



Экономический результат ИТ-проекта

Определение, достижение,
МОНИТОРИНГ

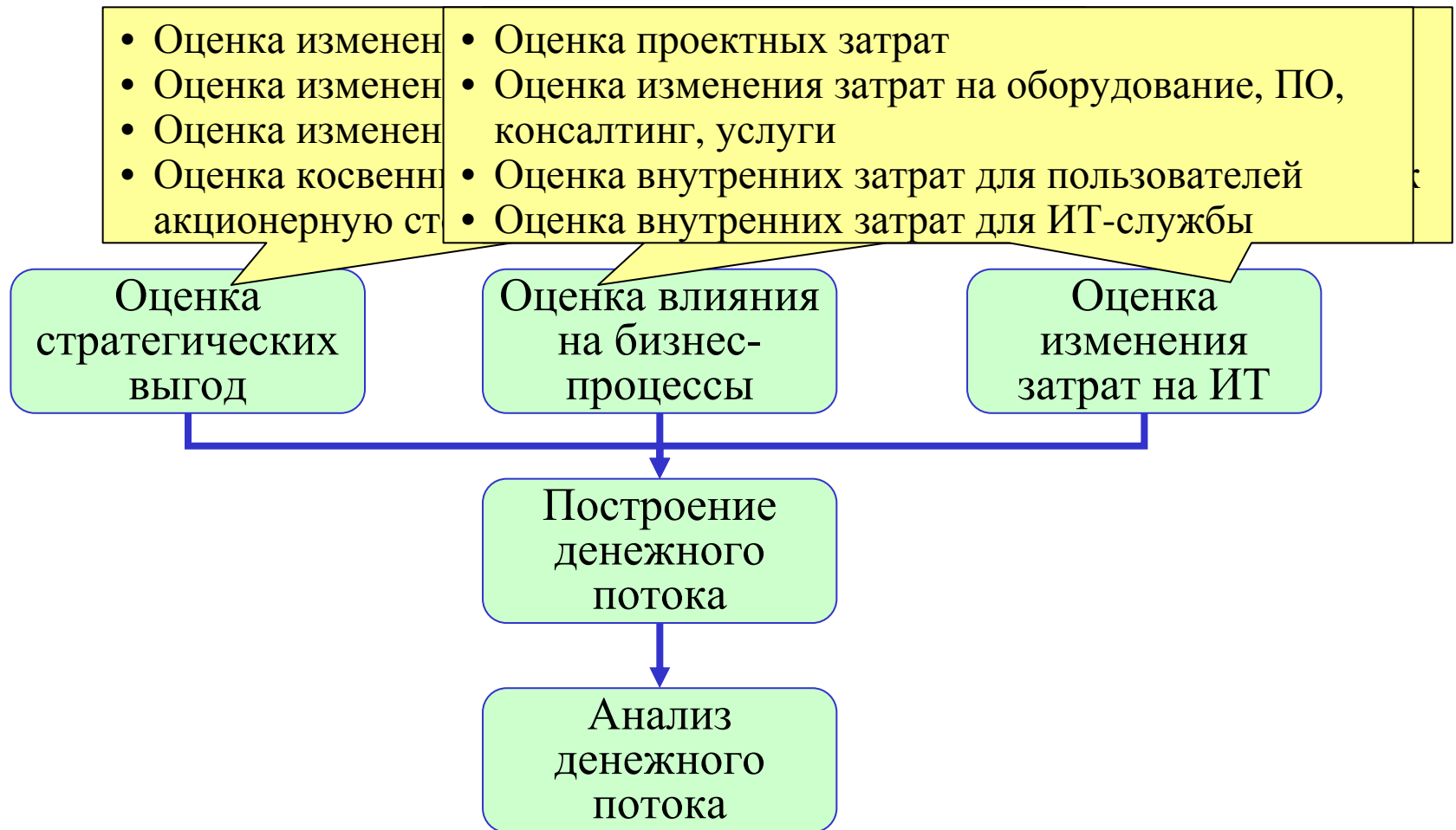


Содержание

- Определение финансового результата
- Многокритериальное измерение результата
- ИТ-проект как процедура открытия
- Практические выводы



