



Эпоха «железобетонных» ИТ уходит в прошлое



ИНЕРЦИЯ «ЖЕЛЕЗОБЕТОННЫХ ИТ»

Широко распространено мнение, что информационные системы «автоматически» повышают гибкость компании и делают бизнес настолько изменчивым, насколько того требуют внутренние и внешние факторы. На самом деле это неверно. По крайней мере, в отношении доминирующего ныне поколения корпоративных информационных технологий. ERP и другие решения, основанные на аналогичных принципах описания бизнес-логики функционирования компании, – это, скорее, способ жестко зафиксировать, «отлить в бетоне» ту организационную модель, которую компания признала адекватной на текущий момент.

Об этом известно и поставщикам, и многим заказчикам: в хорошо автоматизированной компании настраивать и менять бизнес-процессы тяжелее, чем в организации, не слишком далеко продвинувшейся на пути внедрения ИТ. Бизнес может стремиться к тому, чтобы получить максимальную степень свободы в части быстрой переналадки процедур с минимальными издержками. Но «хорошо темперированный клавир», то есть организация, всерьез погрузившая все свои деловые процессы

в ИТ-решения, оказывается куда менее подвижной структурой, чем «сумбур вместо музыки» – предприятие, где система бизнес-процессов может быть изменена без оглядки на объективные ограничения (включая вложения в ИТ). Ограничения «зашиты» в любом нынешнем ИТ-решении, в любом программном продукте для автоматизации деятельности компании.

Изменения на предприятиях, вложивших немало сил и средств в поддержку бизнес-процессов при помощи ИТ, разумеется, возможны. Однако для того, чтобы осуществить их, потребуется сформировать ТЗ, организовать сбор требований, протестировать измененную управленческую модель, затем провести необходимые реформы в ИТ-системе (а часто и довольно глубокую ее переработку), заново обучить персонал и т. д. Все это выливается в большие деньги, даже если речь идет о незначительной, на первый взгляд, корректировке системы управления. Но еще хуже, что на все это требуется непозволительно много времени! Как следствие, внесение изменений либо требует чрезмерных затрат, либо не поспевает за реальной жизнью, либо и то и другое.

КРИЗИС ТРАДИЦИОННОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

Сегодня компании сталкиваются с новыми вызовами. Зачастую главным залогом успеха на рынке становится способность предприятия быстро реагировать на изменения. Проще говоря, быстро меняться. «Правильные» ИТ-решения именно в этот момент оказываются тяжкими оковами. Технологии корпоративной автоматизации, задаваемые вендорами, не допускают вольностей. Кто ответит за результат, если методологии и отраслевые практики, нарабатывавшиеся годами, будут отброшены в погоне за скоростью изменений?

Кризис традиционного подхода к управлению бизнес-процессами очевиден. Как и кризис нынешней BPM-модели, в рамках которой все процедуры сначала нужно детально описать, затем автоматизировать и только потом (после тестирования и всех доработок) запустить в работу. Что происходит с традиционными ИТ-решениями дальше, тоже хорошо известно. Доделки и переделки, исправление ошибок и добавление «забытого», модификация и модернизация информационных систем приводят к тому, что в какой-то момент никто уже не в состоянии понять, как на самом деле они устроены и что происходит у них внутри.

Старая методология оказывается слишком сложной и «тяжелой» для использования в условиях хаотичных рыночных изменений, требующих не долговременной фиксации системы бизнес-процессов, а максимально гибкого организационного поведения.

Подчеркну: традиционная автоматизация не просто консервирует, а именно бетонирует сложившуюся систему управленческих процессов. О какой гибкости можно говорить, если вложения в ИТ (не только финансовые) приводят к тому, что многие организации, намеревавшиеся осуществить реформу системы управления, просто сворачивают такие проекты!

Инерция «железобетонных ИТ» становится непреодолимым препятствием на пути к гибкости и адаптивности бизнеса. Если же изменения критически необходимы, зачастую единственный путь — до основания разрушить то, что было построено, и уже затем строить новую систему, которая спустя некоторое время точно так же намертво «забетонирует» измененную бизнес-логику.

