

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТОВ В КОМПАНИИ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ «СРТ»

Н. В. Молоткова, Н. А. Инькова, С. Р. Молонгуа Мечебо

ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный технический университет», г. Тамбов, Россия

Рецензент д-р экон. наук, профессор Н. В. Злобина

Ключевые слова: проект; реинжиниринг бизнес-процессов; стандартизация бизнес-процессов; управление проектом.

Аннотация: Акцентируется внимание на повышении эффективности деятельности компании телекоммуникационных проектов и улучшении качества предлагаемых услуг на основе реинжиниринга и стандартизации бизнес-процесса разработки проектов.

Проведенные исследования деятельности компании телекоммуникационных проектов «СРТ» показали, что она испытывает недостаток в определении своих бизнес-процессов, и это влияет на ее деятельность в целом.

Неконтролируемое увеличение количества проектов и различных способов выполнения работы каждым специалистом компании приводит к тому, что организации приходится решать свои проблемы по-разному в зависимости от каждой ситуации. Процессы выполняются неформально и не имеют точного определения, что затрудняет надлежащий контроль над ними и влияет на качество предлагаемых услуг [1].

По этой причине предложен реинжиниринг бизнес-процессов, чтобы, благодаря упорядоченной реструктуризации, компания смогла бы стандартизировать новые бизнес-процессы и получить эффективное администрирование, позволяющее улучшить контроль над своими процессами и качество предлагаемых услуг.

На рисунке 1 представлена модель бизнес-процессов компании «СРТ».

Для повышения эффективности деятельности компании телекоммуникационных проектов и улучшения качества услуг разработан и стандартизирован новый бизнес-процесс: разработка проектов.

Молоткова Наталья Вячеславовна – доктор педагогических наук, профессор, первый проректор; Инькова Наталья Анатольевна – кандидат педагогических наук, доцент кафедры «Коммерция и бизнес-информатика», e-mail: nat@evro.tstu.ru; Молонгуа Мечебо Сергио Ренато – магистрант, ТамбГТУ, г. Тамбов, Россия.



Рис. 1. Модель бизнес-процессов компании «СРТ»

Бизнес-процесс разработки проектов направлен на предоставление решения конкретной проблемы клиента, в результате чего все стороны остаются довольными разработанным проектом. Бизнес-процесс разработки проектов состоит из бизнес-процессов «открытие и планирование», «выполнение», «контролирование» и «закрытие».

Бизнес-процесс «открытие и планирование проекта» включает в себя деятельность по подготовке, организации и планированию проекта. На данном этапе выполняется запуск и общее планирование проекта, в том числе планирование качества, материальных и человеческих ресурсов, затрат, объемов, времени выполнения, рисков, коммуникации и координации. Он начинается с заказа проекта и заканчивается разработкой планов проекта.

В бизнес-процесс «выполнение проекта» входит выполнение мероприятий, запланированных для получения результатов проекта. Здесь выполняются как собственные действия по разработке проекта, так и действия по его управлению. Он начинается с утверждения планов проекта и заканчивается доставкой всех его составляющих.

Бизнес-процесс «контролирование проекта» охватывает действия по контролю изменений в элементах проекта, сгенерированных при управлении масштабами, временем, затратами, человеческими ресурсами, приобретениями, а также мониторинг выявленных рисков и контроль качества в проекте.

Бизнес-процесс «закрытие проекта» содержит действия по окончательной доставке решения клиенту, окончательному принятию проекта клиентом и административному закрытию.

Приведем подробные описания рассматриваемых бизнес-процессов.

Бизнес-процесс «открытие и планирование проекта»

Цель бизнес-процесса «открытие и планирование проекта» – обеспечение правильного запуска проекта и определение всего начального планирования проекта. Данный бизнес-процесс – ключ к получению результатов проекта, учитывая, что ошибки, представленные в нем, будут распространяться на весь проект.

