

# 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:

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

### 2. Этап «Выбор подхода к реализации»

<b>Этапы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Уточнение требований</li> <li>● Определение архитектуры решения</li> <li>● Определение стоимости проекта</li> <li>● Уточнение экономического эффекта</li> <li>● Выбор оптимального способа реализации</li> </ul>
<b>Участники</b>	БА, РП, Архитектор, Эксперты
<b>Средняя длительность</b>	3-6 мес.
<b>Артефакты</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Функциональные требования</li> <li>● Расчет экономического эффекта</li> <li>● Бюджет проекта</li> <li>● Архитектура решения*</li> <li>● Техническое задание на отбор исполнителя (верхнеуровневое)*</li> </ul>

### 3. Этап «Определение требований к решению»

<b>Этапы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Детальное проектирование системы</li> <li>● Разработка технического задания на реализацию проекта</li> <li>● Обеспечение оборудованием и лицензиями*</li> <li>● Выбор подрядчика*</li> </ul>
<b>Участники</b>	РП, Архитектор, БА, Эксперты, команда разработки, команда сервисной поддержки
<b>Средняя длительность</b>	2-3 мес.

<b>Артефакты</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Техническое задание (детализированное)</li> <li>● Иная техническая документация</li> <li>● Прототип*</li> </ul>
------------------	--

#### 4. Этап «Разработка и внедрение решения»

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

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Сервисная документация</li> <li>● Протокол перехода на ОПЭ</li> </ul>
--	--

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

<b>Этапы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Система апробирована на продуктивных данных пользователями</li> <li>● Фиксируются и устраняются замечания</li> <li>● Система внедрена и внедрен целевой бизнес-процесс</li> <li>● Пользователи работают в ИС в решении своих задач</li> <li>● Передача ИС на сервис</li> <li>● Уточнение экономического эффекта</li> </ul>
<b>Участники</b>	РП, Архитектор, БА, Эксперты, команда разработки, команда сервисной поддержки
<b>Средняя длительность</b>	3 - 9 мес.
<b>Артефакты</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Инструкции пользователя и администратора</li> <li>● Сервисная документация</li> <li>● Протокол перехода на ОПЭ</li> </ul>

## 6. Этап «Завершение проекта»



<b>Этапы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Подведение итогов проекта</li> <li>● Формализация выученных уроков</li> </ul>
<b>Участники</b>	РП, Архитектор, БА, Эксперты, команда разработки, команда сервисной поддержки
<b>Средняя длительность</b>	1 мес.
<b>Артефакты</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Материалы для завершения этапа (презентация, отчет или др.)</li> <li>● Постановка на баланс НМА</li> <li>● Внедрение новых БП в процессную модель компании</li> <li>● Методика постмониторинга изменений</li> </ul>

---

## 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\*](#)