

Виктор Копченков

Бизнес-способности как инструмент системного развития



TOGAF®

ArchiMate®

- 2025 — разработка собственного подхода к разработке стратегий на основе бизнес-способностей (Capability Based Planning)
- 2021-2025 — 3 архитектурных практики запущены «с нуля», 4 проекта автоматизации управленческих процессов, 5 проектов, повышающих зрелость управления за счёт использования методики планирования на основе бизнес-способностей (Capability Based Planning), 6 проектов по бизнес-архитектуре
- 2021 — проект по развитию продаж на глобальном рынке для производителя офтальмологических инструментов: итоговый результат превзошел ожидания заказчика в 3 раза.
- 2010-2015 — в качестве приглашенного лектора читал лекции в РГГУ, МИРБИС и некоторых других учебных заведениях.
- 2010 и 2012 — участник консультативного совета World Brand Congress
- 2009 — первые проекты, которые можно отнести к ИТ
- 2007 — разработал собственную методику co-creation для разработки стратегий
- 2001 — впервые получил изменение корпоративной культуры как результат проекта
- 1999 — создал цифровую модель выбора стратегических инициатив — прообраз цифрового двойника
- 1998 — построил модель организации, которую сегодня назвали бы целевой бизнес-архитектурой
- 1997 — оптимизировал первый бизнес-процесс
- 1995 — впервые разработал маркетинговую стратегию
- 1994 — маркетинговые исследования и консалтинг
- 1993 — решил первую задачу клиента в консалтинге

Что такое бизнес-способности



«A capability represents an ability that an organizational entity, person, or system possesses.»

Способности и возможности

Capability

- Дословно – «возможность»
- Но, в английском это про «когда мы можем сделать»
- Термин предполагает ориентацию на внутреннюю «возможность сделать»
- В русском языке/менталитете «возможность» – это внешнее обстоятельство

Способность

- В русском языке/менталитете «способность» про то, что «мы можем сделать»
- Ориентация на внутреннее
- Поэтому «способность»

Отличия бизнес-способностей, процессов и функций

Параметр	Бизнес-способность	Процесс	Функция
Фокус	Что делает компания	Как это делается	Кто это делает
Изменчивость	Сохраняет стабильность	Может меняться	Может меняться
Пример	Управление запасами	Процесс отгрузки	Склад
Уровень детализации	Высокоуровневый	Детализированный	Организационный



Обработка продукции на складе

- С точки зрения функции и процесса – содержание будет абсолютно разное
- С точки зрения бизнес-способностей – это одна и та же бизнес-способность

Системное развитие vs локальный результат



Критерий	Проектный портфель (PMI)	Capability-Based Planning (BA Guild / TOGAF)
Единица анализа	Проект = временное усилие с началом/концом	Способность = стабильное внутреннее умение бизнеса
Привязка к стратегии	Стратегические карты, Benefit Map / бизнес-кейсы	Стратегические цели —> БС —> Разрывы в БС —> Проекты
Критерии успеха	В срок, в рамках бюджета, в полном объеме	Повышение зрелости и стратегического соответствия БС
Длительность решения	Проект закрыт = результат получен	БС живёт длительное время, улучшается циклично
Приоритизация	ROI, внутр. доходность, окупаемость, риски проекта	Зрелость / страт. значимость + стоимость закрытия gap,
Оценка результатов	Финансовые KPI проекта	KPI бизнеса
Изменения при реорганизации	Риск закрытия проекта или «зависания»	Способность не меняется, меняется только владелец/RACI
Оценка потребности в инвестициях	Сарех + Орех проекта	Дорожная карта: несколько релизов/проектов под одну БС
Инструменты	MS Project, Jira, И т. п.	Карта БС, дорожная карта, канва инициатив

Кейс

- Привычный подход
 - Проект «Внедрение ERP» (бюджет 50 млн р, 18 мес.) —> успех = ERP внедрена, соответствие целевой архитектуре 95% —> РМ счастлив
 - Через год выясняется: выручка не выросла, прибыль не растёт —> проект реализован, пользы нет

