

# СОЗДАНИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ИТ. КЕЙС УКРПОЧТЫ

Цель – презентовать кейс создания направления развития ИТ в крупном предприятии с низким уровнем проектного менеджмента

## Укрпочта по состоянию на 4 квартал 2016:

Государственное унитарное предприятие на этапе трансформации в ПАТ

Начато внедрение международных стандартов корпоративного управления

Культура управления проектами ограничивается одним небольшим Положением

Департамент стратегии и проектов занят отдельными поручениями руководства – работает не системно

Общая численность ИТ-персонала ИТ-персонал – чуть больше 1% штата предприятия

# До 4 квартала 2016 года направление развития ИТ в Укрпочте практически отсутствовало

## Примитивная оргструктура развития ИТ

- В развитии занято около меньше 3% сотрудников ИТ-подразделений
- функции, связанные с развитием, бессистемно разбросаны между людьми и подразделениями

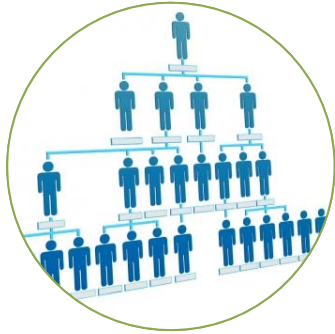
## Не используется культура проектного управления

- управление проектами не формализовано, почти всегда проекты инициируются под закупки
- менеджеров из ИТ привлекают к управлению не только ИТ-, а и другими активностями (технология, финуслуги)

## Развитие инфраструктуры – область больших рисков и проблем

- развитие ИТ практически полностью сосредоточено вокруг ПО; развития инфраструктуры как такового не существует – оно реализуется как опережающая деятельность
- развитие ИТ-инфраструктуры связано с большими коррупционными рисками и полностью неэффективно

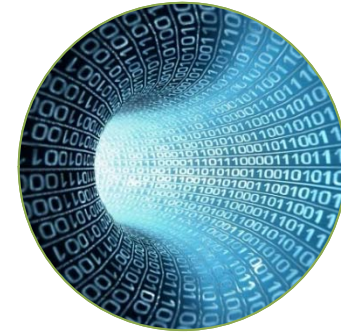
# Для исправления ситуации была инициирована организационная трансформации и ряд активностей



Созданы новые ИТ-подразделения, в которых сосредоточена функция развития ИТ: изменение наследуемых и создание новых ИТ-систем



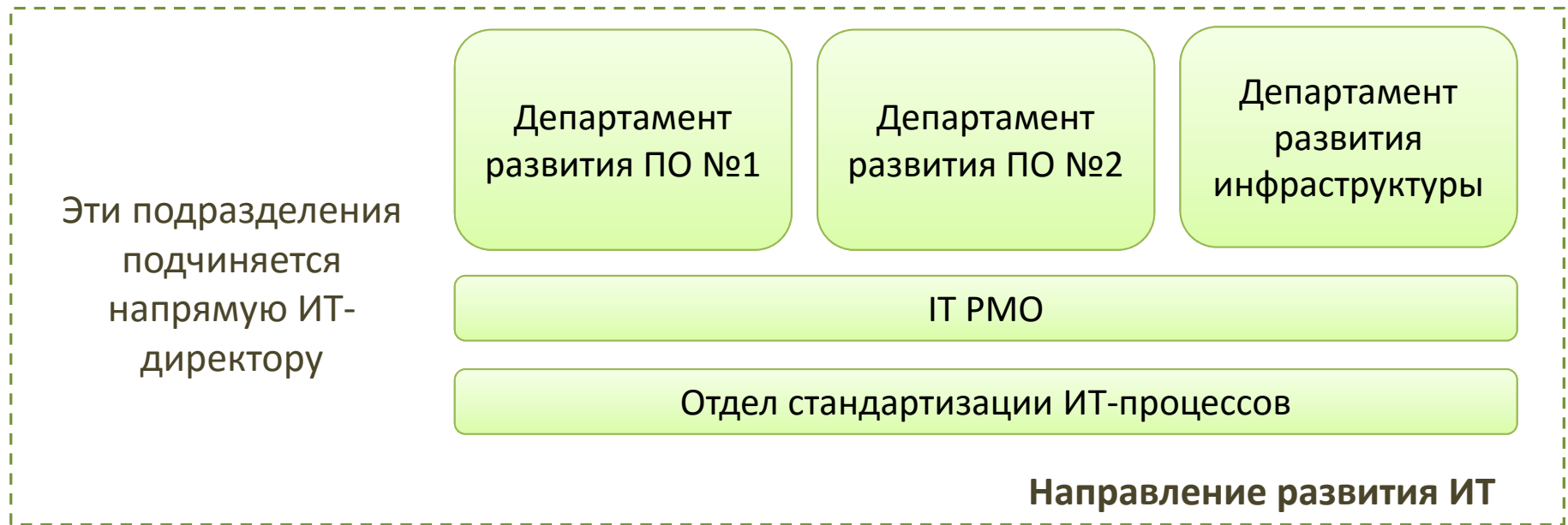
Начата формализация процессов управления развитием на основе лучших практик PMBoK и ITIL v.3 2011



