

УДК 004:005.8  
ББК 65.386.8  
С53

**Снедакер, Сьюзан**

**С53** Управление IT-проектом, или Как стать полноценным СІО [Электронный ресурс] / С. Снедакер ; пер. с англ. — 3-е изд. (эл.). — Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf : 562 с.). — М. : ДМК Пресс, 2018. — Систем. требования: Adobe Reader XI либо Adobe Digital Editions 4.5 ; экран 10".

ISBN 978-5-93700-065-1

В отличие от других книг, эта книга об управлении IT-проектами объединяет базовые сведения об управлении проектами, информацию об IT-процессах и процедурах, а также основах бизнеса. Прочитав ее, вы научитесь выстраивать ваш IT-проект в соответствии со стратегическими целями компании. Вы научитесь определять, какой проект позволит решить нужную проблему в нужное время и с высоким качеством. Вы станете настоящим экспертом по настройке рабочего процесса и сможете гарантировать, что проекты будут завершены вовремя, в рамках бюджета и с требуемой функциональностью и возможностями. Если вы раздумывали о том, как побыстрее стать полноценным СІО... может быть, ответ на этот вопрос у вас в руках!

УДК 004:005.8  
ББК 65.386.8

**Деривативное электронное издание на основе печатного издания:** Управление IT-проектом, или Как стать полноценным СІО / С. Снедакер ; пер. с англ. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : ДМК Пресс, 2014. — 560 с. — ISBN 978-5-94074-501-3.

В соответствии со ст. 1299 и 1301 ГК РФ при устранении ограничений, установленных техническими средствами защиты авторских прав, правообладатель вправе требовать от нарушителя возмещения убытков или выплаты компенсации.

ISBN 978-1597490375 (англ.)  
ISBN 978-5-93700-065-1 (рус.)

Copyright © by Syngress Publishing, Inc.  
© Перевод на русский язык, оформление,  
ДМК Пресс, 2014



# Содержание

<b>Благодарности автора</b> .....	15
<b>Предисловие Сьюзан Снедакер</b> .....	16
<b>Глава 1. Как управление проектами применимо к ИТ?</b> .....	19
Введение.....	20
Системы улучшения бизнес-процессов .....	20
Институт управления проектами .....	20
СММ и СММІ .....	21
Шесть сигма.....	22
ISO 9000.....	23
Обзор управления проектами.....	24
Статистика успешных и провальных проектов.....	24
Факторы успеха проекта.....	27
Фактор успеха 1: поддержка руководства.....	28
Фактор успеха 2: вовлечение пользователей .....	28
Фактор успеха 3: опытный руководитель проекта .....	31
Фактор успеха 4: четко определенные цели проекта .....	32
Фактор успеха 5: четко определенный (и уменьшенный) объем.....	33
Фактор успеха 6: более краткосрочное планирование, большое число контрольных точек.....	34
Фактор успеха 7: четко определенный процесс управления проектом.....	35
Фактор успеха 8: стандартная инфраструктура .....	37
Четыре ограничения проекта .....	39
Проекты, программы и портфолио.....	40
Заключение.....	42
Краткое изложение решений.....	42
Часто задаваемые вопросы.....	44
<b>Глава 2. Как корпоративная стратегия соотносится с ИТ?</b> .....	47
Введение.....	48
Обзор корпоративной стратегии в современном окружении .....	48
Поддержка корпоративной стратегии со стороны ИТ – еще один шаг вперед.....	50