Анализ денежного потока





Предпосылки и проблемы

Предпосылки

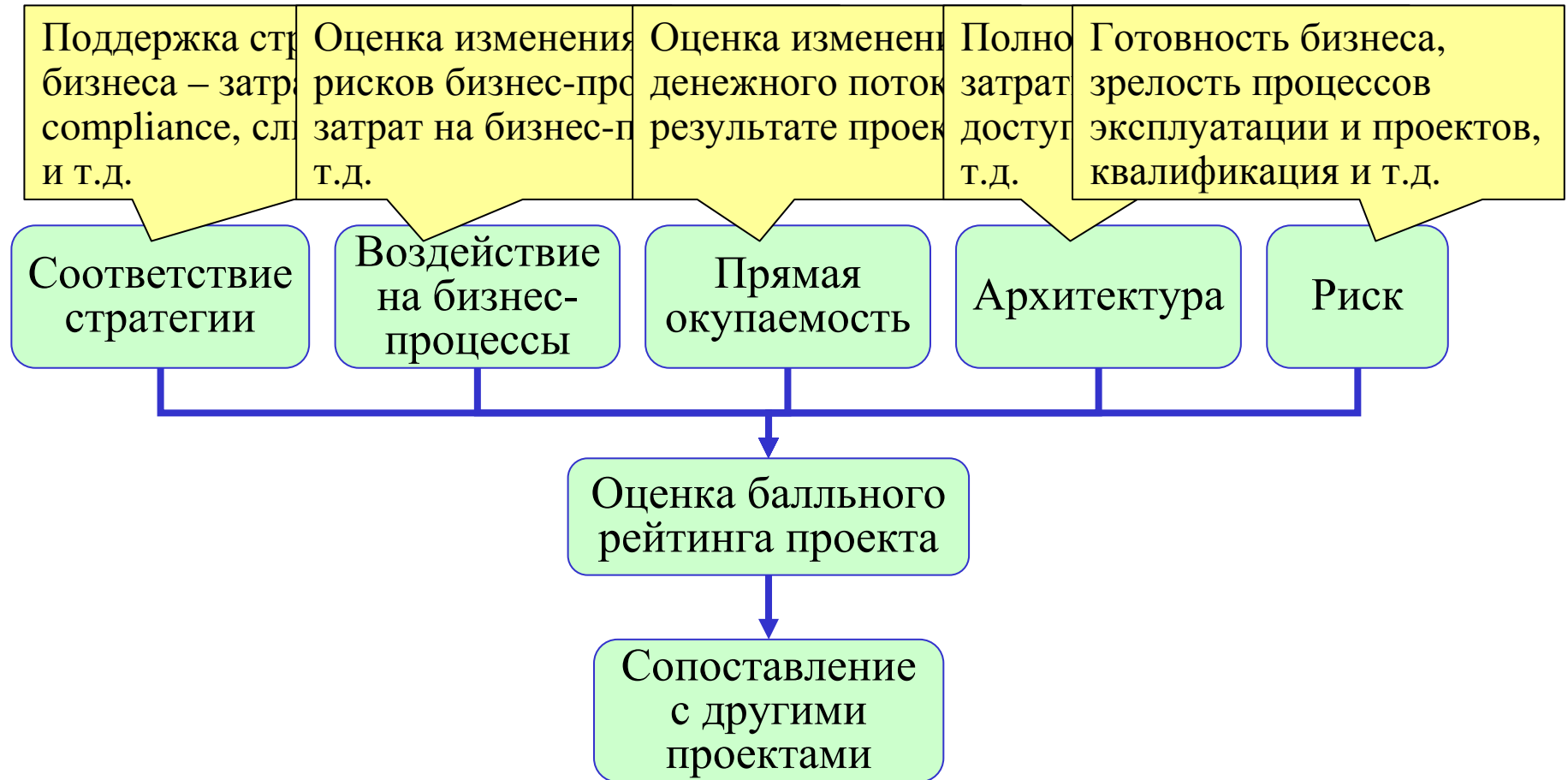
- **Верны для узкого класса проектов, для остальных** Приемлемая точность оценки изменений и их влияния на денежный поток
- **применены** Наличие экономической модели компании
- **ограниченно** Предсказуемая реакция конкурентов и потребителей
- Развитая система управленческого учета
- Знание результатов проекта ex ante

Проблемы

- Экономическая модель компании отсутствует или носит качественный характер
- Реакции конкурентов и потребителей непредсказуемы
- Система управленческого учета отслеживает в лучшем случае затраты
- Результат проекта часто сильно отличается от запланированного