Кейс

- Привычный подход
 - Проект «Внедрение ERP» (бюджет 50 млн р, 18 мес.) —> успех = ERP внедрена, соответствие целевой архитектуре 95% —> РМ счастлив
 - Через год выясняется: выручка не выросла, прибыль не растёт —> проект реализован, пользы нет
- СВР-подход
 - Разрыв: БС «Управление запасами в режиме реального времени» зрелость = 2, стратегическая значимость = 5.
 - Дорожная карта: 3 релиза (Управление мастер-данным —> Внедрение WMS —> ИИ-прогнозирование) —> итог: зрелость = 4, stock-out -35 %, NPS +8 п., доп. Выручка +7% —> инвестиции оправданы.

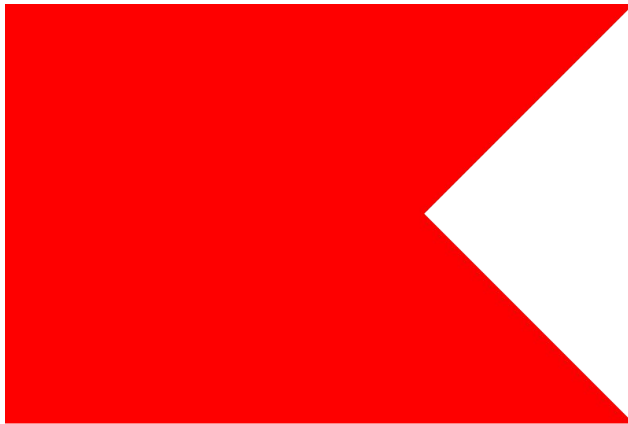
Суть отличия подходов

- Проектный подход: «Как нам это сделать?»
(сосредоточенность на локальных задачах)
- Capability Based Planning: «Почему нам это нужно сделать, станут ли бизнес-способность и компания сильнее?»
(работа в контексте реализации общих результатов)

Про «красные флаги»



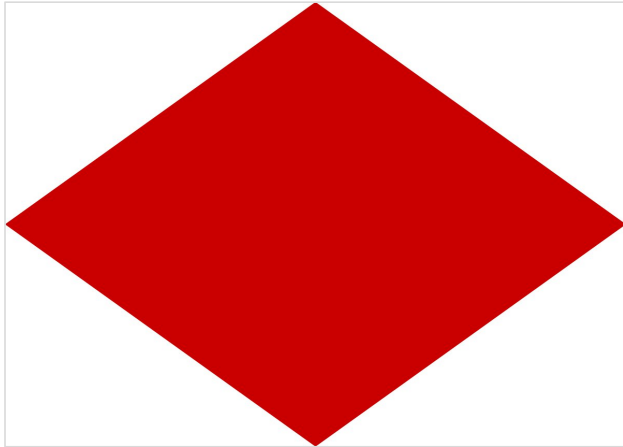
1) Руководство одобряет проект, но не понимает, какая БС (стабильное умение) вырастет



Bravo
Гружу, выгружаю или имею на борту опасный груз

- Проектный подход:
 - Проект по внедрению CRM завершён в срок и в рамках бюджета
 - Но LTV не вырос, срок «жизни» клиента остался прежним, клиенты всё так же недовольны
- Подход на основе БС:
 - БС «Управление клиентским опытом» осталась на низкой зрелости
 - Разрыв не закрыт —> инициатива продолжается следующим релизом
 - Успех = рост зрелости способности, а не «проект сдан»

