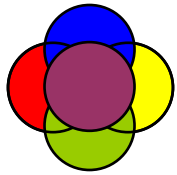


ИТ менеджмент:

Управление ИТ проектом глазами бизнеса

Ананьин Владимир Игоревич

V.Ananiin@gmail.com

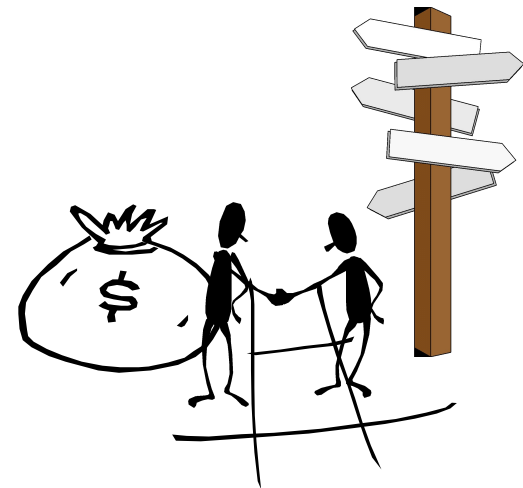


Принципы построения курса

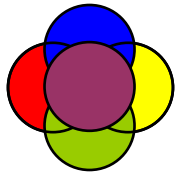


Лучшая практика,
приводящая к успеху

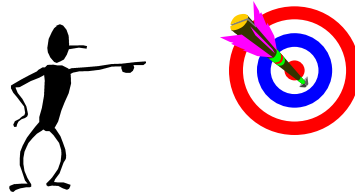
Оценивать последствия
своих и чужих решений



Разнообразие
реальной практики



Стиль занятий



Преобладание языка графических образов

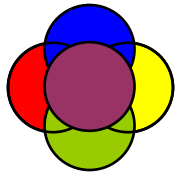
Литература:



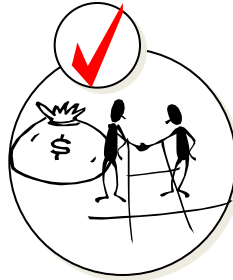
1. English, доступен только в бумажном виде



2. На русском языке, предоставляется в электронном виде

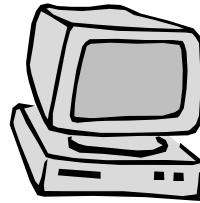


ИТ – актив бизнеса



Владелец

- Собственник бизнеса
- Руководители высшего звена
- Инвесторы

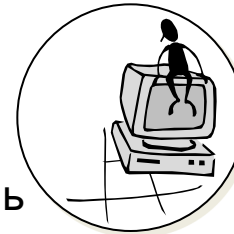


ИТ актив



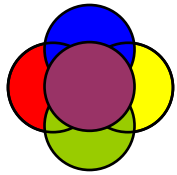
Управленец

- Корпоративная ИТ служба



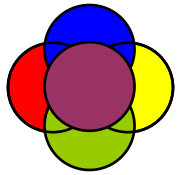
Пользователь

- Конечные пользователи бизнес подразделений
- Руководители бизнес подразделений – пользователи информации



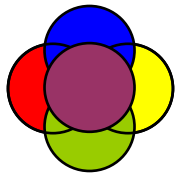
Содержание курса

1. ИТ-менеджмент: основные понятия
2. Стандарты в области ИТ-менеджмента
3. Три внутренних мира в одном проекте
4. Стандарты проекта глазами спонсора
5. Коммерческая Бизнес Модель (КБМ) – мир спонсора проекта
6. Стили ИТ проекта
7. ИТ проекты и радикальность изменений в бизнесе
8. Деловая игра

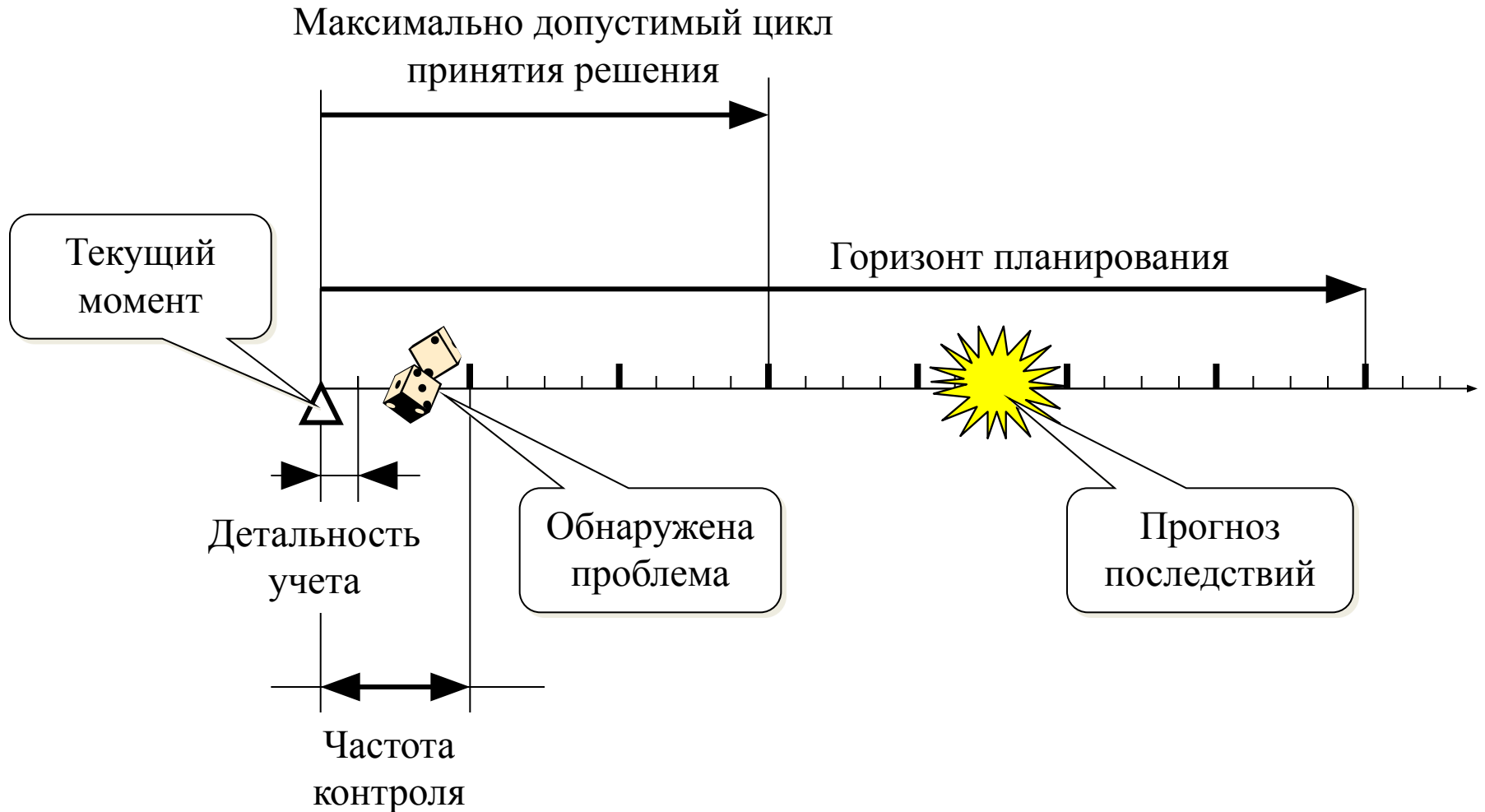


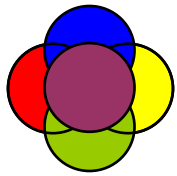
ИТ менеджмент

Основные понятия



Цикл управления: планирование – учет – контроль - реализация





Уровни управления (пример)

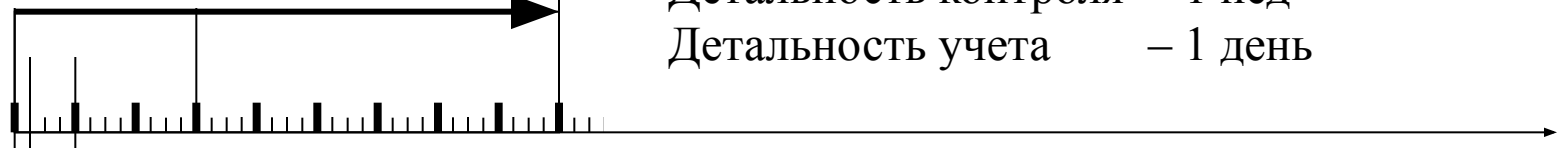
Стратегическое
управление

Горизонт планирования – 1 год
Детальность контроля – 1 мес
Детальность учета – 1 нед



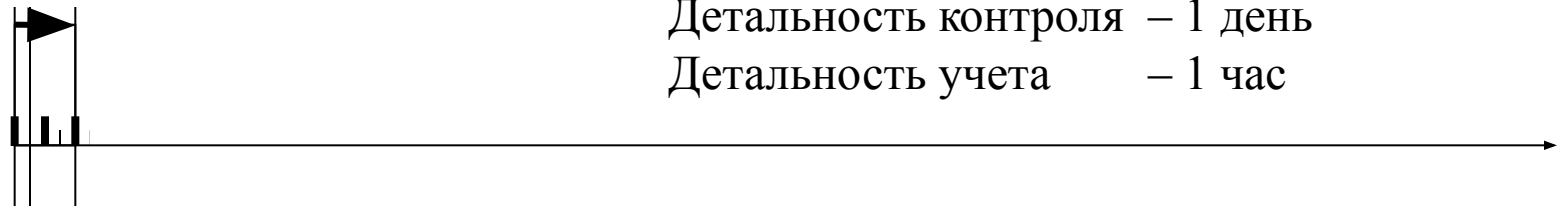
Тактическое
управление

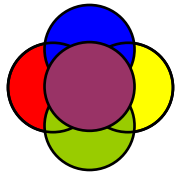
Горизонт планирования – 1 квартал
Детальность контроля – 1 нед
Детальность учета – 1 день



Оперативное
управление

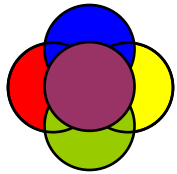
Горизонт планирования – 1 нед
Детальность контроля – 1 день
Детальность учета – 1 час



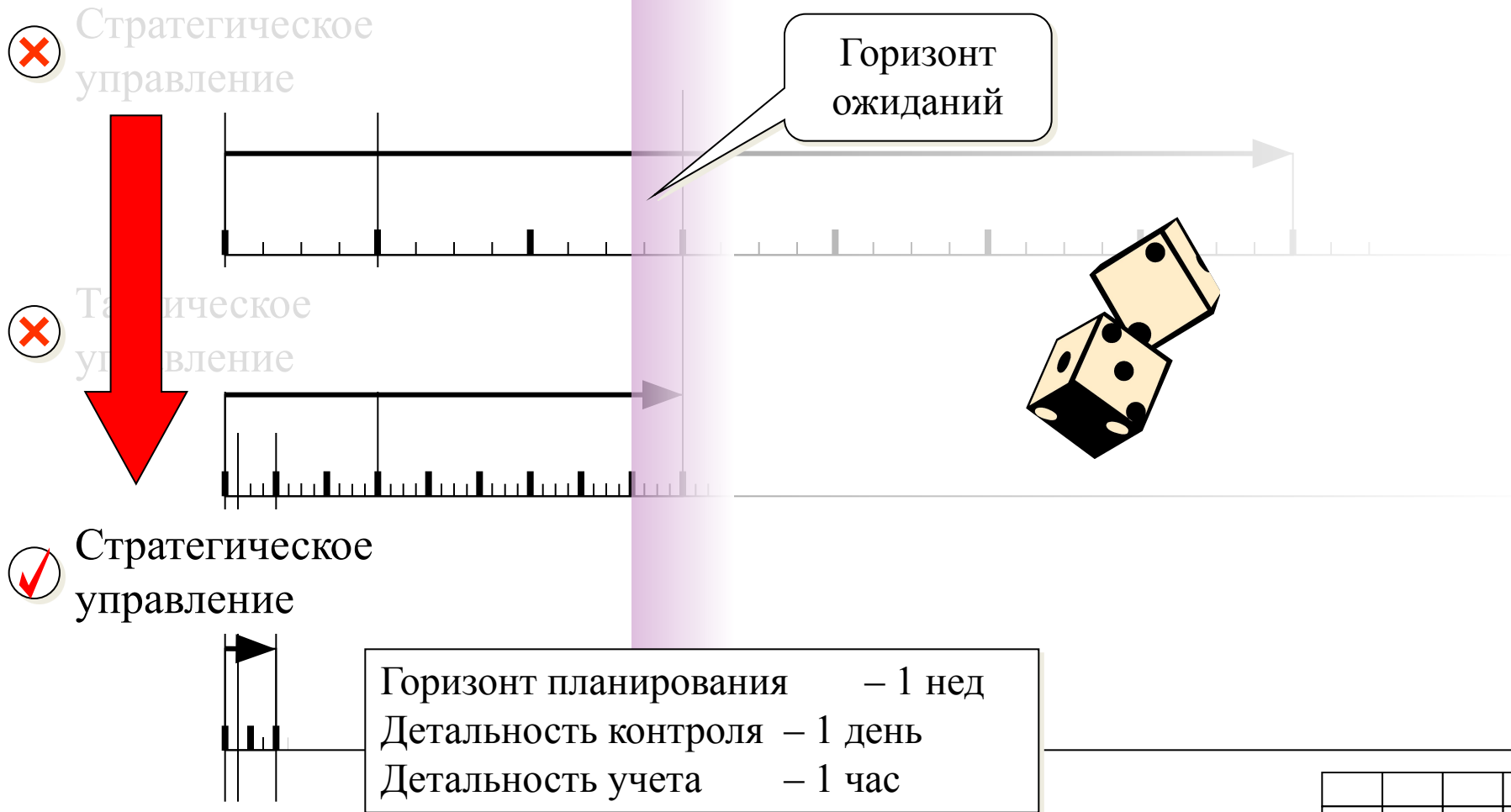


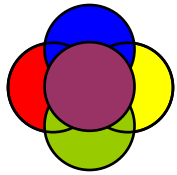
Уровни управления (контекст)

	Планирование	Учет	Контроль	Реализация
Стратегический				
Тактический				
Оперативный				
















Управление в условиях кризиса

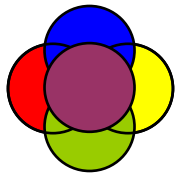




Стандарты в области ИТ менеджмента

Литература:

- | | | | | | | |
|--|------|---|----|-----------|--|--|
|  | v.4 |  | 1. | CobiT | www.isaca.org/cobit | |
|  | |  | 2. | Val IT | www.itgi.org | |
|  | v.1 |  | 3. | eSCM | itsqc.cmu.edu | |
| | |  | 4. | ISO 17799 | www.iso.org | |
|  | v.2 |  | 5. | ITIL | www.ital-officialsite.com | (www.itsmforum.ru) |
| | |  | 6. | ITAM | www.iaitam.org | |
|  | 2001 |  | 7. | FAR | www.arnet.gov/far | |
|  | 2000 |  | 8. | PMBok | www.pmi.org | (www.pmi.ru) |

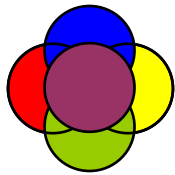


Области управления (стандарты)

Governance

Management

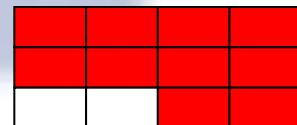
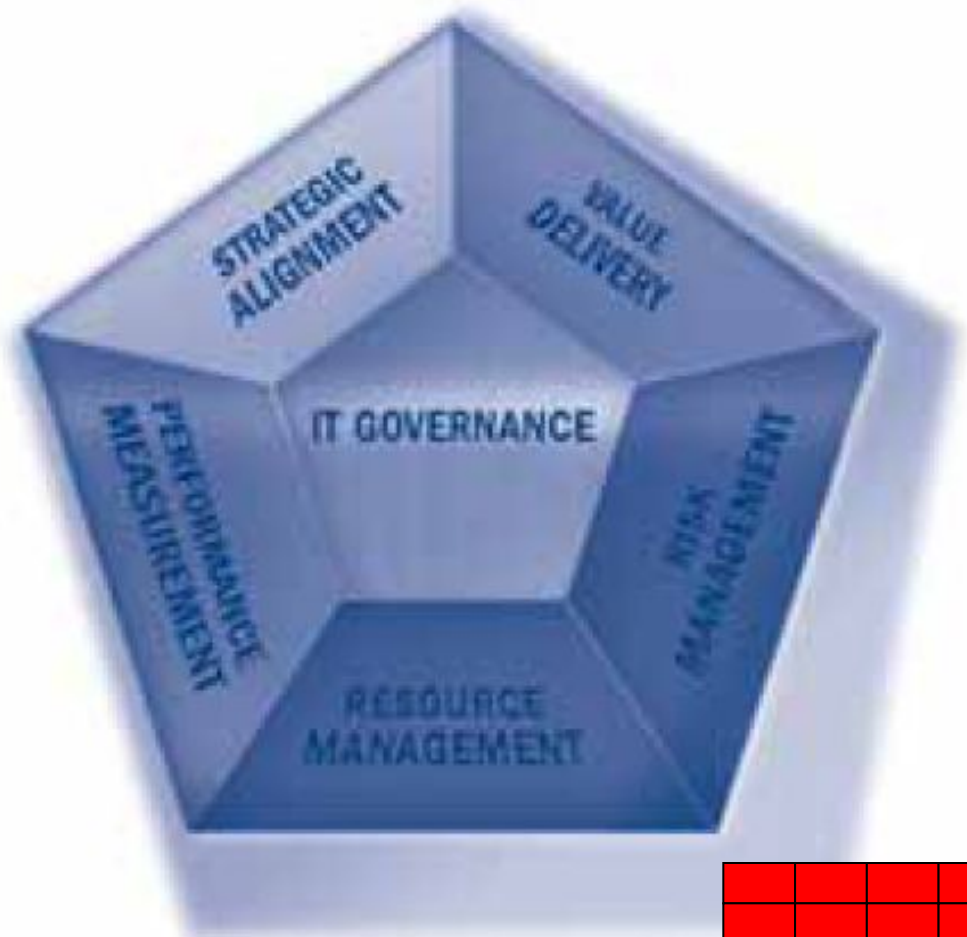
Governance	CobiT	CIO	Бизнес	Информатизация	IT Governance Institute
	Val IT	CIO	СЕО	Информатизация (Инвестиции в ИТ)	IT Governance Institute
Management	eSCM	CIO	Подрядчики, Провайдеры	Сервис - Аутсорсинг	ITSqc
	ISO 17799	CIO	Бизнес	Информационная безопасность	ISO
	ITIL	CIO, SM	Бизнес	Сервис	OGC (UK)
	ITAM	CIO, SM	Бизнес	ИТ-активы	IAITAM
	FAR	CIO	Поставщики, Подрядчики, Провайдеры	Обеспечение	General Services Administration DoD, NASA (USA)
	PMBok	PM	Бизнес, ИТ службы	Проект 	PMI
Portfolio Program Management	PM	Бизнес, ИТ службы	Портфели и программы проектов	PMI	

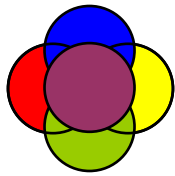


CobiT

Control Objectives for Information and related Technology (COBIT®)

Plan and Organise (PO)	Планирование и организация
Acquire and Implement (AI)	Приобретение и внедрение
Deliver and Support (DS)	Эксплуатация и поддержка
Monitor and Evaluate (ME)	Мониторинг и оценка





СобіТ (Планирование и организация)

PO1 Разработка стратегических планов развития ИТ

PO2 Информационная архитектура

PO3 Направления развития технологий

PO4 Определение процессов, организации и взаимодействия участников

PO5 Управление инвестициями в ИТ

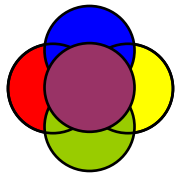
PO6 Управление коммуникациями

PO7 Управление ИТ-персоналом

PO8 Управление требованиями

PO9 Управление рисками в ИТ

PO10 Управление проектами



CobiT (Приобретения и внедрение)

AI1 Выбор решений в области автоматизации

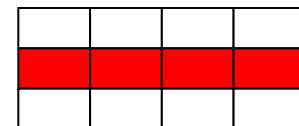
AI2 Приобретение и поддержка приложений

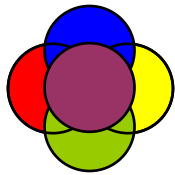
AI3 Приобретение и поддержка компонентов технологической инфраструктуры

AI4 Разработка и поддержка процедур операционной деятельности

AI5 Установка и приемка

AI6 Управление изменениями





CobiT (Эксплуатация и поддержка)

DS1 Определение уровня обслуживания

DS2 Управление ИТ-услугами сторонних поставщиков

DS3 Управление надежностью и производительностью

DS4 Управление непрерывностью услуг

DS5 Управление безопасностью ИТ-систем

DS6 Учет затрат

DS7 Обучение пользователей

DS8 Управление инцидентами службой SD

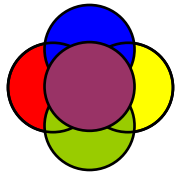
DS9 Управление конфигурацией

DS10 Управление проблемами

DS11 Управление данными

DS12 Управление физическим окружением

DS13 Операционное управление



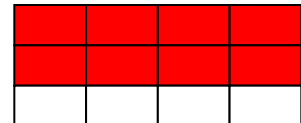
CobiT (Мониторинг и оценка)

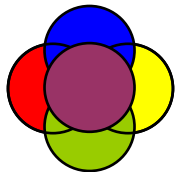
ME1 Определение процессов мониторинга

ME2 Оценка достоверности внутреннего контроля

ME3 Независимые оценки

ME4 Обеспечение независимого аудита

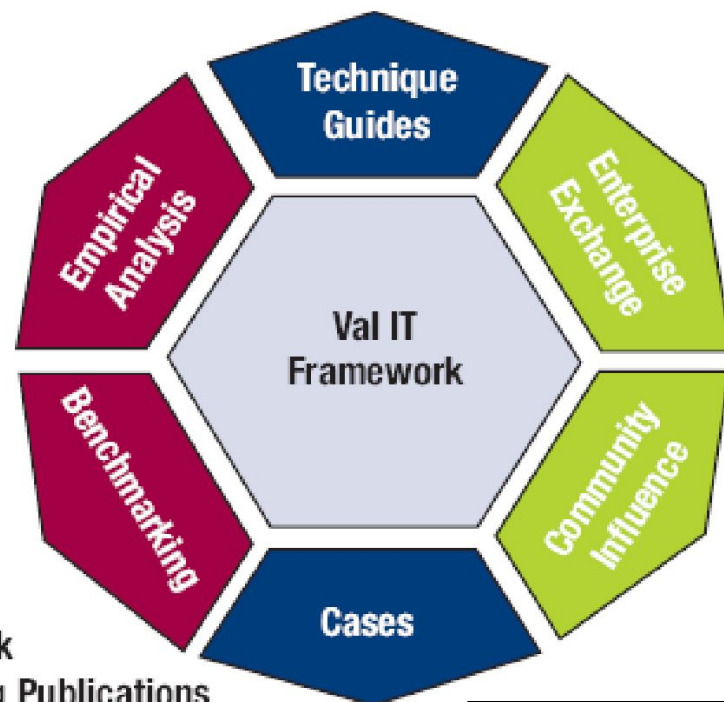




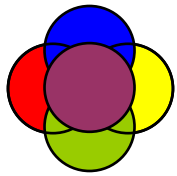
Val IT

Value of IT (Val IT™)

Value Governance (VG)	Управление эффективностью ИТ
Portfolio Management (PM)	Управление ИТ портфелем проектов
Investment Management (IM)	Управление инвестициями в ИТ

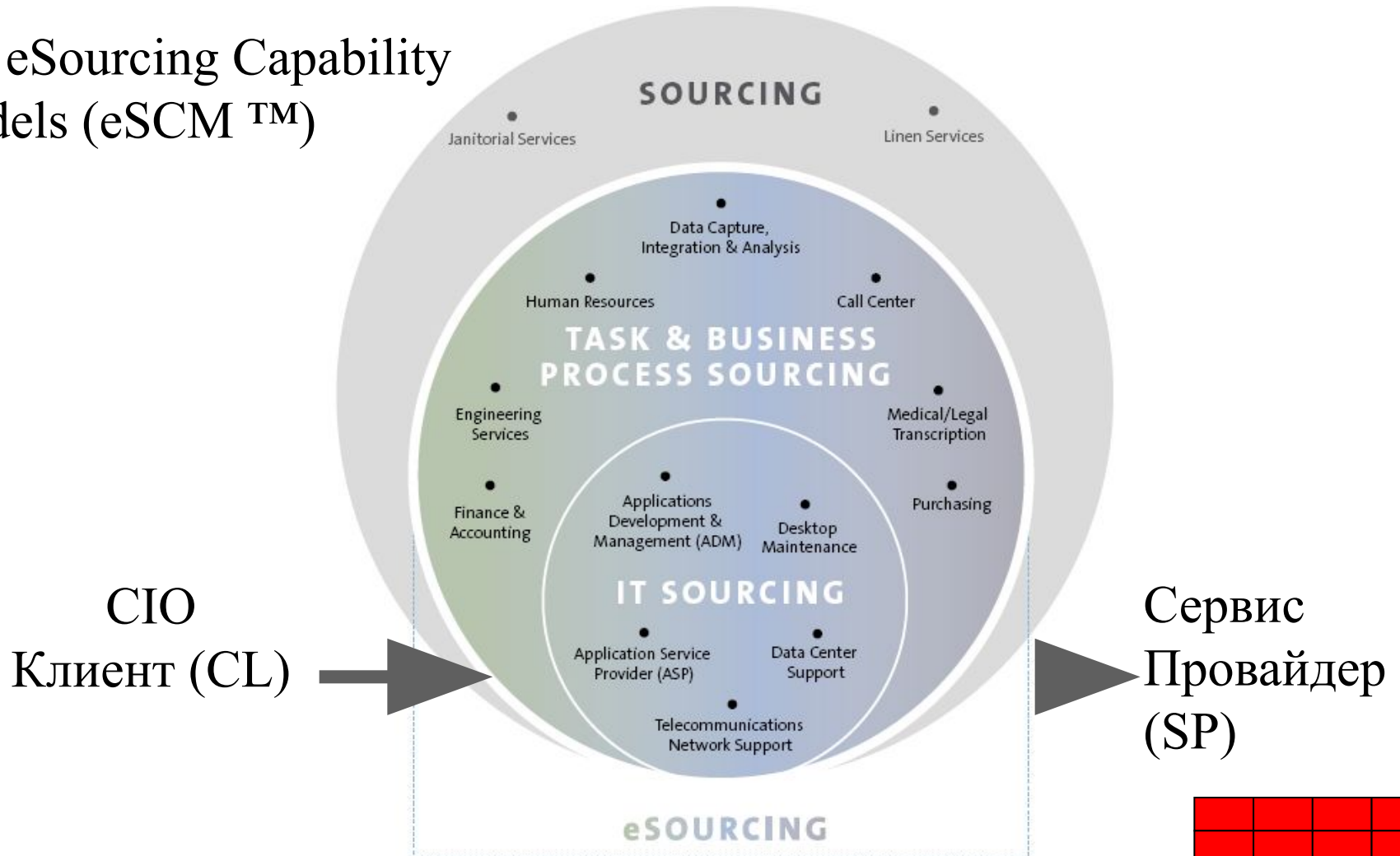


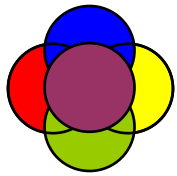
- Research
- Framework
- Supporting Publications
- Services



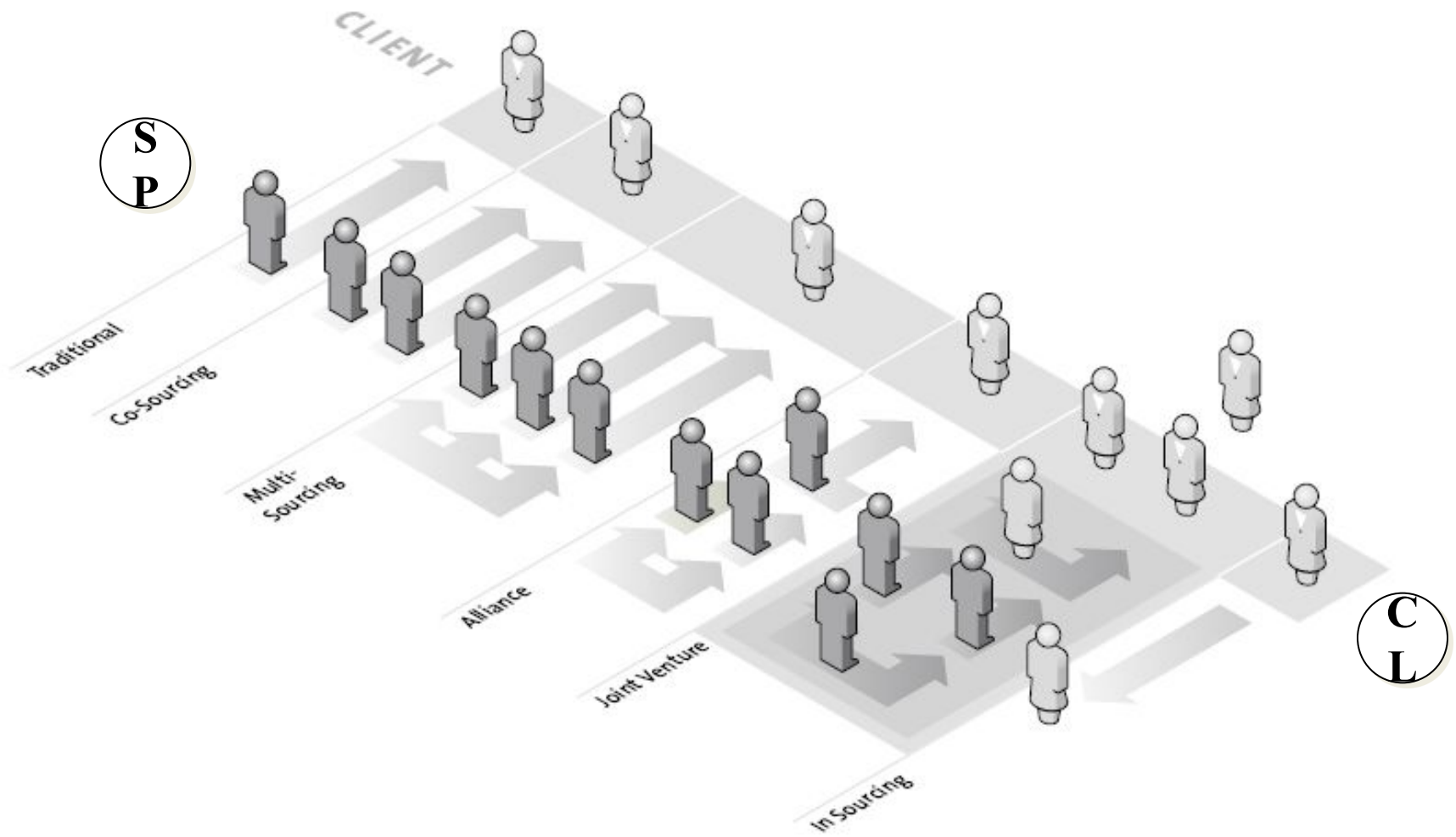
eSCM

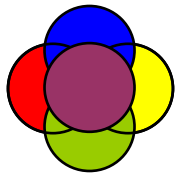
The eSourcing Capability Models (eSCM™)



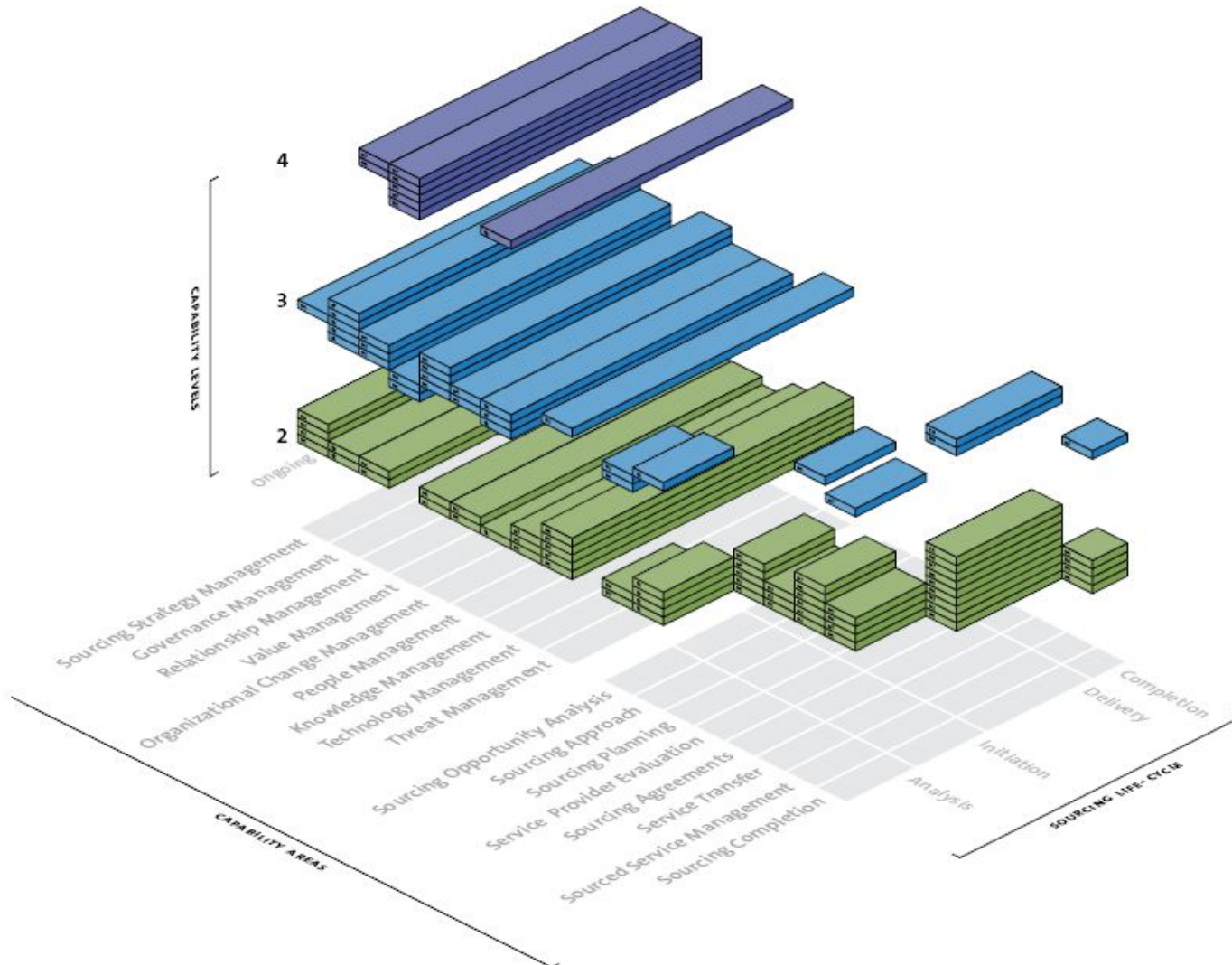


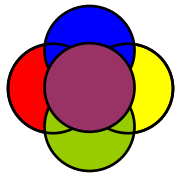
eSCM (Модели сорсинга)



