



**Лекция 5. Особенности внедрения:
дорожная карта проекта внедрения.
Основные критерии выбора систем и задачи
каждого из этапов проекта внедрения.**

Содержание:



- **Дорожная карта проекта внедрения**
- Подход к внедрению СЭД
- Ключевые факторы влияющие на конечный результат проекта.

Определение дорожной карты проекта

Дорожная карта – это наглядное представление пошагового сценария развития определённого объекта – отдельного продукта, класса продуктов, некоторой технологии, группы смежных технологий, бизнеса, компании, объединяющей несколько бизнес-единиц, целой отрасли, индустрии и даже плана достижения политических, социальных и т.т. целей, например, урегулирования международных конфликтов и борьбы с особо опасными заболеваниями. Процесс формирования дорожных карт называют **дорожным картированием**, а объект, эволюция которого представляется на карте - объектом дорожного картирования.

Дорожное картирование увязывает между собой видение, стратегию и план развития объекта и выстраивает во времени основные шаги этого процесса по принципу «прошлое – настоящее – будущее». Дорожные карты позволяют просматривать не только вероятные сценарии, но и их потенциальную рентабельность, а также выбирать оптимальные пути с точки зрения ресурсной затратности и экономической эффективности.

Дорожное картирование опирается на сбор экспертной информации о продукте, технологии, отрасли и т.д., позволяющей прогнозировать варианты их будущего состояния. Результатом изысканий в области дорожного картирования становится план-сценарий развития объекта с учётом альтернативных путей и возможной «расшивки» потенциальных узких мест.

В общем случае дорожные карты нацелены на информационную поддержку процесса принятия управленческих решений по развитию объекта картирования. Отметим также, что отечественная теория менеджмента пока не относит дорожные карты к инструментам стратегического управления, считая их лишь удобным и наглядным способом графической интерпретации вариантов развития объекта картирования, который облегчает понимание ситуации и помогает принимать необходимые решения.

Обычно дорожная карта представляется в форме графической схемы, алгоритма, отображающего важнейшие шаги и ожидаемые результаты этих шагов в «узлах». «**Узел**» карты – это этап развития объекта и одновременно пункт принятия управленческих решений, а отрезки между «узлами» – эти причинно-следственные связи между ними. Также на этой схеме могут отображаться необходимые инвестиции, возможные риски и отдача.

В зависимости от объекта дорожного картирования выделяются:

Продуктовые дорожные карты – сценарии развития продукта или продуктовой линейки во времени,

Технологические дорожные карты – сценарии развития [высоких] технологий, технологического сектора,

Отраслевые (рыночные, промышленные) дорожные карты – сценарии развития отрасли, индустрии (отдельного рынка, сектора промышленности),

Корпоративные дорожные карты – сценарии развития отдельной компании и т.д.

Отметим, что деление дорожных карт на продуктовые, технологические и отраслевые весьма условно, поскольку эти объекты настолько взаимосвязаны и «вложены» друг в друга, что не совсем корректно выстраивать сценарий развития одного из них, не учитывая развития остальных. Однако пока это деление присутствует в зарубежной практике дорожного картирования.

Продуктовые, технологические и отраслевые дорожные карты объединяют общие подходы к формированию и внедрению в практику, а именно:

Все дорожные карты включают прогноз развития своего объекта на долгосрочную перспективу с разбивкой на более мелкие подпериоды. Причём, заметим, горизонты дорожного картирования могут быть самыми различными в зависимости от специфики объекта – будь то потребительский продукт, характеризующийся относительно коротким жизненным циклом или целая технологическая сфера или индустрия, рассматриваемая с перспективой под воздействием ряда разнообразных факторов. При этом будущее прогнозируемое состояние

Все дорожные карты являются достаточно дорогим инструментом планирования. Поскольку составление и реализация любого долгосрочного плана всегда связаны с рисками самой различной природы, для создания дорожной карты необходимо формирование целой рабочей группы, в которую должны входить специалисты самого разнообразного профиля – футурологи, учёные, финансисты, технологи, социологи, маркетологи и многие другие, причём в зависимости от масштаба объекта картирования количество специалистов может существенно различаться.

Дорожная карта является интерактивным инструментом, позволяющим немедленно вносить какие-либо изменения и уточнять сценарии развития объекта.

