



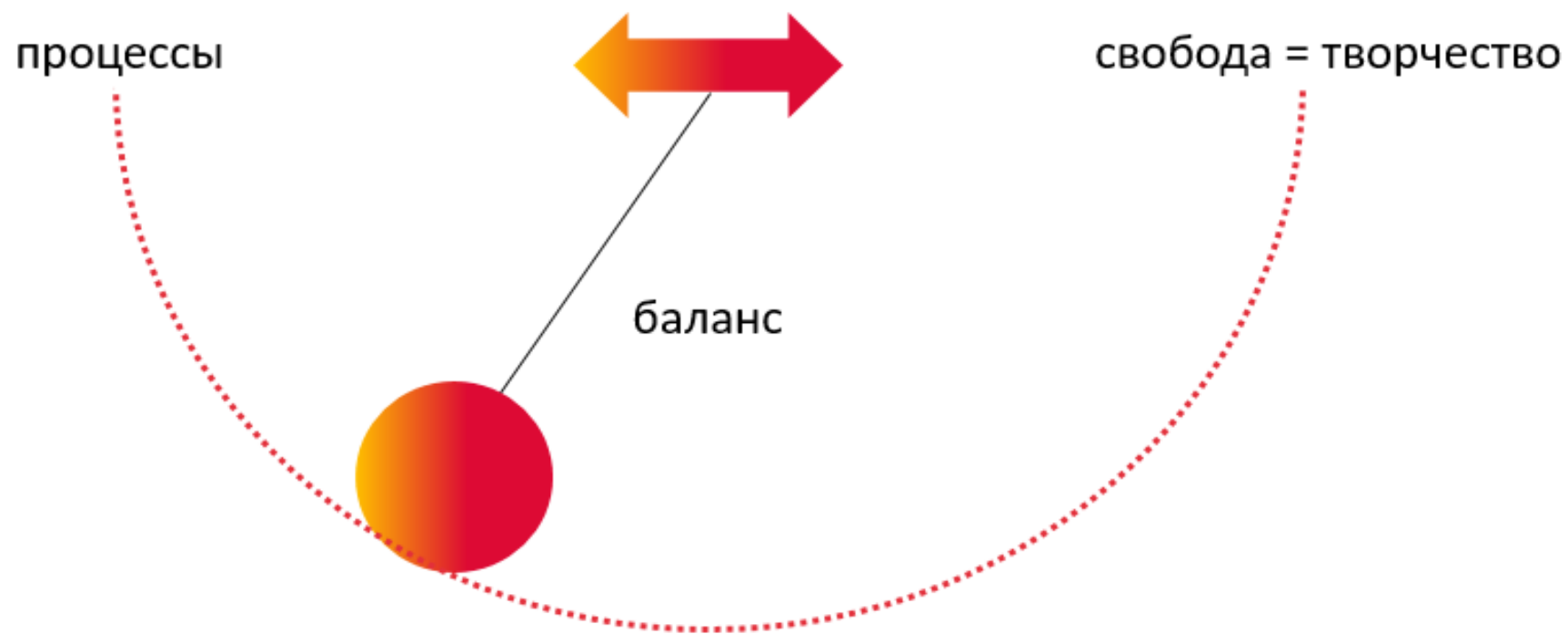
# СММІ от второго уровня к третьему.

**Проекты и производство. Как  
быть креативными, не теряя  
контроль.**

**Анастасия Хлепенкова**  
Директор департамента  
по управлению  
проектами

**Василий Михайлов**  
Директор по развитию  
производства

# Маятник зарегулированности



# Как остаться в балансе

- Популярные в компании инструменты
- Ограниченное число инструментов
- Ограничение числа отчетности
- Переиспользование отчетов
- Автоматизация части операций
- Эволюционный подход



- Работаем в Jira и Confluence
- Упразднили часть избыточных инструментов
- 1 формат для проектов, 1 формат для производства
- Пересборка информации из одного источника
- Автоматизация сборки сводных отчетов
- Выбор существующих лучших практик

# Трудоемкость внедрения

**10 816** организаций оценено

**106** стран

**130** тыс обученных

**~1** год внедрение

<https://isaca.force.com/support/s/article/How-many-organizations-have-adopted-CMMI-1598331745983>

