



**Получение максимальной
эффективности за счет архитектуры
управления бизнесом.**

Январь, 2002.

«Стратегия без тактики – это самый медленный путь к победе. Тактика без стратегии – это провозглашение победы раньше ее наступления».
Сун Тзу

Умное исполнение

В бизнес-окружении, характеризующемся уменьшающимися бюджетами и недостаточными пулами ресурсов, предприятия энергично ищут пути оптимизации своего бизнеса. Способность получать желаемые результаты при минимуме усилий, финансовых или материальных затрат приобретает величайшую ценность, равно как и процессы, инструменты и услуги, помогающие в формировании хорошо отлаженного подхода к получению этих результатов. И хотя исполнение, основанное на здравом смысле, является *неизменным условием* для любого успешного предприятия, важность *умного* исполнения должна признаваться в равной мере. Хотя большая часть руководителей интуитивно осознает необходимость достижения должного баланса между этими двумя идеалами, те руководители, которые успешно применяют этот баланс на практике и вводят его в саму культуру организацию, встречаются на удивление редко.

Архитектура управления бизнесом компании Artemis (далее Artemis ВМА или АМВА)™ помогает компаниям Global 2000 находить тот неуловимый баланс путем применения структурированного подхода и комбинации масштабируемых программных решений и вспомогательных служб (служб поддержки). Говоря кратко, она помогает организациям совершать правильные шаги (поступки) и совершать их правильным образом.

Любая инициатива, которую предпринимает (или вынашивает) компания, обязательно состоит из 2 основных фаз – фазы планирования и фазы исполнения. Основанная на здравом смысле стратегия должна существовать прежде чем будет успешно претворена в жизнь тактика. В рамках данной работы можно считать, что операции фазы планирования, определяемые общим видением компании, включают в себя (но не ограничиваются) фазу принятия (развития) идеи, процесс обзора (изучения), достижение согласия, процесс одобрения (утверждения) и формирование метрики (системы показателей) для бухгалтерского учета. Фаза исполнения включает такие практические приемы, обычно связываемые с управлением проектами и ресурсами в масштабе предприятия, как детальное планирование и составление расписаний проекта, моделирование и распределение ресурсов, отслеживание расходов и хода исполнения операций, сотрудничество, предупреждение о чрезвычайных ситуациях, ведение отчетности. Рассматривая общий процесс, разбитый на составные части таким способом, предприятие может с большей легкостью выявлять и устранять ограничения, сдерживающие достижение максимальной эффективности бизнеса.

Фаза планирования – управление портфелями

Много было сказано о роли ВІ (business intelligence) и о том, как эта дисциплина может улучшить процесс принятия решений. Цель ВІ состоит в том, чтобы выявлять, контролировать и отслеживать внешние факторы, способные повлиять на ход выполнения текущих бизнес-операций, такие как конкурентоспособное поведение, экономические и деловые тенденции, нарушения хода выполнения операций и т.д. Вполне очевидно, что эти комплексные данные затем преобразуются в полезную информацию, на основе которой принимаются более обоснованные решения. К сожалению, как указывает Gartner, большая часть усилий вокруг ВІ не акцентировала свое внимание на таких реальных вопросах бизнеса как измерение и коммуникация¹. В отсутствие глобальных процессов отбора, расстановки приоритетов и контроля

инвестиций большинство рабочих групп в организации имеют свой собственный набор основных проектов, не учитывая общее видение стратегических целей. Что является действительно необходимым в качестве дополнения к существующим инструментам и методологиям BI, так это дисциплина стратегического управления портфелями, которая рассматривает любую корпоративную инициативу (начинание) или инвестицию любой значимости в более широком контексте бизнес-целей. Говоря простыми словами, она ставит вопрос следующим образом: увеличит ли данная инициатива эффективность (результативность) предприятия?

Несопоставимые системы, задержки, конфликтующие управленческие подходы, неспособность воспользоваться результатами обратной связи и даже политика компании – лишь немногие из бесконечного количества факторов, способных затруднить управленческой команде процесс принятия информированных объективных решений. Даже если сырые данные, накапливаемые системой BI, хорошо структурированы, детальны и сделаны доступными для соответствующих заинтересованных сторон, все равно необходим подход, акцентирующий свое внимание на вопросах обеспечения соответствия, измерения и коммуникации. Системы BI неполны без процессов, которые обеспечивают широкий многогранный и адекватно интерпретируемый взгляд на бизнес-операции, и в случае неудачи тех или иных бизнес-инициатив немедленно уведомляют соответствующих участников о том, что ожидаемые ими результаты не могут быть получены.