Проект — уникальный процесс, состоящий из набора взаимоувязанных и контролируемых работ с датами начала и окончания и предпринятый, чтобы достичь цели (*objective*) соответствия конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам.

(ISO/TR 10006: 1997 (E). Quality Management – Guidelines to quality in project management)

Проект — это работы, планы, мероприятия и другие задачи, направленные на создание уникального продукта (устройства, работы, услуги).

(A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMI Standards Committee. 2000 Edition., 2000)

Классическая дорожная карта проекта внедрения



Современная дорожная карта проекта внедрения СЭД



Ключевая информация разрабатываемая в рамках проекта



Основные цели выбора подхода к внедрению

- Формирование фундамента для эффективного использования системы :
 - глубина и широта функциональных возможностей
 - гибкость и конфигурируемость (вместо необходимости программирования)
 - высокая степень интеграции
- Быстрое определение объема и требований к проекту и четкое их соблюдение
- Завершение проекта в срок, в соответствии с бюджетом , с гарантированным качеством
- Учет “мягких факторов ”
 - административные обязательства
 - руководство проектом
 - управление организационными изменениями
 - интеграция всех внутренних внешних участников

Основные компоненты успешного построения СЭД

Персонал:

Экспертные знания по решениям

Качество

- Партнеры по консалтингу
- Партнеру по дополнит. ПО
- Партнеры в области технологии и аппаратного обеспечения



Продукты:

Бизнес - архитектура

Сила

- Семейство программных продуктов
- Дополнительные программные продукты
- Продукты партнеров по технологиям
- Отраслевые решения

Процессы:

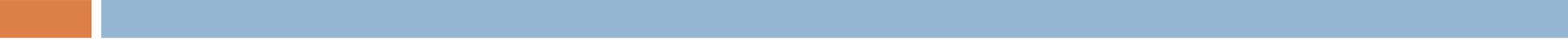
Согласованность

- Маршрутные карты или др. основанные на них методологии
- Программа Review
- Техническая поддержка, сервисное обслуживание и обучение

Критичные факторы успеха

- Четко определенный и неизменный объем проекта
- Перепроектирование только по образцу
- При внедрении используются стандартные функции
- Адаптируемая организационная структура
- Определенное бизнес -направление
- Квалифицированный персонал = оптимальные результаты
- Вся компания нацелена на использование методологии и бизнес -процессов
 - ◆ ответственное руководство (управляющий комитет) и быстрое принятие решений
 - ◆ целеустремленная, наделенная полномочиями проектная группа; компетентные, хорошо подготовленные пользователи и специалисты, отвечающие за принятие решений

Содержание:

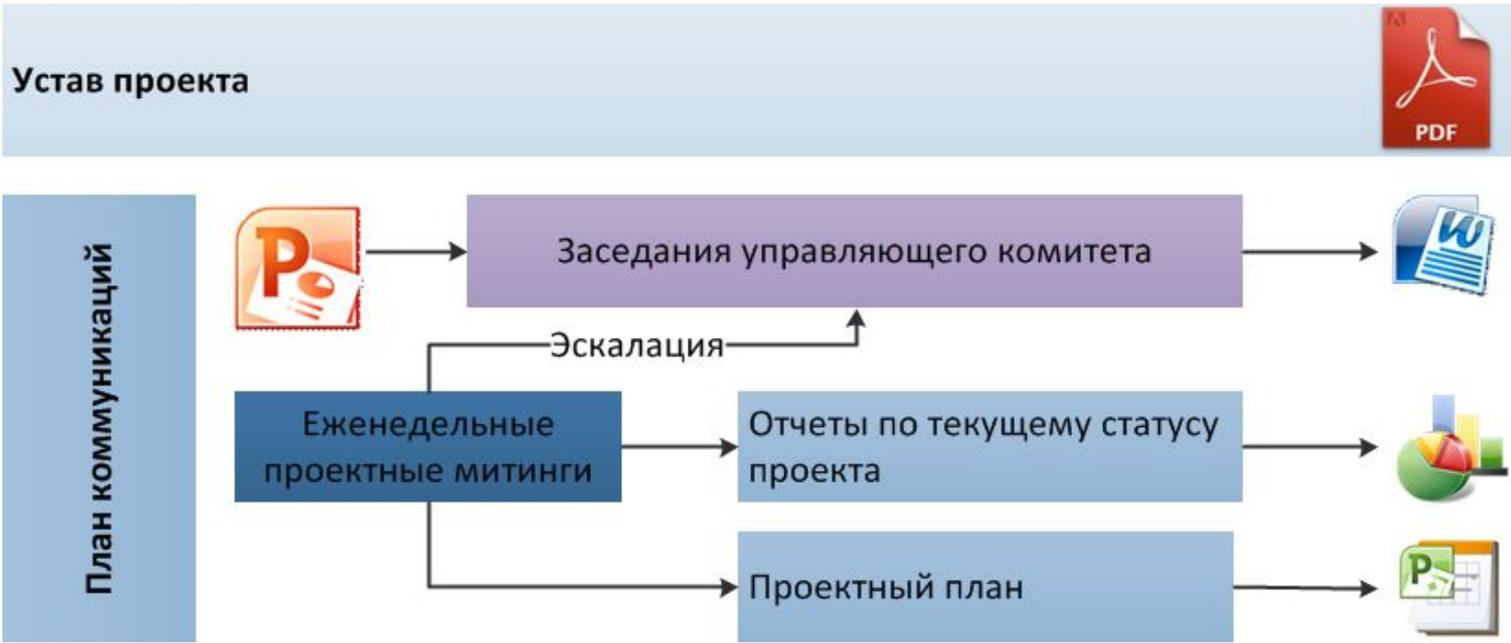


- Дорожная карта проекта внедрения
- **Подход к внедрению СЭД**
- Ключевые факторы влияющие на конечный результат проекта.

