

РАЗРАБОТКА ПЛАНА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ИТ- ПРОЕКТАМИ АО «ГОЗНАК»

ПРОГРАММА MBA PROFESSIONAL,
СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ «УПРАВЛЕНИЕ В СФЕРЕ ИТ»



Moscow
Business School
Leadership Energy

Научный руководитель: к.т.н., Маркова Екатерина
Владимировна
Автор: Коробов Владимир Николаевич

Исходная информация

2

Объект исследования: проектная деятельность АО «Гознак» по внедрению и модернизации информационных технологий и ИТ-инфраструктуры.

Предметом исследования в настоящей ВКР является нарушение сроков реализации ИТ-проектов (далее «Проблема»).

Цель настоящей ВКР – разработать план совершенствования деятельности по управлению ИТ-проектами АО «Гознак».

Задачи исследования:

- ❑ Анализ лучших практик и литературы по Проблеме. *(Раздел 1)*
- ❑ Обоснование и выбор методов анализа и исследования Проблемы. *(Раздел 1)*
- ❑ Краткая характеристика АО «Гознак». *(Раздел 2)*
- ❑ Обзор индикаторов, подтверждающих наличие и актуальность Проблемы. *(Раздел 2)*
- ❑ Диагностика текущей ситуации в области управления ИТ-проектами АО «Гознак». *(Раздел 2)*
- ❑ Описание концепции реализации основных направлений Плана. *(Раздел 3)*
- ❑ Оценка бюджета реализации Плана. *(Раздел 3)*
- ❑ Диагностика рисков реализации Плана. *(Раздел 3)*
- ❑ Оценка основных выгод реализации Плана. *(Раздел 3)*

Сроки задержки реализации ИТ-проектов

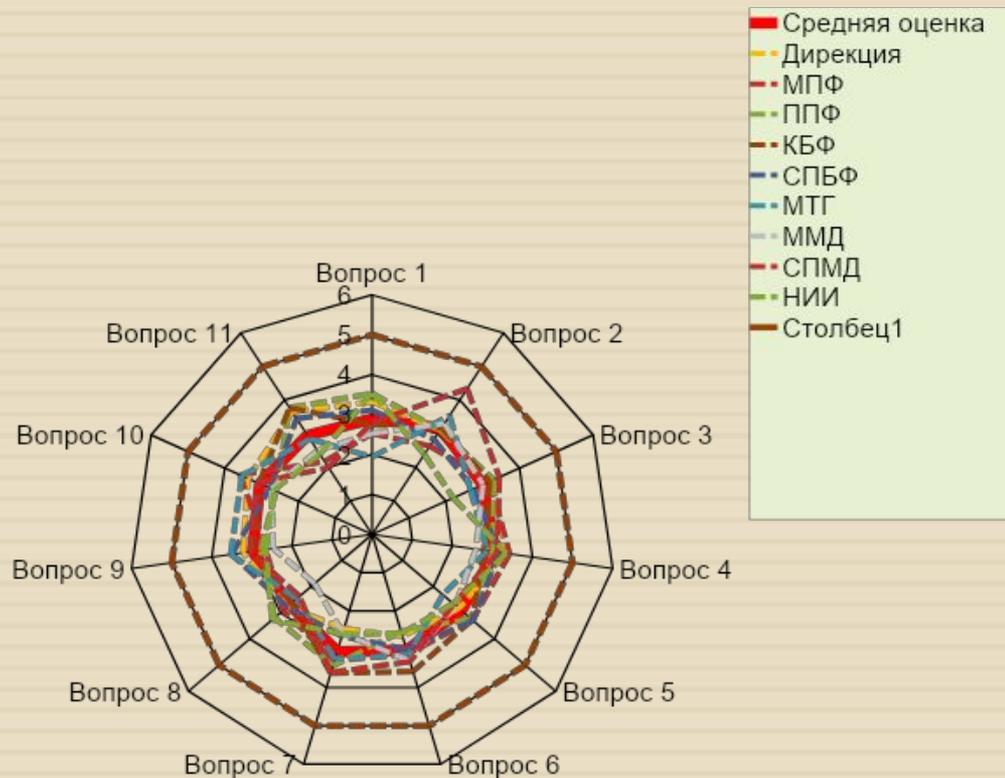
3

Филиал	Суммарный бюджет ИТ - проектов филиала, тыс.руб.	Доля в общем портфеле ИТ - проектов компании, %	Средний срок задержки реализации проекта, календарных дней	Средняя задержка относительно планового срока ИТ - проектов, %
МПФ	109 454	24,15%	179,63	76,13
ППФ	98 214	21,67%	180,50	76,00
СПМД	13 008	2,87%	179,80	78,20
ММД	7 796	1,72%	175,00	85,10
СПБФ	7 025	1,55%	177,00	83,50
НИИ Гознака	3 400	0,75%	173,25	47,50
МТГ	2 221	0,49%	190,00	95,00
В среднем:			180	77,35%

