

РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ УПРАВЛЕНИЯ ИТ-ПРОЕКТАМИ



Описание услуги

Разновидности ИТ-проектов:

- ▶ *Разработка стратегии развития ИТ.*
- ▶ *Разработка ПО.*
- ▶ *Реорганизация ИТ-службы.*
- ▶ *Модернизация ИТ-инфраструктуры.*
- ▶ *Внедрение Service Desk.*
- ▶ *Внедрение процессного подхода в области ИТ.*

Принципиальной особенностью данной услуги является то, что при разработке Методики будет использован уникальный опыт Компании ОТП и ее специалистов, накопленный при локализации, кастомизации и внедрении большого числа ИС мирового уровня (АБС, ERP и др.) в российских компаниях и организациях, а также опыт разработчика собственных решений в том числе крупных долгосрочных проектов (проекты в Федеральном Казначействе, в крупных российских банках).

Основной задачей и результатом проекта будет являться разработка Методики управления ИТ-проектами для целей Заказчика.

В рамках расширения границ проекта ОТП также может взять на себя задачи тиражирования и сопровождения разработанной Методики.

Проект – комплекс действий, состоящий из взаимосвязанных задач, выполняемых организацией для достижения определенных целей в соответствии с бюджетом и календарным планом.

Управление проектом – это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту (PMI).

В условиях роста конкуренции применение технологий управления проектами становится необходимым элементом бизнес-процессов. Сегодня грамотно выстроенная система управления проектами является конкурентным преимуществом, позволяя сокращать время реализации проектов и снижая их стоимость.

Компания ОТП предлагает услугу по разработке Методики управления ИТ-проектами, которая охватывает все основные процессы ИТ-проекта:

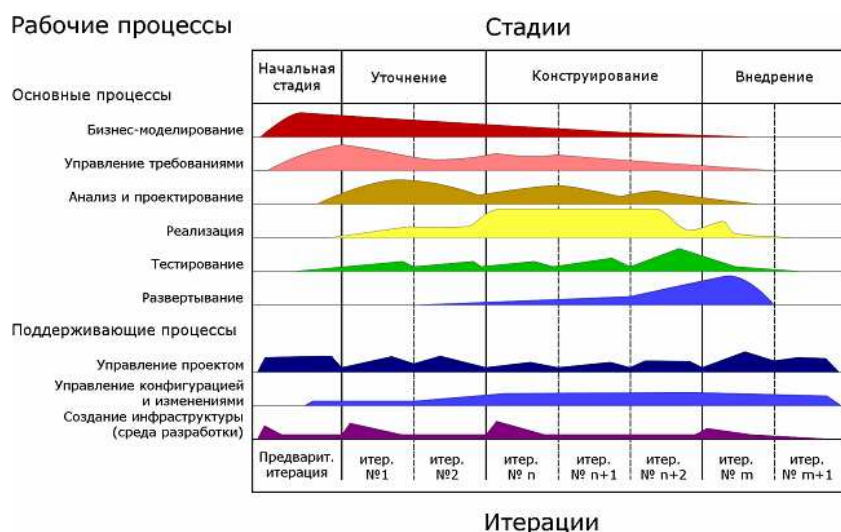
- ▶ *Инициирование* (составление и утверждение проектного контракта, назначение руководителя проекта, определение объема проекта, подготовка и управление документацией проекта).
- ▶ *Планирование* (разделение проекта на отдельные фазы и мероприятия, календарное планирование, составление смет расходов, планирование ресурсов).
- ▶ *Реализация* (выполнение отдельных мероприятий и проекта в целом, учет временных затрат и расходов,, управление потоком документации).
- ▶ *Контроль* хода реализации проекта (непрерывное сравнение фактических проектных показателей с плановыми – контроль бюджета, контроль работ проекта, документация проекта, принятие корректирующих мер).
- ▶ *Отчетность* (отчеты об актуальном статусе отдельных мероприятий проекта с точки зрения сроков и расхода бюджетных средств, отчеты о расходах, отчеты о ходе выполнения отдельных проектов).
- ▶ *Управление рисками* (идентификация и регистрация рисков, категоризация и приоритезация рисков, анализ и мониторинг рисков, измерение рисков, формирование отчетности по рискам).
- ▶ *Завершение* (передача результатов проекта Заказчику).