## 6 Содержание

Стратегия и тактика.....	51
Конкурентное преимущество .....	52
Понимание стратегий вашей компании.....	57
Корпоративные стратегии и ИТ .....	58
Стратегии бизнеса и ИТ .....	61
Методы, помогающие в разработке ИТ-стратегий .....	62
Разработка ИТ-стратегии.....	67
Переход от стратегии к действиям .....	70
Оценка вашего ИТ-окружения.....	76
Оценка ваших ИТ-проектов.....	77
Категории ИТ-проектов .....	78
Разработка операционного плана для ИТ.....	82
Заключение.....	83
Краткое изложение решений.....	85
Часто задаваемые вопросы.....	87
<b>Глава 3. Руководство по корпоративным политикам .....</b>	<b>89</b>
Введение.....	90
Основы корпоративных политик .....	90
Выявление источников власти .....	92
Власть положения .....	92
Власть информации .....	94
Власть ресурсов.....	95
Власть компетентности .....	96
Власть продуктивности .....	96
Власть личности.....	97
Методы влияния .....	99
Угрозы .....	99
Обмен.....	101
Призывы к ценности, эмоциям или разуму.....	102
Парадокс власти.....	105
Эффективная работа в политическом окружении.....	106
Согласитесь с тем, что политики существуют.....	106
Развивайте позитивные взаимоотношения.....	107
Создайте свою систему обмена.....	108
Слушайте внимательно.....	109
Общайтесь больше .....	109
Помните о том, чего нельзя говорить .....	110

Делитесь властью .....	111
Знайте свою систему ценностей .....	111
Планируйте, как политика будет влиять на вашу работу .....	111
Отслеживайте политические перемены .....	112
Преодоление политических препятствий .....	113
Спонсорство высокого уровня .....	114
Разработка бизнес-плана .....	114
Расчет и демонстрация ROI (уменьшение TCO) .....	116
Эффективные контрмеры .....	116
Политики услуг .....	117
Сотрудничество с партнерами по бизнесу .....	117
Проектная группа .....	118
Участие клиентов/пользователей .....	119
План коммуникаций .....	119
Заключение .....	121
Краткое изложение решений .....	121
Часто задаваемые вопросы .....	124
<b>Глава 4. Управление группой IT-проекта .....</b>	<b>127</b>
Введение .....	128
Современная ситуация с управлением .....	129
Чего на самом деле хотят люди? .....	129
Причины неудовлетворенности работой .....	130
Основы удовлетворенности работой .....	136
Стили работы и проектная группа .....	142
Управление различными стилями работы .....	147
Вопросы культуры .....	156
Управление людьми, принадлежащими к разным культурам .....	156
Управление разными возрастными группами .....	167
Мужчина, женщина и технология .....	170
Создание высокопроизводительных команд .....	171
Убедитесь, что состав группы соответствует задаче .....	171
Четко определяйте цель проекта и группы .....	172
Четко определяйте роль каждого сотрудника, поддерживайте уникальные умения и таланты .....	172
Четко определяйте ответственность членов группы перед командой .....	172
Создайте четкие ориентиры для ожидаемых результатов .....	173
Работайте в команде, определяйте ее культуру и особенности .....	173

## 8 Содержание

Разрабатывайте стратегии решения проблем сообща .....	173
Создайте в группе атмосферу вежливости и уважения.....	173
Признавайте индивидуальные и коллективные достижения.....	174
Эффективно управляйте временем вашей команды.....	174
Определите правила коммуникаций .....	174
Внедряйте технологии для улучшения сотрудничества и взаимодействия в реальном времени .....	175
Заклучение.....	176
Краткое изложение решений.....	177
Часто задаваемые вопросы.....	179
<b>Глава 5. Определение IT-проекта .....</b>	<b>183</b>
Введение.....	184
Обзор процесса управления проектом .....	184
Истоки проекта.....	188
Проверка предложения проекта .....	190
Создайте подготовительную проектную группу .....	191
Проанализируйте существующее предложение проекта.....	192
Проверьте проектную информацию .....	192
Определение проекта.....	193
Определение проблемы.....	196
Определение формулировки миссии проекта .....	201
Определение возможных решений.....	203
Выбор оптимального решения .....	205
Разработка предложения проекта.....	208
Создание оценки.....	210
Определение спонсора проекта.....	215
Утверждение проверенного предложения проекта .....	216
Заклучение.....	219
Краткое изложение решений.....	221
Часто задаваемые вопросы.....	224
<b>Глава 6. Организация IT-проекта .....</b>	<b>229</b>
Введение.....	230
Определение целей проекта .....	235
Формулировка цели проекта.....	235
Цели проекта, или его главные результаты .....	236
Определите, что включается и что не включается в проект .....	236

