



Василий АНФИНОГЕНТОВ: «Наш инструментарий обеспечивает возможность создания решений по индивидуальным лекалам»

Концепция BPM, предусматривающая автоматизацию корпоративного управления, получила широкое распространение, доказав свои преимущества на практике. Как изменился характер проектов в этой сфере за последнее время? Не подставили ли подножку BPM-системам новые экономические условия, в которых приходится работать участникам рынка? На эти вопросы мы попросили ответить Василия Анфиногентова, директора отделения автоматизации деловых процессов компании «ФОРС – Центр разработки».

– О преимуществах BPM-подхода к управлению бизнес-процессами в последние годы сказано немало. Никто с этим не спорит. Но везде ли применим такой подход? Когда его использование действительно оправданно?

– Подход к реализации ИТ-проектов на основе концепции BPM применим почти везде. Осуществляемая даже одним человеком деятельность предполагает наличие плана. Любой учет повышает эффективность процентов на 20, даже если на бумажке записывать то, что предстоит сделать. BPM-системы пытаются использовать и на участках, где налажена элементарная операционная деятельность, например, один человек отвечает за последовательное решение нескольких задач. Их тоже можно представить в виде процесса и реализовать при помощи соответствующих средств, но выигрыш будет невелик. По сути, удастся лишь регламентировать деятельность сотрудника.

Очевидную пользу BPM-система приносит там, где существуют сквозные бизнес-процессы, а сотрудники обмениваются информацией и результатами труда ради достижения

общей цели. В этом случае выигрыш от внедрения системы очевиден: удастся избавиться от ошибок, неизбежных при обмене данными, взаимного недопонимания на любом этапе работы, элементарных задержек с выполнением операций.

В то же время классическую, жестко регламентированную BPM-систему сложно реализовать в любой творческой деятельности. Коллективное сочинение статьи или разработку информационной системы, конечно, можно условно разделить на этапы, уложить в регламент, однако пользы от этого будет немного. Пожалуй, лишь в этом случае возможности процессного подхода ограничены.

– Прошедший год внес коррективы в стратегию развития ИТ-инфраструктуры многих компаний. Сохранила ли жизнеспособность концепция BPM в изменившихся экономических условиях, в каких направлениях она эволюционирует? Как это отражается на ИТ-проектах?

– Проекты, связанные с внедрением процессного подхода к управлению, можно разделить на три группы. В первую входят типовые решения, хорошо зарекомендовавшие себя на

практике. Они пользуются спросом у тех заказчиков, которым необходимо как можно быстрее оптимизировать ведение бизнеса. Преимущественно это предприятия, эффективность деятельности которых невысокая. Менеджмент справедливо рассчитывает на экономические изменения: система позволяет выявить дополнительные внутренние источники роста компании, обеспечивая возможность рационального использования ресурсов.

Вторая группа проектов включает в себя решения, «сшитые» по индивидуальным лекалам, для крупных компаний. Им требуется BPM-система, идеально подходящая под корпоративные, иногда специфические бизнес-процессы.

В предыдущие годы столь явного деления на стандартные и уникальные решения не было.

Кроме того, в условиях объединения и поглощения компаний менеджеры вынуждены обеспечивать управление непрофильными активами, которые достались, например, в результате реализации залога, либо подключать к корпоративным бизнес-процессам персонал приобретенной компании. В таких ситуациях BPM-система незаменима.

И третья, наиболее, пожалуй, распространенная группа проектов касается внедрений среднего масштаба. Получить финансирование на долгосрочные ИТ-программы теперь значительно сложнее, и заказчики предпочитают продвигаться вперед небольшими шагами, что называется, от успеха к успеху. На одном уровне получилось удачно – переходим к следующему.

– **Перечисленные тенденции сказываются на деятельности компании «ФОРС – Центр разработки»?**

– Внешние условия изменились, но цели и характер работы компании остались прежними. Наш инструментарий изначально ориентирован на то, чтобы «шить» решения по индивидуальным лекалам. В этом наше конкурентное преимущество. Хороший бизнес клиента стоит того, чтобы обеспечить поддержку его деятельности с учетом сложившейся специфики.

Инструментарий, которым мы пользуемся, достаточно гибкий, отвечает требованиям заказчиков и позволяет хорошо описывать, а затем автоматизировать бизнес-процессы. Причем технология развивается быстро, ее применение требует определенной квалификации от специалистов – представителей заказчика или сторонней организации, обеспечивающей поддержку. Это еще один явный тренд.

– **С какими «подводными» камнями приходится сталкиваться при выполнении интеграционных проектов на основе технологии BPM?**

– Зачастую случается так, что все описано, смоделировано, но на этапе внедрения выясняется, что жизнь изменилась, и процесс необходимо поменять, причем процентов на 50, а то и на все 100. Пожалуй, это наиболее эффективный «подводный» камень, когда возникает своего рода разрыв между аналитическим описанием и детализацией, достаточной для того, чтобы отразить бизнес-процесс в ИТ-системах. Детализация требует более глубокого погружения.

