

# Спасение ИТ-проектов

## на основе методов кризисного управления и независимой экспертизы качества

Олег Ананьев

В ходе реализации ИТ-проектов на предприятиях нефтегазовой отрасли зачастую недооцениваются важность детализации требований к подрядным организациям и параметрам проекта, обеспечения контроля качества на этапах внедрения. Вследствие этого ожидаемые результаты не всегда совпадают с реальными, а иногда проект приходится и вовсе замораживать. Выходом из данной ситуации может стать привлечение третьей стороны – независимой компании, способной формализовать требования заказчика к ИТ-проекту, помочь ему сделать оптимальный выбор подрядной организации, осуществлять мониторинг и контроль за ходом реализации проекта, а также разобраться с причинами возникновения проблемных ситуаций в ходе и после завершения проекта.

Сегодня во всем мире 57% ИТ-проектов выходят за рамки бюджета и не достигают требуемых результатов и 25% проектов завершаются после запланированного срока [1]. Это весьма высокий процент, и тенденция к его уменьшению хотя и наблюдается, но этот процесс происходит весьма медленно (снижение на 1–2% в год). В нефтегазовой отрасли ежегодно проводятся сотни различных проектов, и вопросы контроля качества и анализа проектных результатов для нее весьма актуальны. Приведем основные причины провала проектов:

- неопределенные цели, отсутствие или расплывчатость критериев, по которым определяется момент завершения проекта;
- недооценка масштабов проекта и объема доработок/настроек, которые требуются для окончательной реализации проекта, отсюда срыв сроков и перерасход бюджета;
- недостаточная поддержка и участие в проекте со стороны руководства (отсутствие бизнес-спонсора проекта);
- неадекватное планирование ресурсов для проекта, уход ключевых специалистов, недостаток ква-

лификации у членов проектной команды;

- увлечение технологиями, невзирая на несоответствие функциональных возможностей решения основным бизнес-процессам организации, а также недостаточную квалификацию службы поддержки и конечных пользователей;
- неэффективное или неграмотное управление проектом;
- отсутствующее или неэффективное управление рисками, в том числе недооценка воздействия факторов внешней среды и рисков, связанных с привлечением субподрядчиков;
- отрицательное восприятие и сопротивление пользователей вводимым изменениям, снижение эффективности внедрения;
- потеря критических данных из-за «человеческого фактора» (случайно или осознанно) или сбоя ИТ-систем.

### Признаки надвигающегося кризиса

Существует следующий ряд признаков надвигающегося кризиса, по которым можно определить необходимость введения дополнительных мер по контролю над ходом проекта, тщательного изучения сложив-

Олег Ананьев – генеральный директор ООО «Бизнес-Талисман»

шейся ситуации в проекте и принятия действий по ее изменению:

- содержание проекта не определено на этапе инициализации, нет четкого плана и критериев завершения проекта;
- руководство плохо осведомлено о проекте и не поддерживает его;
- управление рисками в проекте отсутствует, или риски определены недостаточно четко;
- менеджер проекта или представитель руководства подрядчика стремится изменить исходные цели и утвержденный план проекта;
- руководитель проекта и специалисты со стороны заказчика не познакомлены лично с членами проектной команды подрядчика;
- подрядчик меняет проектных менеджеров и членов проектной команды в ходе выполнения проекта;
- заказчик не получает от подрядчика регулярных отчетов, или отчеты не всегда содержат достоверные сведения;
- заказчик в течение продолжительного времени не может связаться с менеджером проекта и с

руководством со стороны подрядчика;

- заказчик получает от своих сотрудников информацию о совершенных членами проектной команды ошибках, некомпетентности или отсутствии взаимопонимания со специалистами подрядчика;
- подрядчик вынужден оправдываться за текущие результаты и просит расширить рамки проекта (сроки и/или бюджет);
- подрядчик пытается выдать реально полученные результаты проекта за те, которые должны быть получены по плану в ходе реализации проекта;
- подрядчик пытается навязать заказчику выполнение дополнительных работ по проекту, которые не включены в план;
- у заказчика есть претензии к качеству и к результату выполненных работ, подрядчик отказывается их дорабатывать или требует доплаты за доработку;
- подрядчик скрыл или не согласовал с заказчиком изменения хода проектных работ, и это становится известно на заключительной фазе проекта;
- подрядчик пытается перенести ответственность за результат на других (субподрядчики, специалисты заказчика, поставщики и др.).