Подход к внедрению СЭД

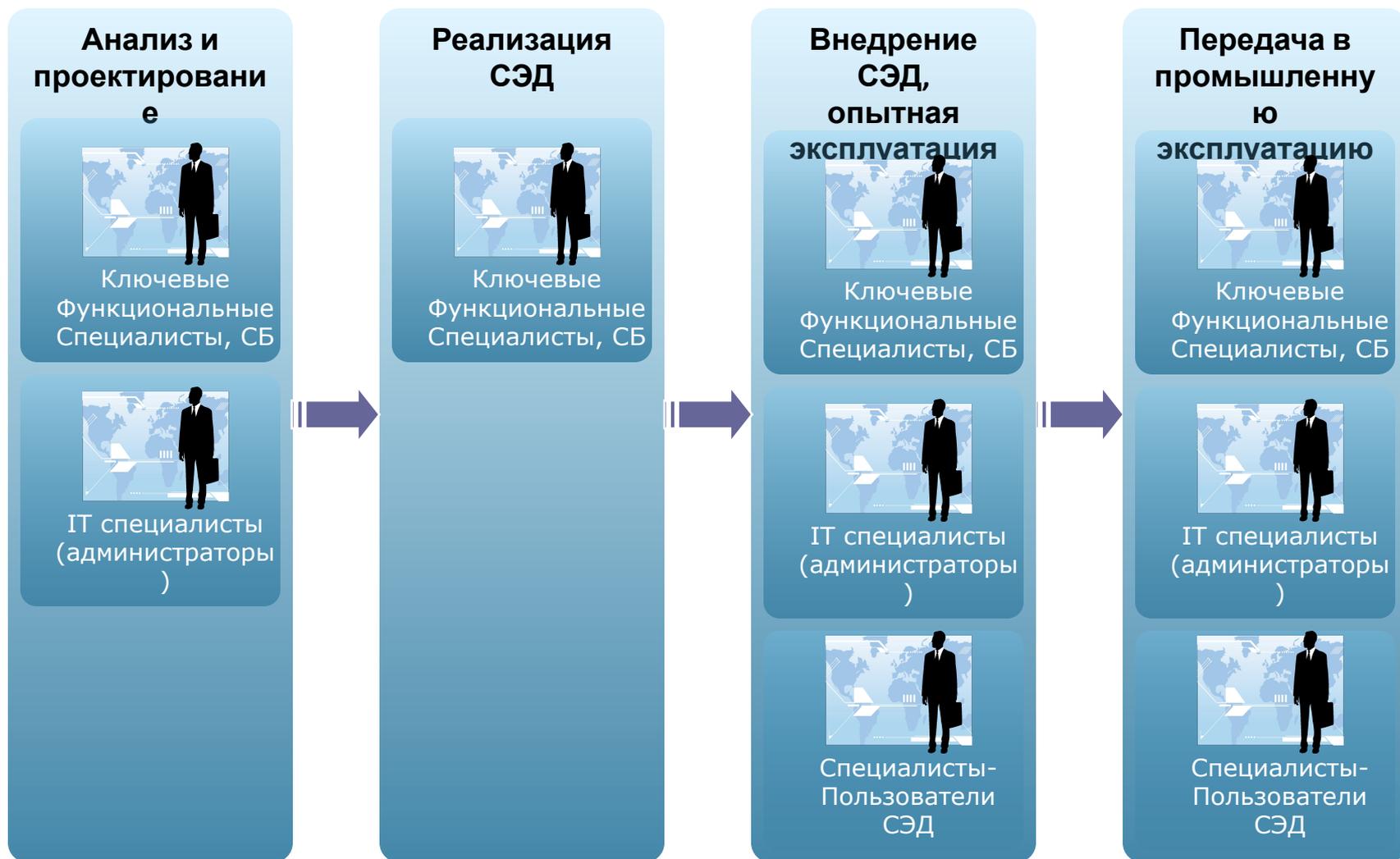


Управление целями, сроками, рисками, персоналом, изменениями
Следование лучшим практикам, успешно примененным на большом количестве проектов



- Выявление и работа с рисками на ранних этапах проекта
- Соблюдение плана коммуникаций – мониторинг рисков

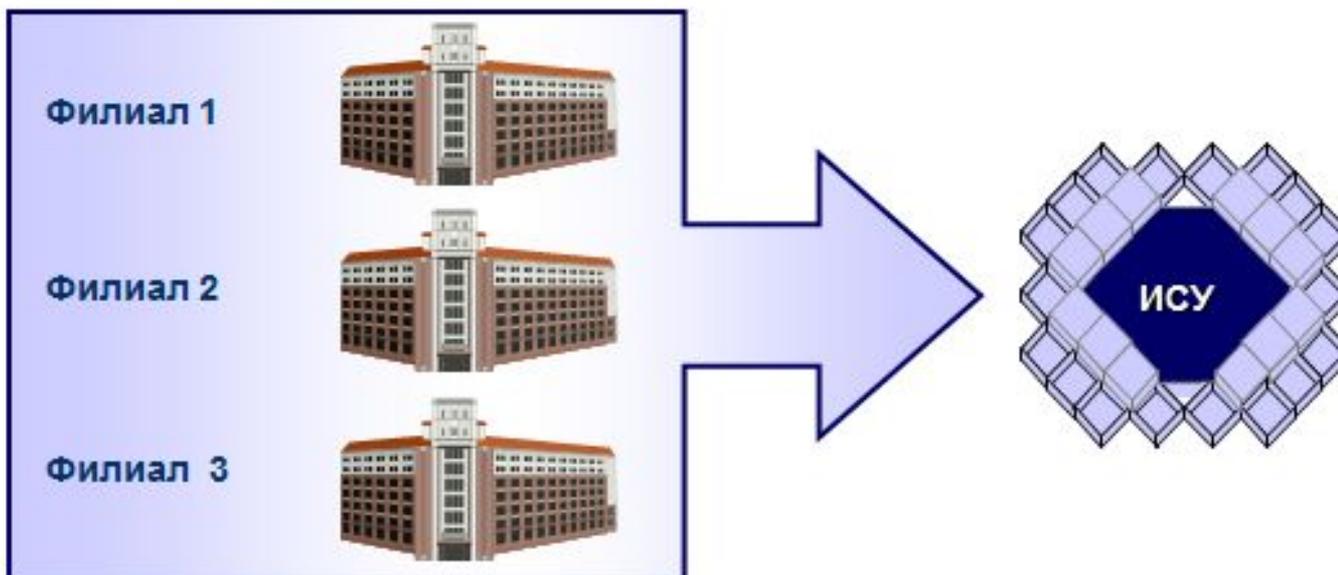
Схема взаимодействия со специалистами Заказчика



Определение организационных рамок

Организационные рамки Проекта

Список предприятий / подразделений Компании, на которых предполагается внедрение ИСУ