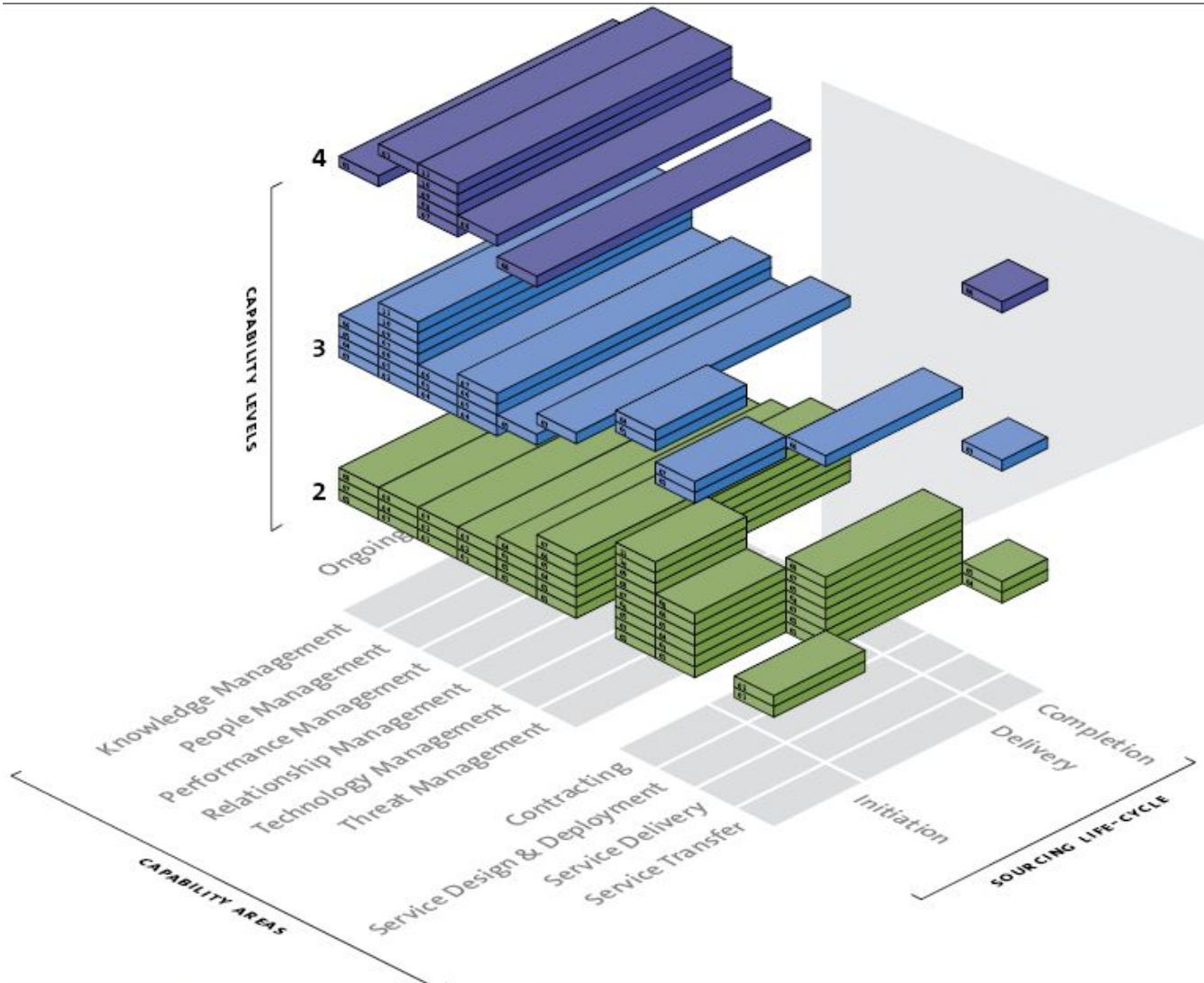


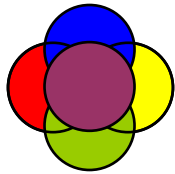
eSCM CL





eSCM SP





ISO 17799

0 Введение

1 Область действия стандарта

2 Термины и определения

3 Структура этого стандарта

4 Общая оценка рисков и их снижение

5 Политика безопасности

6 Организация информационной безопасности

7 Управление активами

8 Безопасность человеческих ресурсов

9 Физическая безопасность и безопасность окружающей среды

10 Управление рабочими процессами и связью

11 Управление доступом

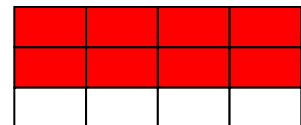
12 Приобретение информационных систем, их разработка и обслуживание

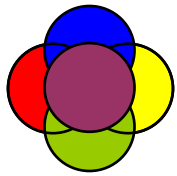
13 Управление инцидентами информационной безопасности

14 Управление непрерывным ведением бизнеса

15 Соответствие законодательству

Методы обеспечения безопасности —
Практические правила управления
информационной безопасностью





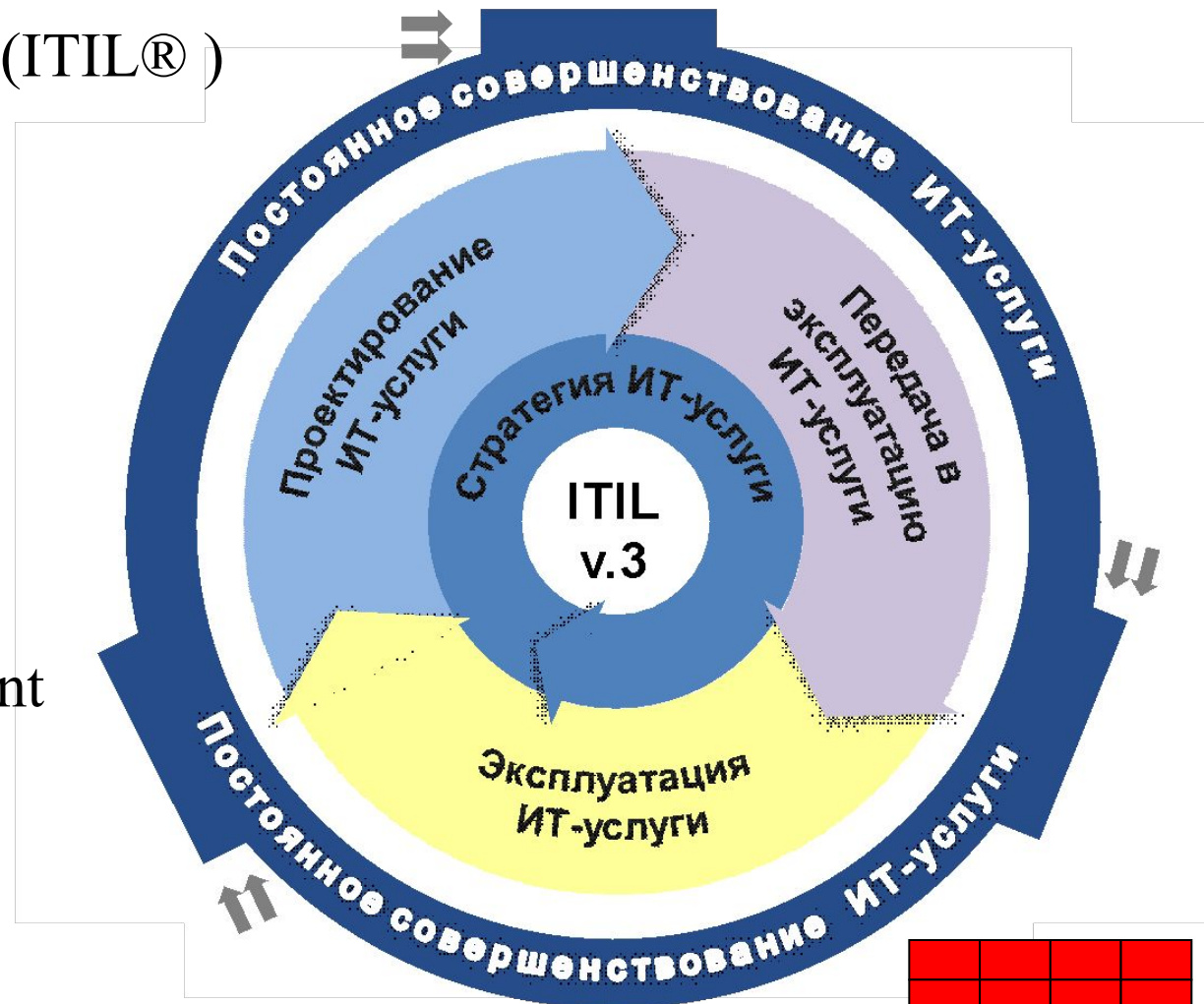
ITIL v.3.

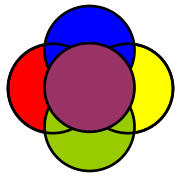
IT Information Library (ITIL®)

Книги ITIL:

1. Service_Strategy
2. Service_Design
3. Service_Transition
4. Service_Operation
5. Service_Improvement

Аналог – ISO 20000





ITIL v.3 (Service Strategy, Service Design)

Service Strategy

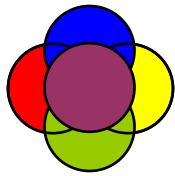
1. Управление исследованием потребностей бизнеса в услугах
2. Разработка стратегии развития услуг
3. Управление портфелем услуг
4. Финансовое управление услугами

■	■	■	■
■	□	■	■
□	□	□	□

Service Design

5. Управление каталогом услуг
6. Управление уровнем услуг
7. Управление производительностью услуг
8. Управление доступностью услуг
9. Управление непрерывностью услуг
10. Управление информационной безопасностью
11. Управление поставщиками услуг

□	□	□	□
■	■	■	■
■	□	■	■



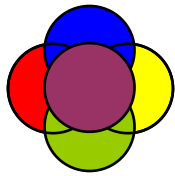
ITIL v.3 (Service Transition, Service Operation)

Service Transition

12. Планирование внедрения и поддержки
13. Управление изменениями
14. Управление активами услуг и конфигурациями
15. Управление релизами и вводом услуг в эксплуатацию
16. Тестирование и приемка услуг
17. Оценка услуги
18. Управление знаниями

Service Operation

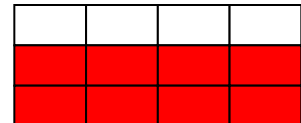
19. Управление событиями
20. Управление инцидентами
21. Управление запросами
22. Управление проблемами
23. Управление доступом

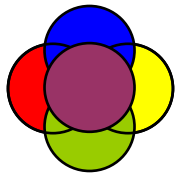


ITIL v.3 (Service Improvement)

Service Improvement

24. Управление совершенствованием
25. Управление измерениями
26. Управление отчетностью





IT Asset Management (ITAM)

- Управление портфелем ИТ-активов
- Управление закупками
- Управление договорами
- Управление затратами
- Управление конкурсами (тендерами)
- Управление активами ПО

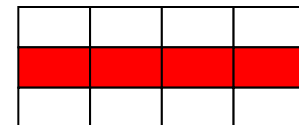


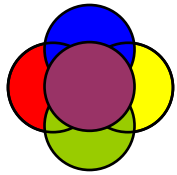
infomanagement.rucio.ru

- ISO/IEC 12207 Процессы жизненного цикла системы
- ISO/IEC 15288 Процессы жизненного цикла программных средств

ИТ-активы с их
полным Жизненным
Циклом

- ИС
- ПО
- АО
- ИТ-сервисы
- Нематериальные
активы



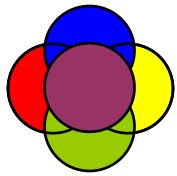


FAR

Federal Acquisition Regulation (FAR)

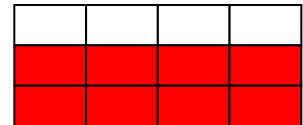
- Жизненный цикл контракта
- Типы контрактов
- Условия применения
- Различные предметы контрактов
- Специфика по отраслям
- Управление контрактами
- Связь с законодательством
- Аудит

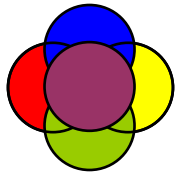




PMBoK

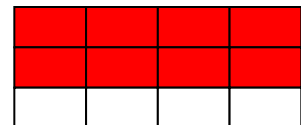
Области знания		Процессы				
		Инициация	Планирование	Выполнение	Мониторинг и контроль	Закрытие
Integration	Цели, участники, условия, стандарты					
Scope	Границы и структура работ					
Time	Расписания					
Cost	Затраты					
Quality	Качество					
Human Resource	Управление проектной группой					
Communications	Коммуникации					
Risk	Риски					
Procurement	Обеспечение					

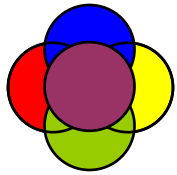




Program Management

- Жизненный цикл и организация
- Роли
- Группы процессов управления
 - Инициирование
 - Планирование
 - Выполнение
 - Контроль и мониторинг
 - Закрытие

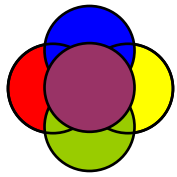




Portfolio Management

- Жизненный цикл и организация
- Роли
- Группы процессов управления
 - Идентификация
 - Категоризация
 - Оценка
 - Выбор
 - Определение приоритетов
 - Балансировка портфеля
 - Авторизация
- Контроль и отчетность
- Стратегические изменения

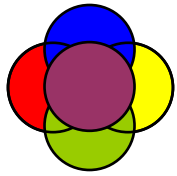




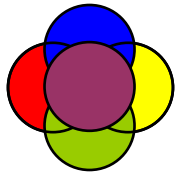
Предмет курса

Governance	CobiT	CIO	Бизнес	Информатизация	ИТ-стратегия 
	Val IT	CIO	СЕО	Информатизация (Инвестиции в ИТ)	
Management	eSCM	CIO	Подрядчики, Провайдеры	Сервис - Аутсорсинг	
	ISO 17799	CIO	Бизнес	Информационная безопасность	
	ITIL	CIO, SM	Бизнес	Сервис	
	ITAM	CIO, SM	Бизнес	ИТ-активы	
	FAR	CIO	Поставщики, Подрядчики, Провайдеры	Обеспечение	
	PMBoK	PM	Бизнес, ИТ службы	Проекты	Управление ИТ-проектом глазами бизнеса 
	Portfolio Program Management	PM	Бизнес, ИТ службы	Портфели и программы проектов	

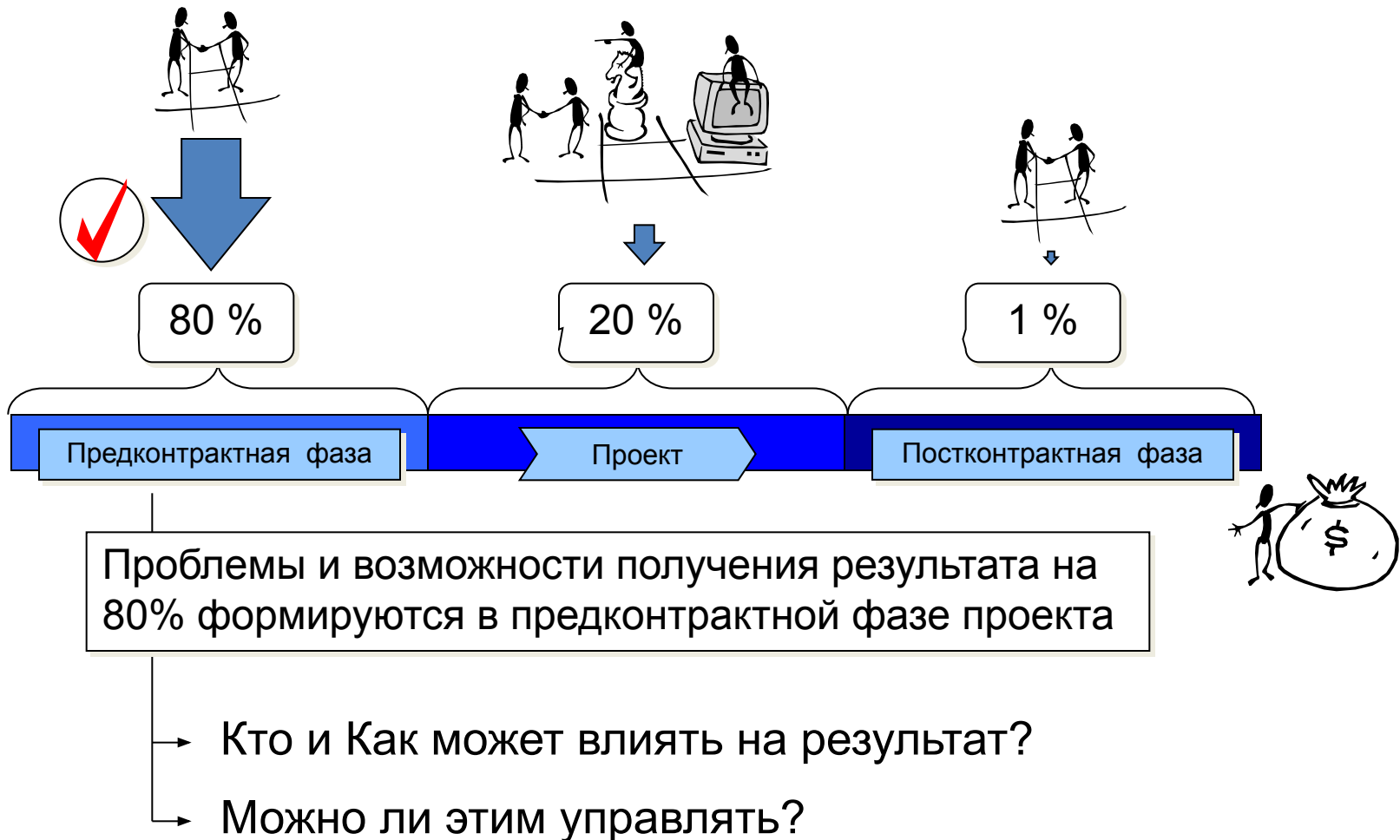
**СІО/
Спонс
ор**

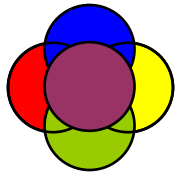


Три внутренних мира в одном проекте

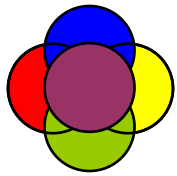


Постановка вопроса





Три внутренних мира в одном проекте



Области управления проектом



**Директор
(Спонсор) проекта**

Управление
контрактами

- Участники
- Интересы
- Предмет продажи
- Права собственности
- Обязательства
- Бюджет
- Платежи
- Ответственность



Управление
работами

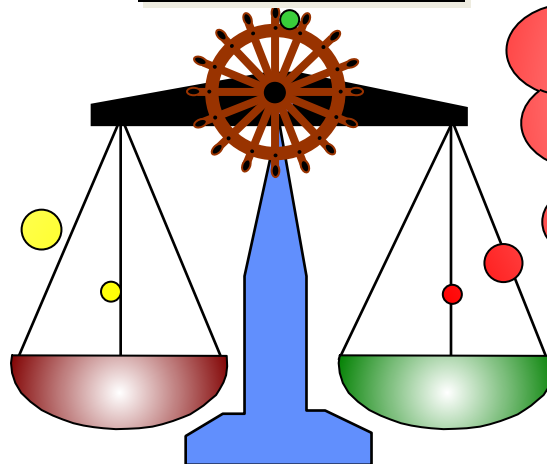
- Цели
- Границы
- Расписания
- Затраты
- Команда
- Коммуникации
- Качество
- Риски
- Обеспечение

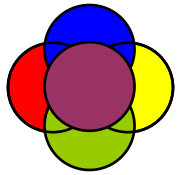
**Руководитель
(Менеджер)
проекта**

**Архитектор
(Главный
инженер) проекта**

Управление
реализацией

- Бизнес модель
- Требования
- Техническая архитектура
- Стандарты
- Испытания
- Документирование

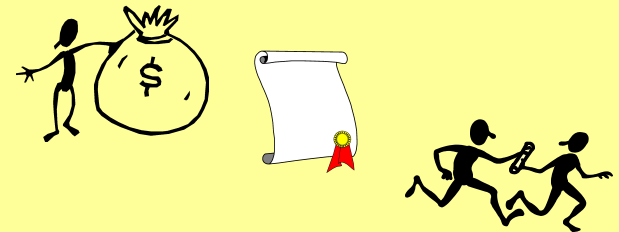




Результаты проекта



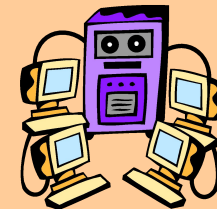
Ценности для бизнеса:
эффекты, активы и
права собственности

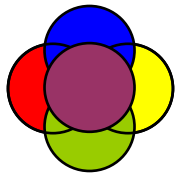


Достигнутые цели,
команда
сопровождения




Корпоративная
информационная
система







Предметы ответственности




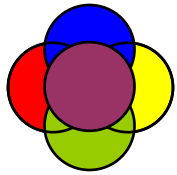
- 
- Контракт
 - Бизнес концепция

- Обеспечение условий выполнения обязательств

- 
- Получение бизнес результата

- 
- Организация работ по достижению целей проекта

- 
- Разработка требований в соответствии с бизнес концепцией
 - Создание системы в соответствии с требованиями



Точки зрения на проект

Стандарты

Статус

Язык



Традиции бизнеса и
гражданское право

Бизнес партнер
Предприниматель

Соглашение
Интересы /
Ответственность
Права собственности



Стандарты
профессионального
сообщества менеджеров
проектов (PMI, IPMA, ...)

Наемный сотрудник
Менеджер

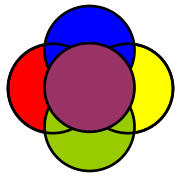
Процессы / Функции
Ресурсы
Структура ответственности



Стандарты
производителей (IBM,
Microsoft, Oracle, SAP,
...)

Наемный сотрудник
Специалист
(инженер/консультант)

Процессы / Функции
Ресурсы / Результаты
Структура результата



Стандарты проекта глазами спонсора

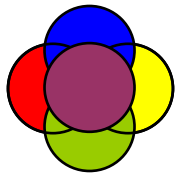
Литература:



1. A guide to the Project Management Body of Knowledge, 2012 Edition, Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania USA



2. Shigenobu Ohara. Summary Translation of Project and Program Translation for Enterprise Innovation Revision 1 issued on August edited and revised by PMCC, Tokyo, 2002

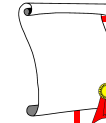


2 точки зрения на управленческий стандарт

Как правильно?



Уровни зрелости управления проектами



Лучшая практика

- Идеальная схема реальной жизни (так должно быть)
- Фактор снижения неопределенности

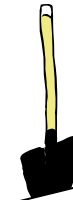


Разнообразие стилей управления проектами

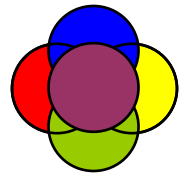


Как бывает?

Устойчивое сочетание форм организации проекта, приводящее к предсказуемому результату



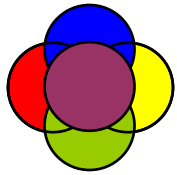
Реальная практика



Стандарты в области управления проектами

- США
- Европа
- Англия
- Япония
1. A guide to the Project Management Body of Knowledge, 2012 Edition, Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania USA (www.pmi.org)
 2. IPMA Competence Baseline (ICB), Version 2.0b, Bremen, 1999/2001, International Project Management Association (<http://www.sovnet.ru/>)
 3. PRINCE2, (<http://www.ogc.gov.uk/prince2/>)
 4. Shigenobu Ohara. Summary Translation of Project and Program Translation for Enterprise Innovation Revision 1 issued on August edited and revised by PMCC, Tokyo, 2002 (<http://www.pmprofy.ru/content/rus/108/1081-article.asp>)

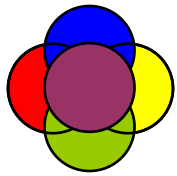




PMBoK

	Процессы	Инициация	Планирование	Выполнение	Мониторинг и контроль	Закрытие
Области знания						
Integration	Цели, участники, условия, стандарты					
Scope	Границы и структура работ					
Time	Расписания					
Cost	Затраты					
Quality	Качество					
Human Resource	Управление проектной группой					
Communications	Коммуникации					
Risk	Риски					
Procurement	Обеспечение					





Стандарты в области ИТ проектов (ГОСТ 34)

Направления работ
(процессы)

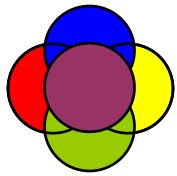
Фазы проекта

	Концепция	Техническое задание	Эскизный проект	Технический проект	Рабочий проект	Внедрение	Эксплуатация
Организационное обеспечение	■	■	■	■	■	■	
Информационное обеспечение	■	■	■	■	■	■	■
Кадровое обеспечение	■	■	■	■	■	■	■
Программное обеспечение	■	■	■	■	■	■	■
Аппаратное обеспечение		■	■	■	■	■	■

Работы

Проектная документация





Частная методология Oracle - AIM

Роли

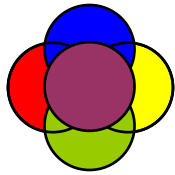
Работы, проектные документы

Направления работ (процессы)

Направления работ	Определение проекта	Обследование	Анализ и проектирование	Построение системы	Переход	Эксплуатация
BP. Архитектура бизнес-процессов	█	█	█			
RD. Определение бизнес-требований	█	█				
BR. Отображение требований на функциональность системы		█	█			
TA. Техническая архитектура	█	█	█	█		
MD. Разработка и построение расширений	█	█	█	█		
CV. Конвертация данных	█		█	█	█	
DO. Документирование	█	█		█		
TE. Тестирование	█	█	█	█	█	
TR. Обучение	█	█	█	█	█	█
TS. Переход со старых систем на новые		█		█	█	█




Фазы проекта

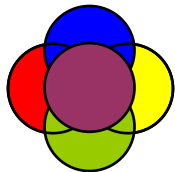




Бизнес Модель (БМ) – мир спонсора проекта

Литература:

-  1. Творческая мастерская инновационного мира (ТворИМ), Ten3Business e-Coach - www.cecsi.ru , 1000Ventur.com
-  2. Котельников В.Ю. “Ten3: Новые бизнес модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями”, М. Эксмо, 2007
-  3. Александр Остервальдер, Ив Пинье, "Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора", Альпина Паблишер, 2012 г.



Бизнес Модель (БМ)

Продукт / Идея

1. Заказчик
2. Ценность для потребителя
3. Цепочка создания ценности
4. Модель создания прибыли
5. Конкурентные стратегии
6. Стратегия роста



Бизнес заказчика

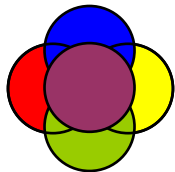


Мой бизнес

Предконтрактная фаза

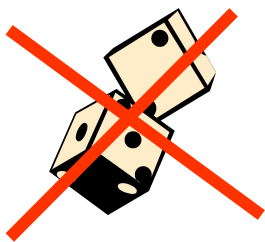
Проект

Постконтрактная фаза

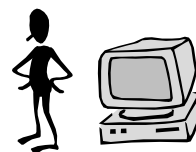


БМ – мир предпринимателя

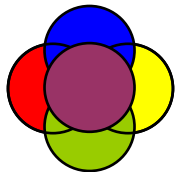
1	Кто мой внутренний заказчик, получатель ценности (эффекта)?	Кто мой заказчик?
2	Какой актив я создаю и какой эффект от этого получит мой заказчик? Какова роль моего подрядчика создания этого эффекта?	За создание какого актива я отвечаю? Что в нем ценного для потребителя? Что я продаю? За что он мне платит?
3	Какова цепочка создания ценности? Какова роль моего подрядчика в этой цепочке?	Как создается этот актив и его ценность?
4	Из каких источников, в каких объемах и как будут обеспечиваться работы?	Как я извлекаю прибыль из предложения этой ценности?
5	Почему именно этот поставщик, подрядчик, провайдер?	Как я защищаю свою прибыль от конкурентов?
6	Как создаваемая ценность работает на стратегию моей компании?	Во что я собираюсь вложить эту прибыль? Зачем мне нужен этот проект/услуга с этим заказчиком?



Клиент и его бизнес
(Спонсор)

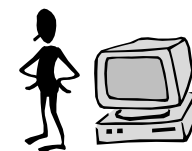


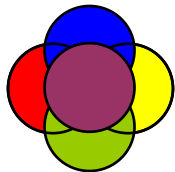
ИТ-компания
(Эккаунт, продавец)



БМ – база Паспорта проекта (сделки)

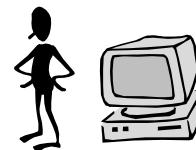
1	Кто мой внутренний заказчик, получатель ценности (эффекта)?	Кто мой заказчик?
2	Какой актив я создаю и какой эффект от этого получит мой заказчик? Какова роль моего подрядчика создания этого эффекта?	За создание какого актива я отвечаю? Что в нем ценного для потребителя? Что я продаю? За что он мне платит?
3	Какова цепочка создания ценности? Какова роль моего подрядчика в этой цепочке?	Как создается этот актив и его ценность?
4	Из каких источников, в каких объемах и как будут обеспечиваться работы?	Как я извлекаю прибыль из предложения этой ценности?
5	Почему именно этот проект?	Как я защищаю свою прибыль от конкурентов?
6	Как создаваемая ценность работает на стратегию моей компании?	Во что я собираюсь вложить эту прибыль? Зачем мне нужен этот проект/услуга с этим заказчиком?

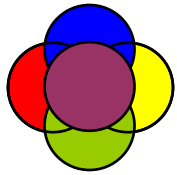




БМ – база Контракта

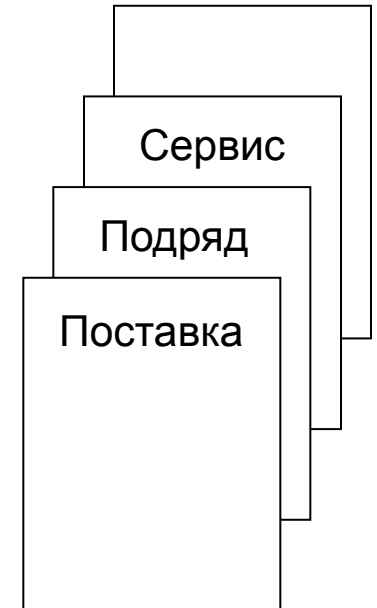
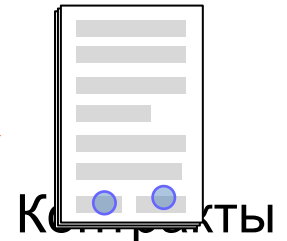
1	Кто мой внутренний заказчик, получатель ценности (эффекта)?	Кто мой заказчик?
2	Какой актив я создаю и какой эффект от этого получит мой заказчик? Какова роль моего подрядчика создания этого эффекта?	За создание какого актива я отвечаю? Что в нем ценного для потребителя? Что я продаю? За что он мне платит?
3	Какова цепочка создания ценности? Какова роль моего подрядчика в этой цепочке?	Как создается этот актив и его ценность?
4	Из каких источников, в каких объемах и как будут обеспечиваться работы?	Как я извлекаю прибыль из предложения этой ценности?
5	Почему именно этот поставщик, подрядчик, провайдер?	Как я защищаю свою прибыль от конкурентов?
6	Как создаваемая ценность работает на стратегию моей компании?	Во что я собираюсь вложить эту прибыль? Зачем мне нужен этот проект/услуга с этим заказчиком?

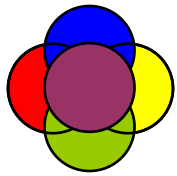




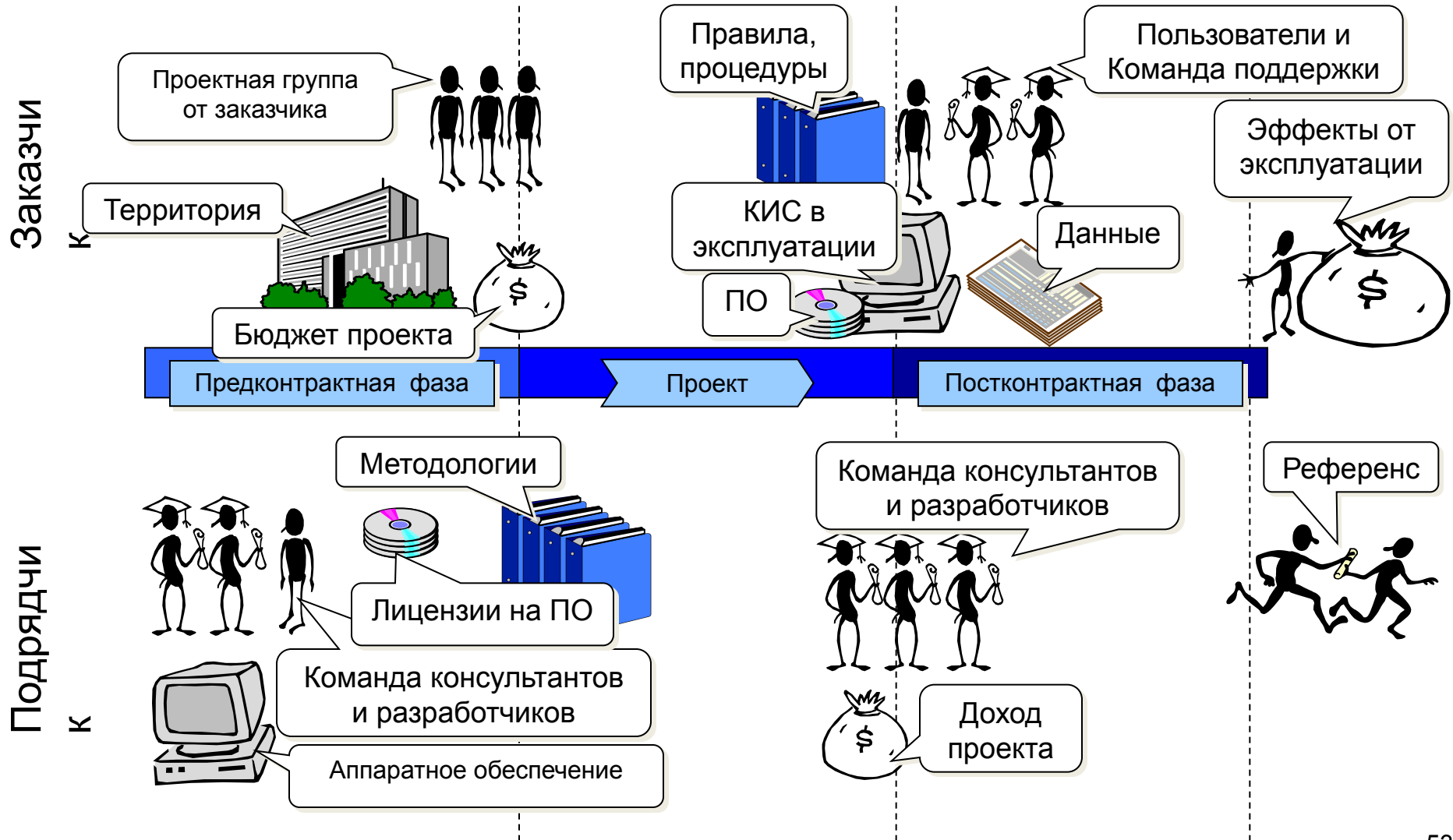
Структура соглашения

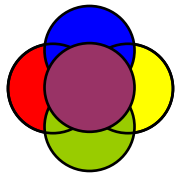
- 1 Участники
- 2 Предмет соглашения
- 3 Обязанности сторон
 - Ресурсы и результаты проекта
 - Суммы и условия оплаты
- 2 Интересы и ответственность
 - Условия признания выполнения обязанностей
 - Права собственности на результаты
 - Принимаемые правовые нормы
 - Начало и окончание соглашения
 - Прекращение соглашения
 - План работ и оплаты
 - Управление соглашением





Активы проекта



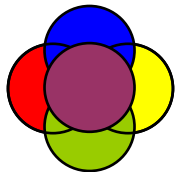


Права собственности и вид отношений участников

Вид отношений	Компоненты КИС	Правомочия подрядчика			Правомочия Заказчика		
		В	У	П	В	У	П
Поставка + подряд + сервис техподдержки	Инфо.Система	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	Пользователи	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	ИТ служба	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	Бизнес Процессы	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	Данные	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Аутстаффинг	Инфо.Система	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	Пользователи	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	ИТ служба	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	Бизнес Процессы	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	Данные	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
ИТ сервис	Инфо.Система	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	Пользователи	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	ИТ служба	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Бизнес Процессы	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	Данные	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Аутсорсинг бизнес процессов	Инфо.Система	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Пользователи	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	ИТ служба	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Бизнес Процессы	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Данные	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

- В Владения
- У Управления (Распоряжения)
- П Пользования

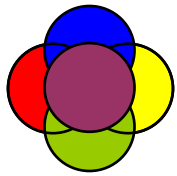




Предметы продаж, ответственности и обязательства

Вид отношений	Предмет продажи	Предмет ответственности	Обязательства по проектной и постпроектной фазам
Поставка + Подряд + Техподдержка	Информ. Система в эксплуатации	Работоспособность Информ. Системы	<input type="checkbox"/> Реализация проектов создания решений <input type="checkbox"/> Техническая поддержка созданных решений
Аутстафинг	Время специалистов	Уровень квалификации специалистов	<input type="checkbox"/> Подготовка квалифицированных специалистов и сдача их в аренду <input type="checkbox"/> Кадровая поддержка подразделений пользователей
ИТ сервис	ИТ сервисы	Уровень сервиса	<input type="checkbox"/> Реализация проектов создания ИТ сервисов <input type="checkbox"/> Предоставление и поддержка ИТ сервисов
Аутсорсинг бизнес процессов	Операционный бизнес результат	Качество бизнес результата и выходных данных	<input type="checkbox"/> Реализация проектов по выводу бизнес процессов на аутсорсинг <input type="checkbox"/> Аутсорсинг бизнес процессов