Пример векторного подхода - TVO





Предпосылки и проблемы

Предпосылки

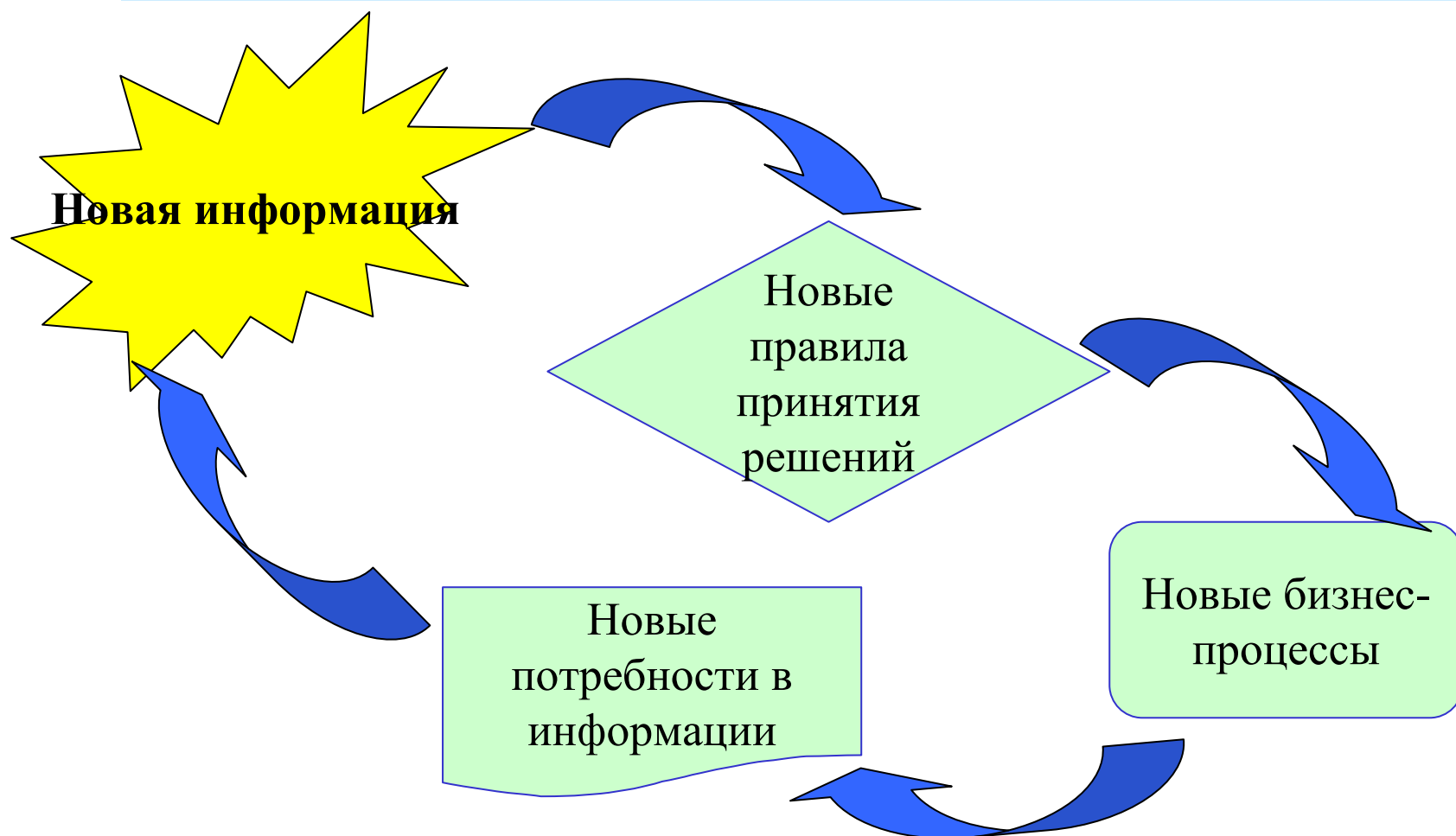
- Приемлемая точность оценки изменений и их влияния на денежный поток
- Достигается за счет использования модели компании
- Учитывается реакция конкурентов и непрозрачности
- Развитая система управленческого учета
- Знание результатов проекта ex ante

Проблемы

- Измерения и их результаты непрозрачны для бизнеса
- ИТ-проекты сравнимы друг с другом лишь условно
- ИТ-проекты несравнимы ни с какими другими проектами
- Результат проекта часто сильно отличается от запланированного



