# Оценка и приоритизация изменений в бизнесе. Часть 1.

Вопросы оценки, приоритизации и ранжирования возникают не только в ИТ, при создании программных комплексов и при цифровой трансформации. Эти задачи присущи стратегическому планированию, развитию и оптимизации бизнеса, проектному управлению, антикризисному управлению бизнесом. В статье рассматриваются подходы, позволяющие на практике проводить экспресс-оценку и анализ без привлечения специализированной экспертизы и внешнего консалтинга. В статье «Методы современного проектного управления» упоминалось ранжирование в связи с итерационными проектами, но потребность в оценке гораздо шире.

*Вряд ли найдётся человек, которому ни разу не приходило в голову проследить забавы ради шаг за шагом все, что привело его к известному выводу. Это — преувлекательное подчас занятие, и кто впервые к нему обратится, будет поражён, какое неизмеримое на первый взгляд расстояние отделяет исходный пункт от конечного вывода и как мало они друг другу соответствуют.*
*(Эдгар Аллан По. Убийство на улице Морг)*

Приоритизация, оценка относительной ценности – один из самых сложных процессов в управлении изменениями бизнеса. Каждый участник может оценить что-то по-своему и между заинтересованными сторонами может возникнуть конфликт. Кому-то из участников процесса оценки может быть сложно признать, что то, в чём он заинтересован, имеет более низкий приоритет. Кроме того, заинтересованные стороны могут (преднамеренно или непреднамеренно) указывать приоритетность выше или ниже, влияя на совокупное решение до желаемого результата.

Единственный выход из подобной ситуации – наличие признанных всеми сторонами процесса критериев оценки, приоритизации и ранжирования. Они могут быть основаны на государственных и международных стандартах (ГОСТ, ISO), общепризнанных стандартах по направлениям знаний (BABOK, PMBOK). Однако опыт показывает, что наиболее практичным и надёжным решением является внесение методик оценки, приоритизации и ранжирования в корпоративное процедурное пространство. Это позволит изложить методики оценки компактно и понятно для сотрудников данного предприятия, использовать унифицированные подходы оценки на всех уровнях управления. Согласование таких процедур, содержащих методику оценки, на различных уровнях бизнеса послужит элементом внедрения, позволит учесть специфику области деятельности предприятия.

## Подходы к приоритизации и оценке

При приоритизации в рассмотрение могут включаться вопросы, связанные с бизнес ограничениями, изменениями стратегии, отраслевая информация, специфика подхода управления бизнесом, бизнес архитектуры и состав бизнес решений. Также сами методики оценки и ранжирования при проведении детальной оценке могут быть достаточно сложны и требовать определённых профессиональных знаний или привлечения внешних специалистов и внешнего консалтинга. Ключевые факторы, которые необходимо принимать во внимание при проведении оценки:

- **выгоды и преимущества**, которые дают рассматриваемые изменения;
- **стоимость** – усилия и ресурсы, необходимые для выполнения изменений;
- **риски** – вероятность того, что изменение не обеспечит потенциальные выгоды или может быть не выполнено вообще;
- **зависимости** – отношения между изменениями, где одно изменение не может быть выполнено, если не выполнено другое («часть решения»);
- **фактор времени** – зависимость актуальности изменений от времени, наличие сроков после которых изменение может потерять свою ценность для бизнеса;
- **стабильность** требований изменений – вероятность того, что требования изменятся либо потому, что они требуют дальнейшего анализа, либо потому, что заинтересованные стороны не достигли консенсуса по этому поводу;
- **соответствие нормативным или политическим требованиям** – изменения, которые должны быть выполнены, чтобы соответствовать нормативным или политическим требованиям, предъявляемым к организации;
- **санкции и последствия**, которые могут возникнуть в результате невыполнения данных изменений, включая удовлетворение договорных, нормативных или политических требований, предъявляемых к организации.

При подготовке и проведении ранжирования может проводиться возврат к первоисточнику требований изменений, рассмотрение различных бизнес сценариев, анализ принятия решений, финансовый анализ, риск анализ, интервью руководителей, совещания, воркшопы и брейнсторминг, прочие мероприятия.

В целом процесс принятия решений может быть достаточно сложный и требовать многогранного анализа. В рамках данной статьи мы остановимся лишь на основах этого анализа, позволяющих проводить, в том числе, экспресс оценку и ранжирование изменений, использовать максимально возможности и компетенции собственных сотрудников предприятия.

## Трёхмерный анализ.

Суть предлагаемого подхода – выделение трёх ключевых факторов оценки, при этом не сбрасывая со счетов остальные. В каких-то случаях, например при стратегическом планировании, это может потребовать нескольких проходов анализа и оценки для учёта

других значимых факторов. Но даже первичная экспресс-оценка позволяет определить основу дорожной карты изменений и остальной анализ факторов лишь уточнит её.

