

# ЦИФРОВОЙ БИЗНЕС: ИТ-СТРАТЕГИЯ БЛИЖАЙШЕГО БУДУЩЕГО

*Обзор глобальных трендов ИТ-стратегии и  
рекомендации экспертов цифровой трансформации*

## ИСТОЧНИКИ

Обзор создан компанией Comindware по материалам исследования Gartner — “2018 Strategic Roadmap for Postmodern ERP ” — при поддержке Фонда «Сколково», Ассоциации BPM-профессионалов России и независимых экспертов.

### Comindware®

**Comindware®** — российская компания с офисами в США и Европе, разработчик Comindware Business Application Platform, современной [Low-code платформы](#) для построения решений для управления бизнес-процессами и цифровой трансформации предприятия, резидент кластера информационных технологий Фонда «Сколково».



**Фонд «Сколково»** — некоммерческая организация, созданная по инициативе президента РФ в сентябре 2010 года. Цель Фонда — создание экосистемы, благоприятной для развития предпринимательства и исследований в областях: энергоэффективность и энергосбережение, ядерные, космические, биомедицинские, стратегические компьютерные технологии и программное обеспечение.

Сайт: [www.sk.ru](http://www.sk.ru)



**Ассоциация BPM-профессионалов (ABPMP Russian Chapter)** — это некоммерческая организация, объединяющая специалистов в области управления бизнес-процессами, отделение Международной ассоциации BPM-профессионалов.

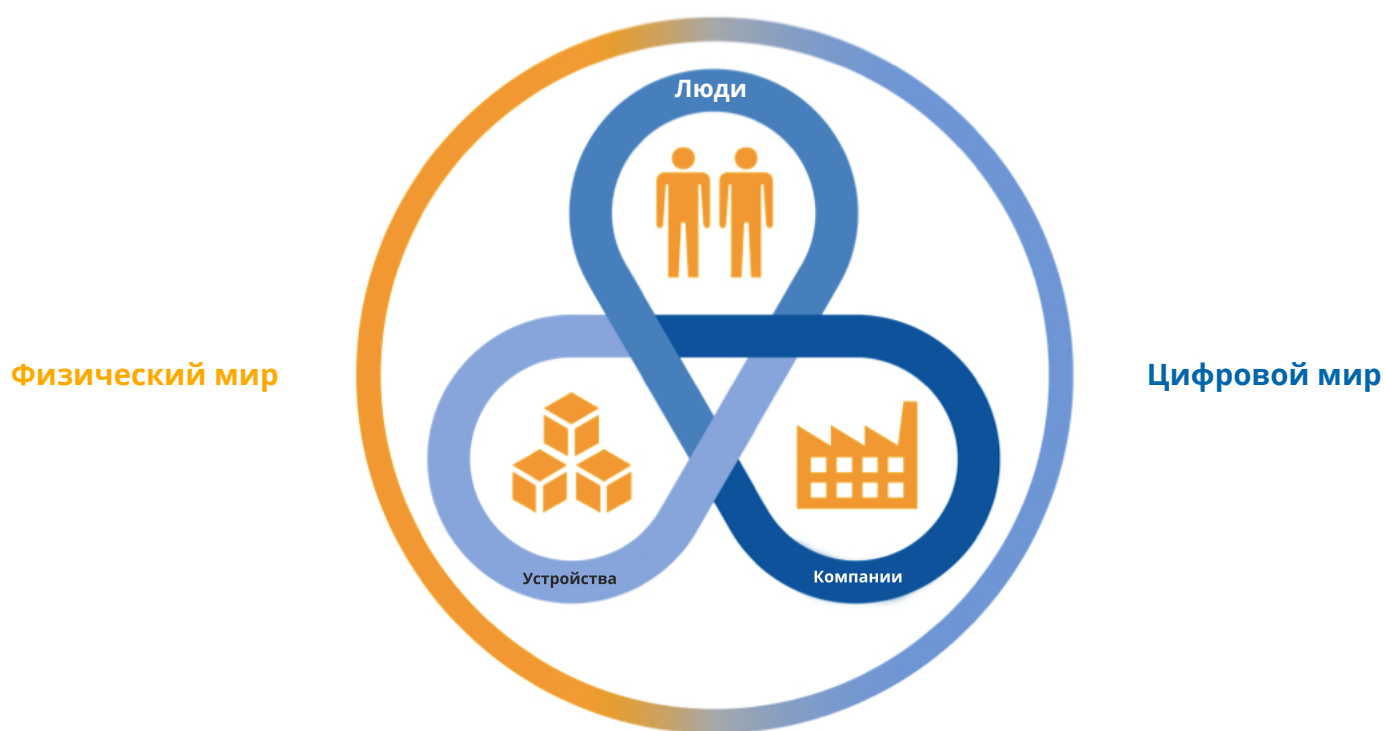
Сайт: [abpmp.org.ru](http://abpmp.org.ru)

## ВВЕДЕНИЕ

ERP-стратегия многих компаний является монолитной и ориентирована на единственного поставщика. Зачастую это становится ограничивающим фактором для ИТ-стратегии в целом. Мы надеемся, что данный обзор поможет ИТ-директорам привести свою ERP- и ИТ-стратегию в соответствие современным требованиям и заложить подходящую основу для успешного развития цифрового бизнеса компании.

В данном обзоре под цифровым бизнесом мы будем понимать понятие, данное в определении от Gartner.

**Цифровой бизнес** — бизнес-проект, объединяющий физический и цифровой миры и предполагающий взаимодействие людей, компаний и интеллектуальных устройств.



Источник: Gartner

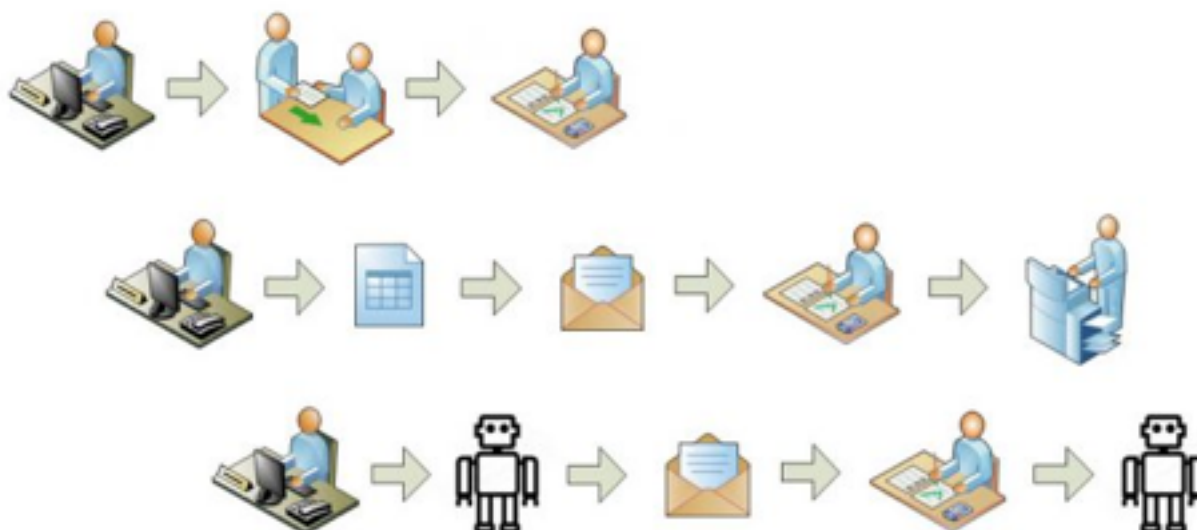
**Что важно в этом определении?** Акцент не на технологиях. Использование современных технологий не делает бизнес цифровым.

