

# Манифест гибкости организаций: Создавать, чтобы изменять

Авторы: Роджер Берлтон (Roger T. Burlton),  
Рональд Росс (Ronald G. Ross) и Джон Закман (John A. Zachman)<sup>1</sup>  
Перевод: Алексей Петров (Alexey V. Petrov), Алия Нуриева (Aliia Z. Nurieva)

## *Основопологающее правило*

**Любая инициатива должна быть явным образом согласована  
с Первоочередными задачами в области управления**

~~~

## **I. Непрерывное изменение**

1. Обязательным условием гибкости организации является принятие ею культуры постоянного обновления и быстрой перестройки своей работы.
2. Существующие организации должны непрерывно меняться, чтобы оставаться востребованными в непрерывно эволюционирующей внешней среде.
3. Непрерывные изменения неизбежны, однако предпринимать их необходимо таким образом, чтобы не подвергать сложившиеся цепи создания ценности необоснованному риску при перестройке.
4. Непрерывные изменения опираются на работу с базой знаний организации, помогающей прогнозировать и снижать влияние изменений, особенно их непредвиденные и нежелательные последствия.

## **II. Гибкость бизнес-решений**

1. Для выживания и роста организации недостаточно ускорить разработку программных решений как таковую, — после ввода программного продукта в эксплуатацию может оказаться, что его не просто модифицировать без

---

<sup>1</sup> Благодарим Гледис Лэм (Gladys S.W. Lam) за вклад в содержание и организацию подготовки пакета документов Манифеста и Саши Аганову (Sasha Aganova) за общее руководство данной работой вплоть до ее завершения.

нежелательных последствий, оперативно и непрерывно.

2. Истинной мерой гибкости бизнес-решения является то, какой объем знаний организации в него заложен и насколько легко эти знания можно перекомпоновывать и менять.
3. Внедрение знаний организации в продукты или бизнес-процессы должно быть своевременным, эффективным, избирательным, повторяемым, всеобъемлющим, прослеживаемым и не должно быть необратимым.

### **III. Формирование бизнес-ценности**

1. Формирование бизнес-ценности должно служить приоритетным обоснованием вложения ресурсов (денег, времени и т.д.) в любые инициативы, в том числе в разработку или приобретение программного обеспечения (ПО).
2. Бизнес-ценность может возникнуть в результате внедрения усовершенствованных бизнес-решений или изменений с учетом перемен в экосистеме организации, но не как следствие наличия у программного решения тех или иных функций как таковых.
3. Предотвратимый брак и исправление ошибок, возникших вследствие дефицита знаний организаций и слабой координации деятельности, в полной мере относятся к потерям организации.
4. Подход к формированию ценности, оптимальный для отдельных подразделений, но не цепей создания ценности целиком, не обеспечивает по-настоящему оптимальное качество обслуживания и ценность, получаемые клиентом.
5. Планирование и управление созданием ценности требуют наличия такой модели цепи создания ценности, которая может применяться для проектирования, изменения, контроля, управления и анализа всей цепи.

### **IV. Цепь создания ценности**

1. Знания организации, а также набор работ, необходимые для поставки продуктов или услуг на рынок, должны быть естественным образом упорядочены в соответствии с их взаимозависимостями (то есть, как цепь создания ценности), а не в соответствии с имеющимися организационными структурами.
2. Естественные границы цепи создания ценности диктуются рынком и отношениями на нем. Причастные к цепи заинтересованные лица и стороны могут быть как внутренними, так и внешними по отношению к организации.

3. Роль каждого заинтересованного лица в цепи создания ценности должна наилучшим образом соответствовать интересам всей цепи в целом, в том числе принимать во внимание ограничения, исходящие от прочих заинтересованных лиц. Показатели эффективности, цели и вознаграждения для ролей заинтересованных лиц должны быть приведены в соответствие с результатами цепи создания ценности, наилучшим образом обеспечивающими обслуживание клиентов.
4. Попытка устранить «узкие места» и функциональную разобщенность в производстве продуктов, а также усовершенствовать сквозные процессы в цепи создания ценности в отсутствие концептуальной модели в лучшем случае окажется трудоемкой. Задержки и последующие доработки при этом практически гарантированы.
5. Знание зависимостей в цепи создания ценности позволяет предсказывать влияние изменений и задает естественные критерии определения проектных рамок в ходе организационного проектирования и внедрения ПО.

## **V. Знания организации**

1. Знания организации не тождественны знаниям, используемым в разработке ПО.
2. Знания организации покрывают все аспекты построения бизнеса, необходимые для создания, управления, контроля и изменения его цепей создания ценности, а также для оценки их эффективности. Кроме того, они охватывают базовые организационные способности и обеспечивающие ресурсы (финансы, кадры, помещения, оборудование и т.д.), от которых такие цепи зависят.
3. Результативная, однозначная передача знаний организации определяется наличием их общего понимания. Такое понимание должно осознанно управляться посредством концептуальной модели, которая также служит для сохранения знаний и обеспечения их использования в дальнейшем.
4. Знания организации на последующих звеньях цепи создания ценности зависят от знаний, необходимых на предыдущих. Наиболее востребованные, многократно применяемые знания организации формируются в начале цепи создания ценности, они же затем повторно используются в дальнейшем.
5. Знания организации покрывают все бизнес-правила независимо от того, используются они в автоматизированных системах или ручных потоках работ, что позволяет их динамически находить, вводить в действие, корректировать и повторно использовать в любой соответствующей ситуации.

