Практический опыт управления рисками и ограничениями в проектах внедрения ИС

Евгений Петров, PMP
Начальник IT ПМО,
«Киевстар»

Программа презентации

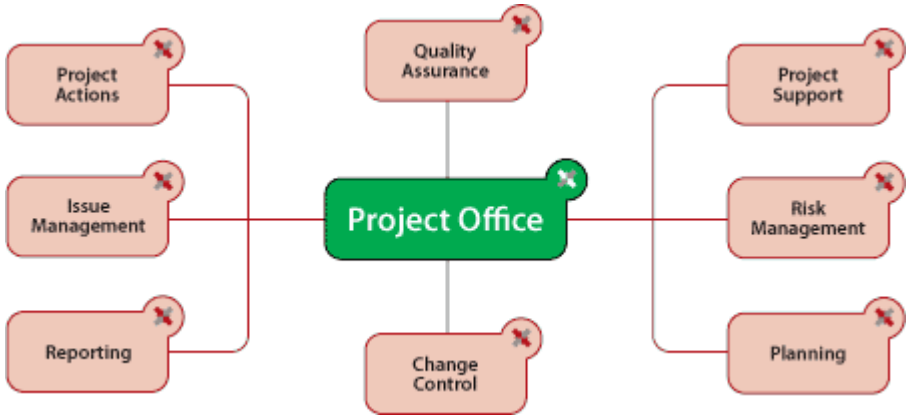
- **Риски** – стандартное определение, проблематика
- Подход с использованием **ограничений**
- **Примеры** из проектов внедрения ИС
- **Выводы и перспективы**
- **Ответы** на вопросы

«Киевстар» - оператор №1 на рынке мобильной связи Украины

- **«Киевстар»** – **оператор №1** на рынке **мобильной связи**.
- По данным ежегодного исследования компании Ericsson, сеть мобильной связи «Киевстар» является одной из лучших в Европе и **охватывает все крупные и малые города Украины**, а также более 28 тыс. сельских населенных пунктов, все основные национальные и региональные трассы, большинство морских и речных побережий Украины.
- «Киевстар» предоставляет услуги **EDGE/GPRS** на всей территории своего покрытия, а также **роуминговые услуги в 195 странах на 5 континентах**.
- Сеть **широкополосного интернета** (услуга «Домашний Интернет») функционирует в **138 городах Украины.**
- **«Киевстар»** является украинской бизнес-единицей **VimpelCom Ltd.** – глобальной телекоммуникационной группы, которая работает на рынках стран Европы, Азии и Африки.
www.kyivstar.ua, www.djuice.ua,www.beeline.ua, www.vimpelcom.com

«Киевстар», проектный офис ИТ

- Проекты внедрения **IT систем и процессов**
- **В портфеле** – одновременно **20 проектов**
- Возраст проектной **методологии – 5 лет**



Стандартное определение риска

Риск – это **неопределенное** событие или условие, которое в случае наступления влияет хотя бы на одну цель проекта.

Проблемы стандартного подхода

- **Рисков** очень **много**

(> 50- 100 на 1 проект)

- **Оценка** вероятности и уровня влияния риска **приблизительна**
- Количественная оценка требует **методов статистики**
- Работа с рисками **не продуктивна**

Причины сложностей

- Только **20%** рисков являются реальными рисками (**неопределенность**)
- Остальные **80%** - последствия ограничений (**можно определить**)
- Не уделяется внимание идентификации и обработке **ограничений**

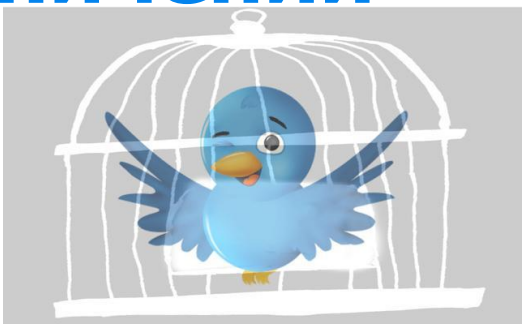
Примеры реальных рисков

- **Разрыв** коммуникаций
- **Потеря** ключевых ресурсов
- **Изменение** внешних условий (законодательство, таможенные правила, колебание курса валюты)

Определение ограничения

Ограничение – набор условий, связанных с проектом или с выполняющей проект организацией, которые влияют на цели и результаты проекта.

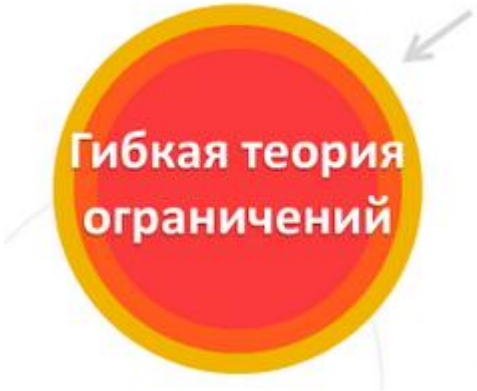
Определение анализа ограничений



Анализ ограничений – определение ограничений уровня проекта и организации, которые влияют на цели и результаты проекта, выделение ключевых ограничений.