Данный бизнес-процесс включает действия для определения в проекте: обязанностей; целей и масштабов; критериев приемлемости; организации, а также планирования следующих ступеней проекта, включающих необходимые элементы (приведены в скобках):

- интеграции проекта (для надлежащей координации элементов проекта);
- масштабов проекта (для включения всей необходимой работы в целях успешного завершения проекта);
- времени проекта (для завершения проекта в нужное время);
- затрат по проекту (для завершения проекта с утвержденным бюджетом);
- качества проекта (для проекта, отвечающего потребностям, для которых он был разработан);
- человеческих ресурсов проекта (для наилучшего использования человеческих ресурсов в проекте);
- коммуникаций проекта (для сбора, хранения и распространения информации надлежащим образом);
- рисков проекта (для выявления, анализа и реагирования на риски проекта);
- закупок проекта (для приобретения товаров и услуг за пределами организации).

Основной клиент бизнес-процесса «открытие и планирование проекта» – заказчик; владелец бизнес-процесса – руководитель проекта.

Приведем перечень ответственностей бизнес-процесса «открытие и планирование проекта»:

- заказчик – тот, кто запрашивает решение, сгенерированное проектом;
- совет проекта – группа людей, ответственных за выполнение проекта;
- руководитель проекта – ответственный за выполнение, мониторинг и контроль деятельности проекта;
- команда проекта – персональная команда проекта, которая его выполняет;
- команда управления проектом – команда управления, состоящая из менеджеров каждой из областей управления проектом: интеграции, времени, затратам, качеству, коммуникациям, рискам, персоналу и закупкам.

Алгоритм бизнес-процесса «открытие и планирование проекта» представлен на рис. 2.

Описание операций алгоритма.

1. Определение критериев и планирование проекта. Совет проекта проводит официальное заседание определения обязанностей и критериев принятия, которое проходит между советом проекта и представителем заказчика.

2. Определение обязанностей. Совет проекта и представитель заказчика определяют обязательства, которые должны быть приняты в проекте.

