

# ПИЛОТНЫЙ ПРОЕКТ, ЕГО ХАРАКТЕРИСТИКА

## 1. Понятие пилотного проекта, его характеристики

Перед полномасштабным внедрением АИС в организации выполняется пилотный проект, целью которого является экспертная проверка правильности решения, принятого на предыдущих этапах и подготовка системы к внедрению.

**Пилотный проект** представляет собой первоначальное реальное использование АИС (CASE-средства) в предназначенной для этого среде.

К **CASE-средствам** относят любое программное средство, автоматизирующее ту или иную совокупность процессов жизненного цикла ПО.

Пилотный проект должен обладать многими из характеристик реальных объектов, для которых предназначено данное средство.

Он преследует следующие цели:

1. подтвердить достоверность результатов оценки и выбора
2. определить, действительно ли данная система годится для использования в данной организации. Если да, определить наиболее подходящую область применения.
3. Собрать информацию, необходимую для разработки плана практического внедрения
4. приобрести собственный опыт использования АИС

Пилотный проект позволяет получить важную информацию, необходимую для оценки качества функционирования АИС и его поддержки со стороны поставщика после того, как система будет установлена.

Важной функцией пилотного проекта является принятие решения о приобретении (отказе) от использования системы. Провал пилотного проекта позволяет избежать более значительных и дорогостоящих неудач в дальнейшем т.к. пилотный проект связан с приобретением небольшого количества лицензий и обучением узкого круга специалистов.

Первоначальное использование новой системы в пилотном проекте должно тщательно планироваться и контролироваться.

**Пилотный проект включает следующие шаги:**



*Пилотный проект должен обладать следующими характеристиками:*

### 1. Область применения

Пилотный проект должен помочь определить основные области применения системы, дополнительные области использования системы, должен помочь в обучении будущих

пользователей и выборе той поддержки, которая необходима для перехода от пилотного проекта к широкомасштабному использованию системы.

## 2. Масштабируемость

Результаты, полученные в пилотном проекте, должны показать степень масштабируемости данной системы.

## 3. Представительность

Пилотный проект не должен быть необычным или уникальным для организации. Система должна использоваться для решения задач, хорошо понимаемых всей организацией.

## 4. Критичность

Пилотный проект должен иметь существенную значимость, но не должен быть критичным для успешной деятельности организации в целом. Необходимо осознавать, что первоначальное внедрение новой технологии подразумевает определенный риск. При выборе пилотного проекта возникает следующая дилемма: успех незначительного проекта может остаться незамеченным, с другой стороны, провал значимого проекта может вызвать негативную реакцию, т.е. при выборе пилотного проекта нужно это учитывать.

## 5. Авторитетность

Группа специалистов, участвующих в проекте, должна обладать достаточно высоким авторитетом чтобы результаты проекта были всерьез восприняты сотрудниками организации.

## 6. Характеристики проектной группы

Проектная группа должна обладать технической зрелостью и приемлемым уровнем опыта и знаний в предметной области.

## **2. *Планирование пилотного проекта***

План разработки пилотного проекта должен содержать следующую информацию:

- цели, задачи и критерии оценки;
- персонал;
- процедуры и соглашения;
- обучение;
- график и ресурсы.

Цели, задачи и критерии оценки; Персонал и исполнитель; Процедуры и соглашения; Обучение; Графики выполнения работ и ресурсы.

1. Цели, задачи и критерии оценки Ожидаемые результаты пилотного проекта должны быть четко определены. Степень соответствия этих результатов представляет собой основу для последующей оценки проекта.

Для определения целей, задач и критериев необходимо выполнить следующее: описать проект в терминах ожидаемых результатов; определить общие цели проекта (его концепцию); определить конкретные задачи, реализующие поставленные цели, причем, каждой цели можно поставить в соответствие одну или несколько конкретных задач с количественно оцениваемыми результатами; определить критерии оценки результатов.

2. Персонал Группа, выбранная для участия в пилотном проекте, должна включать как технических специалистов, так и менеджеров, заинтересованных в новой технологии и разбирающихся в ее использовании. Группа должна обладать высокими способностями к коммуникации, знанием особенностей организационных процессов и процедур, а также предметной области. Группа не должна, тем не менее, состоять полностью из специалистов высшего звена, она должна представлять средний уровень организации.

После завершения пилотного проекта группа должна быть открыта для обмена информацией с остальными специалистами организации относительно возможностей нового средства и опыта, полученного при его использовании. Может оказаться желательным рассредоточить членов проектной группы по всей организации с целью распространения их опыта и знаний.

3. Процедуры и соглашения Необходимо четко определить процедуры и соглашения, регулирующие использование пилотного проекта в АИС. Примерами процедур и соглашений являются методология, технические соглашения (наименование и структура каталогов, стандарты проектирования и программные элементы АИС) и организационные соглашения – правила

формирования отчетов, стандарты проверки качества. Так же описываются процедуры экспертизы (количество экспертов, комиссия, регламент проверки и т.д.).

4. Обучение Должны быть определены виды и объем обучения, необходимого для выполнения пилотного проекта. При планировании обучения нужно иметь в виду 3 вида потребностей: 1) технические; 2) управленческие; 3) мотивационные.

Ресурсы, требуемые для обучения (учебные аудитории и оборудование, учебные материалы), должны соответствовать плану пилотного проекта.

График обучения должен определять как специалистов, подлежащих обучению, так и виды обучения, которое они должны пройти.

