

ЛЕКЦИЯ 109. ПЛАНИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ ПРОЕКТА.

НА ЭТОЙ ЛЕКЦИИ МЫ:

1. Научимся планировать проект по оптимизации бизнес-процессов;
2. Поймем, кто основные участники проекта;
3. Узнаем, как планировать сроки реализации и составлять ТЗ.

ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ:

Agile – Гибкая система разработки, основанная на итеративности процесса разработки.

Scrum — Набор правил для организации гибкого рабочего процесса, который заключается в командном подходе, работе итерациями, фокусировке на цели каждой итерации и нестандартном распределении обязанностей внутри команды.

Kanban — Agile-методика управления проектами, где работа сопоставляется с ресурсами команды.

Waterfall — каскадная система разработки, основанная на жесткой последовательности процесса разработки.

ПЛАН ЛЕКЦИИ

Введение

Области процессных изменений и основные задачи

Этапы, участники, сроки проекта

Домашнее задание

Технического задание

Agile, scrum, kanban, waterfall

ВВЕДЕНИЕ

Здравствуйте! Добро пожаловать на курс по «Бизнес-процессам»! Меня зовут Алина Загидуллина, я автор этого курса в компании GeekBrains. Я более 4 лет работала в операционном консалтинге в большой четверке (Deloitte, KPMG) с фокусом на проекты по оптимизации бизнес-процессов и разработке программ диджитализации. Делала проекты для различных индустрий, среди которых - ритейл, нефтяная промышленность, телеком, банки и транспорт. Также работала в Mail.ru Group, в отделе аналитики и эффективности, где разрабатывала сценарии развития для таких продуктов как ВКонтакте, GeekBrains, Юла, Delivery Club, Одноклассники и многих других.

Сегодня вас ждет урок про управление проектом по улучшению процессов. Мы рассмотрим следующие моменты:

- Какие есть виды проектов по оптимизации бизнес-процессов и как ими управлять;
- Ключевые этапы процессной трансформации и сроки;
- Основные участники проекта.

ОБЛАСТИ ПРОЦЕССНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ И ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ

1. Оптимальная организация работы (Организационные проекты)

- Пересмотр существующих бизнес-процессов (пример: сокращение срока организации рабочего места сотрудника за счет оптимизации БП согласования)
- Изменение распределения ответственности по ключевым ролям (пример: изменение организационной структуры в части ролей в проектных командах)
- Пересмотр взаимодействия с внешними Исполнителями (пример: отказ от аутсорсинга и запуск новой функции внутри компании)

2. Автоматизация процессов (ИТ-проекты)

- С целью сокращения ручных трудозатрат (пример: автоматизация планирования расписания заказов на доставку)
 - С целью увеличения производительности/ повышения точности расчетов (пример: прогнозирование и планирование продаж)
 - С целью снижения рисков (пример: геологические проекты для оценки запасов)
3. Гибридная форма: Автоматизация процессов и оптимальная организация работы

Основные задачи процессных изменений

1. Анализ AS IS
 - Определение процессного объема
 - Описание процесса
 - Анализ имеющихся бизнес-процессов
 - Сбор проблематики от участников процесса
2. Определение TO BE
 - Анализ бизнес-требований и проблематики AS IS
 - Моделирование процесса TO BE
 - Формирование реестра требований по изменениям
 - Соотнесение требований с элементами модели бизнес-процесса
3. Управление изменениями
 - Контроль реализации требований
 - Информирование конечных исполнителей об изменениях
 - Актуализация нормативно-методической документации и инструкций
 - Обучение исполнителей новым принципам работы

ЭТАПЫ, УЧАСТНИКИ, СРОКИ ПРОЕКТА

Этапы ИТ-проекта



Этапы организационного проекта



Мы будем больше говорить про ИТ-проект, так как он универсален и часто применяется в процессной трансформации (при автоматизации).

1. Этап «Оценка инициативы»

Для этапа можно определить следующие параметры:

Этапы	<ul style="list-style-type: none"> ● Определение бизнес-требований и ожидаемых результатов ● Оценка возможности реализации проекта ● Формализация результата ● Согласование с заинтересованными сторонами
Участники	Бизнес-аналитик, Руководитель проекта
Средняя длительность	1-1,5 мес.
Артефакты	<ul style="list-style-type: none"> ● Предпосылки, цели и задачи проекта ● Параметры проекта (тип реализации) ● Дорожная карта ● Текущий процесс в разрезе «AS IS» (как сейчас) и «TO BE» (как будет) ● Образ/визуализация результата*

2. Этап «Выбор подхода к реализации»

Этапы	<ul style="list-style-type: none"> ● Уточнение требований ● Определение архитектуры решения ● Определение стоимости проекта ● Уточнение экономического эффекта ● Выбор оптимального способа реализации
Участники	БА, РП, Архитектор, Эксперты
Средняя длительность	3-6 мес.