# Виды работ в СММІ

**Проект** - уникальная деятельность, имеющая начало и конец во времени, направленная на достижение определенного результата/цели, создание определённого, уникального продукта или услуги при заданных ограничениях по ресурсам и срокам, требующая **привлечения существенного ресурса**

**Производство** – выполнение потока заявок доработку постоянно действующей командой, при этом каждая из заявок на доработку невелика по отношению к годовой трудоемкости команды

## Уровни зрелости СММІ

5	5. Фокус на совершенствование процессов	Оптимизируемый
4	Процессы измеряются и контролируются	Управляемый на основе количественных данных
3	Процессы определены на уровне всей организации. Процессы исполняются заблаговременно	Определенный
2	Процессы определены на уровне проектов. Зачастую процессы появляются в ответ на определенные события	Управляемый
1	Процессы непредсказуемые, слабо контролируемые. процессы появляются в ответ на определенные события	Начальный

# Как поняли какой сейчас уровень



**32** интервью команд

**112** участников

**42** области СММІ оценены

**25** страниц отчет с GAP'ами

<https://www.youtube.com/watch?v=pgDHrCn9Z7s>

# Первичная оценка по СММІ

## Практики, связанные с проектами и производством (5 из 42)

- Практики мониторинга и контроля работ – 64%
- Практики управления требованиями – 70%
- Практики управления рисками – n/a

	DEV	SVC
CAR	✓	✓
CM	✓	✓
CONT		✓
DAR	!	✗
EST	!	!
GOV	✓	✓
II	!	✓
IRP		✓
MPM	!	!
MC	✓	✓
PR	!	!
PLAN	!	✓
PAD	!	!
PCM	!	!
PI	✓	
RDM	✓	!
SDM		✓
STSM		!
TS	✓	
VV	✓	✓
SAM	!	

# **Benchmark.** Чего добиваются компании с 3-м уровнем



**95%** лучше попадают в сроки






**+12,5%** к качеству

**+13%** к производительности

# Области знаний СММІ

Область	Индикатор соответствия 3 уровню	GAP
Планирование	50%	<p>Разработка в меньшей степени ... регламентирована в части процессов и процедур и <b>без учета вариативности</b> в применяемых в проектах и командах <b>моделей жизненного цикла разработки</b>.</p> <p>... отсутствие понимания применяемых процессов может привести к <b>созданию нереалистичных планов</b>, к <b>рisku выявления потребности в ресурсах</b> на более поздних стадиях разработки.</p> <p><b>Информация о зависимостях</b> от других команд <b>не всегда специфицирована</b> в документации команд и групп.</p>
Оценка (проектных активностей)	25%	<p><b>Конкретный метод (методы) оценки необходимых ресурсов не установлены в виде процедур (процессов)</b>.</p> <p>В деятельности, связанной с разработкой для оценок, используются разнообразные методы, включая элементы «агильных» подходов. Отмечено использование методики «функциональных точек».</p>
Риски	0%	<p><b>Управление рисками не является ... инструментом управления деятельности по разработке ...</b></p> <p>В ряде встреч отмечалось, что руководители «среднего звена» для себя данные «локальные» риски обязательно отмечают. Отмечено ведение перечня самооценки рисков и тепловой карты рисков ИТ.</p>
Мониторинг и контроль	63%	<p><b>Информация о зависимостях от других команд не всегда специфицирована в документации команд и групп.</b></p>
Требования	61%	<p><b>Ожидания и требования заказчика (получателя) услуг не анализируются структурировано на предмет достаточности и реализуемости.</b></p>

# Цель к концу года

Область	Планируемое соответствие 3 уровню	To do list
Планирование		<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Разработано 2 подхода к планированию (проекты и производство)</li><li>✓ Введен учет накладных трудозатрат</li><li>✓ Внедрена синхронизация планов на уровне команд и проектов</li></ul>
Оценка (проектных активностей)		<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Выбор лучших существующих практик в ИТ МКБ</li><li>➤ Внедрение в командах</li></ul>
Риски		<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Разработка практик</li><li>✓ Обучение команд</li><li>➤ Внедрение практик работы с рисками</li></ul>
Мониторинг и контроль		<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Монитор проектов</li><li>✓ Монитор производства</li><li>➤ Метрики здоровья команд</li></ul>
Требования		<p>Внедрение quality gate по требованиям</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Разработка шаблона сбора требований</li><li>➤ Внедрение в команды DOR по приемке требований</li></ul>

