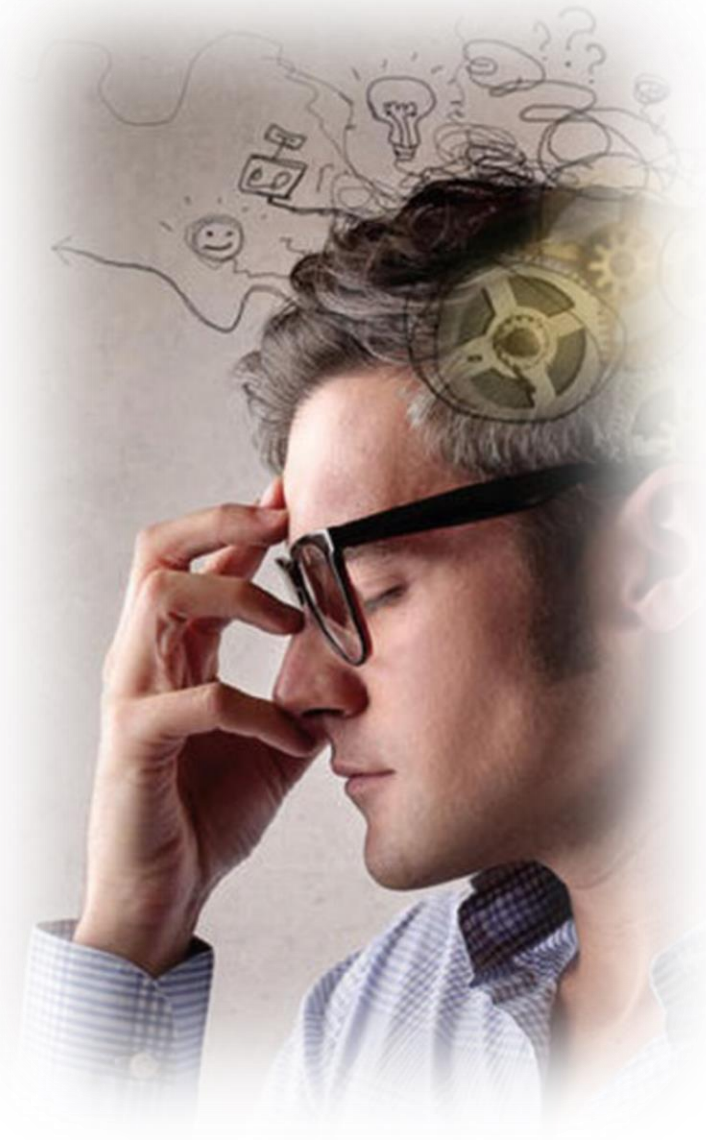




# Бизнес-архитектура предприятия





**Сергей Геннадьевич  
Соболев**

+7 (9824) 500 900

[info@sgs-business.ru](mailto:info@sgs-business.ru)

[www.sgs-business.ru](http://www.sgs-business.ru)

Директор и учредитель компании SGS-Business (комплексный консалтинг бизнеса).

Эксперт по проектированию бизнес-архитектур и спуску стратегий на операционный уровень.

### ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ

- Управление финансовой и хозяйственной деятельностью компании;
- Управление производством;
- Управление продажами;
- Управление закупками и логистикой;
- Управленческий учет, автоматизация расчета финансового результата;
- Бюджетирование и планирование;
- Проектирование бизнес-архитектуры компании, выстраивание и оптимизация бизнес-процессов;
- Разработка эффективных систем мотивации персонала на основе процессного подхода;
- Разработка и внедрение информационных систем управления проектами;
- Проведение стратегических и моделирующих сессий;
- Обучение процессному подходу;
- Обучение работе в Business Studio;
- Обучение маркетингу и авто-воронкам продаж;
- Обучение финансовому и управленческому учету.

### ОБРАЗОВАНИЕ

- ПГТУ РМЦПК (Менеджмент и экономика предприятия. Факультет экономики и финансов)
- Пермский Государственный Технический Университет (Механико-технологический факультет)
- Политехнический Колледж (Электротехнический факультет)

### ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ

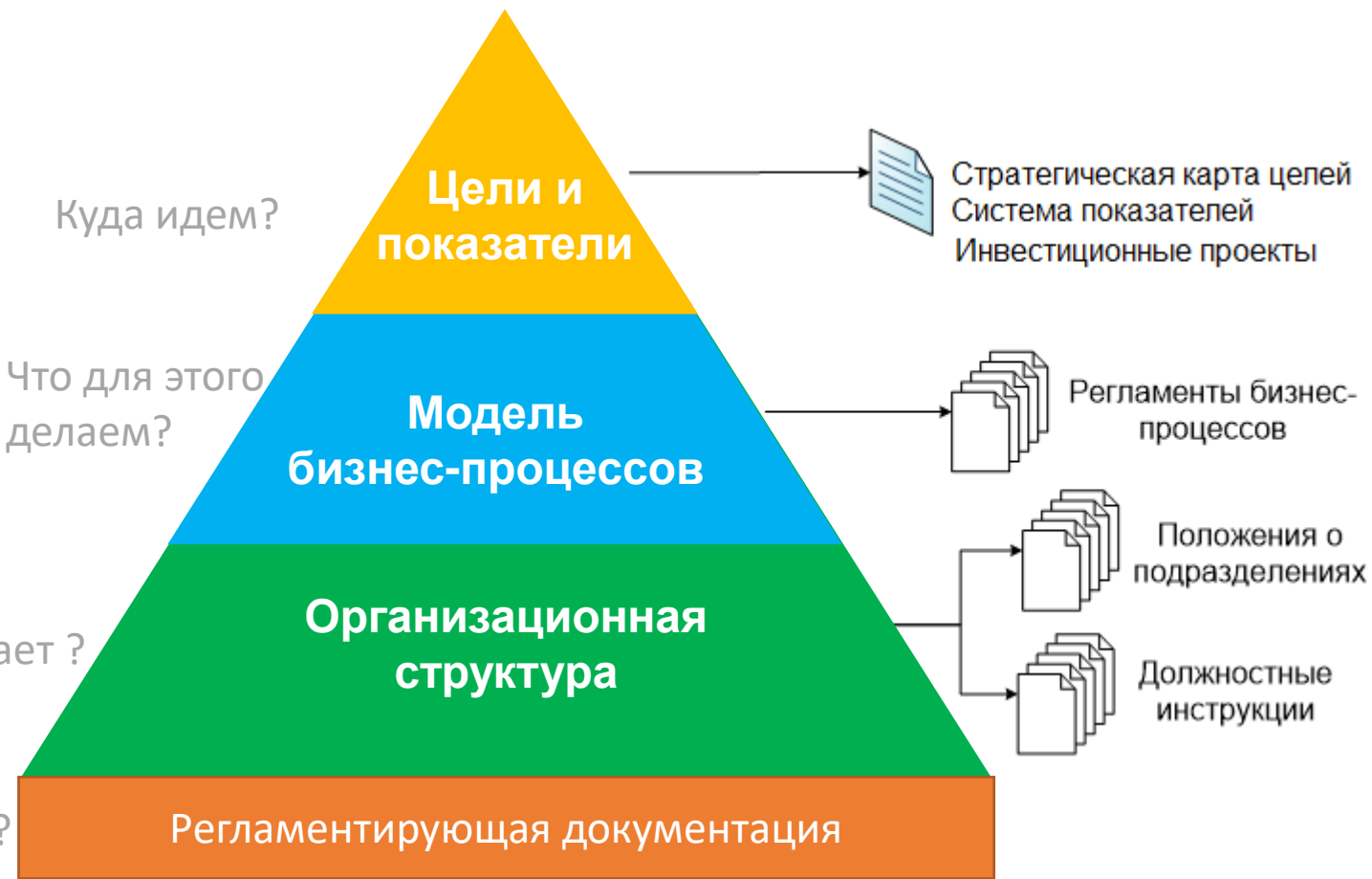
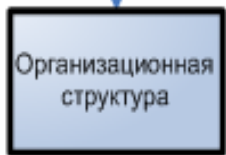
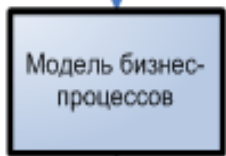
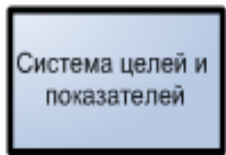
- Коммерческий директор, эксперт по бизнес-инжинирингу в ООО "Группа предприятий КИТ" (производство и сервисное обслуживание, проектирование бизнес-архитектуры компании)
- Коммерческий директор в ООО "Активмедиа" (СМИ, реклама)
- Коммерческий директор в ООО "Насосы ППД" (производство оборудования для нефтяных компаний)
- Директор по качеству и организационному развитию в управляющей компании ООО «Агротрейдинг» (дистрибуция FMCG товаров. 11 филиалов в Пермском крае). Директор филиала в г. Березники.
- Заместитель генерального директора по техническим вопросам, Главный инженер в ООО "Железнодорожное управление", ООО "Желдорсервис" (строительство и содержание ж.д. путей, подача-уборка вагонов)
- Главный инженер в ПАО «Пермалко»
- Ведущий инженер-технолог в ПАО Пермский моторный завод (производство авиационных двигателей)