Артефакты	<ul style="list-style-type: none"> ● Функциональные требования ● Расчет экономического эффекта ● Бюджет проекта ● Архитектура решения* ● Техническое задание на отбор исполнителя (верхнеуровневое)*
------------------	---

3. Этап «Определение требований к решению»

Этапы	<ul style="list-style-type: none"> ● Детальное проектирование системы ● Разработка технического задания на реализацию проекта ● Обеспечение оборудованием и лицензиями* ● Выбор подрядчика*
Участники	РП, Архитектор, БА, Эксперты, команда разработки, команда сервисной поддержки
Средняя длительность	2-3 мес.
Артефакты	<ul style="list-style-type: none"> ● Техническое задание (детализированное) ● Иная техническая документация ● Прототип*

4. Этап «Разработка и внедрение решения»

Этапы	<ul style="list-style-type: none"> ● Разработка /доработка /внедрение ● Тестирование и устранение замечаний ● Обучение пользователей ● Развертывание системы в тестовой среде, в продуктивной среде
Участники	РП, Архитектор, БА, Эксперты, команда разработки, команда сервисной поддержки
Средняя длительность	В зависимости от сложности реализации
Артефакты	<ul style="list-style-type: none"> ● Актуализированная проектная документация ● Программа и методика испытаний, протокол испытаний ● Протокол устранения замечаний ● Инструкции пользователя и администратора ● Сервисная документация ● Протокол перехода на ОПЭ

5. Этап «ОПЭ (Опытно-промышленная эксплуатация)»

Этапы	<ul style="list-style-type: none"> ● Система апробирована на продуктивных данных пользователями ● Фиксируются и устраняются замечания ● Система внедрена и внедрен целевой
--------------	---

	бизнес-процесс <ul style="list-style-type: none"> ● Пользователи работают в ИС в решении своих задач ● Передача ИС на сервис ● Уточнение экономического эффекта
Участники	РП, Архитектор, БА, Эксперты, команда разработки, команда сервисной поддержки
Средняя длительность	3 - 9 мес.
Артефакты	<ul style="list-style-type: none"> ● Инструкции пользователя и администратора ● Сервисная документация ● Протокол перехода на ОПЭ

6. Этап «Завершение проекта»

Этапы	<ul style="list-style-type: none"> ● Подведение итогов проекта ● Формализация выученных уроков
Участники	РП, Архитектор, БА, Эксперты, команда разработки, команда сервисной поддержки
Средняя длительность	1 мес.

Артефакты	<ul style="list-style-type: none"> ● Материалы для завершения этапа (презентация, отчет или др.) ● Постановка на баланс НМА ● Внедрение новых БП в процессную модель компании ● Методика постмониторинга изменений
------------------	--

ТЕХНИЧЕСКОГО ЗАДАНИЕ

ТЗ (Техническое задание) – это документ или несколько документов, определяющих цель, структуру, свойства и методы какого-либо проекта.

Пример структуры:

1. Термины и определения
2. Цели и задачи проекта
3. Исходные данные

Бизнес-правила

Организационный объем

Процессный объем

Бизнес-роли

4. Требования к системе

Цели создания системы

Бизнес-требования

Функциональные требования

Нефункциональные требования

Требования к конфиденциальности

Требования к безопасности

Требования к технической поддержке

Требования к лицензированию

Требования к математическому обеспечению

Требования к программному обеспечению

Требования к порядку контроля и приемке результатов работ

Требования к составу и содержанию работ по вводу Системы
в эксплуатацию

Пример документа ТЗ:



В СЛЕДУЮЩЕЙ ЛЕКЦИИ:

1. Узнаем основы концепции непрерывного совершенствования

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. [Управление проектами](#)
2. [Блог Asana](#)
3. [Управление проектом процессной трансформации](#)

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА И ИСТОЧНИКИ:

1. [Agile, Kanban](#)
2. [Scrum](#)