# Проектные пространства (1/3)

## Стандартизованный шаблон пространства проекта

(P2022-XXXX)

Создатель [redacted] отредактировано 12.05.2022

Создать разделы проекта - обязательные!	
Требования к продукту	Команда проекта
План проекта	Риски проекта
Архитектура решения	Передача на сопровождение
Бюджет проекта	Протоколы

Создать разделы проекта - по потребности	
Реестр вопросов	Хранилище документации
Инфраструктура	Инструкции

# Проектные пространства (2/3)

Номер проекта из реестра	P2022-0000
Задача в Jira (ссылка на epic)	Тестовый проект
Заказчик	ФИО
Спонсор	ФИО
Инициатор	ФИО
Подразделение заказчика	
ИТ Бизнес-партнер	ФИО
Руководитель проекта	ФИО
Цель проекта	Обобщенное описание достигаемых результатов
Эффекты проекта	Указывается 1-2 численно-измеримых показателя с целевыми значениями на момент завершения проекта  Примеры: <ul style="list-style-type: none"> <li>экономия X млн руб. в год на поддержке системы</li> <li>экономия X млн руб. в год на уменьшении трудозатрат</li> </ul>
Прогресс	<div style="background-color: #333; color: white; padding: 2px 5px; display: inline-block;">%</div>
Принятие решения о старте проекта	Указывает орган и дата принятия решения
Принятие решения о закрытии проекта	Указывается орган и дата принятия решения о закрытии
Этап проекта: <ul style="list-style-type: none"> <li>Инициирование;</li> <li>Анализ;</li> <li>Разработка;</li> <li>Внедрение (ОПЭ);</li> <li>Завершение</li> </ul>	Скопировать из предложенных, изменять при смене этапа
Текущий статус: <ul style="list-style-type: none"> <li>Активный (в работе);</li> <li>Отменен;</li> <li>Приостановлен (на паузе);</li> <li>Завершен</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Активный (в работе);</li> </ul>
Комментарий к статусу	

Направление:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Корпоративный бизнес</li> <li>Розничный бизнес</li> <li>Инвестиционный бизнес</li> <li>Общественный ЦФО</li> </ul>
Категория проекта:	Скопировать из предложенных. <ul style="list-style-type: none"> <li>Бизнес</li> <li>Регуляторные требования</li> <li>Инфраструктура</li> <li>Поддержка</li> </ul>

## Описание направлений:

- Корпоративный бизнес – проекты в интересах направлений, связанных с работой с корпоративными клиентами МКБ (например, андеррайтинг, управление активами, торговое финансирование)
- Розничный бизнес – проекты в интересах направлений, связанных с работой с розничными клиентами МКБ (депозиты, кредиты, ипотека, страхование и т.д.)
- Инвестиционный бизнес – проекты в интересах направлений, связанных с работой с инвестированием и фондовым рынком
- Общественный ЦФО – проекты в интересах направлений внутри МКБ (HR, ДИТ, ФД и т.д.)

## Описание категорий:

- Бизнес - создание, изменение продукта или его сбыта
- Регуляторные требования - требования, обязательные к исполнению
- Инфраструктура - соответствие стандартам, обновления банка, расширение возможностей для внедрения нового
- Поддержка - сохранение, поддержка уже существующих процессов

## Подкатегории:

Бизнес	Регуляторные требования	Инфраструктура	Поддержка
<input type="checkbox"/> Доход		<input type="checkbox"/> Техническое перевооружение	<input type="checkbox"/> Требования акционеров
<input type="checkbox"/> Тестирование гипотез		<input type="checkbox"/> Киберзащита	<input type="checkbox"/> Экономия/оптимизация
<input type="checkbox"/> Удовлетворенность клиентов			<input type="checkbox"/> Снижение рисков
			<input type="checkbox"/> Исправление проблем