### Реализованные проекты:

- ✓ Аудит деятельности службы Заместителя Генерального директора по капитальному строительству ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ»
- ✓ Оптимизация системы управления бизнес-процессом "Капитальное строительство, капитальный ремонт и модернизация» ООО "ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ»
- ✓ Проектирование бизнес-архитектуры группы компаний ООО «УК Лысьвенские заводы» и оказание консультационных услуг.
- ✓ Обучение проектированию бизнес-архитектуры, а также построению СМК в Business Studio: ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ, Дальневосточный Центр Судостроения и Судоремонта, ССК «ЗВЕЗДА», НЛМК-Инжиниринг, ДПИ «Востокпроектверфь», НИКА, НефтьСервисХолдинг, УК Лысьвенские заводы»
- ✓ Сопровождение и техническая поддержка системы бизнес-моделирования Business Studio ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ», ООО «ЛУКОЙЛ Технологии» (Москва), ООО «АлтайКрайЭнерго»
- ✓ Участие в разработке стратегии и спуске стратегии на операционный уровень НПО «ИСКРА»
- ✓ Разработка системы управления проектами:
  - ООО «Пермская компания нефтяного машиностроения»
  - ООО «Корпорация развития пермского края»
- ✓ Внедрение и автоматизация управленческого учета в десятках компаний Перми.
- ✓ Консультирование по вопросам проектирования бизнес-архитектуры:
  - ООО «НьюТэкСервисез» (г. Москва)
  - ООО «Судостроительная компания «ЗВЕЗДА» (г. Большой Камень)
  - ООО «ЛУКОЙЛ Технологии» (г. Москва)
  - ООО «УК «Лысьвенские заводы».

# Основные элементы бизнес-архитектуры компании

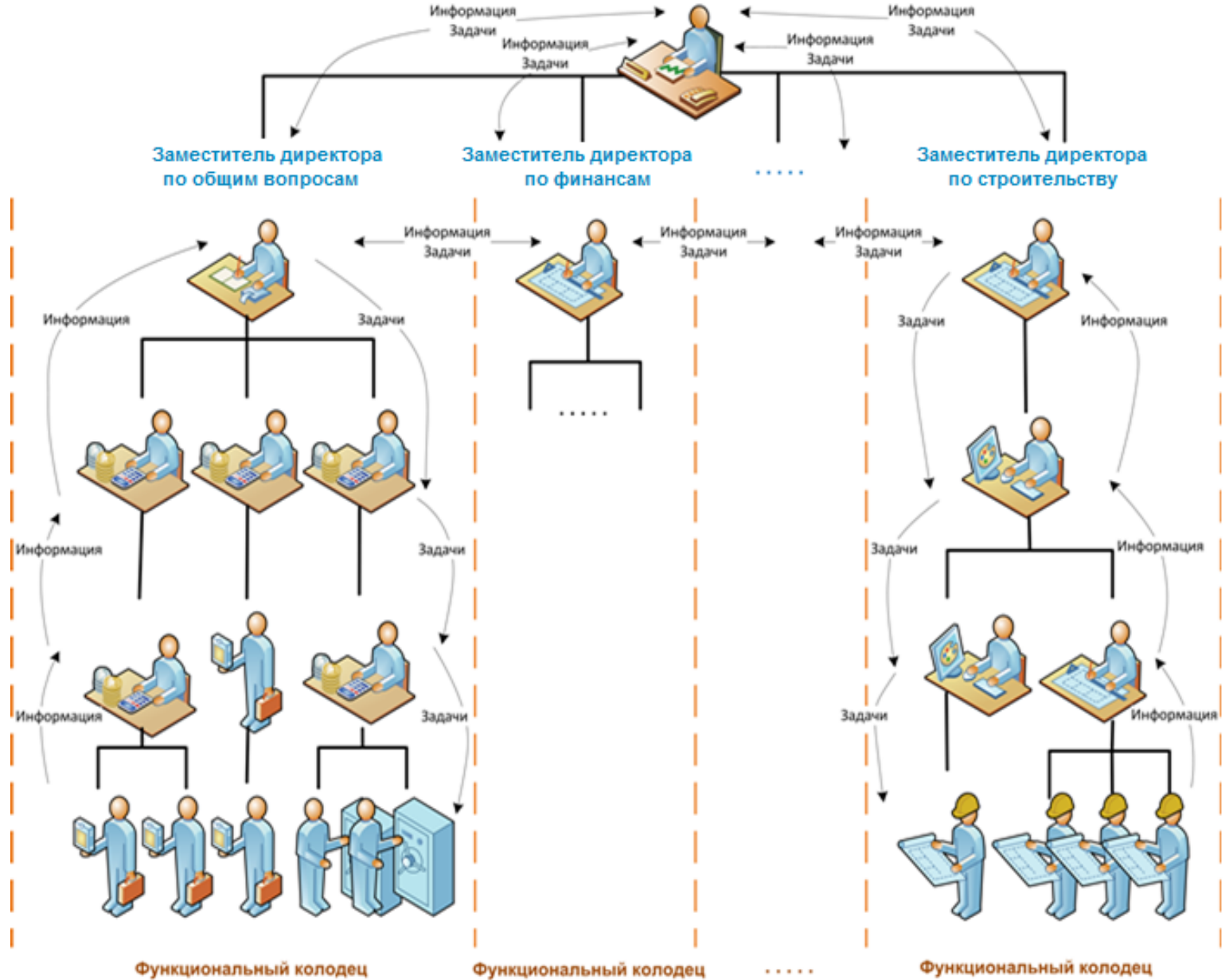
Порядок проектирования:





# Функциональная схема управления

**ДИРЕКТОР**

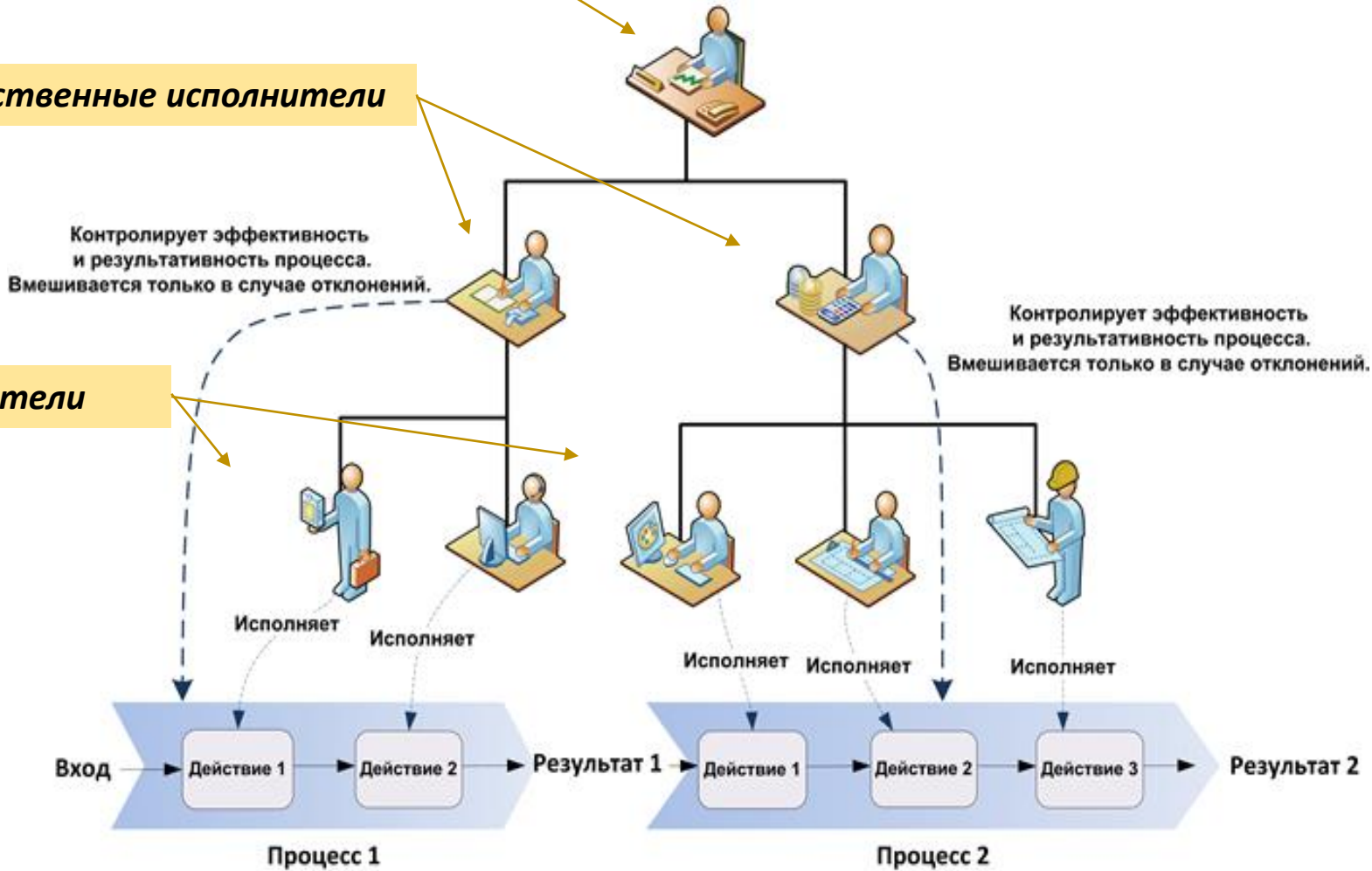


# Процессная схема управления

**Владелец БП верхнего уровня**

**Ответственные исполнители**

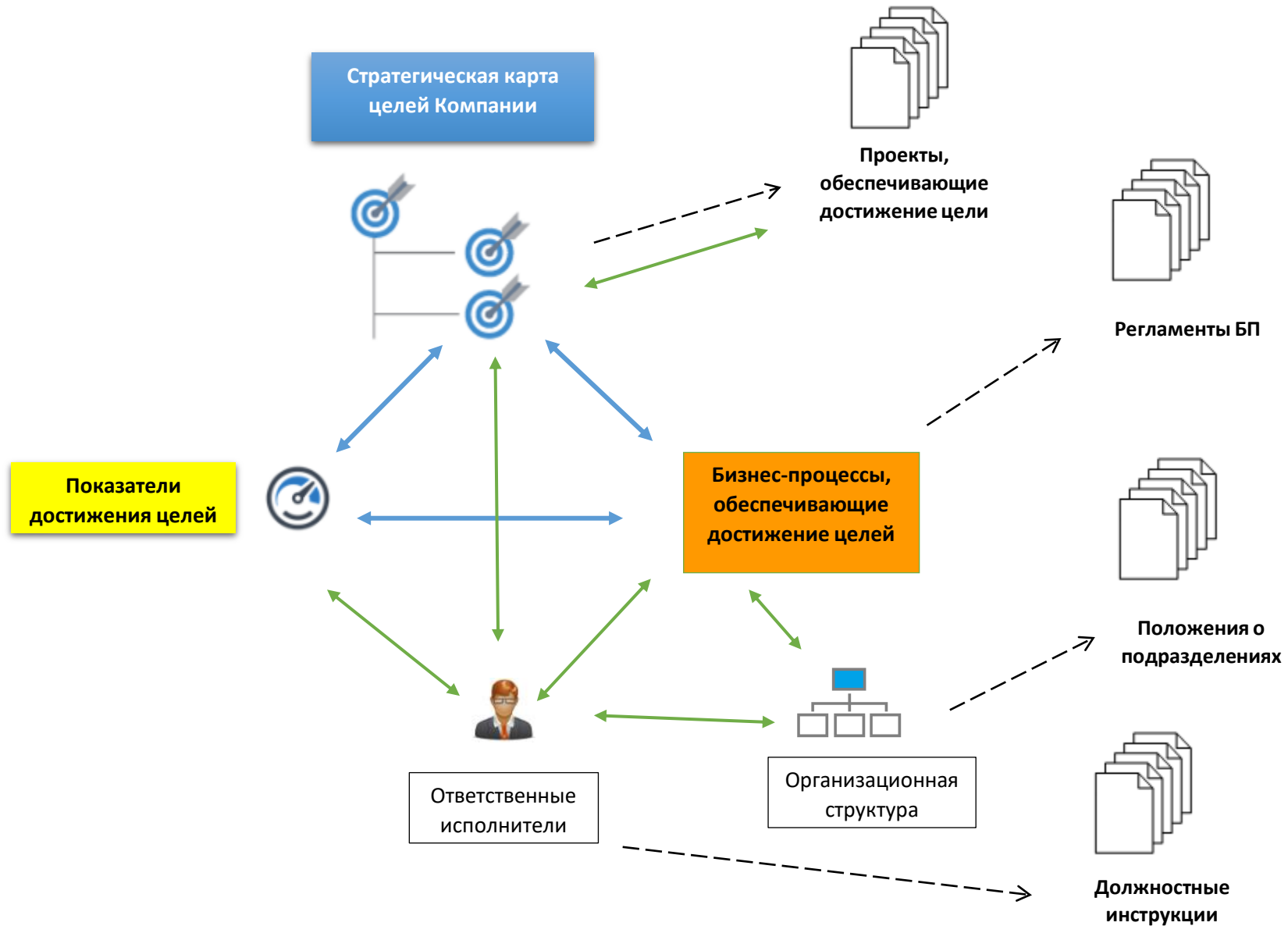
**Исполнители**



**МИНУСЫ:**

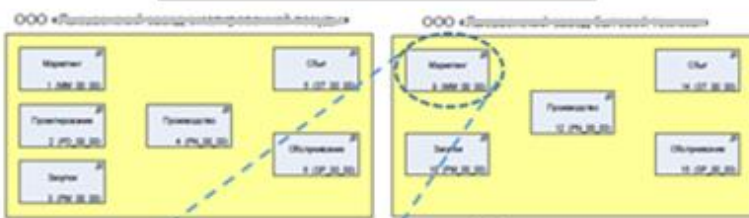
Для слаженной работы исполнителей требуются четкие регламенты и должностные инструкции

# Порядок проектирования бизнес-архитектуры





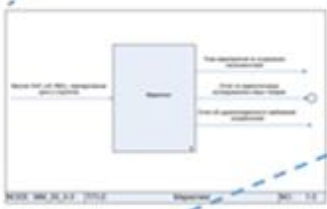
**Модель БП верхнего уровня (Управляющая компания)**