***Цифровой бизнес** — это больше вопрос выбранных бизнес-моделей и подходов к их реализации.*

## ПРИОРИТЕТЫ ИЗМЕНЯЮТСЯ — НУЖНА СМЕНА ИТ-СТРАТЕГИИ

Традиционно проекты цифровизации на базе ERP-систем (ERP-проекты) крепко связаны с операционной эффективностью, стандартизацией, централизацией и их основной целью является сокращение затрат и повышение управляемости компании.

Теперь цифровая трансформация смещает приоритеты, заставляя **думать не только о сокращении затрат** и зачастую эта цель уходит на второй план.



**Что же теперь?** Всё чаще руководители компаний задаются вопросом о том, какие возможности для дальнейшего развития цифрового бизнеса обеспечивает ERP-система, внедрение которой потребовало немалых бюджетов и ресурсов.

- ✓ *Традиционные подходы к ERP закладывают неподходящую основу для цифрового бизнеса.*
- ✓ *Важно создать ИТ-стратегию и -среду, соответствующую современному темпу развития цифрового бизнеса.*

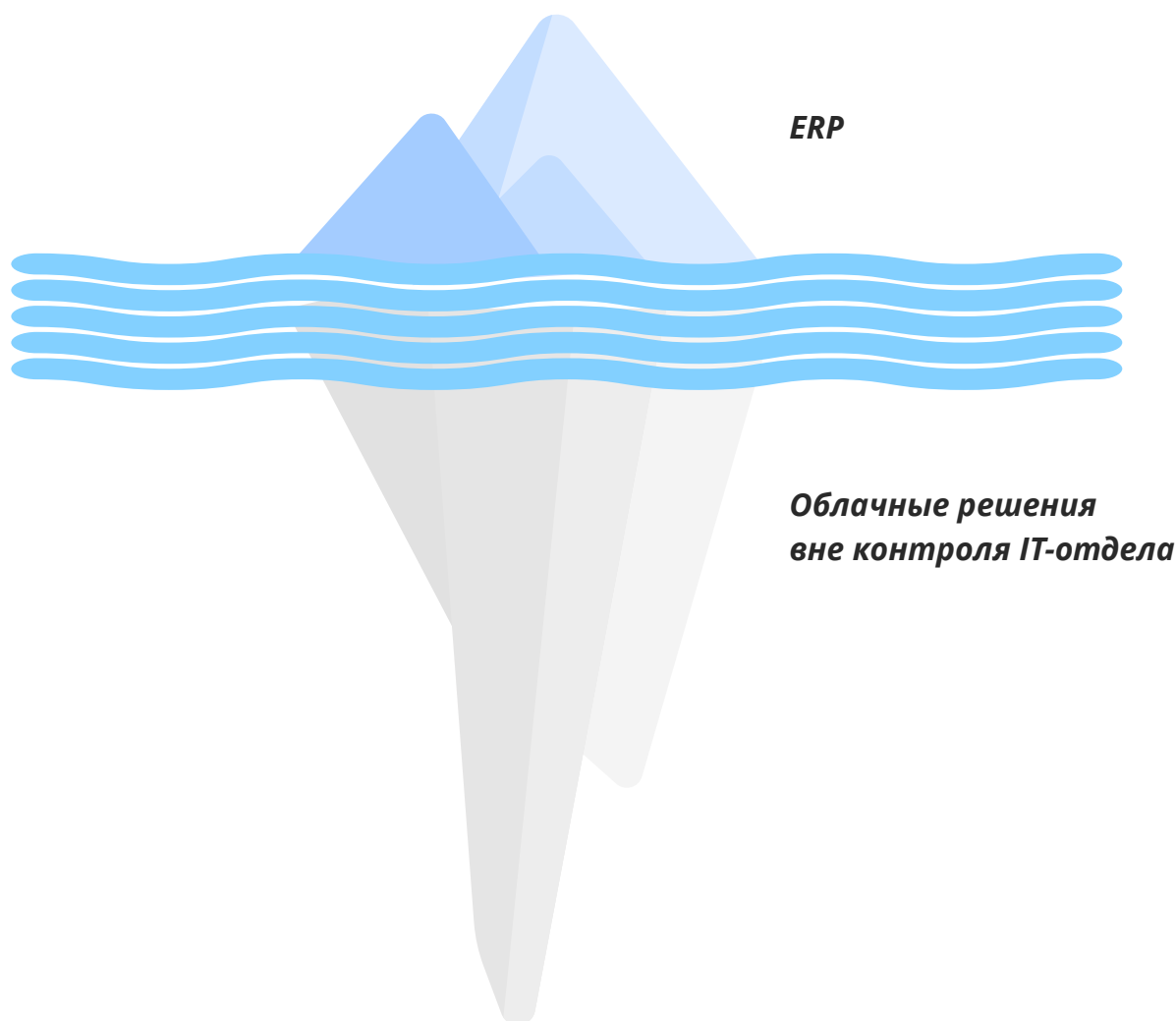
## ТЕКУЩИЕ УЯЗВИМОСТИ ИТ-СТРАТЕГИИ

К сожалению, многие компании продолжают выбирать ERP так же, как это делалось 20 лет назад. Они выбирают одного поставщика для создания единого решения для достижения всех целей, заявленных в стратегии компании. Таким образом, ИТ-стратегия слишком сильно завязана на ERP-вендора и зачастую звучат такие формулировки: *“Наша ERP-стратегия - <название вендора>”*.

При этом:

- Многие бизнес-лидеры не в полной мере понимают, что бизнес несет ответственность за успех ERP-проекта.
- И бизнес, и ИТ надеются на то, что технологии заставят компанию работать по-новому.
- Бизнес хочет, чтобы ИТ-специалисты нашли технологическое решение, которое принудит сотрудников работать стандартизированным образом.
- ИТ-специалисты всегда находятся в режиме пожаротушения. Они стремятся упростить жизнь и препятствуют использованию бизнес-пользователями инструментов вне монолитной ERP-системы.

В результате бизнес-пользователи “по-партизански” используют сторонние облачные решения параллельно с корпоративной ERP.