# Проектные пространства (3/3)

## Сроки

Дата начала (план)	44.MM.2222
Дата начала (факт)	44.MM.2222
Дата окончания (план)	44.MM.2222
Дата окончания (факт)	44.MM.2222
Дата окончания (прогноз)	44.MM.2222
Индикатор отклонений цветовой: сроки	<b>GREEN</b>
Проблематика: сроки	Указываются проблемы и риски при любом статусе проекта

## Бюджет

Бюджет проекта (план)	в рублях
Бюджет проекта (ож.факт)	в рублях
Бюджет проекта (факт)	в рублях
Индикатор отклонений цветовой: бюджет	<b>YELLOW</b>
Проблематика: бюджет	Указываются проблемы и риски при любом статусе проекта

Включен в бюджет	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет
Стоимость сопровождения на 10 лет	... млн руб.
Срок окупаемости проекта	

## Ресурсы

Индикатор отклонений цветовой: ресурсы	<b>RED</b>
Проблематика: ресурсы	Указываются проблемы и риски при любом статусе проекта
Новые ШЕ	... шт.

**Описание цветowych индикаторов:**

<b>GREEN</b>	реализация в рамках плана, отсутствие отклонений и проблем
<b>YELLOW</b>	наличие некритичных отклонений и проблем, отклонения не более 15% (экспертная оценка)
<b>RED</b>	наличие критичных отклонений и проблем, отклонения более 15% (экспертная оценка)

### Предпосылки реализации проекта

Описание текущей проблематики, причины/формальные основания реализации проекта

### Целевые показатели проекта

Количественно-измеримый показатель, характеризующий достижение результата

Обязательно указываются финансовые показатели, в случае невозможности указать «неприменимо»

### Критерии успешности

Указать критерии успешности реализации проекта

### Прочие допущения

Указать прочие допущения, возможные при реализации проекта

## Дополнительная информация для паспорта проекта:

Связь со стратегией	ссылка
Портфель	
Программа	

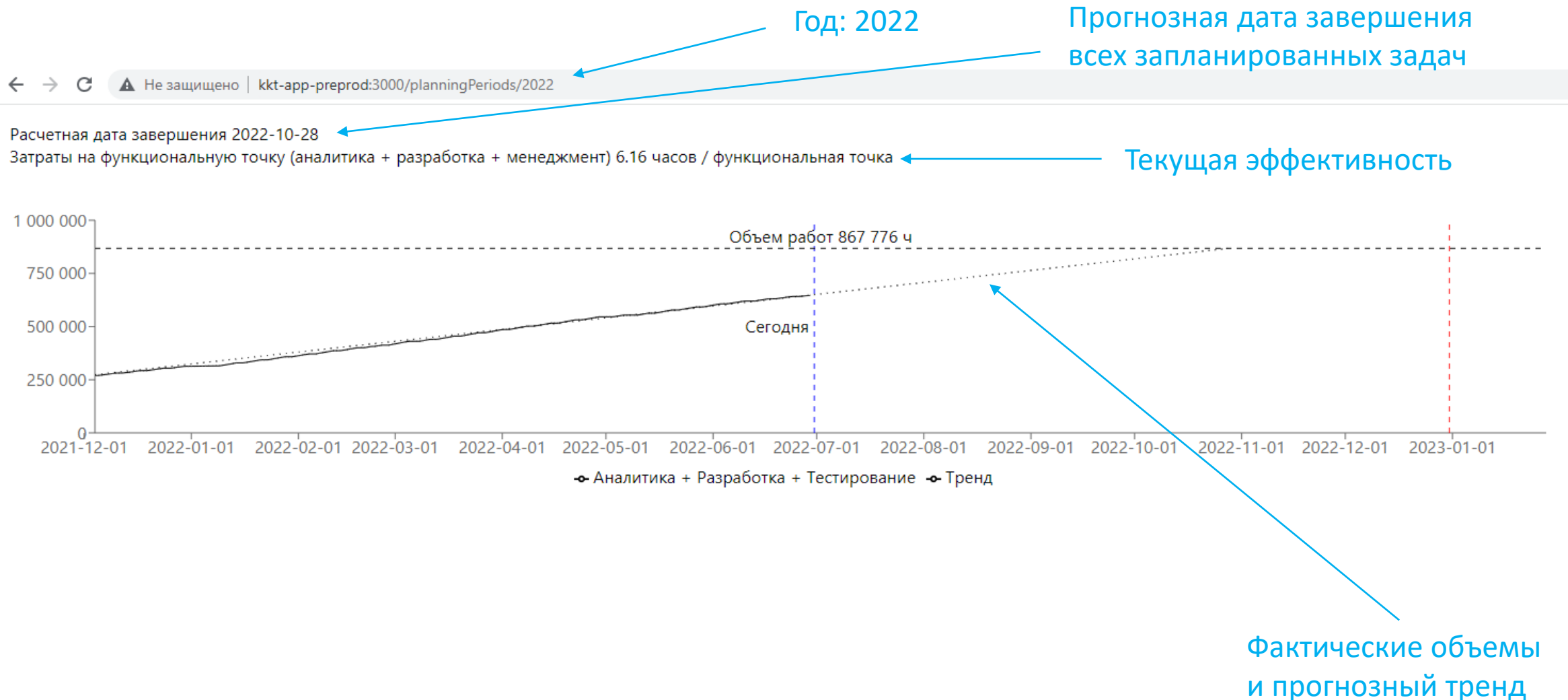
## Описание планируемых изменений:

Создается ИТ система	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет
Модифицируется ИТ система	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет
Выводится из эксплуатации ИТ система	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет
Разрабатывается UX/UI	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет
Модифицируются процессы банка	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет

# Проектный МОНИТОР

Проект	Номер проекта из реестра	Направление: Корпоративный бизнес Розничный бизнес Инвестиционный бизнес Общественный ЦФО	Индикатор отклонений цветовой: сроки	Индикатор отклонений цветовой: бюджет	Индикатор отклонений цветовой: ресурсы	Прогресс	Этап проекта: Иницирование Анализ Разработка Внедрение (ОПЭ) Завершение	Текущий статус: Активный (в работе) Отменен Приостановлен (на паузе) Завершен	Комментарий к статусу	Проблематика: сроки	Проблематика: бюджет	Проблематика: ресурсы
Проект "Внедрение" [REDACTED]	P2022-0002	<ul style="list-style-type: none"> <li>Корпоративный бизнес</li> <li>Розничный бизнес</li> <li>Инвестиционный бизнес</li> <li>Общественный ЦФО</li> </ul>	GREEN	GREEN	GREEN	13 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>Иницирование</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Активный (в работе)</li> </ul>	Идет согласование материалов к выходу на ПК до 28.06.2022	Отсутствуют	Отсутствуют	Отсутствуют
Проект [REDACTED]	P2022-0003	<ul style="list-style-type: none"> <li>Общественный ЦФО</li> </ul>	YELLOW	GREEN	GREEN	40 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Активный (в работе)</li> </ul>	<p>Работы ведутся согласно план-графику. На текущий момент завершены работы по миграции.</p> <p>Следующая активность по плану "Разработка отчёта "Рекомендованная БР форма отчета". Срок окончания - 26.06.2022</p>	Сдвиг сроков по причине доб. требований от заказчиков по созданию дополнительных отчетов.		
13. Электронный [REDACTED]	P2022-0014	<ul style="list-style-type: none"> <li>Общественный ЦФО</li> </ul>	GREEN	GREEN	GREEN	20%	Иницирование	Активный (в работе)	Анализ существующих процессов в срок до 01.06.2022. Согласование архитектурной схемы на Арх. Совете, подготовка плана проекта в срок до 01.06.2022			

