

Планирование и контроль проекта





Алина Загидуллина

Head of digital products, РЖД-Медицина

- ✦ >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 VK (раньше 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



План курса

1

Введение в операционную модель

2

Введение в бизнес-процессы

3

Декомпозиция процессов

4

Описание бизнес-процессов

5

Основные нотации описания бизнес-процессов: BPMN

6

Основные нотации описания бизнес-процессов: UML

7

Анализ процессов для выявления проблемных зон

8

Формирование предварительных гипотез по улучшению процессов

9

Детальная подготовка инициатив по оптимизации

10

Планирование и контроль проекта

11

Непрерывный процесс совершенствования



Что будет на уроке сегодня

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



Области процессных изменений и основные задачи



Области процессных изменений

⚡ Итак, для начала разберемся, какие существуют области процессных изменений:

→ **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

→ **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

→ **Гибридная форма: автоматизация процессов и оптимальная организация работы**



Основные задачи процессных изменений

→ Анализ AS-IS

- Определение процессного объема
- Описание процесса
- Анализ имеющихся бизнес-процессов
- Сбор проблематики от участников процесса

→ 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

→ Внедрение

→ 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

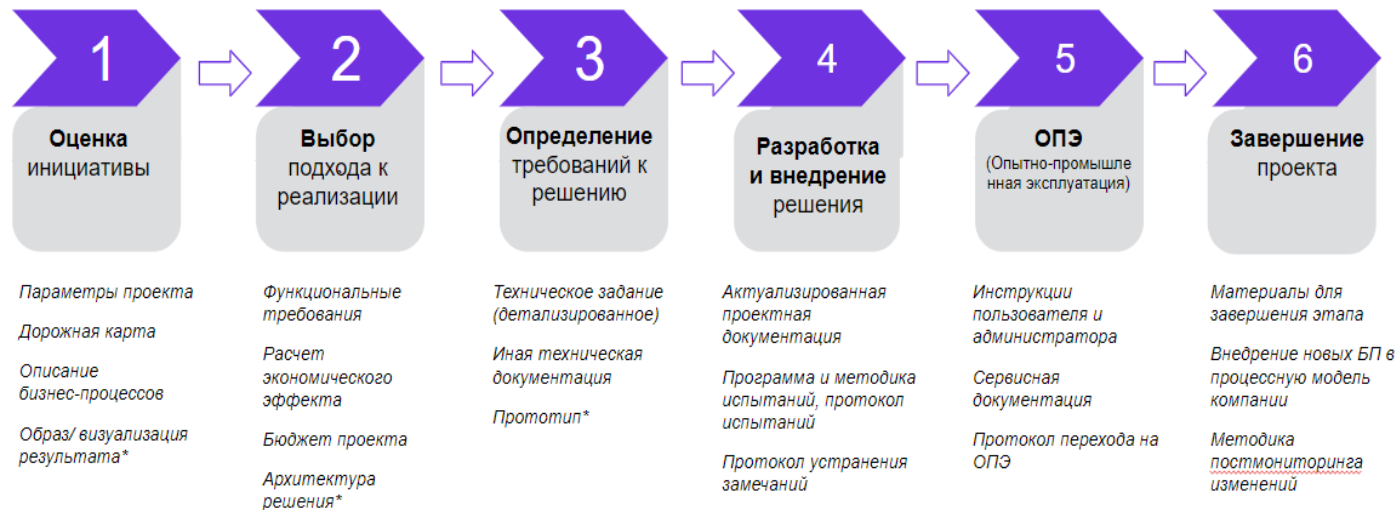


Этапы организационного проекта





Этапы ИТ-проекта





Этап 1 – «Оценка инициативы»

Этапы	<ul style="list-style-type: none">• Определение бизнес-требований и ожидаемых результатов• Оценка возможности реализации проекта• Формализация результата• Согласование с заинтересованными сторонами
Участники	<ul style="list-style-type: none">• Бизнес-аналитик, Руководитель проекта (РП)
Средняя длительность	<ul style="list-style-type: none">• 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



Этап 2 – «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	<ul style="list-style-type: none">• БА, РП, Архитектор, Эксперты
Средняя длительность	<ul style="list-style-type: none">• 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)



Этап 3 – «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	<ul style="list-style-type: none">• РП, Архитектор, БА, Эксперты, команда разработки, команда сервисной поддержки
Средняя длительность	<ul style="list-style-type: none">• 2-3 мес.
Артефакты	<ul style="list-style-type: none">• Техническое задание (детализированное)• Иная техническая документация• Прототип



Этап 4 – «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	<ul style="list-style-type: none">• РП, Архитектор, БА, Эксперты, команда разработки, команда сервисной поддержки
Средняя длительность	<ul style="list-style-type: none">• 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



Этап 5 – «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• Пользователи работают в ИС в решении своих задач• Передача ИС на сервис• Уточнение экономического эффекта
Участники	<ul style="list-style-type: none">• РП, Архитектор, БА, Эксперты, команда разработки, команда сервисной поддержки
Средняя длительность	<ul style="list-style-type: none">• 3-9 мес.
Артефакты	<ul style="list-style-type: none">• Инструкции пользователя и администратора• Сервисная документация• Протокол перехода на ОПЭ



Этап 6 – «Завершение проекта»

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



Техническое задание



Техническое задание: определение и структура

💡 **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 пример
3. Исходные данные
 - Бизнес-правила
 - Организационный объем
 - Процессный объем
 - Бизнес-роли
4. Требования к системе
 - Цели создания системы
 - Бизнес-требования
 - Функциональные требования
 - Нефункциональные требования



Итоги урока

- 📌 Научились планировать проект по оптимизации бизнес-процессов;
- 📌 Разобрали, кто такие основные участники проекта;
- 📌 Узнали, как планировать сроки реализации и составлять ТЗ.



Вопросы?

Вопросы?



Вопросы?





На следующем уроке

- 📌 Познакомимся с теоретической основой непрерывного совершенствования;
- 📌 Разберем применение различных инструментов непрерывного совершенствования на примерах.



Спасибо за внимание!