Оценка удовлетворенности потребителей ИТ - сервисов

4

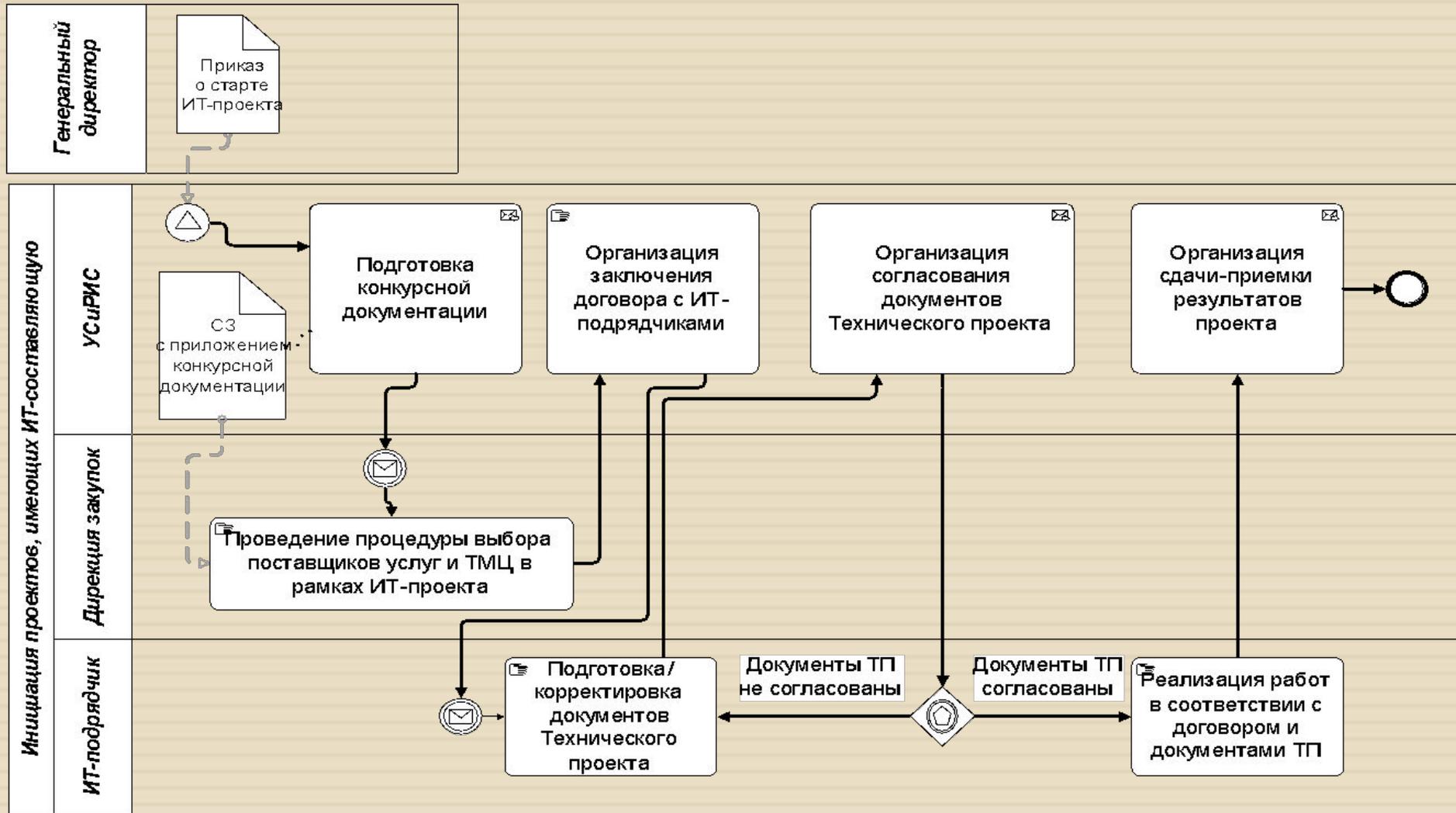
№ п/п	Вопрос анкетирования
1.	Соответствие решаемым Вами задачам
2.	Удобство эксплуатации (интерфейс)
3.	Производительность (объем обрабатываемых данных и быстродействие)
4.	Полнота описания возможностей в документации для пользователей
5.	Полнота и доступность информации в процессе обучения
6.	Оперативность оказания консультаций в процессе внедрения
7.	Оперативность доработок
8.	Качество доработок
9.	Качество НСИ
10.	Работы по переносу остатков и/или движений из старых систем учета
11.	Координация работы рабочей группы по проекту руководителем проекта



Вывод: Средняя оценка удовлетворенности потребителей ИТ - сервисов результатами соответствующих ИТ - проектов находится в диапазоне от 2,69 до 3,16, что является неприемлемым и в конечном счете вызывает потери рабочего времени пользователей ИС в рамках автоматизируемых бизнес-процессов, ведет к росту скрытых издержек АО «Гознак», а так же повышает риск принятия неверных управленческих решений.

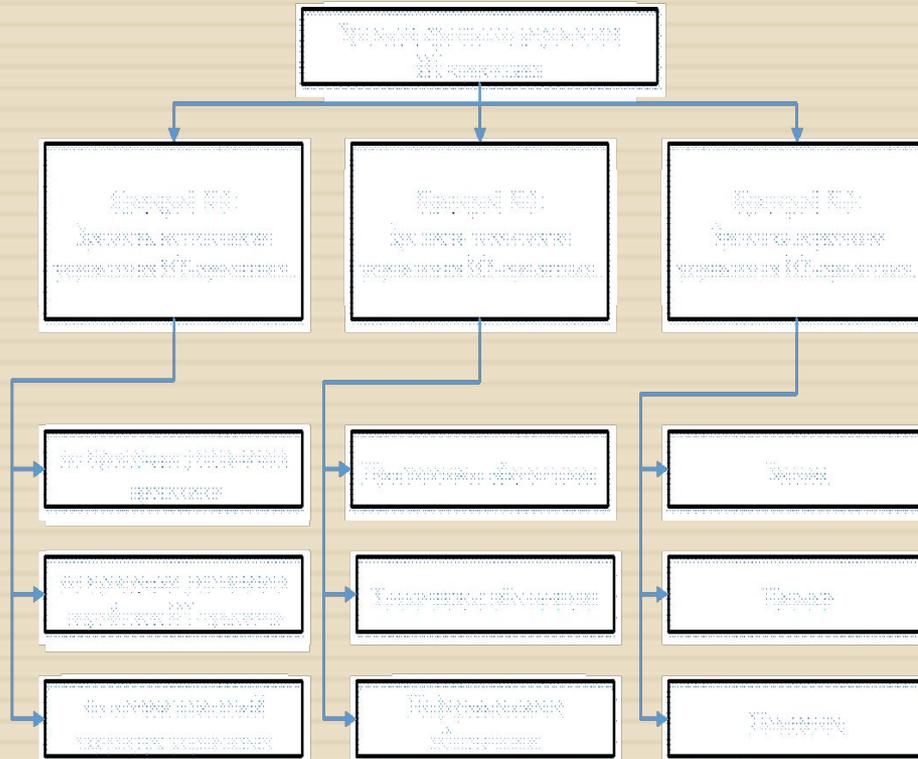
Существующий процесс выполнения проекта

5



Модель зрелости процессов управления ИТ-проектами

6



Анализ причин Проблемы и определение подхода к ее решению

7



Правило 1:

Правило 2:

Правило 3:

Правило 4:

Правило 5:

Разработка и реализация мероприятий по подготовке АО «Гознак» к внедрению организационных перемен.