Действительно правильное управление портфелями четко идентифицирует жизненно важные и критически значимые для миссии компании инвестиции, которые потребляют существенный объем ресурсов и энергии, и обеспечивает в режиме реального времени доступ к таким критическим индикаторам эффективности (производительности) бизнеса как прибыль на инвестированный капитал (ROI), внутренняя норма прибыли (IRR) и чистая приведенная стоимость (NPV). Оно помогает преодолеть коммуникационный разрывы между руководством предприятия и руководителями отделов, а также значительно снижает задержки, часто сопровождающие процесс принятия критически важных бизнес-решений. Более быстрая реакция – ключ к повышению эффективности операций.

Управление портфелями² гарантирует, что операции будут соответствующим образом объединяться в группы, финансироваться, инициироваться и получать должное управление. Оно улучшает возможности по выявлению рисков программ и обеспечению действительно значимых для бизнеса выгод. Только когда инвестиции в инициативу или портфель приведены в соответствие с бизнес-целями, когда каждая программа снабжена соответствующей метрикой (системой показателей) для измерения хода ее исполнения, и когда возможности организации выполнять такие инициативы кажутся достаточными – только тогда можно сказать, что существуют достаточные условия для перехода в фазу исполнения.

Фаза исполнения – управление проектами и ресурсами в масштабе предприятия

В организации, использующей наилучшие зарекомендовавшие себя практики управления проектами, поддержка всех проектов осуществляется в соответствии с тем, какой вклад они делают в достижение стратегических целей компании и насколько результативно используют сделанные в них инвестиции. Проблема состоит в том, что организация может иметь, а может и не иметь инструментов и процессов, позволяющих распорядиться инвестициями с максимальной эффективностью и надежностью³.

Исполнение сложных проектов может и в самом деле быть пугающе сложным. Имеется множество заинтересованных сторон со своими ожиданиями. Имеется ряд противоречащих друг другу требований в части содержания, риска, сроков, стоимости и качества, а также бесчисленное множество компонентов, которые должны быть учтены для успешного выполнения проекта.

Например, никакой проект не должен начинаться до тех пор, пока не станут доступны необходимые для него ресурсы. Если исполнение проекта начато, то ресурсы должны выделяться с тщательным учетом всех возможных соображений, включая отмену проекта из-за изменения приоритетов или его неспособности удовлетворить требованиям по величине ROI, установленным на фазе планирования. Требования о внесении изменений рассматриваются на предмет их влияния на проект, и утверждаются из них только те, которые обоснованы критическими нуждами бизнеса⁴. Как только ресурсы выделены в проект, отслеживание их использования во времени, календарное планирование всех фаз проекта на детальном уровне и поддержание контроля над бюджетом и расходами становятся основополагающими элементами успешного выполнения проекта.

Следует отметить, что две общие фазы, обозначенные выше, существуют не в отрыве друг от друга, но вместе, в виде сложного набора взаимосвязанных инициатив, которые должны сосуществовать и корректно функционировать в связке друг с другом. Однако, даже те компании, которые сумели успешно объединить эти две фазы в комплексную рабочую среду, иногда терпят поражение.

Многие организации, применившие у себя ту или иную форму управления портфелями, фактически свели воедино некоторое количество доморощенных решений, построенных на использовании самых разнообразных средств планирования, ведения отчетности и коммуникации. Во многих случаях эти средства не носят целостного (интегрированного) характера, а являются мешаниной основанных на столкновениях с проблемами решений. В дополнение к этому, когда подходит время выполнять проекты, организации часто оказываются в ситуации, когда им приходится искать еще один внешний источник, который даст им возможность приобрести и практически реализовать систему управления проектами и ресурсами. С самого начала эти две дисциплины оказываются разъединенными, что усугубляется инертностью организации, и создание «бесшовных» взаимосвязанных процессов становится все более трудным по прошествии времени. Следовательно, организации должны с самого начала обращать внимание на процессы для того, чтобы своевременно найти решение и качественно объединить свои возможности по управлению портфелями и управлению ресурсами и проектами. Решение, которое привлекает к участию и наделяет полномочиями сотрудников организации, и такое решение, которое помогает различным заинтересованным сторонам в масштабах всей организации достичь общего набора целей.

