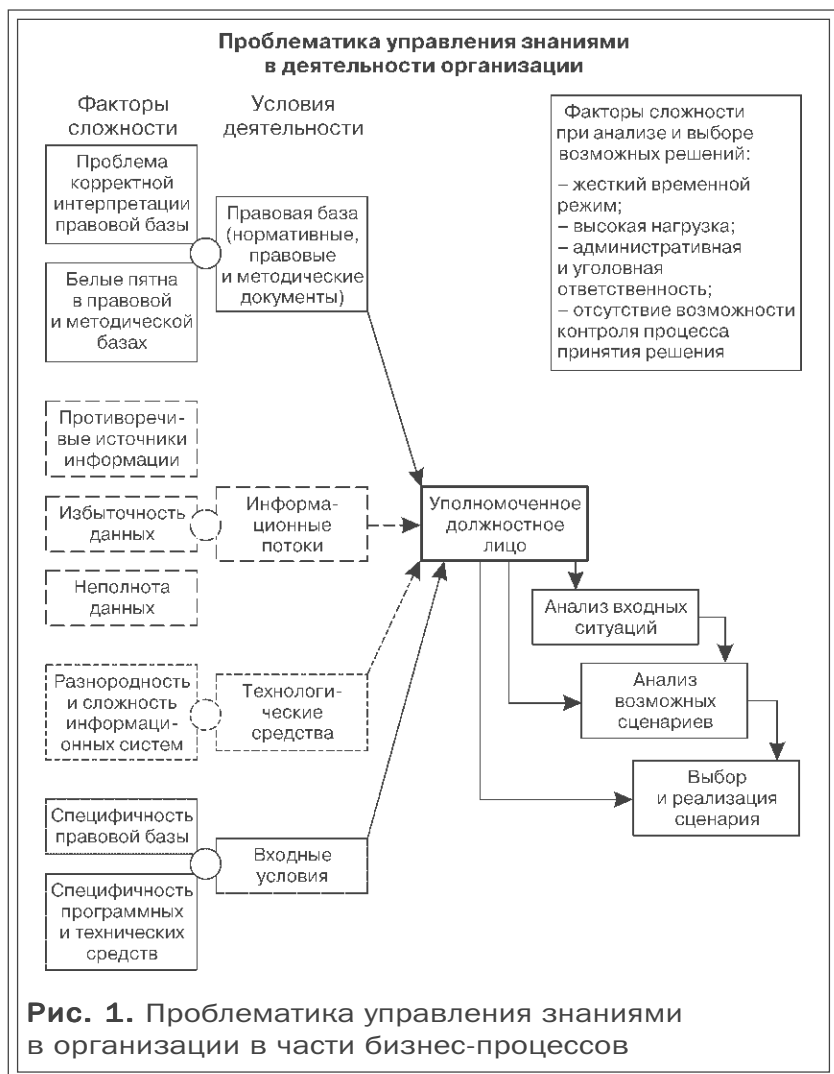
Поэтому правильным ответом потенциальному заказчику на вопрос «зачем нужна модель» бизнес-архитектуры организации является указание, по крайней мере, двух принципиально важных результатов (целей):

- ◇ систематизация и документирование (формализация) информации (знаний), значимой для деятельности, что обеспечивает:
 - а) технологическую основу для внутрикорпоративного сохранения и доступности специализированных знаний (ноу-хау) организации;
 - б) повышение уровня управляемости ресурсами организации за счет качественной формализации регламентов их использования (рис. 1);
- ◇ создание методологической и технологической основы для поэтапной оптимизации (реинжиниринга) организации, позволяющей производить технико-экономическую оценку мероприятий по модернизации, выявлению организационных, функциональных и технологических резервов для повышения эффективности деятельности организации (рис. 2).

Одним из дополнительных аргументов в пользу необходимости моделирования бизнес-архитектуры организации являются общемировые тенденции в стандартизации требований по обязательному наличию моделей бизнес-процессов организации. Свидетельством данных тенденций выступает появление специализированных стандартов и методологий проектирования архитектуры предприятия.

В качестве основных методологий и стандартов следует упомянуть «рамочные» стандарты по разработке архитектуры предприятия;

- а) ISO 15704 – стандарт по формальному описанию архитектуры предприятия, который был предложен рабочей группой IFAC/IFIP



(International Federation of Automatic Control/International Federation for Information Processing);

б) ISO 15288 – стандарт, определяющий жизненный цикл системы;

в) ISO 12207 – стандарт, определяющий жизненный цикл программного обеспечения.



Существует более 30 дополнительных «поддерживающих» стандартов системной и программной инженерии (например, ISO 14258, определяющий концепции и правила моделирования предприятия).

Разработка модели бизнес-архитектуры является одним из логичных последующих шагов для тех организаций, которые стали внедрять у себя концепцию сервисно-ориентированной архитектуры (SOA). По своей сути SOA отражает особенности текущей современной ситуации во взаимном проникновении ИТ и бизнеса, когда крайне трудно провести гра-

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru