

УДК 65.011.56

НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ АВТОМАТИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

КЛИМЧУК А. А.^{1*}, к.т.н, доц.

^{1*} Кафедра прикладной математики, Государственное высшее учебное заведение "Приднепровская государственная академия строительства и архитектуры", ул. Чернышевского, 24-а, 49600, Днепропетровск, Украина, тел. +38 (096) 683-52-18, e-mail: a.klimchuk@gmail.com

Аннотация. *Цель.* Проекты по автоматизации бизнес-процессов имеют высокую важность и актуальность. Существующая практика их реализации показывает наличие ряда проблемных зон, требующих дополнительного изучения и развития. В статье внимание уделено трем ключевым, по мнению автора, зонам: обоснование эффективности автоматизации именно бизнес-процессов, а не отдельных функций, уточнение понятия «бизнес-процесс», используемого в автоматизации, и разработке рекомендаций по использованию показателей эффективности в данном виде проектов. *Методика.* Проведенный в статье анализ и разработка рекомендаций основываются на универсальных подходах к управлению проектами PMBOK, P2M, Prince2, а также стандарте управления бизнес-процессами BPM СВОК. Практической базой для выводов послужил опыт автора по автоматизации бизнес-процессов в консалтинговых проектах в производственных и торговых компаниях. *Результаты.* Установлено, что бизнес-процессы, в отличие от функций, являются более перспективными объектами для автоматизации, поскольку обеспечивают большую эффективность соответствующих проектов. В силу существующей неоднозначности понимания термина «бизнес-процесс», предложен ряд критериев, которые, по мнению автора, могут четко разделить понятия «бизнес-процесс» и «функция». Предложены рекомендации по оценке эффективности проектов по автоматизации бизнес-процессов. Рекомендации касаются логики определения необходимости использования формальных показателей эффективности в проектах. Приведены аргументы в пользу подхода, в соответствии с которым не во всех проектах будет целесообразно использование классических показателей эффективности. В частности, для проектов масштабной организационной трансформации использование таких показателей не может быть рекомендовано. *Научная новизна.* Уточнено понятие «бизнес-процесс», предложены критерии выделения бизнес-процессов. Сформулированы аргументы в пользу автоматизации именно бизнес-процессов, а не отдельных функций. Усовершенствован подход к оценке эффективности проектов по автоматизации бизнес-процессов. *Практическая значимость.* Использование предложенных рекомендаций в проектах по автоматизации бизнес-процессов позволит повысить их управляемость, эффективность и снизить риски, связанные с внедрением.

Ключевые слова: проект, бизнес-процесс, функция, автоматическая бизнес-процессов, управление проектом.

ДЕЯКІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ АВТОМАТИЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

КЛИМЧУК О.О.^{1*}, к.т.н, доц.

^{1*} Кафедра прикладної математики, Державний вищий навчальний заклад "Придніпровська державна академія будівництва та архітектури", вул. Чернишевського, 24-а, 49600, Дніпропетровськ, Україна, тел. +38 (096) 683-52-18, e-mail: a.klimchuk@gmail.com

Анотація. *Мета.* Проекти з автоматизації бізнес-процесів мають високу важливість і актуальність. Існуюча практика їх реалізації показує наявність ряду проблемних зон, які потребують додаткового вивчення і розвитку. У статті увагу приділено трьом ключовим, на думку автора, зонам: обґрунтування ефективності автоматизації саме бізнес-процесів, а не окремих функцій, уточнення поняття «бізнес-процес», використаного в автоматизації, і розробці рекомендацій по використанню показників ефективності в даному виді проектів. *Методика.* Проведений в статті аналіз і розробка рекомендацій ґрунтуються на універсальних підходах до управління проектами PMBOK, P2M, Prince2, а також стандарті управління бізнес-процесами BPM СВОК. Практичною базою для висновків послужив досвід автора по автоматизації бізнес-процесів в консалтингових проектах в виробничих і торгових компаніях. *Результати.* Встановлено, що бізнес-процеси, на відміну від функцій, є більш перспективними об'єктами для автоматизації, оскільки забезпечують велику ефективність відповідних проектів. В силу існуючої неоднозначності розуміння терміну «бізнес-процес», запропонований ряд критеріїв, які, на думку автора, можуть чітко розділити поняття «бізнес-процес» і «функція». Запропоновано рекомендації щодо оцінки ефективності проектів по автоматизації бізнес-процесів. Рекомендації стосуються логіки визначення необхідності використання формальних показників ефективності в проектах. Наведено аргументи на користь підходу, відповідно до якого не у всіх проектах буде доцільно використання класичних показників ефективності. Зокрема, для проектів масштабної організаційної трансформації використання таких показників не може бути рекомендовано. *Наукова новизна.* Уточнено поняття «бізнес-процес», запропоновані критерії виділення бізнес-процесів. Сформульовано аргументи на користь автоматизації саме бізнес-процесів, а не окремих функцій. Удосконалено підхід до оцінки ефективності проектів по автоматизації бізнес-процесів. *Практична значимість.* Використання запропонованих

рекомендацій в проектах по автоматизації бізнес-процесів дозволить підвищити їх керованість, ефективність і знизити ризики, пов'язані з впровадженням.

Ключові слова: проект, бізнес-процес, функція, автоматична бізнес-процесів, управління проектом.

SOME FEATURES OF PROJECT MANAGEMENT IN BUSINESS PROCESS AUTOMATION

KLIMCHUK A.A.^{1*}, *Cand. Sc. (Tech.), associate professor*

^{1*} Department of Applied Mathematics, State Higher Education Establishment "Pridneprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture", 24-A, Chernishevskogo str., Dnipropetrovsk 49600, Ukraine, тел. +38 (096) 683-52-18, e-mail: a.klimchuk@gmail.com

Abstract. Purpose. Projects for the automation of business processes are of high importance and relevance. The existing practice of their implementation indicates the presence of a number of problem areas that require further research and development. The paper focuses on three key, in my opinion, areas: rationale automation efficiency is business processes, not individual functions, clarifying the concept of "business process" used in automation and the development of recommendations on the use of performance indicators in the form of projects. **Methodology.** The above article the analysis and development of recommendations based on a universal approach to project management PMBOK, P2M, Prince2, as well as business process management standard BPM CBOOK. Practical basis for the conclusions was the experience of the author on the automation of business-process in consulting projects in the manufacturing and trading companies. **Findings.** It was found that business-process, as opposed to functions, are more promising targets for automation because they provide greater efficiency related projects. Due to the current understanding of the ambiguity of the term "business process", proposed a number of criteria which, according to the author, can clearly distinguish the concept of "business process" and "function". Recommendations for evaluating the effectiveness of business processes automation projects. Recommendations relating to the logic of determining the need for a formal performance indicators in projects. Arguments in favor of the approach, according to which not all the projects will be advisable to use classical performance. In particular, for large-scale organizational transformation projects using such indicators it can not be recommended. **Originality.** The notion of "business process", suggested criteria for identifying business processes. Formulated arguments in favor of automation is business processes, not individual functions. Improved approach to assessing the effectiveness of business processes automation projects. **Practical value.** Using the proposed recommendations for business process automation projects will improve manageability, efficiency, and reduce the risks associated with implementation.

Keywords: project, business process, function, automatic business processes, project management.

Введение

Вопрос автоматизации бизнес-процессов организаций приобретает все большую актуальность. Требования конкурентного окружения приводят к необходимости снижения стоимости и уровня риска для деятельности организаций, для чего одним из наиболее доступных и популярных инструментов является автоматизация бизнес-процессов.

Организационно автоматизация бизнес-процессов представляет собой проекты, результатом которых является организационно-информационная система «информационная система – пользователь», которая позволяет реализовать часть управленческих функций при помощи соответствующего программного обеспечения.

Практический опыт и изучение теоретических основ управления бизнес-процессами и их автоматизации позволили сделать вывод, что данная область в недостаточной мере исследована и существуют значительные резервы и потребность в

повышении эффективности проектирования и внедрения проектов по автоматизации бизнес-процессов.

Цель

Целью данной работы является обобщение результатов исследований, в ходе которых были сформулированы и обоснованы рекомендации по повышению эффективности управления проектами по автоматизации бизнес-процессов. Данные результаты представляют как научную ценность в виде дополнения положений дисциплин управления бизнес-процессами и проектами, так и практическую ценность для использования в управлении проектами в организациях.

Методика

Предложенные рекомендации основываются, с одной стороны, на наиболее распространенных стандартах и методиках управления проектами, таких

как PMBOK, P2M, Prince2 и ряде других [1,4]. Данные работы послужили основой для формализации и изучения процессов и областей управления проектами по автоматизации бизнес-процессов.

С другой стороны, основой исследования послужил стандарт и методика управления бизнес-процессами BPM СВOK [1].

На основании обобщения указанных работ и практического опыта реализации проектов по автоматизации бизнес-процессов мы сформулировали приведенные ниже выводы и рекомендации.

Результаты

Область автоматизации бизнес-процессов является актуальной для внедрения информационных технологий в условиях коммерческих предприятий.

Изучение теоретических основ и опыт практической реализации консалтинговых проектов позволяет нам сделать заключение, что актуальность данной темы будем расти в будущем.

Если проанализировать историю вопроса автоматизации деятельности промышленных, торговых компаний, то можно выявить, что ранее доминирующим объектом автоматизации выступала функция, выполняемая отдельным сотрудником или подразделением компании. Сейчас – чаще говорят об автоматизации бизнес-процессов. Почему так?

Функция, как объект управления и автоматизации, позволяет повысить производительность труда в одних случаях, но создает проблемы с производительностью труда в других случаях. С одной стороны, специализация — благо: если хочешь делать что-то хорошо, то надо этому учиться, тренироваться, специализироваться. Это очевидно.

И вот мы выбираем будущую профессию, идем кто в колледж, кто в университет, и становимся квалифицированными экономистами, технологами, слесарями, рекламщиками или программистами.

По окончании учебы мы приходим в компании, работаем в департаментах и отделах... и тут обнаруживается, что для сотрудника, попавшего в иерархию, интересы его собственные и ближайшего окружения — коллег из его отдела — заслоняют интересы компании в целом. Мы отлично подготовленные специалисты, в своей области мы способны демонстрировать выдающуюся производительность, но эта производительность сотрудника или подразделения, как оказалось, вовсе не гарантирует эффективность компании. Да дистанция и между «способны демонстрировать» и «фактически демонстрируем» может оказаться совсем не малой.

Во времена Адама Смита и позже, во времена Тэйлора, эта проблема остро не стояла, поскольку тогда речь шла в основном о разделении труда производственных рабочих. Пока у вас каждый работник занимается одной своей операцией и

последовательность этих операций детерминирована, организация эффективной совместной работы представляется относительно несложной задачей. Вам надо провести нормирование рабочего времени на каждую операцию и, отталкиваясь от требуемого темпа выпуска готовой продукции, рассчитать ритм конвейера и количество работников на каждом этапе. Так появилась наука проектирования производственных процессов.

Первые сложности возникают, когда мы переходим от выпуска швейных иголок, рассмотренных Смитом, и легендарной модели Т, «цвет которой может быть любым при условии, что этот цвет черный», к чему-то более разнообразному. Возникает неопределенность тем большая, чем шире номенклатура готовой продукции и чем через большее число переделов (производственных цехов) должно пройти первичное сырье, чтобы превратиться в готовую продукцию. Были разработаны системы MRP, MRP-II, ERP, APS. В Японии изобретены методы «Just In Time» и «Канбан». И при помощи их проблема решалась.

Но все становится еще хуже, когда мы переключаемся с технологических процессов, протекающих в производственных цехах, на бизнес-процессы, протекающих в офисе. Тут обнаруживаются дополнительные сложности: многозадачность, нешаблонность и кросс-функциональность.

Мы считаем, что именно эти три особенности «не производственных» бизнес-процессов привели к повышенному вниманию к автоматизации именно бизнес-процессов, а не функций. Рассмотрим эти особенности подробнее.

Многозадачность. Это необходимость многократно в течение дня (а то и более короткого промежутка времени) переключаться с одной работы на другую. Работники производственного конвейера жалуются на монотонность работы, работа же в офисе сегодня представляет собой другую крайность: чем грамотнее, опытнее, ответственнее сотрудник, тем в большем числе бизнес-процессов его хотят задействовать. В такой ситуации у сотрудника обычно возникает две защитные реакции: во-первых, попытаться минимизировать число переключений. Например, бухгалтерия подписывает счета только после 16 часов, потому что обрабатывать их сразу значит переключаться, а это влечет за собой «снижение производительности». Это классический пример «локальной оптимизации» (на всякий случай, слово ругательное): производительность бухгалтерии при таком подходе повысится, но эффективность компании в глазах клиента, очевидно, уменьшится. Вторая реакция — постараться сделать так, чтобы никто не догадался, насколько производительно я на самом деле способен работать. В самом деле, выкладываться и работать в полную силу работнику зачастую не целесообразно. Непосредственный руководитель, будучи, как правило, опытным профессионалом, способен отличить

производительного сотрудника от его менее производительного коллеги, но ему может оказаться проще и выгоднее не повышать эффективность работы своих подчиненных, а идти у них на поводу и добиваться увеличения штата, обосновывая это тем, что его сотрудники перегружены непомерным объемом работы. Ведь если его коллеги — начальники других отделов — пойдут по этому пути, а он затеет борьбу за повышение эффективности, то в результате, как минимум, потратит свои нервы и здоровье, а скорее всего, еще и проиграет им в карьерной гонке — ведь чем больше у начальника подчиненных, тем больше его вес и значимость.

Нешаблонность. Не составляет особых трудностей замерить и пронормировать производительность производственного рабочего, занятого на рутинной работе. Но как померять объем работы, выполненной, например, программистом? Число написанных строк кода? До сих пор решения этой задачи нет. При этом, в условиях отсутствия измеримости результата работы, сотрудник получает вполне измеримый ежемесячный оклад.

Кросс-функциональность. Около ста лет назад профессор Рингельман обнаружил эффект, который позднее назвали его именем [3]. Сначала было измерено с какой силой способен тянуть канат один человек, а потом давал тот же канат команде из двоих, троих и так далее. В результате выяснилось следующее: когда человек работает один, и его индивидуальные показатели четко видны, он прилагает максимум сил. Если же точно известно, что можно работать менее напряженно и никто этого не сможет определить, то человек неизбежно, сознательно или бессознательно, именно это и делает — снижает эффективность работы. Причем чем больше коллектив, тем снижение сильнее — согласно проведенным опытам, 8 человек тянут уже вполсилы.

Об этом же говорит Закон Паркинсона, гласящий, что работа заполняет все отпущенное на нее время [2]. Проведенные в MIT эксперименты Дэна Ариэля, показавшие, что большинство людей не может удержаться, чтобы «не сжульничать» хоть чуть-чуть там, где они точно знают, что их невозможно поймать и где их жульничество если и нанесет вред, то чему-то далекому и абстрактному, а не их окружению [5].

Итак, если даже в однородной команде по перетягиванию уже возникают проблемы, то чего же ожидать там, где требуются слаженные действия нескольких подразделений? Рассмотренные выше проблемы производительности намного слабее проблем кросс-функциональных, то есть связанных с передачей работы между подразделениями по горизонтали организационной иерархии.

Всякий раз, когда от функционально-иерархической организации требуется результат, который требует совместной работы нескольких подразделений, стабильность ее работы резко снижается. Классический пример: бизнес-процесс «Проектирование под заказ». Для того, чтобы выдать

потенциальному заказчику коммерческое предложение (т.е. назвать цену и сроки), требуется заинтересованное участие как минимум: 1) менеджера продаж, который держит канал коммуникаций с клиентом, 2) конструкторов-инженеров, которые должны определиться как и из чего мы это будем делать, 3) снабженцев, которые должны сказать сколько это «из чего» будет стоить, 4) производственников, которые должны сказать в какие сроки мы способны это произвести и 5) экономистов, которые должны сосчитать, во что нам это обойдется.

Иерархическая организация решать подобные задачи в приемлемые сроки и с приемлемым качеством не способна. Например, что заставит производство подчиняться отделу продаж? У тех и у других свои начальники, свои ресурсы, свои бюджеты, свои показатели эффективности. Естественно, в такой ситуации интересы клиента уступают интересам функциональных подразделений.

И это еще не самая сложная задача, так как в проектировании под заказ последовательность действий от одного клиентского запроса до другого не меняется. А бывает, что последовательность непредсказуема, так как работа по природе своей творческая: геологические изыскания, дело адвокатской конторы в суде и тому подобное.

Обратите внимание, все эти проблемы мы получили как следствие разделения труда. К примеру, если мастер занимался самостоятельно всеми операциями по производству товара, то подобных проблем он бы не испытывал.

То есть с одной стороны, за счет разделения труда увеличивается номинальная производительность. Но одновременно возникают проблемы размытых показателей, коллективной ответственности и разобщенности между подразделениями, из-за которых производительность труда неизбежно снижается. Чем больше масштаб организации, тем больше масштаб этих паразитных издержек. Причем не только в абсолютном, но и в относительном исчислении — эффект здесь нелинейный. Таким образом, нежелательные побочные эффекты разделения труда жестко ограничивают масштаб, задавая порог, при достижении которого производительность не только не растет, но начинает снижаться.

Как оценить этот порог? Для начала определимся с метрикой. С учетом того, что производственный процесс проще держать под контролем — в нем нет многозадачности, понятны критерии производительности и это более-менее одно подразделение — подходящим показателем масштаба организации выглядит число «белых воротничков» — руководителей всех уровней, инженерно-технических и офисных работников.

Пороговый масштаб, при достижении которого надо издержки разделения труда становятся неприемлемыми, конечно же, зависит от

субъективных факторов — личности первого лица, культуры компании, ее возраста и т.п. Поэтому его нельзя определить однозначно.

Однако исходя из наших практических наблюдений для большинства организаций предел, за которым надо всерьез думать о компенсации органических дефектов функционально-иерархического управления, лежит в диапазоне от 20 до 100 сотрудников, за среднее можно взять число 50 (напомним, учитываются только «белые воротнички»). Решение указанных проблем было найдено в использовании бизнес-процесса как главного объекта управления и, соответственно — автоматизации.

Существуют разнообразные определения бизнес-процесса, но мы в своей работе используем определение [6], согласно которому бизнес-процесс — это набор взаимосвязанных работ, которые по определенной технологии преобразуют входы в выходы, представляющие ценность для потребителей.

В силу общности данного определения возникают сложности с отнесением той или иной деятельности к классу бизнес-процесса. Поэтому мы, опираясь на ряд последних исследований в данной области [2], сформулировали 10 ключевых отличительных черт бизнес-процесса. Они приведены ниже.

Повторяемость. Не является процессом, например “Ликвидация компании”, так как он исполняется лишь один раз. Если вы не специализируетесь на предоставлении услуг в этой области.

Предсказуемость. Процесс может разветвляться по разным траекториям в зависимости от данных или событий, может распараллеливаться и т.п., но при этом предполагается, что все развилки нам известны, причем известные наперед - не на стадии исполнения процесса, а на стадии его проектирования. Это важное утверждение, и не все из того, что мы называем процессами обычно, ему удовлетворяет. Например, предсказать все развилки в процессе лечения пациента, начиная с его поступления в приемный покой больницы, вряд ли возможно в принципе. Это же относится к ведению дела в суде: противная сторона может представить документ, который повернет ход процесса по сценарию, отличному от запланированного нами. Такие последовательности действий, развивающиеся по непредсказуемым наперед сценариям, в зависимости от контекста следует трактовать как проекты или кейсы.

Нетривиальность. Если вы не можете декомпозировать процесс на несколько задач, то это не процесс. Процесс состоит из множества связанных задач и/или подпроцессов, т.е. не атомарен. Этим же свойством - неатомарностью - обладает и подпроцесс. Разница между процессом и подпроцессом та, что процесс связан с событиями во внешней среде (он на них реагирует на старте и он их инициирует завершением), подпроцесс запускается

не внешним событием, а просто потоком управления в вышестоящем подпроцессе или процессе.

Конкретность. У процесса есть четко определенное стартовое событие, заранее определенная цепочка действий и определенные варианты завершения. Не является процессом, например, “Бюджетный процесс”. Это несколько процессов (утверждение бюджета, отчетность по исполнению бюджета) плюс несколько задач, являющихся частью “чужих” процессов, например, задача “Проверить наличия бюджета” в процессе “Закупка”. Аналогично, “Продвижение продукции” — это не процесс, а семейство родственных процессов. Также не процессом, а семейством процессов являются вещи с названием “Управление чем-то”.

Дискретность. Если в вашем процессе, предположим, на очередном этапе согласования возможен возврат к самому началу, то рассмотрите в альтернативный вариант - завершить этот экземпляр процесса и начать новый, когда и если возникнет такое желание. Например, если процесс поиска сотрудника не дал результата, то лучше завершить процесс с соответствующим статусом, помня при этом, что при желании процесс можно будет запустить по новой (вероятно, с другими входными данными, например, с более высоким предложением зарплаты). Это будет лучше с точки зрения контроля и анализа: мы честно признаем, что процесс не всегда заканчивается успехом. Также более достоверными получаются данные по продолжительности процесса.

Входы и выходы процесса - это, в первую очередь, события. Распространенным является взгляд на процесс как на нечто перерабатывающее входы в выходы. В такой трактовке входы и выходы - это ресурсы. Но что касается процесса, то он реагирует на входы и порождает выходы, т.е. входы и выходы здесь - события. Старт процесса - это всегда обработчик события, происходящего вовне, завершение - это инициатор события во внешней среде.

Процесс - это история объекта, а не субъекта. Не стоит пытаться описать бизнес-процесс типа “Рабочий день сотрудника”. Правильный подход - процессы типа “Прохождение клиентской заявки”.

Процесс не завершается, пока не выполнена вся работа. Процесс стартует тогда, когда нам пришлось в голову выполнить некую последовательность действий или когда нас на это сподвигло внешнее событие (например, клиентский заказ), и не завершается до самого конца, т.е. пока еще есть что делать (например, до завершающего звонка клиенту после отгрузки в рамках контроля качества сервиса). “Здесь у нас процесс продажи заканчивается и начинается процесс бухгалтерии” - плохая идея, в данном случае налицо один кроссфункциональный процесс, а не два отдельных.

Процесс клиенто-ориентирован. Рассматривайте процесс как сквозной, ориентируйтесь не на границы между подразделениями, а на взгляд заказчика (в идеале - внешнего клиента): начните с исходного

обращения заказчика и доведите процесс до выдачи заказчику ценного для него результата. Чтобы отрешиться от привычного взгляда “изнутри наружу”, воспользуйтесь следующим приемом: попробуйте смоделировать, например, вместо процесса продажи - процесс покупки вашим заказчиком, вместо процесса рассмотрения рекламации - процесс подачи рекламации и получения на нее ответа и т.п. Выясните, что такое оптимальный процесс с точки зрения заказчика. Внутренние ограничения на каком-то этапе проектирования процесса тоже придется учитывать, но отталкиваться лучше от взгляда на процесс со стороны заказчика.

Процесс - это не микро, а макро-менеджмент. Использовать бизнес-процессы для детальной регламентации деятельности на одном рабочем месте возможно, но любим мы его не за это. Если сотрудники не обучены, то это конечно проблема, но это не процессная, а функциональная проблема. И для нее существует масса других решений.

Использование указанных выше критериев отнесения деятельности компании к категории «бизнес-процесс» позволят более эффективно отбирать субъекты управления и автоматизации.

В рамках данной статьи мы хотели остановиться еще не одном важном аспекте проектов по автоматизации бизнес-процессов – показателях эффективности автоматизации. Практически в каждом таком проекте возникает вопрос оценки эффективности инвестиций в него. Естественной реакцией является формирование перечня показателей, значения которых могут давать информацию об эффективности работ и инвестиций в них.

Однако наш практический опыт показал, что далеко не во всех ситуациях следует опираться на показатели эффективности. Ниже приведены наши рекомендации, в каких случаях формализация и мониторинг значений показателей эффективности проектов по автоматизации бизнес-процессов *не оправданы*.

1. Если ставится задача не тонкой настройки отдельно взятого бизнес-процесса, а трансформации бизнеса. Как правило, стимулом для проекта автоматизации является назревшая необходимость серьезных изменений в бизнесе. Недовольство клиентов и партнеров, нарастающее давление конкурентов, растущие риски претензий со стороны регулирующих органов заставляют компании переходить от функционального к процессному управлению. В такой ситуации экономическую эффективность проекта будет затруднительно обосновать при помощи показателей эффективности.

Бизнес-трансформация может начинаться с тактических по масштабу инициатив, но в итоге должны произойти стратегические изменения в том, как компания взаимодействует с внешним миром, в том, как подразделения взаимодействуют друг с

другом и в том, как компания оценивает результаты своей деятельности.

То есть в итоге компания переосмыслит в том числе и используемые метрики. Например, доля заказов, отгруженных в срок, будет измеряться исходя не из срока обещанного нами, а из срока, который ожидал клиент. Получается, работать по старым метрикам бессмысленно, а новые метрики появятся только в конце, как результат проекта автоматизации.

2. Если речь идет о запуске, а не о развитии проекта автоматизации бизнес-процессов. Пока идет первоначальное выявление процесса, переход к исполнению его под управлением системы автоматизации, и выполняются первые итерации усовершенствования, возможности улучшения видны невооруженным взглядом. Устранение дублирования функций, привлечение менее квалифицированных исполнителей для менее значимых экземпляров процесса, параллельное исполнение вместо последовательного - это только некоторые из стандартных возможностей для улучшения.

Период ликвидации явных неоптимальностей обычно продолжается около года. Дальнейшее продвижение уже требует числовых данных о процессе. Причем не только показателей эффективности, как интегральных показателей, но и детальных - продолжительности отдельных шагов и параметров статистического распределения параметров, влияющих на траекторию процесса. Используя эти данные и имитационное моделирование, можно выработать нетривиальные предложения по усовершенствованию процесса и обосновать их количественными данными: сколько мы в результате сэкономим в стоимости процесса (или наоборот, сколько потратим дополнительно) и как это отразится на показателях эффективности.

3. Если у компании низкий уровень управляемости. В системе управления компанией существует два контура управления: прямой и обратный. По аналогии с управлением автомобилем - тормоза и руль - это прямой канал управления, а спидометр и показатель остатка топлива - обратный. Прямой канал управления важнее обратного. Если у вас нет претензий к тормозам и к рулю, то можно порассуждать об эргономике приборной панели. Если такие претензии есть - никакой дизайн панели не спасет.

4. Если первоочередной целью проекта является выявление бизнес-процесса. Выявление бизнес-процесса – весьма наукоемкий и сложный процесс. От “happy path” к разбору нестандартных ситуаций, от примитивных блок-схем к взаимодействию асинхронно протекающих бизнес-процессов и пониманию механики взаимодействия различных служб внутри компании. Это не “to be” и не “as-is”, это “as really is”.

Практика доказала, что наиболее правильный подход к автоматизации бизнес-процесса – это принцип “What you model is what you run” (то, что

смоделировано, то и автоматизировано). Только лишь моделирование бизнес-процесса эффективности организации не добавит.

5. Если руководитель непосредственно вовлечен в проект. Зачастую квалификация руководителя позволяет обойтись без сложной аналитики и интуитивным путем определить эффективность и пути ее повышения. Поскольку показатели эффективности показывают «информацию» из прошлого и не всегда возможно построить четкую связь между показателями эффективности проекта и показателями эффективности деятельности всей организации, полезность данного инструмента в такой ситуации сомнительна.