Если в ходе реализации ИТ-проекта возникает один из перечисленных факторов, то скорее всего надвигается кризис и проект надо спасать.

### Имитация успешного проекта

В случае формального успешного завершения проекта мало кто из заказчиков проводит разносторонний анализ его результатов и влияния на весь бизнес компании. И часто приходится сталкиваться с тем, что внедрение дорогостоящей ИТ-системы приводит лишь к усложнению и дублированию бизнес-процессов, увеличению издержек и снижению производительности труда, возникновению у персонала недо-

верия и недовольства в отношении ИТ.

В таких случаях информационные системы становятся лишь модными дорогими игрушками, которые мало чем помогают бизнесу, а иногда и тормозят его развитие. При этом только в одном случае из пяти проблемы выявляются в рамках проекта и компании-поставщику предъявляются обоснованные претензии.

Если же заказчик не успевает выявить проблемы внедрения, их приходится решать уже самому (на этапе, когда деньги уже заплачены, а полученный результат – неудовлетворительный).

Здесь хочется привести один небольшой пример из собственной практики. В ходе проекта по ИТ-аудиту на одном из крупнейших предприятий ТЭК в России консультанты должны были обследовать процессы управления персоналом (HR) и поддерживающие их информационные системы. На предприятии уже несколько лет шло последовательное внедрение SAP R/3, об успехе внедрения было написано во всех профильных СМИ и интернет-изданиях. В отделе кадров пользователи работали в системе SAP HR, параллельно еще работала система 1С Кадры, которая в течение двух лет внедрялась и работала до перехода на SAP. Также в углу помещения, где располагался отдел кадров, стоял очень древний компьютер, к которому периодически подходили сотрудники отдела и что-то смотрели. Далее происходит примерно следующий диалог:

- А что у вас стоит на этом компьютере?
- Это наша старая база кадров, ее давно написали наши программисты, мы с ней работаем с ... года. Она работает под MS-DOS.
- Позвольте, как же так?! У вас же установлена SAP HR, в системе заложены огромные возможности по функционалу, управление персоналом централизовано, используются лучшие мировые практики...

■ Ну да, САПП (название SAP/R3 на «местном диалекте») нам вот поставили, с 1С еще толком не разобрались. Но нам ни та ни другая не нравится: в старой системе все было понятно, несложно искать данные, хранилась вся история трудовой деятельности людей, и есть дополнительные поля, которые мы используем.

– И как же вы работаете и стыкуете данные в трех системах?

– В старой базе мы ведем все мастер-данные с историями, в 1С ведем в основном учет в филиалах, далее все это вручную и через конверторы вводим в SAP для согласования корпоративной отчетности.

Пример достаточно показательный, выводы в данной ситуации, полагаю, очевидные.

### Пути предотвращения и преодоления кризиса

Что же делать, если:

- проект вышел из бюджетных и временных рамок проекта;
- результат проекта оказался отличным от того, что было запланировано по реализации проекта;
- в ходе работ выяснилось, что у подрядчика отсутствуют знания и специалисты необходимой квалификации для успешной реализации проекта (крайний вариант – смена проектной команды);
- проект был заморожен из-за бюджетных ограничений или административным решением руководства.

В общем случае существует возможность использовать следующие методы выхода из кризиса на проекте (рис. 1):

1. Проведение анализа текущей ситуации и внесение необходимых изменений в план проекта, исправление последствий неэффективного проектного управления, если при выявлении проектных отклонений оказывается, что проект изначально был спланирован без учета всех нужных требований.
2. В проекте вводится кризисное управление, создается кризисный

**Рисунок 1**  
Пути выхода из проектного кризиса



комитет из сотрудников компании и консультантов, пересматривается и определяется бюджет, необходимый для окончательной реализации проекта. Четко контролируется и протоколируется каждый шаг проекта вплоть до его завершения. Консультанты используют методы процессного мониторинга.

**3.** Инициализация нового проекта на базе старого (смена фокуса – рассмотрение инвестиций в проект как необходимость постоянного обеспечения работоспособности систем, компонентов и т.п.).