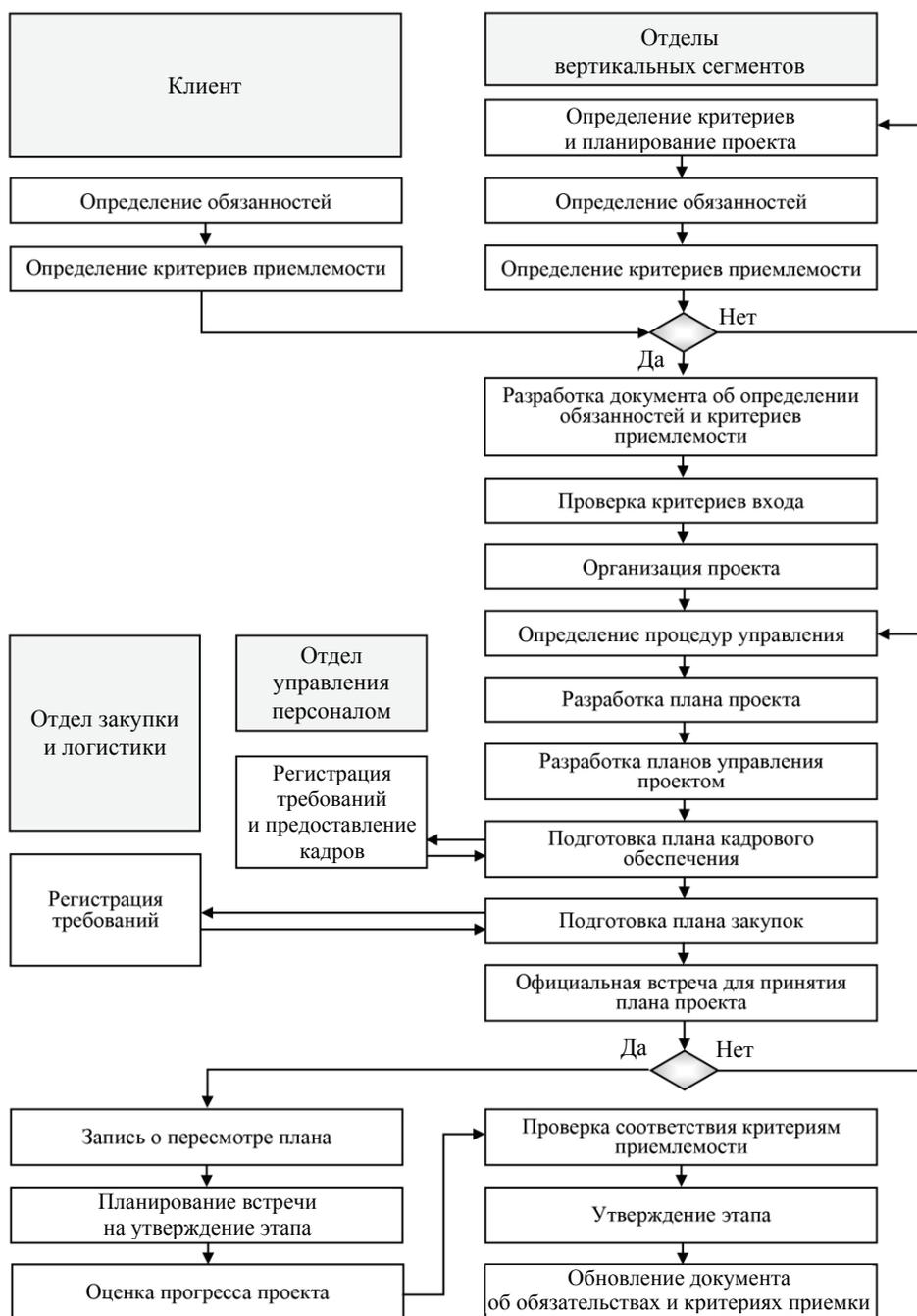


Рис. 2. Алгоритм бизнес-процесса «Открытие и планирование проекта»

3. Определение критериев приемлемости проекта. Совет проекта и заказчик определяют общие критерии для проекта и конкретные критерии для одобрения каждой фазы проекта.

4. Разработка документа об определении обязанностей и критериев приемлемости. Результат – определение обязанностей и критериев принятия проекта с одобрения обеих сторон. Протокол встречи составляется

с учетом достигнутых договоренностей. Документ подготавливается руководителем проекта и должен обновляться каждый раз при утверждении фазы проекта.

5. Проверка входных критериев для планирования проекта. Область интеграции управления проектом обеспечивает выполнение критериев входа для начала фазы планирования.

6. Организация проекта. Менеджер проекта определяет фрагментацию проекта; объем/масштаб каждой фазы; установление иерархии организации проекта; выбор жизненного цикла для проекта.

7. Определение процедур управления проектом:

– менеджеры проекта определяют и рассматривают бизнес-процессы, которые будут частью управления проектом в координации с теми, кто отвечает за каждый установленный этап;

– определяются процедуры, методы и нормы, применимые на каждом этапе проекта;

– адаптируются процедуры к конкретным потребностям проекта, структуре организации проекта, которая включает определение этапов и потребностей клиента.

8. Разработка плана проекта. Менеджеры проектов по областям, по согласованию с руководителем проекта, готовят общий план проекта.

9. Разработка планов управления проектом. Менеджеры различных областей управления проектом генерируют планы управления, относящиеся к каждой рассматриваемой области. Определение его разработки варьируется в зависимости от масштаба и типа проекта.

В каждой из областей разработаны планы управления конфигурацией, изменениями, затратами, масштабом, рисками, закупками, качеством, коммуникациями.

10. Подготовка плана кадрового обеспечения. Менеджер по персоналу в координации с менеджером проекта готовит план обеспечения кадрами. Данный документ устанавливает планирование человеческих ресурсов для каждого этапа и деятельности проекта. Область «Кадры» должна предоставлять ресурсы для проекта в соответствии с планом, заданным областью «Вертикальные сегменты».

11. Регистрация требований и предоставление кадров. Отдел управления персоналом записывает запрос ресурсов для проекта и управляет предоставлением кадров в соответствии с планом кадрового обеспечения.

12. Подготовка плана закупок. Менеджер по закупкам в координации с менеджером проекта готовит план закупок. Данный документ устанавливает планирование в целях приобретения материальных ресурсов для каждого этапа проекта. В области закупок и логистики должны предоставляться материальные ресурсы на этапе выполнения проекта в соответствии с планом, заданным областью вертикальных сегментов.