Разработка нормативно- методической базы

Внедрение ИСУП и ввод в действие нормативно - методической базы

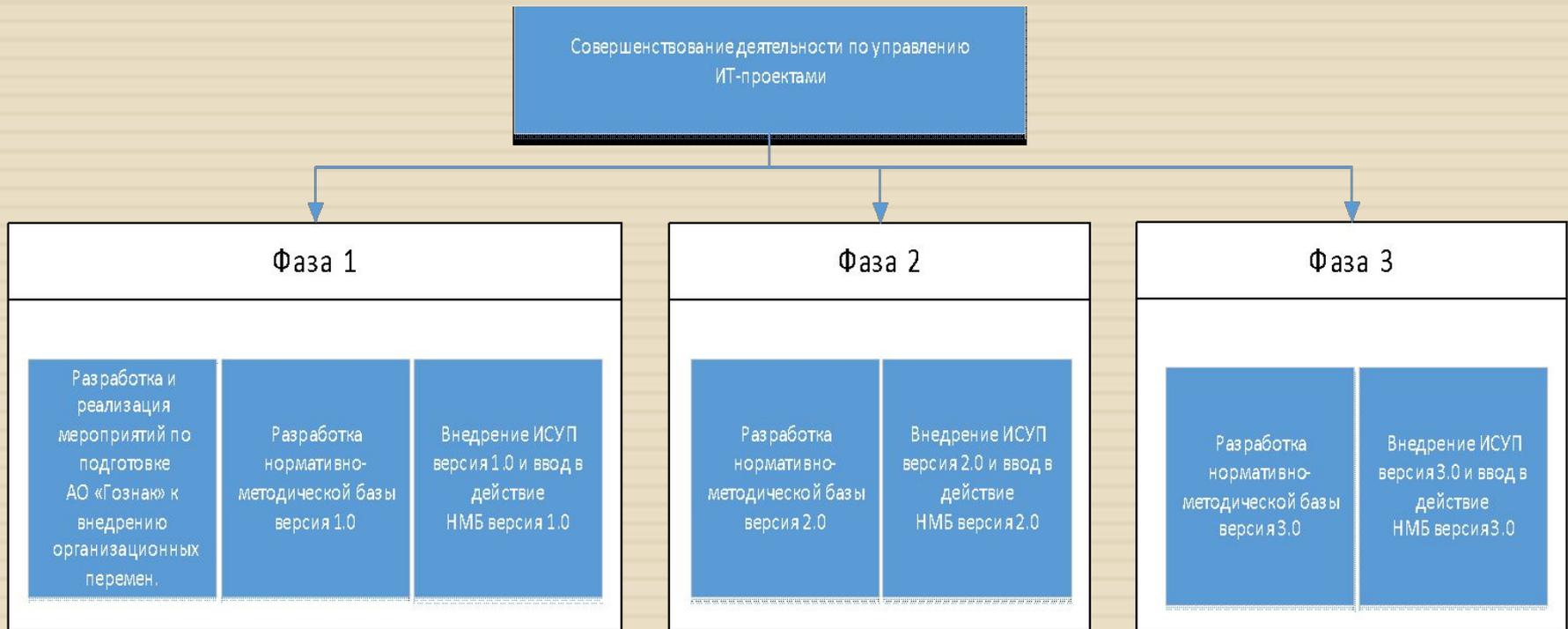
Результаты анализа причинно-следственных связей

8

Приоритет причины	Этап совершенствования	Коренная причина для устранения на этапе
1. 2. 3.	Разработка и реализация мероприятий по подготовке АО «Гознак» к внедрению организационных перемен.	<p>Не определены требования к компетенциям менеджера ИТ – проекта.</p> <p>Не разработана программа обучения с целью повышения навыков персонала в области управления проектами.</p> <p>Для менеджеров ИТ - проектов не разработана индивидуальная программа профессионального развития.</p>
4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11.	Разработка нормативно-методической базы	<p>Портфельное управление ИТ - проектами не используется.</p> <p>Отсутствует система КРІ при расчете премиальной части заработной платы для руководства УСИРИС, руководителей ИТ - проектов и функциональных заказчиков ИТ - проектов, ориентированная на соблюдение сроков реализации ИТ - проектов.</p> <p>Подавляющее большинство коммуникаций строится на основе официальной переписки.</p> <p>Отсутствие матричного управления в рамках реализации ИТ - проектов.</p> <p>Отсутствует концепция и обоснованный план привлечения ресурсов для формализации и стандартизации механизмов распределения рабочего времени исполнителей ИТ – проекта между проектными и функциональными задачами.</p> <p>Не существует единой общепринятой терминологии в области управления ИТ – проектами.</p> <p>На стадии планирования ИТ-проекта не составляется план коммуникаций</p> <p>Не разработан стандарт управления ИТ – проектами.</p>
12. 13. 14. 15.	Внедрение ИСУП и ввод в действие нормативно - методической базы	<p>Функциональный заказчик ИСУП формально не определен.</p> <p>Отсутствует бюджет на создание ИСУП.</p> <p>Не создаются оперативные отчеты об отклонениях от плана по срокам.</p> <p>Отсутствуют ресурсы для «ручного» контроля отдельных задач ИТ-проекта.</p>

Фазы проекта совершенствования проектной деятельности в сфере ИТ

9



Результаты внедрения КСУП

10

Схемы
процессов
управления
ИТ-проектом и
портфелем
ИТ-проектов

- Описывают общие правила работы над ИТ-проектами и портфелем ИТ-проектов.
- Служат основой для НМБ

НМБ

- Регламентирует порядок и сроки реализации процессов управления ИТ-проектами
- Содержит шаблоны документов
- Служит основой для определения требований к ИСУП
- Служит для автоматизации обработки проектных данных и выполнения процессов управления ИТ-проектами
- Включает базовую функциональность (Рис. 23)
- Может включать расширенную функциональность (Рис. 24)
- Содержит подсистему отчетов
- Содержит Итеграционные модули (в случае необходимости интеграции со смежными ИС)

