

Ошибки бизнес-моделирования

*Наиболее важные для управления величины
неизвестны и неопределимы количественно.*

И. Голдрат

Ошибки, возникающие в результате некорректного моделирования бизнес-процессов, неверного выбора критериев их эффективности, стоят очень дорого.

Практика БМд показывает, что все ошибки условно можно разделить на стратегические, управленческие и технические (рис. 7.1). Все эти ошибки “закладываются”, как правило, именно на начальных этапах процесса бизнес-моделирования.

7.1. Отсутствие четких целей и задач

Когда у компании нет корпоративной культуры (миссии, стратегических целей и задач), попытки провести обособленное документирование отдельных направлений бизнеса вызывают определенные проблемы. В случае, если бизнес-архитектура не связана с миссией и стратегическими целями, возникает опасность утраты логической целостности всей корпоративной системы.

На практике это означает потерю механизмов контроля и управления эффективностью бизнеса. Построение ключевых индикаторов результативности (КРІ) часто основывается исключительно на финансовых показателях компании. Вместо полной картины мы получаем частную оценку в финансовом аспекте.

Документирование по принципу “чтобы можно было в любой момент посмотреть” приводит к построению текущей системной архитектуры, не имеющей связей с реальным бизнесом. Фактически это мертвое знание, которое устаревает при первых же изменениях.

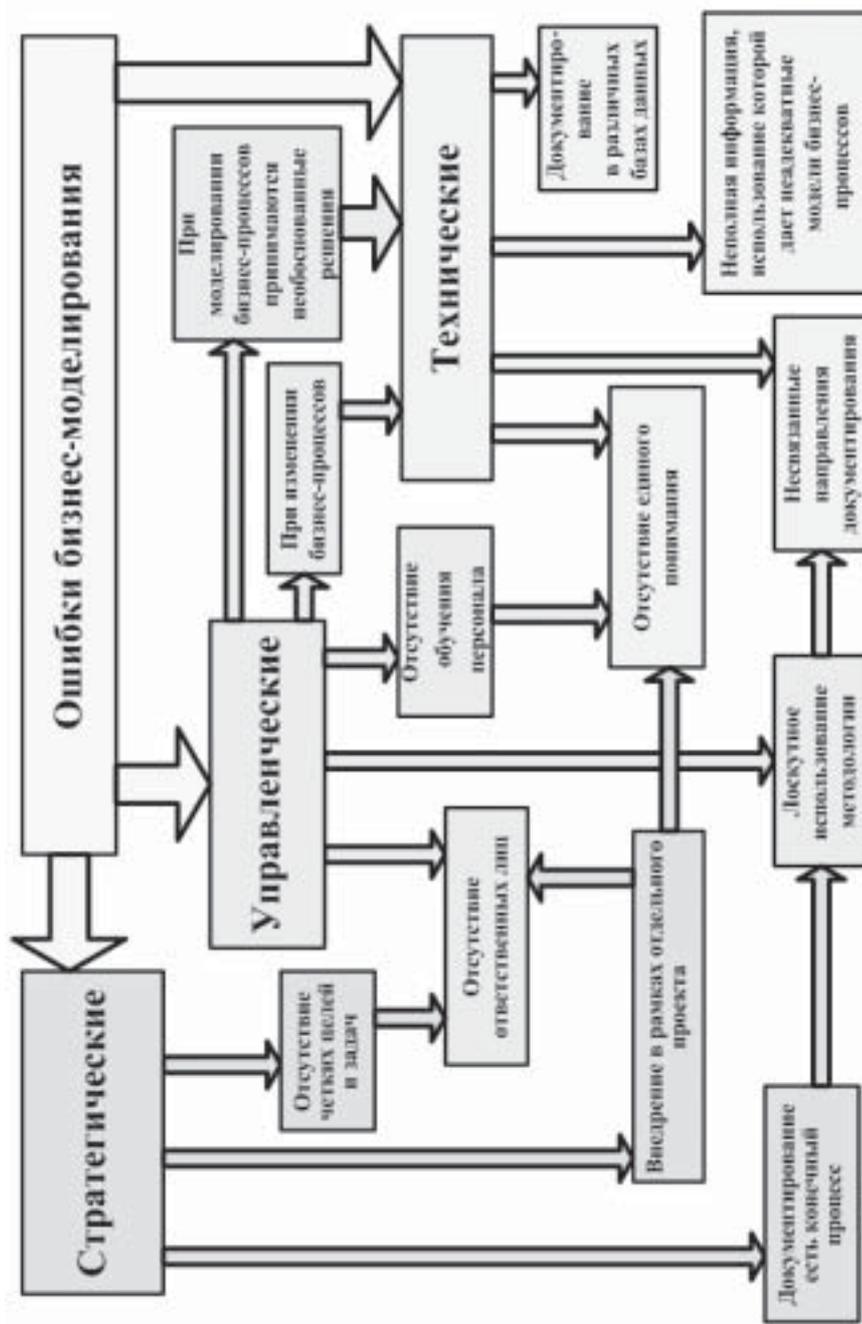


Рис. 7.1. Виды ошибок в бизнес-моделировании

7.2. Отсутствие ответственных лиц

Эта ошибка связана с внедрением любой методологии моделирования.

