



Подходы к практическому внедрению IDM решений

Проблемы, решения, особенности

Андрей Гирич, Алексей Яковлев, Управление рисками, Делойт

Ключевые эксперты «Делойта»



Денис Липов
Директор
+7 (495) 787 06 00
доб. 3071
dlipov@deloitte.ru










Алексей Яковлев
Старший менеджер
+7 (495) 787 06 00
доб. 5219
ayakovlev@deloitte.ru



Андрей Гирич
Менеджер
+7 (495) 787 06 00
доб. 1956
agirich@deloitte.ru

Темы выступления

-  Подготовка требований
-  Выбор решений
-  Объем проекта
-  Выбор подрядчика
-  Реализация проекта
-  Бизнес-процессы, регламентирующие документы
-  Ролевые модели



Типовые ситуации

Неуверенность в целесообразности внедрения (в том числе со стороны менеджмента компании)

Функционально-технические требования не определены либо определены с недостаточным уровнем детализации



Причины

Отсутствие оценки количественных и качественных выгод от автоматизации для сопоставления с затратами на внедрение

Не разработан документ «Функционально-технические требования»

Использование ФТТ, подготовленных ранее для других проектов/компаний

Отсутствие у заказчика специалистов с квалификацией, достаточной для подготовки ФТТ

Недостаточное понимание продуктов, существующих на рынке и их потенциальных возможностей



Возможные решения

Организация предпроекта для формирования ФТТ и количественной и качественной оценки выгод и целесообразности внедрения автоматизированного решения

Разработка документа «Функционально-технические требования» при формировании требований к автоматизации с привлечением ключевых заинтересованных подразделений (ИТ, ИБ, ВК, ВА, Бизнес)

Переработка используемых ФТТ в соответствии с целями компании, включая анализ нестандартных требований, которые могут повлиять на стоимость внедрения

Привлечение внешних консультантов, которые готовы помочь в разработке ФТТ

Запрос демонстрации возможностей продукта у производителей решений, которые будут находиться в списке выбора

Выбор решений



Типовые ситуации

Выбранное решение не оптимально и/или не соответствует целям компании

Выбранное решение сложно поддерживать и развивать

Выбранное решение негативно воспринимается бизнес пользователями



Причины

Нестандартные продукты с использованием уникальных технологий и языков программирования

Продукт закрыт для расширений и доработок

Уникальные решения, которые не внедрялись в России

Несовместимость с уже внедренными решениями или отсутствие механизмов интеграции

Внедрение рассматривается как ИТ-проект, специалисты от бизнеса не привлекаются



Возможные решения

Проведение демонстрации продуктов, исследование рынка

Оценка используемых технологий, языков программирования и соответствия их требованиям компании

Учет внутренних требований по архитектуре и выбор оптимальных механизмов интеграции

Наличие внутренних компетенций для поддержки/мониторинга интеграции

Проведение семинаров по сбору требований, информирование заинтересованных лиц о проекте



Типовые ситуации

Объем проекта существенно увеличивается в процессе внедрения

Бюджет проекта не соответствует организационному и функциональному объему проекта



Причины

Организационный, процессный и функциональный объем не определены

Организационный и функциональный объем не соответствуют друг другу

Изначально определенный объем проекта не корректируется с учетом оценочной стоимости реализации проекта



Возможные решения

Четкое определение организационных, процессных и функциональных рамок проекта в ФТТ

Анализ взаимного соответствия организационных и функциональных рамок проекта в ФТТ

Пилотное внедрение, разделение объема проекта на волны, либо на основной объем и тираж

Снижение стоимости вовлечения подрядчиков за счет вовлечения собственных специалистов

Разбивка проекта на разные лоты для выбора оптимального подрядчика под каждый лот

Снижение стоимости вовлечения подрядчиков за счет обучения собственных специалистов



Типовые ситуации

Для реализации изначально определен избыточный объем проекта

Внедряемое решение и процессы дублируют функциональность ранее внедренных решений, либо противоречит действующим политикам

Функционал решения не обеспечивает эффективное разделение полномочий

Внедряемое решение несовместимо с существующим ландшафтом информационных систем компании



Причины

В объем проекта включаются любые требования участников рабочей группы

Не унифицированы автоматизируемые процессы

Большое количество разнородных технических требований к решению

Не привлекаются специалисты ИБ

Не привлекаются представители внутреннего контроля и внутреннего аудита

Не привлекаются специалисты ИТ



Возможные решения

Приоритезация требований

Разработка целевых унифицированных процессов в рамках проекта

Реализация гибридных решений (интеграция нескольких продуктов)

- Проведение семинаров по сбору требований
- Информирование заинтересованных лиц о проекте

Выбор подрядчика



Типовые ситуации

Выбор проведен без объективного сравнения участников/только по критерию минимальной цены