ВМА – сведение всего вышеописанного воедино

Известный специалист по воспитанию навыков лидерства Stephen Convey заявил: «Результативное лидерство состоит в том, чтобы ставить важные вещи на первое место. Эффективное управление – это дисциплина, выполняющая эту задачу». Итак, ставить важные вещи на первое место, затем выполнять их. Совершать правильные шаги (поступки), и совершать их правильным образом. Сказать легче, чем сделать – по крайней мере, так было до сих пор.

В ответ на необходимость в таком целостном подходе, который сводит воедино стратегическое управление портфелями и управление проектами и ресурсами в масштабах предприятия, компания Artemis разработала уникальное предложение, называемое Архитектурой управления бизнесом (Business Management Architecture, ВМА)[™] - всеобъемлющее решение, позволяющее объединить проекты и ресурсы и получить максимальную эффективность бизнеса компаний Global 2000 за счет использования масштабируемых программных продуктов и вспомогательных служб. ВМА увеличивает эффективность и улучшает показатель цена / качество процессов управления портфелями стратегических инициатив, инициации программ, управления проектами и выравнивания человеческих ресурсов, необходимых для завершения этих проектов в более короткие сроки и более «умным» образом. Кратко говоря, ВМА помогает управлять процессами управления программ в целом на всех уровнях компании – от уровня исполнительного руководства до уровня компетентного рабочего.

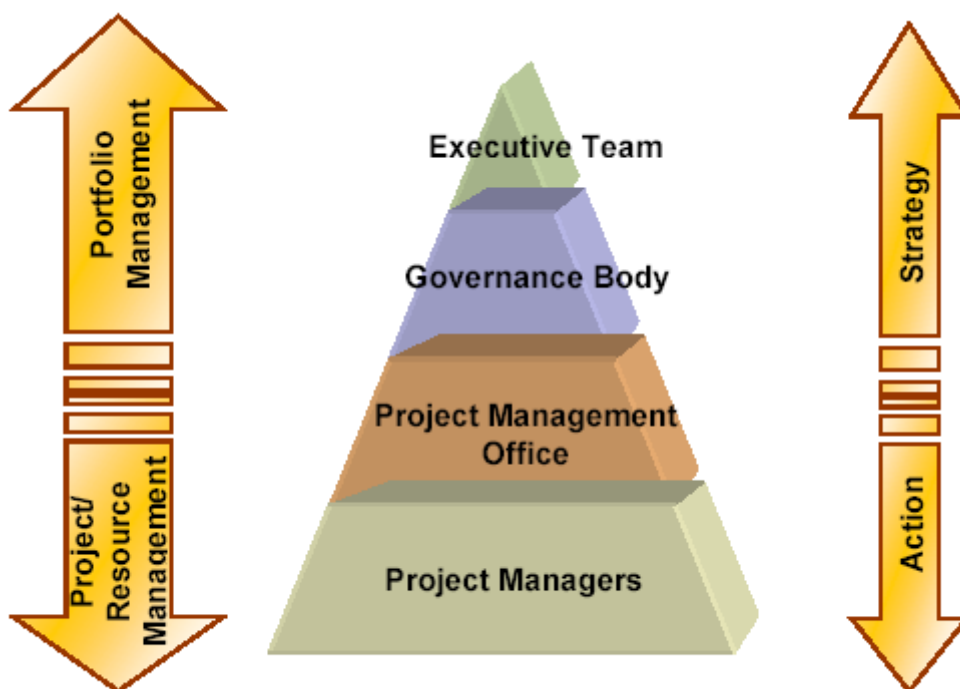


Рисунок 1.

Portfolio management	Управление портфелями
Project / resource management	Управление проектами / ресурсами
Action	Действие
Strategy	Стратегия
Executive team	Высшее исполнительное руководство
Governance body	Правление
Project management office	Офис управления проектами
Project managers	Менеджеры проектов

Разработанная специально для компаний, вовлеченных в капитальные программы, разработку новых продуктов и IS / IT приложения (применения), ВМА уменьшает стоимость выполнения операций путем улучшения эффективности процессов и динамики выполнения работ. Когда бизнес функционирует на основе ВМА, существенно возрастает скорость и эффективность выполнения операций, а также увеличиваются возможности по определению и координированию всех шагов процесса управления программами.