– **Что рекомендуете в подобных случаях?**

– Эта проблема решаема, но, чтобы ее избежать, следует проводить реинжиниринг, в том числе на этапе внедрения. Определенные приемы позволяют нам сохранить ту свободу взаимодействия, к которой привык персонал заказчика, не работавший ранее по регламенту. Чаще всего люди уверены, что смогут «подключиться к процессу» чуть позже, как на конвейере. Изменения в порядке выполняемых действий допустимы, но в разумных пределах. Однако попытка построения «жесткого конвейера» тоже не панацея. Приходится закладывать определенную свободу деятельности, чтобы была возможность компенсировать ошибки или неточности.

Другая проблема в том, что регламентация предполагает дополнительный контроль. Не все его приветствуют, поэтому проект автоматизации бизнес-процессов без поддержки руководства и его желания получить адекватную картину происходящего на предприятии обречен на провал. Возможное в таких случаях движение «луддитов» – разрушителей машин будет крепнуть по мере ужесточения контроля. С этим нам тоже приходилось сталкиваться. Ведь BPM-система позволяет объективно оценить деятельность сотрудника, его полезность в данной компании.

– **По нашим наблюдениям, все больше компаний, работающих на рынке BPM и программной интеграции, стремится наращивать свою компетенцию в области бизнес-консалтинга, рассчитывая повысить эффективность внедрения проектов. Насколько это соответствует действительности?**

– Эффективность внедрения проекта определяется, с одной стороны, компетентностью тех, кто моделирует процесс, а с другой – умением тех, кто его автоматизирует, внедряет, учит людей и модифицирует инструментарий по их запросам. Группа, которая моделирует, может представлять сторону заказчика. Но язык – то, при помощи чего мы будем моделировать процесс, накладывает свои ограничения. Хорошо, когда тот, кто описывает процесс, понимает, при помощи каких средств это будет реализовано.

Разработанные нами инструменты обеспечивают требуемую гибкость, поэтому у нас есть возможность подстраиваться под требования бизнес-аналитиков в той мере, в какой это необходимо. Практически все, что они способны придумать, мы можем реализовать.

Вместе с тем мы продолжаем развивать направление бизнес-консалтинга в области автоматизации. Накопленный опыт позволяет нам оптимизировать работу тех или иных подразделений на каждом этапе внедрения, мы знаем, как модифицировать бизнес-процессы. Поэтому наши заказчики смогут получить экономический эффект от использования системы значительно быстрее.

– **Залогом успешной работы на вертикальных рынках являются отраслевая экспертиза, специализация компаний-разработчиков и**

интеграторов. Как вы учитываете эту тенденцию?

– Как уже говорилось, мы предпочитаем учитывать специфику не столько отраслевую, сколько конкретной организации. Например, в телекоме прохождение договоров, работа с заявкой пользователя существенно отличаются от аналогичных операций в банковской сфере или ЖКХ. Самое важное, с моей точки зрения, – умение обеспечить поддержку особенностей конкретной организации. Стоит отметить, что для автоматизации бизнес-процессов Oracle предлагает специализированные отраслевые пакеты решений, отвечающие требованиям различных индустрий. Их мы тоже успешно внедряем, поскольку накопили достаточную отраслевую экспертизу, понимаем, как устроена операционная деятельность почти любой компании. Наши клиенты – это в первую очередь предприятия, заинтересованные в повышении своей эффективности на основе существующих процессов, без кардинальной перестройки бизнеса.

– **В чем выражается эта эффективность, скажем, на примере прохождения тех же договоров?**

– В результате внедрения ИТ-системы время согласования сотен договоров сокращается как минимум вдвое, а в некоторых случаях в десять раз – с 30 дней до трех. Не менее важно, что BPM-системы позволяют количественно оценить то, что в данный момент происходит в компании на операционном уровне. Не финансовый результат, который, в лучшем случае, определяется еженедельно, а именно состояние процессов: кто какие задачи решает, кто сколько времени затрачивает на выполнение задания, на каком этапе возникла задержка, на какой круг согласования пошел тот же договор с клиентом или подрядчиком. Соответственно, степень контроля повышается многократно.

– **Риску предположить, что и самоконтроля тоже?**

– Я бы сказал, персональной ответственности. Как только BPM-система начинает учитывать вашу деятельность, самоконтроль, конечно, повышается. Просто из-за того, что вы, допустим, пьете кофе, а в вашем рабочем BPM-списке накапливаются задачи. И вы об этом постоянно помните. ■

Подготовила Светлана Арянина