Подход к разработке Методики

В рамках подготовки Методики разрабатываются:

- ▶ Механизмы планирования ИТ-проектов.
- ▶ Механизмы приоритизации ИТ-проектов.
- ▶ Механизмы мониторинга рисков ИТ-проектов.
- ▶ Механизмы измерения деятельности, связанной с ИТ-проектами.
- ▶ Механизмы мониторинга и внутреннего контроля ИТ-проектов.
- ▶ Механизмы построения системы управленческой отчетности по ИТ-проектам.

Специфика проектной деятельности Заказчика определяет тип организационной структуры управления проектами (функциональная, матричная, проектная).



В зависимости от специфики проектной деятельности Заказчика при разработке Методики за основу может быть взята одна из моделей жизненного цикла разработки ПО (каскадная, итерационная, спиральная).

В рамках разработки Методики рассматриваются процедуры идентификации проектных и системных рисков, а также системы их контроля:

▶ Проектные риски – возможные проблемы, которые могут возникнуть как на этапе осуществления проекта, так и после введения ИС в эксплуатацию (например, система не отвечает требованиям пользователя, плохое качество результатов, задержки в реализации проекта, превышение сметы расходов, последствия для других проектов).

▶ Системные риски – возможные проблемы, которые могут возникнуть после введения ИС в эксплуатацию (например, некорректные данные после миграции, недостаточный уровень безопасности, низкая производительность).

Примеры контроля для снижения проектных рисков:

▶ *Правила, касающиеся управления проектами (стандарты и лучшие практики).*

▶ *Организационная структура (поддержка руководства, механизм мониторинга и порядок отчетности, информация и коммуникации).*

▶ *Документация и изготовление продукта (требования к системе, план проекта, планы испытаний, системная документация).*

▶ *Специальные ИС для построения диаграмм и управления ресурсами.*

▶ *Управление проектными рисками (оценка рисков, меры по снижению рисков, мониторинг рисков).*

▶ *Работа с поставщиками (оценка и выбор поставщиков, контракты, мониторинг качества работ).*

Примеры контроля для снижения системных рисков:

▶ *Функциональность (требования, контроль информации при миграции данных, сценарии тестирования).*

▶ *Высокая надежность и конфиденциальность (контроль доступа, разделение обязанностей, уровни безопасности).*