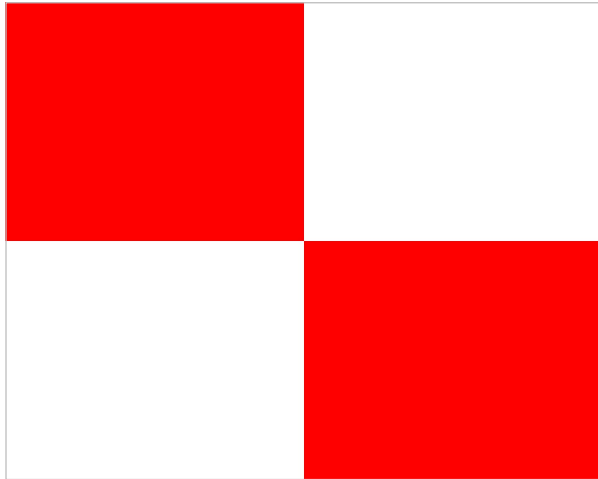
2) Реорганизация может убить проект



Foxtrot
Я не управляюсь, держите со мной связь

- Проектный подход:
 - Проект был в приоритете
 - Сменился директор направления → проект заморожен
 - Команда расформирована, бюджет перераспределён
- Подход на основе БС:
 - БС «Управление поставками» остаётся в фокусе
 - Меняется только владелец (RACI)
 - Дорожная карта продолжает реализовываться — инициативы остаются актуальными

3) ROI был высоким, но стратегическая цель не достигнута



Uniform
Ваш курс ведёт к опасности

- Проектный подход:
 - Проект онлайн-информирования потребителей показал высокий ROI
 - Но не закрыл стратегический разрыв
 - Рост выручки произошёл, но зрелость процессов осталась на низком уровне
- Подход на основе БС:
 - БС «Цифровое взаимодействие с клиентами» остаётся слабой
 - Стратегическая важность высокая, зрелость низкая —> GAP не закрыт
 - Инициатива не считается успешной, пока не вырастет KPI способности

Как на практике «переключить» портфель на подход «от бизнес-способностей»

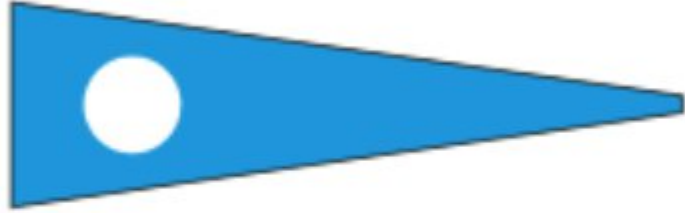
1



- Каждый проект/инициатива дополняется полем «связанная бизнес-способность» (ID) и целевой уровень зрелости БС, которую должен обеспечить проект.
- Без БС проект не проходит рассмотрение.

Как на практике «переключить» портфель на подход «от бизнес-способностей»

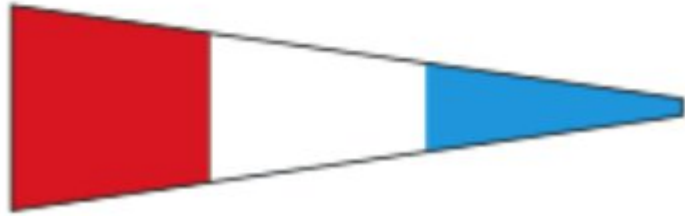
2



- Изменение подхода к приоритизации
- Вместо «ROI + Риск» используем подход «Зрелость и стратегическая значимость» + стоимость закрытия разрывов

Как на практике «переключить» портфель на подход «от бизнес-способностей»

3



- Отслеживание результатов = владение бизнес-способностью
- По итогам реализации проект закрывается, но владелец БС продолжает измерять КПЭ – это позволяет избежать деградации БС

Кейс

- БС: «Управление онлайн-платежами» (СМ-04)
- Как есть: Зрелость = 2, Auth rate 94 %, PCI-DSS нарушения = 3
- Цель: Зрелость = 4, Auth rate ≥ 98 %, PCI-DSS = 0, RTO 30 мин
- Релизы:
 - R1 Q2 (30 млн р) — PCI remediation, мониторинг 24×7
 - R2 Q3 (80 млн р) — Gateway 2.0
 - R3 Q4 (40 млн р) — ML-антифрод
- Capex = 150 млн р, NPV = 270 млн р.