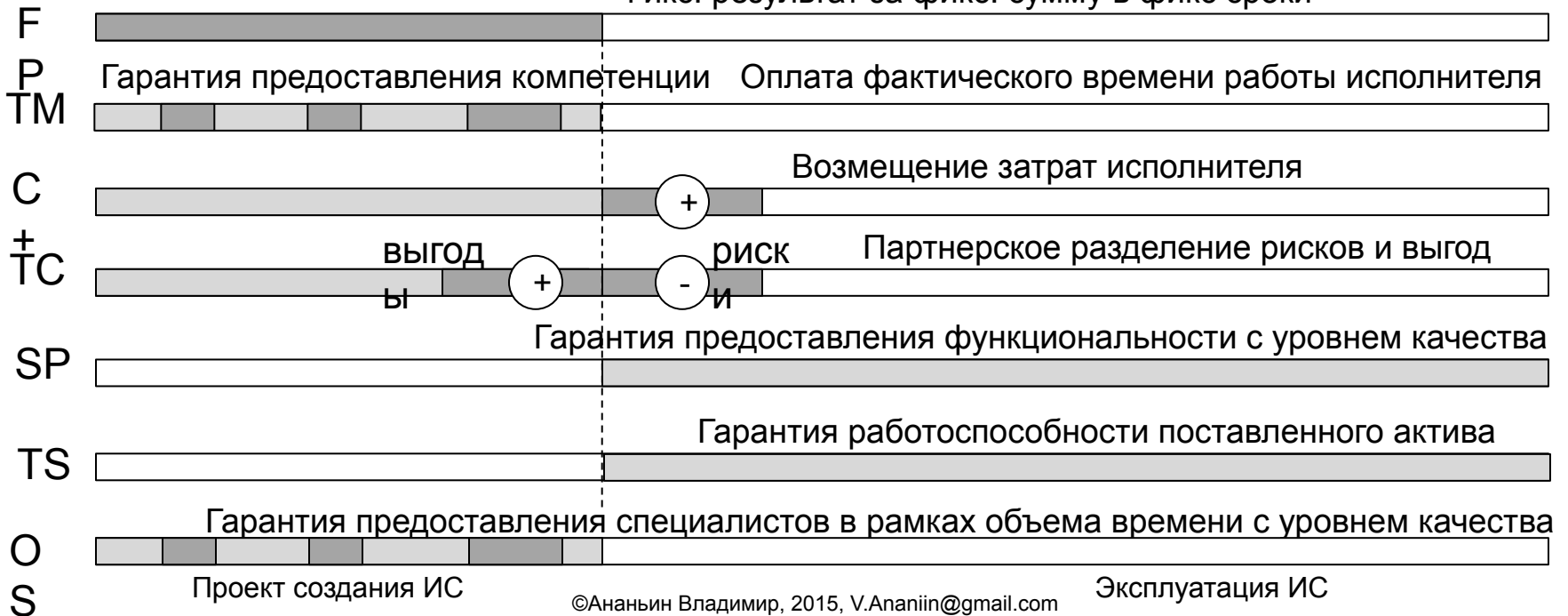


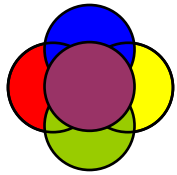
Типы контрактов

Допускается
сочетание контрактов
в рамках рамочных
соглашений

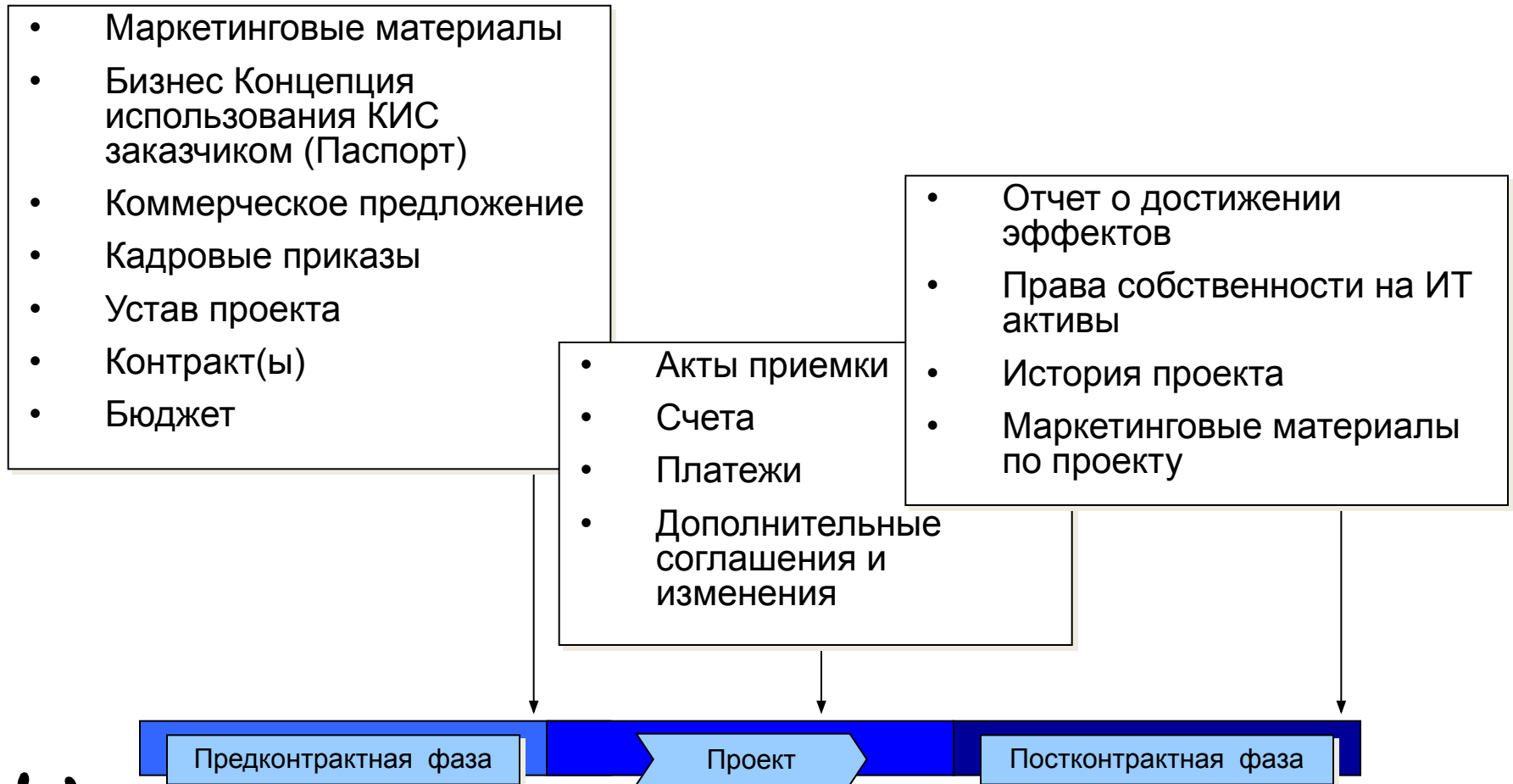
Фикс. цена и сроки	FP	Fixed Price
Время и материалы	TM	Time & Material
Возмещение затрат	C+	Cost plus
Целевые затраты	TC	Target cost
Сервис	SP	Service Providing (Infrastructure, Application, Platform)
Техническая поддержка	TS	Technical Support
Аутстаффинг (сервис)	OS	Out staffing

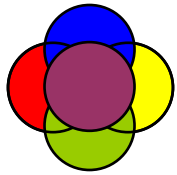
Фикс. результат за фикс. сумму в фикс сроки





Жизненный цикл БМ (общие документы)



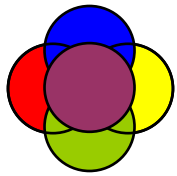


Стили ИТ проекта

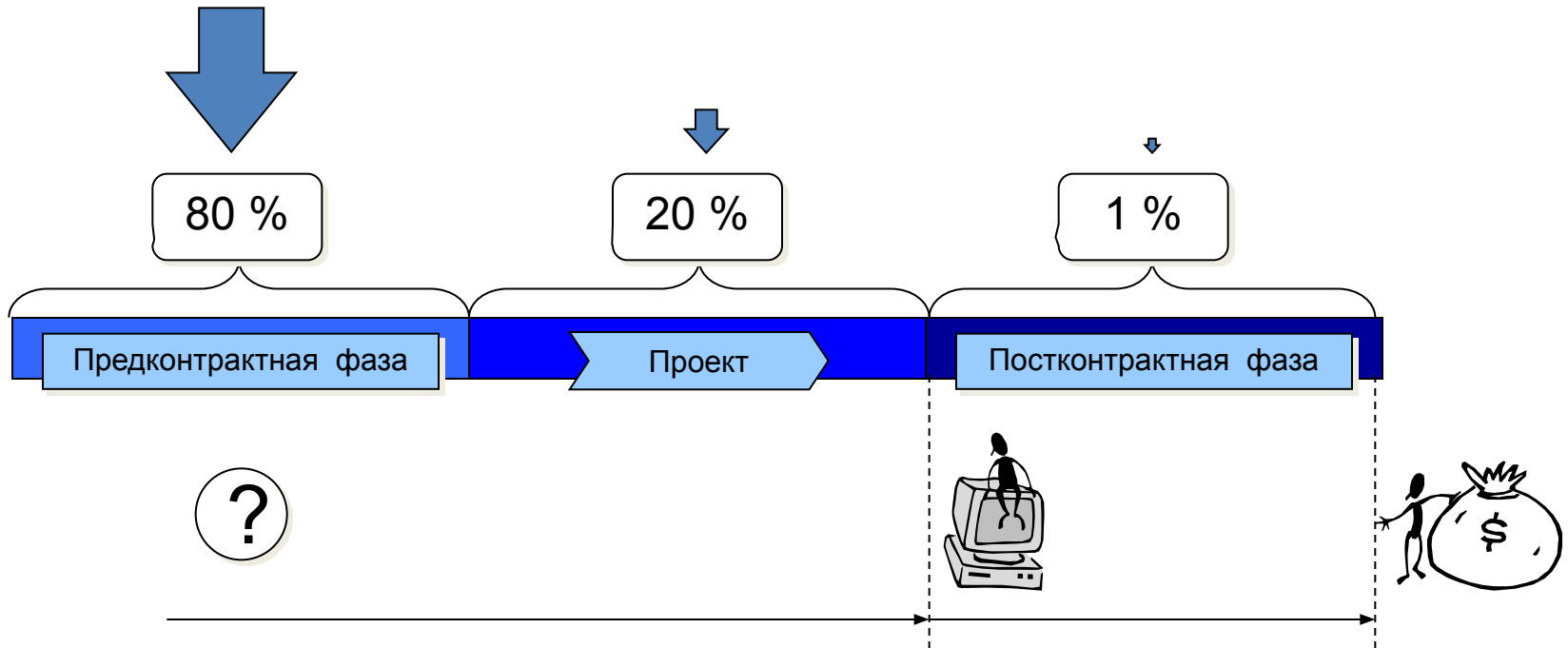
Литература:

1. Ананьин В.И. “В поисках “правильного” стиля ИТ проекта”
Журнал “Управление проектами”, Март 2007 № 1 (6)

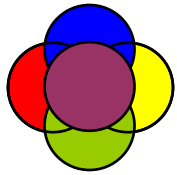




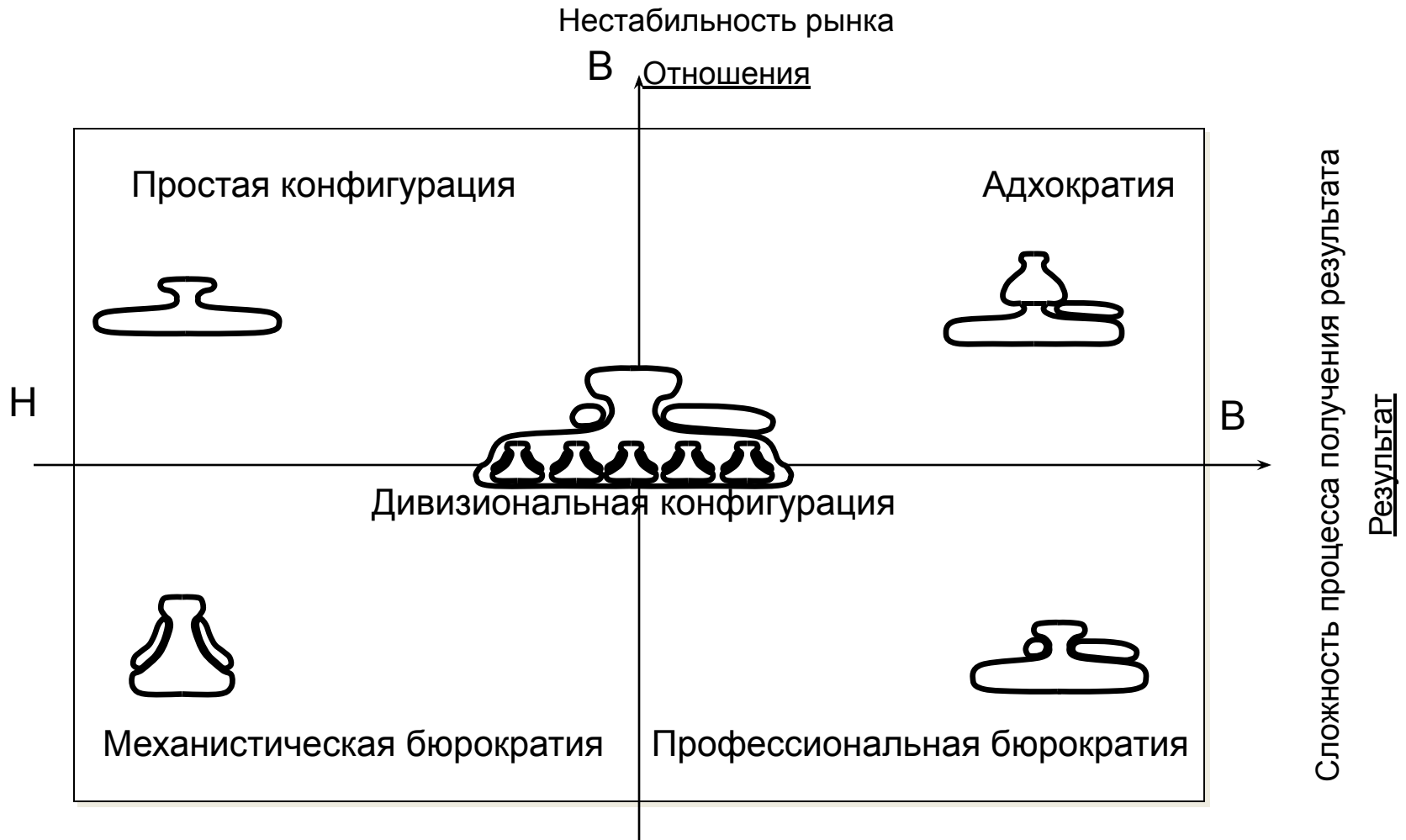
Как повлиять на результат?

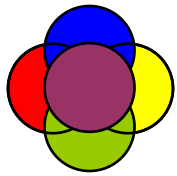


Какова логика влияния БМ на результат проекта?



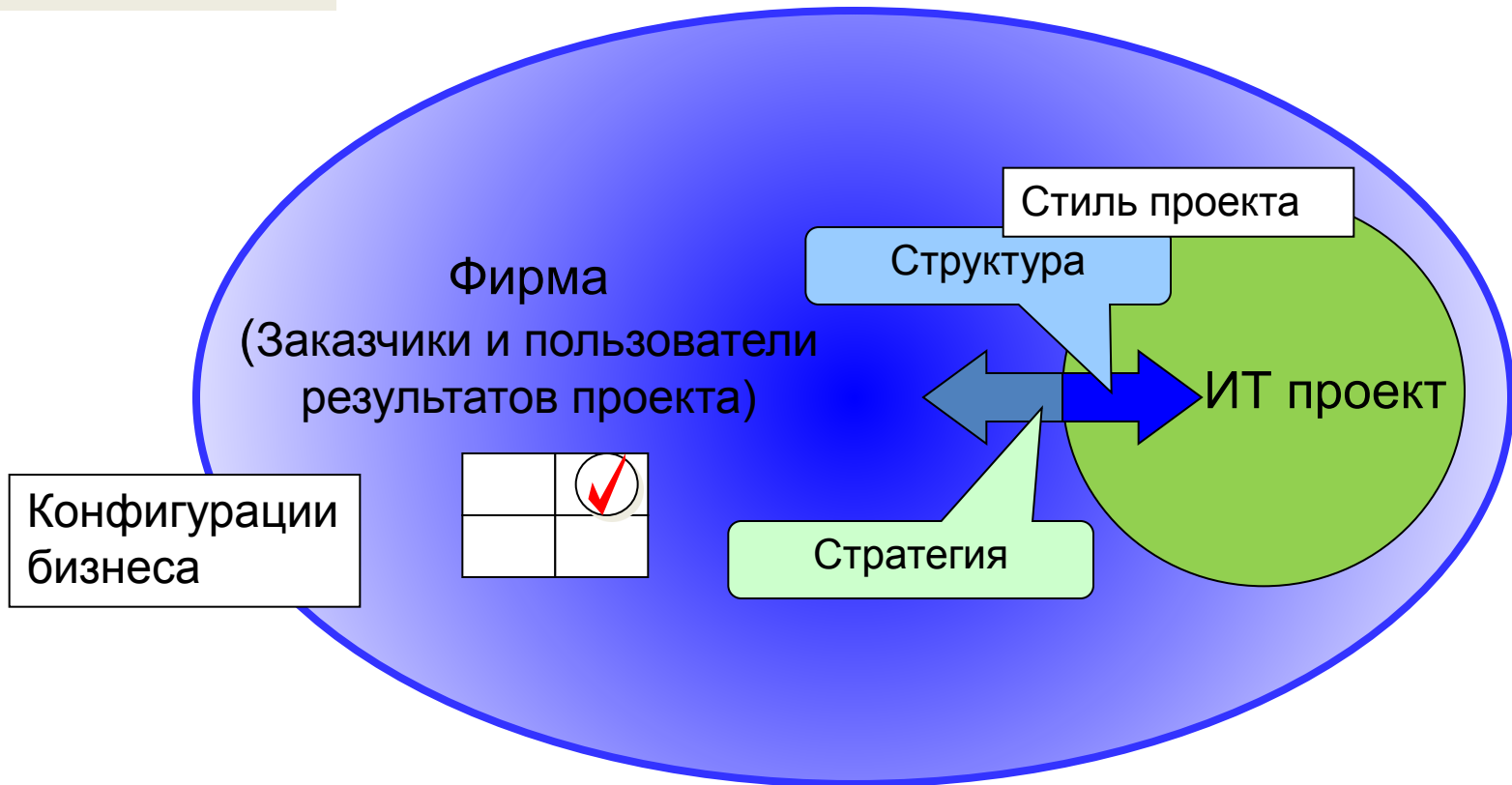
Конфигурации бизнеса

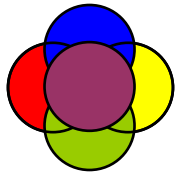




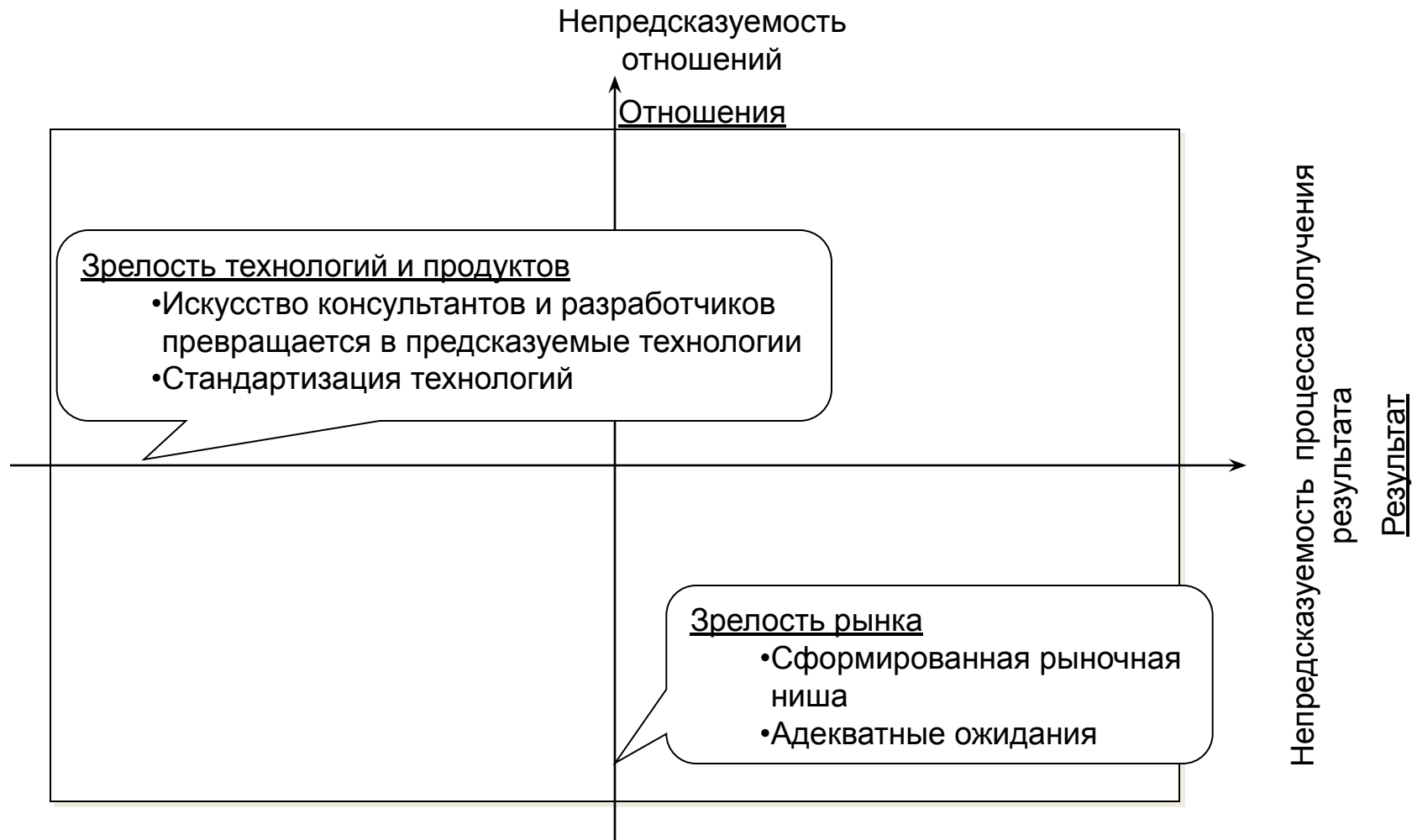
Стиль ИТ проекта как конфигурация

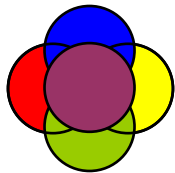
Минцберг





Внешние условия ИТ проектов





Политический проект (портрет)



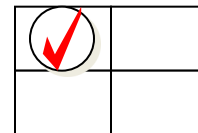
- Стратегия внедрения - “Система натягивается на существующий бизнес”
- Требования – пожелания заказчика (неопределенные и изменчивые)
- Большой объем доработок
- Архитектура - “Лоскутное одеяло” - зеркало отношений

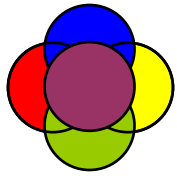


- Один лидер и все работают по его прямым поручениям
- Обобщенное планирование и слабый контроль затрат
- Сплоченная команда друзей с полной загрузкой на проекте, лояльность
- Неформальные персональные коммуникации и фрагментарное документирование



- Диктат заказчика
- Контракт простой и непрозрачный (все на личных отношениях)
- Затраты + доп. расходы
- Ориентация на непрерывность отношений и денежного потока





Типовой проект (портрет)



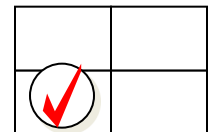
- Стратегия внедрения – Конвейер: стандартные настройки и обучение
- Требования predeterminedены системой
- Детально проработанная технология внедрения
- Архитектура – Стандартное коробочное локальное бизнес приложение

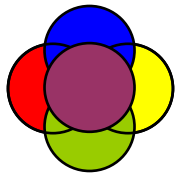


- Работа по четким процедурам
- Детальное планирование и хороший контроль затрат
- Проектная группа – машина, узкая специализация, частичная занятость
- Формальные коммуникации, документирование строго формализовано





- Острая конкуренция, диктат заказчика
- Контракт – это детальный план работ и поставок
- Фиксированная цена и сроки
- Извлечение прибыли из потока типовых проектов




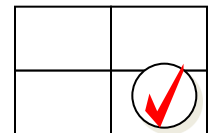


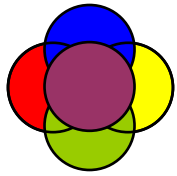
Профессиональный проект (портрет)

- 
- Стратегия внедрения – “Бизнес натягивается на предлагаемую систему”
 - Требования predeterminedены “Лучшей практикой”, защитой в систему
 - Технология внедрения ориентирована на библиотеку моделей “Лучшей практики”
 - Архитектура – Сильно интегрированное масштабное бизнес приложение

- 
- Координация профессионалов с очень высокой квалификацией
 - Жесткое планирование и хороший контроль затрат
 - Проектная группа команда профессионалов, широкая специализация, полная занятость, профессиональный индивидуализм
 - Формальные внешние и неформальные внутренние коммуникации, документирование результатов

- 
- Диктат подрядчика
 - Контракт – это найм команды или сервис
 - Оплата времени специалистов по тарифам
 - Извлечение прибыли из брэнда и квалификации специалистов





Инновационный проект (портрет)



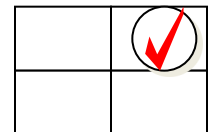
- Стратегия – “Внедрение системы – локомотив преобразований бизнеса”
- Управление требованиями
- Технология внедрения ориентирована на преобразования и бизнес результат
- Архитектура – Инфраструктура для преобразований бизнеса

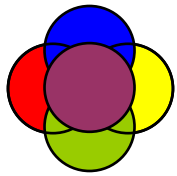


- Поиск технических и организационных решений в условиях жесткой неопределенности
- Планирование проекта в контексте бизнес стратегии
- Проектная группа команда первопроходцев, универсальная квалификация, полная занятость, командный дух
- Неформальные коммуникации, документирование результатов

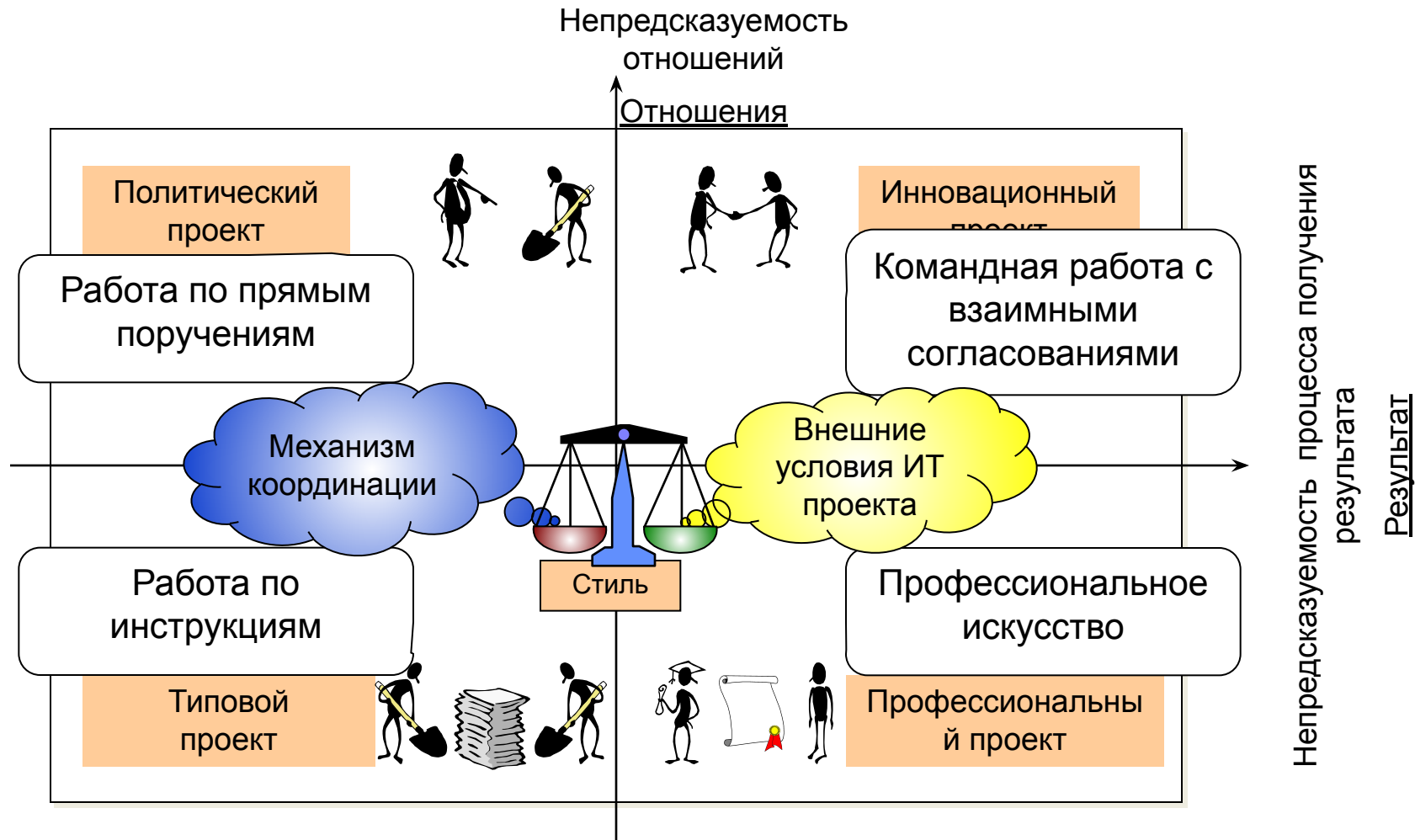


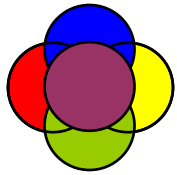
- Заказчик и подрядчик – равноправные партнеры
- Контракт – это рамочное соглашение с серией доп. соглашений
- Разделение рисков
- Извлечение прибыли из проекта как из совместного бизнес предприятия



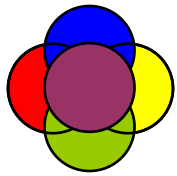


Соответствие стиля, механизма координации и внешних условий

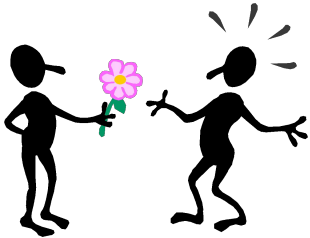




Проект как соглашение



Типы отношений в проекте

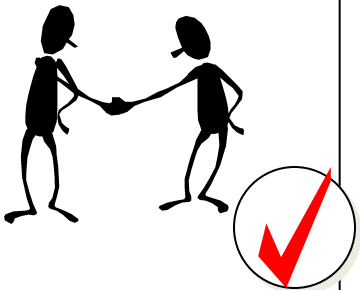


Свой / Чужой

Взаимное дарение между

Иррациональные отношения субъектов

Проект - сообщество,
социальная миссия и этика
проекта.



Партнер / Конкурент

Соглашение предпринимателей

Рациональные отношения субъектов

Проект - соглашение,
движение прав и
обязанностей

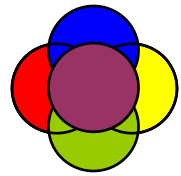


Управляющий / Ресурс

Регулирование / использование
человеческих ресурсов

Рациональные отношения. Есть
только один субъект – управляющий

Проект - система процессов
управления, инструментов,
компетенций



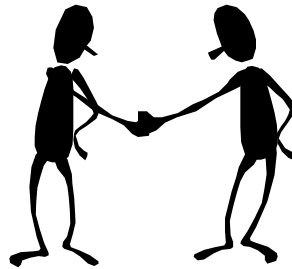
Соглашение как стратегия по обмену прав



Право
расщепляется на
правомочия



Права на
активы



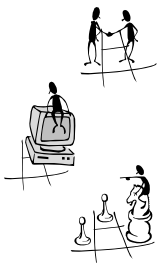
Права на
активы



Спонсор

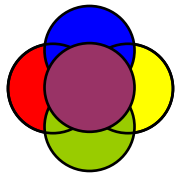
Архитектор

Менеджер

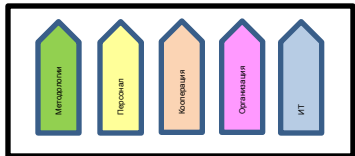


Правомочия

1. Владения / Доход
2. Пользования ресурсами / Выполнения работ
3. Управления / Исполнения
4. Быть членом группы / Быть использованным
5. Слушать / Говорить



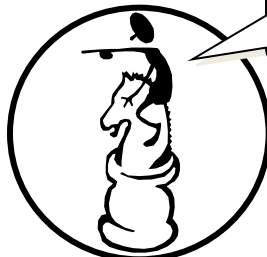
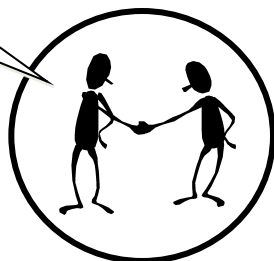
Нематериальные активы проекта



Взаимодополняющие активы
Курс : “Что может получить бизнес от использования ИТ”

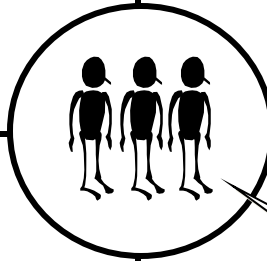
Право на владения

Контракт



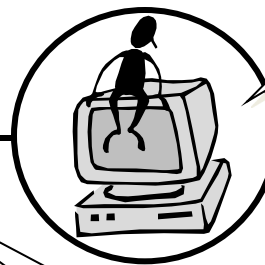
Управление проектом

Право управления



Проектная группа

Право быть членом группы



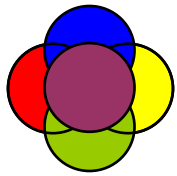
Разработка и внедрение

Право пользования

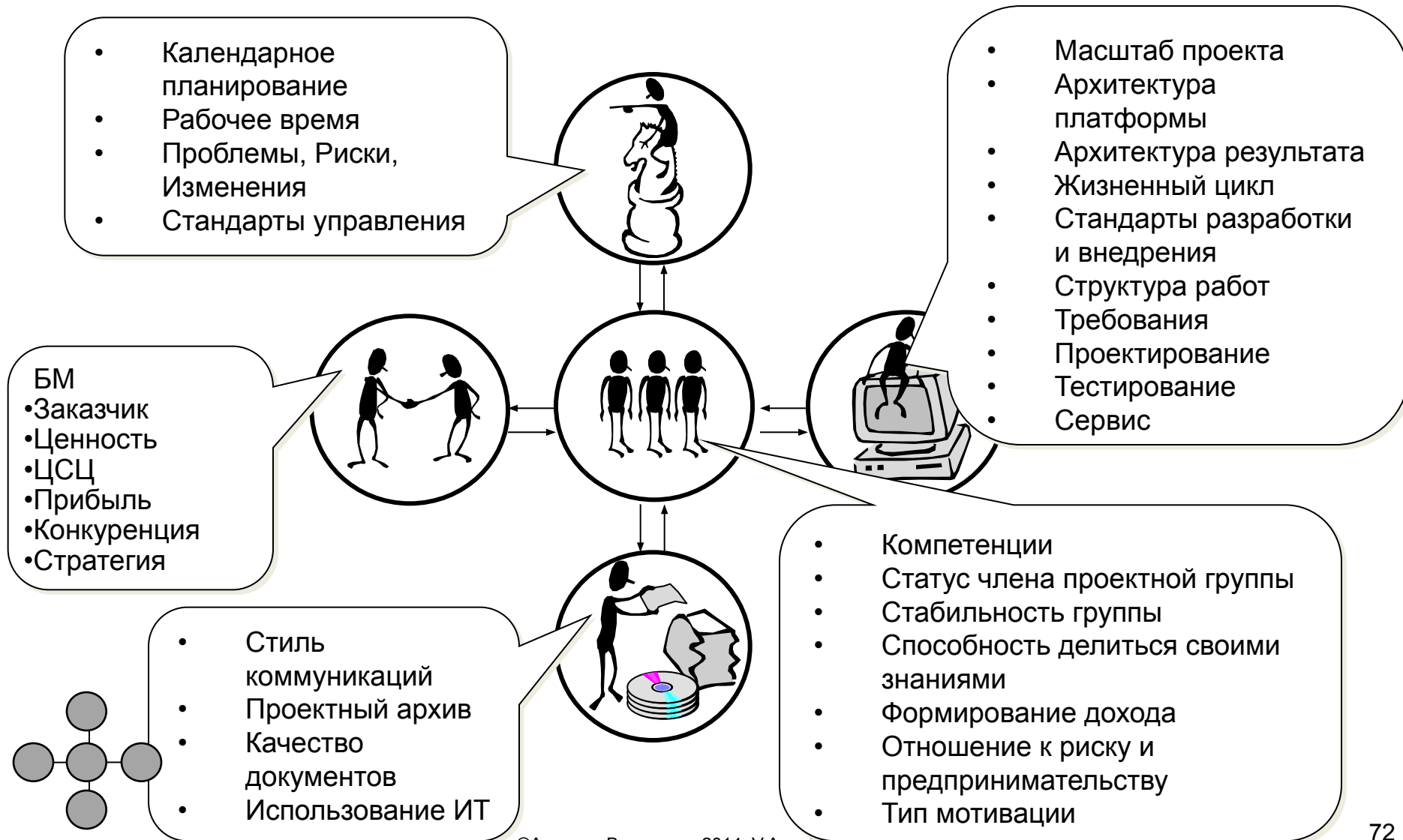


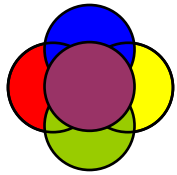
Архив и коммуникации

Право допуска к коммуникациям



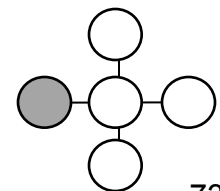
Компоненты нематериальных активов

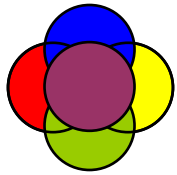




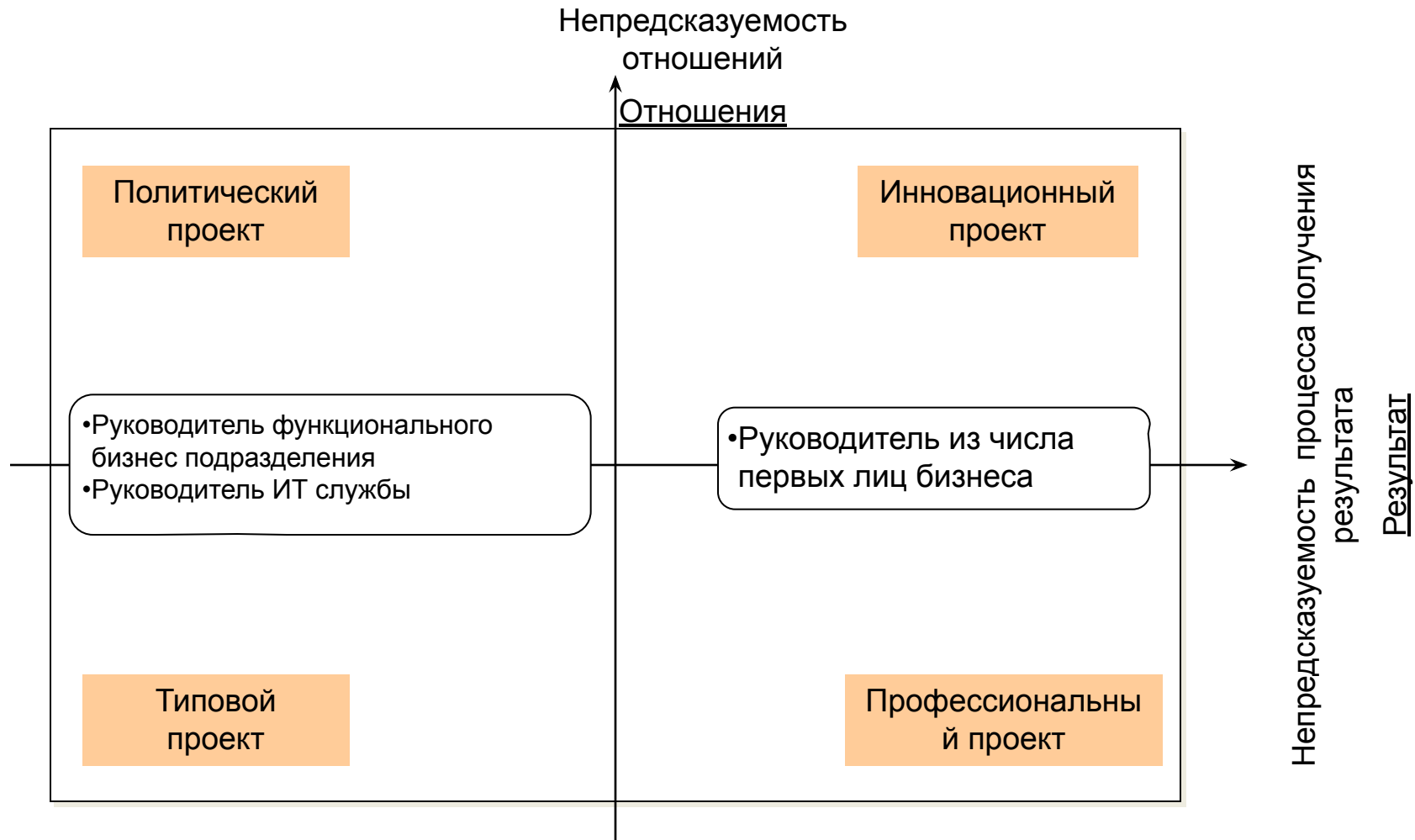
БМ проекта

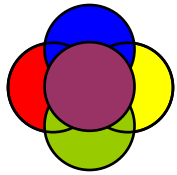
КБМ	Характеристики
Заказчик	Статус спонсора Соотношение статусов заказчика и подрядчика
Ценность	Характер использования КИС заказчиком Характер распределения прав собственности Отношение к оценке бизнес эффекта
ЦСЦ	Стратегия реализации проекта Предмет обязательств Тип контракта
Прибыль	Формирование затрат Формирование дохода Факторы прибыли проекта
Конкуренция	Конкурентные преимущества
Стратегия	Стратегия бизнеса подрядчика