# Монитор производства – весь банк



# Монитор производства - команды

← → ↻ Не защищено | kkt-app-preprod:3000/planningPeriods/2022

## Выделенные команды

Название ↑	Расчетная дата ...	Оценка (ч)	Осталось (ч)	Затраты на ф.т.	Фактические тру...	Затраты на техн...
<a href="#">ВааS</a>	2022-09-03	6 912	2 356	22,13	868,50	1,3
<a href="#">ДБО физлиц</a>	2022-09-19	99 279	23 459	9,73	8 042,38	25,0
<a href="#">ДБУиН</a>	2023-03-06	16 392	6 969	8,90	687,80	5,3
<a href="#">ДЗО</a>	2023-02-10	20 478	7 663	3,86	485,50	0,5
<a href="#">Департамент внутреннего аудита, Департамент информационной безопасности</a>	2022-12-20	2 032	1 000	201,88	222,00	0,0
<a href="#">Департамент по работе с персоналом</a>	2022-12-06	11 540	3 102	5,02	1 019,42	1,1
<a href="#">Департамент по работе с состоятельными клиентами</a>	2023-02-12	5 129	2 295	416,80	341,00	3,7
<a href="#">Департамент финансового мониторинга</a>	2022-11-05	36 241	7 138	7,79	1 861,83	3,7
<a href="#">Дирекция инвестиционного бизнеса</a>	2022-11-24	29 116	9 514	5,60	2 853,83	24,8
<a href="#">Дирекция информационных технологий</a>	2023-05-06	21 123	10 647	14,39	844,25	18,1
<a href="#">Дирекция клиентского сервиса и заботы о клиентах</a>	2022-09-01	44 276	4 865	3,97	1 521,33	10,9
<a href="#">Дирекция рисков</a>	2023-01-16	9 743	3 405	4,67	389,92	1,8
<a href="#">Корпоративные продукты</a>	2022-06-10	8	0	0,00	0,00	0,0
<a href="#">Корпоративные технологии</a>	2022-10-25	191 665	40 589	4,68	11 759,65	4,6
<a href="#">Корпоративные транзакции</a>	2022-10-25	72 673	20 742	11,08	5 220,67	13,7
<a href="#">Маркетинг, Юристы, Казначейство, ДВА</a>	2023-04-07	29 410	11 468	2,94	1 862,75	17,4



# Монитор производства – детализация задачи

← → ↻ Не защищено | kkt-app-preprod:3000/changeRequests/MKB-301298

[МКВ-301298](#) ДБО. Доставка пушей в ██████████ Предварительно согласовано ДИБ [источник]

Осталось 96.5 ч ( 22.13% )

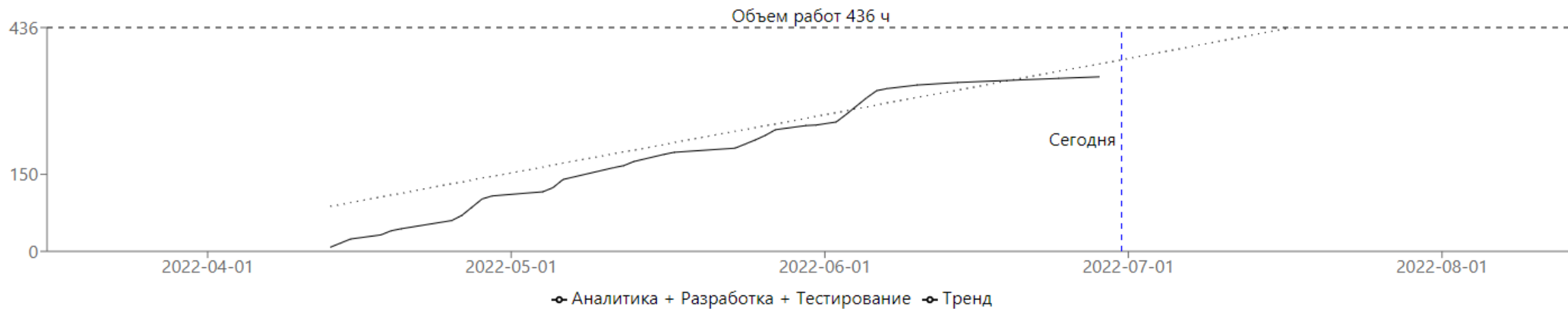
Сделано 339.5 ч

Оценка 436.0 ч

Плановая дата установки не указана

Затраты на функциональную точку (аналитика + разработка + менеджмент) 3.40 часов / функциональная точка

Расчетная дата завершения 2022-07-17





**МКБ**

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**