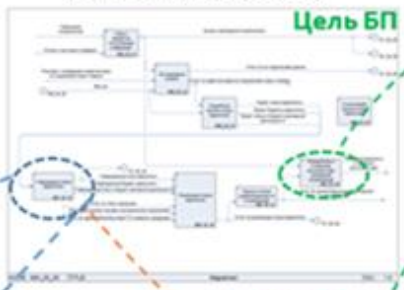
**Стратегическая карта целей**



**БП верхнего уровня (Контекстная диаграмма)**



**БП верхнего уровня (Процессный состав)**



**Модель элементарного БП**



**Модель функции элементарного БП**



Отвечает за достижение цели

KPI

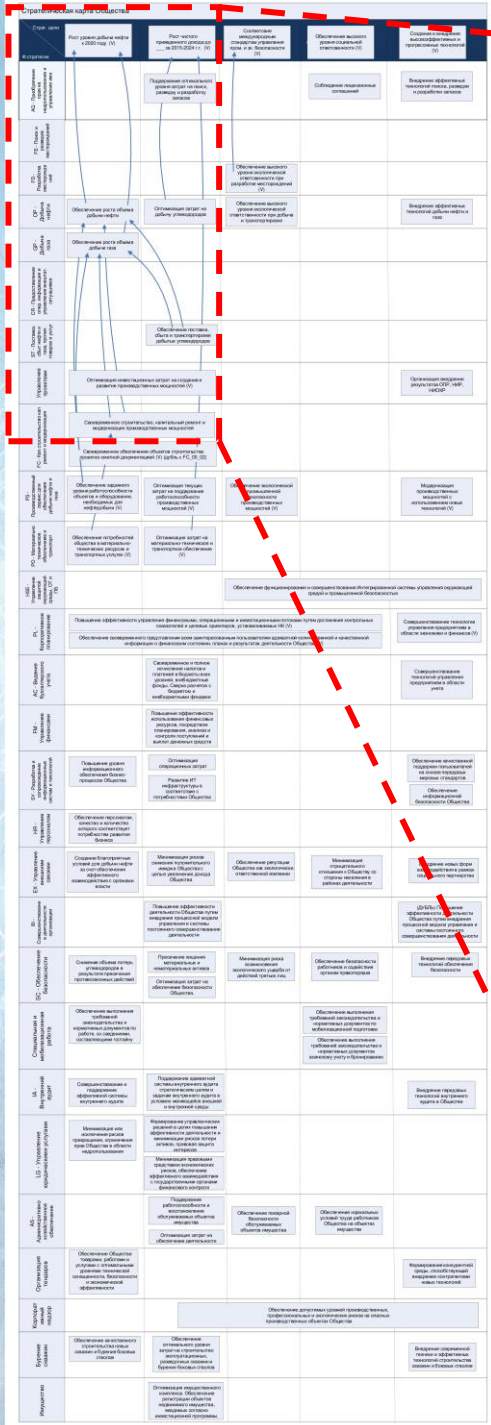
**Организационная структура**



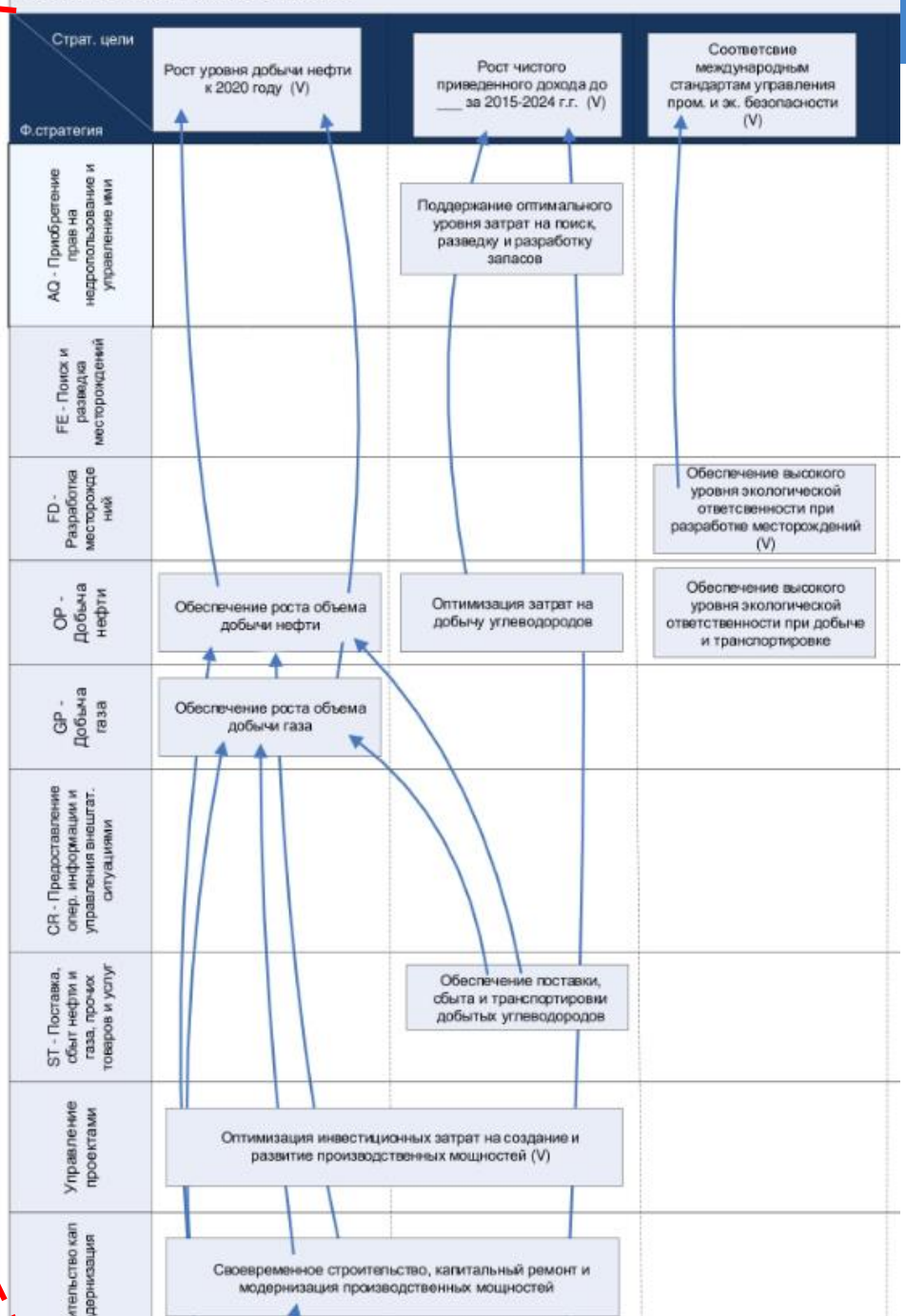








## Стратегическая карта Общества









## Навигатор

- Управление
  - Цели и показатели
    - Стратегические карты
    - Перспективы стратегической карты
    - Цели
    - Показатели
      - Финансы
        - EBIT
        - Выручка от реализации
        - EBIT с начала года
        - Выручка от реализации с начала года
        - Чистая прибыль
        - Чистая прибыль с начала года
        - Прибыль до налогов и процентов
        - Прибыль до налогов и процентов с начала года
        - Рентабельность по чистой прибыли
        - Рентабельность по чистой прибыли с начала года
      - Продажи
      - Производство
        - Выполнение плана произе
        - Выполнение плана произе
        - Выполнение плана произе
        - Вода питьевая
        - Выполнение плана по асс
        - Выполнение плана по асс
        - Выполнение плана по асс
        - Выполнение плана по асс
        - Выполнение плана произе

Отчет Портал. Все показатели



		<a href="#">Маржинальная прибыль</a>		тыс. руб.	Декабрь 2020	8587	8268
		<a href="#">Маржинальная прибыль с начала года</a>		тыс. руб.	Декабрь 2020	102113	101026
		<a href="#">Маржинальность продаж</a>		%	Декабрь 2020	38	45

## Показатели\Финансы\

Статус	Показатель	Индикатор	Единица измерения	Период	План	Факт	
		<a href="#">EBIT</a>		тыс. руб.	Декабрь 2020	29916	8146
		<a href="#">Чистая прибыль</a>		тыс. руб.	Декабрь 2020	23578	2662
		<a href="#">EBIT с начала года</a>		тыс. руб.	Декабрь 2020	217582	101915
		<a href="#">Чистая прибыль с начала года</a>		тыс. руб.	Декабрь 2020	105234	58513
		<a href="#">Выручка от реализации</a>		тыс. руб.	Декабрь 2020	210441	125073
		<a href="#">Выручка от реализации с начала года</a>		тыс. руб.	Декабрь 2020	980008	1449396

## Показатели\Финансы\

Статус	Показатель	Индикатор	Единица измерения	Период	План	Факт	
		<a href="#">EBITD</a>		тыс. руб.	Декабрь 2020	3354	927
		<a href="#">EBITD с начала года</a>		тыс. руб.	Декабрь 2020	45727	45705
		<a href="#">Производительность труда</a>		руб/чел	Декабрь 2020	209	198
		<a href="#">Рентабельность активов (ROA)</a>		%	Декабрь 2020	2,5	2,9
		<a href="#">Чистая прибыль</a>		тыс. руб.	Декабрь 2020	7517	7216
		<a href="#">Чистая прибыль с начала года</a>		тыс. руб.	Декабрь 2020	21967	26346