**4.** Интеграция результатов проекта (завершенной стадии) с существующей бизнес- и ИТ-средой (например, на базе ПО Middleware, API-коннекторов, web-сервисов), определение дальнейших перспектив развития в рамках организации.

**5.** Завершение проекта в основном с помощью собственных ресурсов заказчика (возможно, персоналу требуется пройти дополнительное обучение). Обращение в суд в целях взыскания части стоимости проекта с подрядчика, который не выполнил проект.

Важнейшим условием для спасения проекта являются понимание руководством со стороны заказчика реальных причин возникновения кризисной ситуации, убеждение в необходимости получить заплани-

рованные результаты и использование «административного ресурса» для завершения проекта.

Еще одним необходимым условием успеха при проведении действий по спасению проекта является их поддержка сотрудниками заказчика. В целях улучшения восприятия результатов и вовлечения специалистов заказчика в проект проводятся дополнительные мероприятия, а именно: информирование персонала со стороны руководства о сложившейся ситуации, путях выхода из кризиса и необходимости достижения конечного результата, а также об ответственности и обязательствах по использованию результатов проекта в повседневной деятельности организации, обучение сотрудников на рабочем месте и в рабочих группах, дополнительное материальное и нематериальное стимулирование.

### Как снизить риски и исправить последствия неудачного проекта

В соответствии с постулатами методологии управления проектами РМВОК [2] на любой из стадий проекта необходимо тщательно планировать риски, анализировать полученные результаты и контролировать изменения. Чем раньше будут замечены надвигающиеся проблемы, тем проще будет принять меры

по их исправлению и тем менее серьезными будут последствия.

Если все же случилось так, что проект вышел из планируемых рамок и полученные результаты неудовлетворительны, то даже после формального завершения проекта внедрения все же возможно осуществить «спасение» проекта (доведение его до финального результата, соответствующего заложенным проектным требованиям).

Для обеспечения эффективности управления и снижения рисков на каждой стадии проекта рекомендуется произвести следующее:

#### 1. До проекта:

правильно определить требования бизнеса к ИТ и выбрать оптимального поставщика

Для адекватного выбора ИТ-решения и внедряющей компании необходимо определить, что же действительно нужно бизнесу. С этой целью необходимо осуществить анализ требований к ИТ-решениям со стороны бизнес-подразделений и ключевых пользователей, выявить потенциальные риски на уровне бизнес-процессов и ИТ-инфраструктуры, формализовать полный пакет бизнес-требований к ИТ в виде детального технического задания либо в виде структурированного аналитического отчета.

Заказчику следует со всей ответственностью подойти к выбору поставщика ИТ-решений, от этого напрямую зависит качество результатов и в целом успех проекта. Как показывает практика, многие подрядчики склонны скрывать возникшие в ходе проекта проблемы от заказчика до последнего момента, пытаясь избежать ответственности и решить их самостоятельно или с помощью быстро привлеченных ресурсов. Но с каждым днем эти проблемы будут стоить для компании-заказчика все дороже. Привлечение дополнительных ресурсов создает также и дополнительные риски в проекте, так как требуется время, за которое специ-

алисты «освоятся» в проекте, квалификация этих ресурсов может не соответствовать проектным требованиям, контроль их деятельности со стороны проектного менеджера может быть ограничен, условия их привлечения зачастую не позволяют предъявить к ним претензии в случае возникновения проблем.

Многие предприятия используют механизм проведения тендеров, но формальное проведение тендеров не всегда отражает оптимальный выбор решения и поставщика, поскольку, во-первых, заказчик и поставщик зачастую преследуют разные цели от результатов внедрения: заказчик хочет обеспечить качественный результат за минимальную стоимость, поставщик думает о максимизации прибыли при обеспечении минимальных затрат (использовании своих ресурсов). Во-вторых, заказчик часто вынужден доверять тому, что написал подрядчик в технико-коммерческом предложении (ТКП), и не всегда ясно, способен ли подрядчик обеспечить надлежащий уровень качества работ при заявленной стоимости. В-третьих, не всегда в процессе проведения тендеров используется непредвзятая оценка, основанная на комплексном анализе критериев оценки предложений.

Гарантией правильного выбора служат опыт специалистов и тщательная предварительная подготовка к проведению тендера на предприятии. Хорошей практикой также является независимая оценка тендерных предложений, основанная на методологии анализа критериев выбора решения и/или поставщика (в том числе с использованием программных средств).