Выгоды, получаемые от использования ВМА

Artemis ВМА позволяет организациям получить следующие выгоды:

- достижение лучшего соответствия стратегических инициатив и целей бизнеса;
- достижение ясного понимания того, какие инициативы приведут к получению наибольших выгод, и отказываться от низкоприоритетных проектов, отрицательно влияющих на общую производительность бизнеса;
- более быстрое реагирование на изменения ситуации на рынке и условий ведения бизнеса;
- достижение лучшего контроля и лучшего видения состояния, в котором находятся программы в масштабах всего предприятия;
- усиление процессов управления возможностями организации;
- устранение субъективизма из процесса принятия решений путем введения методологии, основанной на объективных данных;
- увеличение возможностей сотрудников организации, достигаемое за счет хорошо налаженной коммуникации, координации, сотрудничества и контроля в масштабах всего предприятия;
- улучшение динамики выполнения работ (делопроизводства) и увеличение эффективности процессов, позволяющее преобразовывать идеи в продукты и выводить их на рынок более быстро и «умно».

Необходимо помнить, что многие процессы управления программами являются итеративными по своей природе. Их постепенное развитие направляет и улучшает каждую программу в течение всего ее жизненного цикла. Чем больше вы узнаете о вашей программе, тем более готовыми вы становитесь к тому, чтобы управлять ей. ВМА представляет собой совокупность возможностей, которые позволяют вам лучше управлять вашей работой от момента рождения концепции до момента завершения, тем самым неограниченно улучшая способ, которым вы выполняете вашу работу.



Рисунок 2.

Links to apps	Связи с приложениями (применениями)
Portfolio management	Управление портфелями
- Initiation - Investment request / approval - Monitoring - Capacity planning - ROI analysis	- Инициация - Запрос / подтверждение инвестирования - Мониторинг - Планирование нагрузочной способности - Анализ прибыли на инвестированный капитал

Budgeting	Бюджетирование
- Cost planning	- Планирование стоимости
Planning	Планирование
- Rescue scheduling	- Составление аварийного расписания
- Discrete project planning	- Планирование дискретных (отдельных) проектов
Tracking	Отслеживание
- Resource mgmt	- Управление ресурсами
- Activity tracking	- Отслеживание операций
- Cost tracking	- Отслеживание стоимости
Control	Контроль
- Proactive alerts	- Предупреждение о чрезвычайной ситуации
- Process control	- Контроль процессов
Reporting	Отчетность
- Analytical reporting	- Аналитическая отчетность
- Financial reporting	- Финансовая отчетность
- System integration	- Системная интеграция
Measurement	Измерение
- Performance measurement	- Измерение хода исполнения (производительности)
Feedback	Обратная связь

О компании Artemis

Миссия компании Artemis состоит в том, чтобы помогать компаниям Global 2000 добиваться максимальной эффективности их бизнеса путем поставки полноценного решения, позволяющего объединить проекты и ресурсы и удовлетворить нужды всех заинтересованных сторон в масштабе всего предприятия – от высшего руководства до компетентного рабочего. Будь то управление портфелем проектов на стратегическом уровне либо инициация, планирование, бюджетирование и отслеживание сложных проектов на более тактическом уровне, наша ВМА предоставляет вам продукты и услуги, в которых нуждается ваше предприятие для того, чтобы повысить эффективность выполняемых работ.

Обладая 25-летним опытом, компания Artemis является лидером и пионером в области объединения проектов и ресурсов. За последние десятилетия мы накопили не имеющий себе равных опыт и квалификацию. Наша клиентская база, в которую входят такие компании как Lockheed Martin, Boeing, Glodman Sachs, Sun Microsystems, Nokia, Pfizer и сотни других из Global 2000, является достаточным подтверждением надежности и масштабируемости наших продуктов, наших передовых разработок в части оказания услуг и поддержки, а также нашего ориентированного на клиента подхода. Недавно названная одной из компаний по управлению знаниями, входящих в «Top 100 Companies That Matter», компания Artemis продолжает признаваться в прессе и аналитиками как за ее передовые программные решения, так и за предлагаемые услуги, которые улучшают способы функционирования вашего бизнеса.

¹ .Real-Time Business Activity Monitoring Needs Models and Frameworks., Gartner Research Note, November 26, 2001.

²For a more detailed discussion on Portfolio Management, see .Get a Grip on Your Investments With Portfolio Management., by Vince Romagnuolo, Artemis International. This can be accessed from the Library section of the Artemis Web site at www.artemisintl.com.

³ .Do the Right Projects, the Right Way., Kim Colenso, Artemis International, 2001

⁴Ibid.