



R..Конф

3–5 декабря 2024 г.
Рэдиссон Коллекшен,
Москва + онлайн

19-я МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ 2024:

Проектное лидерство

**Гибридный подход как инструмент интеграции
проектного и продуктового управления**

Разина Людмила

Руководитель проектного офиса АО «Гринатом»



Гринатом – ключевой ИТ-интегратор Госкорпорации «Росатом»



15
ЛЕТ
ЭКСПЕРТИЗЫ

Высокое качество
сервиса, международный
уровень проектов



Бухгалтерский
и налоговый учет



Управление
персоналом



Информационные
технологии

500+
КЛИЕНТОВ

Атомная отрасль, крупнейшие
предприятия России, органы
государственной власти

8500+
СОТРУДНИКОВ

Рост численности персонала
+1000 человек в год



Гринатом сегодня



ГРИНАТОМ
РОСАТОМ

ГРИНАТОМ – АККРЕДИТОВАННАЯ В МИНЦИФРЕ ИТ-КОМПАНИЯ И ОЦО ГОСКОРПОРАЦИИ «РОСАТОМ»

100+

Проектов реализуется
Гринатомом

19

Продуктов в реестре
отечественного ПО

592

Предприятия
на поддержке

+3000

сотрудников

Отраслевое кадровое
агентство 2022 г.

Баланс услуг

60% ИТ-услуги

40% ОЦО



Бухгалтерский
и налоговый учет



Управление
персоналом



Информационные
технологии



ЦИТАИР

Собственная разработка продуктов

- Атом.Порт
- Атом.Рита
- ЕПЦС СМП
- ПДС
- РЕКОРД 2.0
- Мой Голос
- Личный кабинет
- Атом.Мост
- АТОМКОР

Связь ЖЦ ИТ-проекта и процесса создания цифрового продукта (ЦП)



ГРИНАТОМ
РОСАТОМ

Инвестиционный процесс определяет проект как объект инвестиций.
Создание ЦП осуществляется через выполнение проекта / ряда проектов.



Выполнение ИТ-разработок выполняется в форме ИТ-проекта.

Инвестиционный контекст

Для инвестора необходимо фиксировать конкретный измеримый ожидаемый результат к определенной дате.



Инвестиционный процесс



Как совместить гибкий подход к созданию продукта и фиксированные характеристики результата для инвесторов?

Гибридный подход к управлению ИТ-проектами: что это такое?



ГРИНАТОМ
РОСАТОМ

Каскадная модель

- Фиксированное содержание и сроки
- Последовательное (параллельно-последовательное) выполнение работ
- Вертикаль управления

Гибридный подход

- ЖЦ проекта включает итерационные и каскадные элементы
- Задаёт горизонт и границы для пересмотра содержания
- Использует инструментарий гибких методов, который встраивается в классические инструменты управления проектом

Гибкие методы

- Содержание пересматривается в ходе работ
- Итерационное выполнение работ
- Горизонтальные связи

системность, предсказуемость
и прозрачность управления
ИТ-проектом

**Сочетает преимущества
каскадной модели
и гибких методов**

создание продукта с учетом изменения
требований заказчика, скорейшая передача
в использование готового функционала

Уточнение нормативной базы для применения гибридного подхода



В 2024 г. требования к реализации ИТ-проектов с применением гибридного подхода включены в Кодекс по реализации ИТ-проектов Госкорпорации «Росатом» и ее организаций в рамках группы процессов «Управление информационными технологиями»* (далее - Кодекс).

* Приказ Госкорпорации «Росатом» от 11.10.2024 № 1/1917-П



Как выбрать?

- 01 Сравнить содержание и характеристики конкретного ИТ-проекта с областью применения гибридного подхода. Если не соответствует – выбрать каскад.
- 02 Проверить применимость гибридного метода по чек-листу. Если не проходим по тому или иному критерию – оценить связанные риски.
- 03 Принять окончательное решение по подходу к реализации ИТ-проекта, одобрить его у заказчика, зафиксировать в документах проекта (РПД, устав).