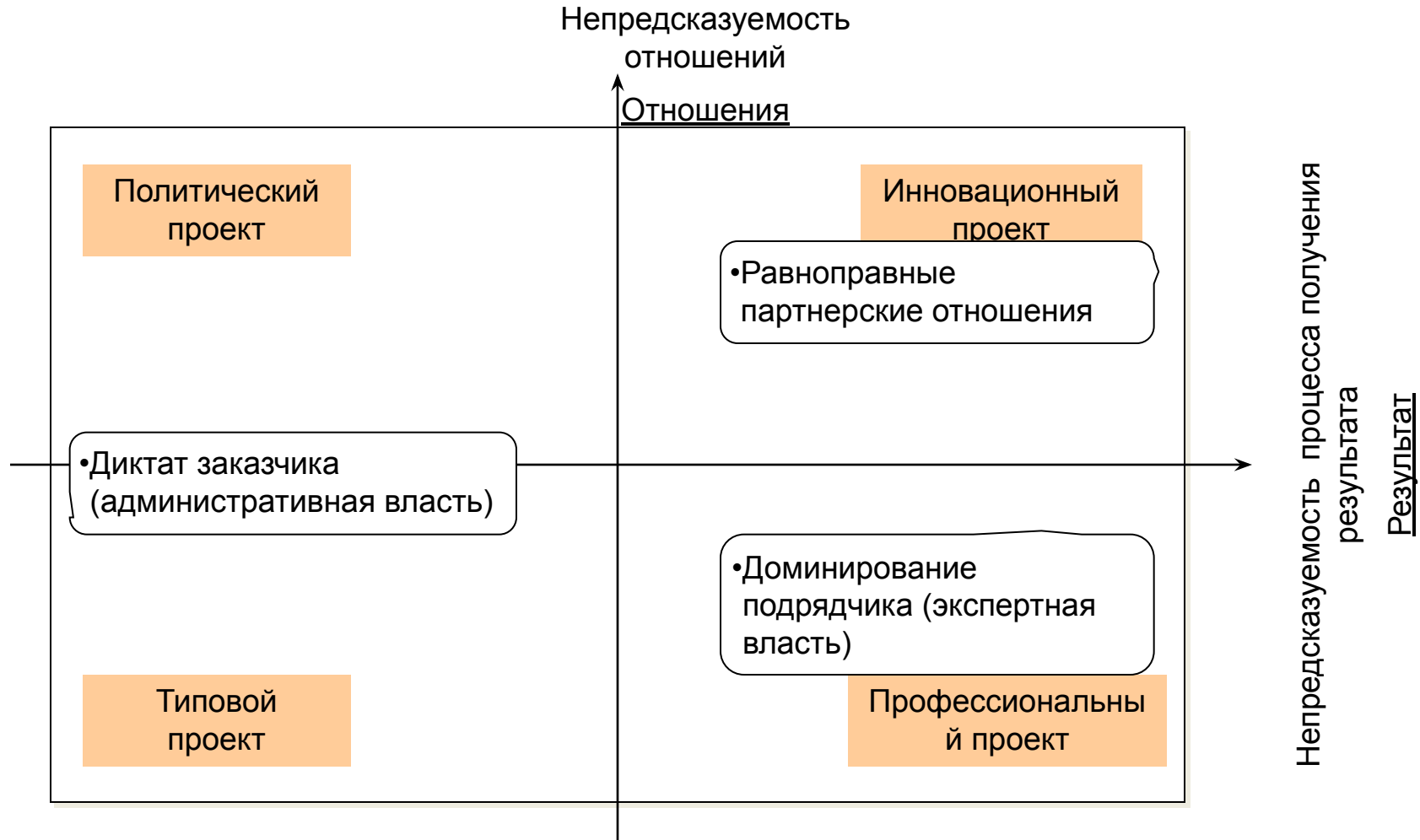


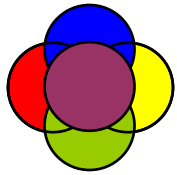
Статус спонсора проекта



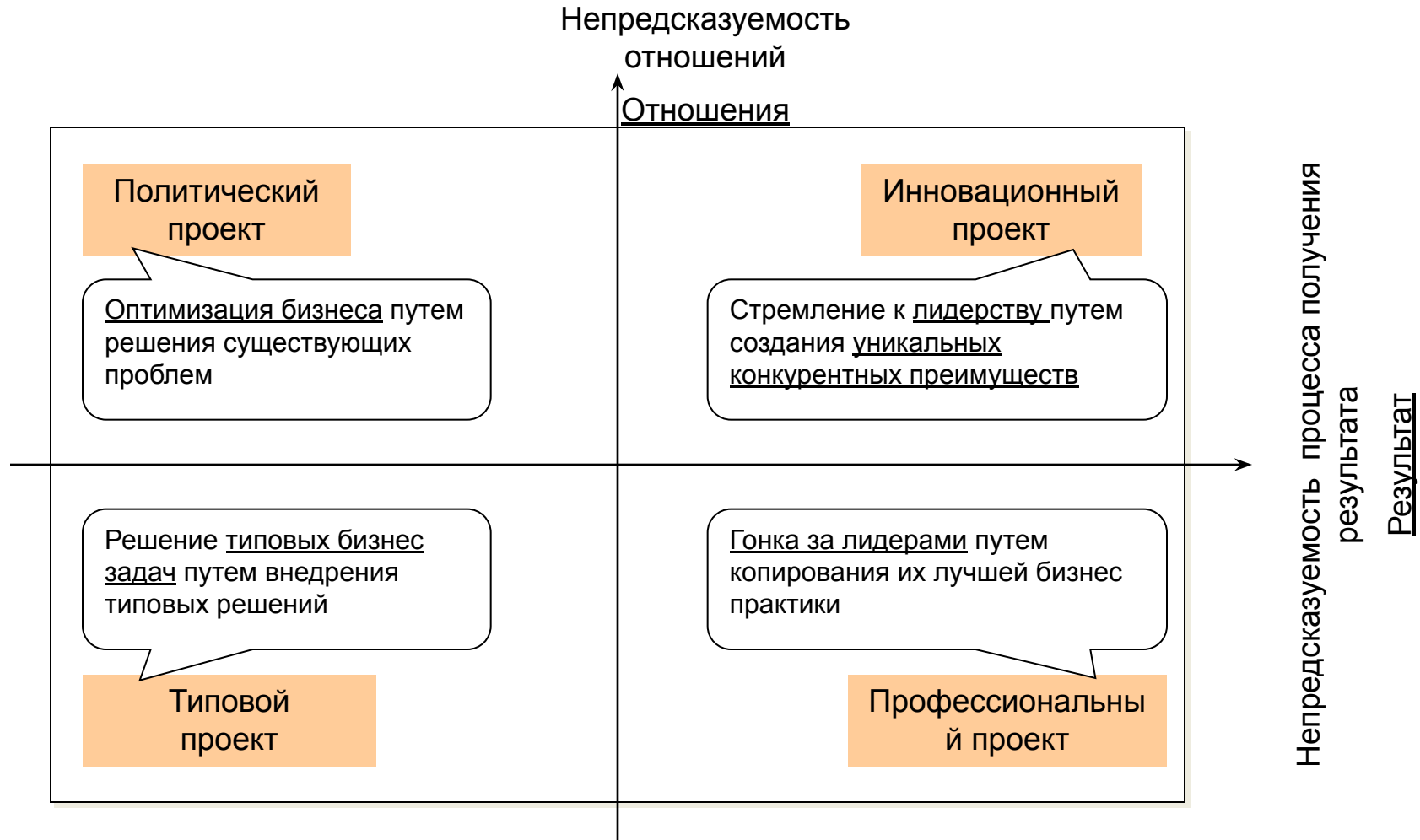


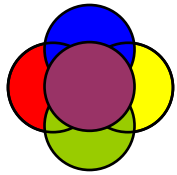
Соотношение статусов заказчика и подрядчика



