

Встраивание инструментов контроля экономической эффективности в методологию управления ИТ проектом

Павел Алферов, Директор Департамента знаний, информации и методологии АНО «Оргкомитет «Сочи 2014»

ноябрь 2011

Содержание

- ПРОЕКТНАЯ МЕТОДОЛОГИЯ
- ГОСТ Р «ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ.
ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТОМ»
- ПРИМЕР ТНК-ВР
- ПРИМЕР ВР

Методология

Что должна содержать методология

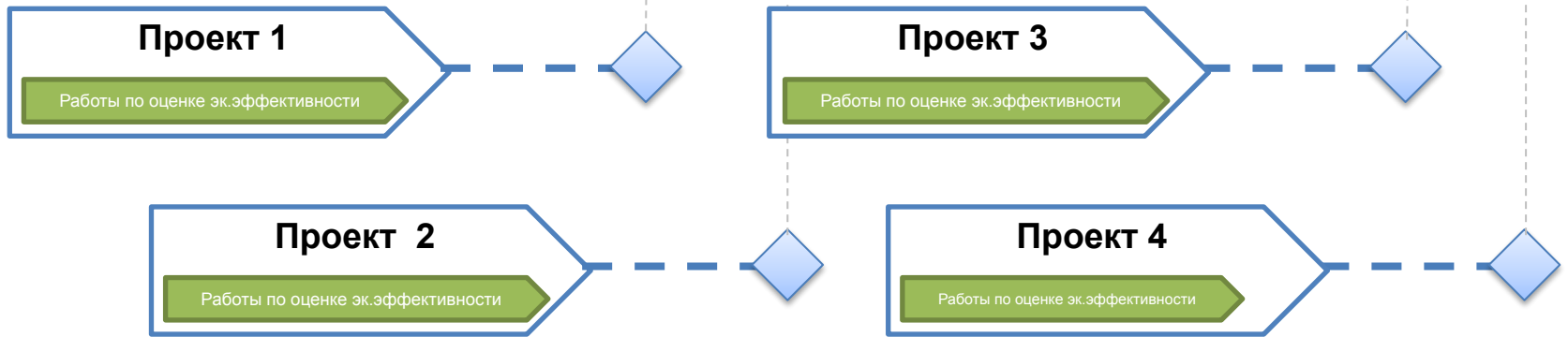
- Глоссарий
- Основные термины и определения
- Определение проекта, признаки выделения проекта
- Классификацию проектов
- Жизненный цикл проекта
- Описание основных ролей
- Документы проекта
- Встречи и совещания
- Процессы управления проектом
- Система отчетности
- Шаблоны документов



Где должна найти
отражение тема оценки
эффективности

Вне проекта

Контроль результатов



Контроль экономической эффективности не может быть только частью проекта. Он должен стартовать в рамках проекта и иметь продолжение вне его

PMO

Наиболее мощный и универсальный механизм контроля экономической эффективности в рамках проектного управления – создание проектного офиса (Project management office, PMO)



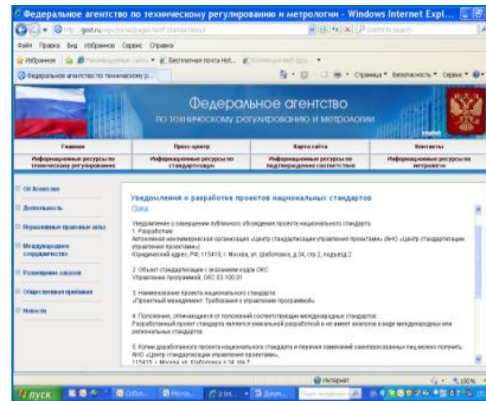
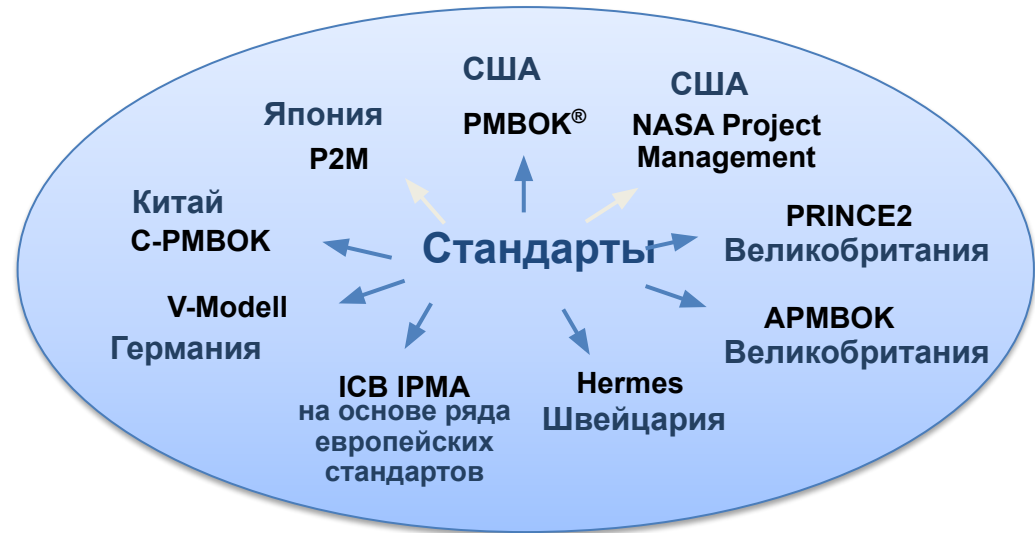
**ГОСТ Р «ПРОЕКТНЫЙ
МЕНЕДЖМЕНТ. ТРЕБОВАНИЯ К
УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТОМ»**

Национальная стандартизация

Международные стандарты

ГОСТы по управлению проектами, программами и портфелями

- Разработаны и переданы в федеральное агентство по техническому регулированию
- Ожидается выход в 2011 г.