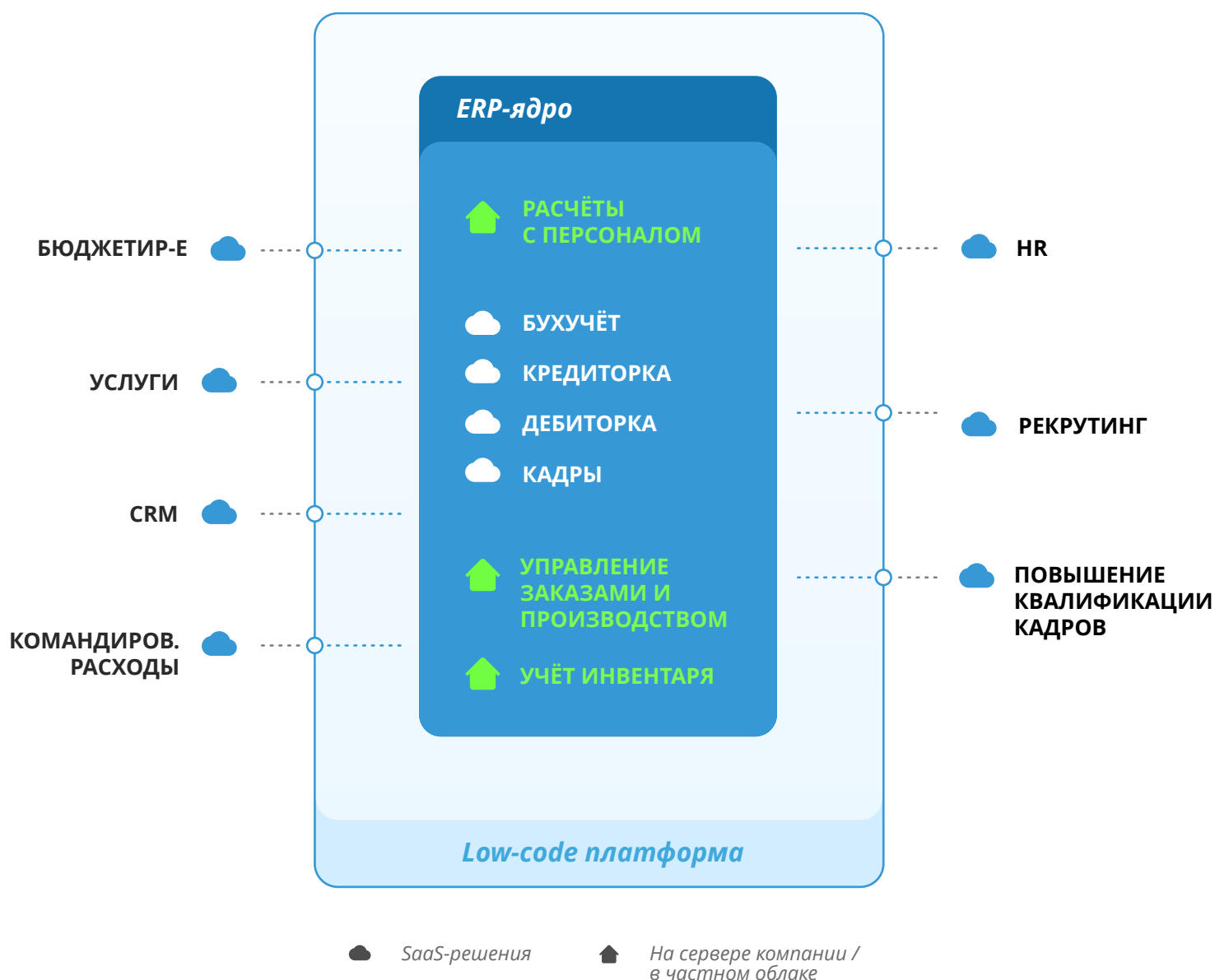
**В чём опасность?** Такая стихийная декомпозиция ИТ-экосистемы компании деструктивна, т.к. исключает возможность управления сквозными бизнес-процессами и сбора данных, возникающих в процессе исполнения работ, которые потенциально можно использовать для управления всей компанией и для прогнозирования событий.

*Нужно взять стихийную декомпозицию ИТ-экосистемы под контроль и обеспечить необходимую гибкость.*

# ТРЕНД РЕИНЖИНИРИНГА ИТ-ЭКОСИСТЕМ

Методы работы сегодня радикально меняются, скорость этих изменений ускоряется, и ведущие компании проводят реинжиниринг ERP-систем. На смену приходят слабосвязанные системы управления ресурсами предприятия, которые закладывают основу радикально обновлённой, также слабо связанной ИТ-экосистемы предприятия.

**ИТ-системы ближайшего будущего будут включать** как пакетные решения для отдельной области бизнеса или дочерней компании, так и отдельные прикладные решения. ИТ-экосистема будет собираться путем сочетания облачных и локальных решений в зависимости от стратегии компании.



По материалам отчёта Gartner "Postmodern ERP is Fundamentally Different From a Best-of-Breed Approach"