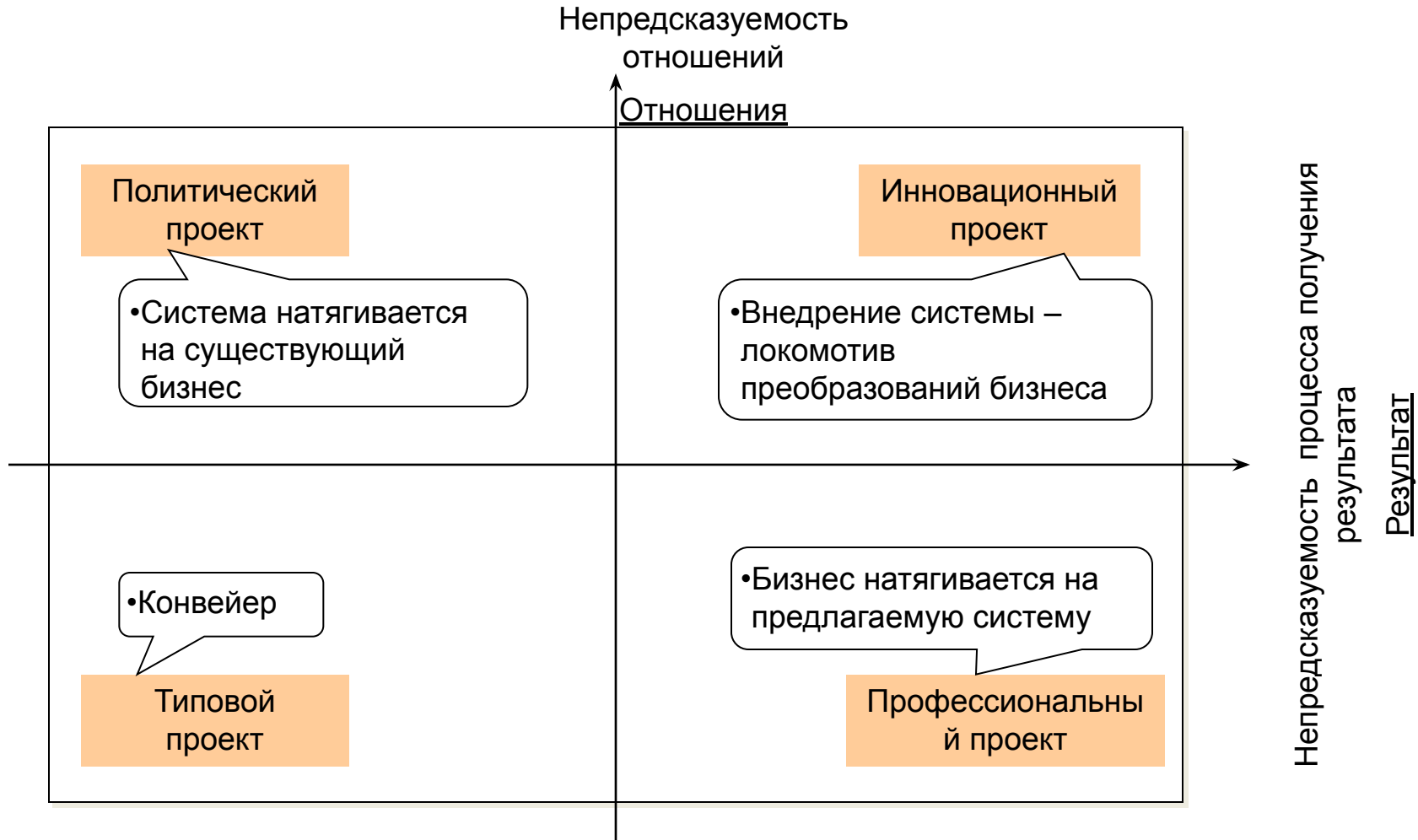


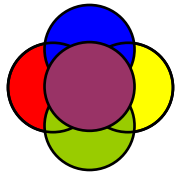
Стратегии использования КИС заказчиком



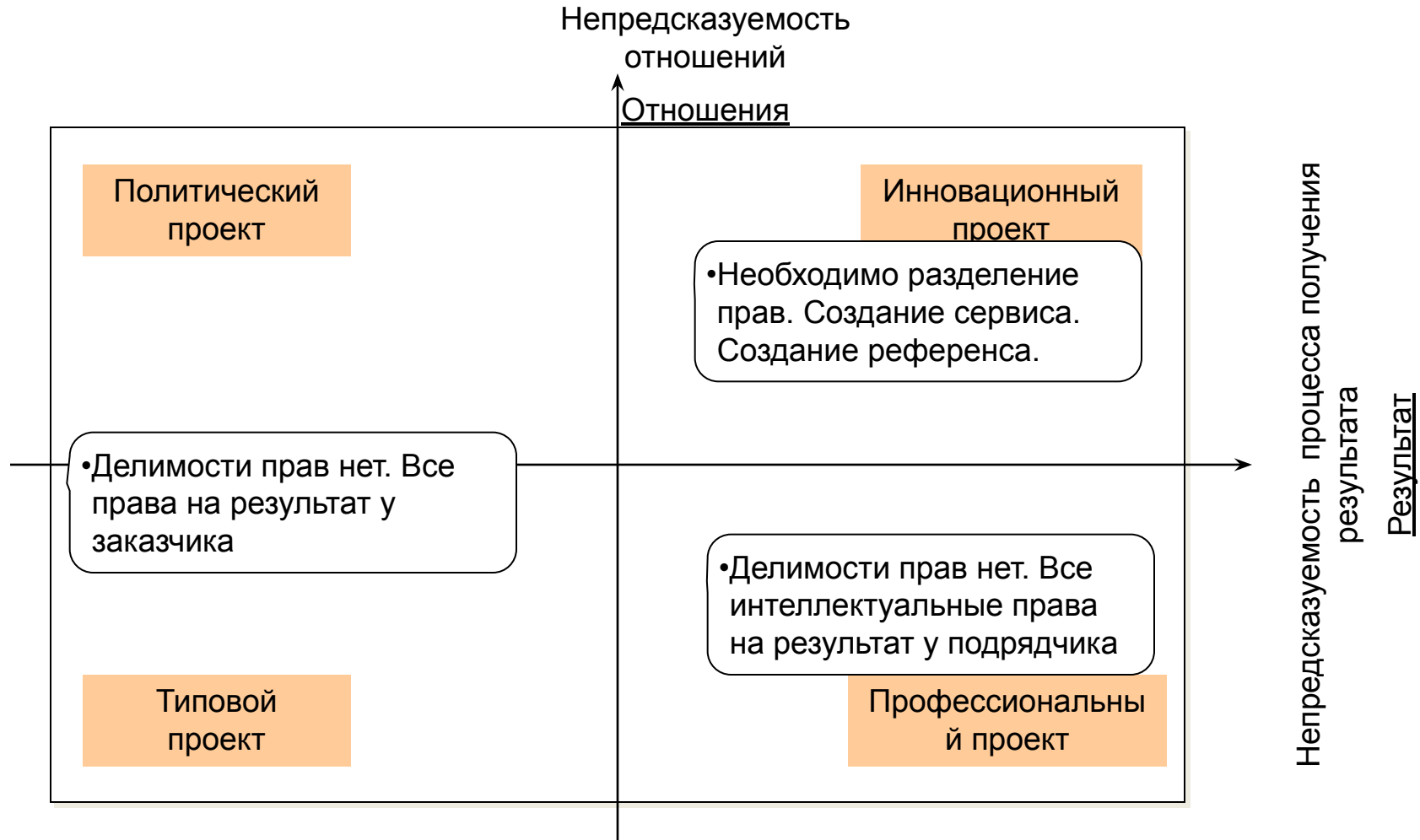


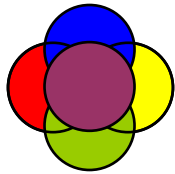
Стратегии реализации проекта



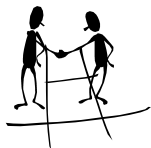


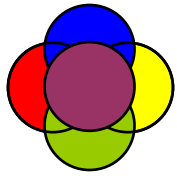
Делимость прав на результаты



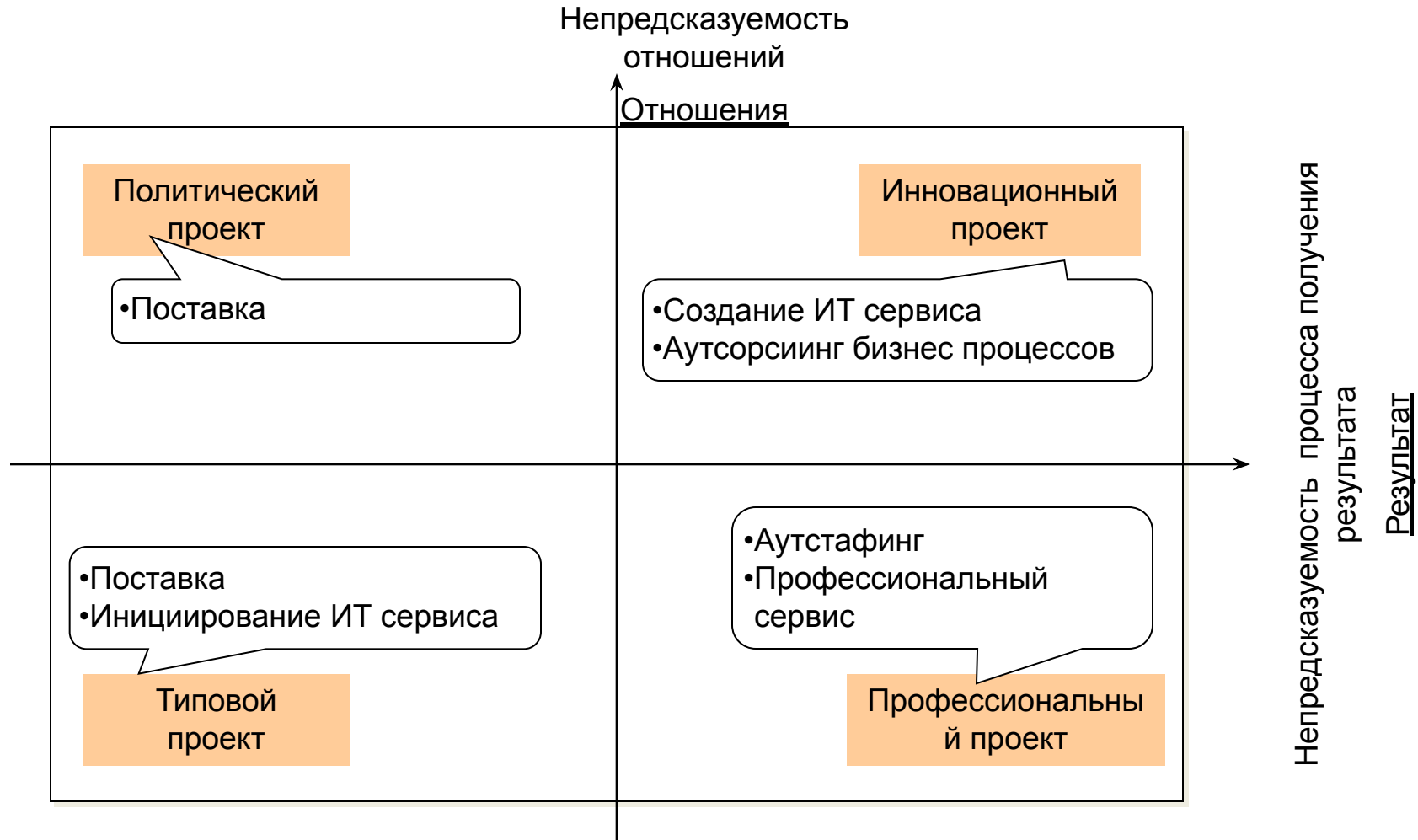


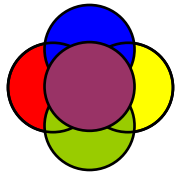
Отношение к оценке эффекта



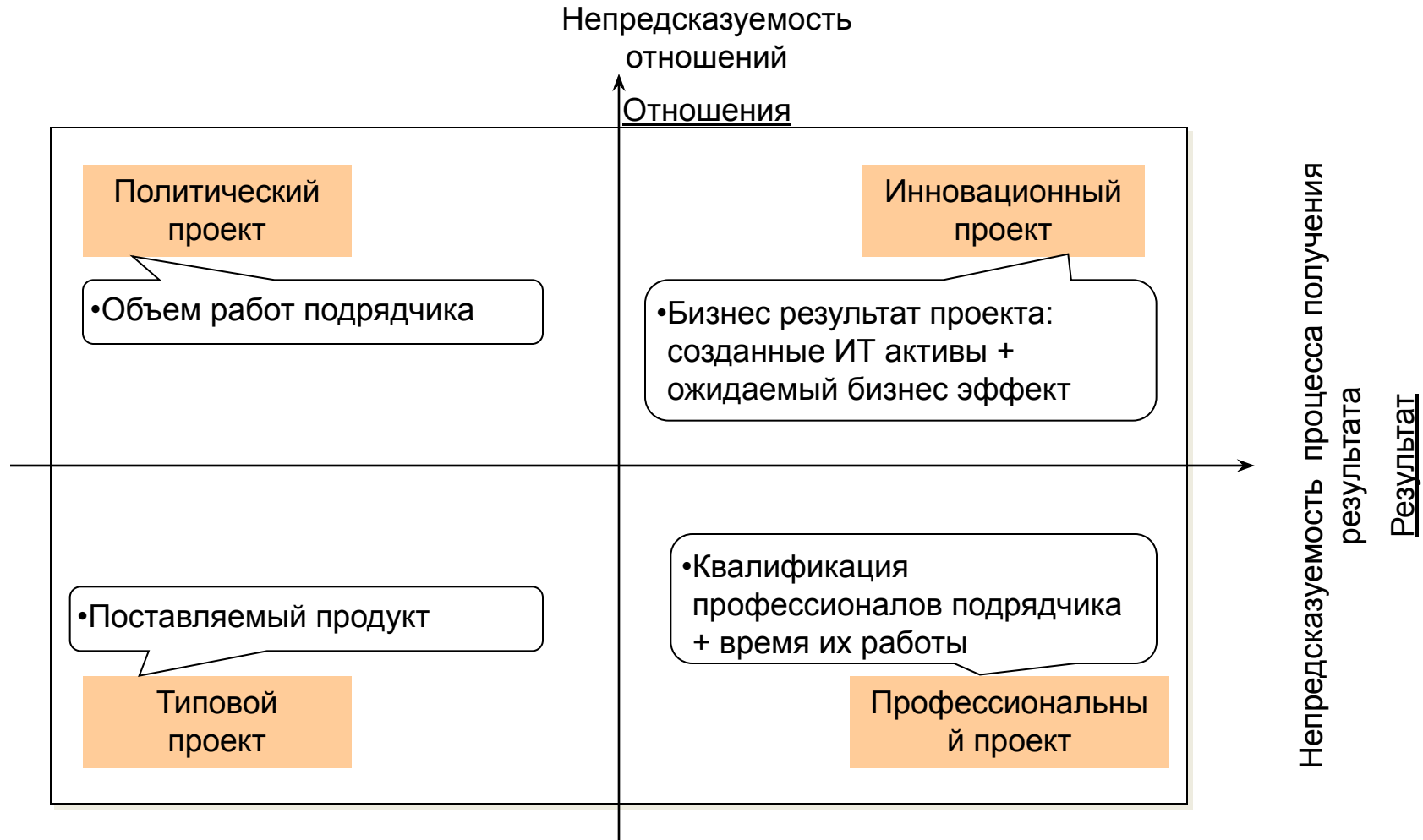


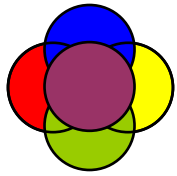
Вид контрактных отношений



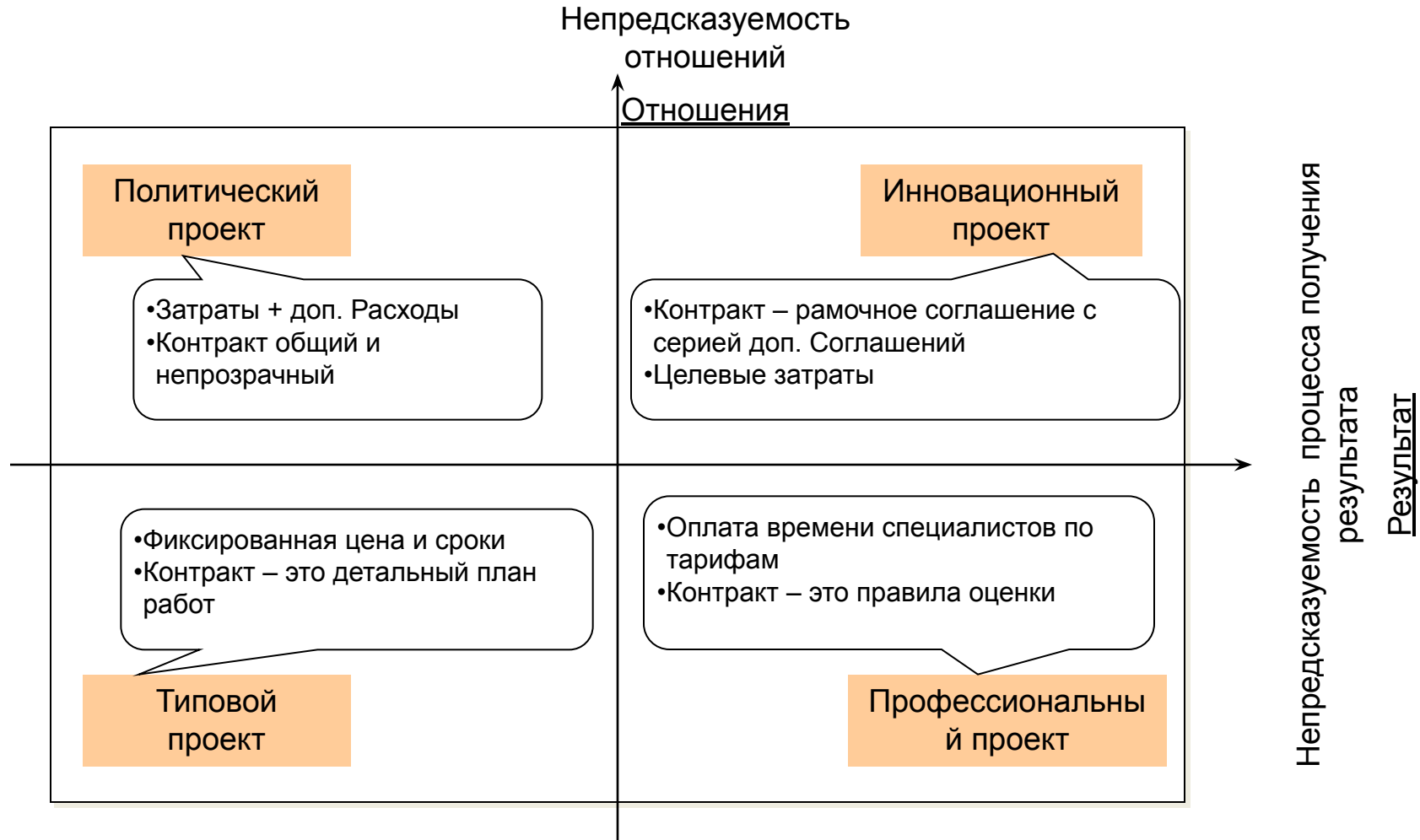


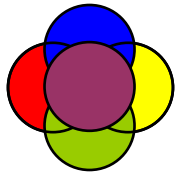
Предмет обязательств



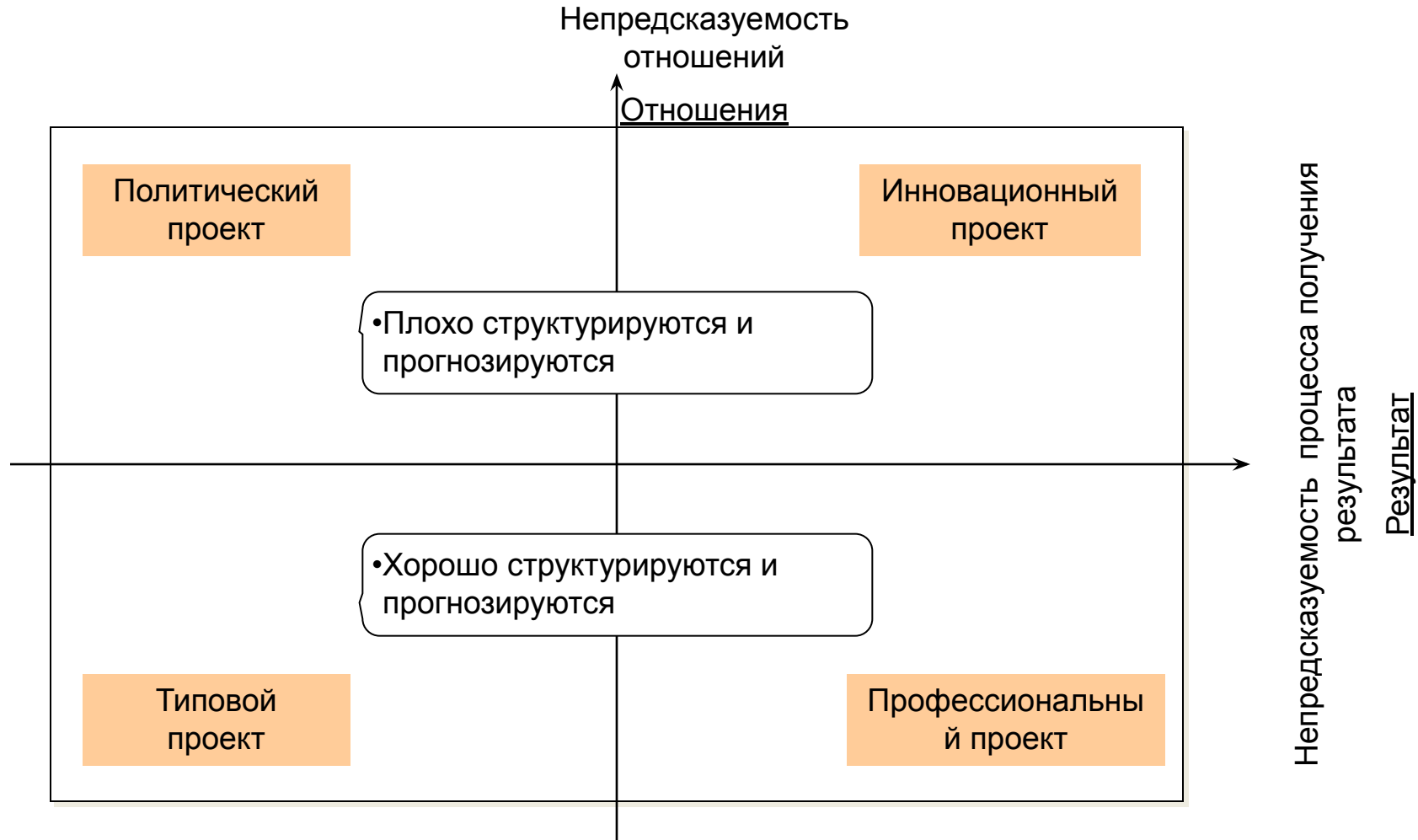


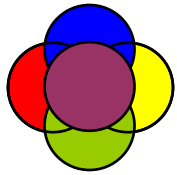
Типы контрактов



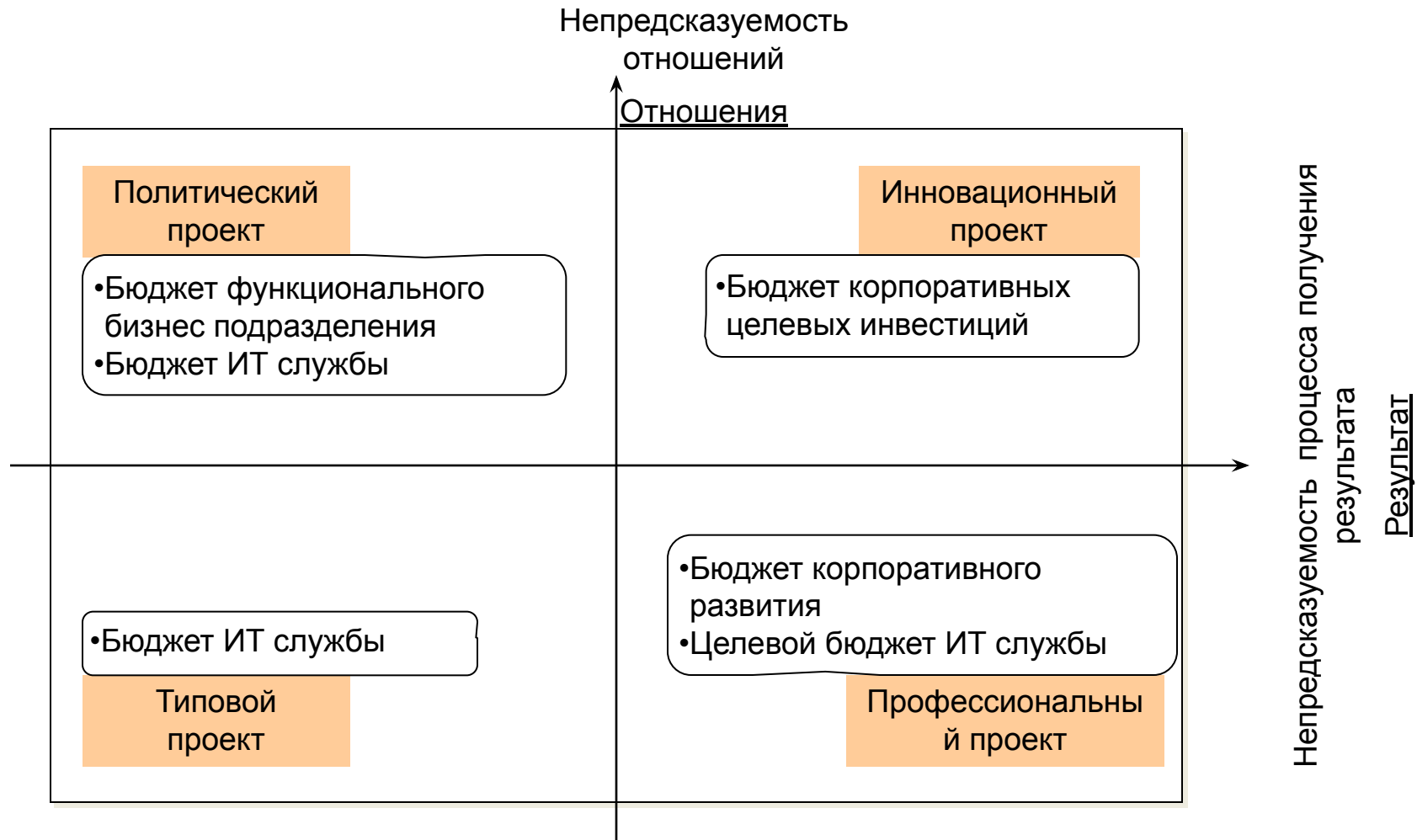


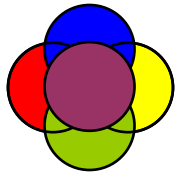
Управление затратами



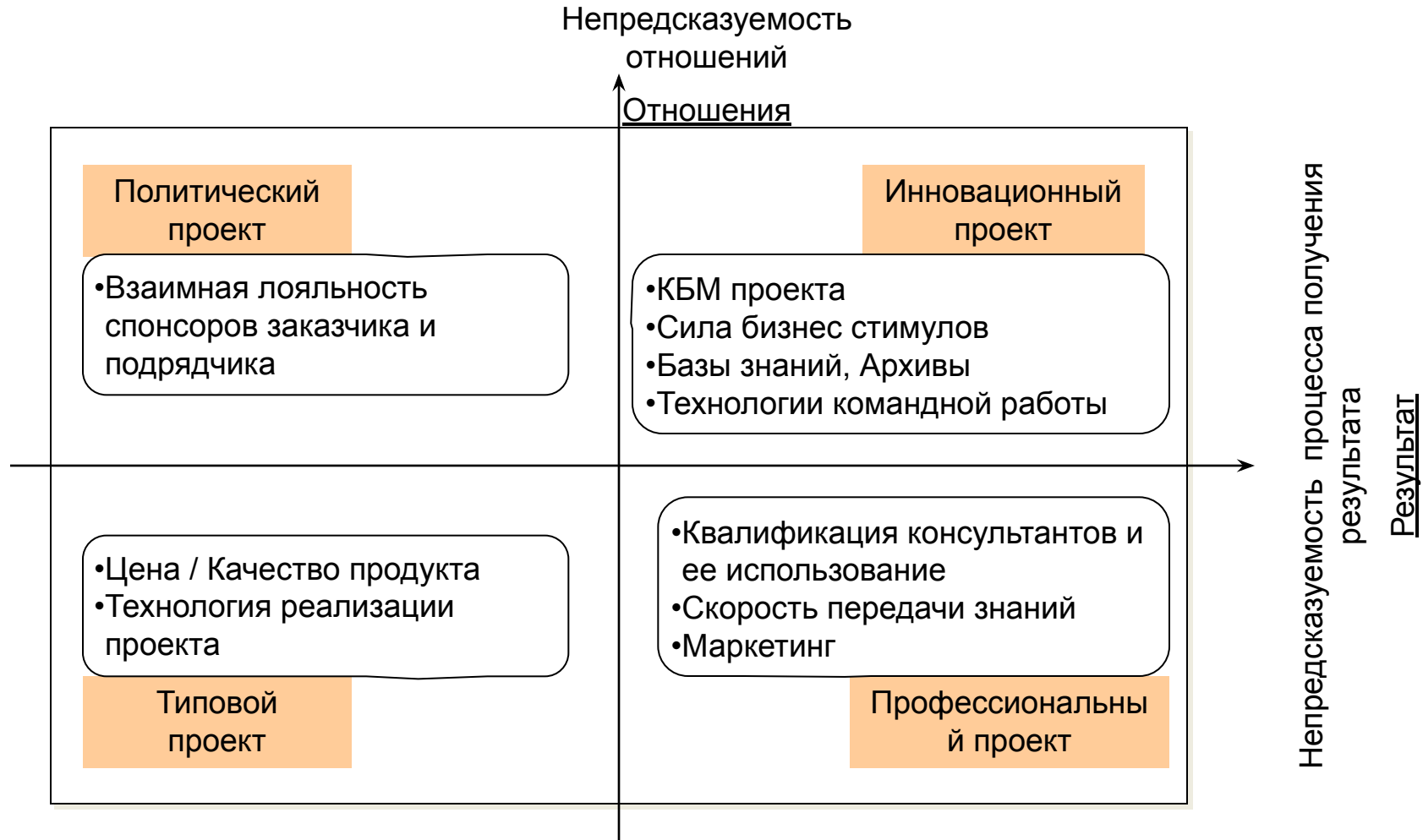


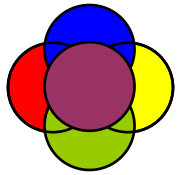
Источники дохода подрядчика



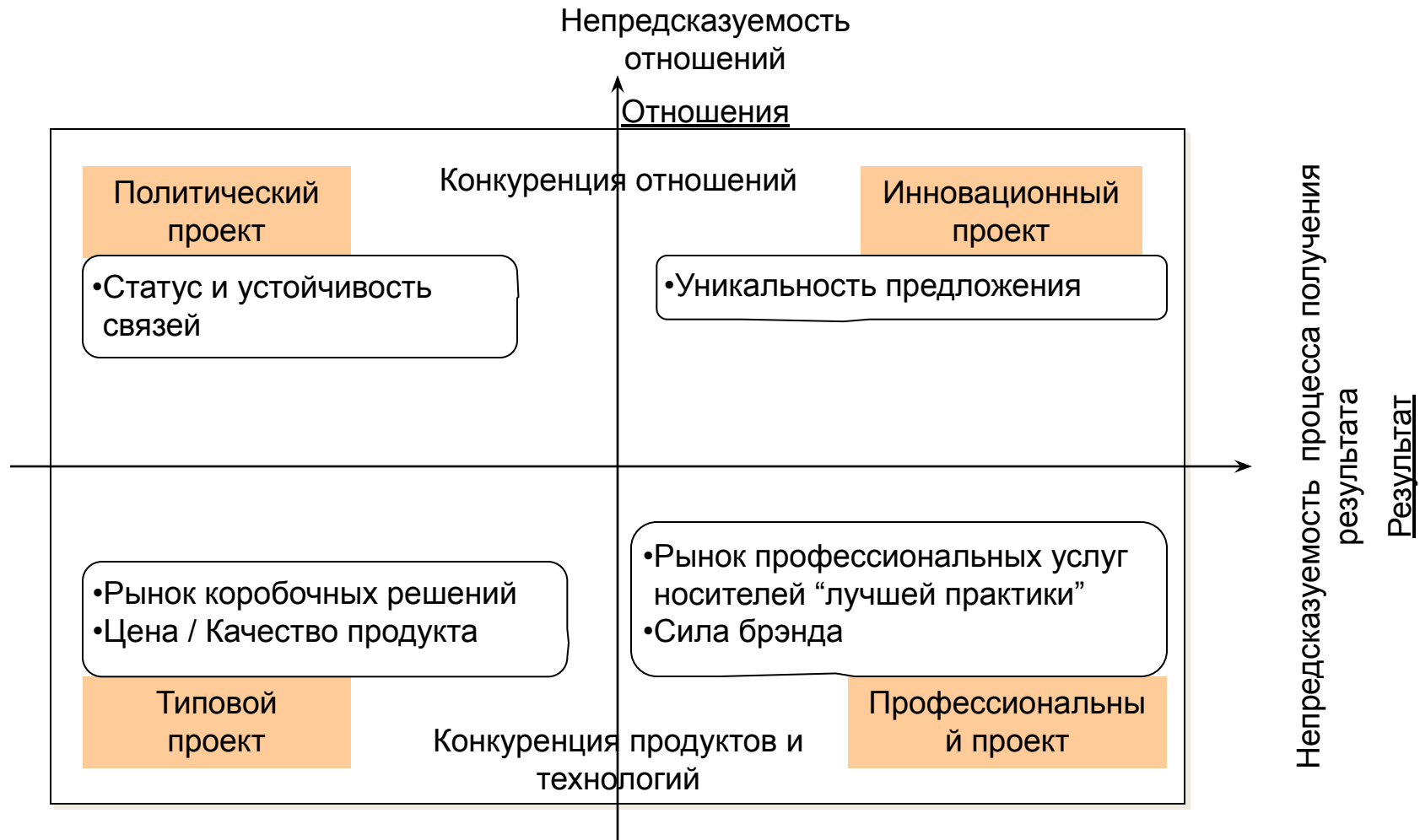


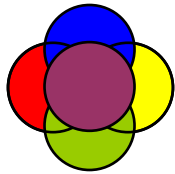
Факторы прибыли



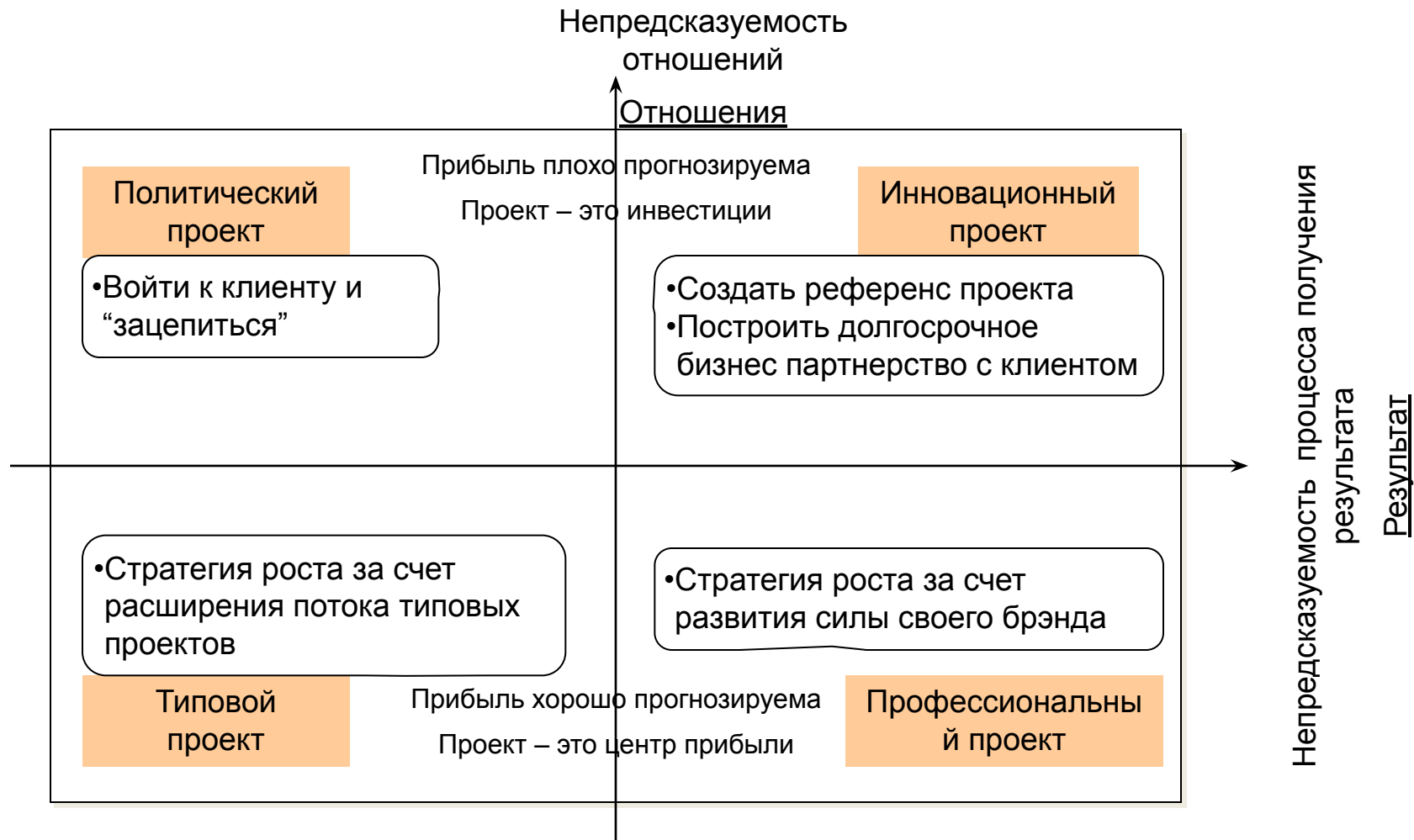


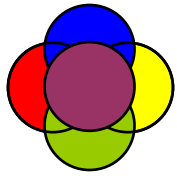
Ключевые факторы конкурентных преимуществ



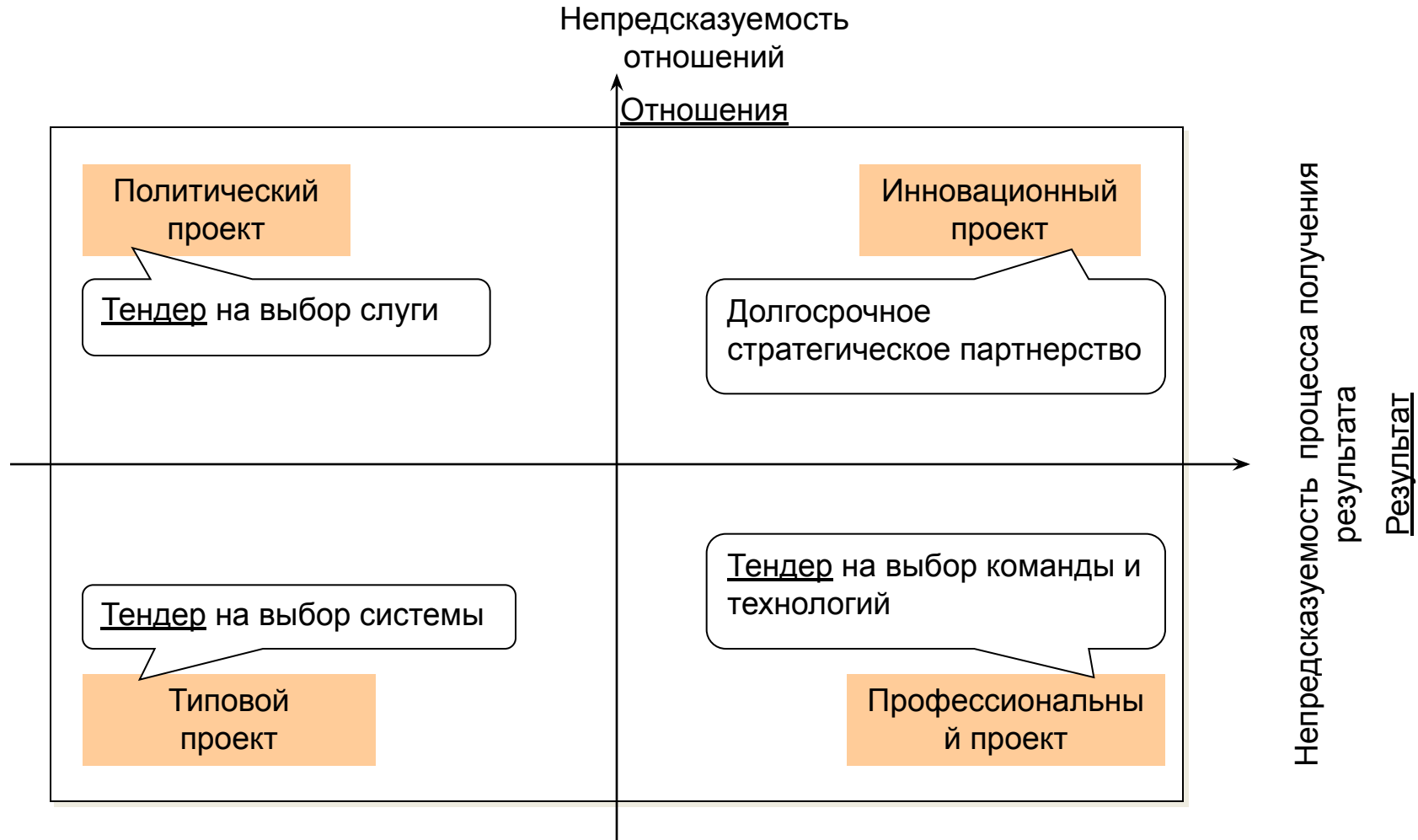


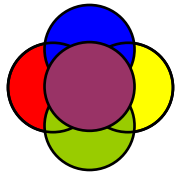
Бизнес стратегия подрядчика





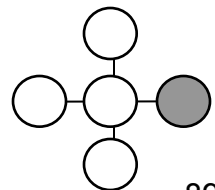
Сценарий выбора подрядчика

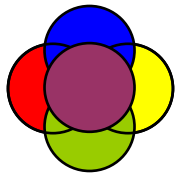




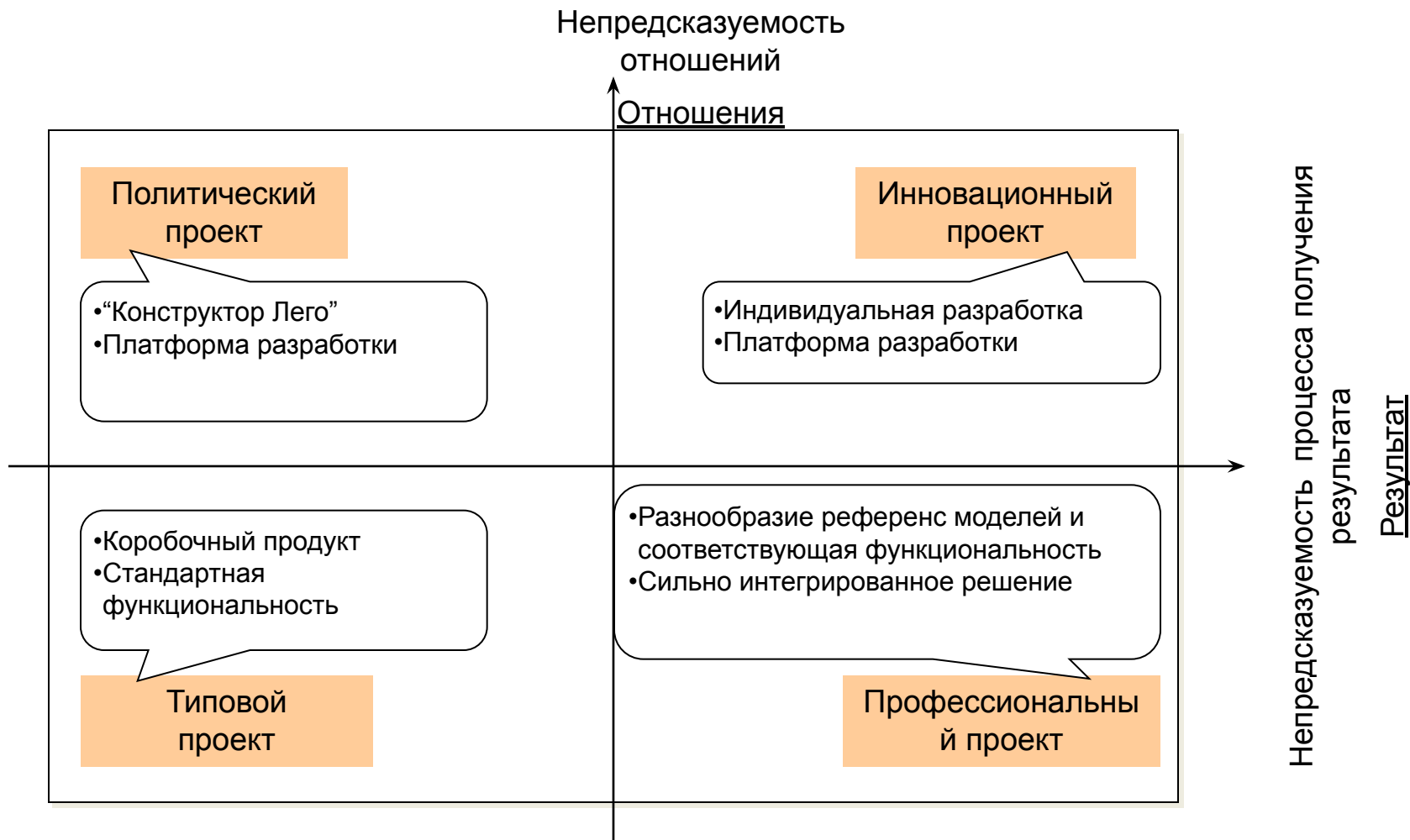
Разработка и внедрение

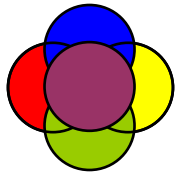
1. Архитектура платформы
2. Архитектура результата
3. Жизненный цикл
4. Стандарты разработки и внедрения
5. Структура работ
6. Требования
7. Проектирование



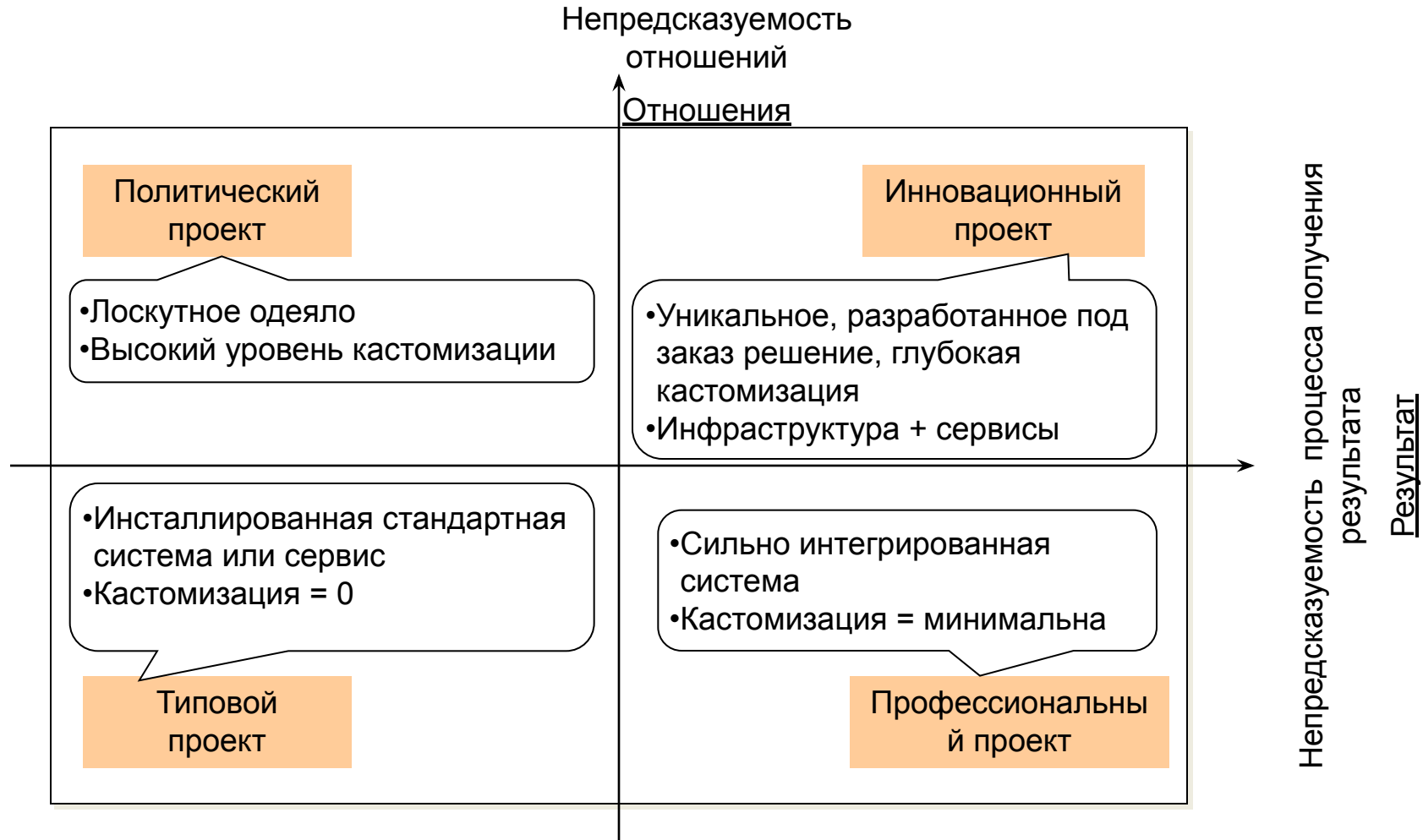


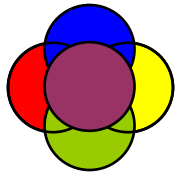
Архитектура платформы приложения



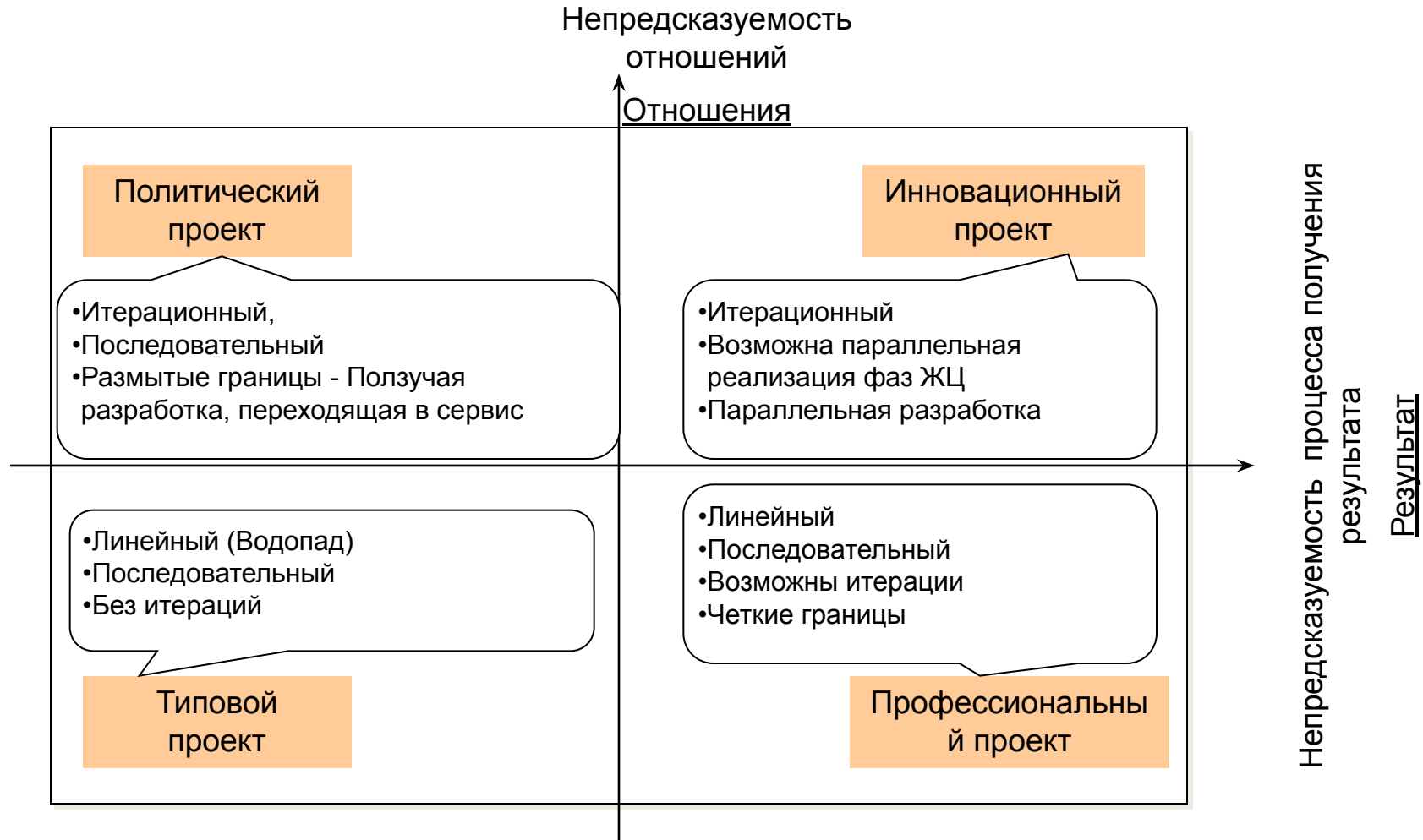


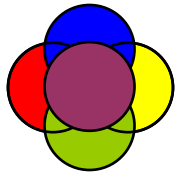
Архитектура результата





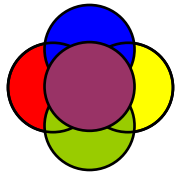
Жизненный цикл реализации



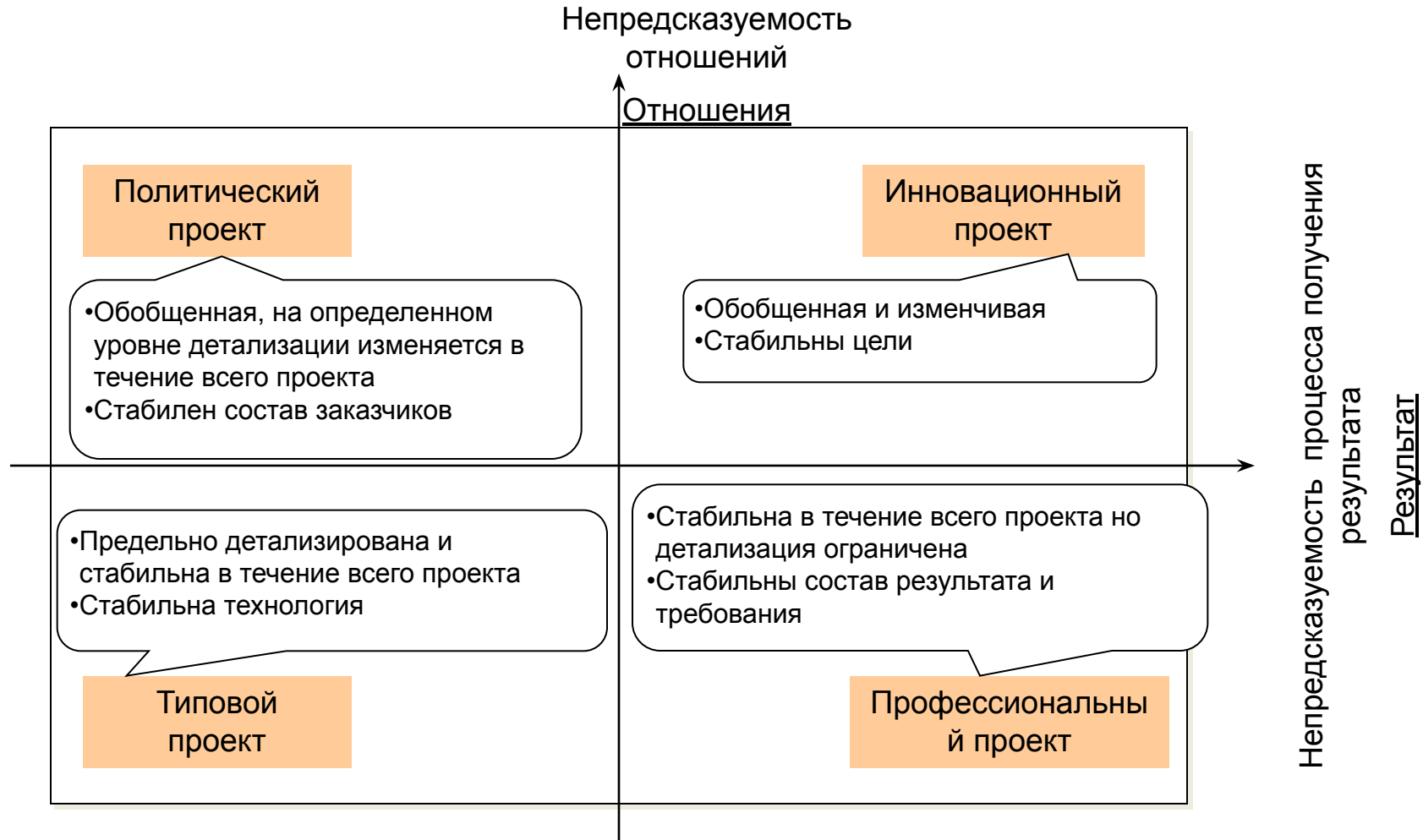


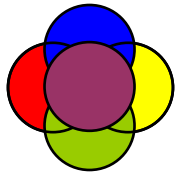
Стандарты разработки и внедрения



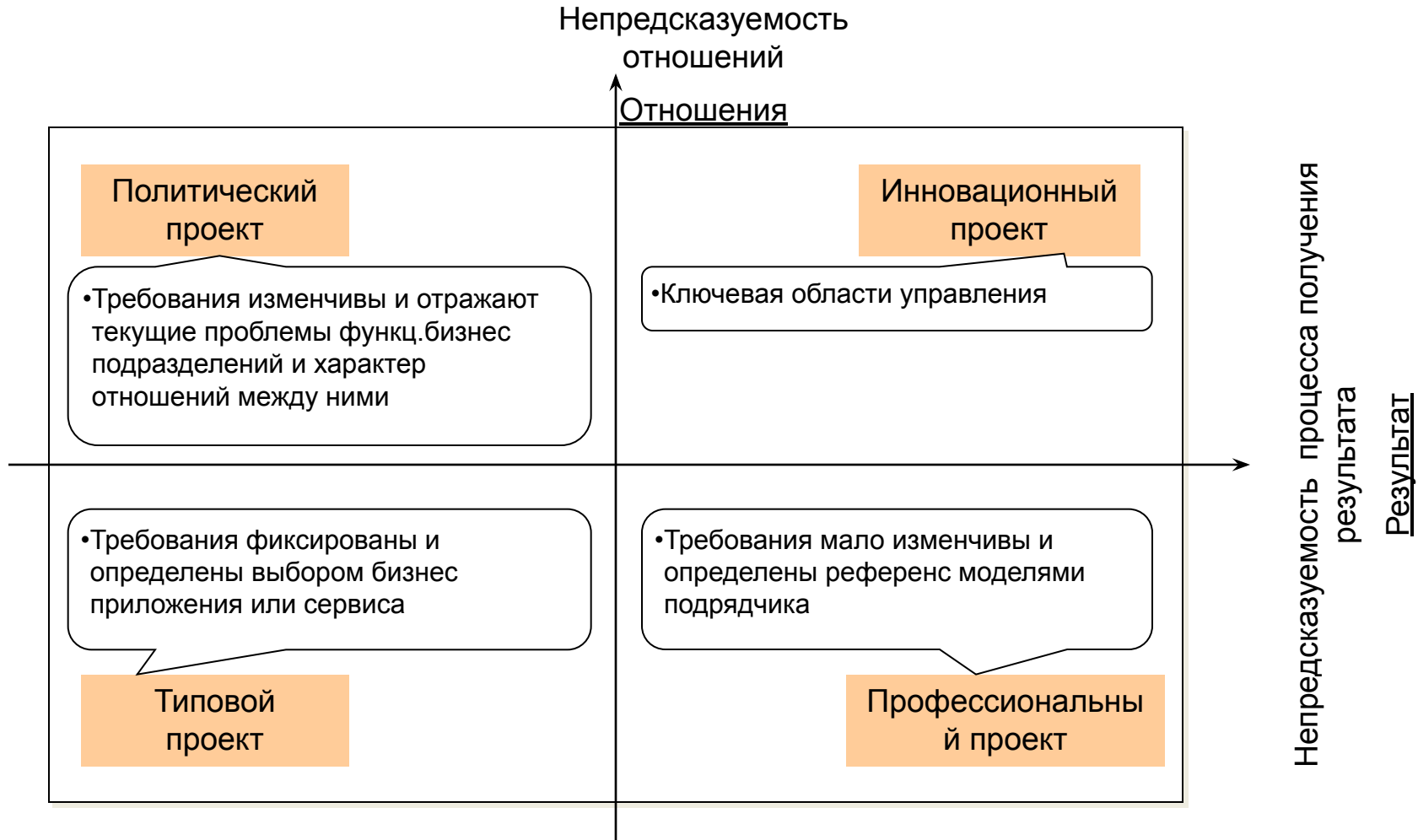


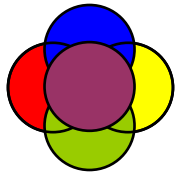
Структура работ



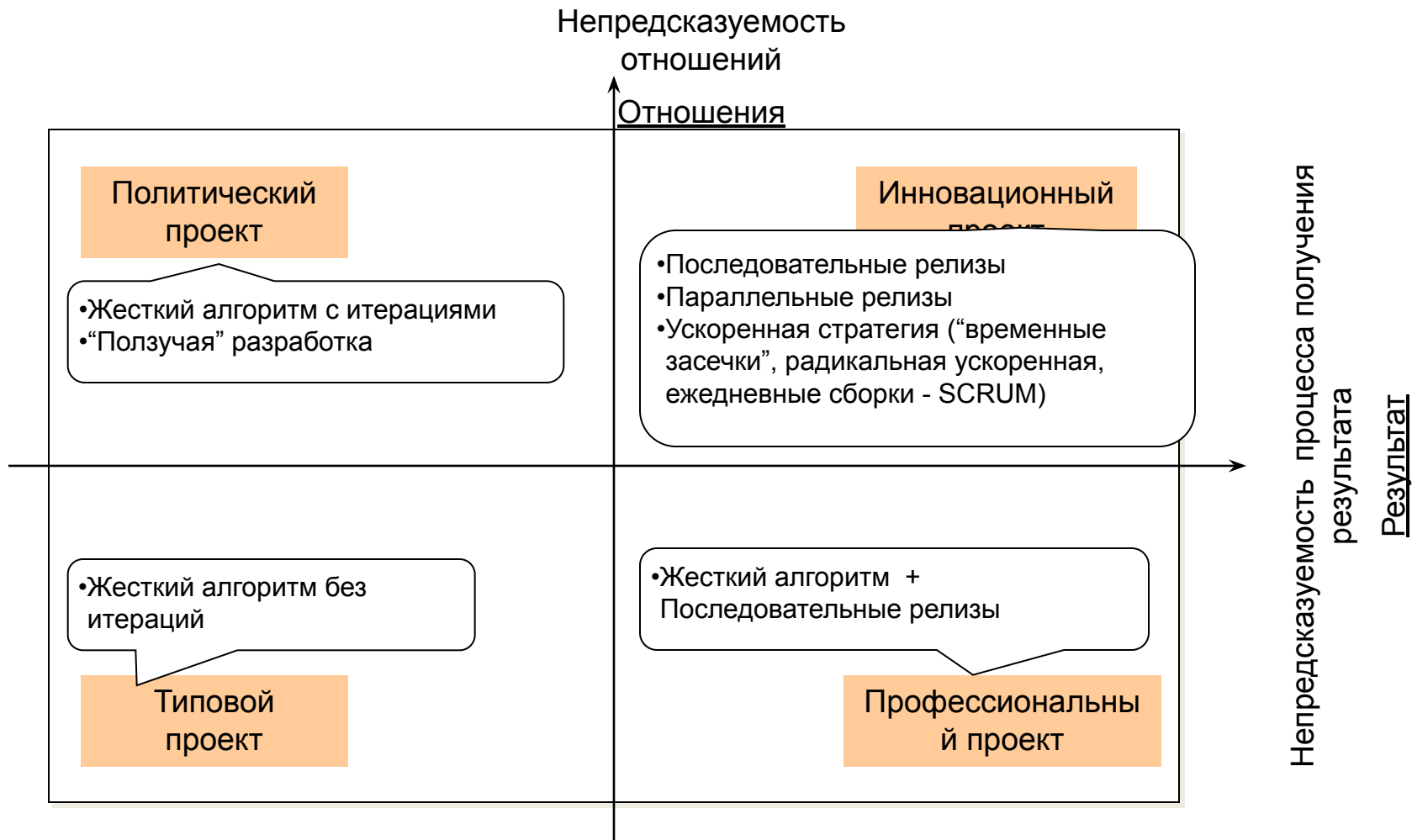


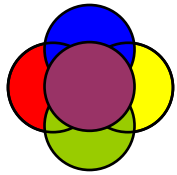
Управление требованиями





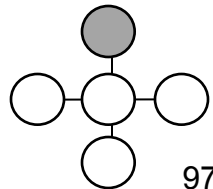
Управление проектированием

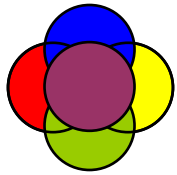




Управление проектом

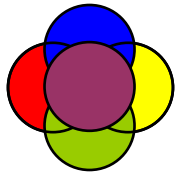
1. Календарное планирование
2. Рабочее время
3. Проблемы, Риски, Изменения
4. Стандарты управления



