

Оценка и ранжирование изменений в бизнесе. Часть 2.

Александр А. Серов

В Части 1 статьи были рассмотрены общие подходы к оценке и приоритизации изменений и рассмотрены экспресс-метод оценки. Часть 2 статьи посвящена детализации оценки, методов приоритизации и их прикладным аспектам.

*Если Вы в состоянии измерить и выразить то, о чём Вы говорите, в числах, то Вы кое-что об этом знаете, но если вы не можете измерить это и выразить в числах, Ваши знания скудны и неудовлетворительны.
(Уильям Томсон, физик)*



Один из основных методов перехода от субъективной оценки к объективной состоит в формулировании чётких критериев ранжирования, соотнесённых с численной шкалой. Если по каждому критерию субъективная оценка может дать 2-3 градации (хорошо, удовлетворительно, плохо), то несколько критериев позволяют выстроить достаточно точную и объективную шкалу. Вопрос же ранжирования самих критериев относится к сфере опыта, практики или соглашений.

В данной части статьи мы продолжим развитие трёхмерного анализа и оценки изменений в бизнесе, а также вкратце рассмотрим и другие варианты приоритизации.

Трёхмерный анализ.

Суть подхода была изложена в Части 1. Повторим вкратце его основные черты.

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.

Уточнённая шкала Значимости – Критичность для бизнеса

При упрощённом подходе использовалась шкала, связанная с влиянием на финансовую сферу бизнеса, то есть основной вклад в оценку значимости вносил финансовый фактор. Так как речь идёт об оценке будущих эффектов изменений, то эта оценка носит вероятностный характер.

Задача расширения сферы факторов, принимаемых во внимание, может быть решена также на вероятностной основе – на основе оценки рисков. При оценке планируемых изменений, которые должны принести какие-то выгоды бизнесу, имеет смысл рассматривать положительные риски - что если изменение будет реализовано, или отрицательные риски – что если изменение не будет реализовано. Существует предельный случай – отрицательные риски текущего состояния. Как правило, рассмотрение этого предельного случая проводится при формировании программы Обеспечения Непрерывности Бизнеса (ОНБ), о чем речь пойдёт немного позднее, или в антикризисном управлении.

Возьмём в качестве ключевых составляющих оценки рисков следующие факторы:

A. БЕЗОПАСНОСТЬ ПЕРСОНАЛА / ЦЕЛОСТНОСТЬ БИЗНЕСА И ПРОИЗВОДСТВА

Может влиять на здоровье и безопасность персонала и населения. Экологическая безопасность. Воздействие на собственность. Потеря бизнеса или его части.

B. РЕПУТАЦИЯ / ОТНОШЕНИЯ С ПАРТНЕРАМИ

Может оказать влияние на взаимоотношения и доверие партнёров, целевого сегмента рынка или акционеров, повлияет на лицо компании.

C. ДОХОД / ПОТОК НАЛИЧНОСТИ / ПРИБЫЛЬ

Изменение части дохода от актива или деловой единицы .

D. ЗАКОН / НОРМАТИВЫ

Изменение соответствия законодательным нормам и требованиям. Изменение юридической защищённости бизнеса. Несоответствие может привести к приостановке бизнеса/объекта/процесса и/или к штрафам.

E. РЕСУРСЫ - КРИТИЧНО ПО НАГРУЗКЕ НА РЕСУРСЫ

Приводит к существенному снижению нагрузки на персонал, либо для продолжения работы без изменений требуется существенное увеличение рабочей нагрузки на персонал.

Для оценки факторов введём понятие риска. При этом негативный риск воспринимается как угроза, а положительный риск как возможность.

ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» определяет следующие методы управления положительными рисками: принятие или увеличение риска для использования благоприятной возможности; изменение возможности; осознанное удержание риска. Стандарт управления рисками FERMA уделяет основное внимание превентивным мероприятиям или мероприятиям, смягчающим размеры последствий негативных событий.