Выход прост: у проекта должен быть спонсор или, проще говоря, куратор, на уровне топ-менеджмента компании. Часто бывает так: “Назначим ответственным того из нас, кто меньше всех загружен”, — решает руководство и... очень сильно ошибается! Куратору проекта необходимо постоянно поддерживать его на самом высоком уровне. Но в одиночку спонсор ничего не сделает — нужны еще и исполнители, несущие прямую ответственность за проект.

Как правило, в крупной компании в документировании участвует несколько смежных подразделений. Они работают по нескольким направлениям: цели и стратегические задачи, продукты и услуги, организационная структура, бизнес-процессы, архитектура и информационные системы. Выполнить все эти задачи за относительно короткое время можно лишь в небольшой организации.

7.3. Отсутствие единого понимания (соглашения)

В компании должны быть разработаны внутренние соглашения о моделировании и документировании. Наличие такого документа особенно важно на начальных этапах (см. приложение А).

Соглашение необходимо еще по одной причине. Дело в том, что одну и ту же информацию можно документировать с помощью десятка различных моделей. Иногда это бывает полезно, чтобы отразить какие-то специфические аспекты бизнеса. Однако в любом случае особенности использования моделей и объектов должны быть зафиксированы в соглашении о моделировании.

7.4. Лоскутное использование методологии

Эта ошибка вызвана низким уровнем корпоративной культуры и неготовностью сотрудников к инновациям. Ведь любая методология изначально предполагает, что в документирование знаний должны быть вовлечены все подразделения, поскольку никто не может знать всех аспектов конкретного направления лучше работающих на нем сотрудников. Ни для кого не секрет, что очень часто нормативные документы (регламент, инструкция, положение) существуют отдельно от реальных бизнес-процессов.

Мне не раз приходилось наблюдать, как в достаточно крупных компаниях продолжали формально действовать регламенты не только пятилетней, но даже двадцатилетней давности! Причем эта ситуация характерна, главным образом, именно для крупных производств, где уровень коммуникаций между структурными подразделениями достаточно низок.

В ситуации, когда документирование возложено на одно подразделение, оно оказывается в роли вечно “догоняющего”. Отсутствие синхронности в управлении на различных уровнях приводит к потере логической целостности всего бизнеса.

При таком подходе невозможно оценить уровень документирования бизнеса в конкретный момент, отследить все риски, оценить эффективность, степень автоматизации и т.д. В результате руководители компании получают сведения только об отдельных частях своего бизнеса.

7.5. Внедрение в рамках отдельного проекта

Часто приходится слышать ошибочное мнение о том, что методологию бизнес-моделирования можно полностью внедрить в рамках одного отдельно взятого проекта — например, при построении электронного фронт-офиса. Все не так просто, поскольку даже в рамках этого мини-проекта необходимо проделать практически все шаги: определить цели и задачи, разработать продуктовый ряд, определить роли, функции ответственных лиц, построить структуру подразделения, описать бизнес-процессы, разработать структуру данных, спроектировать архитектуру приложений и составить спецификации интерфейсов с бек-офисными информационными системами.

Основные трудности возникают обычно на стадии согласования проектной документации со смежными подразделениями. Проблема в том, что часто их сотрудники могут или просто не знать методологии, или прикрывать этим свое нежелание согласовывать соответствующие документы.

Но и это еще не все. Ошибка, о которой идет речь, приводит к разрыву между корпоративной архитектурой и информационными системами. Бизнес компании не стоит на месте, поэтому отсутствие синхронности в управлении на различных уровнях (стратегия, тактика, оперативная работа) приводит к потере логической целостности всей деятельности.

И здесь возникает острая необходимость внедрения именно *проектного управления изменениями* (подробнее об этом речь пойдет в приложении Б).

7.6. Несвязанные направления документирования

Весь положительный эффект от внедрения методологии БМ легко может быть перечеркнут в случае несвязанного документирования различных частей корпоративной архитектуры. Так, без увязки между ИТ- и бизнес-архитектурой теряется практическая ценность этого знания. Когда ставится задача документировать интегрированные знания, ее зачастую можно решить только с использованием методологии БМ.

7.7. Документирование в различных базах данных

Недостаточно полное владение инструментами методологии БМ — большой круг ответственных лиц, страх перед потерей логической целостности моделей часто приводят к тому, что документирование различных направлений корпоративной архитектуры разрабатывается в отдельных репозиториях. Это приводит к проблемам при синхронизации данных из различных репозиториях.

Например, в среде ARIS знания о бизнес-процессах компании не просто визуализируются в графическом виде, но и хранятся в базе данных. Таким образом обеспечивается непротиворечивость и возможность многократного использования данных и моделей бизнес-процессов. Кроме того, к объектам моделей можно присоединять другие объекты, создавая ссылочную базу (рис. 7.2).