О стандарте

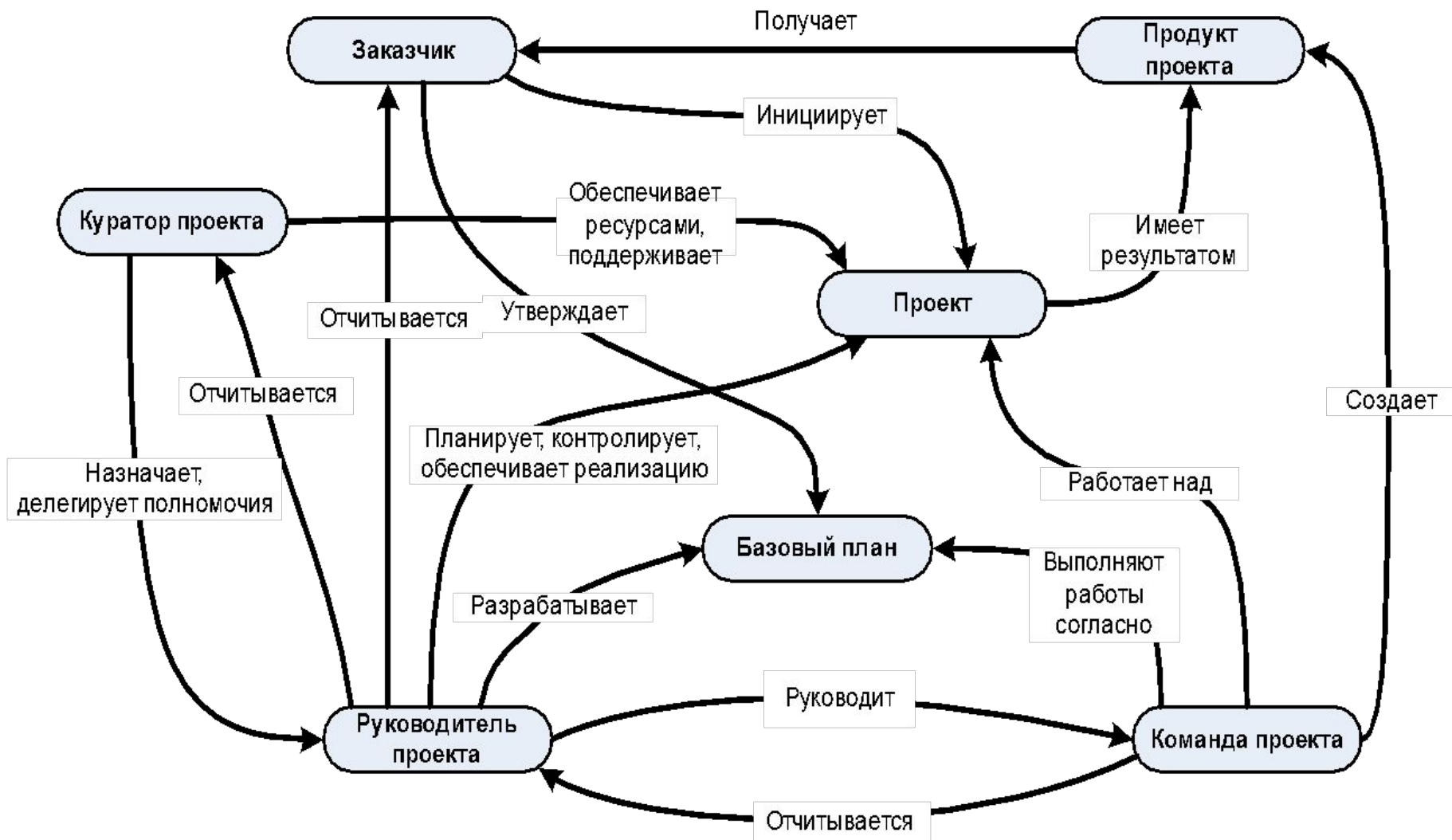
- Стандарт **устанавливает требования к управлению проектом** для обеспечения эффективного достижения целей проекта
- Требования настоящего стандарта **распространяются на управление любыми проектами** и могут быть применены для проектов, реализуемых юридическими или физическими лицами.
- Проекты могут осуществляться на договорной основе или быть реализованы внутри организации.



