

Десять мифов об ARIS

Виктор Галактионов

Первое знакомство с методологией ARIS порождает массу мифов и ошибок. Цель автора — развеять эти мифы и предостеречь читателя от необоснованных надежд, связанных с методологией ARIS.



Виктор Галактионов
к.т.н., вице-президент
главный системный архитектор,
ОАО «Альфа-банк»

Аборигены, впервые увидевшие, как действует огнестрельное оружие в руках посетивших их европейцев, испытывали разные чувства, но в основе этих чувств лежал всегда страх. Страх порождал мифы. Когда им удавалось заполучить в свои руки это «чудо», страх часто сменялся чувством вседозволенности или превосходства над другими, но мифы продолжали жить.

Вы скажете: это иной уровень развития, иной уровень культуры, иные этнические традиции аборигенов. Однако современные менеджеры проходят те же фазы, только уже при знакомстве со столь модной методологией ARIS, при овладении ее навыками. Методология ARIS порождает не меньше мифов и ошибок. Чем это можно объяснить?

В основе этого явления, безусловно, лежат те же самые причины: различие в уровне развития организации в целом и отдельных менеджеров в частности, в уровне корпоративной культуры. Часто это происходит на фоне местнической борьбы и конфликта интересов. Как вы думаете, в какой воде легче ловить рыбу: в мутной или в прозрачной? Очевидное на первый взгляд решение — «в прозрачной» имеет и отрицательные стороны: в прозрачной воде легче будет ловить рыбу и конкурентам. Поэтому у решения «продолжать ловить рыбу в мутной воде» всегда будут сторонники.

В настоящей статье мы попытаемся развеять связанные с ARIS мифы. Автор хотел бы также предостеречь читателя от необоснованных надежд при выборе методологии ARIS, что позволит в последующем избежать повторения ошибок и потерь при выборе, внедрении и работе с ARIS. Это взгляд на методологию ARIS с другой стороны, взгляд, освобожденный от «политической шелухи».

Далее в статье для обозначения как методологии ARIS, так и программных продуктов этого семей-

ства ARIS Easy Design и ARIS Toolset автор, ни в коей мере не принижая значения ни методологии, ни программного инструмента, употребляет сокращение ARIS. Когда речь будет идти исключительно о методологии или исключительно о программном продукте, это будет оговорено явно.

Миф 1: ARIS — слишком сложная методология

Часто после первого, поверхностного знакомства с ARIS возникает ощущение, что это очень сложный и неподъемный инструмент. Причем вначале виден именно инструмент, а не методология. Нежелание познакомиться с этим инструментом, стремление отодвинуть все на неопределенный срок — это различные проявления страха. Так было с моими коллегами, которые впервые услышали об ARIS Toolset в 1997 году на одной из конференций. Конференция была посвящена общим вопросам управления бизнес-процессами, и на доклад, посвященный этой методологии, как принято

на таких конференциях, было отведено минут 20—30. Я очень хорошо помню ощущение моих коллег сразу после конференции: «ARIS — это круто, но использовать это на практике будет невозможно»*. В результате первое ошибочное впечатление отодвинуло на несколько месяцев принятие положительного решения в отношении этой методологии.

Практика показала, что самостоятельное изучение методологии и инструмента возможно, хотя и с консультациями по телефону, особенно в течение первых нескольких дней.

ARIS изначально проектировался как методология для бизнеса. Со временем эта методология расширилась, в инструмент вошли даже такие новомодные нотации, как UML. Но исходно заложенная в ARIS философия исключительно проста и понятна.

Методология ARIS и инструмент ARIS Toolset действительно нетривиальны. Шапочного знакомства в течение 30 мин недостаточно, чтобы делать выводы о пригодности

* Возможно, автор ошибается, но в то время компания «Вест-Метатехнология» делала основной упор именно на инструмент, а методология как-то оставалась в тени. Сейчас время все поставило на свои места. Компания (теперь уже «Логика бизнеса») в первую очередь видит свою миссию в образовании рынка, в повышении уровня корпоративной культуры и представляет в первую очередь методологию.

или непригодности методологии и инструментария для решения сложных задач.

