

Distr.
GENERAL

CES/AC.71/2005/10 (Summary)
31 January 2005

RUSSIAN
Original: ENGLISH

**СТАТИСТИЧЕСКАЯ КОМИССИЯ и
ЕВРОПЕЙСКАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КОМИССИЯ
(ЕЭК) ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ
КОНФЕРЕНЦИЯ ЕВРОПЕЙСКИХ СТАТИСТИКОВ**

**ЕВРОПЕЙСКАЯ КОМИССИЯ
СТАТИСТИЧЕСКОЕ
УПРАВЛЕНИЕ ЕВРОПЕЙСКИХ
СООБЩЕСТВ (ЕВРОСТАТ)**

**ОРГАНИЗАЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА
И РАЗВИТИЯ (ОЭСР)
СТАТИСТИЧЕСКИЙ ДИРЕКТОРАТ**

**Совместное совещание ЕЭК/Евростата/ОЭСР по вопросам управления
статистическими информационными системами (УСИС)
(Братислава, Словакия, 18-20 апреля 2005 года)**

Тема ii): Стратегия развития статистических информационных систем

**СОЗДАНИЕ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫХ СИСТЕМ ТРЕБУЕТ
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ**

Специальный документ

Представлен Статистическим управлением Нидерландов¹

Резюме

1. Уже на протяжении двух лет Статистическое управление Нидерландов занимается осуществлением программы, направленной на совершенствование процессов Отдела ИТ, особенно процесса разработки и поставки средств программного обеспечения. Как и в других институтах, был сделан вывод о том, что неформальные способы разработки систем, которые сопровождали появление настольного компьютера, более не отвечают требованиям построения крупных систем.

¹ Автор: М.Х.Й. Вуксан (mvcn@cbs.nl).

2. Программа усовершенствования предусматривала внедрение следующих методов работы:

- RUP для разработки приложений
- ISEB/TMAP для тестирования
- PRINCE2 для управления проектами.

3. Целью первой программы является внедрение более эффективного процесса разработки приложений. RUP, что означает "Рациональный унифицированный процесс", представляет собой метод, который характеризуется весьма формальным способом определения процесса, ведущего к созданию нового приложения ИТ. Этот метод в значительной степени опирается на управляемую итерацию. Целью второй программы является внедрение формальных методов тестирования с использованием концепций ISEB (Совета по анализу информационных систем) и TMAP (Подход к управлению тестированием)/TPI (Совершенствование процесса тестирования). Целью третьей программы является внедрение PRINCE2 для управления проектами. PRINCE означает "Проекты в контролируемой среде", что является довольно распространенным методом в этой области. Целями данной программы являются совершенствование методов управления проектами и создание стандартизированного процесса.

4. На первоначальном этапе было принято решение использовать одинаковые методы реализации в отношении трех проектов в рамках Отдела ИТ. Их внедрение осуществлялось путем обучения и инструктажа участвующих специалистов с предоставлением по мере возможности необходимых инструментов. В конце первого года работы стало ясно, что эти три проекта также предусматривают, что изменения в организации ИТ, в отличие от первоначального замысла, должны касаться не системы комплектации кадрами, а методики организации проектов, что требует пересмотра всей модели организации. Кроме того, данные изменения вызвали сопротивление со стороны других подразделений организации. Спустя год повторная оценка проектов показала, что было бы намного целесообразнее вывести их на уровень института.

5. Что касается RUP и ISEB/TMAP, то это означало, что в охват программ обучения и инструктажа были также включены специалисты из других отделов. Что касается реализации проекта Prince2, то изменения касались не только расширения его охвата на всю организацию, но также и пересмотра стратегии осуществления. Будучи первоначально проектом по повышению эффективности работы руководителей проектов, сегодня он реализуется по снисходящей схеме. Поскольку метод Prince2 весьма конкретно определяет различные роли, которые должны выполняться руководителями, участвующими в работе проектных советов, было принято решение, что все руководители

в рамках организации должны пройти обучение по различным аспектам Prince2, начиная с исполнительного совета, директоров и кончая руководителями отделов и т.д. Все руководители проектов прошли всестороннюю подготовку по вопросам использования данного метода. Кроме того, руководители проектов прошли курсы повышения квалификации по таким вопросам, как работа с партнерами, навыки ведения переговоров и т.д.

6. Как показала практика, обучение специалистов использованию данных методов является относительно простым делом. Чем более длительным является обучение, тем более высокими становятся шансы на достижение разумного прогресса в реализации. В то же время проведение организационных изменений является весьма нелегкой задачей. Как и в других правительственных учреждениях, использование производственных моделей, методов управления по отклонениям и жесткого портфельного управления не являлось широко распространенной практикой. Производственный парадокс, как показала практика, стал еще одним таким фактором; тот факт, что обучение новым методам занимает определенное время, как правило, особенно не приветствовался в среде, характеризующейся нехваткой времени и людских ресурсов. Несмотря на эти трудности, мы констатируем общее улучшение положения в области реализации проектов ИТ, а также производимых ими результатов.

7. Внедрение RUP имело один интересный побочный эффект. Метод RUP предполагает, что довольно большое число различных операций выполняется различными лицами или лицами с различными функциями. Стало ясно, что наличие таких четко определенных функций является не только осложняющим фактором с точки зрения управления людскими ресурсами, но также потребует внесения изменений в систему описания рабочих обязанностей различных специалистов в рамках организации.

8. На текущий момент первый этап уже практически завершен, базовые структуры созданы и осуществляется процесс внесения необходимых изменений в организацию. Уже ведется работа по преобразованию проектов в обычную структуру управления.