Определение заинтересованных лиц.....	238
Определение заинтересованных лиц вашего IT-проекта.....	238
Определение категорий заинтересованных лиц.....	242
Управление ожиданиями заинтересованных лиц.....	244
Определение требований проекта.....	246
Управление требованиями.....	253
Усовершенствование параметров проекта .....	257
Критерии успеха.....	258
Критерии приемлемости.....	262
Масштаб, цена, время и качество .....	263
Сетка гибкости.....	264
Ограничения .....	267
Риски.....	268
Вехи (контрольные точки) .....	268
Техническое задание или устав проекта.....	269
Определение инфраструктуры проекта.....	271
Определение процессов проекта .....	273
Критерии приемлемости.....	275
План управления риском.....	275
План управления изменениями .....	275
План коммуникаций .....	276
План управления качеством .....	276
Отчеты о состоянии проекта .....	277
Отслеживание дефектов/ошибок/проблем .....	280
Процедуры эскалации.....	283
Процедуры документирования.....	285
Процедуры утверждения.....	286
План развертывания.....	286
План эксплуатации .....	287
План обучения.....	287
Заключение.....	289
Краткое изложение решений.....	291
Часто задаваемые вопросы.....	294
<b>Глава 7. Качество с нуля.....</b>	<b>299</b>
Введение.....	300
Понятие качества.....	303
Качество или класс .....	303

## 10 Содержание

Компоненты управления качеством .....	304
Удовлетворение ожиданий пользователей.....	304
Предотвращение вместо исправления.....	304
Постоянное улучшение .....	305
Вовлечение руководства .....	305
Стоимость качества .....	309
Планирование качества .....	310
Требования пользователей.....	310
Функциональные требования .....	311
Технические требования.....	311
Критерии приемлемости.....	311
Параметры качества .....	312
Контрольный список качества .....	312
Контроль качества .....	313
План управления качеством .....	313
Параметры качества .....	313
Процессы и процедуры проекта .....	314
Отчет о состоянии .....	314
Отслеживание проблем .....	314
Управление изменениями.....	315
Тестирование качества.....	315
Предотвращение и проверка .....	316
Определенные процедуры тестирования качества .....	316
Выборки .....	317
Анализ.....	317
Разрешение проблем .....	317
Заключение.....	318
Краткое изложение решений.....	319
Часто задаваемые вопросы.....	321
<b>Глава 8. Создание группы IT-проекта .....</b>	<b>325</b>
Введение.....	326
Определение требований к проектной группе .....	327
Роли и ответственность.....	329
Компетенции.....	329
Наличие персонала.....	330
Определение интерфейсов проекта .....	330
Определение кадровых потребностей и ограничений.....	331

Определение ролей и ответственности.....	332
Привлечение нужных сотрудников.....	334
Формирование команды.....	336
Список группы .....	336
Обучение .....	337
Процессы и процедуры .....	337
Согласие.....	337
Начальная встреча группы .....	338
Технологии, используемые в группе .....	339
Управление работой.....	340
Признание и вознаграждения.....	340
Заключение.....	342
Краткое изложение решений.....	343
Часто задаваемые вопросы.....	345
<b>Глава 9. Планирование IT-проекта .....</b>	<b>349</b>
Введение.....	350
Разработка декомпозиции работ .....	354
Качество и декомпозиция работ .....	355
Разделение проекта на составные части.....	355
Основные результаты выполнения главных задач .....	356
От главных задач к более мелким.....	357
Проверка масштаба.....	359
Владельцы задач.....	359
Критерии завершения.....	361
Критерии входа/выхода.....	362
Программы управления проектом.....	363
Детали задачи.....	364
Функциональные и технические требования .....	365
Разработка сетевого графика .....	366
Ключевые моменты.....	370
Создание графика.....	370
Критический путь.....	371
Резерв времени .....	373
Разработка расписания проекта .....	375
Компетенции и расписание.....	376
Расписание: завышенные оценки или резервы.....	377