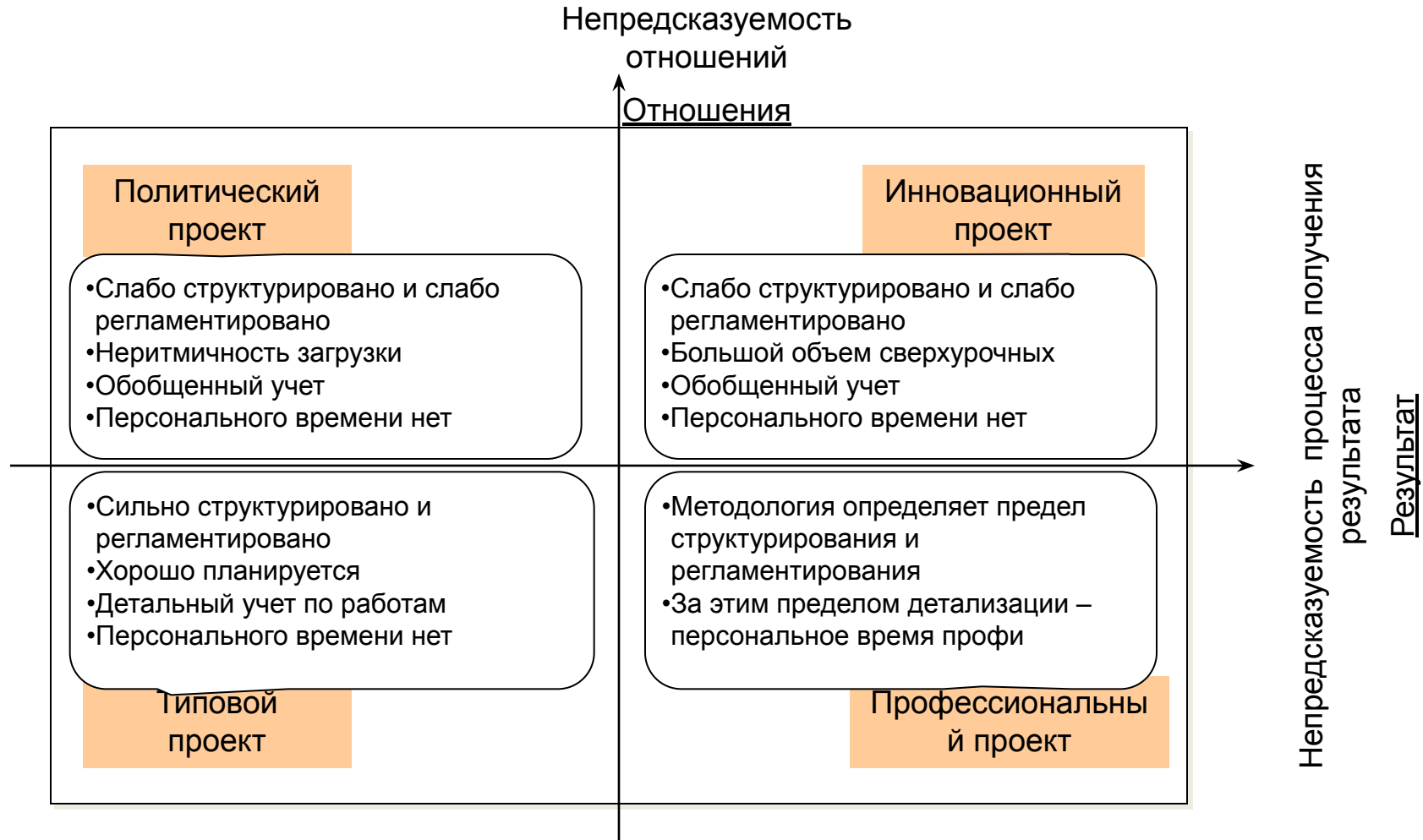


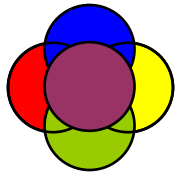
Календарное планирование





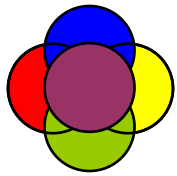
Рабочее время



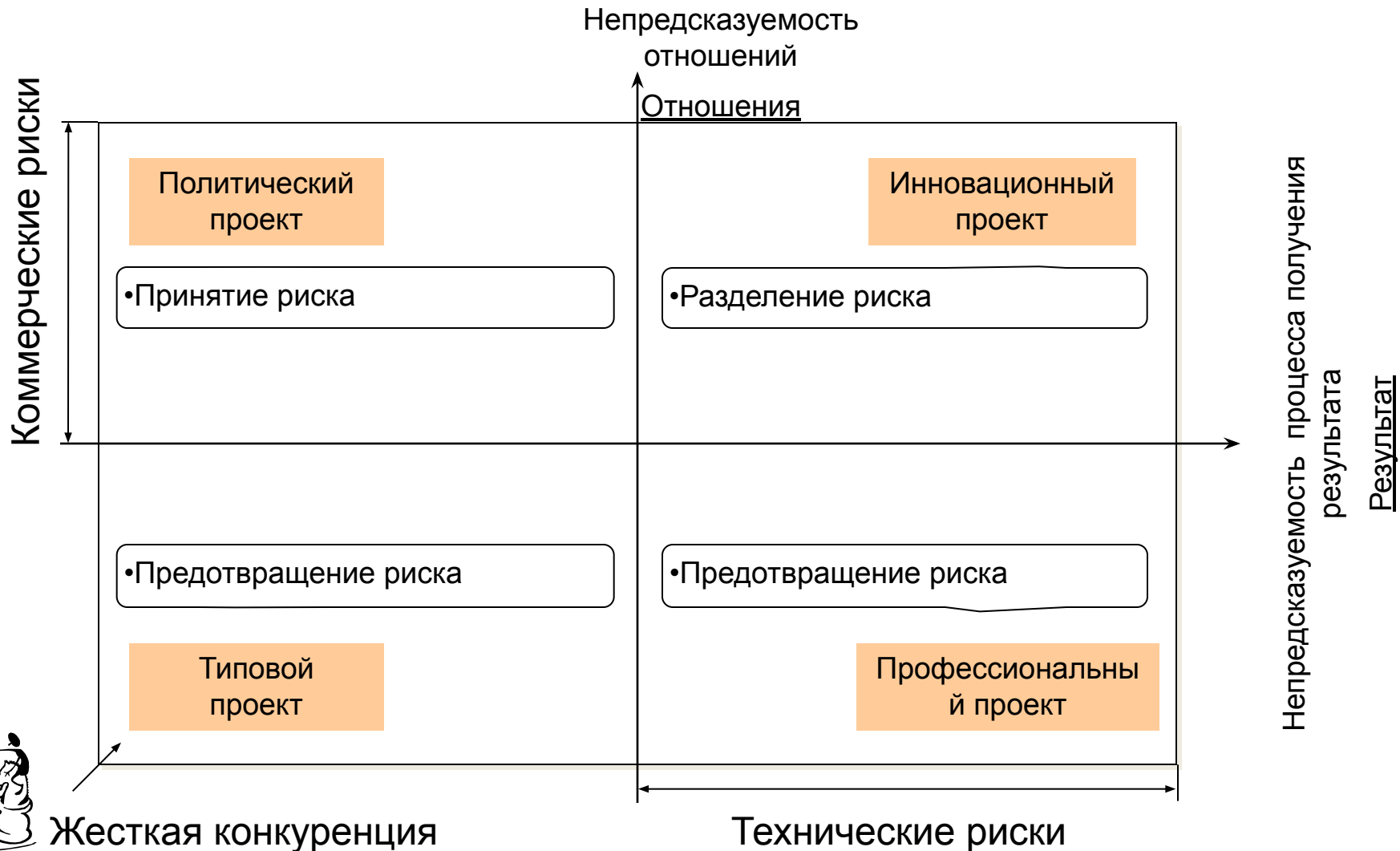


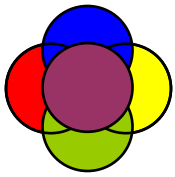
Проблемы





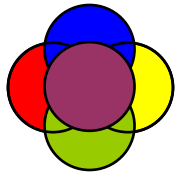
Риски





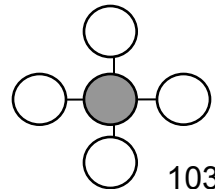
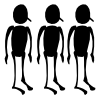
Стандарты управления (предметы)

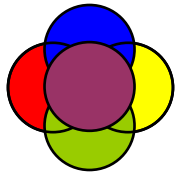




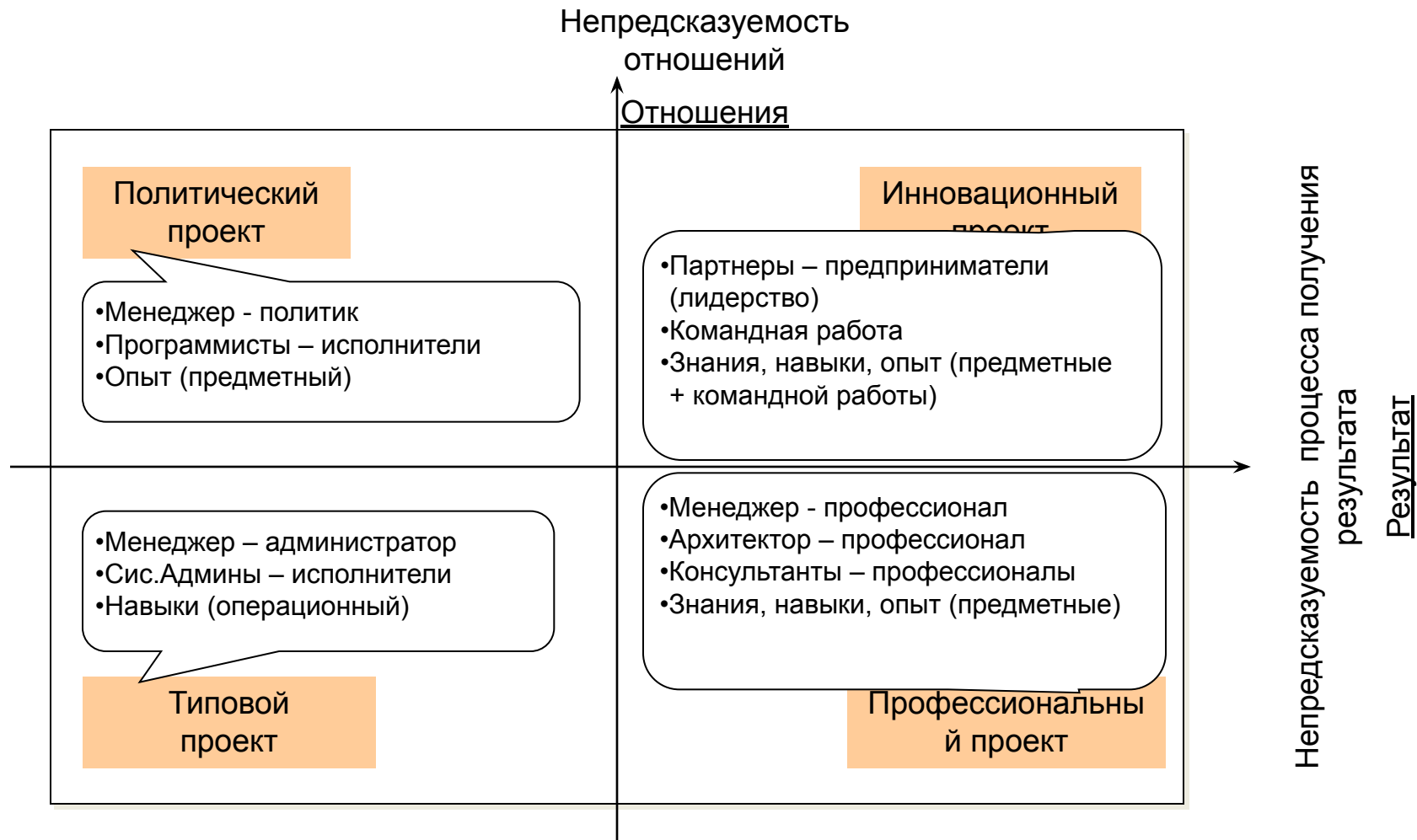
Проектная группа

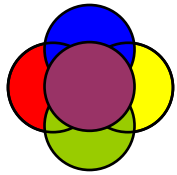
1. Компетенции (знания, навыки, опыт)
2. Статус члена проектной группы
3. Стабильность группы
4. Способность делиться своими знаниями
5. Формирование дохода
6. Отношение к риску и предпринимательству
7. Тип мотивации



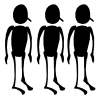
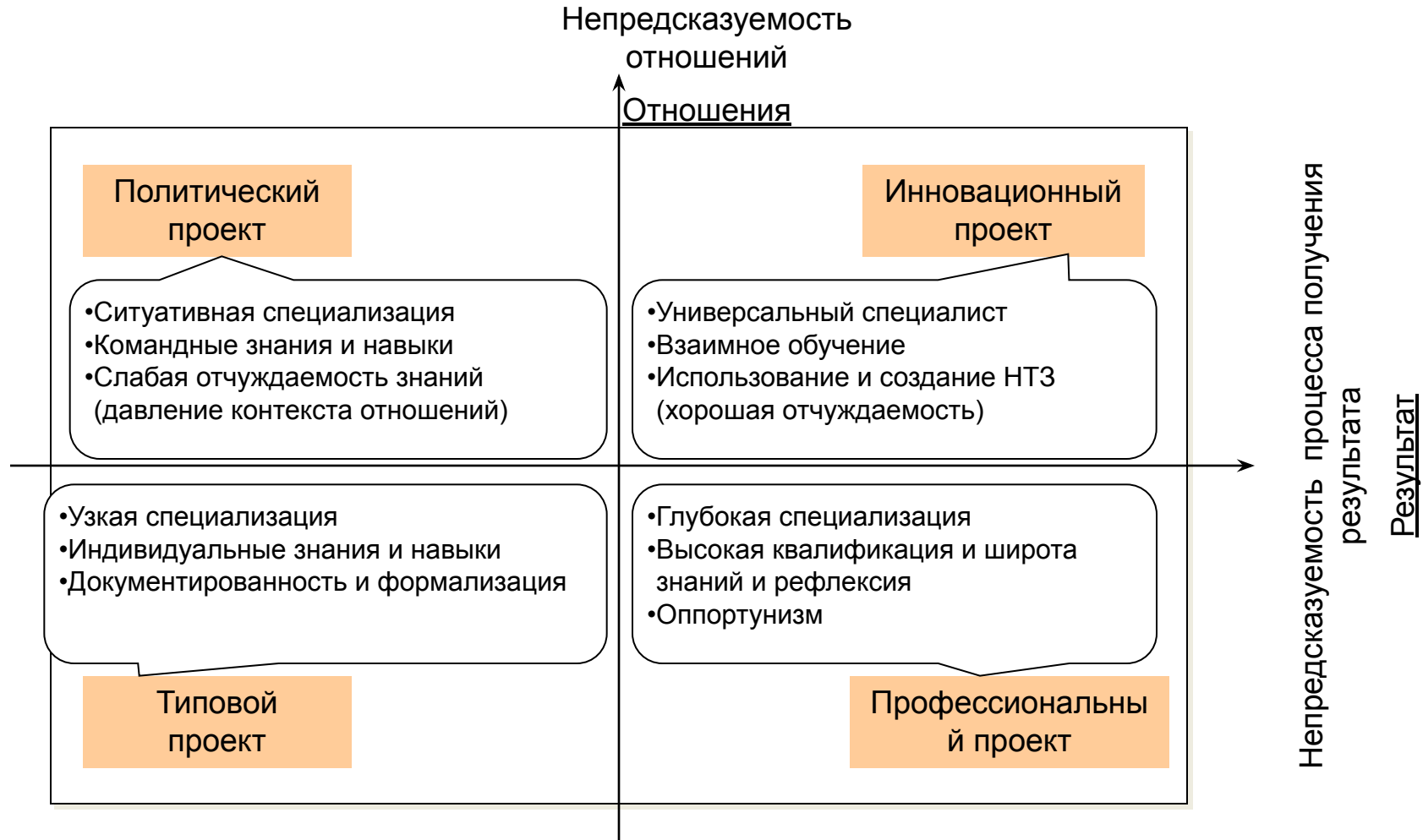


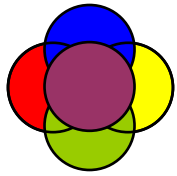
Ключевые компетенции



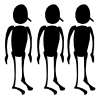
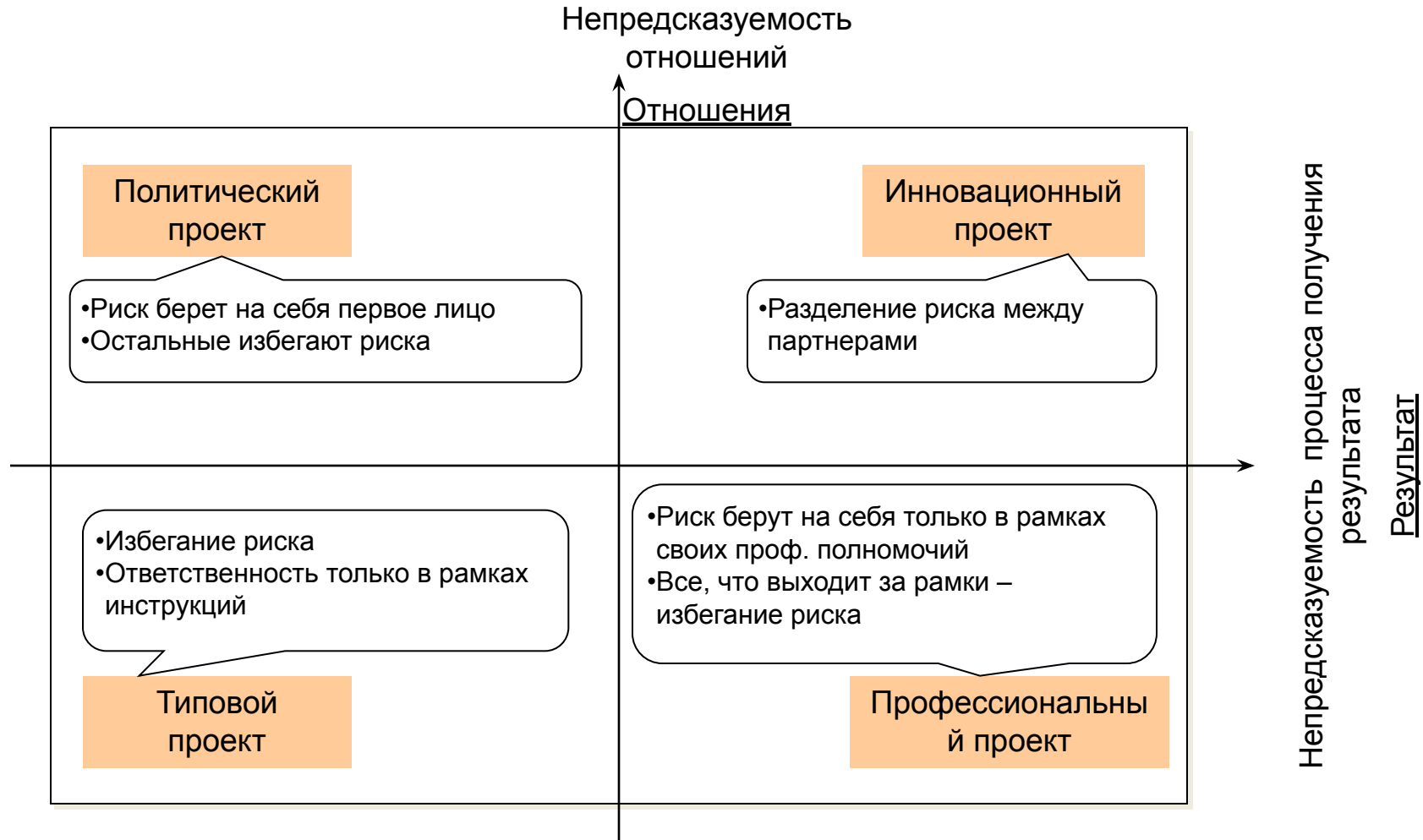


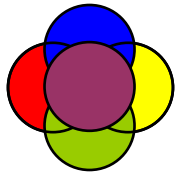
Способность делиться своими знаниями



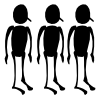
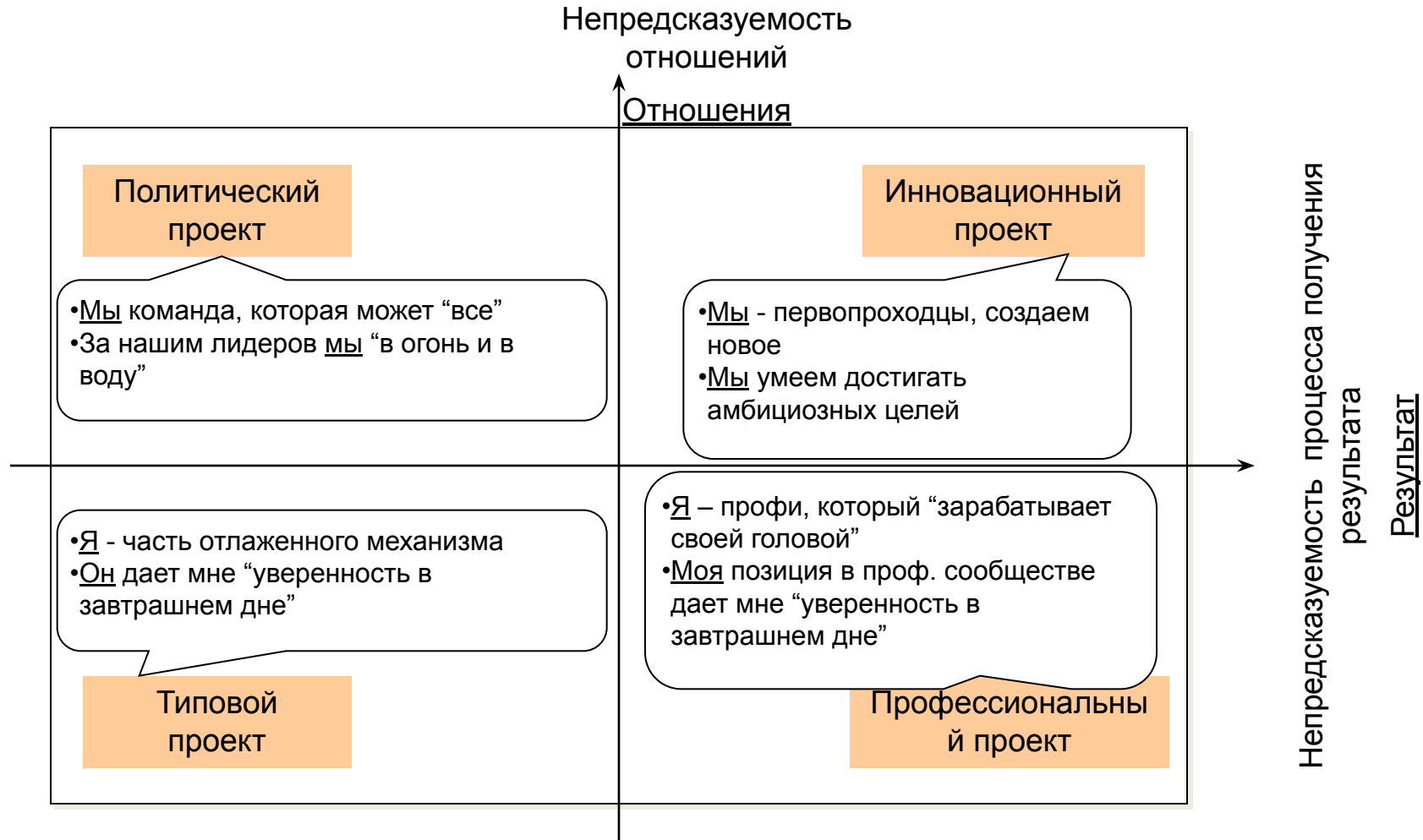


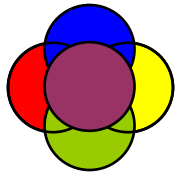
Отношение к риску





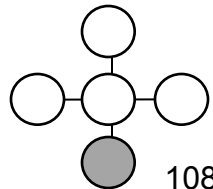
Тип мотивации

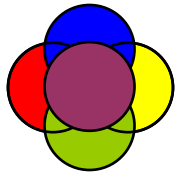




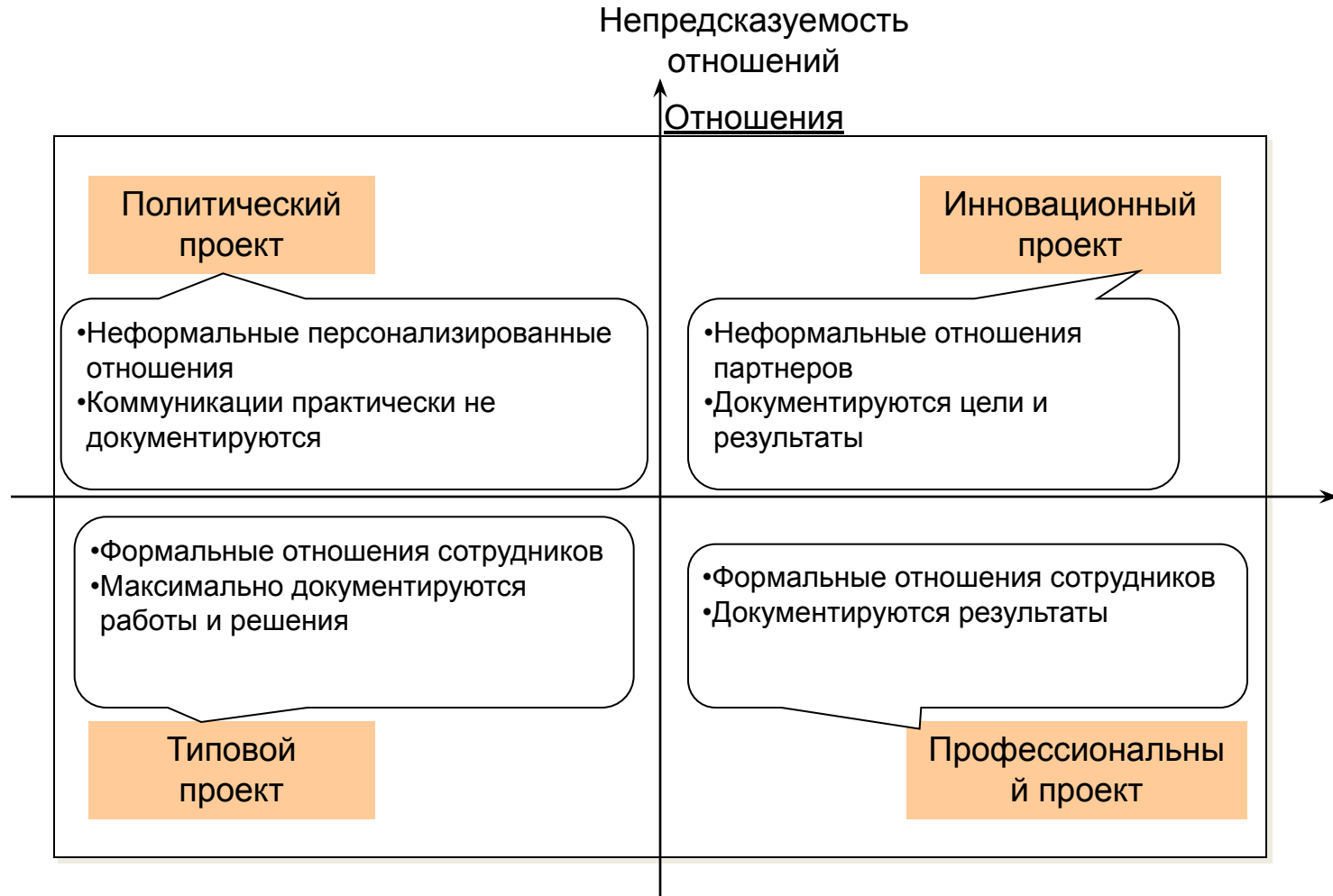
Информация и коммуникации

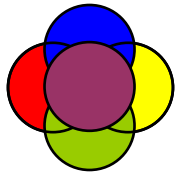
1. Стиль коммуникаций
2. Проектный архив
3. Качество документов
4. Использование ИТ





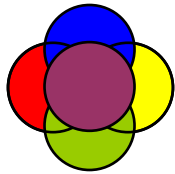
Стиль коммуникаций





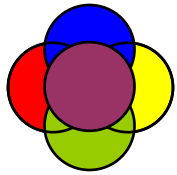
Проектный архив





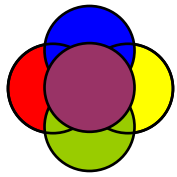
Контроль качества документов



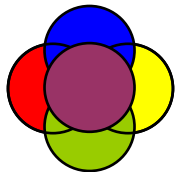


Динамика стиля

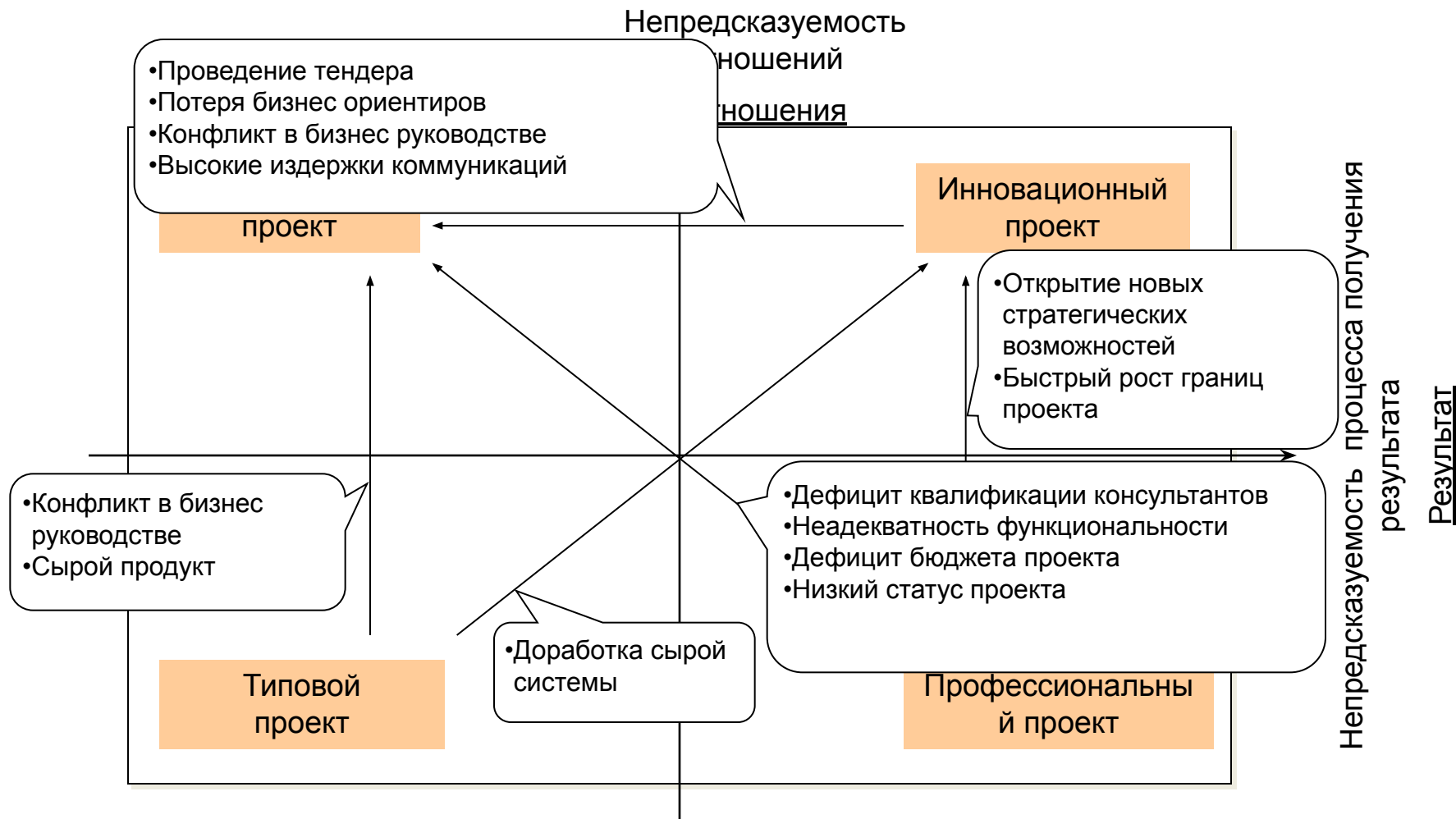
Какие факторы подталкивают к
формированию стиля политического
проекта?