При рассмотрении изменений возможность/угроза относятся к оценке ожидаемого результата реализации (возможность), либо в отсутствии реализации (угроза):

Таблица 1. Оценка степени возможностей/угроз

Степень	Возможность / Угроза
1. Высокая	Быстро и с высокой вероятностью может привести к существенному положительному воздействию (результату) / повлечь за собой значительный ущерб
2. Средняя	Может повысить эффективность управления / повлечь задержку выполнения задачи, снижение готовности и эффективности
3. Низкая	Может привести к повышению стабильности, повышению качественных характеристик и стабильности процессов /повлечь снижение качества и/или стабильности функционирования объекта, процесса

Выстроив факторы в порядке их значимости для бизнеса, и сопоставив их с оценкой степени влияния, получаем следующую таблицу:

Таблица 2. Расчёт критичности

A	B	C	D	E	КРИТИЧНОСТЬ
БЕЗОПАСНОСТЬ A1 ВЫСОКАЯ СТЕПЕНЬ					ОЧЕНЬ ВЫСОКАЯ 5
БЕЗОПАСНОСТЬ A2 СРЕДНЯЯ СТЕПЕНЬ	РЕПУТАЦИЯ B1 ВЫСОКАЯ СТЕПЕНЬ	ДОХОД C1 ВЫСОКАЯ СТЕПЕНЬ			ВЫСОКАЯ 4
	РЕПУТАЦИЯ B2 СРЕДНЯЯ СТЕПЕНЬ	ДОХОД C2 СРЕДНЯЯ СТЕПЕНЬ	ЗАКОН D1 ВЫСОКАЯ СТЕПЕНЬ		ВЫШЕ СРЕДНЕЙ 3
БЕЗОПАСНОСТЬ A3 НИЗКАЯ СТЕПЕНЬ	РЕПУТАЦИЯ B3 НИЗКАЯ СТЕПЕНЬ	ДОХОД C3 НИЗКАЯ СТЕПЕНЬ	ЗАКОН D2 СРЕДНЯЯ СТЕПЕНЬ	РЕСУРСЫ E1 ВЫСОКАЯ СТЕПЕНЬ	СРЕДНЯЯ 2
			ЗАКОН D3 НИЗКАЯ СТЕПЕНЬ	РЕСУРСЫ E2 СРЕДНЯЯ СТЕПЕНЬ	НИЗКАЯ 1
				РЕСУРСЫ E3 НИЗКАЯ СТЕПЕНЬ	ОЧЕНЬ НИЗКАЯ 0

Идеи формирования данного подхода оценки критичности были взяты из различных стандартов (ISO, ГОСТ) и отработаны автором на практике как при стратегическом планировании и ранжировании проектов, так и на процессах формирования программ ОНБ, проектах построения и внедрения ИТ решений, развития процессов разработки программных продуктов, и т.д.. Этот подход показал свою высокую эффективность в ходе

производственной деятельности автора и, во всех случаях его внедрения в бизнесе и применения, был понятен широким слоям специалистов.

Необходимо подчеркнуть, что для различных сфер деятельности соотношение значимости факторов может быть различным. Именно поэтому автор неоднократно подчёркивал необходимость согласования подобных методик с бизнесом и включения их в регламентную базу организации.

Прикладные аспекты: Формирование программы ОНБ и антикризисное управление.

Одной из ключевых задач формирования программы Обеспечения Непрерывности Бизнеса (ОНБ) и антикризисного управления является выявление узких мест в деятельности организации, несущих высокие потенциальные угрозы, и формирование перечня мер, в той или иной степени компенсирующих эти угрозы. Отсутствие возможности обеспечения достаточных компенсационных мероприятий для критичных процессов означает необходимость существенных изменений бизнеса.

Вкратце процесс формирования программы ОНБ выглядит следующим образом:

Этап I.

- Формируется полный перечень процессов организации;
- По каждому процессу формируется перечень узлов активности;
- По каждому узлу проводится оценка критичности в случае остановки активности или других угроз;
- По каждому критичному узлу готовятся предложения по компенсационным мерам, и проводится оценка их эффективности (см. Таблица 3, Таблица 5)
- Для каждого узла активности строится диаграмма узла активности (Activity Node Diagram, AND) аналогично IDEF0 (см. Таблица 4)
- На основе AND выделяются критичные цепи узлов.