Категория оценки	Критерии оценки	Оценка ИТ-проекта на соответствие критерию (да/нет)	Результат оценки
Продукт	Технологическая возможность реализации продукта ИТ-проекта итерациями (низкая интероперабельность по функциональным областям)	да	Гибридный сценарий
	Требования к продукту ИТ-проекта на старте проекта НЕ определены в полном объеме, есть только общее видение продукта ИТ-проекта	да	Гибридный сценарий
Команда	Ключевые стейкхолдеры готовы выделять время на участие в регулярных демонстрациях релизов продукта ИТ-проекта, решение вопросов и обратную связь, брать на себя ответственность за результат создания продукта ИТ-проекта	да	Гибридный сценарий
	Ключевые стейкхолдеры и ключевые участники согласны на применение гибридного подхода к управлению ИТ-проектом и разделяют ценности гибридного подхода	да	Гибридный сценарий
	Команда может быть выделена для работы на проекте в загрузке не менее 80% рабочего времени (у участников команды нет или минимальное количество конкурирующих задач по другим проектам)	да	Гибридный сценарий
	На ключевые роли команды проекта (РП, скрам-мастер, менеджер продукта ИТ-проекта) могут быть выделены сотрудники, имеющие опыт работы с гибкими методами	да	Гибридный сценарий
Результат оценки по чек-листу:			
На ИТ-проекте применим гибридный сценарий			

Выбранный подход определяет сценарий и план реализации ИТ-проекта

Область применения гибридного подхода: ИТ-проекты, связанные со следующими факторами

- Технологическая возможность создавать продукт ИТ-проекта итерациями
- Высокая неопределенность требований к результату
- Динамичное изменение условий внешней среды
- Отсутствие типовых / готовых решений и технологий для реализации требований

Специфика жизненного цикла ИТ-проекта при применении гибридного подхода



ЖЦ содержит специфичные элементы:

- Каждый релиз – отдельный подэтап (в т.ч. с точки зрения активирования)
- Работы по релизам включают каскадные и итерационные задачи
- Итерационные задачи реализуются через работу по спринтам

Формализация ЖЦ в ЛНА:

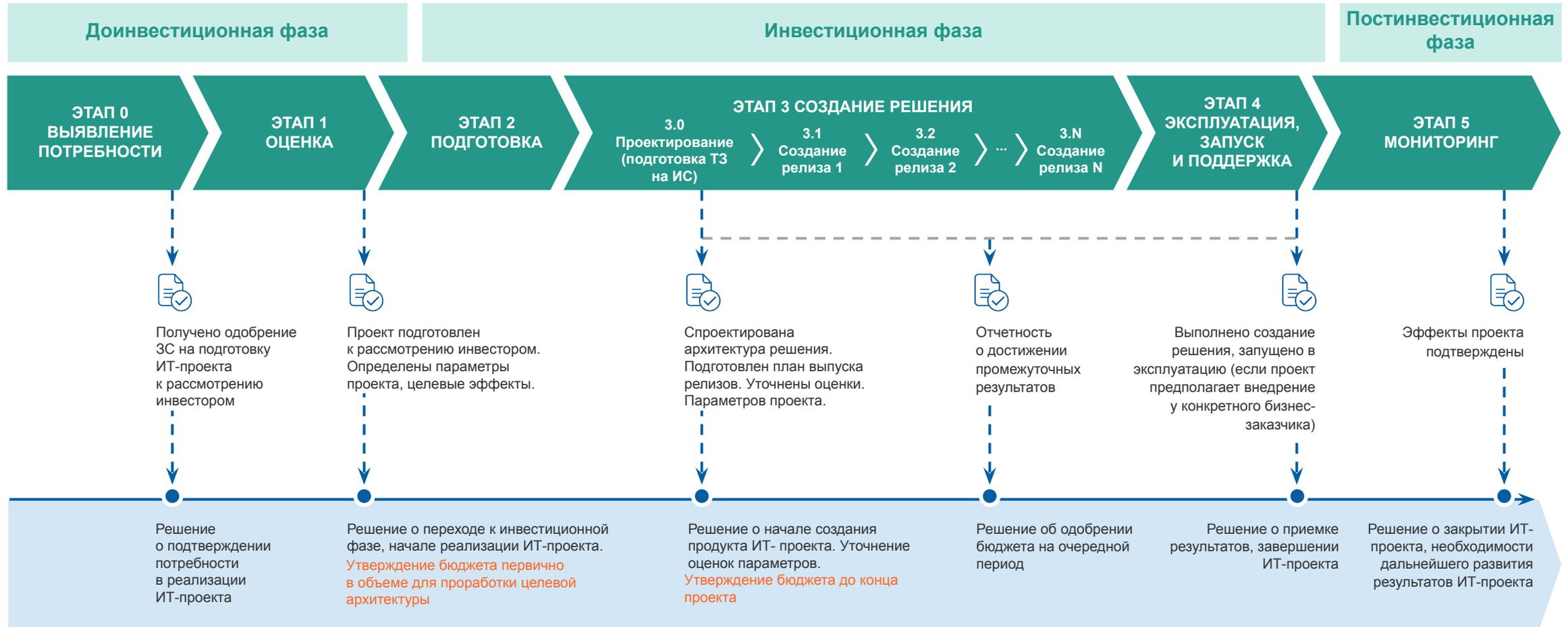
- приведен типовой перечень задач по этапам проекта
- каждая задача охарактеризована признаком: итерационная или каскадная
- для итерационных задач введена типовая периодичность выполнения