Организационная структура проекта внедрения



Определение функциональных ролей

Функциональные роли – инструмент для четкого разделения обязанностей, полномочий на Проекте и обеспечения схемы работы организационной структуры Проекта



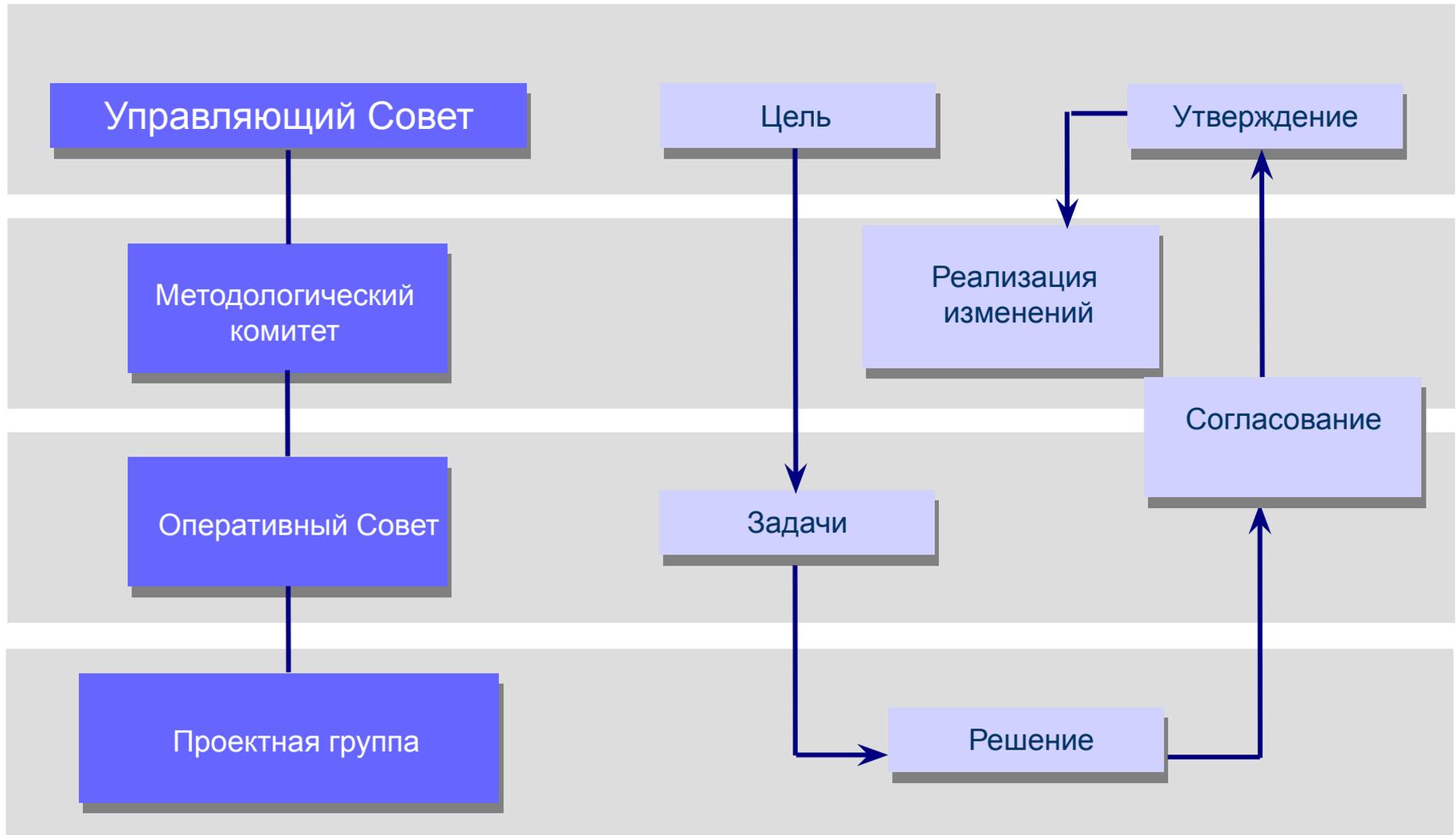
Определение функциональных рамок

Функциональные рамки Проекта

Список бизнес-процессов, планируемых к реализации в Системе

№	Блок / Бизнес-процесс
1.	Администрирование персонала
1.1.	Прием сотрудника на работу/повторное поступление
1.2.	Ведение персональных данных
1.3.	Ведение исполнительных листов
2	Организационный менеджмент (ведение организационно - штатной структуры)
2.1.	Процедура инициирования создания и утверждения новой штатной позиции (должности)
2.2.	Создание и ведение каталога организационных единиц
3	Учет рабочего времени
3.1.	Виды и лимиты отсутствий
3.2.	Ведение календаря праздничных нерабочих дней