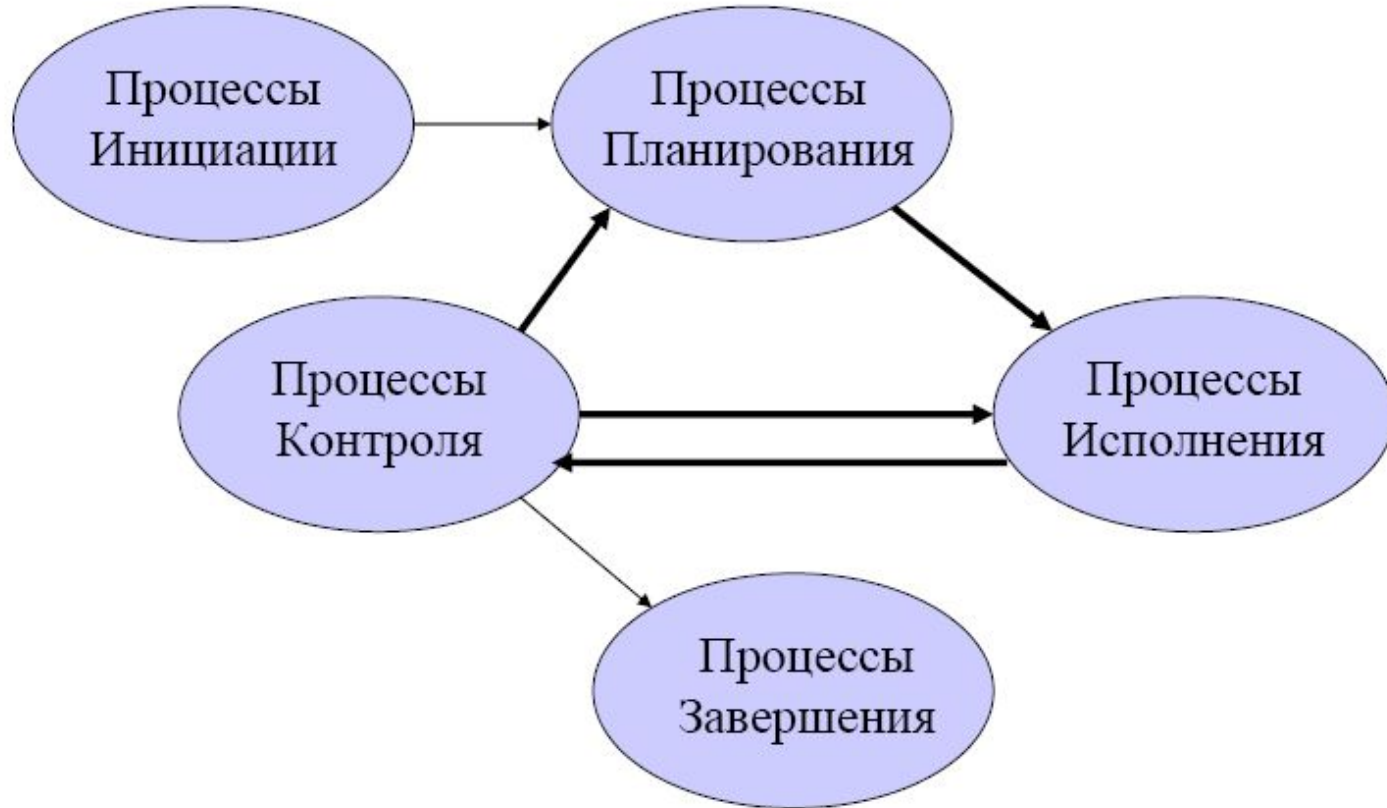
Типичные роли

- Проектный подход подразумевает в обязательном порядке выделение отдельной организационной структуры для управления проектом
- Она может в значительной степени различаться в зависимости от специфики и окружения проекта, но в каждом проекте должны быть определены следующие роли:
 - **заказчик проекта** - физическое или юридическое лицо, которое является владельцем результата проекта и, соответственно, формулирует требования к нему
 - **куратор проекта** - лицо, ответственное за обеспечение проекта ресурсами и осуществляющее административную, финансовую и иную поддержку проекта
 - **команда проекта** – совокупность лиц, групп и организаций, объединенных во временную организационную структуру для выполнения работ проекта
 - **руководитель проекта** - лицо, осуществляющее управление проектом и ответственное за результаты проекта