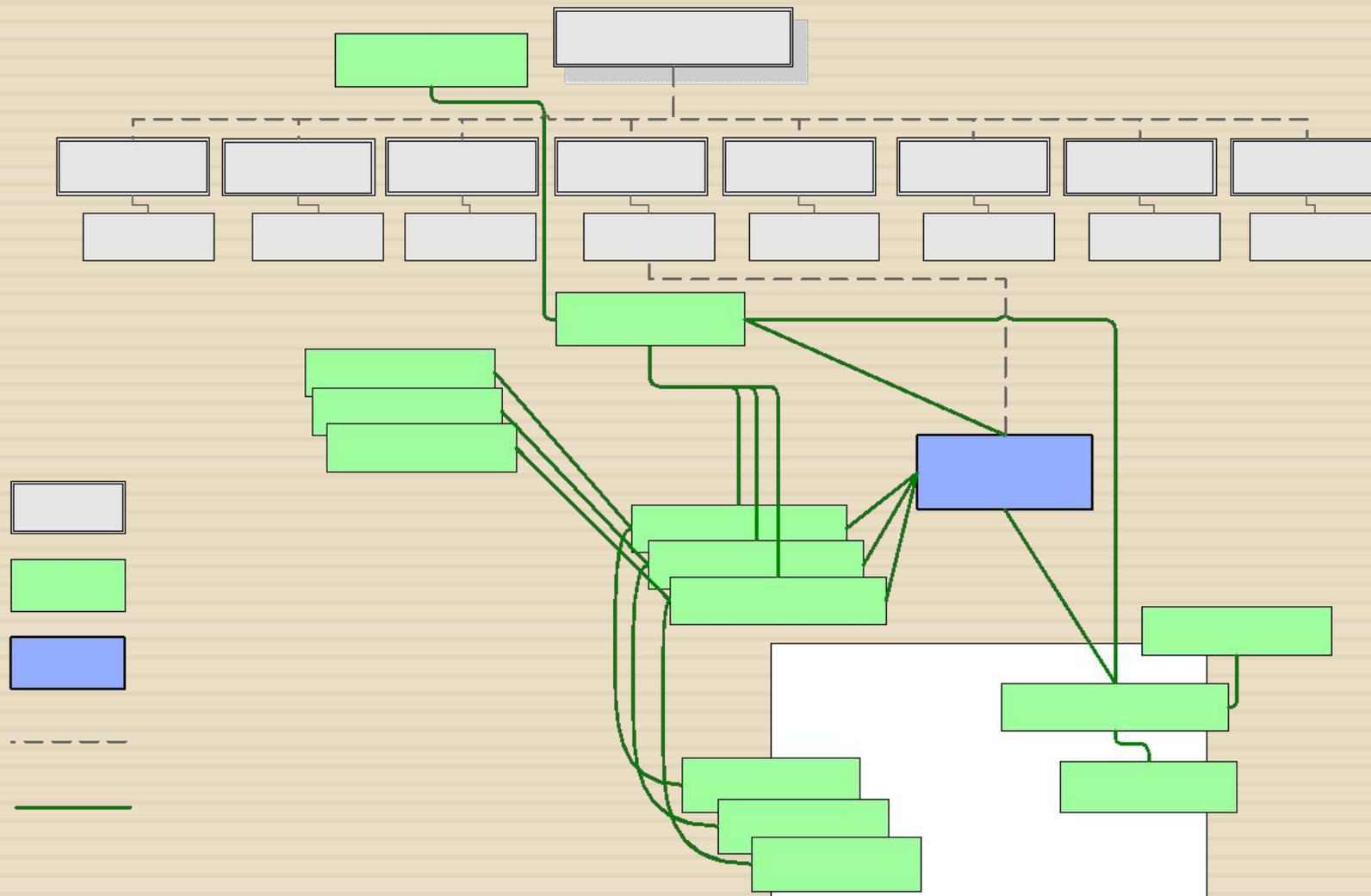


Обученный и мотивированный персонал

- ОУ ИТП (функциональный заказчик ИСУП)

Место ОУ ИТП в организационной и проектной структурах

11



Базовая функциональность ИСУП

12

	<i>Календарно-сетевые графики</i>	<i>Управление человеческими и материальными ресурсами</i>	<i>Отчетность по трудозатратам</i>	<i>Проектный документооборот</i>
	Отбор ИТ-проектов	Реестр ИТ-проектов	Time-sheet по категориям времени	
<i>Детализация по ИТ- проектам</i>	Планирование и отслеживание сроков по этапам ИТ-проекта	Назначение ресурсов на этапы	Time-sheet в разбивке по ИТ-проектам	Документация по ИТ-проектам
	Планирование и отслеживание затрат по этапам ИТ-проекта			
<i>Детализация по задачам ИТ- проекта</i>	Планирование и отслеживание сроков по задачам ИТ-проекта	Назначение ресурсов на задачи ИТ-проекта	Time-sheet в разбивке по задачам ИТ-проекта	Документация по задачам ИТ-проекта
	Планирование и отслеживание затрат по задачам ИТ-проекта	Оценка трудозатрат по задачам ИТ-проекта		