Алгоритм принятия решений



Подход к проектированию

Минимизация рисков на ранних этапах проекта:

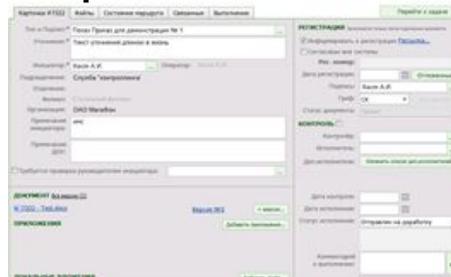
Технические риски

Риски отсутствия единого понимания требований

Риски недооценки объема проекта



**Детальный
дизайн**



**Настройка
прототипа**

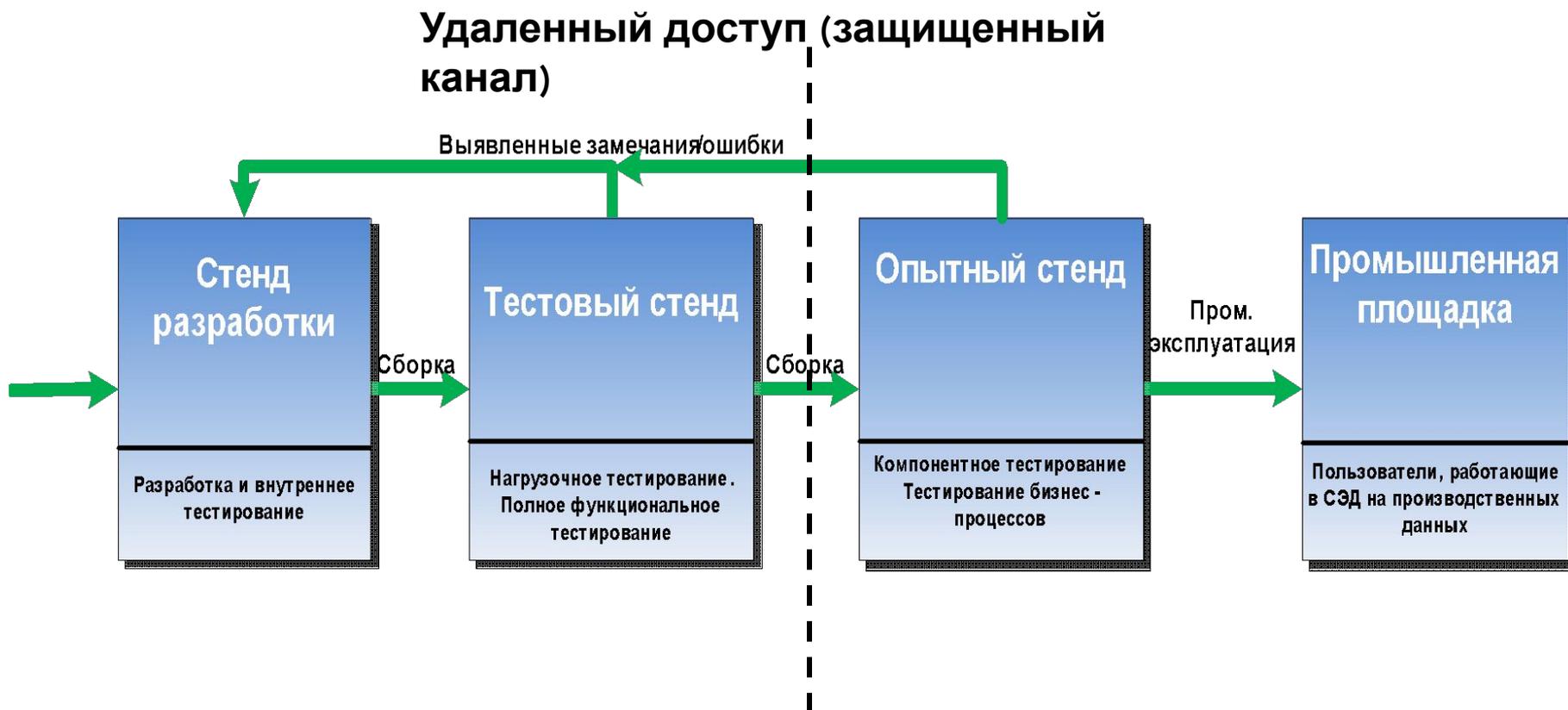


**Демонстрация
прототипа**



**Утверждение
реестра разработок**

Жизненный цикл разработки и внедрения проекта



Содержание:



- Дорожная карта проекта внедрения
- Подход к внедрению СЭД
- **Ключевые факторы влияющие на конечный результат проекта.**

Организация тестирования



Управление и контроль качества

Контроль качества программного продукта:

- ✓ проверка соответствия кода и архитектуры требованиям, используемых технологий;
- ✓ разработка программы методики испытаний;
- ✓ тестирование программного продукта на соответствие функциональным требованиям

Используемые инструментальные средства:

- ✓ Tortoise SVN – инструмент контроля и учета версий всех документов и проектного кода;
- ✓ IBM Rational Clear Quest - инструмент управления процессами;
- ✓ EMC Documentum eRoom – коллективной работы инструмент.



Контроль качества проектной документации:

- ✓ наличие проектной документации;
- ✓ проверка на соответствие техническим требованиям;
- ✓ проверка на соответствие стандартам и прочим нормативам.

Организация процесса обучения

Подготовка материалов к обучению

Обеспечение



Материалы для обучения



Тестовая Площадка СЭД

Обучение Исполнителем

Обучение Исполнителем Центра компетенции СЭД Заказчика



Обучение Исполнителем Администраторов СЭД Заказчика



Обучение Заказчиком

Обучение пользователей Центром компетенции СЭД Заказчика



Техническая и консультационная поддержка специалистами Исполнителя

Управление изменениями

По мере хода выполнения Проекта, как правило возникает потребность изменить объем Проекта, или принятые решения.

Любые изменения должны регулироваться строгими процедурами контроля над изменениями Проекта и условиям Договора на оказание услуг внедрения.