Этап II.

- Формируются мероприятия ОНБ для критичных цепей;
- Формируется, бюджетруется и планируется программа ОНБ

Этап III.

- Реализация программы ОНБ;
- Последующий периодический контроль, проверка и коррекция программы ОНБ.

Таблица 3. Оценка компенсационных мер

КРИТИЧНОСТЬ	УПРАВЛЯЕМОСТЬ СИТУАЦИИ		
	ПЛОХАЯ	УДОВЛ.	ХОРОШАЯ
ОЧЕНЬ ВЫСОКАЯ 5	1	2	3
ВЫСОКАЯ 4	1	2	3
ВЫШЕ СРЕДНЕЙ 3	1	2	3
СРЕДНЯЯ 2	1	2	3
НИЗКАЯ 1	1	2	3
ОЧЕНЬ НИЗКАЯ 0	1	2	3

Таблица 4. Диаграмма узлов активности

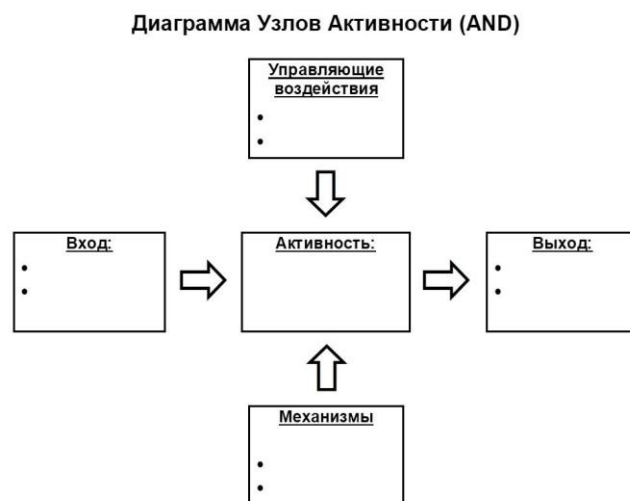


Таблица 5. Шкала оценки компенсационных мер.

Степень	Управляемость
1	Плохая - последствия события НЕ могут быть компенсированы применением других средств, процедур и персонала, в том числе, ввиду их отсутствия, неготовности и неэффективности
2	Удовлетворительная - последствия события частично могут быть компенсированы применением других средств, процедур, персонала
3	Хорошая - последствия события могут быть компенсированы применением других средств, процедур, персонала

Уточнённая шкала Готовности бизнеса – На основе Уровней возможностей

Данная шкала основана на ГОСТ Р ИСО-МЭК 15504-2-2009 и достаточно близка к методикам COBIT-5, CMMI 2.0 и COBIT-2019. В COBIT-2019 и в CMMI 2.0 сосуществуют два подхода оценки – Уровень зрелости (см. COBIT-4.1 и CMMI 1.3) и Уровень возможностей, что даёт дополнительную точность и многогранность оценок, но в контексте оценки готовности процессов к определённому набору изменений такая точность, как правило, не нужна. Требования к данной шкале – получение достаточно достоверной оценки готовности

бизнеса к конкретному изменению, либо набору изменений, а не детальный аудит процессов организации.

С этой точки зрения для нужд оценки изменения группируются по связанности (зависимости), что можно условно назвать «решением», и по области охвата. Группировка по области охвата позволяет проводить оценку сразу по процессным зонам (или активам / подразделениям), а не по отдельным процессам или структурным единицам предприятия.

По шагам процесс оценки изменений будет выглядеть примерно так:

- Группировка изменений по связанности («решения»)
- Определение области охвата
- Получение информации о процессах области охвата
- Проведение оценки Уровня возможностей области охвата
- Сопоставление изменений и Уровня возможностей области охвата, корректировка (при необходимости) оценки в зависимости от того каких возможностей требует изменение и получение оценки готовности бизнеса.