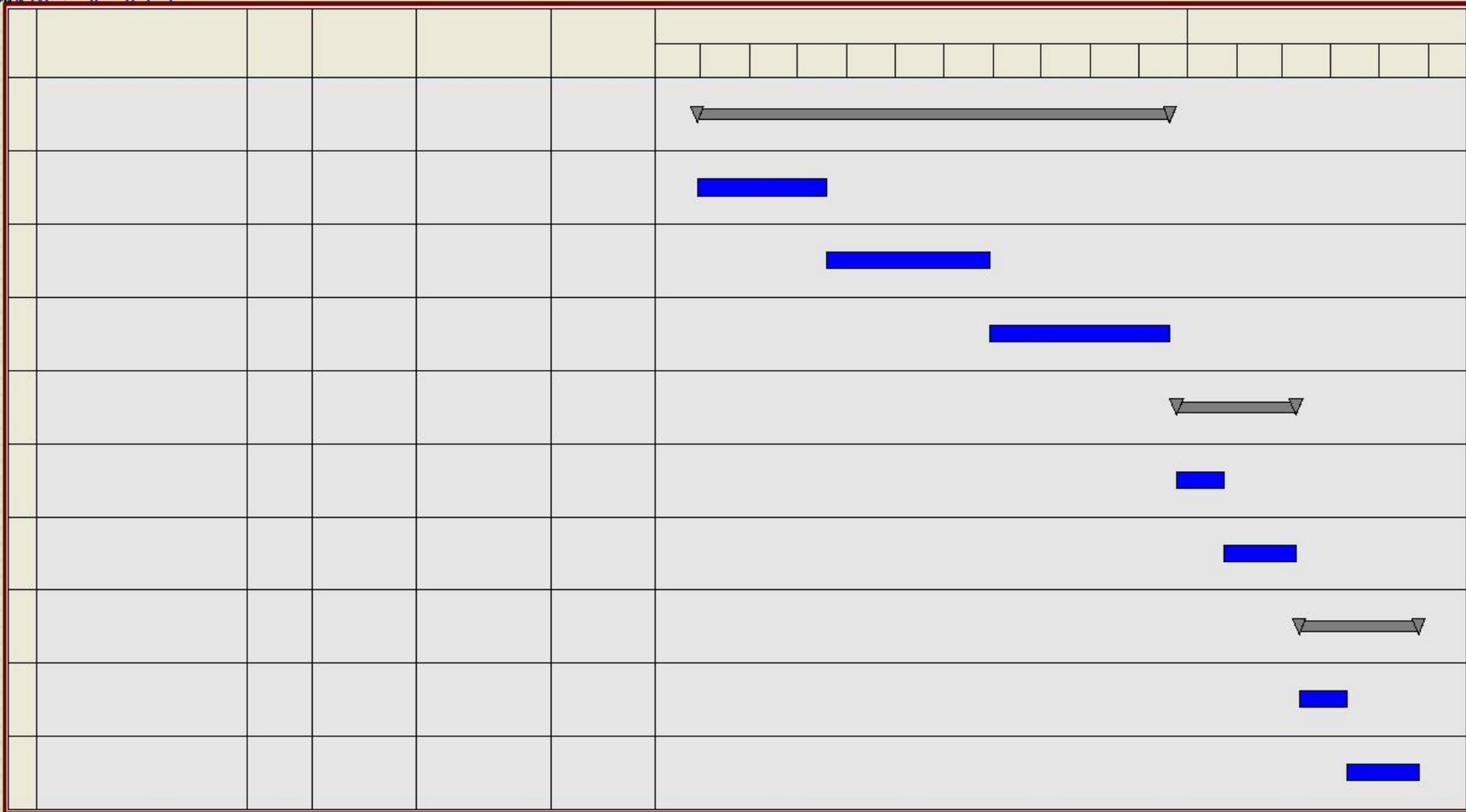
Расширенная функциональность ИСУП

13

	<i>Календарно-сетевые графики</i>	<i>Компетенция персонала</i>	<i>Качество работ</i>	<i>Качество управления</i>
<i>Развитие методологии планирования</i>	Ведение реестра типовых шаблонов и нормирование	Ведение ролевой модели, навыков и компетенций	Ведение шалонов результатов работ проекта	Ведение единого реестра рисков
<i>Повышение эффективности</i>	Использование типовых шаблонов и нормирование	Использование ролевой модели, навыков и компетенций	Использование шалонов результатов работ проекта	Оценка рисков проекта
<i>Анализ эффективности деятельности</i>	Анализ отклонения сроков и трудозатрат типовых операций	KPI исполнителей на основе проектных показателей	Регистрация оценок работ заказчика/РП	Регистрация, эскалация и решение проблем
<i>Развитие методологии анализа</i>	Отслеживание динамики отклонения трудозатрат	Отслеживание динамики KPI исполнителей	Классификация и анализ оценок в рамках портфеля	Классификация проблем и пополнение реестра рисков на их основе