## 2. Во время проекта:

обеспечить контроль качества внедрения ИТ

Заказчикам следует уделить особое внимание этапу планирования хода проекта – обозначить контрольные точки и стадии проекта, отчетные документы по каждой

стадии проекта. При сжатых сроках рекомендуется «распараллелить» часть не связанных между собой работ, например поставку оборудования поставщиком, подготовку инженерных систем и коммуникаций, разработку проектной документации. Для крупного проекта необходимо жестко контролировать проектный график, поэтому следует разбивать его на достаточно короткие этапы с анализом достигнутых результатов и коррекцией общего плана после завершения каждого этапа. Процесс контроля рисков должен быть органично «встроен» в проект и вестись на всех его этапах. В ходе проекта могут возникать дополнительные риски, а также меняться их приоритет.

Обычно подразумевается, что внедряющая компания тщательно анализирует бизнес-процессы и инфраструктуру заказчика в начале проекта, до этапа внедрения. Однако на практике аудит часто проводится формально и поверхностно, в расчете на то, что скоро многое изменится в соответствии с логикой, заложенной во внедряемую ИТ-систему. Заказчик также зачастую не уделяет должного внимания данному этапу проекта, основываясь либо на том, что только его специалисты хорошо знают бизнес и консультанты в любом случае будут субъективны в своих оценках, либо, наоборот, полностью полагаются на профессионализм консультантов и результаты аудита принимаются на веру, без использования специальных методик контроля результатов. Следствием этого является распространенная реализация проекта «сверху», когда реальные требования бизнес-пользователей во многом игнорируются и неоптимизированные процессы загоняются в шаблоны ИТ-систем, порой не согласуясь между собой и накладывая на пользователей дополнительные производственные функции, увеличивая тем самым издержки (здесь можно вспомнить пример, приведенный выше).

Как правило, представители заказчика в той или иной степени осуществляют формальный контроль над проектом. Однако в реальности они не имеют ни времени, ни физических возможностей следить за ходом всех проектных работ, своевременно оценивать их результаты и осуществлять контроль рисков. Здесь возможно также привлечь независимую экспертную группу на проект внедрения, которая могла бы контролировать компанию-поставщика на предмет выявления и соблюдения всех требований к внедряемому решению на уровне реализуемого функционала решения и внедряемых бизнес-процессов (экспертиза качества внедрения), что являлось бы еще и дополнительной гарантией достижения запланированных проектных результатов. Если такой контроль осуществляется поверхностно, то детальное соблюдение всех проектных требований остается на совести поставщика. Возникшее несоответствие нередко выявляется уже после подписания актов сдачи-приема работ заказчиком.

## 3. После проекта:

проанализировать и доработать результаты внедрения

Нередко возникает ситуация, когда проект формально выполнен, но фактически ясно, что эффективность его близка к нулю. Становится ясно, что многие параметры проекта были неправильно рассчитаны (например, требуется кастомизация решения и интеграция его с другими ИТ-системами, неправильно рассчитаны параметры инфраструктуры, не заложено расширение функциональных возможностей системы, не учтено многократное увеличение количества пользователей, обучение проведено поверхностно и т.п.).

Как результат – многие компании не находят ничего лучшего, как организовать повторные, дублирующие проекты внедрения, которые также не гарантируют достижения желаемых результатов, или же про-



ект по решению руководства может быть заморожен.

На рис. 2 показаны основные методы решения проблем, возникающих в результате выполненных ИТ-проектов.

Если только после завершения проекта внедрения выявляются скрытые «подводные камни» и у персонала возникает недовольство работой внедренной системы, рекомендуется провести постпроектный анализ результатов внедрения и эффективности использования системы. Дело в том, что причины неэффективности могут крыться в самых различных областях: бизнес-процессы, функционал ИТ-систем, квалификация пользователей, компоненты ИТ-инфраструктуры, – и даже в самой стратегии развития бизнеса компании.

Поэтому необходимо осуществить комплексный анализ для выявления реальных причин возникновения проблем и разработки рекомендаций по их устранению и повышению ценности результатов внедрения для бизнеса. Как результат аудита заказчиком могут быть запущены программы обучения для повышения уровня квалификации ключевых пользователей, внедрены дополнительные (корректирующие) бизнес-процессы, налажены информационные потоки и т.п.