13. Регистрация требований. Область ресурсов по закупкам и логистике регистрирует запрос материальных ресурсов для проекта и управляет предоставлением в соответствии с планом закупок.

14. Для принятия плана проекта организуется официальная встреча руководителя проекта, менеджера по качеству и совета проекта. Совет проекта отвечает за утверждение плана проекта и планов поддержки,

созданных на этапе планирования. Если в их содержании будут обнаружены какие-либо отклонения, они будут возвращены своим руководителям до утверждения документа.

15. Во время выполнения проекта все записи о пересмотре плана проекта должны фиксироваться в отчете о рассмотрении плана проекта. Менеджер проекта заверяет подписи пересмотра каждым из ответственных лиц в документе «Обзор проекта».

16. Планирование этапа утверждения. Менеджер проекта осуществляет планирование необходимых встреч для утверждения фазы проекта и указывает уровень прогресса проекта.

17. Оценка прогресса проекта. Менеджер проекта оценивает ход реализации проекта на этапах согласования, чтобы достичь критериев приемлемости.

18. Проверка соответствия критериям приемлемости. Менеджер проекта и представитель заказчика обеспечивают проведение этапа согласования, проверяя соответствие утвержденным критериям приемлемости.

19. Утверждения этапа. Руководитель проекта обеспечивает подпись представителя заказчика в документе об одобрении этапа.

20. Обновление документа «Определение обязанностей и критериев приемки». После проверки соответствия критериям согласования фазы, руководитель проекта заверяет подпись представителя заказчика в документе «Определение обязанностей и критерии приемки» (обновление).

Бизнес-процесс «выполнение проекта»

Цель бизнес-процесса «выполнение проекта» – выполнение действий, запрограммированных в проекте, так, чтобы ожидаемые цели проекта были достигнуты.

Данный бизнес процесс включает следующие действия:

- деятельность по выполнению самого проекта;
- предоставление человеческих ресурсов;
- оценка команды проекта;
- петиции и предоставление материальных ресурсов;
- разработка и обзор результатов;
- качественные обзоры;
- корректирующие действия;
- распространение информации;
- предоставление результатов заказчику;
- обновление планов проекта.

Основной клиент бизнес-процесса «выполнение проекта» – заказчик; владелец бизнес-процесса – руководитель проекта.

Приведем перечень ответственностей бизнес-процесса «выполнение проекта»:

- совет проекта – группа людей, ответственных за выполнение проекта;
- руководитель проекта – ответственный за выполнение, мониторинг и контроль деятельности проекта;
- команда проекта – персональная команда проекта, которая выполняет проект;
- команда управления проектом – команда управления, состоящая из менеджеров каждой из областей управления проектом: интеграции, времени, затратам, качеству, коммуникациям, рискам, персоналу и закупкам;

– менеджер по управлению персоналом – руководитель, который осуществляет деятельность по управлению персоналом, связанную с предоставлением ресурсов для проекта;

– менеджер по закупкам – руководитель, который осуществляет деятельность управления материальными ресурсами.

Алгоритм бизнес-процесса «выполнение проектов» представлен на рис. 3.

Описание операций алгоритма.

1. Проверка критериев входа. Менеджер по интеграции обеспечивает соблюдение критериев входа для начала этапа выполнения проекта.

2. Выполнение планов проекта. Руководитель проекта и менеджеры проекта, отвечающие за каждую область управления проектом, выполняют действия в соответствии с планированием каждого из планов управления проектом.

3. Запросы на материальные ресурсы. Менеджер по закупкам направляет запросы в отдел закупок и логистики в соответствии с планом закупок проекта.

4. Управление и обеспечение материальными ресурсами. Отдел закупок и логистики отвечает за управление и обеспечение требований, представленных в планировании.

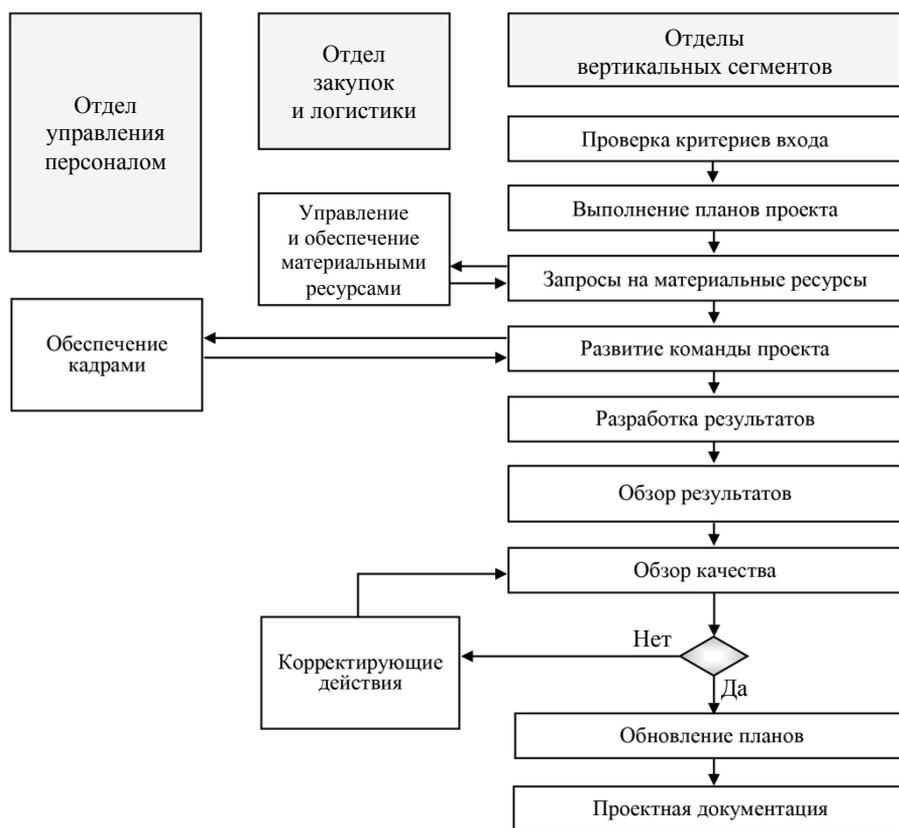


Рис. 3. Алгоритм бизнес-процесса «выполнение проекта»

5. Развитие команды проекта. Менеджер по персоналу проекта отвечает за интеграцию членов команды, учет их потребностей и их постоянную оценку в целях достижения эффективного выполнения задач команды при разработке мероприятий проекта.

6. Обеспечение кадров. Отдел управления персоналом компании отвечает за удовлетворение потребностей менеджера по персоналу проекта и предоставление кадровых ресурсов в соответствии с установленным планированием.

7. Разработка результатов. Команда проекта в координации с менеджерами проекта отвечает за разработку запланированных результатов на каждом этапе проекта. Результаты будут рассмотрены руководителем проекта и утверждены заказчиком.

8. Обзор результатов. Менеджеры каждой рабочей группы в команде проекта имеют функцию контроля и надзора за результатами проекта в соответствии с этапом.

9. Обзор качества. Менеджер по качеству проекта несет ответственность за проверку качества результатов до того, как проект будет передан заказчику для принятия. Заказчик принимает результаты после проверки в вертикальных сегментах менеджером проекта, ответственным за его разработку, и менеджером по качеству.

10. Корректирующие действия. Руководитель проекта и менеджер качества проекта выполняют план действий в соответствии с результатами и несоответствиями, обнаруженными заказчиком.

11. Обновление планов. Поскольку планы являются живыми документами, менеджеры отдельных областей управления проектом отвечают за обновление планов управления на каждом этапе проекта. Все оценки времени, затрат и человеческих ресурсов, выполненные на каждом этапе проекта, должны быть обновлены. Также при выполнении проекта планируется организация мероприятий и ответственность менеджеров.

12. Проектная документация. Менеджер интеграции в координации с руководителем проекта должен записать всю информацию, сгенерированную в проекте, библиотеке конфигурации и проектной документации в соответствии с типами элементов, контролируемых в проекте.