## 12 Содержание

Разработка бюджета проекта.....	381
Оценка потока денежных средств.....	383
Осуществление контроля затрат.....	383
Определение рисков проекта.....	385
Определение рисков IT-проекта.....	386
Оцените риски IT-проекта количественно.....	387
Снижайте риски IT-проекта.....	388
Планирование коммуникаций в проекте.....	393
Развитие коммуникаций в рамках проекта.....	395
Контрольные точки для оценки коммуникации.....	395
Завершение плана проекта.....	397
Заключение.....	400
Краткое изложение решений.....	402
Разработка декомпозиции работ.....	402
Разработка сетевого графика.....	403
Разработка расписания проекта.....	403
Разработка бюджета проекта.....	404
Определение рисков проекта.....	404
Планирование коммуникации в проекте.....	405
Завершение плана проекта.....	405
Часто задаваемые вопросы.....	406

<b>Глава 10. Управление IT-проектом.....</b>	<b>411</b>
Введение.....	412
Начало работы над проектом.....	416
Объявление о начале работы.....	416
Выполнение плана проекта.....	417
Контроль развития проекта.....	418
Отчеты о развитии проекта.....	419
Риски и резервные планы.....	424
Определение прогресса проекта.....	425
Управление отклонениями.....	433
Управление связанными планами.....	433
Управление изменениями в проекте.....	434
Отклонения от плана.....	435
Изменения в расписании.....	436
Изменения в бюджете.....	438

Изменения масштаба проекта .....	440
Управление запросами на изменения.....	442
Корректирующие действия .....	443
Управление рисками проекта.....	444
Управление проектной группой.....	446
Эффективное управление IT-проектом.....	447
Решение рабочих проблем вашей проектной группы.....	450
Решение проблем с проведением встреч проектной команды .....	453
Как решать проблемы взаимоотношений.....	456
Завершение проектной работы.....	457
Заключение.....	458
Краткое изложение решений.....	460
Часто задаваемые вопросы.....	462
<b>Глава 11. Отслеживание развития IT-проектов .....</b>	<b>465</b>
Введение.....	466
Технические инструменты отслеживания .....	469
Анализ освоенного объема.....	470
Индекс выполнения сроков.....	474
Индекс выполнения стоимости .....	475
Оценка на момент завершения .....	476
Критический коэффициент .....	477
Проверка результатов проекта .....	478
Модульное тестирование .....	480
Интеграционное тестирование.....	481
Юзабилити-тестирование .....	481
Приемочное тестирование.....	481
Бета-тестирование.....	482
Регрессионное тестирование.....	482
Тестирование производительности .....	483
Эталонное тестирование .....	484
Тестирование безопасности.....	484
Подготовка к внедрению, развертыванию и передаче в эксплуатацию.....	485
Внедрение.....	486
Развертывание.....	487
Передача в эксплуатацию .....	488

## 14 Содержание

Разрешение общих проблем проекта .....	490
Проблемы с масштабом .....	490
Проблемы с качеством .....	493
Проблемы с расписанием .....	497
Проблемы с бюджетом .....	501
Проблемы с персоналом .....	505
Проблемы со спонсором проекта .....	508
Проблемы с поставщиками проекта .....	512
Проблемы с клиентами, пользователями, заинтересованными лицами .....	516
Заключение .....	520
Краткое изложение решений .....	522
Часто задаваемые вопросы .....	525
<b>Глава 12. Завершение IT-проекта .....</b>	<b>529</b>
Введение .....	530
Работа по завершению проекта .....	532
Записи о проблемах .....	532
Запросы на изменения / запросы на работу .....	533
Отчеты об ошибках .....	533
Подготовка заключительной документации .....	534
Техническая документация .....	535
Окончательный обновленный план проекта .....	536
Отчет о завершении проекта .....	537
Окончательное подписание проекта .....	538
Формальное подписание проекта .....	538
Передача в эксплуатацию .....	539
Ликвидация активов проекта .....	541
Анализ полученных уроков .....	541
Административное завершение .....	543
Безопасность .....	543
Работа с документами .....	544
Вопросы регулирования .....	545
Анализ работы персонала .....	545
Заключительная встреча группы .....	549
Заключение .....	552
Краткое изложение решений .....	554
Часто задаваемые вопросы .....	556