Учитывая то, что в России на сегодняшний день больше 500 различных ИТ-проектов находятся в стадии заморозки, подобная услуга представляется весьма актуальной. Исходя из моего опыта, успех таких проектов гарантирован во многом благодаря тому, что заказчик уже четко понимает, что он должен получить в результате и что надо сделать, чтобы не повторить предыдущих ошибок.

### Примеры спасения проектов

В примерах, приведенных ниже, показано, как механизмы кризисного управления и независимой экспертизы качества могут быть применены и востребованы как

**Рисунок 2**

Основные проблемы проектов внедрения ИТ-систем и предлагаемые решения

	ПОСЛЕДСТВИЯ ВНЕДРЕНИЯ ИТ	ПРЕДЛАГАЕМЫЕ РЕШЕНИЯ
1. БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯ	Внедренное ИТ-решение не соответствует целям развития бизнеса	Построение системы стратегических приоритетов для ИТ. Планирование взаимосвязи прошедших и будущих ИТ-проектов
2. РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ	Издержки выросли, прибыльность бизнеса снизилась	Оптимизация бизнес-процессов с помощью ИТ-решений. Оптимизация процессов эксплуатации и поддержки ИТ
3. ИНФОРМАЦИЯ	Проблемы поиска, низкое качество данных	Классификация и анализ данных при их вводе и хранении в ИТ-системах. Разграничение и контроль доступа к данным, управление архивами
4. ПОЛЬЗОВАТЕЛИ	Недовольство, жалобы, сопротивление изменениям	Дополнительная мотивация, обучение работе с ИТ-системами. Обеспечение качественной ИТ-поддержки пользователей
5. ПРОЦЕССЫ	Увеличился цикл производства, снизилась производительность труда, появились простои	Рейнжиниринг ключевых функций, согласование бизнес-процессов. Внедрение ключевых показателей эффективности для процессов и персональной ответственности за результат
6. ПРИЛОЖЕНИЯ	Нет поддержки требуемых функций, проблемы интеграции	Доработка функциональной архитектуры на основе требований. Кастомизация и интеграция ИТ-систем в целевую архитектуру приложений
7. ИНФРАСТРУКТУРА	Сбои, недостаточная производительность, риски безопасности и непрерывности	Разработка целевой инфраструктуры на основе технических требований. Оптимизация и масштабирование инфраструктуры, контроль рисков

для заказчика (контроль качества на проекте), так и для исполнителя (прохождение независимой экспертизы качества как получение гарантии качества предоставляемых услуг и дополнительных конкурентных преимуществ).

**Второй пример.** На одном из предприятий ТЭК произошла смена ИТ-руководства. Новый руководитель ИТ-службы после исследования бизнес-процессов и анализа предложений на рынке инициировал и запустил проект внедрения промышленной ERP-системы, организация потратила на внедрение большие деньги и год с помощью консультантов внедряла новое ПО. Пришло время отчитываться, но внутри компании многие недовольны новой системой (основные доводы: медленно работает, трудна в освоении, работать приходится больше). Понимая, что, с одной стороны, одному ему с пользователями-ретроградами не справиться, а с другой, зная, что внедрение системы необходимо компании для ее дальнейшего развития, ИТ-директор на оставшиеся деньги из выделенного бюджета

решает привлечь компанию – независимого эксперта для аудита внедрения. Эксперт подтвердил соответствие решения функциональным требованиям и лучшим отраслевым стандартам, дал рекомендации по повышению производительности ИТ-инфраструктуры (что не учел поставщик решения) и по изменению негативного восприятия ИТ пользователями. После проведения ряда рекомендованных действий по наращиванию ресурсов ИТ-инфраструктуры, проведения дополнительного обучения и других HR-мероприятий ситуация изменилась к лучшему.