Неуспешное внедрение, несоблюдение сроков проекта

Слабая команда подрядчика



Причины

Не проводится квалификация технического предложения участников, позволяющая провести объективное сравнение

Недостаточные квалификация и опыт подрядчика

Недостаточные квалификация и опыт подрядчика



Возможные решения

Сравнение с требованиями в ФТТ

Формирование перечня вопросов с отклонениями, с возможностью подать обновленное предложение

Запрос и сравнение ресурсных планов (объем трудозатрат в разрезе задач и этапов проекта, % вовлечения членов команды)

Обсуждение с участниками корректности трудозатрат по результатам сравнительного анализа

Привлечение независимых экспертов для контроля качества проекта

Проведение референсных визитов с заказчиками подрядчика

Проведение очных интервью с заявленной проектной командой подрядчика

Обеспечение требований в договоре или условиях конкурса о невозможности изменения заявленной команды без согласования с заказчиком



Типовые ситуации

Несоблюдение сроков и увеличение объема проекта

Длительное согласование отчетных документов



Причины

Недостаточное вовлечение заказчика в управление проектом

Недостаточное вовлечение подрядчика в управление проектом

Дополнительные требования к функциональности на поздних этапах проекта

Не определен перечень участников согласования отчетных документов

Вовлеченные участники не уполномочены согласовывать отчетные документы

Уполномоченные участники согласования в недостаточной степени вовлекались в проект

Недостаточная поддержка высшего руководства



Возможные решения

Назначение менеджера проекта со стороны заказчика с вовлечением не менее 50%

Назначение участников проектной команды со стороны заказчика с учетом степени и графика вовлечения

Проведение еженедельных статусов проекта и ведение журнала открытых вопросов

Разворачивание прототипа на ранних этапах и вовлечение заинтересованных сторон на ранних этапах проекта

Формирование матрицы согласования документов на начальных этапах проекта

Надлежащее включение согласующих в проектную работу

Определение спонсора проекта из числа высшего руководства и согласование с ним целей проекта

Бизнес-процессы, регламентирующие документы



Типовые ситуации

Действующие процессы не совершенствуются в рамках внедрения

Разработанные бизнес-процессы не выполняются должным образом после внедрения решения

Регламентирующие документы не в полной мере соответствуют автоматизированным процессам



Причины

Функционал решения и лучшие практики не учитываются в рамках проекта внедрения

Отсутствуют/не актуализированы НМД, регламентирующие выполнение процессов

Участники процессов не осведомлены о своей роли

Не применяется процессный подход к автоматизации

Не используются средства моделирования и визуализации бизнес процессов (ARIS, Visio и т.п.)

Разработанные схемы отражают только техническую реализацию процессов в решении



Возможные решения

Оценка целесообразности автоматизации текущего процесса

Разработка/актуализация и ввод в действие НМД в рамках проекта

Определение ключевых участников автоматизируемых бизнес-процессов на этапе концептуального проектирования

Определение, коммуникация и обучение участников процесса

Разработка схем бизнес-процессов и сценариев работы системы и их согласование до фактической настройки системы



Типовые ситуации

Внедренное решение не повышает эффективность процессов управления доступом

Определение необходимых полномочий на основании должности сотрудника и организационной структуры



Причины

Отсутствие структурированной ролевой модели в управляемых системах

Сложность совмещения существующей ролевой модели с внедряемым решением

Использование механизмов управления полномочиями, которые не поддерживаются внедряемым решением

Ошибочное предположение, что должность сотрудника определяет необходимые полномочия

Не учитывается периодическая корректировка организационной структуры в целях кадрового управления

Необоснованные ожидания относительно актуальности организационной структуры



Возможные решения

Проведение отдельного проекта по реорганизации ролевой структуры и ее взаимосвязи с бизнес-процессами

Унификация существующих ролевых моделей в соответствии с лучшими практиками

Разработка в рамках проекта методических требований к формированию ролевой модели в прикладных системах

Применение только для подразделений, в которых полномочия однозначно определяются должностью (например, общий центр обслуживания, центр клиентского обслуживания)



deloitte.ru

О «Делойте»

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, включая их аффилированные лица, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании (далее — ДТТЛ). Каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. ДТТЛ (также именуемая «международная сеть «Делойт») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Подробная информация о юридической структуре ДТТЛ и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте www.deloitte.com/about.

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками, налогообложения и иные услуги государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики. «Делойт» — международная сеть компаний, в число клиентов которой входят около четырехсот из пятисот крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. «Делойт» имеет многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира и использует свои обширные отраслевые знания и опыт оказания высококачественных услуг для решения самых сложных бизнес-задач клиентов. Более 244 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идее достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Для получения более подробной информации заходите на нашу страницу в [Facebook](#), [LinkedIn](#) или [Twitter](#).

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица (далее — «сеть «Делойт») не представляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.