Подход для презентации руководству

- Стратегическая цель —> БС и её оценка для бизнеса —> разрыв —> оценка текущих угроз + возможности при закрытии разрыва —> концепция проекта (пакета проектов)

Подход для презентации руководству

- Стратегическая цель —> БС и её оценка для бизнеса —> разрыв —> оценка текущих угроз + возможности при закрытии разрыва —> концепция проекта (пакета проектов)
- Мы не просим денег на «проект», а показываем разрыв в уровне зрелости 2 —> 4, который стоит 150 млн и принесёт 270 млн

Частые ошибки

- 1) Target = 5 «потому что красиво»
Переплата, не проходит NPV
- 2) 1 релиз = несколько факторов сразу
Сложно измерить, что именно повысило зрелость +
высокая сложность проектов
- 3) Инициативы не имеют КПЭ в длительной перспективе
Через год зрелость снова = 2

Коварные вопросы

1. Какова текущая зрелость БС?

1. Какова текущая зрелость БС?
2. Какой должна быть зрелость всех БС?

1. Какова текущая зрелость БС?
2. Какой должна быть зрелость всех БС?
3. Какая целевая зрелость БС?

1. Какова текущая зрелость БС?
2. Какой должна быть зрелость всех БС?
3. Какая целевая зрелость БС?
4. Каковы разрывы? (GAP)

1. Какова текущая зрелость БС?
2. Какой должна быть зрелость всех БС?
3. Какая целевая зрелость БС?
4. Каковы разрывы? (GAP)
5. Какими проектами можно устранить разрывы?

1. Какова текущая зрелость БС?
2. Какой должна быть зрелость всех БС?
3. Какая целевая зрелость БС?
4. Каковы разрывы? (GAP)
5. Какими проектами можно устранить разрывы?
6. Какова стоимость устранения разрывов?

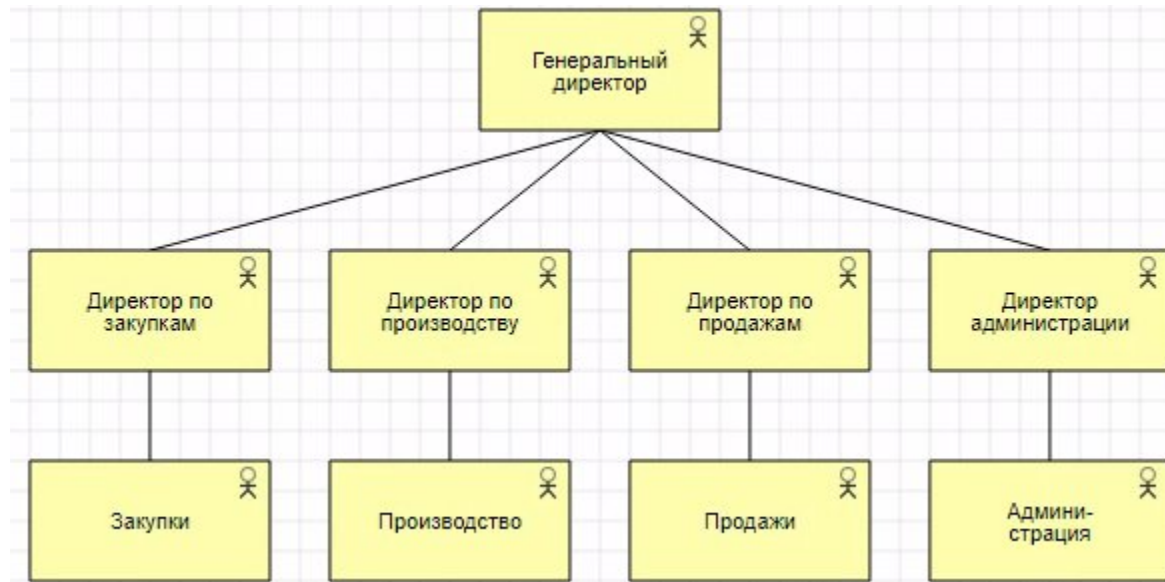
1. Какова текущая зрелость БС?
2. Какой должна быть зрелость всех БС?
3. Какая целевая зрелость БС?
4. Каковы разрывы? (GAP)
5. Какими проектами можно устранить разрывы?
6. Какова стоимость устранения разрывов?
7. Какова отдача от наращивания зрелости?

1. Какова текущая зрелость БС?
2. Какой должна быть зрелость всех БС?
3. Какая целевая зрелость БС?
4. Каковы разрывы? (GAP)
5. Какими проектами можно устранить разрывы?
6. Какова стоимость устранения разрывов?
7. Какова отдача от наращивания зрелости?
8. Дорожная карта по достижению целевой зрелости?