Три основные измерения оценки изменений это:

- Значимость/критичность для бизнеса
- Реализуемость – трудоёмкость/сложность реализации
- Готовность бизнеса – уровень возможностей или зрелости (процессов) бизнеса

Эти три измерения являются независимыми и основываются на факторах, каждый из которых может быть сложным, но допускает несколько уровней точности оценки.

Ранжирование изменений по этим измерениям может быть проведено с разумной долей субъективизма, а использование стандартов при формировании шкалы позволит получать достаточно однозначные и объективные оценки.

Необходимо отметить, что при всей своей универсальности в этой трёхмерной модели есть одно измерение, которое имеет вполне определённую привязку к сфере применения оценки – реализуемость. В этом случае любая универсальная шкала может быть принята условно – необходим учёт прикладной сферы (специфики) изменений.

## Экспресс оценка

В качестве первого приближения, пригодного для быстрой оценки предлагаются следующие шкалы по трём измерениям:

- **Значимость** (важность) для бизнеса: Эта шкала оценивает прямой вклад каждого из компонентов изменений в бизнес. Верхняя часть шкалы (оценка 5) вскрывает резервы производства (дохода), а затем, в порядке значимости, - снижение производственных потерь, снижение капитальных и эксплуатационных затрат, снижение капитальных затрат и, наконец, снижение эксплуатационных расходов исключительно.

- **Реализуемость** - Трудоемкость/ Сложность: Эта шкала оценивает, насколько сложным является каждый компонент изменений с точки зрения количества элементов в процессе реализации, необходимости организационной или технической интеграции. Верхняя часть шкалы (наиболее благоприятная - 5) характеризуется наименьшим количеством сложности реализации, то есть изменения могут быть реализованы легко, без каких либо технических или организационных сложностей и дополнительных требований. Нижний конец шкалы (оценка 1) – реализация изменений под вопросом, потребуется организационная и/или сложная техническая интеграция.

- **Готовность (зрелость)** бизнеса: Эта шкала оценивает состояние дел в организации и возможности, с точки зрения знаний или опыта, использовать соответствующие возможности изменений по их реализации. На «благоприятном» конце шкалы (5

баллов) указано, что предприятие должно быть способно реализовать соответствующие изменения немедленно, и они будут работать. На нижнем конце шкалы (1 балл) показывает, что требуется значительный опыт работы с процессом, опыт работы с предыдущей технологией, или необходим богатый опыт эксплуатации аналогичных решений прежде, чем эта функция, добавляемая в результате изменений, может быть внедрена.

Эти шкалы по трём измерениям можно свести в следующую таблицу:

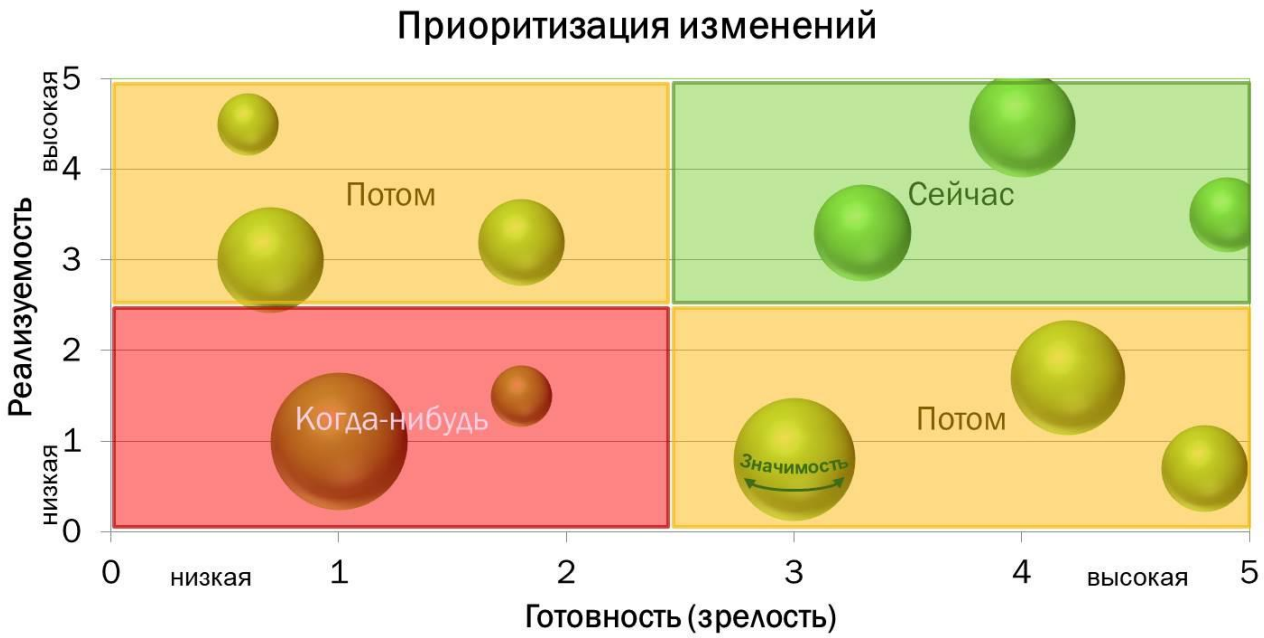
**Таблица 1. Трёхмерная шкала оценки**

| Оценка | Значимость (важность) | Реализуемость | Готовность бизнеса |
|---|---|---|---|
| **5** | Дополнительные резервы производства / сбыта и бизнеса | Простой «случай»– Основная/прямая реализация, с низким уровнем интеграции (напр., установка ПО), пререквизитов нет | Можно сделать сразу |
| **4** | Оказывает значительное влияние на производство – прибыли и убытки | Изменения затрагивают существенную часть бизнеса, требует изменения части окружающих решений (систем, процессов). | Можно сделать, но рекомендуется начать с ограниченного пилотного и/или обучающего проекта |
| **3** | Снижает как капитальные, так и эксплуатационные затраты | Требуется интеграция 2-3 различных масштабных изменений (решений) и проектирование основных процессов. | Можно сделать, но после эксплуатации базового внедрения изменений |
| **2** | Снижает CAPEX - капитальные затраты на производство и развитие | Требуется значительный объём масштабных изменений (решений) в качестве пререквизитов. | Высоки риски, что после реализации изменения его результаты не будут использоваться. |
| **1** | Снижает OPEX – эксплуатационные расходы производства | Требует исторических данных, предыдущих технологий, проектирования процессов и серьёзных организационных изменений | Не сейчас, но возможно в будущем. |

Простота и прозрачность такого подхода позволяет проводить быструю оценку с целью выстраивания дорожной карты стратегии или приоритизации этапов реализации проектов. С другой стороны, простота и ограниченность шкалы не всегда является достаточной.

## Экспресс приоритизация

Основные результаты трёхмерной оценки перечня изменений можно свести к трёхэтапной приоритизации, при этом финансовый фактор и фактор зависимости изменений («часть решения») могут выполнять роль как дополнительных фильтров, так и модальных условий на совокупное решение.




Ранжирование по трём измерениям - Значимости, Реализуемости и Готовности. Горизонтальная ось – Готовность бизнеса, вертикальная – Реализуемость изменений, а размер пузыря – Значимость/Критичность.

- Квадрант «Сейчас» (Обязательный - Must Do) относится к изменениям, компонентам Проекта/Программы/Стратегии, реализация которых была оценена как «благоприятная» по шкале Готовность бизнеса и по шкале Трудоёмкости. Таким образом, это интерпретируется как набор компонентов на первом этапе реализации.
- Квадранты «Потом» (Возможно - Could Do) соответствуют либо высокой готовности, либо низкой трудоёмкости, и, таким образом, интерпретируются как этапы внедрения второго порядка значимости. С точки зрения общего объёма проекта и плана реализации, эти компоненты будут предметом 2 этапа.
- «Когда-нибудь» (Возможно не будет - Will Not Do Yet): компоненты, которые попадают в этот последний квадрант, имеют неблагоприятные условия реализации с точки зрения готовности бизнеса и трудоёмкости. Эти изменения/компоненты (функционал/ требования) не могут быть реализованы в данное время, чтобы приносить пользу бизнесу, являются изменениями, которые требуют наличия опыта работы с другими

бизнес решениями, или пока не применимы для данной организации. Эти компоненты (пока) не будут включены в объем проекта и план реализации.

В первую очередь для реализации выбираются те изменения, которые могут быть выполнены и дадут результат – бизнес готов к ним и они реализуемы. Внедрение этих изменений может изменить весь расклад по измерениям – бизнес окажется готов к более сложным решениям. В связи с чем данный анализ, оценку и приоритизацию, необходимо проводить и на следующих этапах планирования.

Возможен перенос изменений/компонентов из соседнего этапа, если они являются частью решения, компонентом процесса и т,п. Также на процесс приоритизации и состав этапов могут повлиять требования заказчика изменений, ннение руководства, кураторов (спонсоров), финансовые ограничения.

## Часть 1. Заключение.

В данной части рассмотрены основные подходы и рассмотрен трёхмерный экспресс-метод оценки и приоритизации изменений – элементов стратегии, проектов, компонентов решения.

В следующей части будет более детально рассмотрен подход к трёхмерной оценке и приоритизации с использованием стандартов (ГОСТ, ISO), стандартных методологий и авторских разработок.