Вся необходимая для дальнейшего создания СМК документация формируется в ARIS как отчет, т.е. описания процессов для руководства по качеству создаются непосредственно из моделей цепочек добавленной стоимости, разработанных в ARIS Toolset. Методологические и рабочие инструкции создаются на базе eEPC-моделей.

Именно поэтому наличие нескольких репозиторий приводит к значительным затратам и потере логической целостности корпоративной архитектуры.

7.8. Отсутствие обучения персонала

Мнимая “простота” методологии иногда создает ошибочное представление о том, что для описания БП нет нужды в дополнительном обучении персонала.

Действительно, например, методология ARIS достаточно понятна и хорошо документирована, и поэтому создается впечатление, что для работы с методологиями БМ нет необходимости в дополнительном обучении персонала. В качестве аргумента часто можно слышать, что сотрудники сами обучаются использованию MS Word или MS Excel.

Но MS Word и MS Excel — всего лишь инструменты, которыми должен владеть каждый сотрудник, начиная от президента и заканчивая секретарями. В основе этих инструментов никакая методология не лежит. ARIS же в первую очередь является методологией и только потом инструментом. Более того, в отличие от того же Word, эта методология только формируется и еще не стала стандартной.

7.9. Документирование есть конечный процесс

Документирование знаний о бизнесе не является конечным процессом. Нельзя ожидать того, что когда-нибудь все знания будут задокументированы, регламенты — разработаны, а логические структуры баз данных и архитектура приложений — спроектированы. Рано или поздно возникает вопрос: “А что делать дальше?” Жизнь не стоит на месте. За время, пока проводится документирование текущей ситуации, бизнес уходит вперед, происходят изменения в организационной структуре предприятия, а программное обеспечение продолжает разрабатываться и модернизироваться.

Другой вопрос, что на первоначальном этапе сбора и накопления знаний, возможно, потребуется больше ресурсов, чем впоследствии. Поэтому более актуален вопрос: “Сколько мне нужно специалистов для того, чтобы успешно провести документирование знаний?” Это действительно важно, поскольку без достаточного числа специалистов невозможно запустить процесс документирования.

Как уже отмечалось, на начальных этапах целесообразно привлекать внешних консультантов. Очень важно с первых шагов заложить грамотные подходы к использованию методологии, создать правильную структуру хранилища.

7.10. Принятие необоснованных решений

Анализируя собранную в процессе анкетирования и интервьюирования информацию, аналитик моделирует (рисует) бизнес-процессы. Представим себе ситуацию, когда над одним и тем же проектом независимо друг от друга работают два аналитика. И пусть они работают на адаптацию и внедрение одной и той же системы. Более того, пусть они применяют одну и ту же методологию, а также одни и те же средства моделирования. Как вы думаете, совпадут ли модели созданных ими процессов? Верится с трудом.

А теперь представим себе, что оба аналитика приходят к руководителю, принимающему решения, в том числе и по поводу автоматизации, со своими моделями. Первый естественный вопрос: почему они разные? Второй вопрос: какая модель правильная, какую выбрать для дальнейшего использования? А это означает, что существует вероятность принятия необоснованного решения.

7.11. Неполная информация о БП

В процессе сбора информации о бизнес-процессах обычно применяются две формы — анкетирование и интервьюирование.

Анкетирование — вещь полезная. Но этот метод может рассматриваться только в качестве метода сбора предварительной информации, которая есть только повод для разговора, не более. У каждой компании своя специфика, нельзя в анкете предусмотреть все нюансы. Поэтому применение только этого метода не может дать полной информации о бизнес-процессах. При использовании этого метода возникает много вопросов.

- Кто такие ключевые работники?
- Как быть с не ключевыми?
- Почему существует уверенность, что высшее руководство досконально знает все бизнес-процессы предприятия?

Итак, первый вопрос в том, кого следует опросить. Напрашивается вывод: надо опрашивать всех сотрудников, участвующих в бизнес-процессе, хотя бы на уровне отдельных должностей. Однако если несколько человек имеют одинаковые должности, то кого из них выбрать? А как определить, кто в каком бизнес-процессе участвует? И еще очень интересный вопрос: с кого начать? А вдруг кого-то пропустим?

Из сказанного следует, что выбор конкретных людей для проведения интервью — вопрос весьма сложный. Если к нему подойти недостаточно серьезно, то, как обычно в такой ситуации, программисты потом будут “бегать” к сотрудникам и выяснять недостающие детали. Только здесь есть один нюанс: получаемая ими информация фиксируется на бумажках, которые после использования чаще всего оказываются в урне. Поэтому заказчик и менеджер проекта со стороны внедренца узнают об изменениях в самую последнюю очередь, если вообще узнают.

7.12. Изменение требований

При внедрении и разработке КИСУ надо учитывать тот факт, что первоначальные требования будут изменяться. Изменения связаны, прежде всего, с изменениями запросов внешней среды, на которые компания как организационная система вынуждена реагировать изменениями внутри себя — с целью их удовлетворения.

А как при этих изменениях синхронизируются уже спроектированные БП? Об этом мы поговорим ниже.