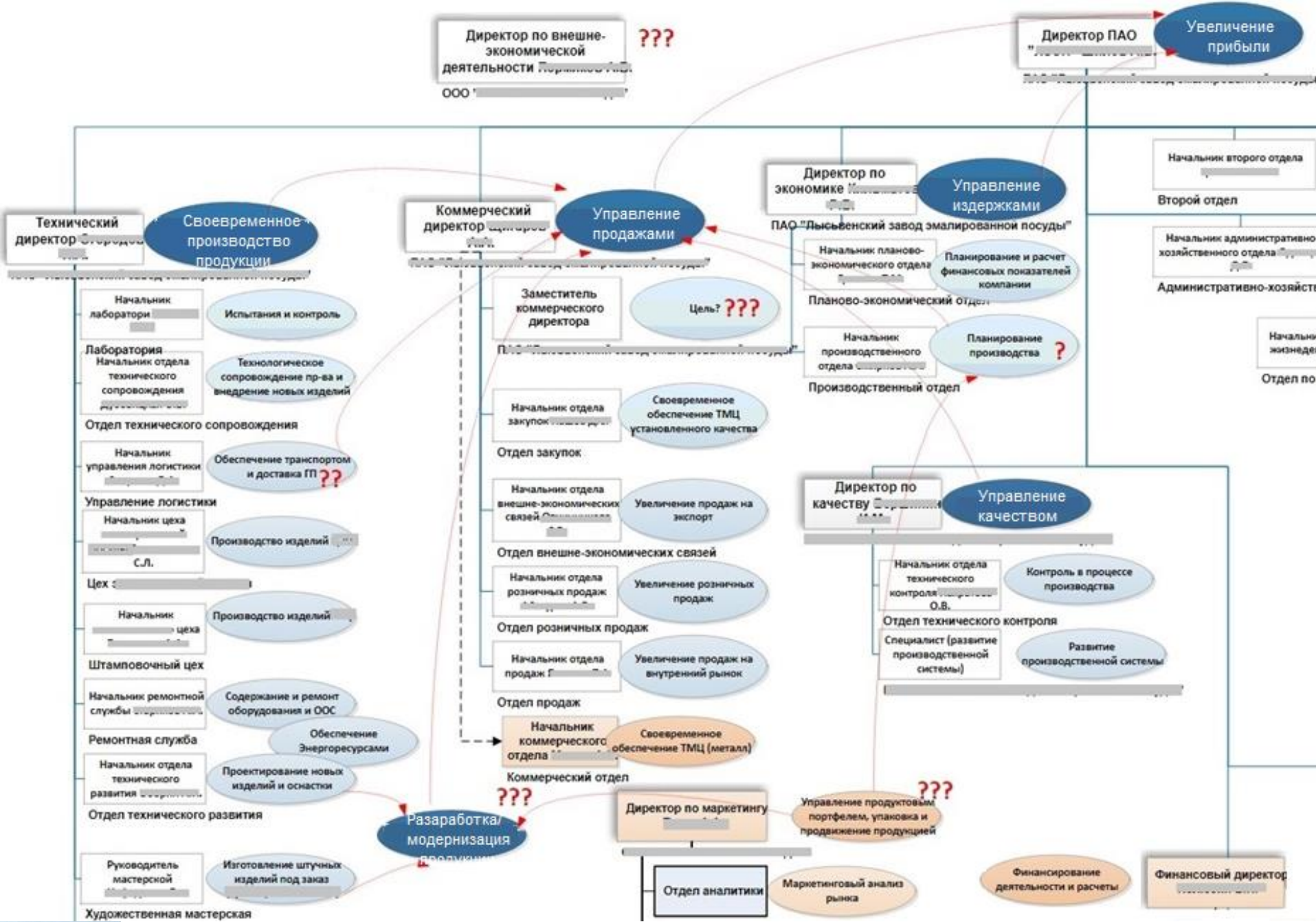




Порядок проектирования:



# Проектирование организационной структуры



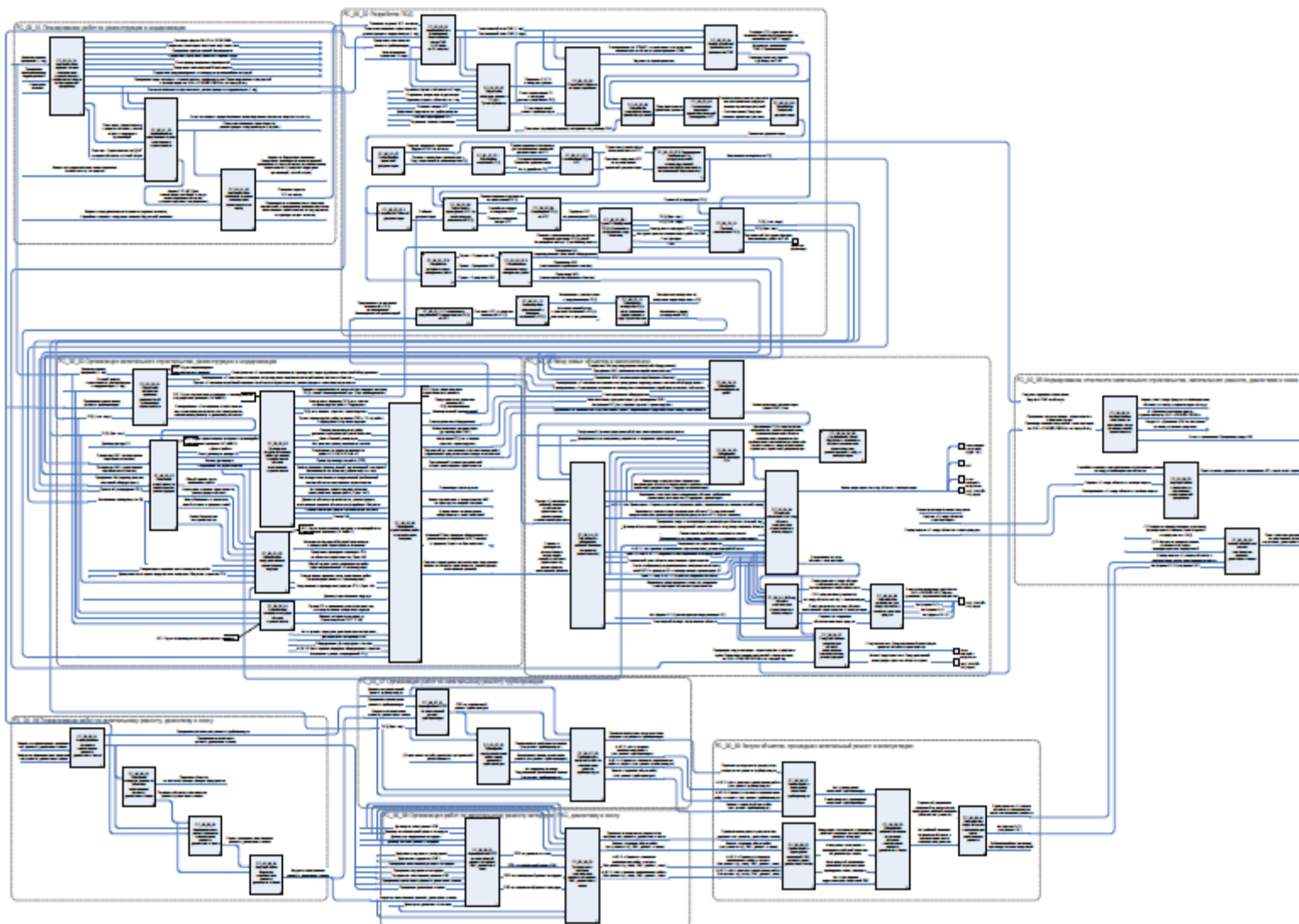




4



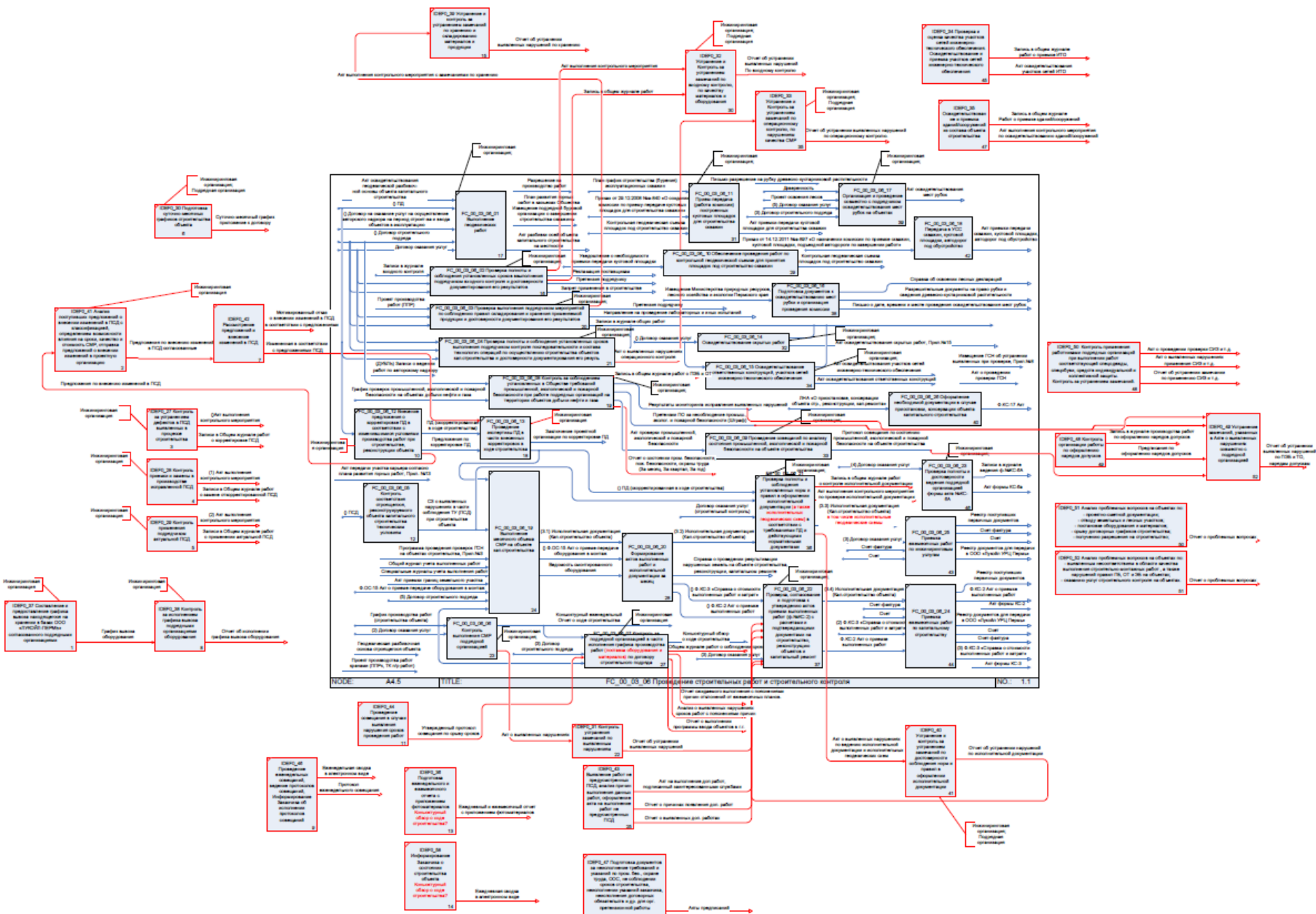
# 1 из 22 бизнес-процессов верхнего уровня





ЛУКОЙЛ  
ПЕРМЬ

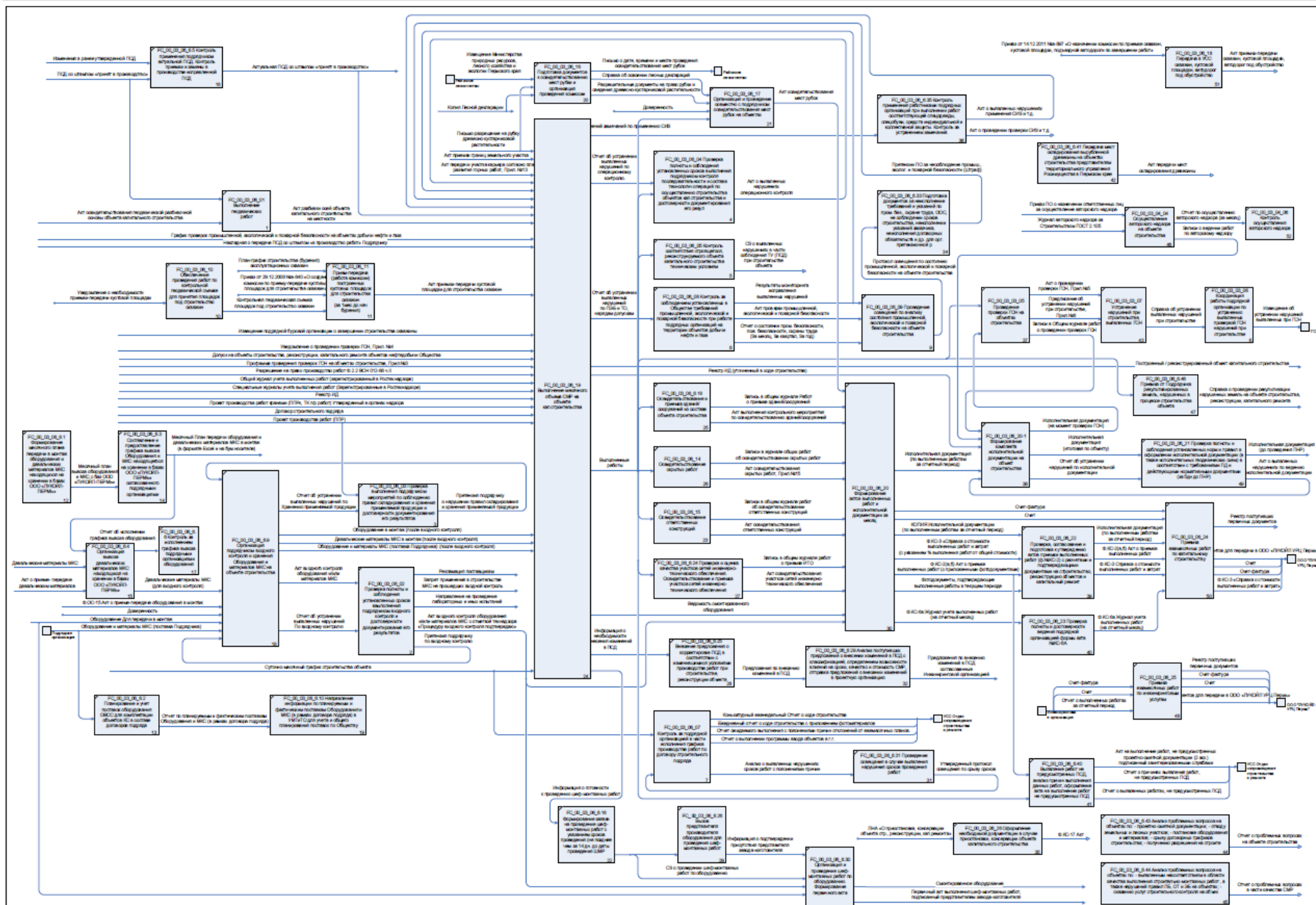
# Актуализация регламентирующей документации