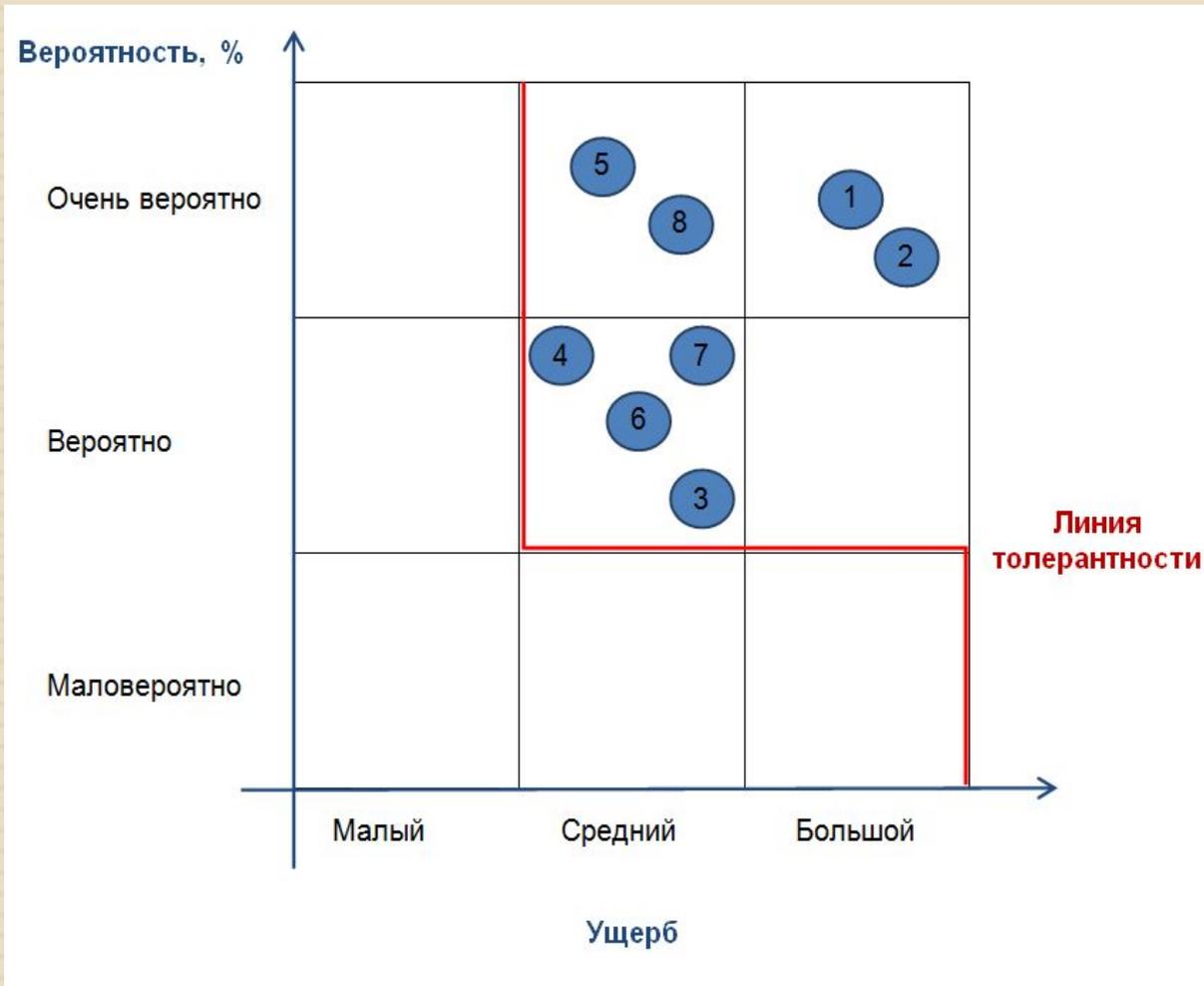
План-график проекта по внедрению КСУП

14



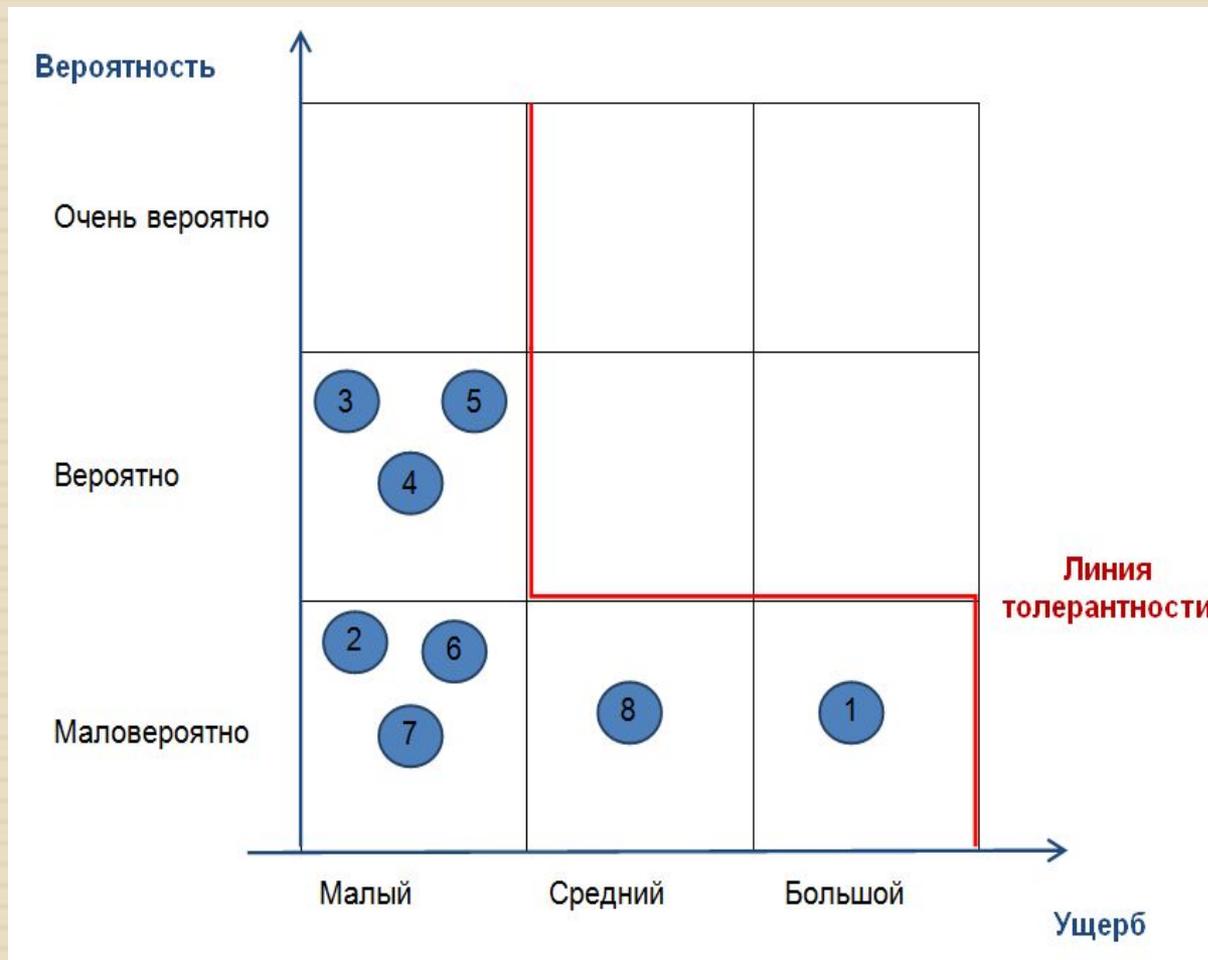
Карта рисков до принятия превентивных мер

15



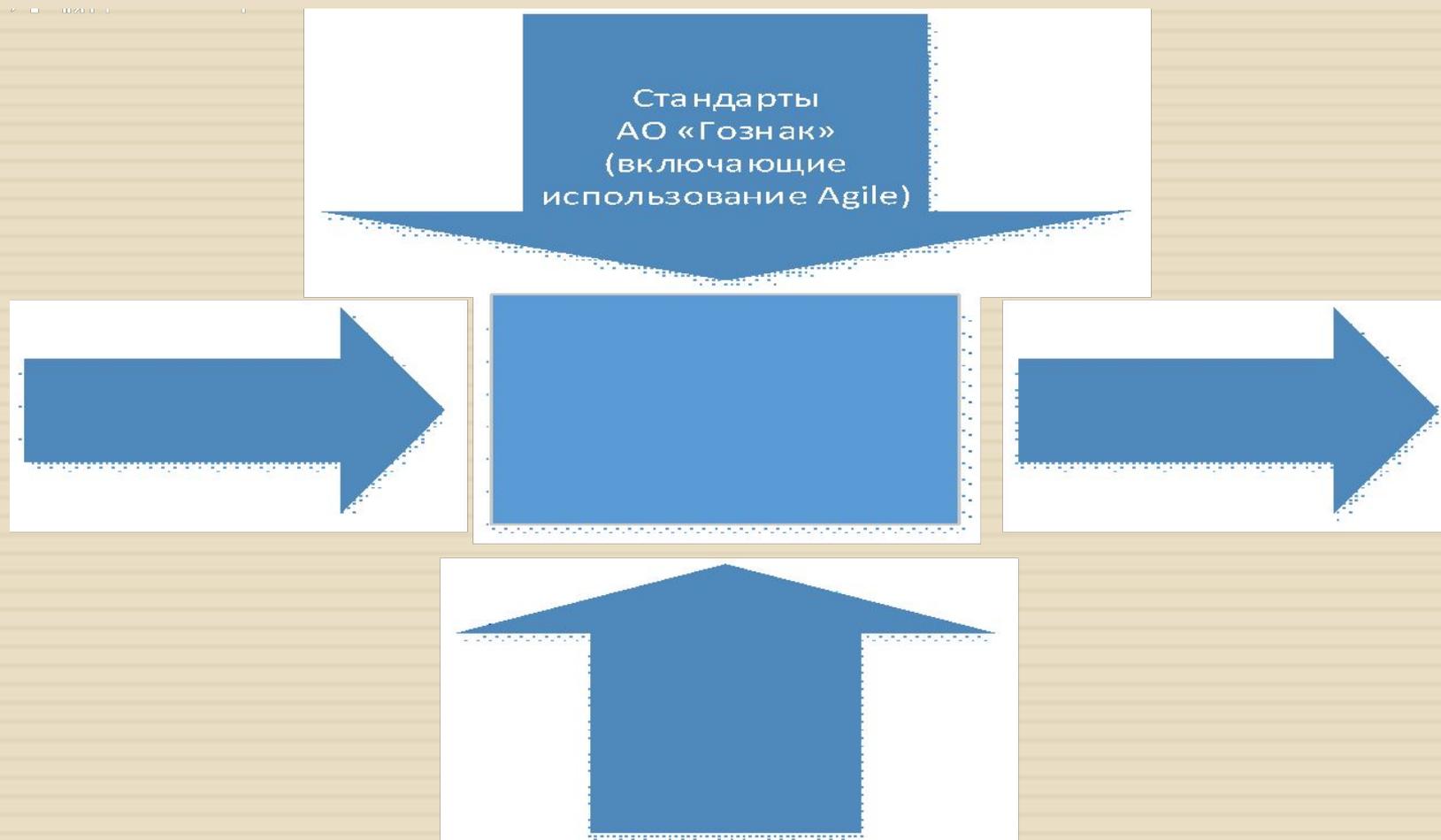
Карта риска после принятия превентивных мер