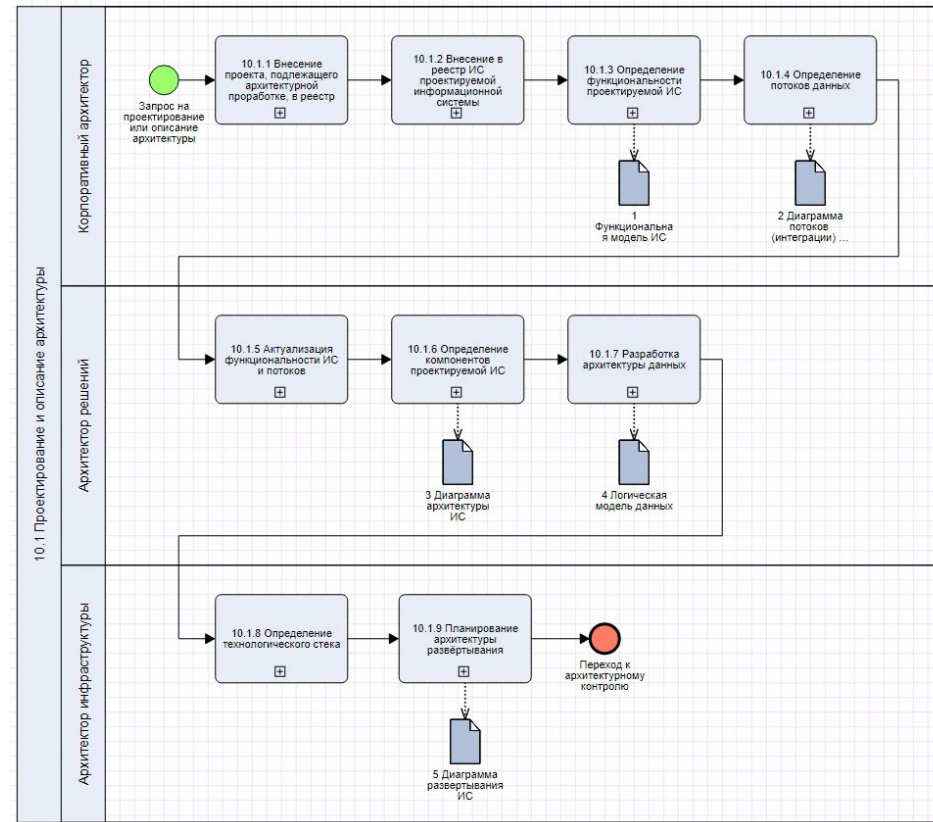
Согласование способностей с бизнес-процессами и орг. структурой