Миф 2: ARIS может все (решает все проблемы)

Если вы интересуетесь ARIS, то разработчик методологии и инструментария ARIS компания IDS Scheer AG (<http://www.ids-scheer.de>) предусмотрела возможность более детального самостоятельного знакомства с методологией. Для этого нужно установить на свой компьютер демонстрационную версию программного продукта ARIS Easy Design, которую можно загрузить с Интернет-сайта или запросить компакт-диск у официального представителя компании «Логика бизнеса».

Методология ARIS

Методология ARIS основана на теории профессора Августа-Вильгельма Шеера. Аббревиатура ARIS расшифровывается как архитектура интегрированных информационных систем (ARchitecture of Integrated Information System). Методология определяет принципы моделирования практически всех аспектов деятельности организаций, что составляет ее коренное отличие от других методологий. Методология ARIS основывается на концепции интеграции, предлагающей целостный взгляд на бизнес-процессы, и представляет собой множество различных методологий, интегрированных в рамках единого системного подхода.

От продолжения знакомства с методологией ARIS часто возникает чувство эйфории: методология ARIS может все, она решает все проблемы. Это глубоко ошибочное заблуждение. Методология ARIS и инструменты семейства ARIS решают совершенно конкретный круг задач: описание миссии, стратегических целей и задач компании; описание продуктов и услуг компании и их рядов; документирование бизнес-процессов, функций и операций; документирование организационной структуры компании; документирование информационных систем, потоков данных, логической структуры баз данных, оборудования; разработка технологических карт; имитационное моделирование; функционально-стоимостной анализ; управление качеством, анализ и оптимизация бизнес-процессов; оценка и управление операционными рисками; введение системы сбалансированных показателей; анализ производительности бизнес-процессов. Если ваши потребности сильно отличаются от возможностей ARIS, вполне возможно, вам удастся найти более подходящее и даже более дешевое решение.

Сам по себе ARIS ничего не решает. ARIS - это лишь инструмент, позволяющий решать исключительно те задачи, которые поставлены перед тем или иным проектом. В дополнение к самой методологии нужны эксперты, возможно, консультанты, наконец, спонсоры от правления компа-

нии. Без знаний экспертов, без поддержки руководства (это, впрочем, верно для любого проекта) ARIS суждено непростое будущее.

Миф 3: ARIS – простая методология

Прежде чем принимать окончательное решение о внедрении методологии ARIS в качестве корпоративного стандарта, ответьте себе четко на следующие вопросы: какие задачи перед вами стоят, какие результаты, в каком виде и в какие сроки вы хотите получить. Дело в том, что переход на новый, формализованный язык общения требует определенной ломки в сознании не только персонала, но и руководства компании. Именно поэтому практически любая формализация и стандартизация на первых этапах часто вызывает отторжение, неудобство, снижение производительности. К этим трудностям нужно быть готовым. Если вы ожидаете моментальной отдачи от внедрения ARIS, то, возможно, лучше подыскать более подходящие решения.

Методологию ARIS нельзя отнести к интуитивно понятным. Как любая методология, как любой инструмент, ARIS требует времени, во-первых, на изучение, а во-вторых, на его осмысленное применение.

Миф 4: ARIS только усложняет жизнь

Знакомство с ARIS поначалу вызывает ассоциации с компьютерными играми-бродилками, в которых герой часами ходит, изучает окружающий мир, трогает руками различные предметы, часть из которых можно использовать для достижения поставленной цели. ARIS во всем его многообразии содержит более сотни различных типов моделей, и требуется довольно много времени для того, чтобы со всеми ними хотя бы познакомиться. Одновременно такое многообразие вызывает опасения, что все это достаточно сложно, и сомнение в том, что все это можно использовать с пользой для дела.

Однако проблема имеет одно и очень простое решение. Достаточно четко определить, какие цели преследует документирование корпоративной архитектуры, и выбрать на первом этапе весьма ограниченное количество моделей для такого документирования, которые позволяли бы решить поставленные задачи в самых общих чертах, на верхнем уровне, но при этом обеспечивали бы достаточно полное покрытие интересующих вас областей. Этим моделям должно быть 5—10, не больше. Позже, по мере более глубокого понимания методологии, более четкого осознания целей

документирования корпоративной архитектуры этот ограниченный набор моделей необходимо будет расширять, вводя новые модели и объекты. При этом ввод любой новой модели или объекта должен иметь совершенно четкое и понятное для всех обоснование, в конечном счете способствующее повышению прозрачности бизнеса. Не следует расширять первоначальный круг только потому, что есть еще много других в принципе полезных моделей и объектов.