**Третий пример.** Генеральный директор крупного холдинга заподозрил, что его ИТ-директор плохо справляется со своими обязанностями и слишком часто выбивает дополнительные деньги на латание дыр для поддержки имеющихся ИТ-систем, а также не укладывается в установленные бюджетные рамки для новых проектов, списывая это на нерадивых подрядчиков. Пригласив независимых экспертов, он дал им поручение провести аудит текущего проекта вне-

дрения MES-системы, а также двух завершенных. В ходе аудита выяснилось, что проекты были организованы крайне неэффективно, их результаты по многим позициям требовали доработки и коррекции. Проект внедрения был на грани провала, но благодаря вмешательству независимых экспертов удалось довести его до конца, продлив сроки лишь на две недели. После смены ИТ-директора экспертная группа совместно с новым руководством ИТ-департамента выработала пути решения текущих мер и мер по предотвращению будущих проблем в ИТ.

**Четвертый пример.** В процессе выбора подрядчика на проект компания-поставщик предложила использовать дополнительную независимую экспертизу качества как гарантию выполнения целей и задач проекта и включить ее в рамки проекта, лишь немного увеличив бюджет. Это предложение было воспринято заказчиком с одобрением, и, таким образом, на одном проекте оказались две консалтинговые компании со стороны подрядчика – непосредственный исполнитель проекта и эксперт-контролер. Компания-эксперт контролировала сроки и результаты выполнения проектных задач, предоставляла все данные о ходе проекта заказчику, осуществляла контроль за соблюдением требований и соответствием выбранной методологии ведения проекта, а также давала компании-исполнителю рекомендации по повышению эффективности управления проектом. С непосредственного исполнителя в такой схеме работ снималась часть задач по управлению проектом (отчетность, контроль требований и соответствия законодательству и отраслевым стандартам), за счет упорядоченной организации труда и дополнительного контроля производительности работы сотрудников он мог более гибко планировать и распределять свои ресурсы в ходе проекта. Заказчик

также снимал с себя часть задач по работе в рамках проекта, специалисты тратили меньше времени на взаимодействие с проектной командой, связанное с отрывом от производственной деятельности. За счет такой организации работ проект был выполнен на три недели раньше намеченного срока с успешным выполнением всех заданных проектных результатов.

### Заключение и рекомендации

На сегодняшний день в российской нефтегазовой отрасли успешно реализован ряд масштабных ИТ-проектов, в том числе в сотрудничестве с альянсами мировых лидеров в сфере ИТ-индустрии. Многие заказчики осознали необходимость формализации требований к ИТ со стороны бизнеса. Однако до сих пор недооценивается важность детализации требований к подрядным организациям и параметрам ИТ-проекта, и обеспечения контроля качества на проектах внедрения, в результате чего ожидаемые результаты не всегда совпадают с реальными, а иногда проект приходится и вовсе замораживать.

Причины этого кроются в недооценке необходимости четкого планирования, неэффективном управлении на разных этапах реализации проектов и отсутствии разработанных методик и правил для выбора ИТ-систем и отбора квалифицированных подрядчиков.

Выходом из данной ситуации может стать привлечение третьей стороны – независимой компании, способной формализовать требования заказчика к ИТ-проекту, помочь ему сделать оптимальный выбор подрядной организации, осуществлять мониторинг и контроль за ходом реализации проекта, а также разобраться с причинами возникновения проблемных ситуаций в ходе и после завершения проекта.

При проявлениях кризиса независимые эксперты и специалисты по антикризисному управлению совместно со специалистами заказ-

чика дадут оценку сложившейся ситуации и разработают все необходимые меры по устранению проблем и доработке уже внедренных решений под потребности бизнеса. В результате разработанных экспертами рекомендаций и применения корректирующих действий, направленных на предотвращение кризиса или же преодоление его последствий, проект вновь станет управляемым и появится гарантия того, что он будет закончен с теми результатами, ради которых он стартовал.

Такой подход дает гарантию логического завершения проекта для заказчика (освободить сотрудников и консультантов, занятых на проекте; запустить в эксплуатацию ИТ-систему и объекты ИТ-инфраструктуры; завершить разработку проектных документов; сделать отчет по проекту и т.д.) и, таким образом, сохранения (частично или полностью) вложенных в проект инвестиций.

### Литература

1. Выступление старшего вице-президента компании Hewlett-Packard Тома Хогана на конференции «Программные миры 2008» <http://www.hp.ru/events/softwareforum2008/pdf/03%20-%20Tom%20Hogan%20Plenary.pdf>
2. Свод правил по управлению проектами, разработанный Американским институтом управления проектами (PMI – Project Management Institute). <http://www.pmi.org>