Вовлеченность руководителя в проект типична для компаний среднего масштаба. В крупных компаниях ситуация обычно иная: руководство проектом и ответственность за него поручается менеджеру среднего звена, а высшее руководство интересуется конечными результатами. В такой ситуации показатели эффективности оказываются востребованы: менеджеру среднего звена сложно оперировать качественными оценками, от него требуют цифр.

Научная новизна и практическая значимость

Расширено и уточнено определение бизнес-процесса, предложены критерии отнесения деятельности к данной категории. Предложены критерии определения вертикальных (иерархических) и горизонтальных границ бизнес-процесса.

Расширена аргументация использования в качестве основного объекта автоматизации бизнес-процессов, а не отдельных функций. Приведены

аргументы в пользу перехода к процессно-ориентированному менеджменту организаций.

Усовершенствован подход к оценке эффективности проектов по автоматизации бизнес-процессов. Разработаны рекомендации, в каких случаях использование формальных показателей эффективности проекта является нецелесообразным.

Основные положения работы могут быть использованы при формировании и внедрении проектов по автоматизации бизнес-процессов. По мнению автора, это повысит эффективность подобных проектов.

Выводы

1. Управление бизнес-процессами – важная сфера менеджмента и, соответственно, приоритетная область для автоматизации.

2. Автоматизация бизнес-процессов организационно оформляется в виде проекта (портфеля проектов), результатом которого является система «информационная система – человек».

3. Вызывает затруднение выделение отдельных бизнес-процессов для дальнейшей их автоматизации. Предложены критерии выделения бизнес-процессов в деятельности организации.

4. Основным эффектом от проектов автоматизации бизнес-процессов заключается в повышении эффективности всей бизнес-системы. Однако такой эффект отдален во времени и не может быть использован для оценки эффективности непосредственно проектной деятельности.

5. Предложены критерии, в соответствии с которыми можно принять решение: использовать или нет в проекте автоматизации бизнес-процессов формальные показатели эффективности проекта.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Fifth Edition. Project Management Institute. California : Pinkerton Publishing, 2013. – 430 p.
2. Carr N. *The Big Switch: Rewiring the World, from Edison to Google*. California: Technical Publishing, 2008. – 650 p.
3. Harmon P. *Business process change: a business process management guide for managers and process professionals*. Third edition. NY: Amazon Publishing, 2010. – 450 p.
4. *Managing Successful Projects with PRINCE2 2009*. Edition Manual. Office of Government Commerce. California: Technical Publishing, 2009. – 510 p.
5. Rummler G. A., Brache Alan P. *Improving Performance: How to Manage the White Space in the Organization Chart 2nd Edition*. NY: Amazon Publishing, 2013. – 340 p.
6. Rummler G. A., Ramias Alan J., Wilkins Cherie L. *Rediscovering Value: Leading the 3-D Enterprise to Sustainable Success*. 2011. NY: Google Publishing, 2011. – 670 p.

REFERENCES

1. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. Fifth Edition. Project Management Institute. California : Pinkerton Publishing, 2013. – 430 p.
2. Carr N. *The Big Switch: Rewiring the World, from Edison to Google*. California: Technical Publishing, 2008. – 650 p.
3. Harmon P. *Business process change: a business process management guide for managers and process professionals*. Third edition. NY: Amazon Publishing, 2010. – 450 p.
4. *Managing Successful Projects with PRINCE2 2009*. Edition Manual. Office of Government Commerce. California: Technical Publishing, 2009. – 510 p.
5. Rummler G. A. and Brache Alan P. *Improving Performance: How to Manage the White Space in the Organization Chart 2nd Edition*. NY: Amazon Publishing, 2013. – 340 p.
6. Rummler G. A., Ramias Alan J. and Wilkins Cherie L. *Rediscovering Value: Leading the 3-D Enterprise to Sustainable Success*. 2011, NY: Google Publishing, 2011. – 670 p.