Орг. структура: кто кому отчитывается



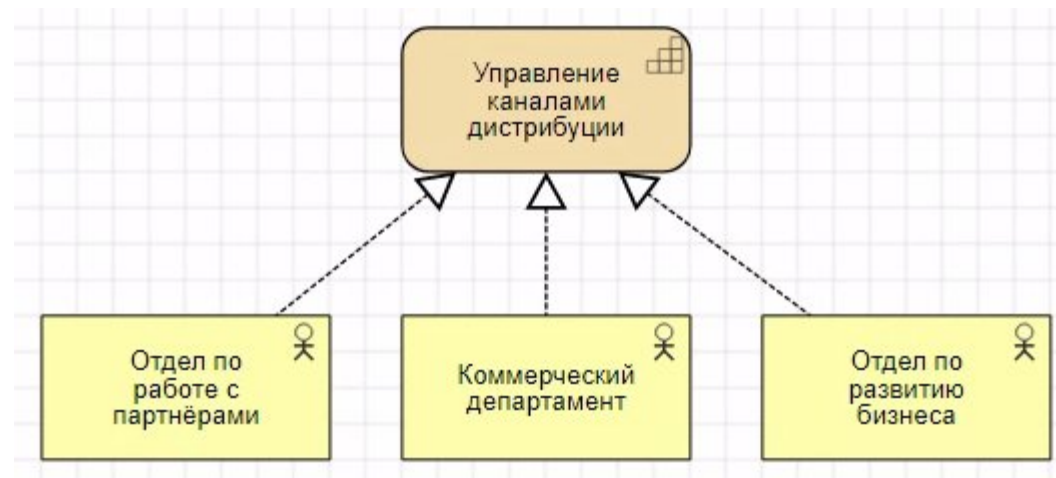
Процессы: кто что делает



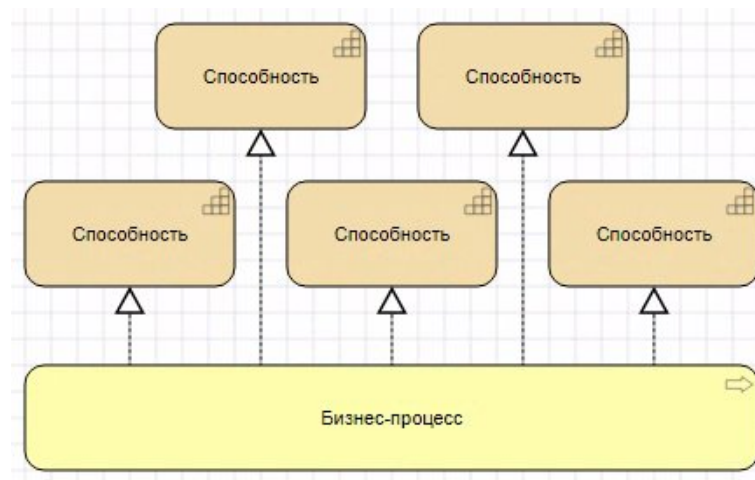
Карта бизнес-способностей: ЧТО МЫ ДОЛЖНЫ УМЕТЬ



1 БС реализуют 3 департамента: кто отвечает за бизнес-способность?



1 процесс реализует 5 способностей: НЕВОЗМОЖНО ИЗМЕРИТЬ зрелость



Реорганизация: рисуем процессы заново, хотя БС не изменились



И как это всё между собой
помирить?

Алгоритм согласования

- 1) На каждую БС L2 или L3 (зависит от размера компании) назначить владельца (RACI «R»), обычно из топ-менеджмента.

Алгоритм согласования

- 1) На каждую БС L2 или L3 (зависит от размера компании) назначить владельца (RACI «R»), обычно из топ-менеджмента.
- 2) Найти процессы, направленные на создание/поддержание той же ценности —> привязать (поле «Бизнес-способность» в карточке). БС может быть больше одной.