Общая схема

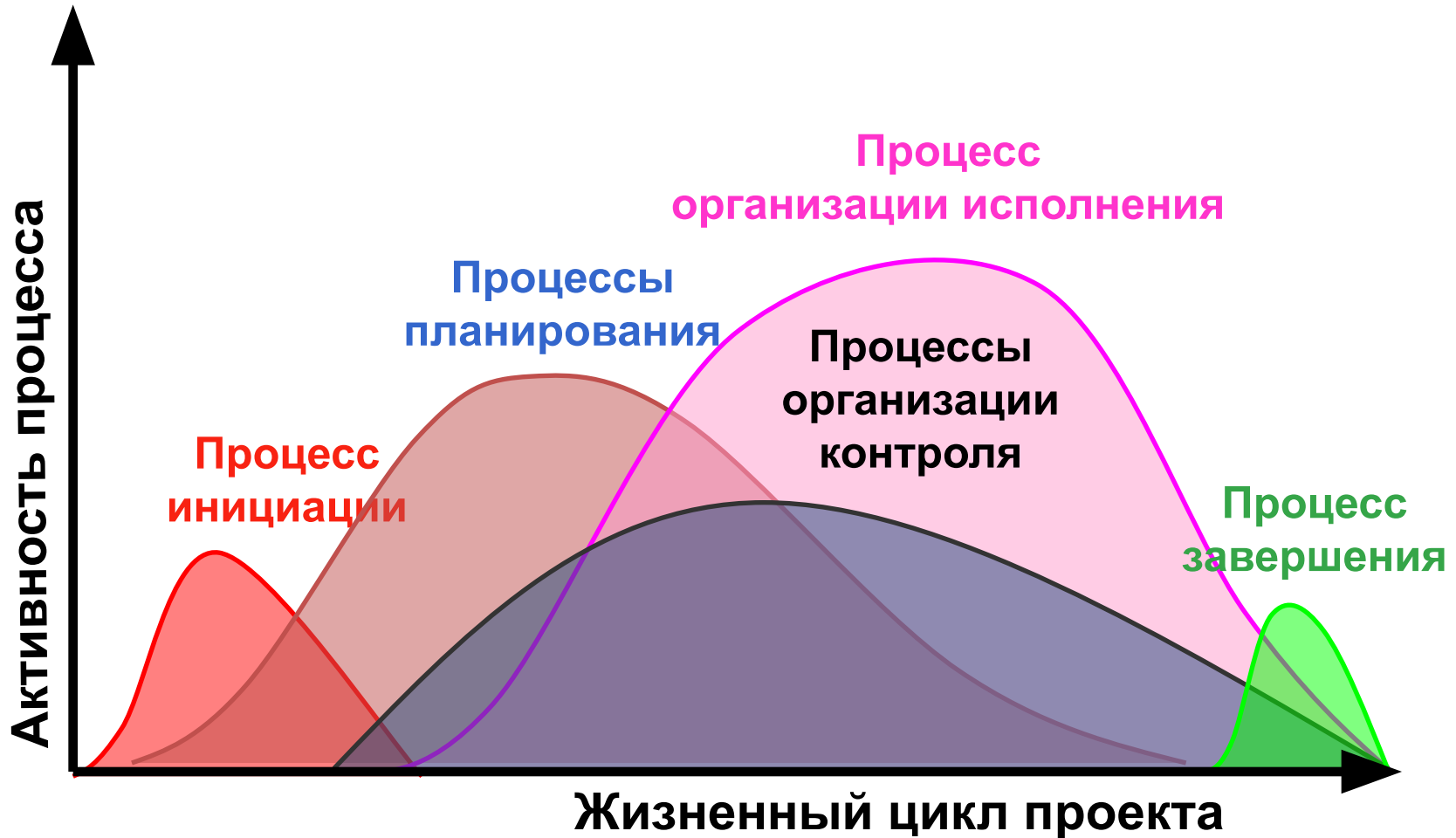


Группы процессов управления



Управление проектом включает совокупность процессов инициации, планирования, организации исполнения, контроля и завершения проекта.