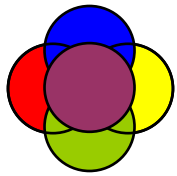


Динамика стилей и баланс прав в ИТ-проекте

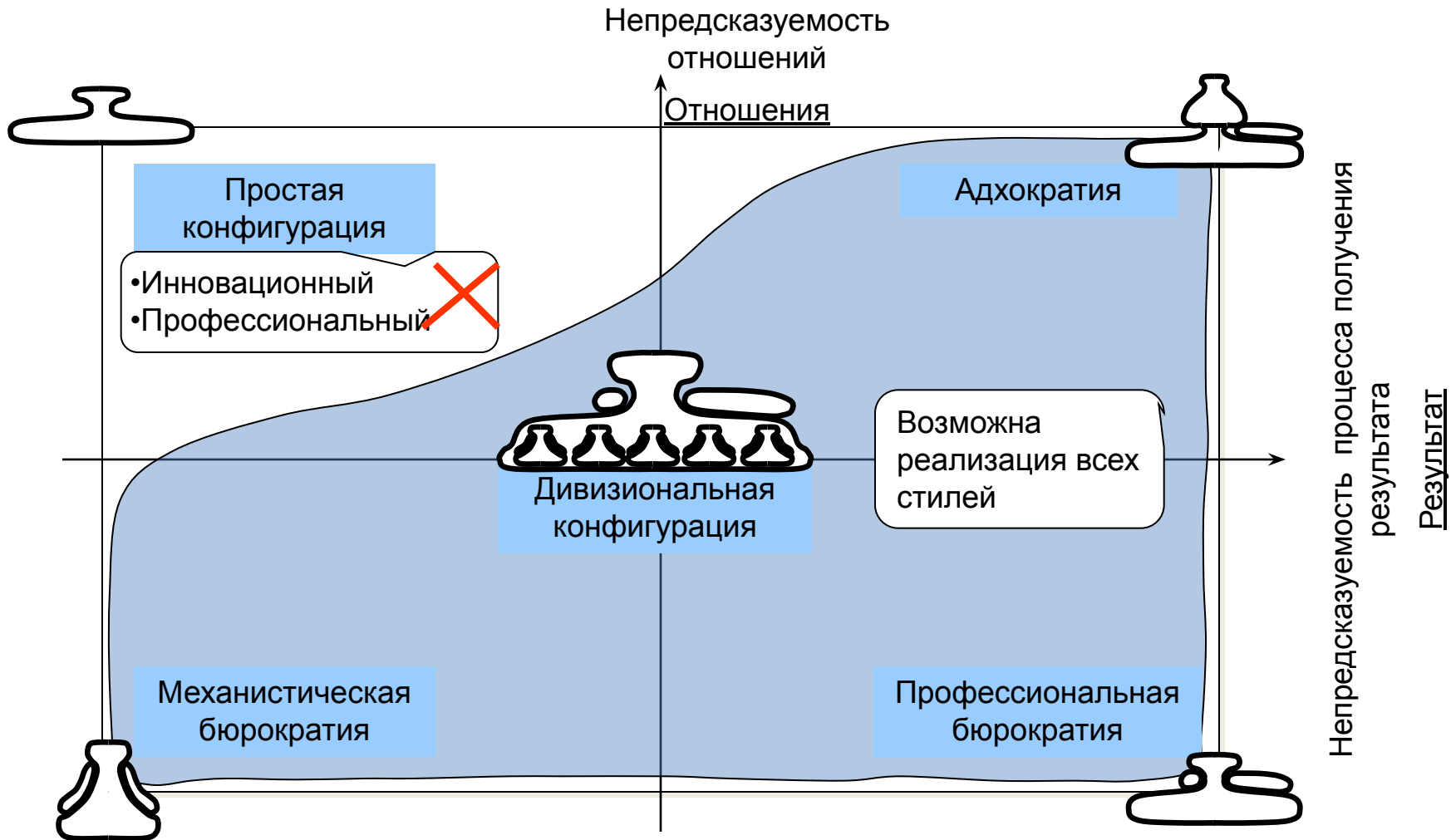


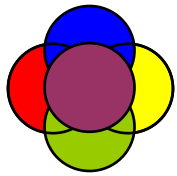
Сценарии формирования стиля (примеры)





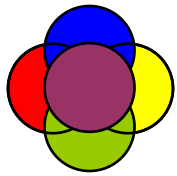
Отторжение стиля в бизнес конфигурациях заказчика



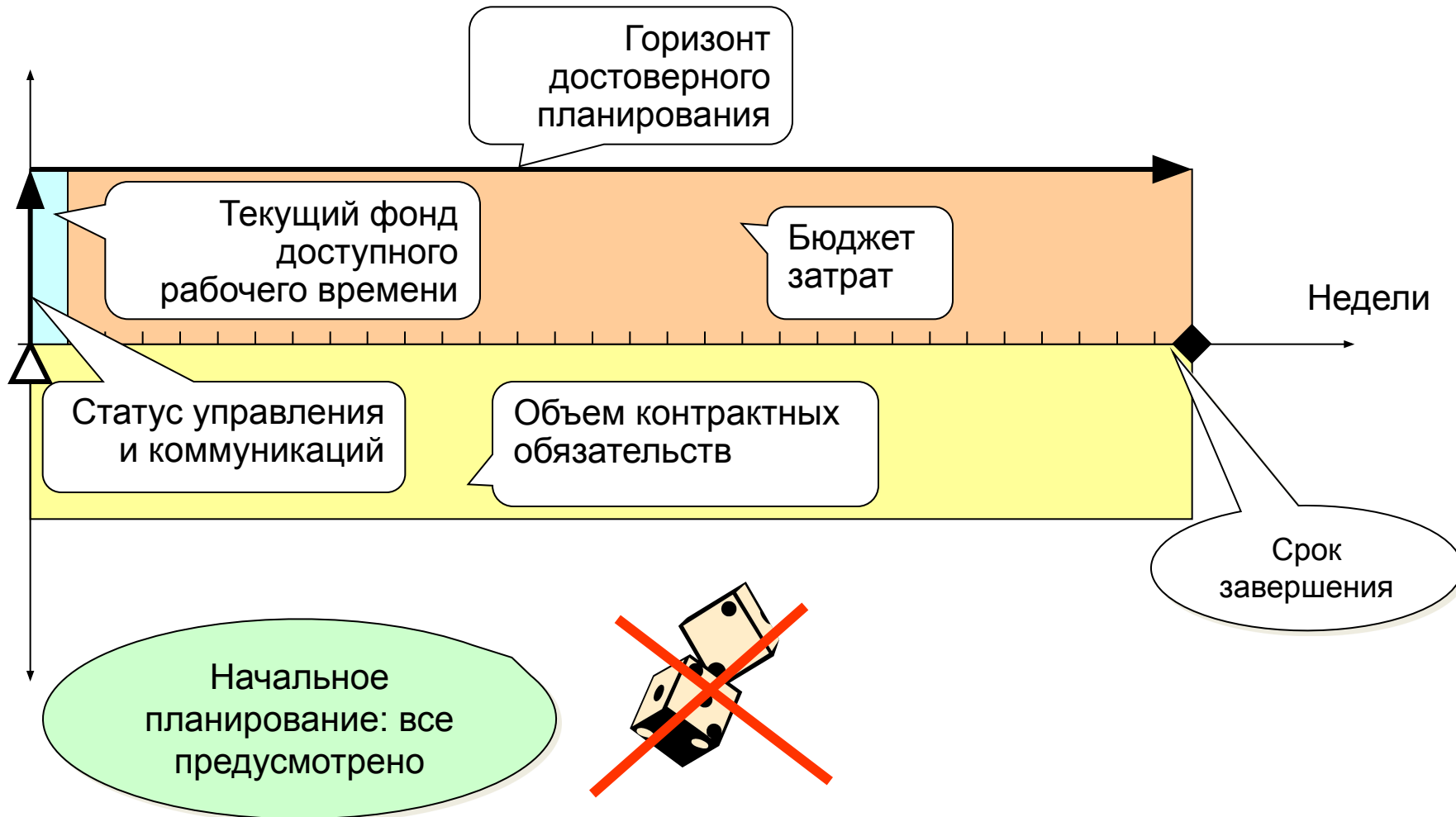


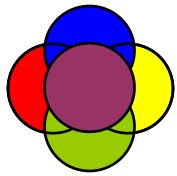
Структура прав в ИТ-проекте



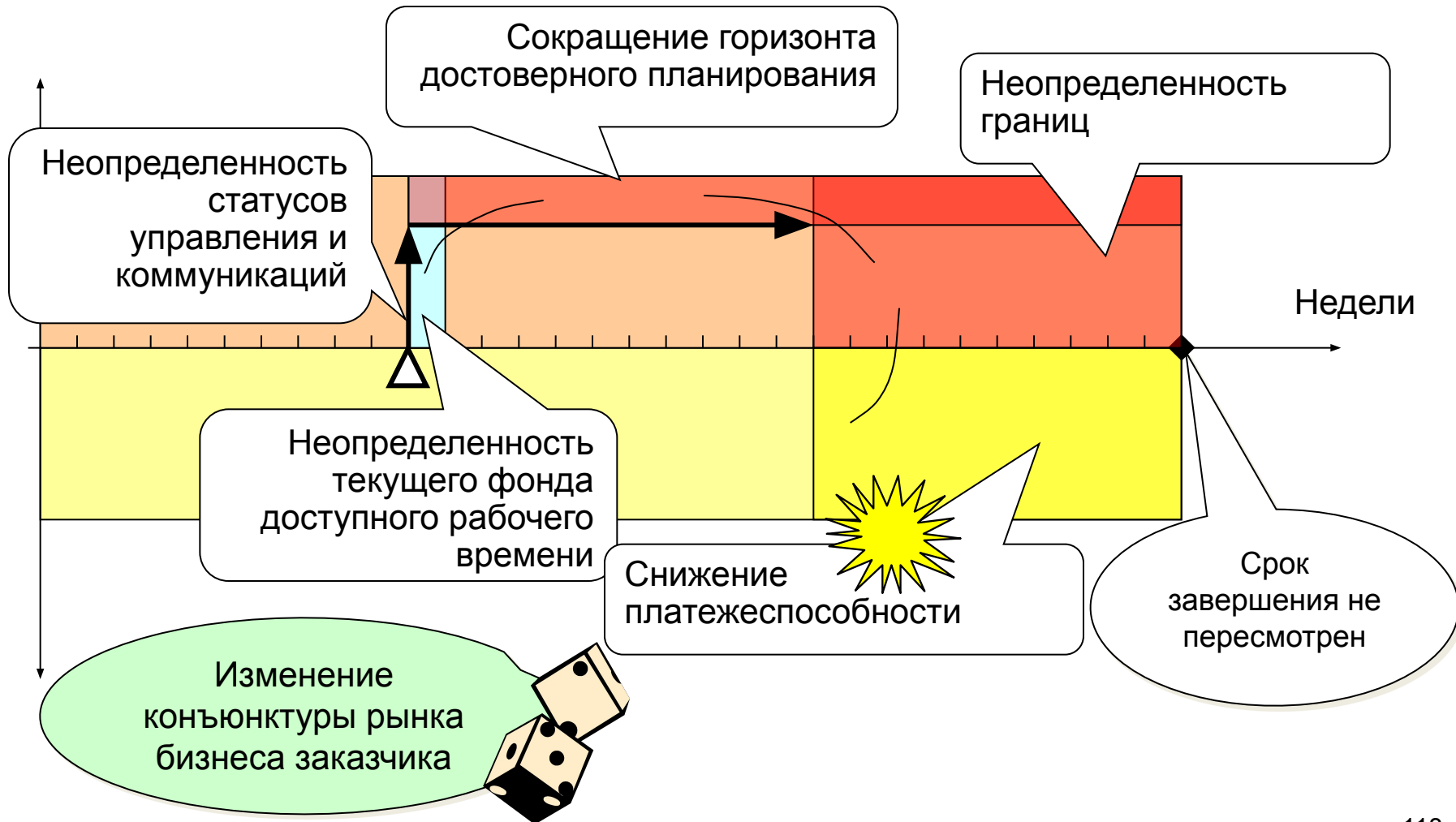


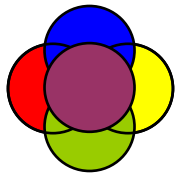
Сбалансированный ИТ-проект



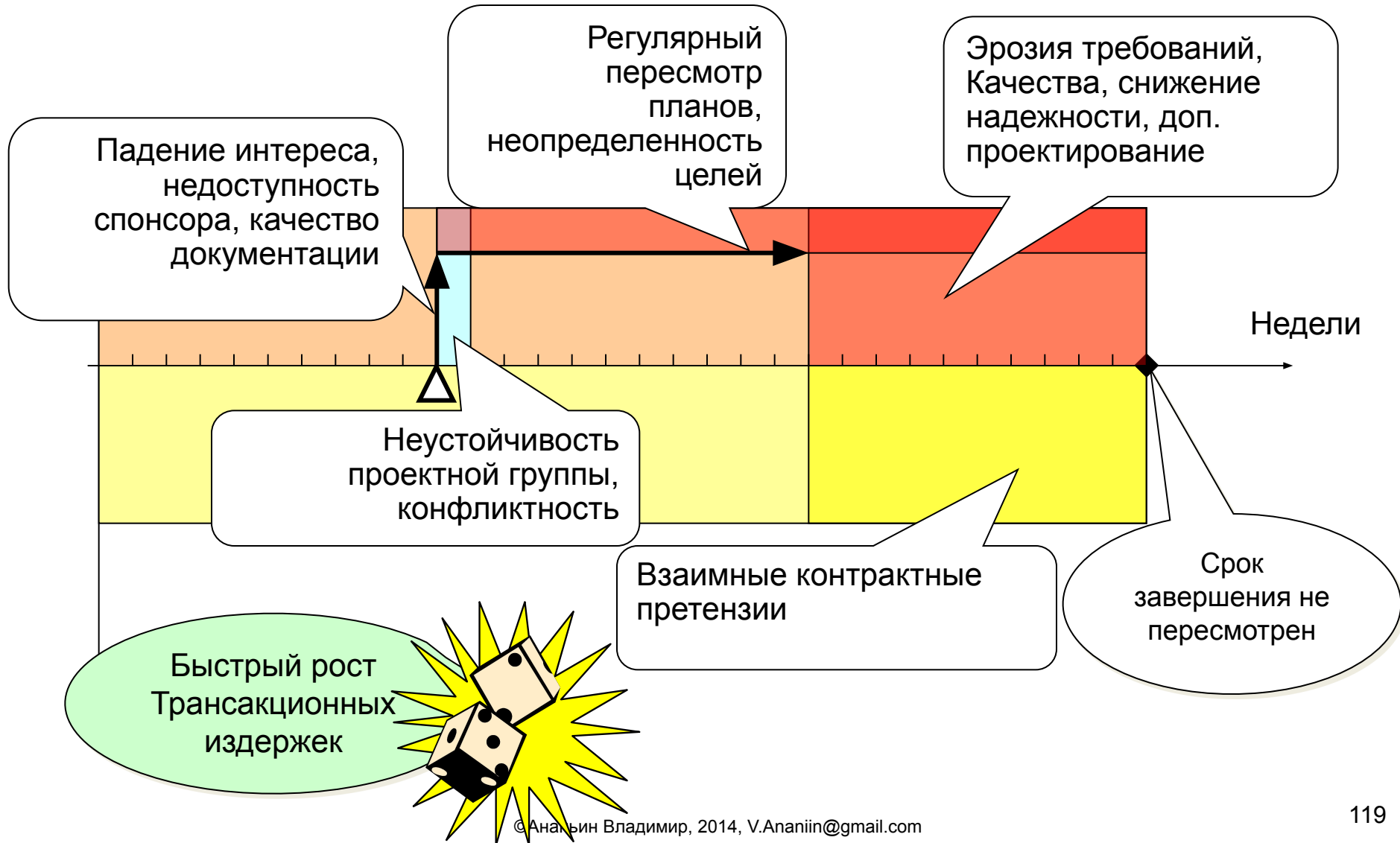


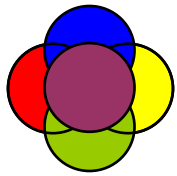
Дисбаланс прав как угроза проекту



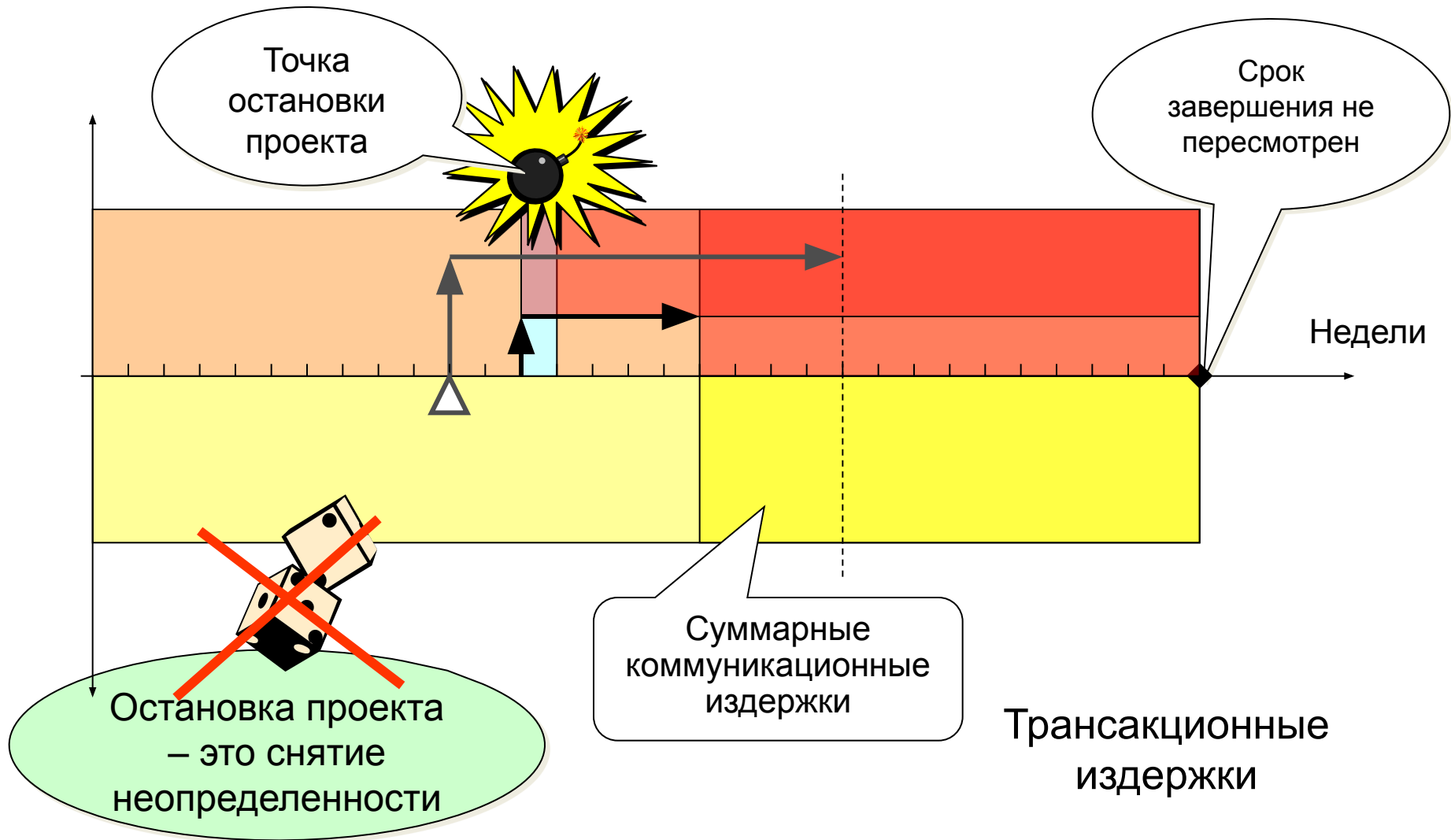


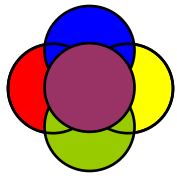
Проявление дисбаланса прав



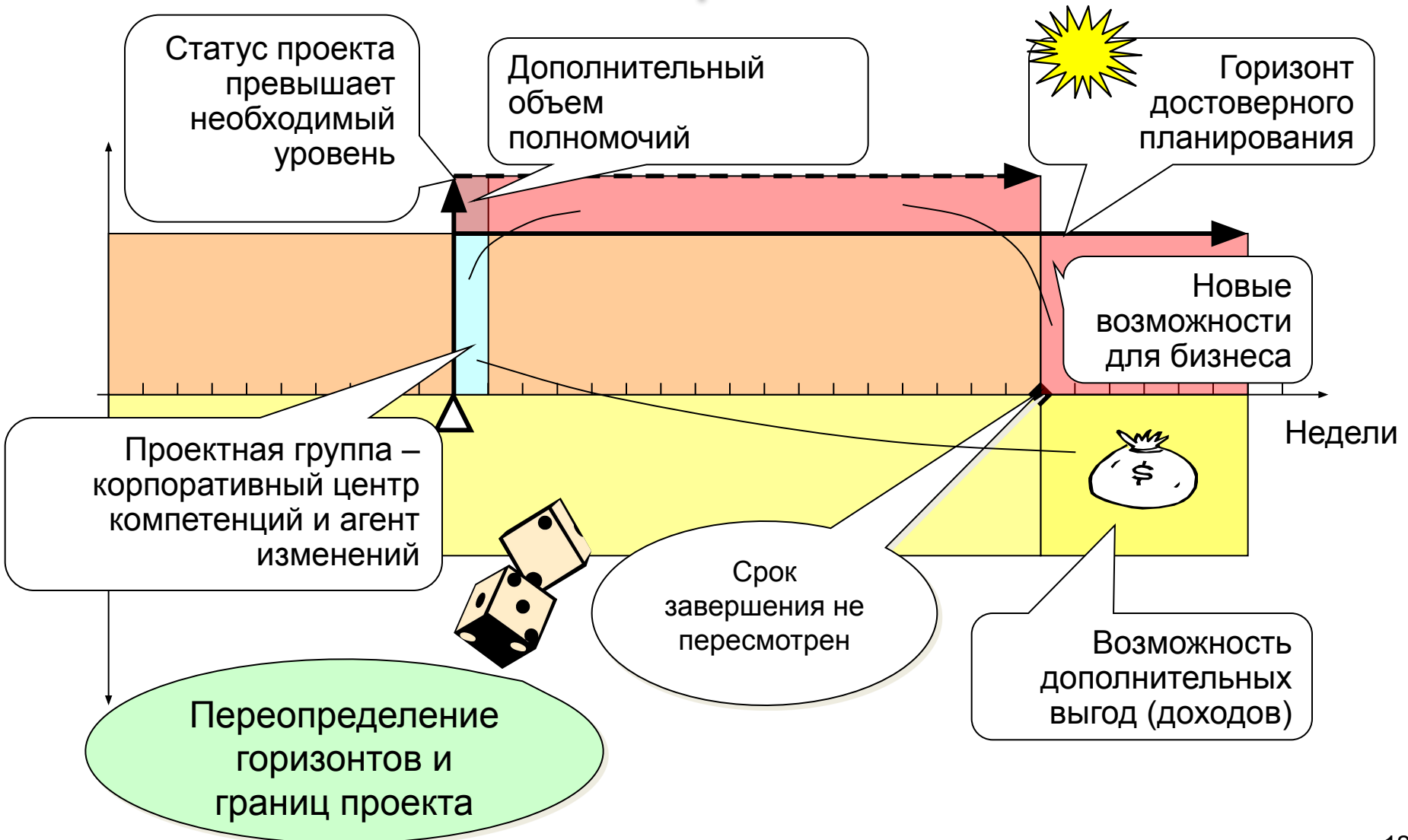


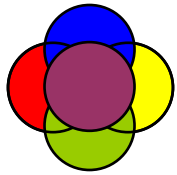
Усиление дисбаланса прав



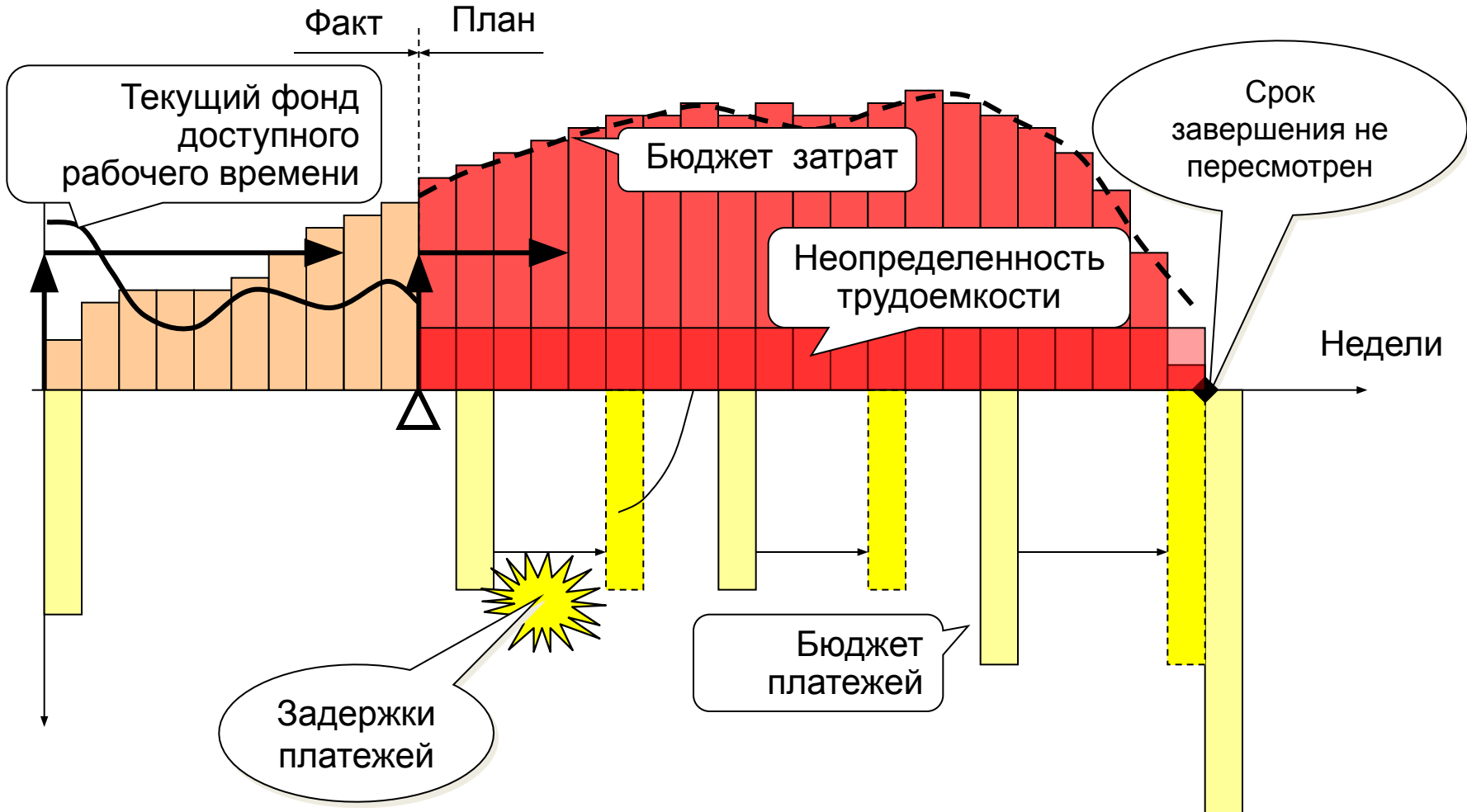


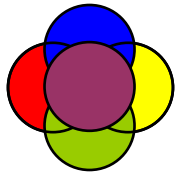
Дисбаланс прав как возможность проекта



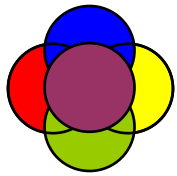


Реальный проект



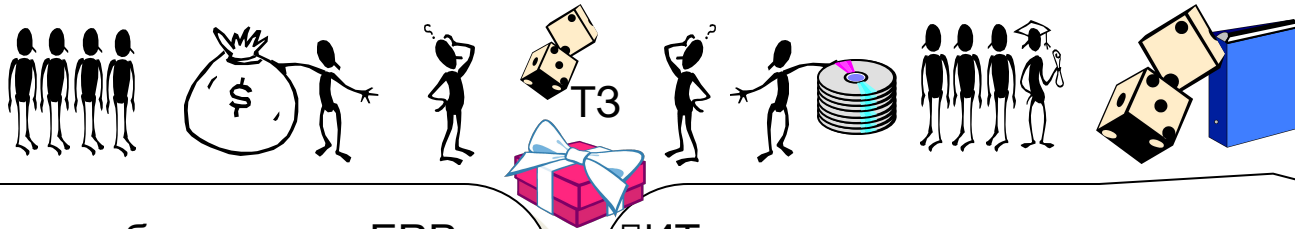


Динамика стиля в ИТ-проекте. Пример.



Вывод на рынок нового модуля ERP системы

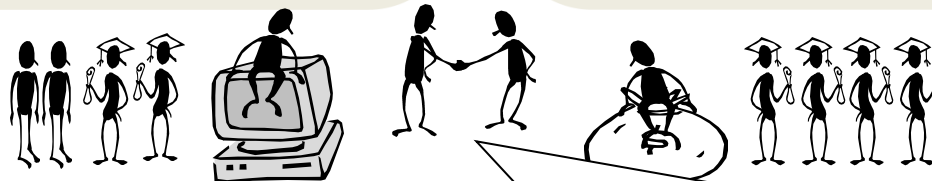
Методология



- Обоснование необходимости ERP системы с новым модулем дано в ТЗ, разработанным заказчиком самостоятельно. Оценочный бюджет проекта 3 млн \$.
- После защиты ТЗ Ген. директор Заказчика определил бюджет проекта - 1,5 млн \$. “Верю! Но получите через год минимальный результат, а там посмотрим”.

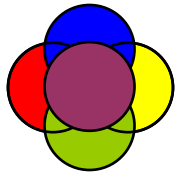
- ИТ компания имеет опыт внедрения ERP системы. Она собирается выводить на рынок новый модуль, с которым связывает свои конкурентные преимущества.
- Команда по внедрению нового модуля будет создаваться на ходу в проекте.
- Минимальный бюджет такого проекта 1,5 года / 2 млн \$.

- Дефицит бюджета
- Размытые границы

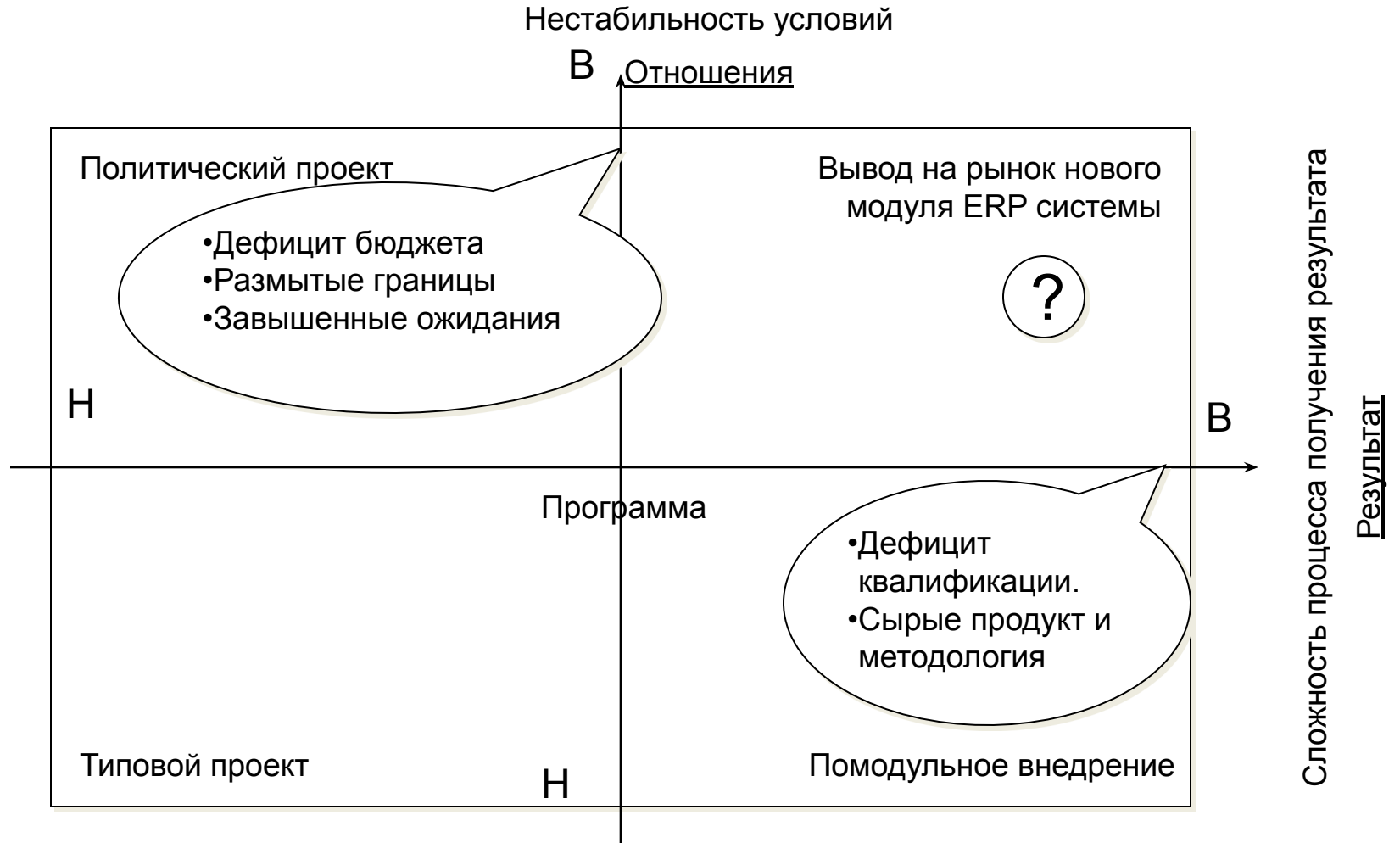


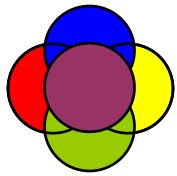
- Дефицит квалификации.
- Сырые продукт и методология

- Контракт с фиксированной ценой 1,5 года / 1,5 млн \$.
- Бюджет проекта 1,5 года / 1,5 млн \$.
- ТЗ приложение к договору.
- Инициатор проекта от Заказчика - руководитель

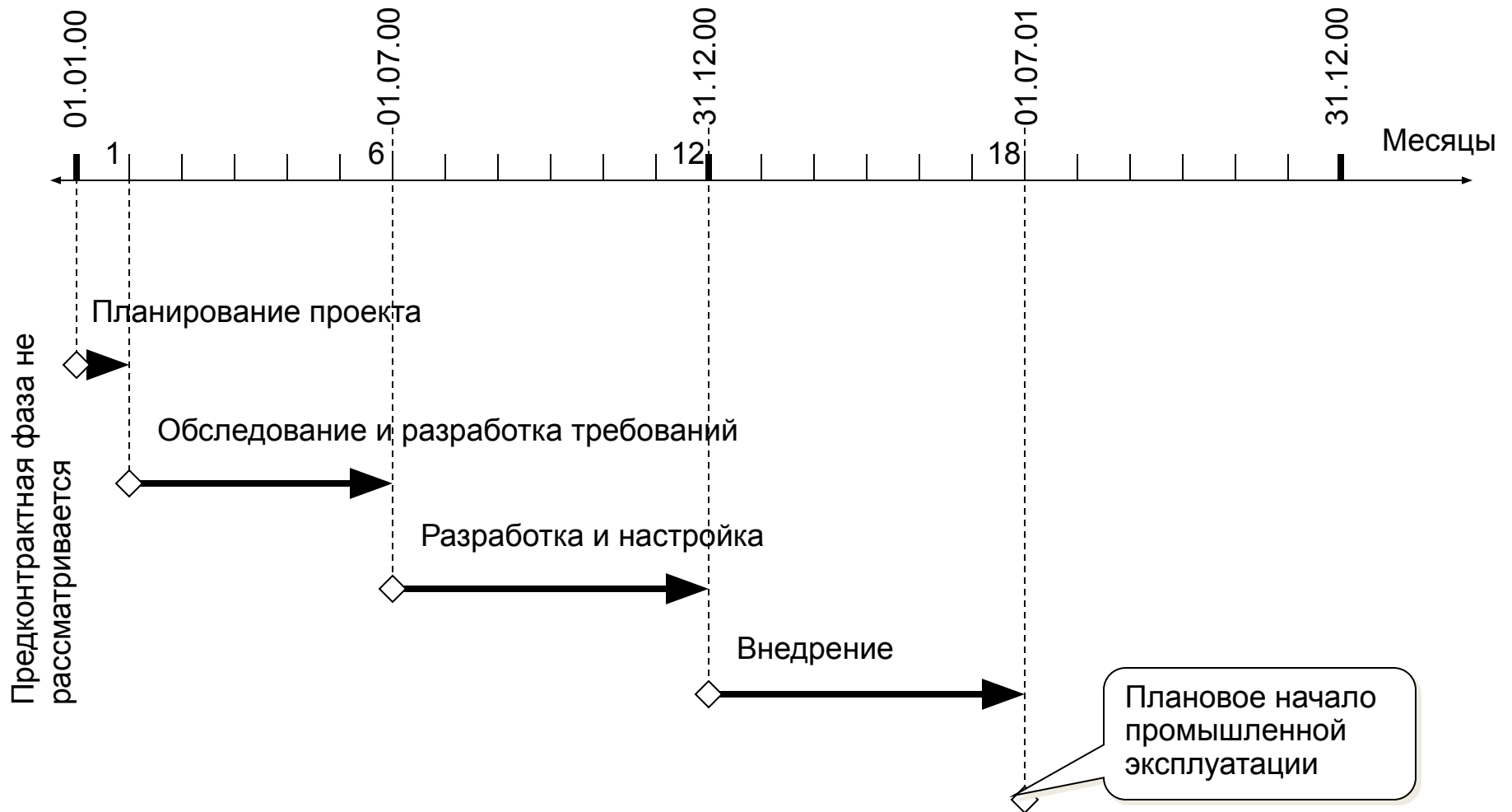


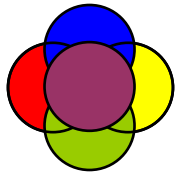
Сложный инновационный проект



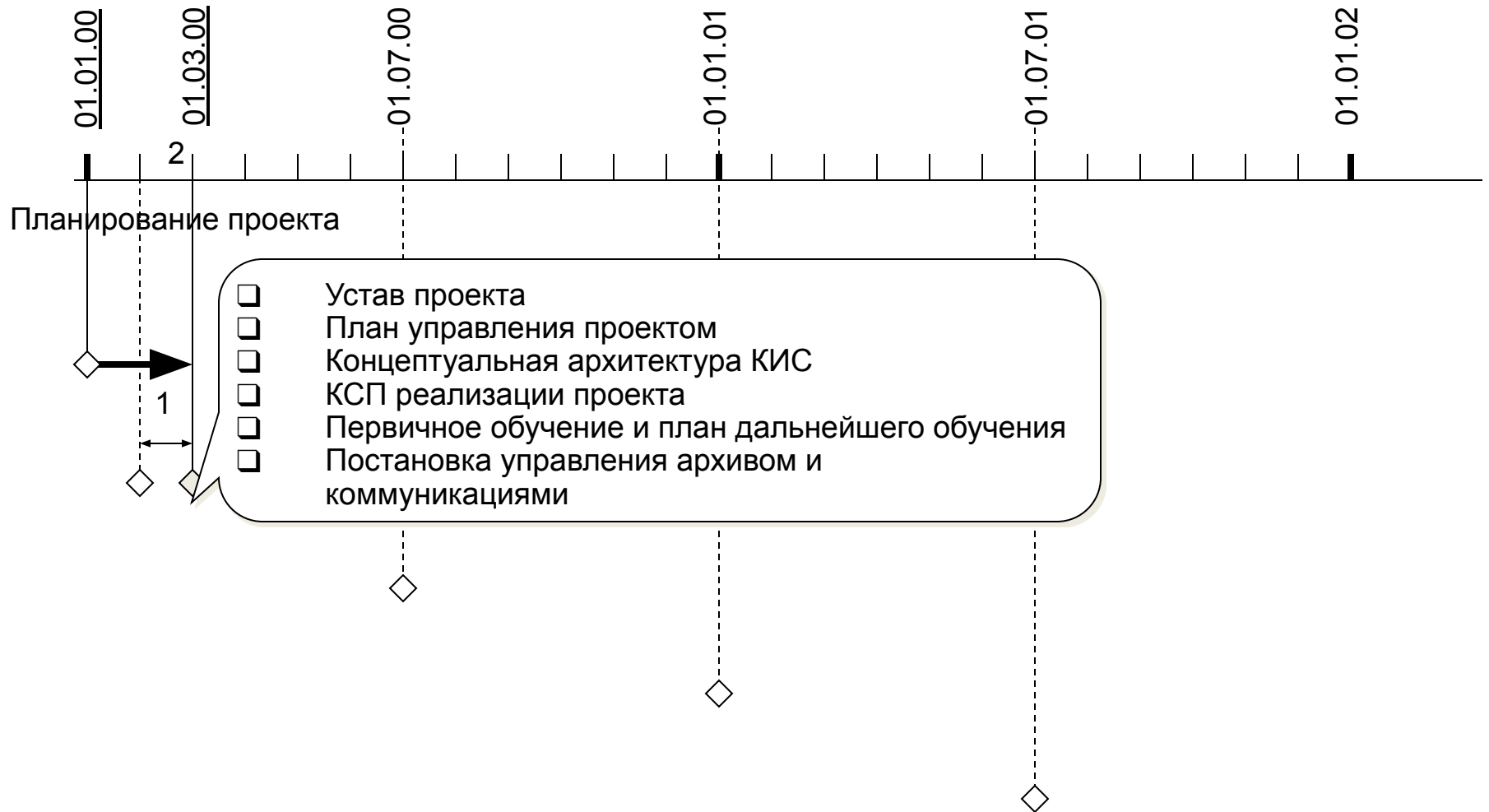


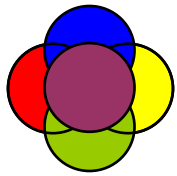
План проекта





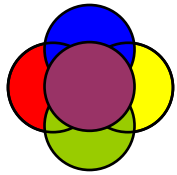
1 - 2 месяца: Результаты





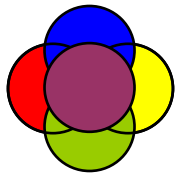
1 - 2 месяца: СТИЛЬ





3 - 5 месяцы: Результаты





3 - 5 месяцы: Стилль (изменения)