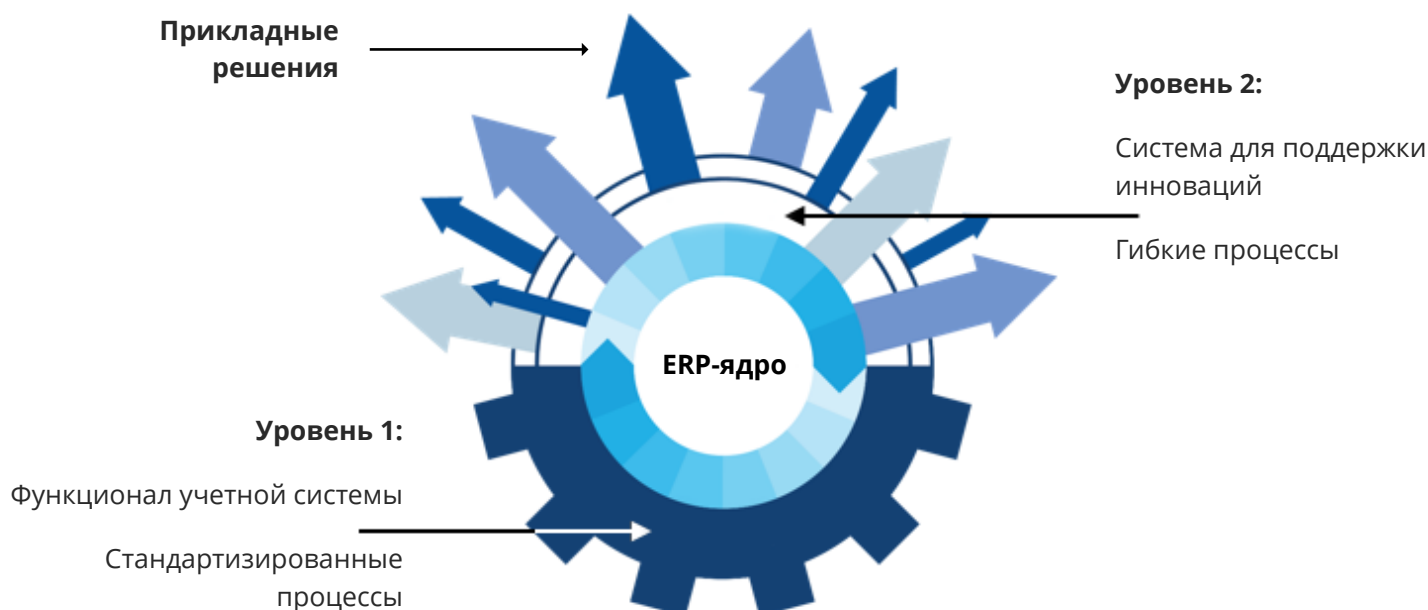
**Кто этим будет управлять?** Такая стратегия построения ИТ-экосистем будет совместно закладываться и управляться представителями бизнеса и ИТ, и станет краеугольным камнем для всех инициатив построения цифрового бизнеса.

*Стабильный мир ERP меняется и будущее за слабо связанной ИТ-средой.*

## НЕОБХОДИМАЯ ГЛУБИНА РЕИНЖИНИРИНГА

Глубина реинжиниринга ИТ-системы компании будет зависеть от стратегии компании и других объективных факторов. Например, без использования традиционных учётных функций таких систем невозможно обеспечить работу сложных бизнес-процессов финансовой службы, управления персоналом и обеспечения операционной деятельности. Так что **учетные системы в классическом виде не исчезнут**, но изменятся.

**Целью современной ИТ-стратегии является создание обновленного ERP-ядра с базовым набором функций, ориентированных как на стандартизацию процессов, так и на поддержку данными и процессами другой коммерческой деятельности компании. Такую модель управления ИТ Gartner назвал двухуровневой.**





Обновлённое ERP-ядро будет иметь атрибуты учетной системы и, что ожидаемо, будет медленно изменяться и адаптироваться. При этом ядро будет обеспечивать надёжное функционирование неизменяющихся процессов и предотвращать излишние операционные расходы. Управление процессами, приносящими доход, компании перенесут из учетных систем в системы, созданные для поддержки инноваций.