Ограничьте на первое время объем используемой методологии ARIS несколькими моделями, четко определите круг задач и ответственных за документирование отдельных направлений бизнеса.

Миф 5: ARIS повышает эффективность, качество и производительность

Есть ошибочное убеждение, что стоит лишь все правильно разложить по полочкам и структурировать, как решение будет найдено, и эффективность (качество, производительность и т. д.) резко возрастет. Безусловно, структуризация — необходимое условие при поиске решения. Кто ясно мыслит, тот ясно излагает. Невозможно найти рациональное зерно в завалах руды, руду нужно переработать. В данном аспекте ARIS — именно тот инструмент, с помощью которого можно переработать груды неструктурированной информации о бизнесе, структурировать и упорядочить эту информацию. На одной из недавних конференций, посвященной ARIS, один из топ-менеджеров метко заметил, что ARIS позволяет навести порядок в головах, объективно взглянуть на имеющиеся проблемы. Используя терминологию профессора Преображенского, ARIS позволяет структурировать «разруху в головах».

Структуризация и порядок не заменяют полного цикла всех мероприятий, необходимых для роста эффективности бизнеса, повышения качества производимой продукции и оказываемых услуг, и тем более не заменяют экспертов, людей, принимающих решения. Они являются необходимым, но не достаточным условием; этапом, предшествующим всем этим мероприятиям.

Миф 6: ARIS – это очередная программа/база данных

Примитивное понимание инструмента ARIS без осознания самой методологии позволяет позиционировать отдельные продукты семейства ARIS как программы для рисования, подобные

Microsoft Visio, или как программы структурного анализа, подобные BPwin, ERwin, IDEF Designer. Иногда встречается и такое мнение: «Зачем мне все эти цветные квадратики, мне и Excel вполне достаточно». С этим утверждением трудно спорить. Действительно, если уровень понимания корпоративной архитектуры ограничивается телефонным справочником (он же организационная структура компании) и «плоским» перечнем продуктов в таблице Microsoft Excel, то методология ARIS может оказать разрушительное влияние на такую культуру.

Миф 7: ARIS понятен только «технарям»

Методология ARIS изначально была создана экономистом, доктором А.-В. Шеером, и нацеливалась она в первую очередь на людей, не имеющих технического образования, но желающих повысить эффективность бизнеса и отдельных бизнес-процессов. Методология ARIS действительно содержит ряд моделей, понятных ИТ-специалистам и часто ими используемых. В ARIS, к примеру, есть поддержка UML-нотации, есть ERM-диаграммы. Однако практическая ценность этих моделей для ИТ-специалистов вызывает определенные сомнения (см. «Миф 8: ARIS нужен только программистам/технологам»). Кроме того, они были введены в последних версиях скорее как дань уважения этой нотации. Основным же изначальным позиционированием методологии ARIS было документирование и структуризация знаний о бизнесе, документирование и разработка бизнес-архитектуры компании, ее анализ, оптимизация, проведение моделирования и функционально-стоимостного анализа. ИТ-специалистам достаточно редко приходится решать такие задачи, чаще этим занимаются финансовые, плановые подразделения, службы внутреннего контроля, подразделения, отвечающие за развитие бизнеса.

ARIS изначально был ориентирован на решение бизнес-задач. Последние наработки в ARIS - стратегический менеджмент, система сбалансированных показателей результативности, средства мониторинга эффективности бизнеса - еще более усугубляют эту ориентацию.

Миф 8: ARIS нужен только программистам/технологам

Это одно из самых опасных заблуждений. ARIS как таковой программистам не нужен. Для технических специалистов имеется довольно широкий спектр продуктов, позволяющих решать сугубо профессиональные технические задачи (например, семейство

продуктов Rational Rose или Paradigm). Эти пакеты обеспечивают поддержку всего жизненного цикла программных продуктов: разработку спецификаций и требований к ПО, разработку самого ПО, тестирование, внедрение, сопровождение. ARIS в значительно большей степени охватывает процессы, предшествующие разработке ПО. Это проектирование самого бизнеса, проектирование бизнес-процессов, разработка нормативных документов и т. п.