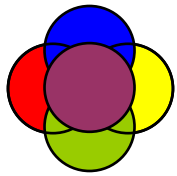
Доминирующий стиль –
похож на политический
проект

- Устав проекта
- Работающие процедуры и правила

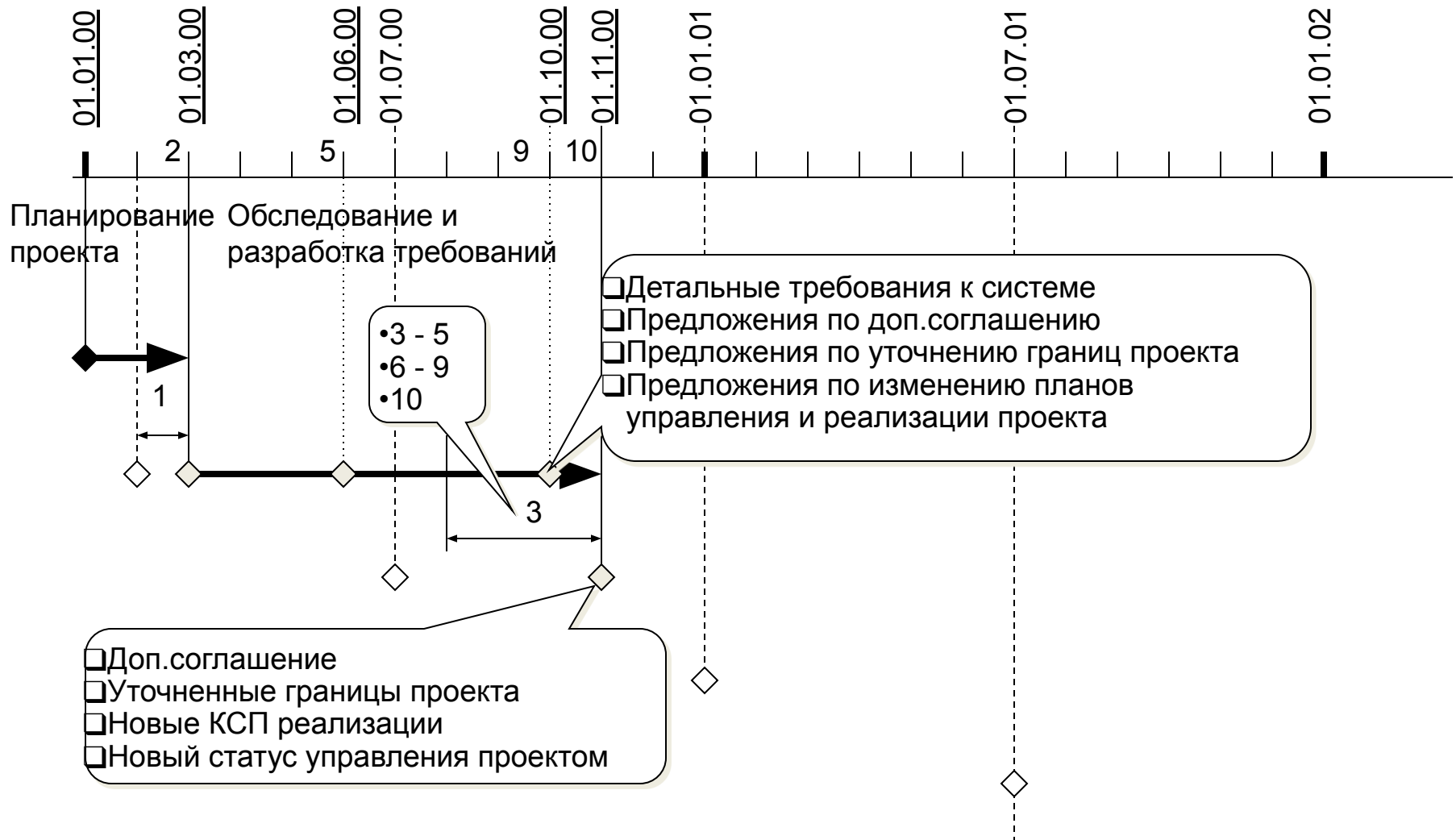


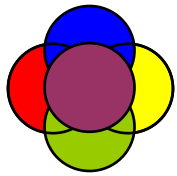
- Доработанная методология
- Бизнес модель предприятия

- Обученная группа
- Разделяемые знания и навыки



6 – 9, 10 месяцы: Результаты





6 - 9 месяцы: Стилль (изменения)

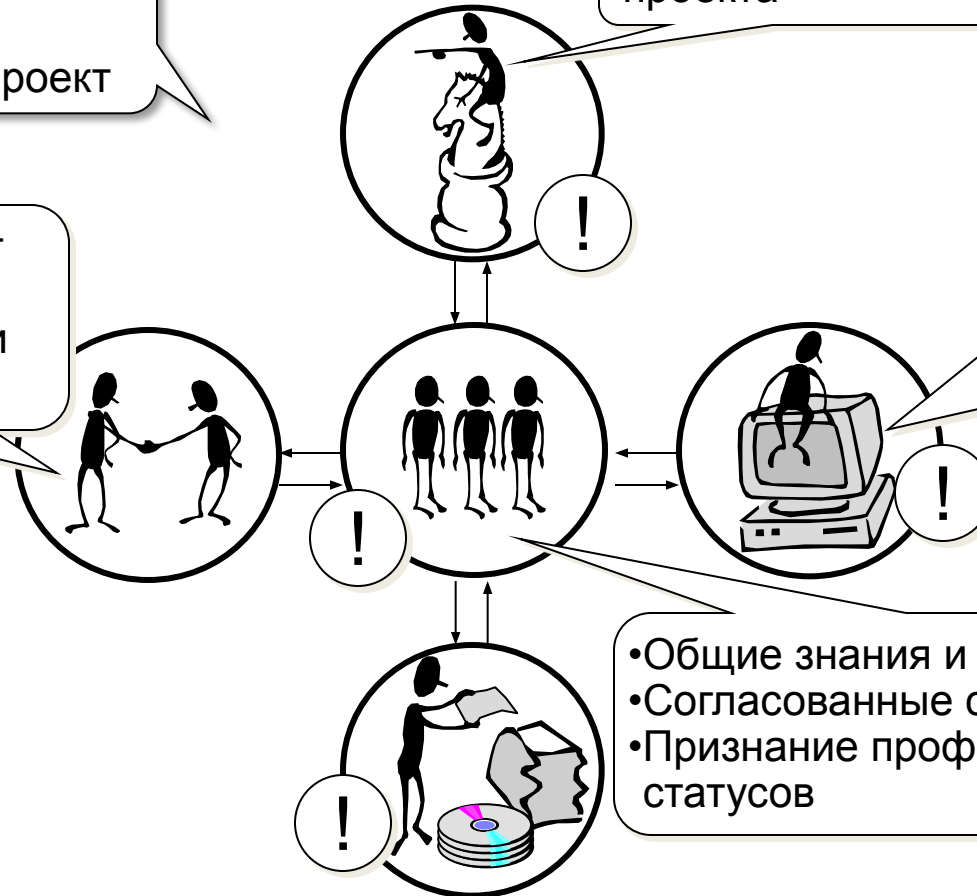
Доминирующий стиль –
похож на
инновационный проект

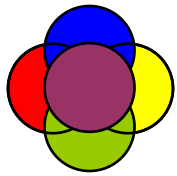
•Уточнены цели
проекта

•Уточнены предмет
продажи,
ответственность и
сроки

•Уточненная
архитектура
•Детальные
требования

•Общие знания и навыки
•Согласованные стимулы
•Признание профессиональных
статусов





10 месяц: Стил (изменения)

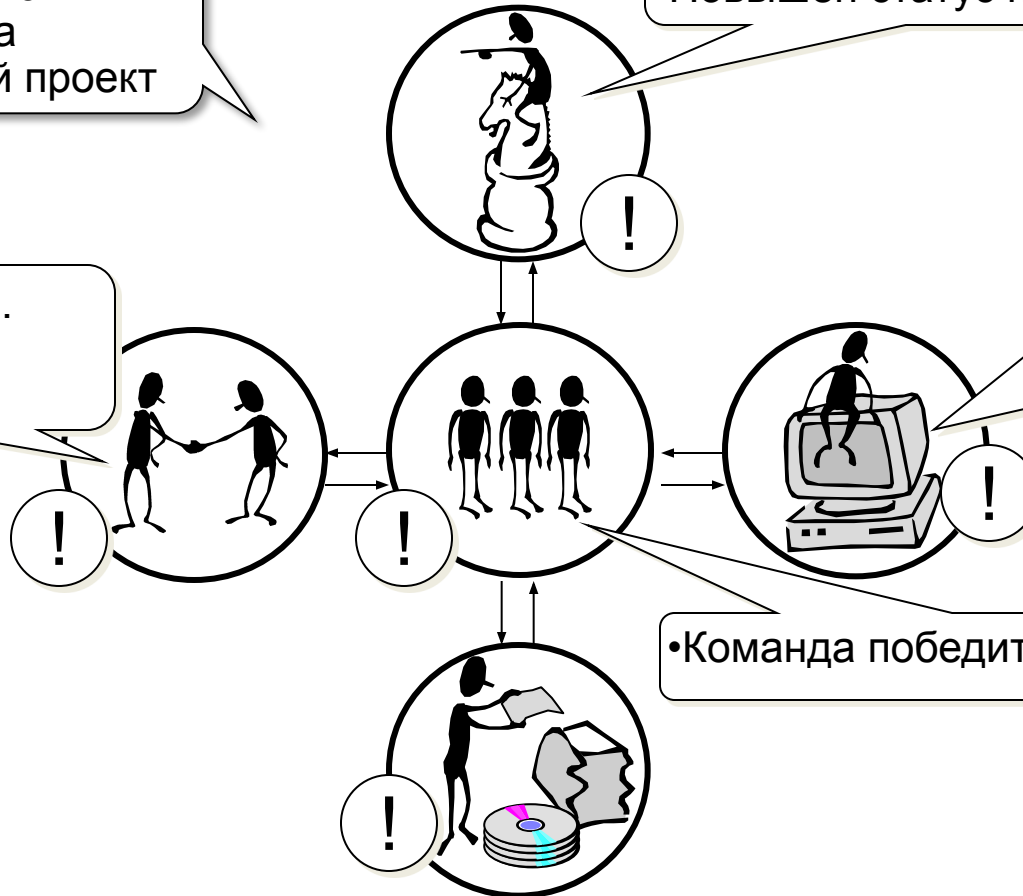
Доминирующий стил –
похож на
инновационный проект

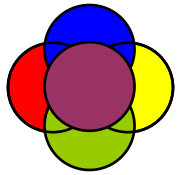
- Утверждены новые цели
- Повышен статус проекта

- Утверждено доп.
соглашение

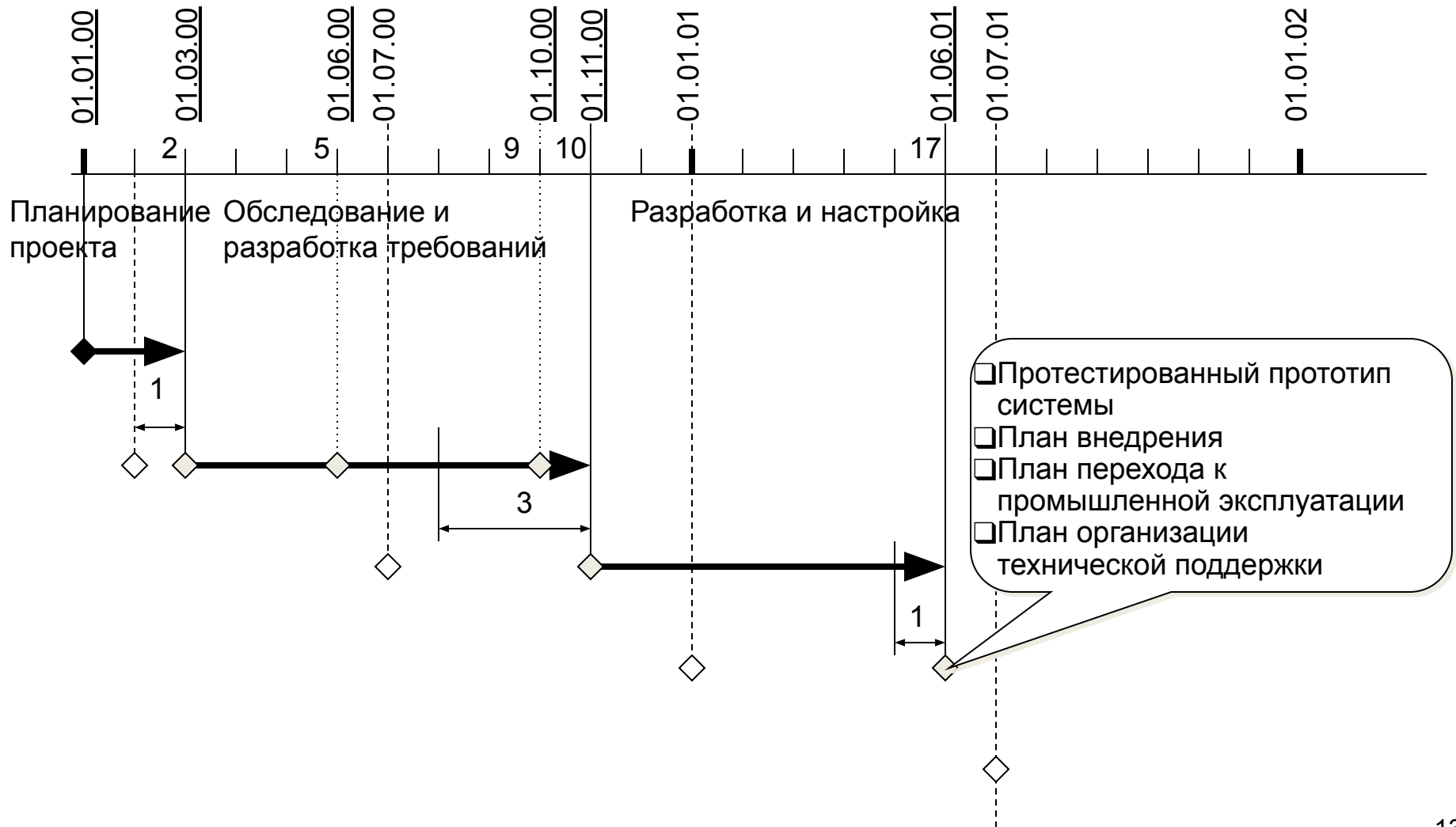
- Утверждены новые
КСП, требования,
границы

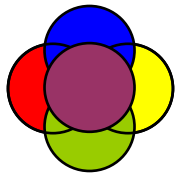
- Команда победителей





11 – 17 месяцы: Результаты





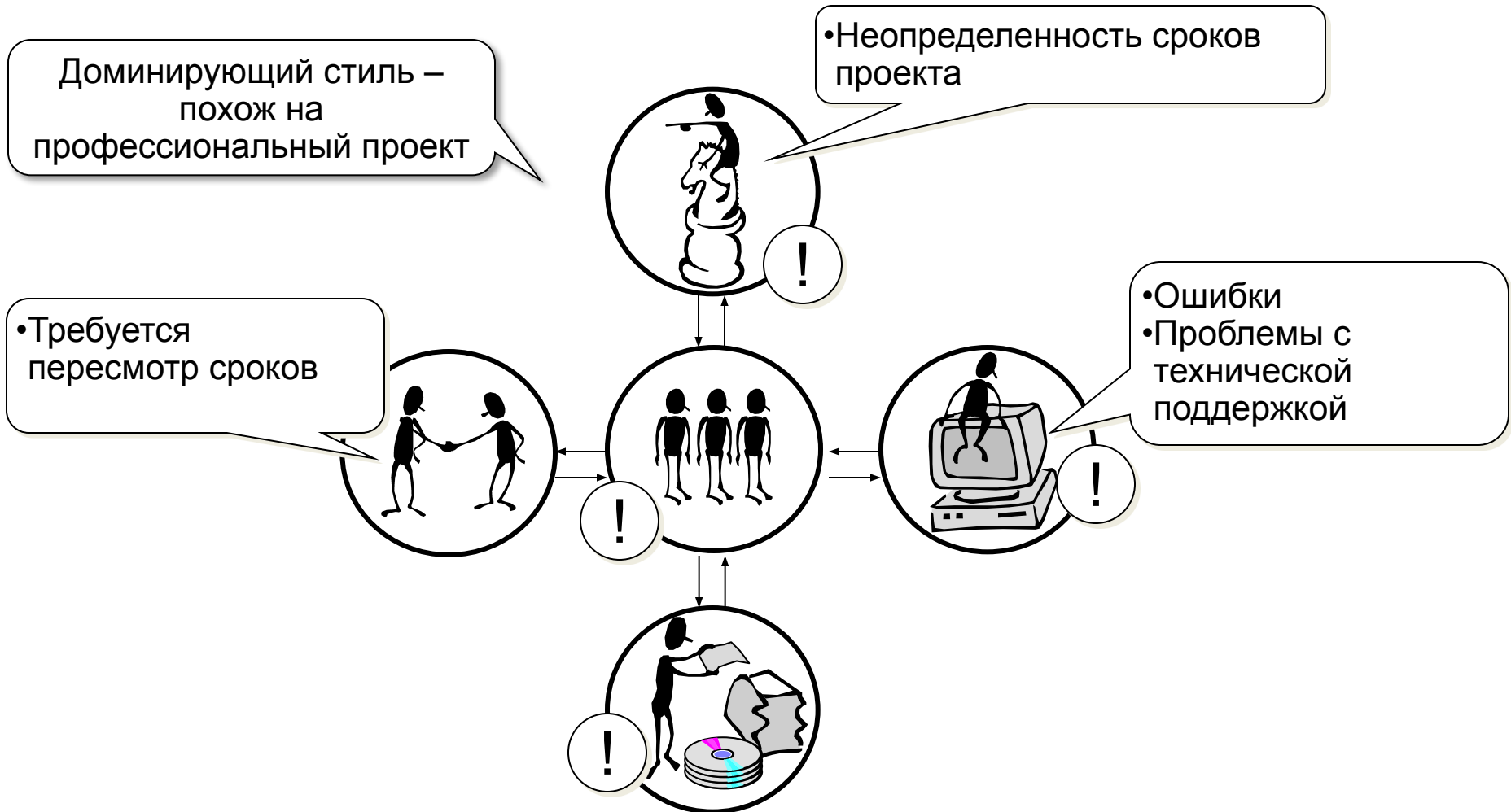
11 - 17 месяцы: Стилль (изменения)

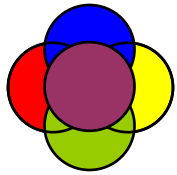
Доминирующий стиль –
похож на
профессиональный проект

•Неопределенность сроков
проекта

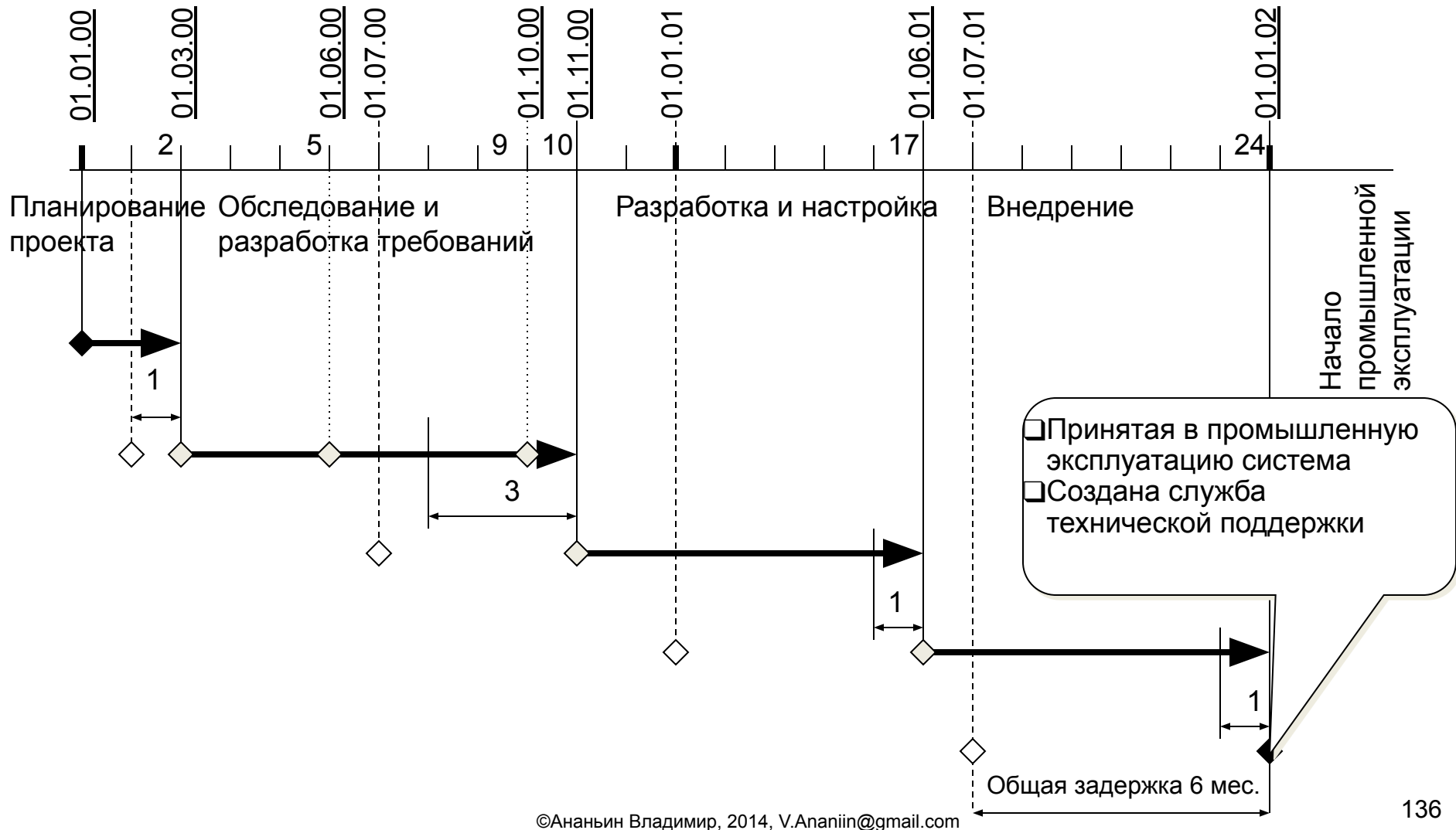
•Требуется
пересмотр сроков

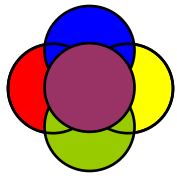
•Ошибки
•Проблемы с
технической
поддержкой





18 – 24 месяца: Результаты





18 - 24 месяца: Стил (изменения)

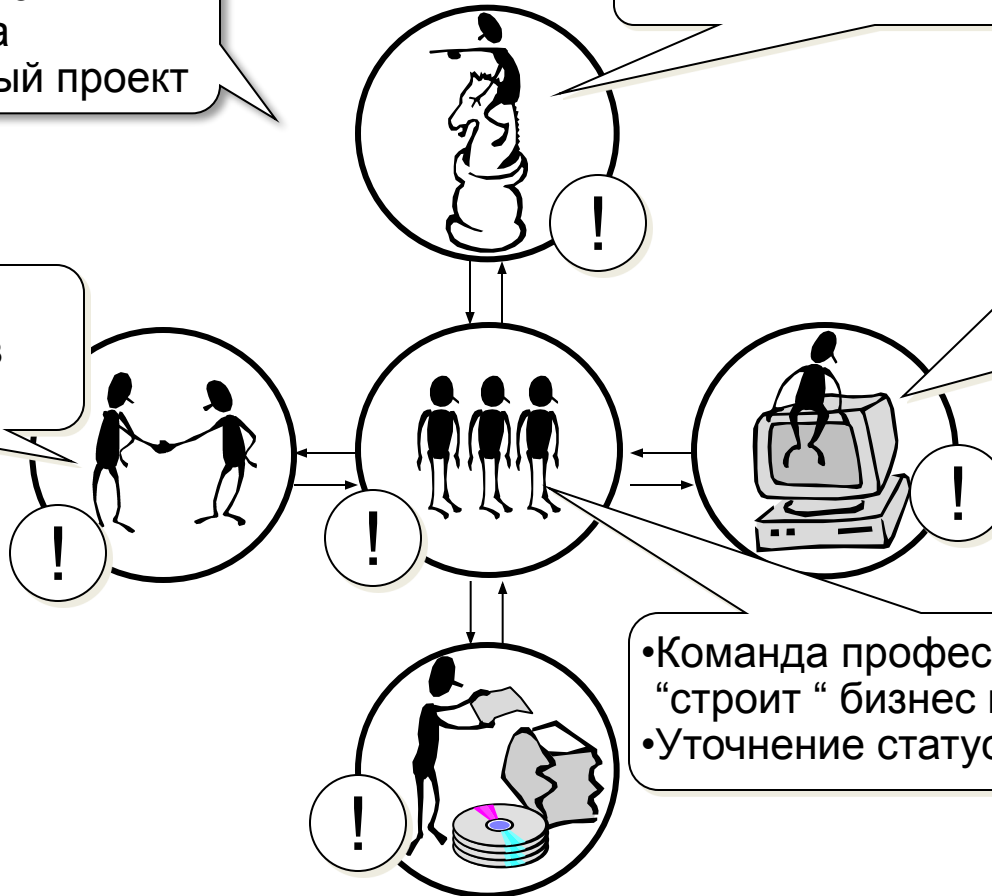
Доминирующий стил –
похож на
профессиональный проект

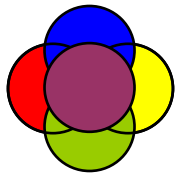
•Пересмотр плана проекта

•Требуется
пересмотр сроков

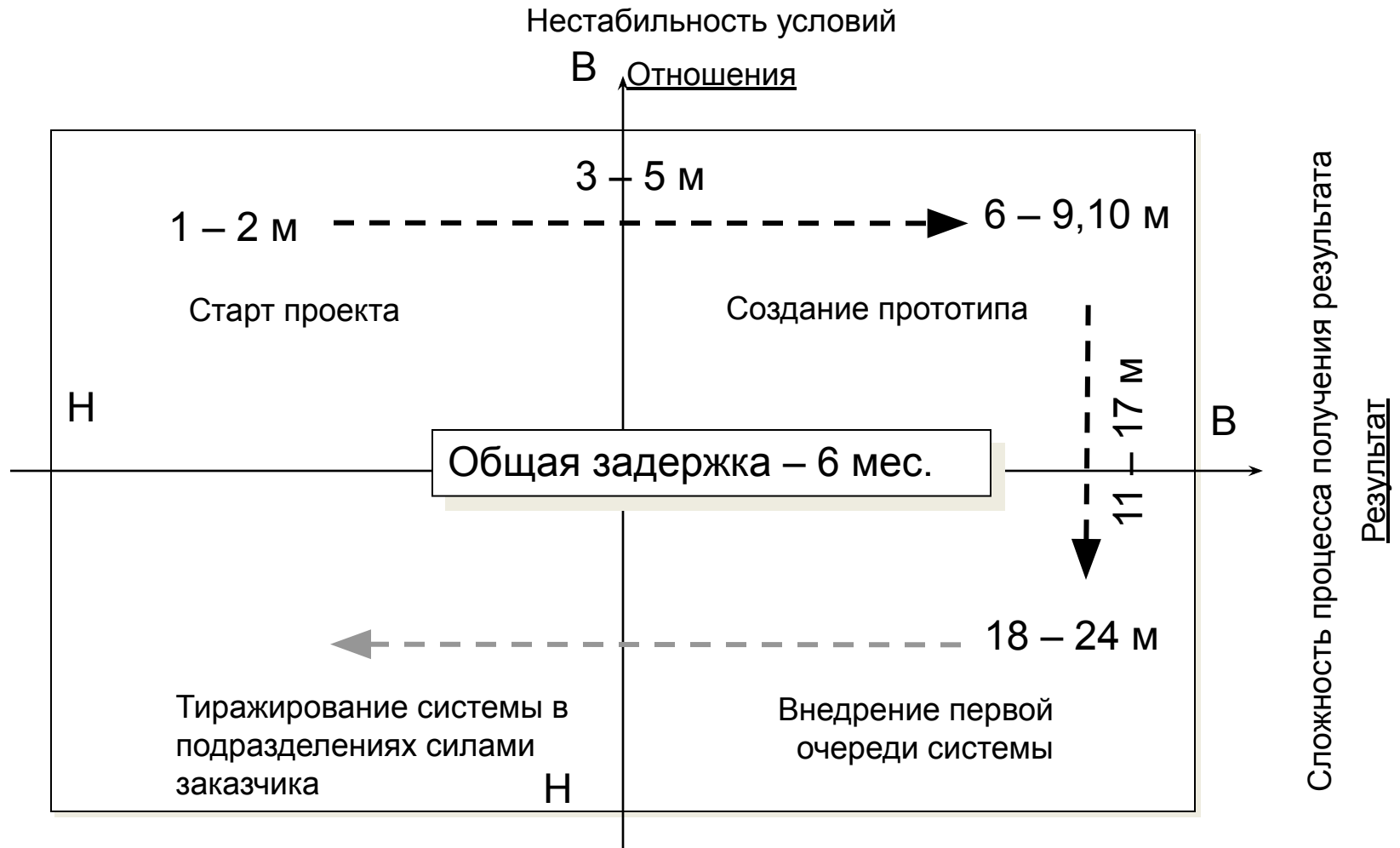
•Доработка
функциональности
•Уточнение
требований
•Пересмотр КСП

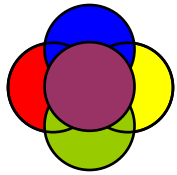
•Команда профессионалов
“строит “ бизнес пользователей
•Уточнение статусов и стимулов






Сложный инновационный проект

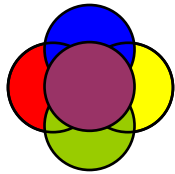




ИТ проекты и радикальность изменений в бизнесе

Литература:

1.  Ананьин В.И. “К конкурентному преимуществу - через проекты”, Управление проектами и программами, № 03(23)2010, Издательский дом Гребенникова



Радикальность изменений



Области изменений КБМ

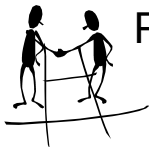
Радикальность	Улучшения	Системные изменения	Радикальные изменения
Области КБМ			
Заказчик			
Ценность для потребителя			
Цепочка создания ценности	Количествен		
Модель создания прибыли			
Конкурентные стратегии			
Стратегии роста			

Улучшения

Локальные изменения бизнеса в одной из его областей, не приводящие к перестройке других областей бизнеса. Как правило, сопровождаются небольшими локальными эффектами.

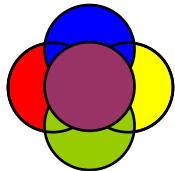
Системные изменения

Изменения бизнеса в одной из его областей, приводящие к глубокой перестройке других областей бизнеса. Как правило, сопровождаются большими эффектами. Создает конкурентные преимущества



Радикальные изменения

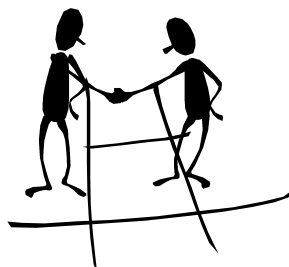
Изменения, приводящие к созданию нового бизнеса.



Взаимность изменений

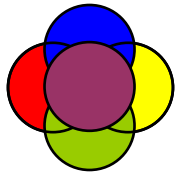
Области КБМ	Радикальность	Улучшения	Системные изменения	Радикальные изменения
Заказчик				
Ценность для потребителя				
Цепочка создания ценности		Количествен		
Модель создания прибыли				
Конкурентные стратегии				
Стратегии роста				

Клиент и
его бизнес
(Спонсор)



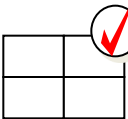
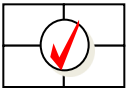
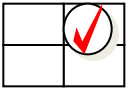
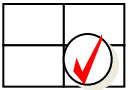
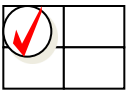
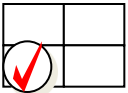
Предприниматель и
его бизнес
(Эккаунт, продавец)

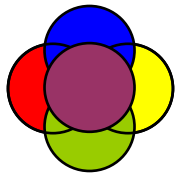
Тип контракта



Стиль и масштаб бизнес изменений

Масштаб бизнес изменений	Адекватные стили проекта
Улучшения (локальная)	<u>Типовой</u> проект
	<u>Политический</u> проект
	<u>Профессиональный</u> проект. Может становиться катализатором системных инноваций.
Системные изменения (глобальная для компании)	Поток <u>инновационных</u> проектов объединенных единую стратегическую <u>программу</u> развития бизнеса
	<u>Портфельное</u> управление проектами: <u>непрерывные улучшения</u> , <u>бизнес инкубатор</u>
Радикальные изменения (создание нового бизнеса)	<u>Инновационный</u> проект, реализуемый в рамках <u>экстремального</u> управления





ИТ проекты с высокой неопределенностью



Роб Томсетт, “Радикальное управление ИТ-проектами”,
Лори. 2005



Роман



Том Демарко, “Deadline. Роман об управлении проектами”,
Вершина, 2005



Дуг ДеКарло, “eXtreme Project Management. Экстремальное
управление проектами”, Компания р.m.Office, 2005



Архипенков С. "Лекции по управлению программными
проектами", Москва, 2009



Роман



Голдратт Э. “Критическая цепь”, Москва, ТОО Центр, 2006