*Двухуровневая модель управления ИТ обеспечивает эффективное управление как системами учета, так и системами внедрения уникальных бизнес-процессов и инноваций*

## GARTNER: РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОЗДАНИЮ УСПЕШНОЙ ERP-СТРАТЕГИИ

Стратегия развития ERP является одним из решающих факторов успеха ИТ-стратегии в целом. В отчёте “2018 Strategic Roadmap for Postmodern ERP” Gartner предлагает следующие рекомендации по разработке успешной ERP-стратегии:

1. Уделите внимание таким компонентам ядра ERP, которые поддержат и обеспечат эффективную реализацию вашей стратегии цифрового бизнеса.
2. Создайте двухуровневую модель управления, которая обеспечивает эффективное управление как системами учета, так и системами внедрения уникальных бизнес-процессов и инноваций.
3. Уделяйте должное внимание основным компетенциям, необходимым для успеха ИТ-стратегии в современном мире — лидерству в изменениях, развитию талантов, интеграционной стратегии, стратегическому управлению вендорами и ориентированности на пользователя. Не стоит просто покупать ПО и внедрять его.
4. Изучите не только традиционных поставщиков ERP. Это особенно актуально при поиске систем для реализации уникальных бизнес-процессов, которые обеспечивают конкурентоспособность компании, и обеспечения возможности внедрения инноваций.

# РЕКОМЕНДАЦИИ ЭКСПЕРТОВ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ



**Андрей Коптелов,**

*BPM-эксперт, вице-президент ABPMP Russian Chapter, тренер, консультант, аналитик*  
[www.koptelov.info](http://www.koptelov.info)

Компания Gartner уже не в первый раз в своих материалах позиционирует необходимость расширения функциональности ERP-приложений, за счет внешних сервисов. Уже давно стало понятно, что монолитная ИТ-архитектура не удовлетворяет регулярно трансформируемым бизнес-процессам организации, и часть функционала информационной системы реализуется в виде собственной разработки или внешними сервисами, часто находящимися в облаке.

Основной вопрос, который приходится сейчас решать на ИТ уровне, это интеграция различных приложений в рамках сквозных бизнес-процессов, именно поэтому сейчас на хайпе технология RPA, которая позволяет "склеивать" внутренние и внешние приложения, а также микросервисная архитектура, которая позволяет уйти от монолитных приложений в ИТ-архитектуре.

Переход части ИТ-приложений в облако — процесс неизбежный, а интеграция с собственными внутренними ИТ-приложениями будет все сложнее при большом количестве изменений в бизнес-процессах. Поэтому, на дальнем горизонте планирования можно ожидать появления экосистем на корпоративных рынках ИТ-приложений, где между участниками экосистемы интеграция будет преднастроена.

На рынке B2C данный тренд уже давно существует, крупные платформы создали экосистемы, внутри которых часть проблем с интеграцией уже решена. Многомиллиардные бюджеты на ERP-приложения уходят в прошлое, конкуренция на ИТ-рынке и появление отраслевых решений даст возможность глобальным игрокам получить преимущество за счет создания типовых решений для различных процессов и перевода их в облако, и, вот тогда, начнется настоящая битва за корпоративного клиента на ИТ-рынке. Вопрос лишь когда это произойдет, с учетом уже вложенных компаниями инвестиций в существующие ERP-решения.



**Александр Михайлов,**  
 MBA, эксперт по ИТ-стратегиям,  
 Гендиректор компании «Консалтинг по управлению ИТ»  
[www.info-strategy.ru](http://www.info-strategy.ru)

Мне удалось поучаствовать в нескольких сотнях проектов по разработке ИТ-стратегий и планированию цифровой трансформации компаний в России, вначале как разработчику программ и ИТ-директору, а потом как консультанту по управлению ИТ.