## **VI. Управление знаниями организации**

1. Знания организации должны выражаться явно, в форме, доступной для всех категорий бизнес-аудитории.
2. Эффективное управление знаниями организации требует их представления в наглядной, доступной, запоминаемой, защищенной, обновляемой и пригодной для совместного и повторного использования форме.
3. Эффективное управление знаниями организации требует наличия «официального» (ручного или автоматизированного) хранилища, а также процессов поддержания его актуальности и целостности.
4. Эффективное управление знаниями организации требует их защиты от рисков информационной или физической безопасности.

## **VII. База знаний организации**

1. Конечным результатом трансформации неявных (подразумеваемых) знаний в явные (общедоступные, зафиксированные, коллективно используемые) знания является база знаний организации.
2. База знаний организации обеспечивает неизменный уровень прозрачности проектных решений в части конфигурирования продуктов и процессов организации.
3. База знаний организации необходима не только для автоматизации ее процессов, но и в целях объединения всех организационных способностей.
4. База знаний организации имеет решающее значение для отыскания и повторного применения нужных организационных способностей, а также для динамического предсказания и снижения последствий влияния изменений.
5. База знаний организации — это не стандартная технологическая разработка, а скорее обязательный в «эпоху знаний» бизнес-актив, который с учетом этого должен относиться к предметам ведения общего руководства организации.

## **VIII. Единый источник истины в пределах организации**

1. База знаний организации — единый источник истины в отношении установленных определений бизнес-понятий и закрепленных политиками организации решений, непрерывно и моментально доступный для всех категорий бизнес-аудитории независимо от места, времени доступа и спроектированный с учетом необходимости отражать непрерывные изменения.
2. База знаний организации — единый источник истины в отношении бизнес-правил, производственной деятельности и прочих аспектов бизнеса, от которых зависит функционирование цепей создания ценности.

3. Чтобы служить эффективно поддерживающим изменения единым источником истины в пределах организации, база знаний должна обеспечивать разделение всех базовых «строительных блоков», которые могут быть задействованы в конфигурировании организационных способностей или бизнес-решений: например, изоляцию понятий от бизнес-правил, бизнес-правил — от рабочих процессов, процессов — от ролей, событий и т.д., — а также реализовывать их совместную изоляцию от всех описаний уровня технического дизайна.

## **IX. Организационная согласованность**

1. Несогласованные или конфликтующие результаты работы организации, влияющие на внешних заинтересованных лиц: клиентов, регуляторов и т.д. — снижают степень доверия и формируют возможные основания для привлечения компании к ответственности в суде.
2. Неспособность согласованно отвечать по договорным обязательствам и нести ответственность перед сторонними заинтересованными лицами несовместима с клиентоориентированным подходом.
3. Надлежащее проектирование структуры бизнес-понятий для достижения целостности результатов производственной деятельности, то есть проектирование концептуальной модели, позволяет избежать ненужного повторного проектирования и перестройки баз данных или систем.
4. Обеспечивая целостность поведения и повторяемость оперативных решений, бизнес-правила служат неотъемлемой частью корпуса знаний организации.
5. Главной причиной проблем с качеством данных является неспособность согласованно применять установленные в организации определения и словарь, соблюдать предписания концептуальной модели и в точности следовать бизнес-правилам.

## **X. Бизнес-стратегия**

1. Средства и способы удержания доминирующих позиций и выживания в отрасли, а вместе с ними и инструменты сдерживания новых участников рынка будут все больше зависеть от управления знаниями организации.
2. Знания, необходимые для реализации стратегии бизнеса, настройки процессов и продуктов организации, бесценны и индивидуальны и все чаще становятся ключевым фактором удержания конкурентного преимущества.
3. Программные роботы станут сопутствовать и дополнять, но не подменять собой потребность в знаниях организации, заданных в явном виде.
4. Никогда в мире не будет создан технологический или бизнес-канал, для которого не понадобится никаких знаний организаций. Технологии приходят

и уходят. Знания организации остаются.

5. При нынешней скорости изменений и инноваций решения для обеспечения гибкости организаций становятся критически важными для ведения бизнеса.

~~~

**ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНОЕ ЗАМЕЧАНИЕ:** Нет никаких технических или теоретических ограничений, препятствующих выполнению всех Принципов данного Манифеста. Для продолжения деятельности или начала новой работы, в том числе по внедрению ПО, не нужно реализовывать каждый Принцип и все знания организации в полном объеме или на постоянной основе. Это требует времени, целеустремленности и упорства. Каждый Принцип надежно обоснован концептуально, логически и физически. Единственное, что требуется для реализации этих Принципов, — решимость воплотить их на практике и готовность к их поэтапной, итеративной, самоотверженной реализации как к новой парадигме, новому жизненному укладу. Единственным логическим аргументом в пользу пренебрежения Принципами является тезис о том, что ускорение разработки ПО важнее того, насколько успешен бизнес во все более динамичной, сложной среде с высоким уровнем риска. Кому-то все равно придется начать... Лучше всего, если это будете ВЫ.