ЛУКОЙЛ  
ПЕРМЬ

# Карта бизнес-процесса после проведения актуализации

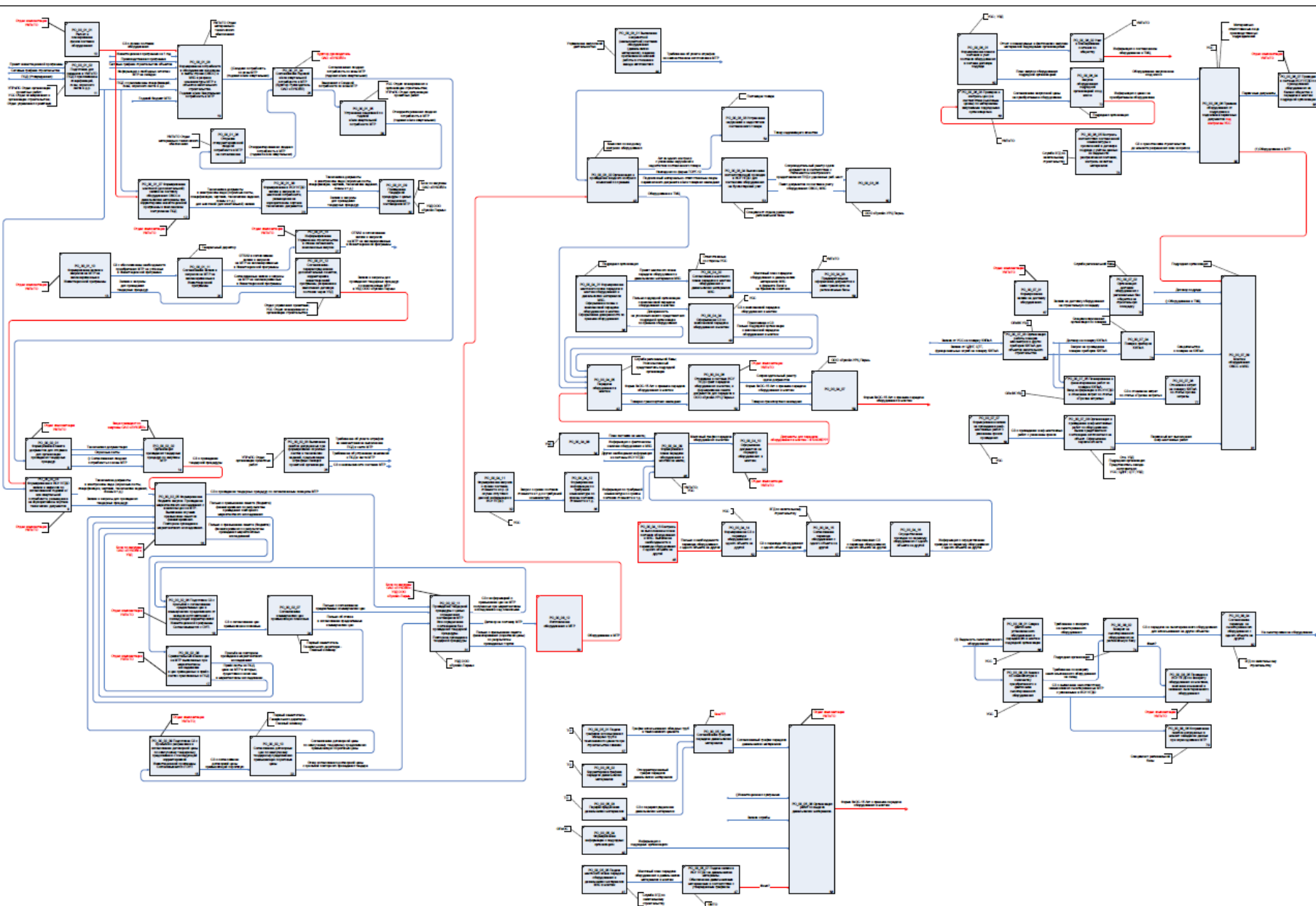






ЛУКОЙЛ  
ПЕРМЬ

# Положение об организации материально-технического обеспечения



- Гарантия достижения целей компании
- Более эффективные бизнес-операции
- Более эффективные операции по цифровой трансформации
- Улучшение и ускорение возврата инвестиций, сокращение рисков

## Главная задача проектирования

Создать такую архитектуру предприятия, которая:

1. Была бы управляемая
2. Имела бы возможность очень быстро меняться под ситуации возникающие на рынке





# Инструменты и методы для проектирования бизнес-архитектуры





# Задачи, решаемые в Business Studio



*Цикл совершенствования организации*



# TOGAF

THE *Open* GROUP Architecture Framework

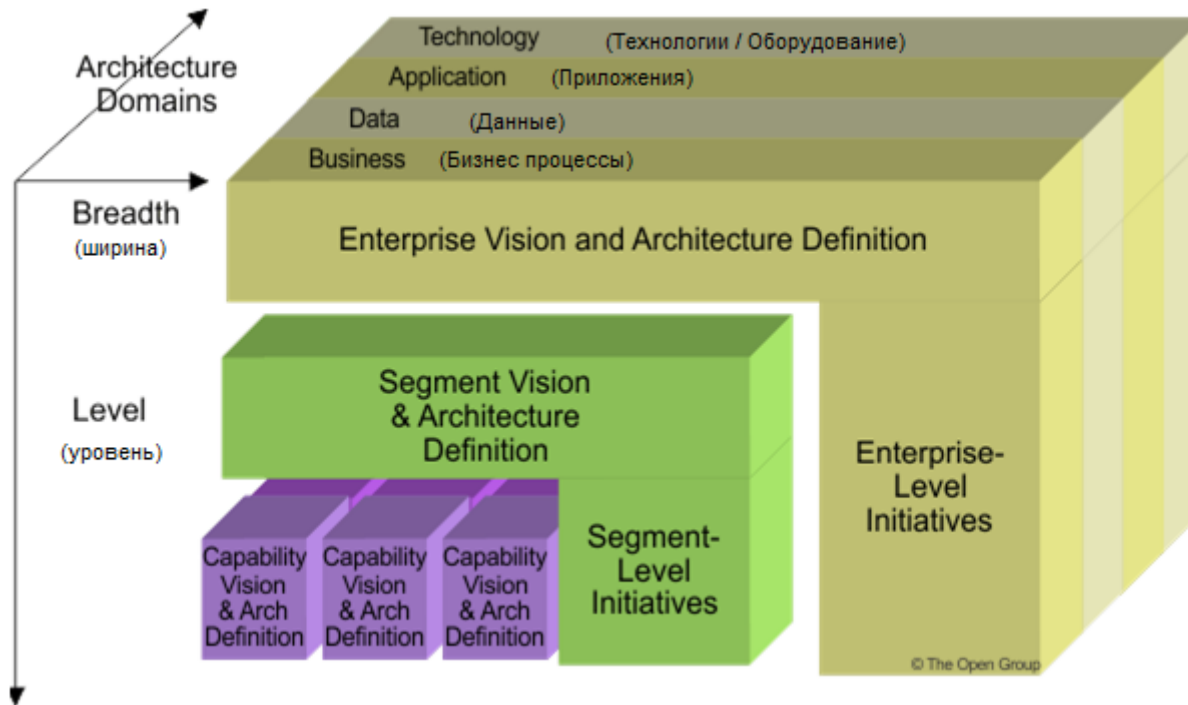
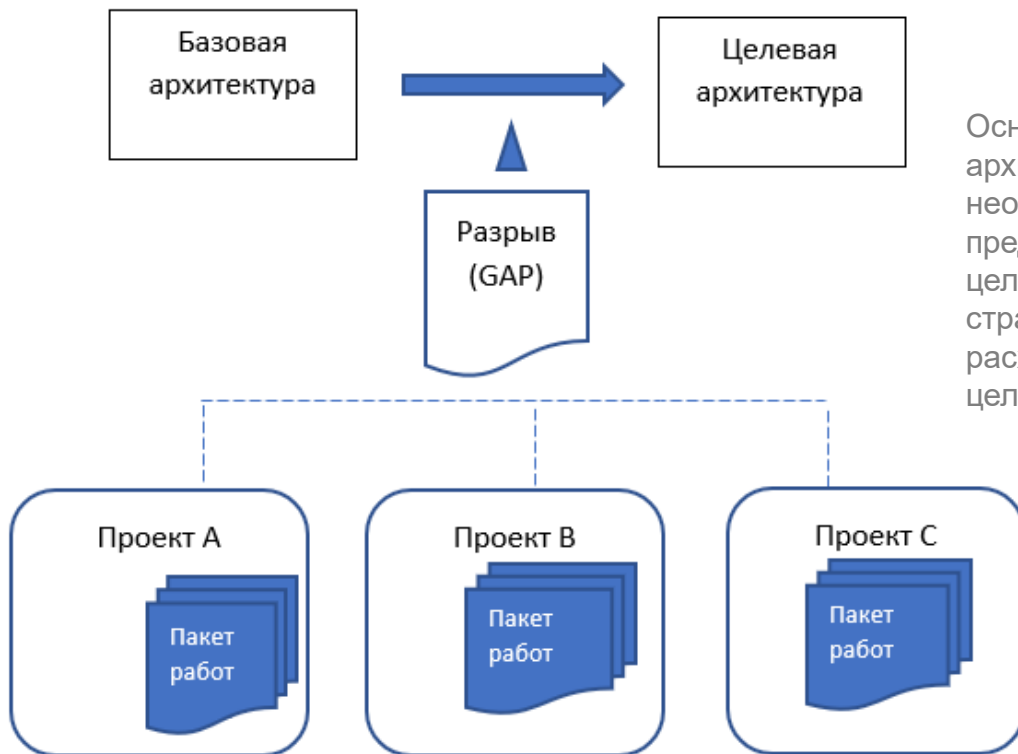