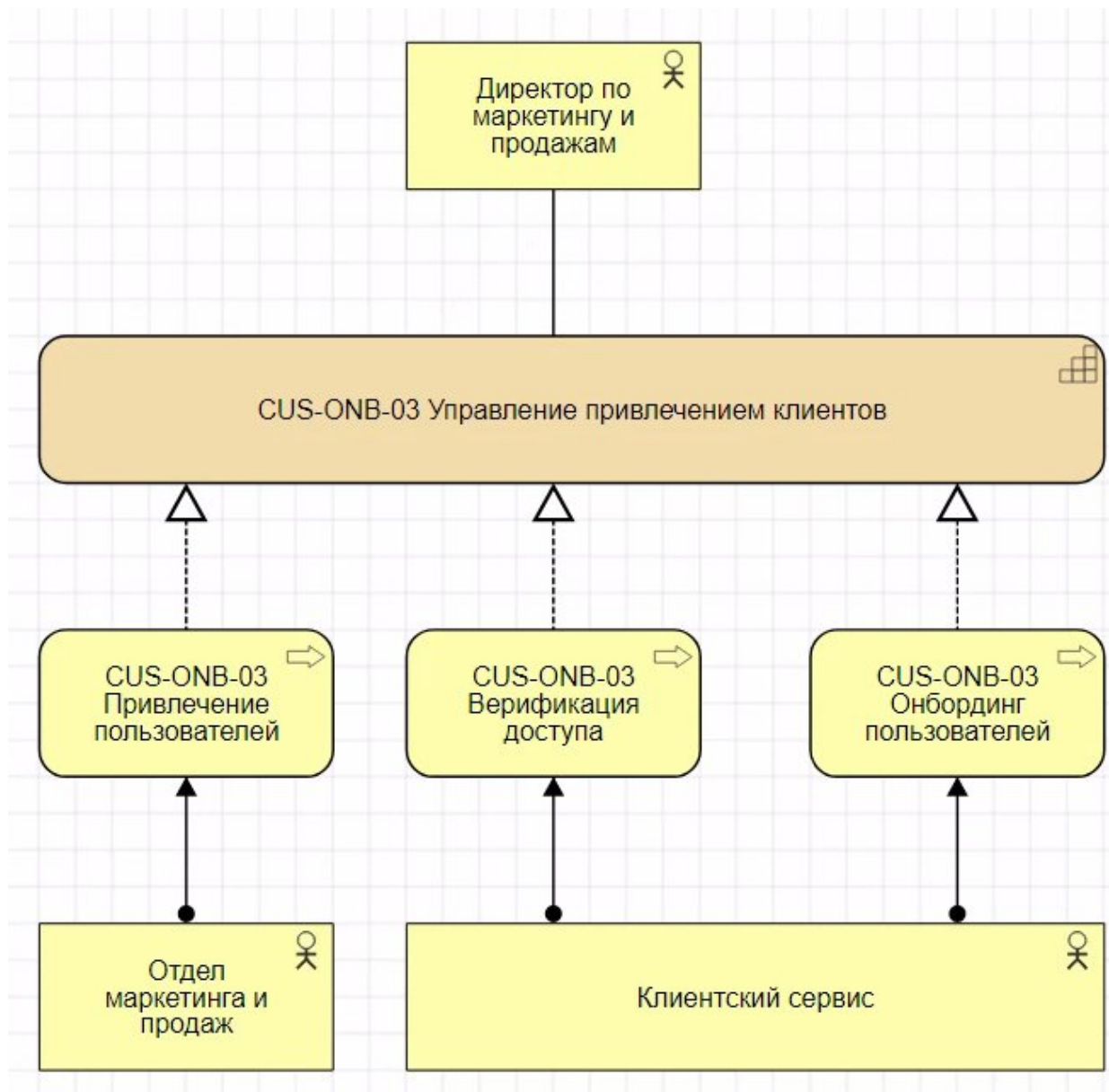
Алгоритм согласования

- 1) На каждую БС L2 или L3 (зависит от размера компании) назначить владельца (RACI «R»), обычно из топ-менеджмента.
- 2) Найти процессы, направленные на создание/поддержание той же ценности —> привязать (поле «Бизнес-способность» в карточке). БС может быть больше одной.
- 3) Сопоставить процесс —> подразделение —> бизнес-способность:
 - Если процесс целиком внутри одного юнита оставляем как сделали на шаге 2.
 - Если процесс между идёт через несколько юнитов → дробим на подпроцессы и подпроцессы связываем с БС.

Алгоритм согласования

- 1) На каждую БС L2 или L3 (зависит от размера компании) назначить владельца (RACI «R»), обычно из топ-менеджмента.
- 2) Найти процессы, направленные на создание/поддержание той же ценности —> привязать (поле «Бизнес-способность» в карточке). БС может быть больше одной.
- 3) Сопоставить процесс —> подразделение —> бизнес-способность:
 - Если процесс целиком внутри одного юнита оставляем как сделали на шаге 2.
 - Если процесс между идёт через несколько юнитов → дробим на подпроцессы и подпроцессы связываем с БС.
- 4) Проверка зрелости: оценка БС = средневзвешенное по всем процессам, но веса даёт владелец БС, а не владелец процесса.

Пример



Статья «Бизнес-
способности как
инструмент
руководителя»

(опубликована в
журнале
«Управление
качеством»)



https://t.me/archi_strateg/211

Курс «Бизнес-способности. База»

- Есть корпоративный формат (16 часов, офлайн)
- Делаю открытый формат, онлайн
- Постучитесь в Tg @korchchenkov – поговорим как адаптировать курс под вас (или дам информацию о курсе, если после вебинара прошло длительное время)