Бизнес-процесс «контролирование проекта»

Цель бизнес-процесса «контролирование проекта» – контроль действий, запрограммированных в проекте, так, чтобы ожидаемые цели проекта были достигнуты.

Данный бизнес-процесс состоит из следующих действий:

- контроль изменений элементов конфигурации проекта;
- проверка и контроль масштабов проекта;
- контроль графиков;
- контроль затрат;
- контроль за изменениями в штате;
- мониторинг и контроль рисков;
- контроль качества;
- выдача контрольных отчетов;
- проектная документация.

Основной клиент бизнес-процесса «контролирование проекта» – заказчик; владелец бизнес-процесса – руководитель проекта. Приведем перечень ответственностей бизнес-процесса «контролирование проекта»:

- совет проекта – группа людей, ответственных за выполнение проекта;
- руководитель проекта – ответственный за выполнение, мониторинг и контроль деятельности проекта;
- команда проекта – персональная команда проекта, которая выполняет проект;
- команда управления проектом – команда управления, состоящая из менеджеров каждой из областей управления проектом: интеграции, времени, затратам, качеству, коммуникациям, рискам, персоналу и закупкам;

Алгоритм бизнес-процесса «контролирование проекта» представлен на рис. 4.

Описание операций алгоритма.

1. Контроль изменений в элементах конфигурации. Менеджер по интеграции отвечает за контроль всех типов элементов конфигурации, определенных в проекте, которые составляют библиотеку конфигурации. Отчеты о конфигурации составляются из текущей ситуации.



Рис. 4. Алгоритм операции бизнес-процесса «контролирование проекта»

2. Проверка масштабов проекта. Менеджер по масштабам во время выполнения проекта выполняет проверку масштабов проекта для каждого из этапов в соответствии с декларацией масштабов, сделанной во время планирования проекта.

3. Контроль масштабов проекта. Менеджер по масштабам проекта вместе с менеджером по интеграции выполняют контроль и действуют в соответствии с процедурой управления изменениями проекта. Они оценивают запросы на изменения, которые возникают в проекте, изменяя его первоначальный масштаб.

4. Контроль времени. Тайм-менеджер проекта в координации с руководителем проекта осуществляет контроль и мониторинг каждой из оценок времени, выполненных в плане проекта.

5. Контроль затрат. Финансовый менеджер проекта в координации с руководителем проекта осуществляет контроль и мониторинг каждой из оценок стоимости, выполненных в плане проекта.

6. Мониторинг и контроль рисков. Риск-менеджер проекта в координации с руководителем проекта контролирует и смягчает риски, выявленные в ходе планирования и указанные в отчетах о мониторинге во время выполнения.

7. Контроль качества. Менеджер по качеству проекта выполняет инспекционные мероприятия и/или аудиты для выполнения контроля. Контрольные списки используются в качестве записи качества для данной деятельности.

8. Контрольные отчеты. Менеджер интеграции проекта периодически выпускает различные контрольные отчеты как продукт деятельности проектной команды и каждой области управления проектом, по которым менеджер по качеству контролирует соответствие выполненных работ согласно плану качества.

10. Корректирующие действия. Менеджер проекта и менеджер качества проекта выполняют план действий в соответствии с результатами и несоответствиями, обнаруженными клиентом.

11. Обзор отчетов. Отделы компании регистрируют для своего контроля различные отчеты, выдаваемые при выполнении действий по проекту.

12. Утверждение этапа. Руководитель проекта заверяет подпись представителя заказчика в документе об одобрении этапа, а также осуществляет планирование необходимых встреч для утверждения фазы проекта и оценки уровня выполнения проекта в соответствии с планом проекта.

Бизнес-процесс «закрытие проекта»

Цель бизнес-процесса «закрытие проекта» – обеспечение четкого, авторизованного прекращения работ по проекту или фазе и формальной передачи результатов и продукта проекта заказчику.

Данный бизнес-процесс включает в себя:

– административное закрытие деятельности и принятие продукта или услуги по контракту;

– закрытие бухгалтерского учета.

Основной клиент бизнес-процесса «закрытие проекта» – заказчик; владелец бизнес-процесса – руководитель проекта.