Активность процессов управления в жизненном цикле

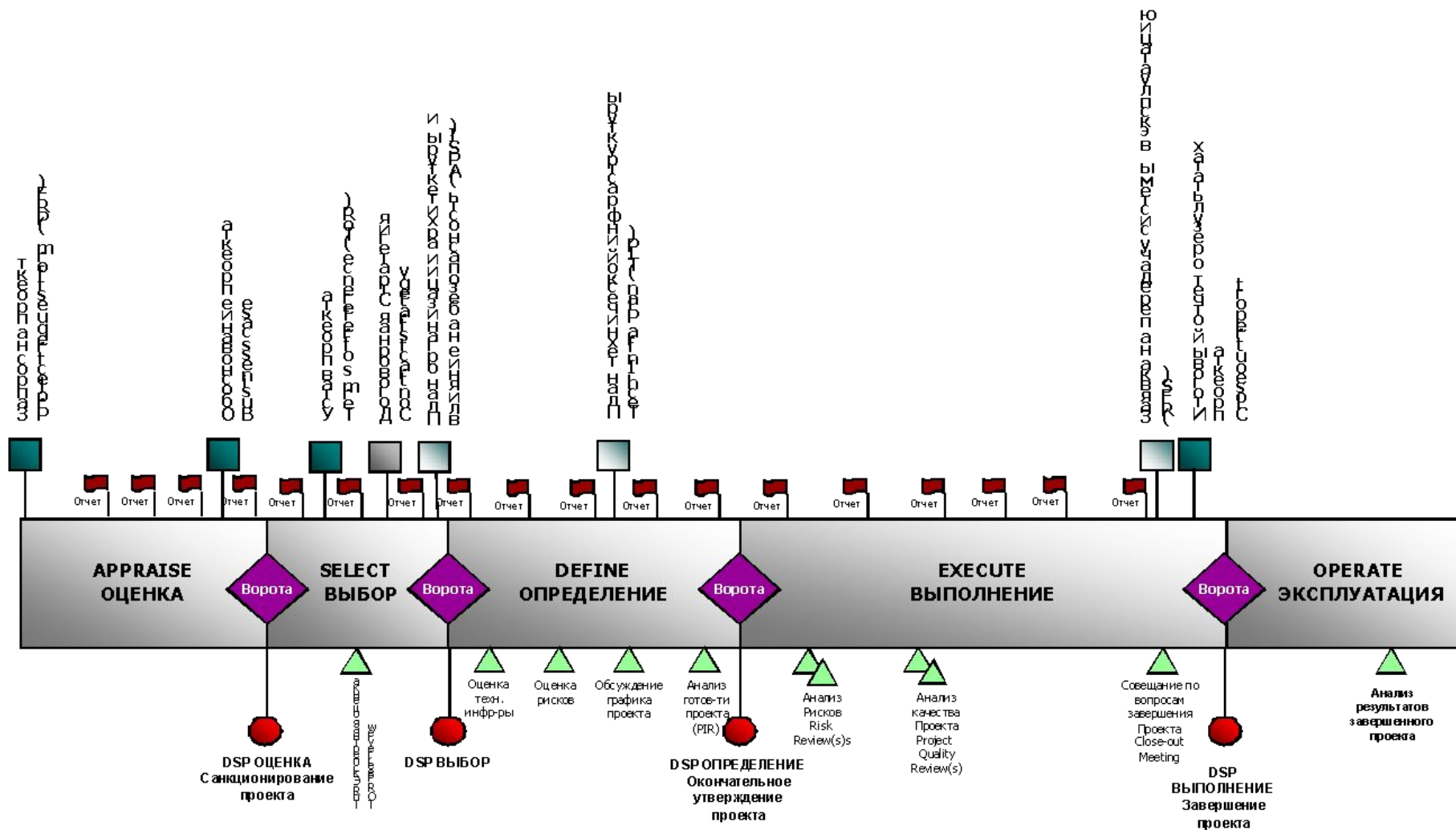


Все процессы проекта по ГОСТ



Пример ВР/ТНК-ВР

Процесс CVP



ШАБЛОН ОБОСНОВАНИЯ ПРОЕКТА (BUSINESS CASE TEMPLATE)

НАЗВАНИЕ И ПУТЬ ДОКУМЕНТА: *Business Case RUS.doc*

ВЕРСИЯ ДОКУМЕНТА: *1.4 RUS*

ДАТА: *27 Февраля 2005*

АУДИТОРИЯ: *Менеджеры проектов, БИМы, Гейткилеры,
Ответственные по проекту (SPA)*

РЕЗЮМЕ:

Уровень детализации информации определяется составителем, например для небольших проектов NPV можно не рассчитывать. При заполнении Обоснования этот лист должен быть удален.

Данный шаблон задает формат представления информации для лиц, принимающих решения. Документ не должен превышать двух-трех страниц. Дополнительная информация может быть вынесена в приложения.

История исправлений

Version	Date	Comment	By	Approved
5	11-Mar-97	<i>Copied from the Aberdeen server</i>	<i>NM</i>	<i>DGW</i>
6	14-Mar-97	<i>Modified for local needs</i>	<i>NM/DGW</i>	<i>DGW</i>
7	29-Nov-97	<i>For launch of new Intranet pages</i>	<i>DGW</i>	<i>DSW</i>
8	12-Apr-00	<i>Modified for DBO needs</i>	<i>LMc</i>	<i>DGW</i>
1.RUS	13-Янв-04	<i>Перевод на русский язык</i>	<i>Алферов</i>	
1.1.RUS	08-Апр-04	<i>Стилистические правки</i>	<i>Задорожнюк</i>	
1.2.RUS	11-Май-04	<i>Подписи перенесены на титульный лист</i>	<i>Алферов</i>	
1.3.RUS	10-Ноя-05	<i>Изменен раздел по Инвест Аналізу и добавлено Приложение 1</i>	<i>Алферов</i>	
1.4.RUS	27-Фев-05	<i>Приложение 1 поправлено по согласованию с ПУЭД.</i>	<i>Алферов</i>	

ПРИМЕЧАНИЕ: Текст, выделенный курсивом, является комментарием. Автор документа должен скопировать шаблон, удалить все комментарии и внести текст, относящийся к проекту.

Пример ВР



Digital & Communications Technology

DCT Benefits Management – Process Overview

12th May 2004

Benefits Management - Objectives

- Assure delivery of benefits by:
 - Aligning **benefits and costs** with program deliverables
 - Identifying the **owner** accountable to deliver each benefit
 - Showing the **assumptions** made to estimate the benefits
 - Showing how expected benefits can be **measured**
 - Planning the **actions** needed to ensure benefits are realised
 - Ensuring **costs** to realise benefits are in the budget
 - Periodically **ensuring** that benefits are [still] realisable
 - Identifying **additional** opportunities as subject expertise grows

Benefits Management - Identification

EMDC Example:

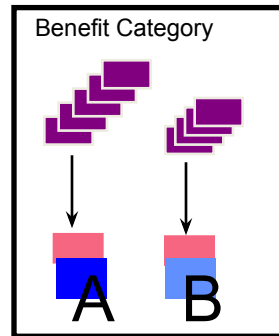
Category	Value	\$Harvest
Direct, Hard, Tangible	Measurable \$ value or units, e.g. reductions in operations costs	\$20m
Indirect, Soft, Intangible	Subjective \$ value e.g. License to operate, improved performance, improved security, faster rollout of ERP systems, Disaster Recovery, improved SLA and KPI measures...	\$50m?
High Value Opportunities	Executive level e.g. Speed of integrating acquired company or new organisation model...	\$bn?