Схема компании с точки зрения TOGAF



# Ключевая концепция

## Создание ценности для бизнеса

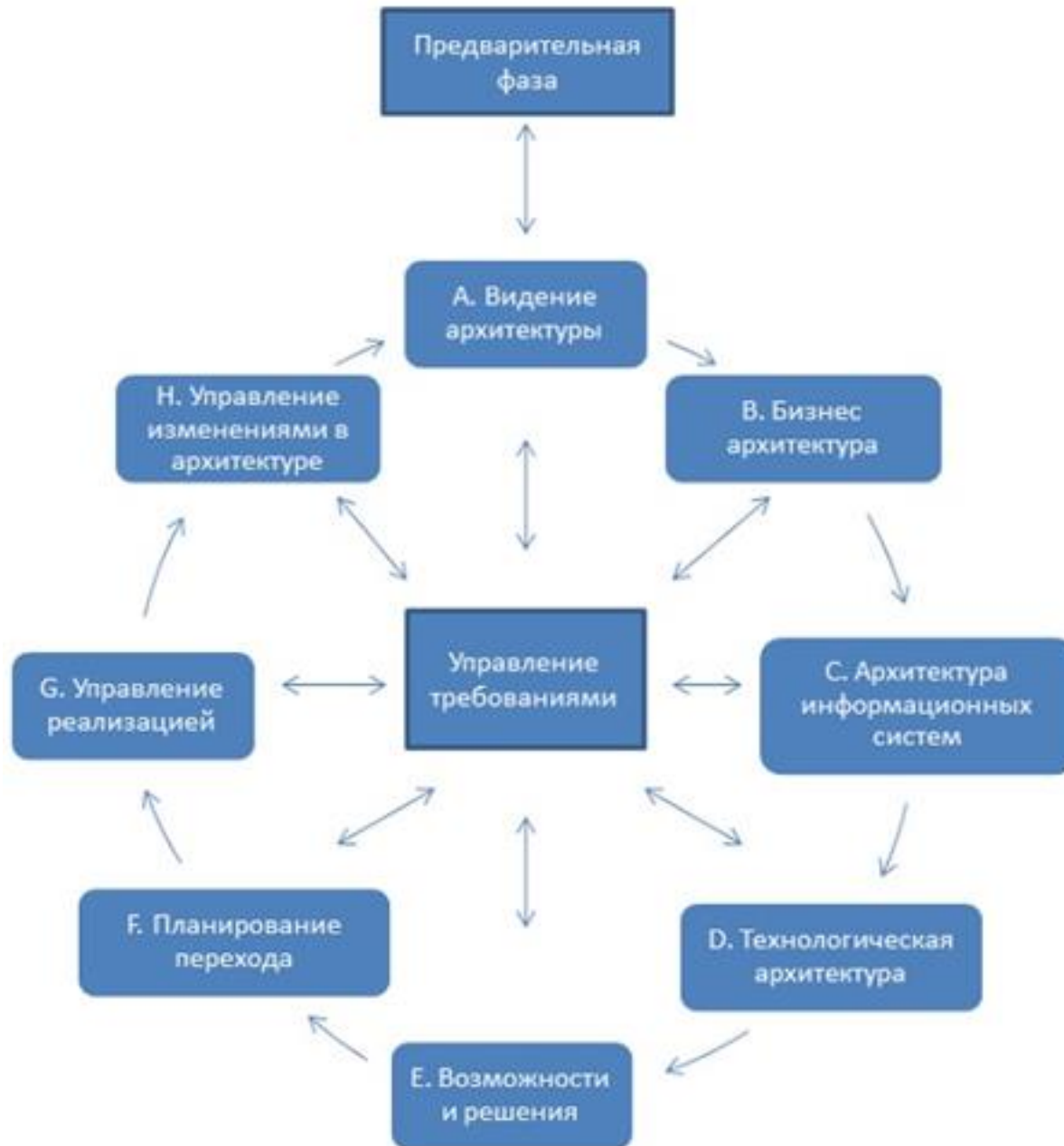


Основная задача – разработать целевую архитектуру, описывающую как необходимо организовать деятельность предприятия для достижения бизнес-целей и обеспечить решение стратегических задач. Выявить расхождение между действующим и целевым состоянием.





# Архитектурный цикл/метод (ADM)



## Архитектурные принципы, видение и требования

### Предварительная фаза

Архитектурные принципы

### A. Видение архитектуры

Стратегия бизнеса

Технологическая стратегия

Принципы, цели и мотивы бизнеса

Видение архитектуры

Заинтересованные лица (стейкхолдеры)

## Архитектурные требования

Требования

Ограничения

Предположения

Расхождения

### B. Бизнес-архитектура

#### Мотивация

Мотивирующие факторы

Цели

Задачи

Метрики, показатели

#### Организация

Организационные единицы

Местонахождение

Роли

#### Функции и процессы

Бизнес-сервисы, контракты, качество сервиса

Процессы, события, контроли, продукты

Функции

### C. Архитектура информационных систем

#### Данные

Объекты данных

Логические компоненты данных

Физические компоненты данных

#### Приложения

Сервисы информационных систем

Логические компоненты приложений

Физические компоненты приложений

### D. Технологическая архитектура

Платформенные системы

Логические технологические компоненты

Физические технологические компоненты

## Реализация архитектуры

### E. Возможности и решения. F. Планирование перехода

Возможности

Пакеты работ

Архитектурные контракты

### G. Управление реализацией

Стандарты

Руководства

Спецификации



Как быстро понять текущую  
ситуацию в компании?





## **Система организационной диагностики**

## Проводимые тесты:

1. Оценка качества распределения зон ответственности
2. Оценка качества бизнес-процессов

## Результат:

1. оценка качества распределения зон ответственности между руководителями и позволяет найти зоны пересечения ответственности, зоны безответственности, а также перегруженных или ни за что не отвечающих руководителей.
2. Оценка качества организации и выполнения бизнес-процессов компании:
  - слабые бизнес-процессы, которые замедляют работу всей компании;
  - бизнес-процессы, требующие внимания;
  - сильные бизнес-процессы, находящиеся в хорошем состоянии.



# Результаты работы системы

## Результаты

Компания

### ООО "Компания X"

## Детализация результатов диагностики

### Оценка распределения зон ответственности – 37 / 100

Сл  
ул

▸ Зоны вне ответственности	45%	
▸ Зоны дублирования ответственности	19%	
▸ Зоны с распределенной ответственностью	36%	
▸ Перегруженные руководители	100%	
▸ Руководители без зон ответственности	0%	
▸ Руководители с нормальной загрузкой	0%	

### Оценка качества бизнес-процессов компании – 55 / 100

▸ Слабые процессы	88%	
▸ Неоптимальные процессы	12%	
▸ Сильные процессы	0%	





# Примеры вопросов системы

## Разработка концепции новой услуги

Утверждение
Нам абсолютно достоверно, полно и точно известны потребности клиентов нашей компании
Сотрудники нашей компании постоянно оценивают технологию оказания услуг нашими конкурентами и стараются сделать "лучшее в своем классе"
Наша компания проводит достаточное количество исследований и расчетов, перед тем как в новые идеи вкладываются деньги
Большинство оказываемых нами услуг востребовано на рынке

Шкала оценок:

0 – не имею ни малейшего представления, в этой области я не эксперт / в нашей компании нет такой области деятельности

1 – нет, абсолютно неверно, у нас так не бывает

2 – скорее нет, чем да, это не характерно для нашей компании

3 – дать однозначную оценку трудно, бывает по-разному

4 – скорее верно, чем нет, как правило, бывает так, но не всегда

5 – абсолютно верно, у нас бывает только так



# Примеры вопросов системы

## Выбор конфигурации и планирование обеспечения технологическим оборудованием

Утверждение
Состояние имеющегося у нас технологического оборудования лучше, чем в среднем по отрасли
Объем и состояние технологических мощностей достаточен для реализации текущих и перспективных планов
Сохранность и работоспособность технологического оборудования является одним из стратегических приоритетов компании
Величина морального и материального износа технологического оборудования не является ограничением для реализации стратегических и оперативных планов компании
Выбор нового технологического оборудования проводится с учетом сложности и трудоемкости его обслуживания
Наше технологическое оборудование позволяет гибко переходить на оказание новых услуг

Шкала оценок:

0 – не имею ни малейшего представления, в этой области я не эксперт / в нашей компании нет такой области деятельности

1 – нет, абсолютно неверно, у нас так не бывает

2 – скорее нет, чем да, это не характерно для нашей компании

3 – дать однозначную оценку трудно, бывает по-разному

4 – скорее верно, чем нет, как правило, бывает так, но не всегда

5 – абсолютно верно, у нас бывает только так



# Примеры вопросов системы

## Разработка модели управления

Утверждение
Количество уровней в системе управления нашей компании оптимально для обеспечения быстрого принятия решений
Руководители осведомлены об организационных целях, за достижение которых они отвечают
Внутренние правила и способы работы нашей компании оптимальны и зафиксированы в соответствующих документах
Мы используем информационные системы для автоматизации бизнес-процессов там, где это целесообразно
Взаимодействие между подразделениями осуществляется в простой, небюрократической форме, но в рамках прописанных норм и правил
Полномочия и ответственность руководителей и специалистов четко обозначены и достаточно стабильны. В компании нет видов деятельности, за которые никто не отвечает или отвечают все подряд
Загрузка сотрудников внутри подразделений компании распределена равномерно, а вознаграждение - справедливо

Шкала оценок:

0 – не имею ни малейшего представления, в этой области я не эксперт / в нашей компании нет такой области деятельности

1 – нет, абсолютно неверно, у нас так не бывает

2 – скорее нет, чем да, это не характерно для нашей компании

3 – дать однозначную оценку трудно, бывает по-разному

4 – скорее верно, чем нет, как правило, бывает так, но не всегда

5 – абсолютно верно, у нас бывает только так