Приведем перечень ответственностей бизнес-процесса «закрытие проекта»:

- заказчик – тот, кто запрашивает решение, сгенерированное проектом;
- совет проекта – группа людей, ответственных за выполнение проекта;
- руководитель проекта – ответственный за доставку результатов проекта клиенту; участие с клиентом в необходимых протоколах испытаний для окончательного принятия клиентом проекта; направление проектной команды на устранение замечаний, сделанных клиентом, для окончательного принятия; указание окончательных доходов и расходов до закрытия административно-финансовой сферы; разрешение окончательного бухгалтерского закрытия проекта;

- команда проекта – проводит мероприятия, направленные на завершение проекта;

- финансовый менеджер – отвечает за учет доходов и расходов по проекту и проводит окончательное бухгалтерское закрытие.

Алгоритм операции бизнес-процесса «закрытие проекта» представлен на рис. 5.

Описание операций алгоритма.

1. Планирование обзора проекта. Руководитель проекта проводит обзор проекта, созывая официальную встречу, и определяет планирование, чтобы обеспечить полный, успешный и качественный обзор (кадров, времени и работ). Готовится краткий план проекта для определения аспектов обзора проекта.

2. Формирование отчета об обзоре проекта. Менеджер проекта составляет отчет о проверке, который распространяется между проектной командой, руководителем проекта и менеджером по качеству. Совет проекта рассматривает результаты обзора проекта и предоставляет дополнительную информацию или разъяснения в обзоре, прежде чем приступить к утверждению отчета об обзоре проекта.

3. Определение возможностей улучшения. Команда проекта в течение жизненного цикла проекта определяет возможности для улучшения или прогресса в ходе действия проекта, в разработке результатов и общей эффективности проекта. Руководитель проекта рассматривает и утверждает обнаруженные возможности улучшения, чтобы их можно было использовать в качестве исходных данных для будущего управления проектом и/или улучшения деятельности по разработке продукта или услуги.

4. Отчет о конечных результатах и документации. Руководитель проекта сообщает заказчику все элементы, сгенерированные на заключительной фазе, которые записывают в документации о состоянии проекта, и разработанные элементы, составляющие конечные результаты на данной фазе проекта, чтобы выйти на окончательную поставку продукта.

5. Проверка продукта. Клиент проверяет доставку продукта проекта (набор результатов) и гарантирует, что они соответствуют спецификациям, установленным для принятия проекта.

6. Обзор условий договора. Данная деятельность выполняется представителем заказчика и советом проекта для проверки выполнения обязанностей и всех условий, установленных в договоре, для каждой из сторон проекта (заказчика и поставщика услуг) на этапах их разработки.