Корневая причина проблемы оценки



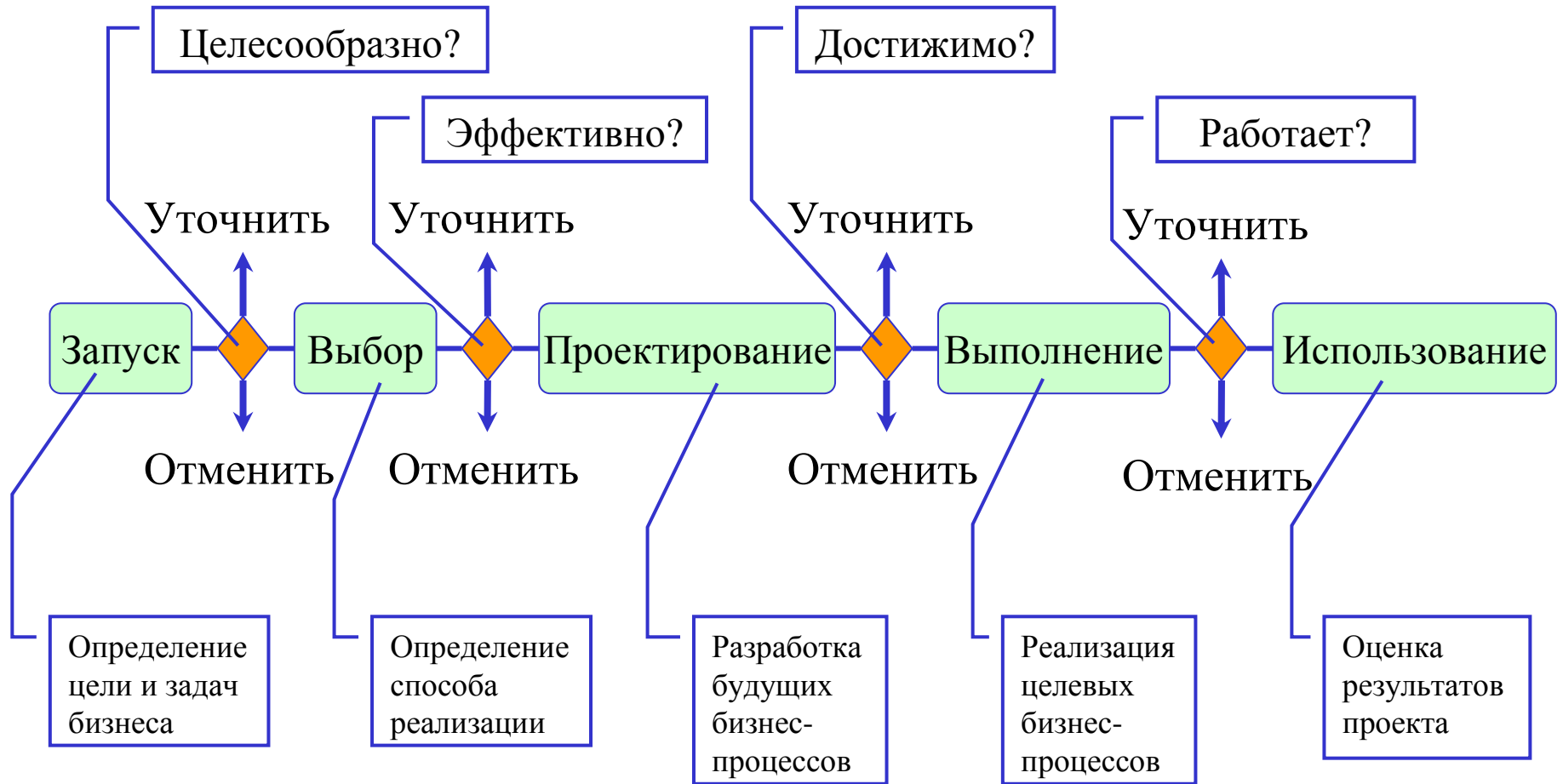


Следствия «процедуры открытия»

- Неопределенность – неотъемлемая черта проекта, существенно меняющего бизнес-процессы
- Неопределенность не может быть описана в терминах вероятности, т.к. неизвестна не только функция распределения исходов, но и сам их набор
- Неопределенность раскрывается только в ходе проектной деятельности – до начала проекта устранить её невозможно
- **Таким образом, необходимы если не методики, то подходы, работоспособные в условиях неопределенности**