По мере возникновения необходимости изменения Проекта составляется запрос на изменение. Данный запрос представляется на рассмотрение Руководителями Проекта. Руководители Проекта, с привлечением других членов Проектных групп, рассматривают данное изменение с точки зрения его влияния на рабочую нагрузку и план Проекта, а также на функционал внедряемого решения, в т.ч. на разработанный функционал. Если изменение выходит за рамки объема Проекта, или затрагивает уже сделанную работу, то тогда также определяются затраты и сроки. Затем руководители Проекта предоставляют результаты рассмотрения Председателю Методологической группы, который выносит его на обсуждение Методологической группы.

Методологическая группа либо утверждает данное изменение, либо отклоняет его. Утверждение изменения означает одновременно утверждение выделения соответствующих ресурсов и финансирования.

Управление рисками

Основные определения

Риск – событие или условие, которое, в случае наступления, имеет влияние на достижение целей проекта. В ходе работ на проекте обычно рассматриваются риски, которые могут оказать негативное влияние на границы, график, стоимость или качество результата работ.

Если не выполняется управление конкретным риском, то в результате в работах на проекте возникнет открытый вопрос.

Целями процесса управления рисками является выявление рисков, контроль их состояния и минимизация негативного влияния на проект.

Риски идентифицируются:

- В ходе мероприятий проекта, предполагающих выявление рисков.
- Любым участником работ на проекте в ходе выполнения работ.

Риски отслеживаются руководителем проекта.

При необходимости риски транслируются на уровень Методологической группы. С уровня Методологической группы риски могут быть транслированы на уровень Управляющего комитета. Соответствующие риски обязательно рассматриваются на каждом из совещаний о ходе работ по проекту и на встречах Управляющего комитета.

Риски могут вызвать необходимость проведения:

- мероприятий направленных на уменьшение вероятности реализации риска
- превентивных действий снижающих возможные последствия реализации риска