В целом, вполне могу согласиться с рекомендациями Gartner по двум уровням в современных системах ERP. Однако уточнил бы:

- В ИТ-стратегиях кроме ERP надо рассматривать и другие информационные системы (CRM, документооборот и др.), а также инфраструктуру ИТ (технические средства и связь), а также управление ИТ (персонал ИТ-службы, ИТ-процессы, оргструктура и др.). Скорее в виде интегрированной информационной системы компании.
- Можно не только два уровня информационной системы компании выделить, но и три и даже больше:
  - Сквозная автоматизация базовых информационных процессов компании (учетная система, а также единые для всей компании данные и классификаторы информации);
  - Единая платформа для автоматизации бизнес-процессов. Эти бизнес-процессы должны базироваться на данных, единых для всей компании (например, адреса заказчиков и поставщиков), но могут создавать и свои данные;
  - Отдельные прикладные решения для автоматизации специфических для данной компании бизнес-процессов по каждому из конкретным направлениям бизнеса. Эти программы можно поделить на:
    - расположенные внутри компании (как в локальной сети, так и в частном «облаке» конкретной компании)
    - программы других организаций и находящиеся в публичных «облаках» (число таких программ быстро растет, их использование стоит совсем недорого. Однако серьезные проблемы есть, в первую очередь в обмене информацией по вашей компании и конфиденциальностью информации).



**Михаил Ермолаев,**  
 BPM-эксперт, член ABPMP,  
 Управляющий партнер ТОО «GAB – group of outsourcing companies»  
[www.gab.kz](http://www.gab.kz)

В обсуждениях проектов со своими клиентами, мы часто сталкиваемся с двумя заблуждениями.

Первое — о ERP-системах. Считается, что ERP-систему лучше не менять, поскольку она опирается на рациональные решения. «Кастомизировать систему дорого, поэтому, надо вносить в неё минимум изменений и лучше всего менять под нее свои процессы». «Мы свой BPM-проект приостановим, потому что сейчас все заняты внедрением (новой) ERP-системы».

Не трудно догадаться, что имеется в результате. Система работает криво, потому что не соответствует процессам, а сотрудники перегружены вводом в нее различной информации, не успевая делать основную работу. Все ненавидят систему и «косятся» на консультантов-внедренцев, а заодно и на BPM-экспертов. А главное, теперь, компания стала «рабом» системы. Первая и важнейшая задача персонала – своевременно вносить данные в систему. Компания теряет гибкость и способность быстро реагировать на внешние изменения, корректируя свои процессы. В тысячный раз повторяется, что **процессы — первичны**, а ИТ-система — вторична и служит повышению эффективности процесса и/или сбору и обработке данных. Даже если речь идет о контроле себестоимости продукции.

Второе заблуждение — о людях. В погоне за роботизацией, компании утрачивают понимание важности **системообразующего** элемента — человека. Ни одна ИТ-система не способна обеспечить связь между людьми (принимающими и исполняющими решения) без действенного участия человека. ИТ-система лишь инструмент. Недооцененность важности человека в компании, приводит к нарушенным связям и коммуникациям. Это отражается и на действенности сквозных процессов в компании, и на эффективности функциональных процессов, и на эффективности использования ИТ систем, и на эффективности компании в целом. Сегодня, одной из ключевых, но ещё не осознанных в полной мере, является проблема дезинтеграции команд. Будущее — за интегральными командами, в которых основной акцент сделан на связях между людьми.



**Денис Котов,**

Архитектор бизнес-процессов в Тинькофф,  
автор блога [www.bpmn2.ru](http://www.bpmn2.ru)

Одним из аспектов цифровой трансформации, на который я советую обратить внимание, является выбор базовых ключевых технологий — языков программирования, баз данных, операционных систем, систем контейнеризации. Эти технологии захватывают и первый уровень учетных систем, и второй уровень гибких процессов. Использование современных языков, например Kotlin или Go, позволяют одновременно:

- Существенно экономить время на доработку процессов
- Быть уверенным в том, что разработанные решения смогут быть поддержаны в будущем
- Привлекать с рынка энтузиастов и сильных разработчиков

Также хочу отметить наличие огромного количества Open source решений, касающихся различных элементов инфраструктуры — авторизации, управления процессами, порталы для пользователей и так далее. Использование open source даёт независимость от вендоров, возможность модифицировать системы собственными силами и большой рынок специалистов. Но за использование open source надо платить необходимостью иметь внутренние компетенции.