Benefits Process (1)

Data Gathering

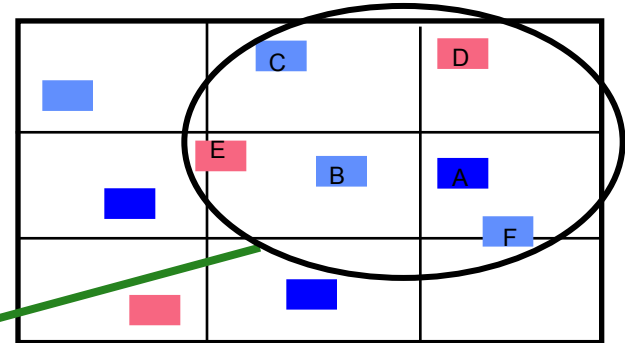


Grouping



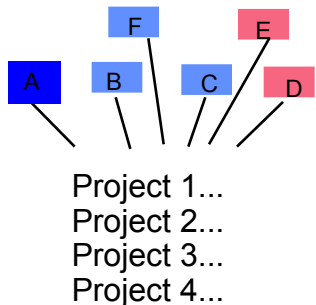
Potential Value

High
Medium
Low



Low (OC) (WC) Medium (WI) High Deliverability

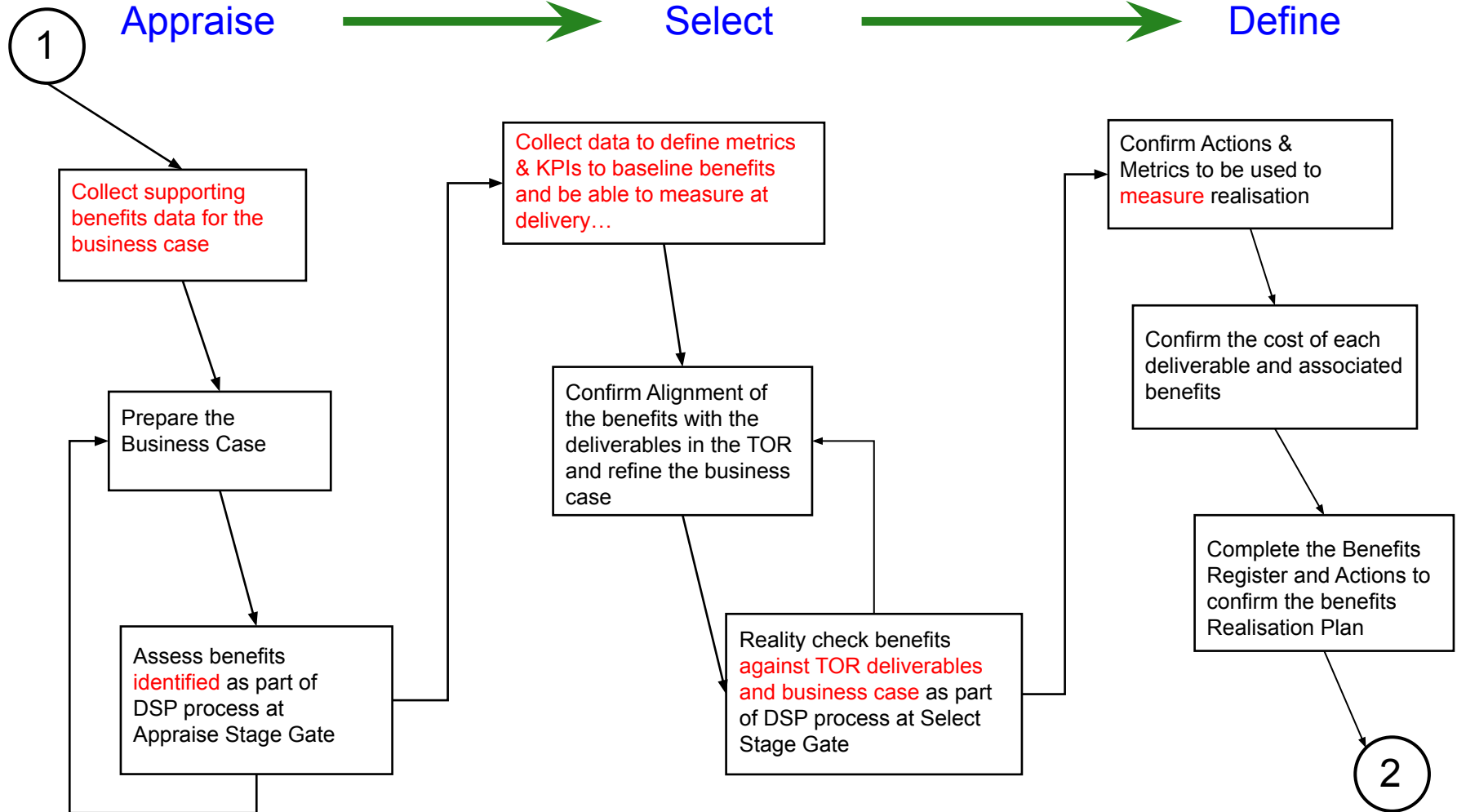
Identify Deliverables & Program of Work



Manage Program

Program	Project	Benefit	PM
MDC	EMDC	A,C, F,D,B	PC
MDC	USMDC	A,C, F,E	KH
MDC	AMDC	A,C,F,D,E	TBC