16



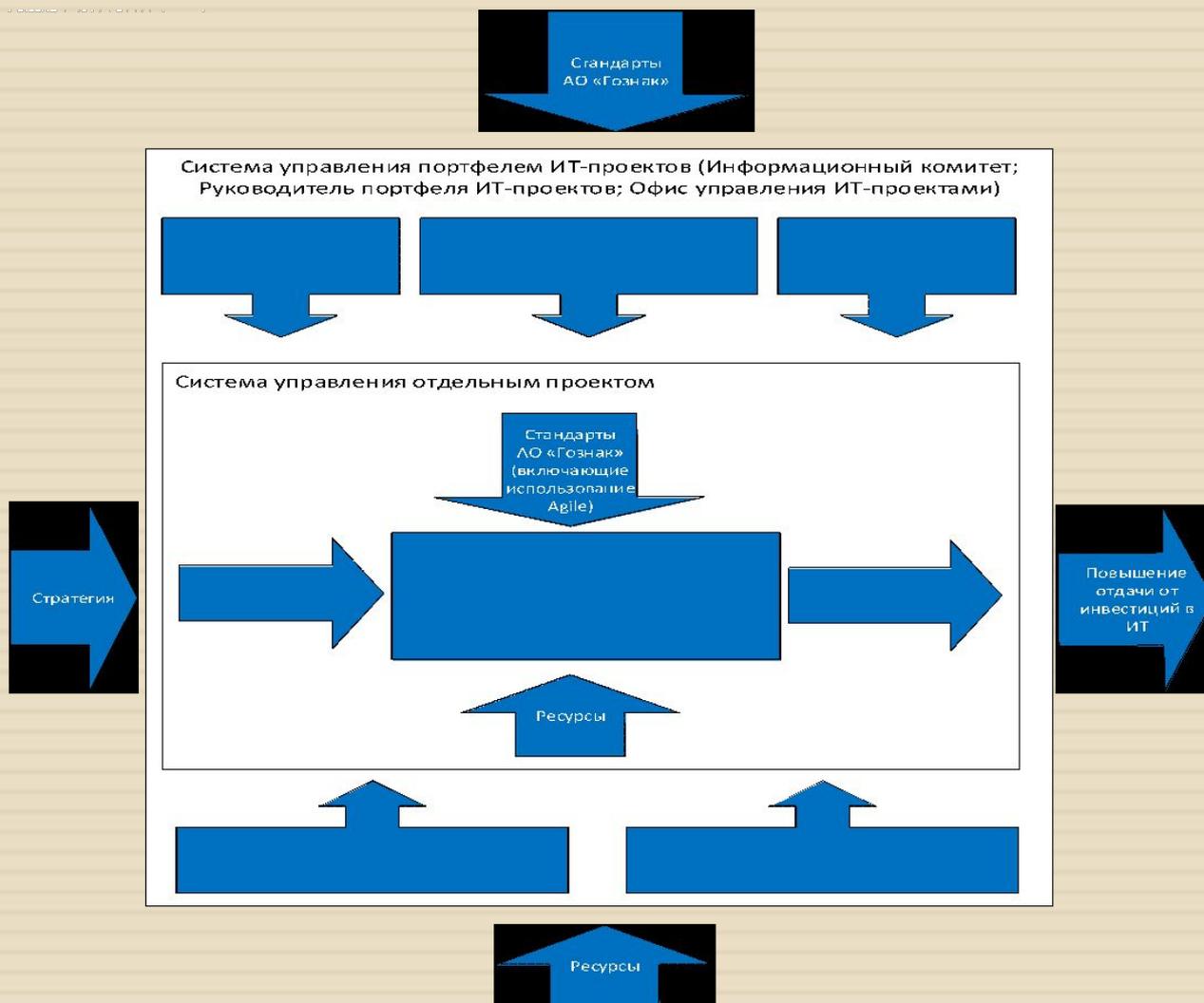
Система управления отдельными ИТ-проектами