▶ *Доступность (превентивные меры, SLA, резервные планы).*

Используемые стандарты и практики

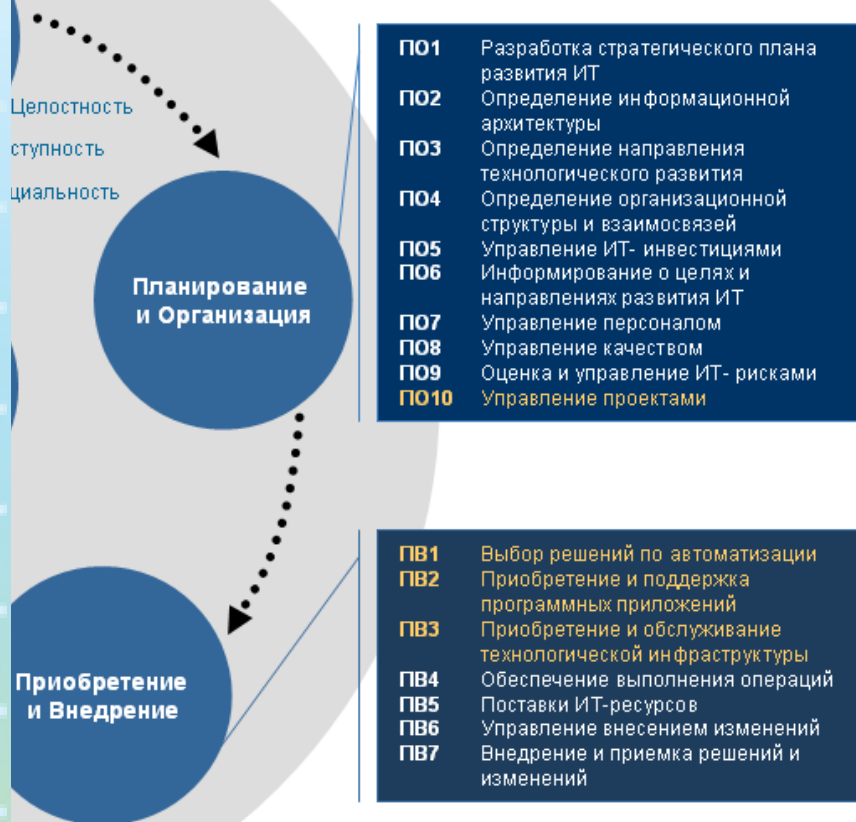


Большинство известных стандартов управления проектами (PMI, PRINCE2), в части методологии, имеют в своем основании документы общего характера (“рамочные” документы), которые изначально не могут учитывать специфику деятельности организации. Более того, отдельный проект, как правило, включает в себя целый ряд взаимосвязанных и вместе с тем относительно независимых проектов.

В то же время рамочные стандарты часто не учитывают комплексный характер проектов.

Таким образом, необходима адаптация рамочных стандартов под конкретный проект с последующим развитием методологии до корпоративного стандарта управления проектами.

Структура COBIT



В рамках подготовки Методики особый интерес представляют этапы “Планирование и Организация” и “Приобретение и внедрение”: процессы ПО10, ПВ1, ПВ2, ПВ3 (COBIT).

При разработке ПО используется модель жизненного цикла RUP (Rational Unified Process) и модель ISO 12207.

ГОСТ 34.601 устанавливает стадии и этапы создания автоматизированных систем.



На основе COSO Framework и COBIT разрабатывается система контроля хода реализации ИТ-проектов, и на основе COSO ERM и Risk IT – система управления рисками. На основе моделей CMMI и ISO 15504 оцениваются уровни зрелости программной инженерии.

Проект разработки Методики состоит из следующих базовых этапов:

1. Организация и планирование

- ▶ Подготовка Плана управления проектом.
- ▶ Подготовка шаблонов итоговых результатов.
- ▶ Формирование проектной команды.

2. Аудит проектной деятельности Заказчика

- ▶ Осуществляется анализ существующих регламентов Заказчика в области проектного управления, а также смежных областей – ИТ, управления рисками, внутреннего контроля, обеспечения информационной безопасности, разработки и тестирования ПО.
- ▶ Проводится цикл интервью по предметной области с руководством и ключевыми экспертами Заказчика.
- ▶ Определяются уровни зрелости проектного управления Заказчика в области ИТ.
- ▶ Осуществляется идентификация и приоритезация рисков проектного управления в области ИТ.

3. Разработка Методики управления ИТ-проектами

- ▶ Разрабатывается механизм приведения в соответствие целей ИТ-проектов с бизнес-целями и ИТ-целями.
- ▶ Разрабатывается организационная структура проекта.
- ▶ Разрабатывается механизм календарного планирования, планирования ресурсов и бюджета ИТ-проекта.
- ▶ Разрабатывается механизм сбора и согласования требований к ИС.
- ▶ Разрабатывается механизм проведения выбора/тендера ИС.
- ▶ Разрабатывается эталонная модель жизненного цикла разработки ПО.
- ▶ Разрабатываются контрольные процедуры и процедуры мониторинга проектного управления в области ИТ.
- ▶ Разрабатывается эталонная модель зрелости проектного управления Заказчика в области ИТ.
- ▶ Разрабатываются критерии, показатели и метрики для измерения проектной деятельности в области ИТ.

4. Внедрение Методики управления ИТ-проектами на опытном участке

- ▶ Осуществляется внедрение Методики на опытном участке Заказчика.
- ▶ Осуществляется корректировка и передача Методики.

Структура этапов работ проекта может зависеть от следующих параметров проекта:

- ▶ Масштаб.
- ▶ Организационная структура.
- ▶ Объем заказных разработок.
- ▶ Бизнес-контекст.
- ▶ Предшествующий опыт.

Неправильный выбор проектного решения несет в себе следующие последствия:

- ▶ Сложное решение – долгая настройка, проблемы с поддержкой и обучением.
- ▶ Новое решение – отсутствие компетенций, ограниченная функциональность, высокие риски.
- ▶ Дорогое решение – дорогие лицензии, обучение, внедрение и поддержка.