Например, если измерение относится к информатизации и числовому управлению области процессов, которые оцениваются на «4», то оценка готовности бизнеса для данного изменения может быть на полбалла - балл повышена ввиду того, что вероятность реализации этого изменения на данном уровне возможностей высока – совпадает с возможностями. А если изменение относится к области внедрения инновационных цифровых методологий управления, то при данном уровне возможностей оценку готовности бизнеса следует понизить, как минимум, быть на полбалла – балл, так как бизнес не готов именно к этим изменениям и могут возникнуть существенные риски их реализации или срыва использования результатов изменений.

Оценки рейтингов, используемые в Таблице 6, можно выразить в терминах процентной шкалы, представляющей собой оценочную степень достижения:

- **Н** - Не достигнут - 0%-15% достижения.
- **Ч** - Частично достигнут - 15%-50% достижения.
- **В** - В основном достигнут - 50%-85% достижения.
- **П** - Полностью достигнут - 85%-100% достижения.

Пояснения к оценке Уровня возможностей:

- Каждый уровень возможностей выше «1» содержит полностью выполнены требования нижележащего уровня и новые добавленные возможности данного уровня (выделено жирным).
- Процесс, который не создаёт всех ожидаемых результатов, автоматически получает уровень «0».

- Процесс, который в заданных условиях создаёт все ожидаемые результаты в полном объёме, получает уровень «1».
- Процесс может получить любую оценку выше «1», только если выполнены все требования нижележащих уровней возможностей.

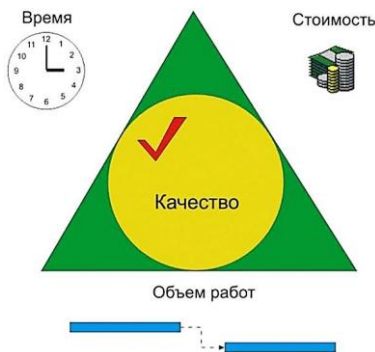
Таблица 6. Рейтинговые оценки Уровней возможностей

Уровень возможностей	Атрибуты процесса	Рейтинговая оценка
0. Неполный процесс	Осуществление процесса	Не достигнут или не реализован
1. Осуществлённый процесс	Осуществление процесса	В основном или полностью
2. Управляемый процесс	1. Осуществлённый процесс	Полностью
	Управление осуществлением	В основном или полностью
	Управление рабочим продуктом	В основном или полностью
3. Установленный процесс	2. Управляемый процесс	Полностью
	Определение процесса	В основном или полностью
	Развёртывание процесса	В основном или полностью
4. Предсказуемый процесс	3. Установленный процесс	Полностью
	Измерение процесса	В основном или полностью
	Контроль процесса	В основном или полностью
5. Оптимизирующий процесс	4. Предсказуемый процесс	Полностью
	Инновация процесса	В основном или полностью
	Оптимизация процесса	В основном или полностью

Данный подход рассматривает оценку изменений с точки зрения их приоритизации исключительно на объектном уровне – оценка объекта изменений. При этом субъектная оценка, оценка уровня зрелости субъекта изменений не производится. При необходимости для субъектной оценки может быть применена эта же шкала (или все 3 измерения), либо сделана оценка по методологии OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model), по модели зрелости управления проектами Беркли PM2, модели Керцнера PMMM или по РЗМЗ.

Шкала Реализуемости

Вернёмся к определению данного измерения. Реализуемость - Трудоемкость/ Сложность – шкала оценивает, насколько сложным является каждый компонент изменений с точки зрения количества элементов в процессе реализации, необходимости организационной или технической интеграции, необходимых пререквизитов изменения.



Реализуемость, сложность реализации, трудоёмкость связана с объёмом работ, временем реализации и её стоимостью. При высокой сложности изменений, больших объёмах работ, стоимости и/или времени реализации изменения, возможно, требуют дополнительного разбиения на более простые и реализуемые компоненты.