17



Корпоративная система управления ИТ-проектами

18

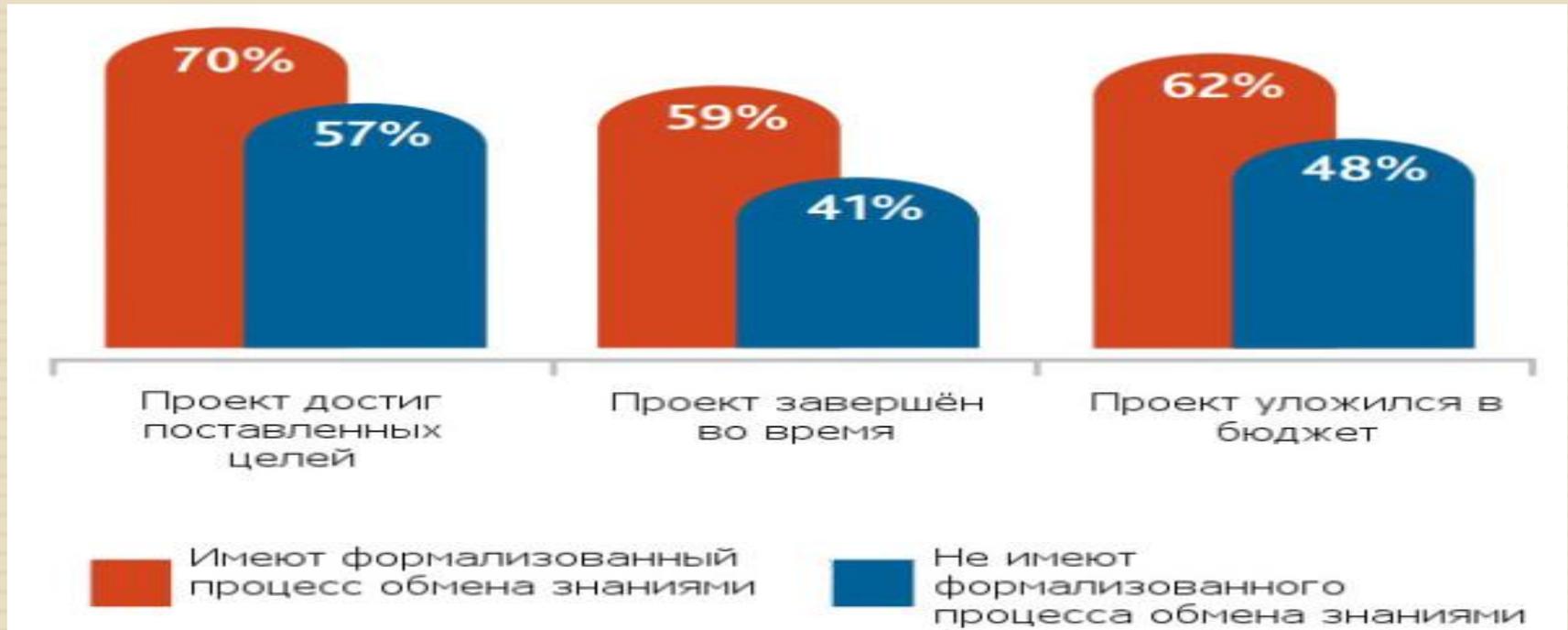


Выгоды от реализации процессов обмена знаниями

19

По данным Отчета PMI, установлено, что у компаний, имеющих регламентированный процесс обмена знаниями:

- на **17%** больше проектов достигают поставленных целей;
- на **18%** больше проектов завершаются в срок;
- на **14%** больше проектов укладываются в запланированный бюджет.



Выгоды от реализации процессов управления рисками

20

Согласно Отчета PMI, у компаний, которые имеют регламентированные процессы управления рисками:

- на **13%** чаще проекты достигают поставленных целей;
- на **15%** выше показатели количества проектов, завершённых в срок;
- на **13%** выше показатели количества проектов, уложившихся в бюджет.

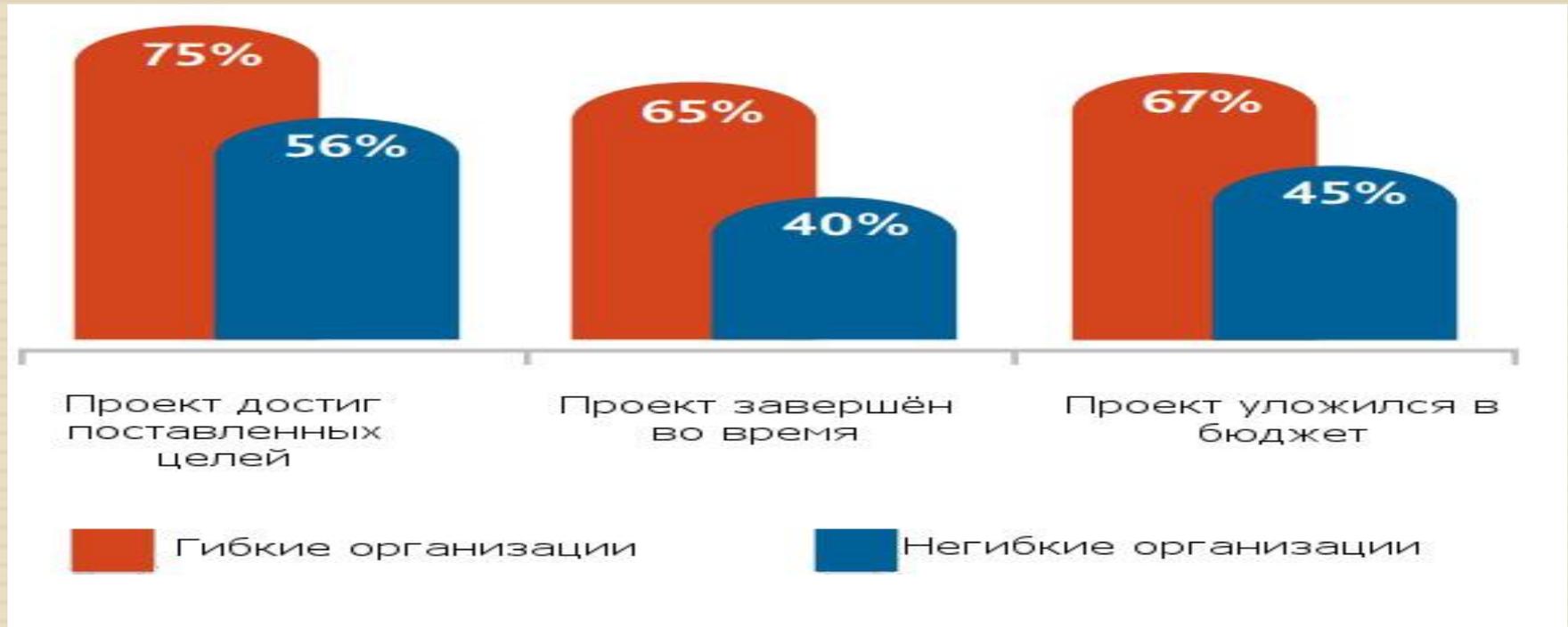


Выгоды от применения Agile

21

Согласно Отчета PMI, у компаний, которые имеют регламентированные процессы управления проектами с применением методологии Agile:

- проекты чаще достигают поставленных целей на **19%**;
- проекты чаще завершаются вовремя на **15 %**;
- укладываются в бюджет на **22%**.



Основные выгоды АО «Гознак» после внедрения КСУП в сфере ИТ

22

- Возможность оперативного формирования актуальной общей картины ИТ-проектов.
- Четкое распределение прав и обязанностей между участниками проектной деятельности в сфере ИТ.
- Рост количества ИТ-проектов, завершенных в срок (с нулевой временной задержкой), на 15-18 %.
- Сокращение временных задержек в выполнении ИТ-проектов на 80 %.
- Доля ИТ-проектов, достигших поставленных целей, достигнет 70% - 75%.
- Доля ИТ-проектов, выполненных в рамках запланированного бюджета, достигнет 62% - 67%.
- Повышение эффективности распределения ресурсов между ИТ-проектами.
- Повышение удовлетворенности функциональных заказчиков и внешних потребителей результатами ИТ-проектов.

Спасибо за внимание.

23

Ваши вопросы?