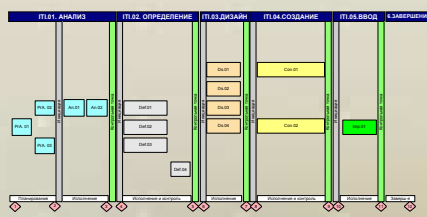
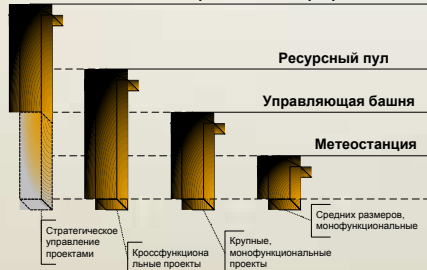
При реализации сложных и масштабных ИТ-проектов целесообразно использование аутсорсинга по следующим причинам:

- ▶ Доступ к более квалифицированным ресурсам.
- ▶ Доступ к более дешевым ресурсам.
- ▶ Отказ сотрудников Заказчика от непрофильных видов деятельности, концентрация на ключевых компетенциях.

Результаты работ



Стратегический программный



Имя: _____ Дата: ____/____/____

Наименование группы: _____ ФИО инициатора и заказчика:

Имя: _____

Объем / Бюджет / Период времени / Другое (Выборочно из перечисленного)

Описание компании:

Важные из результатов и отчетные материалы проекта:

Обоснование:

Подпись члена группы проекта:

Инициатор/исполнитель согласен с тем, что предлагаемое наименование и воздействие – наиболее полное и точное из возможных в данном случае.

Лидер группы: БП _____ Дата _____ Лидер группы: ИТ _____ Дата _____

Член команды _____ Дата _____

Подпись руководителя проекта:

Инициатор/исполнитель согласен с тем, что предлагаемое наименование объема работ, цели и результаты и отчетные материалы проекта будут соответствовать образцу перечисленного.

Директор проекта _____ Дата _____ ИТ Директор проекта _____ Дата _____

Менеджер проекта от Исполнителя _____ Дата _____ Менеджер проекта от Заказчика _____ Дата _____

Сопутчик по проекту _____ Дата _____ Член Руководящего совета _____ Дата _____

Уровень влияния	РИСК	ВЛИЯНИЕ и ПОСЛЕДСТВИЯ	ВЕРОЯТНОСТЬ НАСТУПЛЕНИЯ и ПРИЧИНЫ
Высокий	«В высшей степени опасное описание риска»	«Влияние и последствия этого риска, при условии, если он случится. Затраты»	«Оценка вероятности наступления и обоснование. Причины, способные реализовать данный риск»
Средний			
Низкий			



Результаты работ в разрезе этапов:

1. Организация и планирование

- ▶ План управления проектом.
- ▶ Шаблоны итоговых результатов.
- ▶ План обеспечения качества.
- ▶ План управления рисками.
- ▶ Бюджет проекта.

2. Аудит проектной деятельности Заказчика

- ▶ Структурированная информация в области проектного управления, ИТ, управления рисками, внутреннего контроля, обеспечения ИБ, разработки и тестирования ПО.
- ▶ Модель текущих уровней зрелости проектного управления Заказчика в области ИТ.
- ▶ Реестр рисков проектного управления в области ИТ.

3. Разработка Методики управления ИТ-проектами

- ▶ Матрица задач, ролей и ответственности участников проектного управления в области ИТ.
- ▶ Порядок календарного планирования ИТ-проекта.
- ▶ Порядок приведения в соответствие целей ИТ-проектов с бизнес-целями и ИТ-целями.
- ▶ Порядок сбора и согласования требований к ИС.
- ▶ Порядок проведения выбора/тендера ИС.
- ▶ Порядок документирования проектных работ.
- ▶ Эталонная модель жизненного цикла разработки ПО.
- ▶ Контрольные процедуры и процедуры мониторинга проектного управления в области ИТ.
- ▶ Порядок планирования бюджета ИТ-проекта.
- ▶ Порядок внесения изменений.
- ▶ Порядок развертывания ИТ-инфраструктуры и компонентов ИС.
- ▶ Порядок конвертации данных.
- ▶ Порядок тестирования и приемки результатов работ.
- ▶ Порядок обучения конечных пользователей.