Специфика взаимодействия с инвестором при применении гибридного подхода



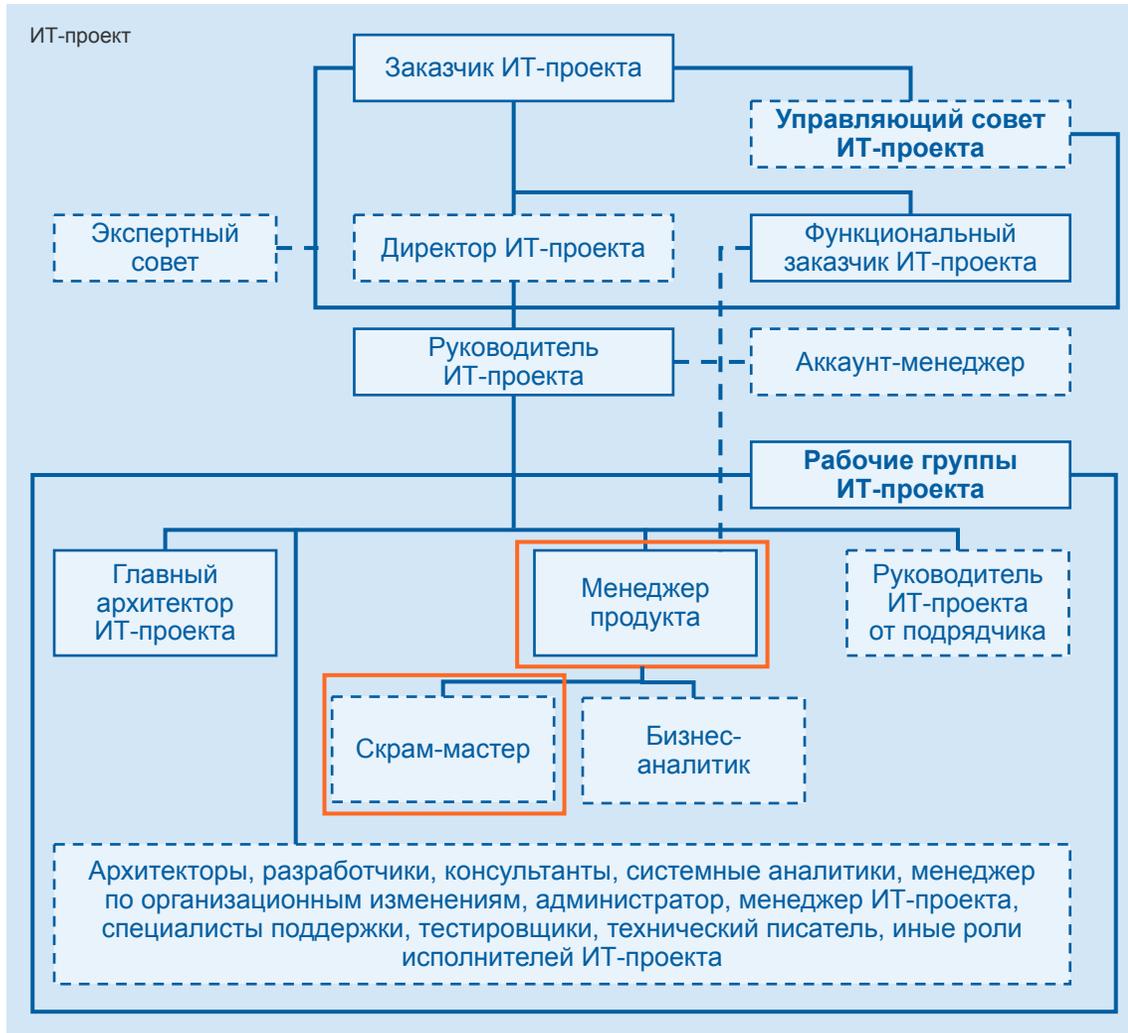
ГРИНАТОМ
РОСАТОМ

ИТ-проект



Инвестиционный процесс

Дополнение ролевой модели ИТ-проекта при применении гибридного подхода



Типовой состав проектных ролей ИТ-проекта при применении гибридного подхода дополняется следующими ролями:

- **Менеджер продукта ИТ-проекта**, который обеспечивает единый центр экспертизы по создаваемому продукту;
- **Скрам-мастер**, который обеспечивает применение гибких методов при итерационном выполнении задач ИТ-проекта

Управление содержанием: специфика при применении гибридного подхода

Единый инструмент управления содержанием – бэклог, который:

- Агрегирует в себе весь объем требований ЗС и статус их выполнения
- Обеспечивает однозначную идентификацию требований и их прослеживаемость в документах проекта
- Поддерживает версию, отражающую изменения требований в ходе проекта

Издание версий бэклога на протяжении ЖЦ ИТ-проекта



Объем требований в бэклоге определяет содержание иерархической структуры работ (ИСР) ИТ-проекта

Управление сроками: специфика при применении гибридного подхода



Единый инструмент управления сроками – план-график ИТ-проекта

Типовое содержание ИСР в плане-графике