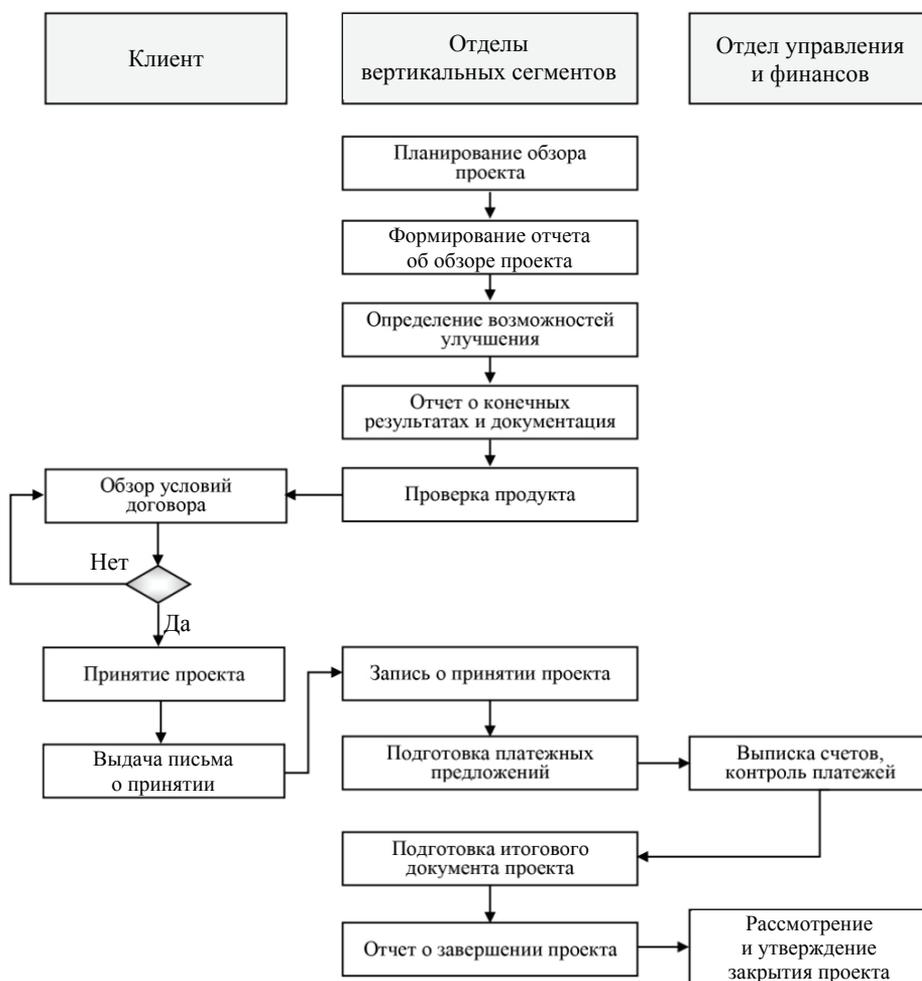


Рис. 5. Алгоритм операции бизнес-процесса «закрытие проекта»

7. Принятие проекта. Заказчик после проверки результатов поставки и результатов пересмотра договора определяет принятие проекта. Если результаты удовлетворяют, выдается письмо-согласие, в противном случае пересмотр условий договора будет проведен снова, и действия будут выполнены в соответствии с установленными условиями.

8. Выдача письма о принятии. Клиент выдает подтверждающее письмо с указанием своего согласия на полученное решение.

9. Запись о принятии проекта. Менеджер интеграции проекта выполняет соответствующую регистрацию и обновление файла проекта в соответствии с документом, выданным клиентом.

10. Подготовка платежных предложений. Менеджер проекта готовит предложение по выставлению счета, детализируя пункты и суммы к счету.

11. Выдача счетов, контроль платежей. Финансовый менеджер, ответственный за бухгалтерский учет, выставляет счет.

12. Подготовка итогового документа проекта. Руководитель проекта проверяет отсутствие ожидающих расходов и запрашивает у менеджера контроля проекта заключительный документ для окончательного и финансового закрытия проекта.

13. Отчет о завершении проекта. Руководитель проекта отвечает за выдачу заключительного документа проекта в совет проекта для его соответствующей проверки.

14. Рассмотрение и утверждение закрытия проекта. Совет проекта рассматривает и утверждает заключительный документ о завершении проекта.

Таким образом, по итогам реинжиниринга бизнес-процессов по разработке проектов, стандартизированы новые бизнес-процессы для компании телекоммуникационных проектов «СРТ», благодаря чему компания получит эффективное управление, позволяющее улучшить контроль над своими процессами и оптимизировать качество предлагаемых услуг; в результате чего повысится эффективность ее деятельности.

Список литературы

1. Хаммер, М. Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов / М. Хаммер, Л. Хершман. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 352 с.

References

1. Khammer M., Kherzman L. *Bystreje, luchshe, deshevle. Devyat' metodov reinzhiniringa biznes-protsesov* [Faster, better, cheaper. Nine methods of business process reengineering], Moscow: Al'pina Publisher, 2016, 352 p. (In Russ.)

Reengineering of Business Process of Project Development in SRT Telecommunication Projects

N. V. Molotkova, N. A. Inkova, S. R. Molongua Mecheba

Tambov State Technical University, Tambov, Russia

Keywords: project; reengineering of business processes; standardization of business processes; project management.

Abstract: The attention is focused on increasing the efficiency of the company's telecommunication projects and improving the quality of services offered on the basis of reengineering and standardization of the business process of project development.

© Н. В. Молоткова, Н. А. Инькова, С. Р. Молонгуа Мечеба, 2020