Начата автоматизация процессов управления развитием с использованием freeware (акцент на управление сроками и ресурсами)



# Оргструктура направления ИТ-развития включает профильные подразделения + ИТ РМО и отдел стандартизации процессов



## Функции ИТ РМО:

- обеспечение коммуникации между бизнесом и ИТ относительно развития
- администрирование и управление портфелем ИТ-проектов
- администрирование и управление ИТ-изменениями
- бизнес-анализ (пока второстепенно)

# Развитие ИТ происходит в рамках процессов управления: ИТ-проектами; ИТ-изменениями

**ИТ-проект** – проект, который создаёт уникальный продукт, услугу, процесс в сфере ИТ, и реализация которого требует значительных ресурсов (не меньше 160 чел.-часов). Практически всегда проекты предполагают создание новой ИТ-системы или ИТ-услуги

- Процесс управления построен по waterfall-подходу PMBoK и формализован специальным Регламентом

**ИТ-изменение** – добавление, модификация, удаление чего-либо, способного повлиять на существующую ИТ-услугу. Изменения происходят в архитектурах, процессах, инструментах, метриках, документации

- Процесс управления построен в рамках фреймворка ITIL v.3 2011 и формализован специальным Регламентом

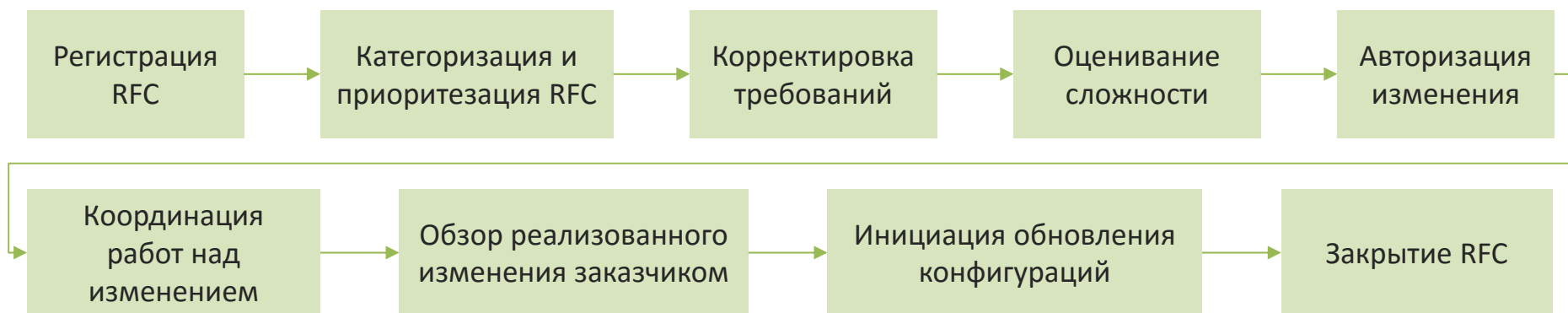
# Управление ИТ-проектами сосредоточено на управлении скоупом, сроками и ресурсами

- Содержание, сроки и человеческие ресурсы, по мнению менеджмента ИТ, являются основными ограничениями, с которыми должны работать руководителя проектов в нынешней ситуации в Укрпочте
- В связи с этим, созданный процесс управления ИТ-проектами предусматривает две итерации планирования:
  1. подготовку Паспорта (команда, предварительные сроки и скоуп);
  2. подготовку Техзадания и Плана-графика (основной скоуп и сроки)
- Исходя из этих же приоритетов осуществляется мониторинг и контроль:
  1. заказчик согласует и контролирует скоуп и сроки;
  2. руководитель портфеля ИТ-проектов контролирует загрузку ресурсов
- Существует чёткое разделение управления ИТ-проектами и управления портфелем ИТ-проектов. Управление портфелем на сегодняшний день не формализовано

# Управления ИТ-изменениями – важнейшая активность на этапе трансформации бизнеса

В условиях масштабной трансформации и большого количества устаревших наследуемых систем, от которых невозможно отказаться сразу (3-4 года), создание процесса управления ИТ-изменениями является очень важным