НОВЫЕ ПОДХОДЫ

Не случайно возникла свежая струя в еще недавно столь спокойном и неторопливом мире Business Process Management (BPM) – традиционных подходах к моделированию бизнес-процессов. Главный лозунг сторонников обновления модели: старая методология оказывается слишком сложной и «тяжелой» для использования в условиях хаотичных рыночных изменений, требующих от организаций не столько долговременной фиксации той или иной системы бизнес-процессов, сколько максимально гибкого организационного поведения.

В этих упреках много правды. Признаем, что язык описания бизнес-процессов, построенный из сотни символов, оказывается сложнее естественного языка. Выучить иностранный язык непросто, что уж говорить о языке описания бизнес-процессов, в котором используется сотня самостоятель-

ных знаков? Поэтому одна из наиболее заметных тенденций в сфере BPM – упрощение языка описания и создание инструментов, не только обеспечивающих высокую скорость модификации деловых процедур, но и доступных пользователю.

«Автоматизация бизнес-процессов» в прежнем понимании скоро уступит место «автоматизации гибкости», поскольку именно адаптивность становится сегодня условием для успеха и выживания предприятий. Новая концепция строится на максимальном привлечении пользователей к управлению изменениями в системе бизнес-процессов. Если хотите, это своего рода корпоративный краудсорсинг. Любые разумные и эффективные изменения могут и должны осуществляться быстро, с минимальными затратами и вне зависимости от того, кто является автором принятой на вооружение продуктивной идеи – топ-менеджер или рядовой сотрудник, наблюдающий бизнес-процессы не сверху, а изнутри.

Появился даже сокращенный до... четырех символов (!) «алфавит» описания бизнес-процессов. Авторы этого языка моделирования уверяют, что любой нормальный человек способен освоить соответствующие правила и нотации буквально на первой же встрече. А еще через пару часов (в режиме обсуждения и совместной работы с профессионалами) сумеет корректно описать все особенности выполняемой им работы.

Другим немаловажным изменением станет кардинальный разворот вектора моделирования бизнес-процессов. В рамках традиционной модели BPM события развиваются «сверху вниз». Каждый управленческий слой тщательно «срежется», изучается, описывается, после чего происходит переход на следующий уровень. А в рамках обновленной концепции проектирования и эксплуатации информационных систем все будет наоборот. Во многих случаях генерация изменений будет осуществляться «снизу вверх», что позволит создавать актуальные вариации бизнес-логики, соответствующие текущим, а не вчерашним (как в случае с «железобетонными ИТ») потребностям. Критика в адрес традиционных подходов к описанию процессной логики управления все чаще оказывается следствием понимания: организации работают (а главное, хотят работать) иначе, в том числе, активизируя процесс изменения не «сверху вниз», а «снизу вверх». Во втором случае реально работающие и погруженные в конкретные бизнес-процессы люди имеют возможность очень быстро обеспечить результат.

НОВЫЙ КРИТЕРИЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ – СПОСОБНОСТЬ К ИЗМЕНЕНИЯМ

Страшна не сама по себе динамика среды (конъюнктуры, спроса, природных условий и т. п.). Страшна невозможность оперативно отреагировать на перемены. В том числе, из-за того что внедренные информационные системы исключают гибкость по определению. Обратите внимание: большинство консультантов говорит сегодня о том, что способность быстро перестраиваться становится главным условием устойчивости бизнеса. Философия адаптивности быстро превращается в бизнес-практику. В этом году исследовательская компания Gartner Group ввела в активный оборот термин Dynamic Business Process Management. Попутно появился и новый критерий оценки эффективности информационных систем – способность к изменениям. И поставщикам ИТ пора учитывать это обстоятельство. Ведь информационные системы, не соответствующие новым требованиям, окажутся фактором неуспеха.

Итак, сегодняшние ИТ слишком тяжеловесны и неудобны, инерционны и крайне сложны с точки зрения модификации. В России эта проблема пока не столь заметна, поскольку, несмотря на все успехи, рынок с точки зрения уровня корпоративной автоматизации находится на начальной стадии развития. А многих заказчиков все еще устраивает «железобетонный» характер используемых решений. Но это не значит, что можно спокойно сидеть и ждать, когда очередные новые технологии придут к нам с Запада. И мы намерены активно включиться в этот процесс.

Тагир Янпаров

*Председатель Совета директоров
группы компаний АйТи.*