4. Внедрение Методики управления ИТ-проектами на опытном участке

- ▶ Методика управления ИТ-проектами (в промышленной эксплуатации на опытном участке).

Достигаемые преимущества

Типичными причинами провалов ИТ-проектов в российских условиях являются:

- ▶ Некачественное планирование ИТ-проекта.
- ▶ Несоответствие приоритетов ИТ-проектов реальным потребностям бизнеса.
- ▶ Несогласованное решение отдельных проектов/задач.
- ▶ Несоответствие выбранной аппаратно-технической платформы и проектных решений потребностям бизнеса.
- ▶ Привлечение поставщиков и интеграторов узкой специализации и с небольшим опытом для выполнения масштабных проектов.
- ▶ Отсутствие/недостаток у Заказчика опыта, методики и компетентных сотрудников в области управления ИТ-проектами.
- ▶ Недостаточное вовлечение заинтересованных сторон.

Внедрение комплексной Методики управления ИТ-проектами позволяет минимизировать реализацию перечисленных выше факторов риска и создает основу для достижения Заказчиком следующих преимуществ:

- ▶ Получение методологии управления ИТ-проектами, разработанной на основе мировых и российских стандартов и лучших практик, и учитывающей специфику деятельности Заказчика.
- ▶ Повышение прозрачности проектной деятельности в области ИТ путем документирования и регулярного представления целей, работ и календарных графиков проекта всем заинтересованным сторонам.
- ▶ Обеспечение согласованности ИТ-проектов с бизнес-целями и ИТ-целями Заказчика.
- ▶ Приоритезация и координация ИТ-проектов, обеспечение взаимосвязей между ИТ-проектами.
- ▶ Повышение эффективности и качества реализации ИТ-проектов за счет тщательного планирования, внедрения процедур промежуточного контроля, оптимального использования имеющихся ресурсов (человеческих, временных, финансовых), внедрения программных средств управления проектами.
- ▶ Снижение расходов и общей стоимости ИТ-проектов за счет выстраивания оптимальной организационной структуры проекта, минимизации рисков проектного управления, привлечения аутсорсинговых компаний.
- ▶ Обеспечение методологической интеграции управления ИТ-проектами с корпоративными стандартами организации Заказчика в смежных областях.

Использование аутсорсинга эффективно, когда:

- ▶ *Определены цели аутсорсинга.*
- ▶ *Определены требования к услугам, передаваемым на аутсорсинг.*
- ▶ *Разработаны процедуры отбора, взаимодействия и оценки поставщиков аутсорсинговых услуг.*
- ▶ *На рынке присутствуют профессиональные поставщики аутсорсинговых услуг.*

В рамках расширения услуги может быть выбрана автоматизированная система управления проектами, которая позволит сократить ресурсы и повысить эффективность проектной деятельности Заказчика. Как правило, системы такого класса обеспечивают следующие основные возможности:

- ▶ *Средства проектирования структуры работ проекта.*
- ▶ *Средства календарного планирования.*
- ▶ *Средства ресурсного планирования.*
- ▶ *Средства стоимостного анализа.*
- ▶ *Средства контроля за ходом исполнения проекта.*
- ▶ *Средства создания отчетов и графических диаграмм.*

Кто мы

ОТР (ООО «Организационно-технологические решения 2000») – ведущая российская консалтинговая компания в сфере информационных технологий и системной интеграции, специализирующаяся на предоставлении комплексных ИТ-решений для финансовых организаций, государственных структур и промышленных предприятий.

Компания ОТР является широкопрофильным системным интегратором, оказывающим широкий спектр комплексных услуг – от сбора требований до сопровождения ИС.

В ОТР существует система адаптации международных отраслевых стандартов (PMBoK, ITIL, COBIT, ISO 9001) для их успешного использования в работе с Заказчиками.

Система менеджмента качества компании ОТР соответствует требованиям международного стандарта ISO 9001:2000.



Контактная информация по услуге

Руководитель практики ИТ-консалтинга
Правильщиков Максим Павлович

Тел: +7 (495) 222-59-05

E-mail: ITC@otr.ru

Сайт: www.otr.ru

Наш опыт управления ИТ-проектами