*Основные процедуры процесса (на основе ITIL v.3 2011)*



Этот процесс позволяет управлять большим количеством небольших изменений, реализация которых должна проходить быстро, а также даёт возможность использовать разные подходы для разработки (методы или инструменты waterfall- или agile-процессных фреймворков)



# Эффективная автоматизация упомянутых процессов – основная цель на 2-4 квартал 2017

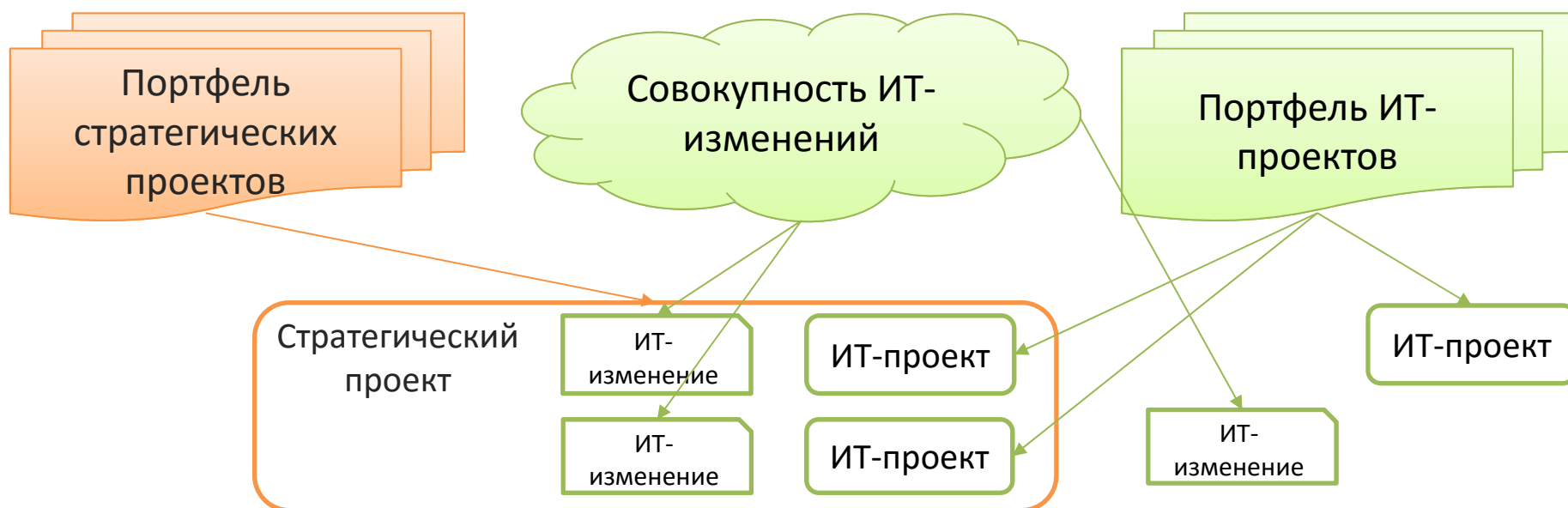
Укрпочта предполагает использовать freeware-продукта для автоматизации процессов управления ИТ-изменениями и ИТ-проектами. Среди наиболее вероятных – Redmine

Главные цели такой автоматизации:

- 1 • Максимальное удобство процессов для бизнеса (заказчиков) с точки зрения планирования ими своей работы
- 2 • Использование процессов всеми ИТ-подразделениями (осознание необходимости работать в рамках процессов)
- 3 • Полный отказ от использования бумажных носителей, сведение к минимуму необходимости подготовки отдельных электронных документов
- 4 • Использование лучших практик (в первую очередь – PMBoK и ITIL) с учётом особенностей и реалий Укрпочты

# IT PMO и PMO взаимодействуют горизонтально, находясь в разных функциональных вертикалях

IT-проекты и IT-изменения могут реализовываться в рамках стратегических проектов, или независимо от них



Управление портфелем ИТ-проектов происходит независимо от управления портфелем стратпроектов, но в постоянной тесной коммуникации между IT PMO и PMO

# Поддержка ИТ-директора и формализация процессов – критические факторы успеха в создании направления развития ИТ

## Поддержка ИТ-директора

- Поддержка и понимание необходимости использования процессов управления проектами со стороны ИТ-директора – критический фактор для успешности развития ИТ

## Формализация

- Формализация процессов управления (проектами, изменениями, портфелем) позволяет эффективнее «втягивать», вовлекать персонал (бизнес и ИТ) в процессы

## Best practices

- Использование подходов и фреймворков, их комбинирование в зависимости от особенностей предприятия позволяет эффективно работать с рисками

IT PMO – важный фактор успешной работы направления развития ИТ, если на предприятии существуют проблемы в коммуникации между бизнесом и ИТ

Спасибо за внимание!