Итеративный процесс контроля проектов



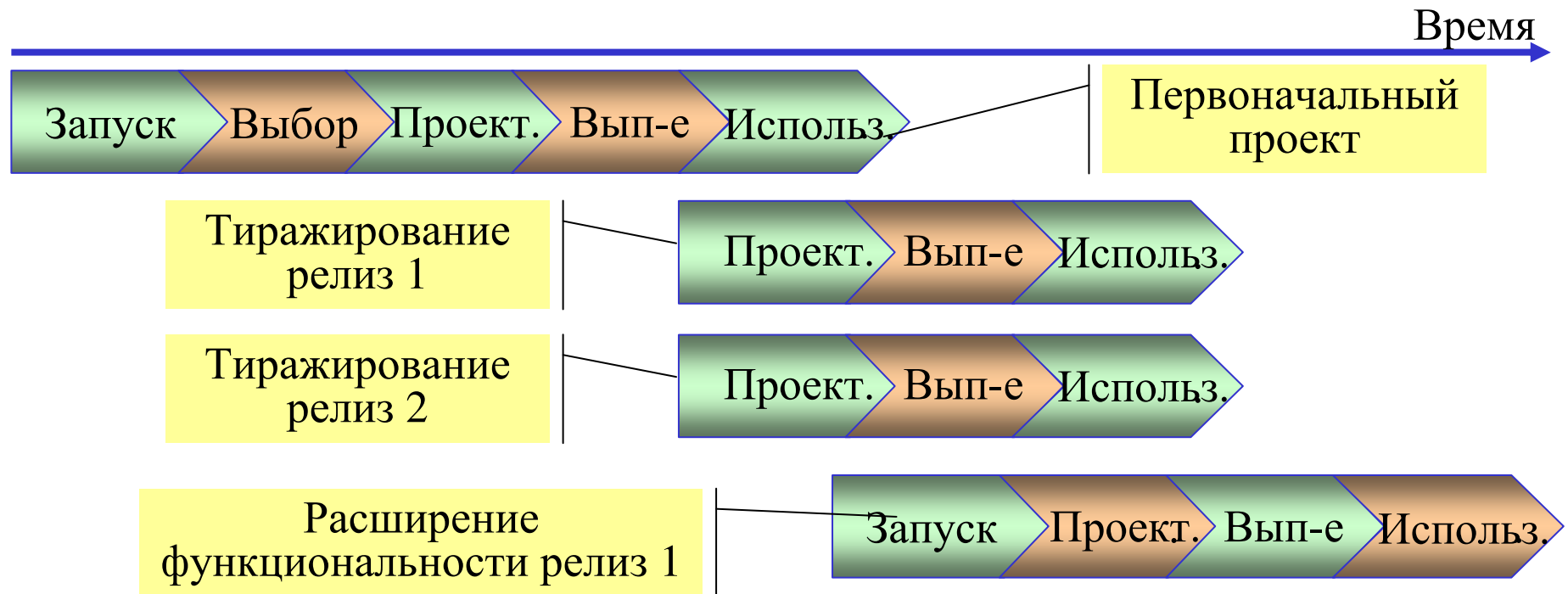


Итеративный процесс контроля проектов - пример





Разбиение проекта на релизы



Условия: управляющие структуры, ресурсы, бюджет



Изменение проектной культуры в сфере ИТ

- Отказ от жесткого «конвейерного» исполнения проектов
- Поощрение инициативы в творческом использовании системы и предоставляемой ей информации
- Ошибки – прежде всего повод для извлечения уроков
- Неожиданные результаты проекта являются не исключением, а нормой и правилом
- Своевременное закрытие проекта – трудный подвиг, а продолжение безнадежного проекта – дорогостоящее малодушие



Границы применения предложенных подходов





Резюме

- Корни проблемы неопределённости - появление новой информации, изменяющей правила бизнеса и бизнес-процессы, которые, в свою очередь, требуют новой информации
- Денежная оценка выгод проекта обусловлена весьма жесткими посылками, справедливыми тем менее, чем более инновационным является проект
- Многокритериальная оценка обеспечивает прозрачность расчетов ценой снижения прозрачности результата
- Если бизнес-процесс меняется существенно, последовательное приближение становится единственно возможным подходом, оценка результата в этом случае выполняется индивидуализированно и преимущественно *ex post*