Другими словами, шкала сложности может быть дополнена сроками реализации, скажем, 2-3 месяца –простое, затем 3-4 месяца, полгода, год и более года. Финансовыми показателями. Количеством исполнителей (подрядчиков). Скажем, пара исполнитель (субъект) и объект (соисполнитель) является простым случаем.

По уровню сложности изменения также могут быть оценены как: простые; организационно сложные; технически сложные; ресурсно-сложные; комплексно сложные.

Приведённая ранее шкала может уточняться, но её основа является достаточно универсальной.

Таблица 7. Реализуемость.

Оценка	Реализуемость (Сложность/Трудоёмкость)
5	Простой «случай»– Основная/прямая реализация, с низким уровнем интеграции (напр., установка ПО), пререквизитов нет
4	Требует изменения части окружающих решений (систем, процессов)
3	Требуется интеграция 2-3 различных решений (систем) и проектирование основных процессов
2	Требуется значительный объём масштабных изменений (решений) в качестве пререквизитов.
1	Требует исторических данных, предыдущих технологий, процессов проектирования и серьёзных организационных изменений

Приоритизация изменений.

Приоритизация изменений, компонентов стратегии, проектов, внедрений – достаточно насущный вопрос для любого бизнеса и формы собственности. Простейший случай – **волюнтаристское решение** руководства – на свой страх и риск.

Непосредственно из предыдущей главы вытекает подход ранжирования **Impact/Effort** – как потраченные на реализацию задачи усилия соотносятся с нужным бизнесу результатом. В отличие от финансового показателя по возврату вложенных инвестиций (ROI), данный подход рассчитывается не в денежном выражении. **Усилия (Effort)** можно оценивать в человеко-часах или компонентах изменений. **Влияние (Impact)** в зависимости от результата может распределяться по шкале 1-5 или категориям высокое/среднее/низкое. В качестве шкалы Impact может быть использована Критичность, а для Effort – шкала Реализуемости.

Более сложный вариант этого метода – **RICE: Reach** (охват); **Impact** (эффект); **Confidence** (уверенность); **Effort** (усилия).

Следующий шаг – ранжирование по приоритетам реализации: MoSCoW.



MoSCoW это – аббревиатура английских слов с различной степенью модальности: **Must** (умри, но сделай), **Should** (следует сделать), **Could** (можно сделать) и **Would** (можно было бы сделать). Между ними стоит «о» - or, союз «или». Таким образом получается четыре уровня приоритета, которые можно отождествить с четырьмя этапами реализации.

Один из популярных подходов реализации MoSCoW – на плоскости Важность (Значимость/Критичность) и срочность. В данном случае «Срочность» это – не искомый приоритет, а атрибут, заданный независимо, скажем руководством или заинтересованными сторонами (прокуратурой, акционерами, и т.д.).

Чем-то похож на данный подход метод **Кано**, основанный на эмоциональном восприятии изменений:

- **Must Be**— минимальные изменения, при отсутствии которых бизнес не удовлетворён;
- **Indifferent**— изменения с неоднозначной реакцией бизнеса;
- **Satisfiers (Performance)**— изменения, которые вызывают удовлетворённость, если они реализованы хорошо, или разочарование в противном случае.
- **Exciters (Attractive)** – дополнительные функции, вносимые изменениями, которые повышают удовлетворённость бизнеса, если они есть. Но их отсутствие не вызовет недовольства.