Benefits Process (2)



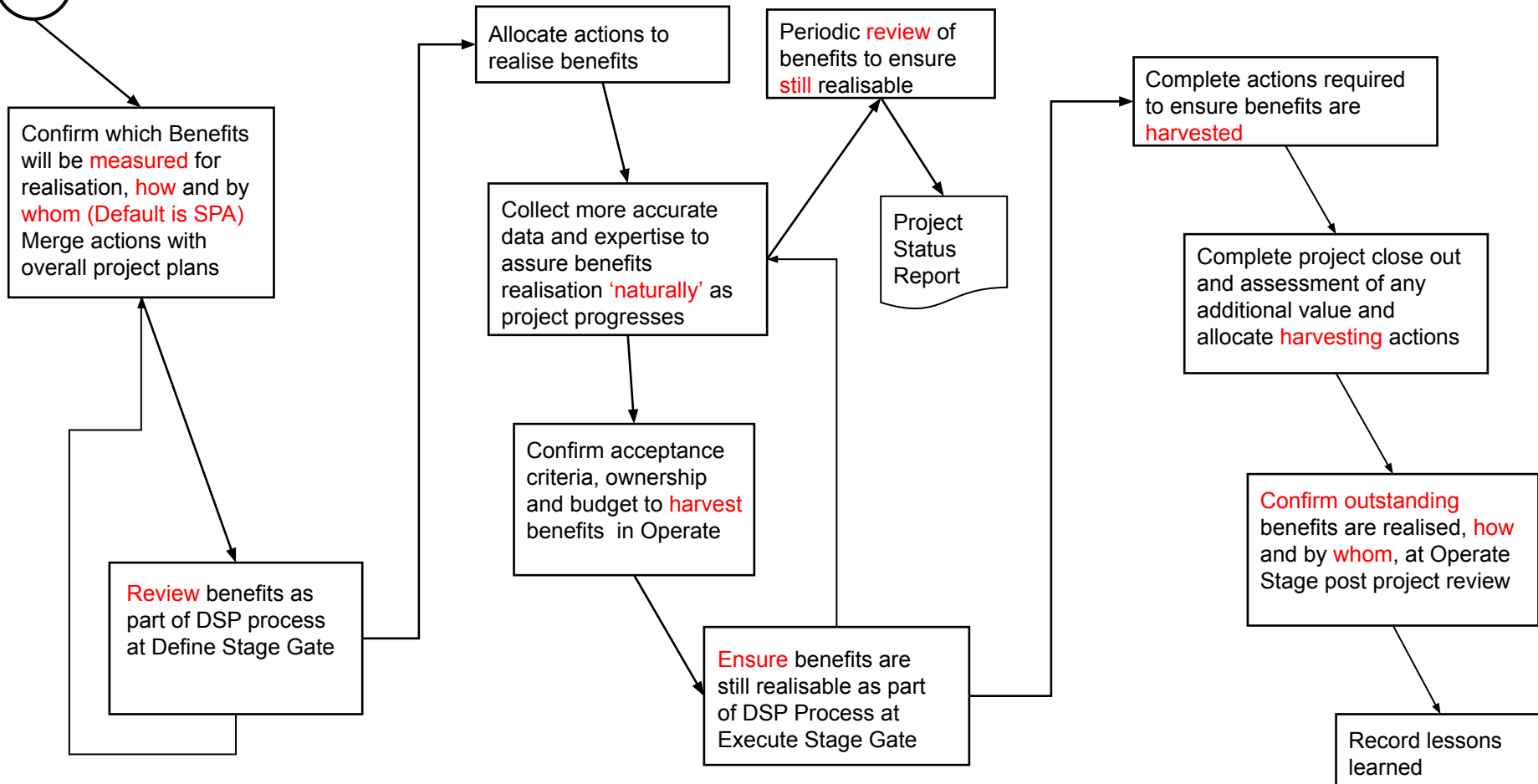
Benefits Process (3)

Define

Execute

Operate

3



ПРИЛОЖЕНИЕ. Процессы ГОСТ

Процесс инициации проекта

- **Цель процесса:** формальное открытие проекта.
- **Выходы процесса:** определены и документированы следующие параметры проекта:
 - наименование проекта;
 - причины инициации проекта;
 - цели и продукты проекта;
 - дата инициации проекта;
 - заказчик проекта;
 - руководитель проекта;
 - куратор проекта.

Процессы планирования.

1. Процесс планирования содержания проекта

- **Цель процесса:** определение требований проекта и состава работ проекта.
- **Выходы процесса:**
 - требования к проекту со стороны заказчика, других заинтересованных сторон проекта, а также законодательства и нормативных актов определены, проанализированы на предмет возможности их выполнения, согласованы с заказчиком проекта и документированы;
 - определены, согласованы с заказчиком и документированы ключевые данные по продукту проекта, а именно:
 - а) назначение, свойства и характеристики продукта;
 - б) критерии и методы приемки продукта проекта и его составных частей;
 - с) допущения и исключения, касающиеся продукта проекта;
 - определены, согласованы с заказчиком и документированы работы проекта, а также допущения и исключения, касающиеся работ проекта

Процессы планирования.