5. График и ресурсы График должен включать ресурсы и сроки проведения работ. Ресурсы включают персонал, технические средства, ПО и финансирование. Данные о персонале могут определять конкретных специалистов или требования к квалификации, необходимой для успешного выполнения пилотного проекта. Финансирование должно определяться отдельно по каждому виду работ: приобретение, установка, обучение, адаптация.

### **3. *Выполнение пилотного проекта***

Организационная деятельность по выполнению пилотного проекта и подготовке отчетов, должна выполняться в соответствии с планом. Пилотная природа проекта требует специального внимания к вопросам приобретения, поддержки, экспертизы и обновления версий.

1. Приобретение и установка. После того, как система выбрана, она должна быть установлена и интегрирована в ту среду, в которой она будет функционировать. Процесс приобретения может включать подготовку контракта, переговоры, лицензирование и другую деятельность. После того, как процесс приобретения завершен, средство должно быть установлено и оттестировано. Тестирование должно показать соответствие системы требованиям контракта и показать, обладает ли она необходимой полнотой. Реальный срок приемки системы может отличаться от предусмотренного в контракте.

После завершения приемки может потребоваться настройка и интеграция. Настройка может включать модификацию интерфейсов, установку прав доступа и привилегий. Настройка должна оставаться в рамках тех возможностей, которые заложены в систему. Здесь не следует заниматься модификацией системы на уровне исходных кодов.

2. Поддержка. Поддержка должна включать "горячую линию" поставщика с организацией, контакты с опытными пользователями в других организациях. Существует несколько возможных вариантов получения поддержки: от специалиста другой организации, от опытного консультанта поставщиков, от представителей разработчиков.

3. Экспертизы. Обычные экспертизы проектов, существующие в организации, должны выполняться и для пилотного проекта, при этом особое внимание должно уделяться именно пилотным аспектам проекта. Помимо этого, результаты экспертиз должны служить мерой успешного выполнения проекта.

4. Обновление версий. Пользователи АИС могут ожидать периодического обновления версий со стороны поставщика в течение выполнения пилотного проекта. При этом необходимо тщательное отношение к интеграции этих версий. Новые версии могут, как обеспечить новые возможности, так и породить новые проблемы (например, дополнительное обучение)

#### 4. Оценка и внедрение пилотного проекта

После завершения пилотного проекта его результаты необходимо оценить и сопоставить их с изначальными потребностями организации, критериями успешного внедрения АИС, базовыми метриками и критериями успеха пилотного проекта. Такая оценка должна установить возможные проблемы и важнейшие характеристики пилотного проекта, которые могут повлиять на пригодность данной АИС для организации. Она должна также указать проекты или структурные подразделения внутри организации, для которых данное средство является подходящим. Помимо этого, оценка может дать информацию относительно совершенствования процесса внедрения в дальнейшем.

В процессе оценки пилотного проекта организация должна определить свою позицию по следующим трем вопросам:

- Целесообразно ли внедрять данную АСОИУ?
- Какие конкретные особенности пилотного проекта привели к его успеху (или неудаче)?
- Какие проекты или подразделения в организации могли бы получить выгоду от использования средств?

На данном этапе процесса внедрения организация должна сделать существенные инвестиции в АИС. Если средства удовлетворили или даже превысили ожидания организации, то решение о внедрении может быть принято достаточно просто и быстро. С другой стороны, может оказаться, что предполагаемые затраты не гарантируют успеха.

Возможны четыре категории результатов и соответствующих действий:

- *Выполнить дополнительный пилотный проект.* Пилотный проект потерпел неудачу, и его анализ показал неадекватность ожиданий организации. В этом случае организация может пересмотреть результаты проекта в контексте более реалистичных ожиданий.
- *Отказаться от средства.* Пилотный проект потерпел неудачу, и его анализ показал, что выбранные средства не удовлетворяют потребности организации. В этом случае организация может принять решение не внедрять данные средства, однако при этом также пересмотреть свои потребности и подход к оценке и выбору АИС.
- *Отказаться от использования АИС вообще.* Пилотный проект потерпел неудачу, и его анализ показал наличие таких проблем, как неудачный выбор пилотного проекта, неадекватное обучение и недостаток ресурсов. В этом случае может оказаться достаточно сложно принять решение о том, следует ли вновь выполнить пилотный проект, с другой АИС, продолжить работу по внедрению или отказаться от внедрения АИС вообще.
- *Внедрить средство.* Пилотный проект завершился успешно, и признано целесообразным внедрять АИС в некоторых подразделениях или во всей организации в целом. В этом случае следующим шагом является определение наиболее подходящего масштаба внедрения.

Результатом данного этапа является документ, в котором обсуждаются результаты пилотного проекта и детализируются решения по внедрению.

Процесс перехода к практическому использованию АИС начинается с разработки и последующей реализации плана перехода.

План перехода должен включать следующее:

- Информацию относительно целей, критериев оценки, графика и возможных рисков, связанных с реализацией плана.
- Информацию относительно приобретения, установки и настройки CASE-средств.
- Информацию относительно интеграции каждого средства с существующими средствами, включая как интеграцию CASE-средств друг с другом, так и их интеграцию в процессы разработки и эксплуатации ПО, существующие в организации.
- Ожидаемые потребности в обучении и ресурсы, используемые в течение и после завершения процесса перехода.
- Определение стандартных процедур использования средств.

Реализация плана перехода требует постоянного мониторинга использования АИС, обеспечения текущей поддержки, сопровождения и обновления средств по мере необходимости.