ARIS не имеет встроенных средств генерации программного кода, сборки прикладного ПО, тестирования и т. д. Конечно, на рынке существуют продукты третьих фирм, позволяющие транслировать ряд моделей ARIS, например, в UML-диаграммы, которые затем можно импортировать в соответствующие программные среды разработчика. Но связи, которые поддерживает ARIS, после переноса информации в другие среды утрачиваются, и перенесенное знание начинает жить своей жизнью — в отличие от знания, задокументированного в репозитории ARIS.

Миф 9: ARIS внедряется в отдельном подразделении

Предпочтительно, чтобы проект документирования знаний о бизнесе иницировался бизнес-подразделениями, а не ИТ-подразделениями. Вполне вероятно, что интерес к этому проекту будут проявлять различные функциональные (обеспечивающие) подразделения — служба внутреннего контроля, служба безопасности, управление банковских технологий. Очевидно, что ИТ-подразделения в этом проекте будут играть не последнюю роль, но эта роль однозначно не должна быть первой.

Служба банковских технологий должна быть выделена из блока ИТ-подразделений. Банковские технологи не должны находиться в подчинении, рапортовать и даже курироваться членом правления/вице-президентом, отвечающим за информационные технологии. Наилучший вариант — когда банковские технологии и информационные технологии курируются различными членами правления/вице-президентами.

ARIS - формализованный язык, позволяющий общаться различным подразделениям и службам (например, бизнес-подразделениям с ИТ-подразделениями), дающий возможность топ-менеджерам транслировать корпоративную культуру и ценности до уровня исполнителей. Использование ARIS в рамках одного подразделения или проекта противоречит изначальным целям, положенным в основу этой методологии ее создателем.

Миф 10: ARIS может полностью заменить традиционные регламенты и документы

В разделе «Миф 3: ARIS — простая методология» я уже говорил, что внедрение ARIS требует определенной ломки стереотипов. Так, документы (регламент, должностная инструкция, положение о структурном подразделении), традиционно разрабатываемые в виде текстового документа в формате Microsoft Word, после перевода на формализованный язык меняют форму, становятся более структурированными. Изучение таких документов в традиционной бумажной форме зачастую становится затруднительным, в них используются гиперссылки, что предполагает работу с документами в электронной форме. В семейство ARIS входит продукт Web Publisher, поддерживающий оперативную публикацию любых документированных знаний в корпоративной сети, что облегчает их изучение.

ИНФОРМАЦИЯ

В данной статье не рассматриваются ни сама методология, ни инструментарий ARIS. Подробную информацию по этим вопросам можно найти на сайте компании «Логика бизнеса» (<http://www.blogic.ru/aris/>), а также в следующих книгах:

1. А.-В. Шеер. «Моделирование бизнес-процессов». Пер с англ., 2000.
2. А.-В. Шеер. «Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы». Пер с англ., 2000.
3. М. Каменнова, А. Громов, М. Фералонтов, А. Шматалюк. «Моделирование бизнеса. Методология ARIS. Практическое руководство». М.: «Вест-Метатехнология», 2001. Полное описание семейства продуктов ARIS можно найти по адресу <http://www.blogic.ru/aris/default.asp?7issue1>.

Вместе с этим, как отмечалось выше, ARIS предполагает определенный уровень корпоративной культуры. Корпоративная культура не есть следствие авторитарного решения, она не может возникнуть в результате разработки и принятия в качестве стандарта необходимых нормативных документов, она не прививается и путем недельного обучения всех сотрудников на учебных курсах. Корпоративная культура воспитывается достаточно долго. Кроме того, ряд корпоративных знаний с большим трудом и определенным риском передаются посредством формализованной нотации.

ARIS не всегда может полно и адекватно отразить все корпоративные знания. Внедрение ARIS предполагает одновременный рост корпоративной культуры организации и ее сотрудников. Это требует времени. В любой организации всегда будут оставаться определенные сегменты знаний, документирование которых в ARIS будет не только затруднительно, но и бесполезно.