Работа с ограничениями

- **Идентифицируем** все ограничения, которые могу повлиять на проект
- Выделяем **ключевые ограничения**
- **Устраняем** ограничение или **расширяем** его границы
- Только после этого **оцениваем риски**



Ключевые ограничения

В каждом проекте есть ключевые ограничения:

- Специфичные ограничения **проекта**
- Внутренние ограничения **организации**
- Ограничение **внешней среды**

Примеры ключевых ограничений

- Миграция системы, документация отсутствует (**проект**)
- Внедряются решения на базе платформ Майкрософт в организации отсутствует архитектор решений Майкрософт (**организация**)
- Изменились таможенные правила (**внешние условия**)

Идентификация ограничений

- **Уровень организации**:
  - Анализ **корневых** проблем реализовавшихся рисков;
  - Анализ **общих** проблем разных проектов;
- **Уровень проекта**:
  - сбор информации по направлениям, указанным в **RBS**;
  - **Совместный анализ** истории рисков с заказчиком, подрядчиком, ключевыми исполнителями.

Обработка ограничений

- **Уровень организации**:
  - Совершенствование процессов (постоянно);
  - Расширение/устранение ограничений (постоянно);
- **Уровень проекта**:
  - Расширение/устранение ограничений (что возможно в рамках проекта);
  - Разработка решения с учетом ограничения

Примеры ограничений

- **Применение новой технологии**:
  - **Проблемы**: технология себя не оправдывает;
  - **Суть ограничения**: Отсутствие опыта, незрелая технология;
  - **Решение**: проведение пилота (Proof of technology).

- **Проект со значительными интеграциями**
  - **Проблемы:** ошибки в форматах данных, качество данных, недостаточная производительность интерфейса, снижение уровня безопасности.
  - **Суть ограничения:** недостаточное управление архитектурой ИТ систем, отсутствие интеграционных платформ, недостаточное качество документации.
  - **Решение:** проектирование интеграции, поддержание актуальной документации, внедрение интеграционной платформы.

Примеры ограничений

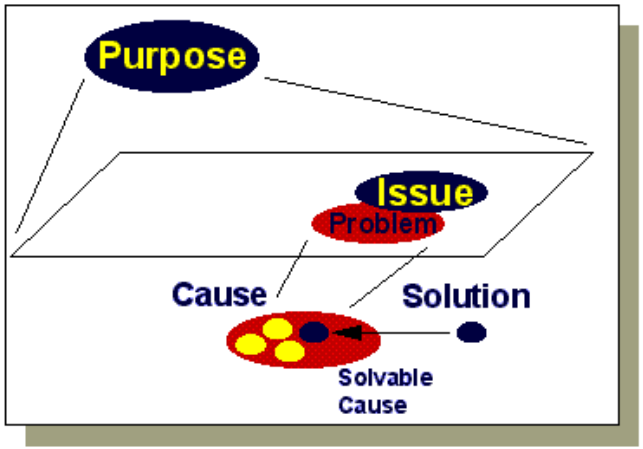
- **Работа подрядчика**
  - **Проблемы**: некорректная интерпретация работ, задержки выполнения, низкое качество результатов;
  - **Суть ограничения**: некачественный выбор исполнителя, недостаточная регламентация работ, отсутствие средств воздействия;
  - **Решение**: Качественная спецификация результатов работ, качественная проработка контракта.
- **Проект миграции**
  - **Проблемы**: Меняются границы миграции, отсутствие/ неполная документация, некачественные данные, несовпадение бизнес-процессов;
  - **Суть ограничения**: отсутствие видения, недостаточное внимание к качеству данных и документации , не описан целевой бизнес процесс;
  - **Решение**: Описание целевого бизнес процесса, построение целевой архитектуры, очистка и нормализация данных, восстановление документации/получение знаний.

Новое определение риска

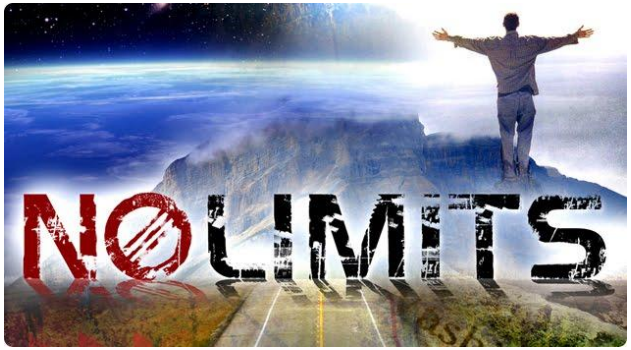
Риск – это неопределенное событие или условие, по которому сбор информации либо не возможен, либо слишком дорог.

Организационные ограничения ИТ проектов «Киевстар»

- **Конкуренция** проектных и функциональных задач
- ИТ **не основной профиль** организации – привлечение специалистов вендора для контроля качества
- **Жесткие ограничения** некоторых внутренних процедур



Выводы и перспективы



- Работа с ограничениями позволяет **сфокусироваться** на проблемных областях
- Существенное **снижение** количества “реальных” рисков
- Постоянная работа с ограничениями позволяет **снизить уровень риска** будущих проектов

Вопросы

Ответы на вопросы:

- Evgeniy.Petrov@kyivstar.net
- eugenevpetrov@gmail.com
- +38 067 2207830