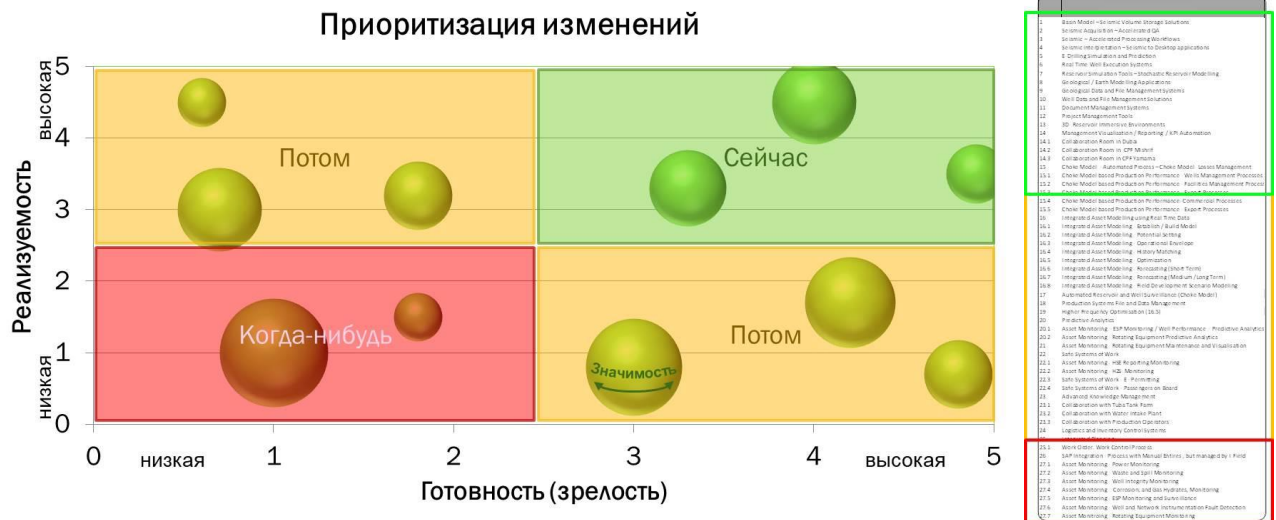
Существуют и другие, более частные или прикладные подходы приоритизации, например в сфере разработки Программного Обеспечения (ПО).

Трёхмерная приоритизация.

Возвращаясь к описанному в Части 1. примеру трёхмерной приоритизации необходимо отметить его основные достоинства и недостатки.

Одним из основных недостатков, при всей его кажущейся простоте, является сложность метода. В реальности это – многомерный анализ. Дополнительные скрытые измерения,

которые свёртываются с основными, являются измерения «часть решения»; «дополнительные приоритеты» - параметры срочности, добавляемые заинтересованными сторонами; технологические, структурные, финансовые и ресурсные аспекты.



Кроме того, в реальных условиях приходится работать, зачастую, не с плоской проекцией трёх измерений, а с трёхмерным пространством, где границы квадратов «Сейчас», «потом» и «когда-нибудь» смещаются по диагоналям плоскостей Критичность-Готовность и Критичность-Реализуемость таким образом, что самые высококритичные (с учётом компенсационных мер ОНБ) изменения попадают в этап «сейчас» даже при не самых благоприятных прочих условиях. Это и сложность и преимущество метода, позволяет, повысить адекватность приоритизации.

Другим преимуществом данного метода приоритизации является трехэтапность. Смысл её в том, что мы достаточно точно можем определить состав первого этапа и наметить адекватно примерный состав второго. Реализация изменений первого этапа может послужить базой и понизить сложность последующих. С другой стороны внедрение изменений может повысить готовность бизнеса к другим изменениям. Проведение оценки и приоритизации по завершении первого этапа позволит точнее определить состав последующих этапов реализации.

Данный метод успешно комбинируется с другими, описанными выше, например с MoSCoW, однако чем больше этапов приоритизации, тем более приблизительным является состав на дальних этапах. В первую очередь это относится к приоритизации, связанной с различной степенью сложности изменений и готовности бизнеса к ним

Он успешно может быть применён к задачам ранжирования как, портфелей проектов, итерационных проектов, гибких проектов (см. «Методы современного проектного управления»), так и к выстраиванию дорожной карты реализации стратегии.

Заключение

Описанные выше подходы к оценке и приоритизации изменений не являются абсолютными и универсальными. Каждое их применение и внедрение на разных предприятиях могут вносить свою специфику, и необходима разумная адаптация к условиям и задачам.

Статья призвана, прежде всего, привлечь внимание специалистов широкого круга к затронутым вопросам, и является продолжением темы начатой автором в статье «**Методы современного проектного управления**»