2. Процесс разработки расписания проекта

- **Цель процесса:** определение дат начала и окончания работ проекта, ключевых событий, этапов и проекта в целом.
- **Выходы процесса:**
 - определены взаимосвязи между работами проекта;
 - проведена оценка длительности работ проекта;
 - определен и утвержден график привлечения ресурсов, необходимых для выполнения проекта в срок;
 - определено и документировано расписание* проекта;
 - утвержден базовый календарный план проекта

* *расписание проекта (календарный план): Плановые даты исполнения работ и контрольных событий проекта.*

Процессы планирования.

3. Процесс планирования бюджета проекта

- **Цель процесса:** определение порядка и объема обеспечения проекта финансовыми ресурсами.
- **Выходы процесса:**
 - определена и документирована структура статей бюджета проекта, позволяющая контролировать затраты на проект в ходе его реализации;
 - определена плановая стоимость всех ресурсов проекта (материальных и людских) с учетом всех известных ограничений на их использование;
 - определена стоимость выполнения работ проекта;
 - утвержден базовый бюджет проекта;
 - определен и документирован порядок поступления денежных средств в проект.

Процессы планирования.

4. Процесс планирования персонала проекта

- **Цель процесса:** определение порядка обеспечения проекта человеческими ресурсами.
- **Выходы процесса:**
 - определены и документированы роли участников проекта, их функции и полномочия;
 - определен численный и квалификационный состав команды проекта, а также требования к условиям труда;
 - персонально определены основные члены команды проекта.

Процессы планирования.

5. Процесс планирования закупок в проекте

- **Цель процесса:** определение порядка и объема обеспечения проекта продукцией и услугами, приобретаемыми у сторонних организаций.
- **Выходы процесса:**
 - проведен анализ необходимости закупки продукции и услуг для достижения целей проекта;
 - в случае, если по результатам анализа принято решение о целесообразности закупок продукции и/или услуг в проекте, то:
 - а) определены требования к закупаемой продукции (услугам), в том числе ограничения по стоимости и срокам поставки;
 - б) определены требования к приемке закупаемой продукции (услугам);
 - в) запланированы мероприятия по выбору и оценке поставщиков на основе определенных критериев.

Процессы планирования.

6. Процесс планирования реагирования на риски

- **Цель процесса:** определение основных рисков проекта и порядка работы с ними.
- **Выходы процесса:**
 - выявлены и документированы риски проекта;
 - проведены оценка и ранжирование по вероятности и степени влияния на результат проекта всех идентифицированных рисков;
 - разработаны мероприятия по изменению вероятности и степени влияния наиболее значимых рисков, а также созданы планы реагирования на случай возникновения таких рисков;
 - учтены результаты разработки упреждающих мероприятий по реагированию на риски в связанных с ними планах.

Процессы планирования.

7. Процесс планирования обмена информацией

- **Цель процесса:** определение порядка обмена информацией между лицами, участвующими в реализации проекта и заинтересованными в результатах проекта.
- **Выходы процесса:**
 - определены все участники информационного обмена, а также их потребности в информации;
 - определены методы и средства распространения информации по проекту;
 - определена процедура разработки, согласования, утверждения, распространения проектных документов;
 - определены место и правила хранения информации по проекту.

Процессы планирования.

8. Процесс планирования управления изменениями

- **Цель процесса:** определение порядка работы с изменениями в проекте.
- **Выходы процесса:** определен и документирован процесс работы с изменениями в проекте, а именно:
 - выявление изменений;
 - согласование и утверждение изменений;
 - организация учета версий документов и продуктов проекта;
 - доведение информации об изменениях до заинтересованных сторон.

Процесс организации исполнения проекта

- **Цель процесса:** организация выполнения проекта согласно разработанным планам.
- **Выходы процесса:**
 - выполнены запланированные работы;
 - получены продукты проекта;
 - изменения осуществлены согласно принятым в проекте правилам;
 - выполнены намеченные корректирующие и предупреждающие действия;
 - актуализированы документы по управлению проектом.

Процесс контроля исполнения проекта

- **Цель процесса:** проверка соответствия процессов и продукта проекта установленным требованиям
- **Выходы процесса:**
 - документированы результаты регулярной проверки состояния проекта, в частности, отклонения от планов, и проанализированы с целью определения причин отклонений;
 - произведена оценка соответствия продукта проекта требованиям к нему;
 - сформированы корректирующие и предупреждающие действия по результатам проверки;
 - отчеты о выполнении работ проекта соответствуют утвержденной системе отчетности по проекту.

Процесс завершения проекта

- **Цель процесса:** формальное закрытие проекта.
- **Выходы процесса:**
 - проведена и документально оформлена приемка продукта проекта заказчиком;
 - проведено закрытие всех договоров по проекту (в случае их наличия);
 - документировано окончание проекта;
 - сформирован архив проекта;
 - команда проекта и основные заинтересованные стороны проинформированы об окончании проекта.