Спринты определяют нижний уровень декомпозиции итерационных задач в ИСР и далее в плане-графике не декомпозируются

№ спринта	№ требования	№ связанного требования	Описание требования/пользовательской истории/задачи	Номер спецификации (-ий)	Исполнитель, ФИО	Статус	Срок готовности (план)	Срок готовности (факт)
1	2	3	4	5	6	7		
Спринт 1								
	1	25, 49	Описание требования 1			В работе		
	1.1.		Пользовательская история 1	1, 2		Сделано		
	1.1.1.		Разработать объект системы....	1 (раздел 1)	ФИО 2	В работе		
	1.1.2.		Протестировать объект системы...	1 (раздел 2)	ФИО 1	Сделать		
	1.1.3.		Создать документ "Описание выполненных разработок"	1 (раздел 2)	ФИО 3	Сделать		
	1.1.N		Задача N	2	ФИО 4	Сделать		
Спринт 2								
	1.2.		Пользовательская история 2	5		Сделано		
	1.2.1		Разработать объект системы....	5	ФИО 5	Сделать		
	1.2.2		Протестировать объект системы...	5	ФИО 1	Сделать		
	1.2.3		Создать документ "Описание выполненных разработок"	5	ФИО 3	Сделать		

Детальные задачи по спринтам ведутся на скрам-доске

Задачи спринта, которые команда берет в работу, определяются ежедневно, с учетом объема выполнения задач, взятых в работу ранее

Мониторинг и контроль: специфика при применении гибридного подхода



**Спасибо за внимание
Вопросы?**

Разина Людмила

Руководитель проектного офиса АО «Гринатом»

LyVRazina@greenatom.ru

