

Эффективная система управления
проектами развития ИТ-служб на
промышленном предприятии –
требования, структура, факторы успеха

Марина Аншина,
Директор Департамента ИТ
ОАО «СИБУР – Русские шины»

ИБММ

2011

Что такое ИТ промышленного предприятия



АСУП и АСУТП



Информация, необходимая предприятию, неделима.

Разделять или объединять

«Разделяй и властвуй»

- АСУП и АСУТП – разные заказчики, разные задачи, разные методы

- АСУТП ближе к КИП

«Объединяй участников и властвуй над процессом»

- АСУП и АСУТП:
 - единый заказчик – руководство компании
 - единые задачи: разработка новых и модернизация существующих сервисов и их поддержка
 - единые методы для единых задач
 - Обслуживание устройств, а не сервисов. Методы обслуживания отличаются.

Автоматизация процессов

Технологические процессы

АСУТП

- Зависят от области деятельности
- Работа в реальном времени
- Сбои очень критичны

Бизнес-процессы

АСУП

- Больше внимание ИТ-сообщества
- Работа в реальном времени не требуется
- Сбои менее критичны

Единые средства описания

Схожие методы оптимизации

Трудность подсчета эффективности автоматизации

Требования к пользовательскому интерфейсу - эргономика

Единые системные сервисы

- Безопасность
- Надежность
- Производительность
- Масштабируемость
- Интегрируемость
- Хранение данных
- Управление временем
- Транзакционная целостность



Использование стандартов ITIL

- Service Desk
- Договор об уровне предоставления сервисов
- Управление инцидентами
- Управление конфигурациями
- Управление изменениями
- Управление непрерывностью бизнеса



Объединение АСУТП и АСУП

позволяет:

- Снять с АСУ ТП все неспециальные работы: установка и настройка оборудования, сетевые вопросы, закупку, поддержку пользователей
- В условии холдинга – объединить усилия для повышения качества обслуживания и внедрения новых технологий в области АСУТП
- Работать в единых корпоративных стандартах
- Достучаться до руководства
- Повысить качество обслуживания пользователей и качество предоставляемой им информации



Варианты организации ИТ

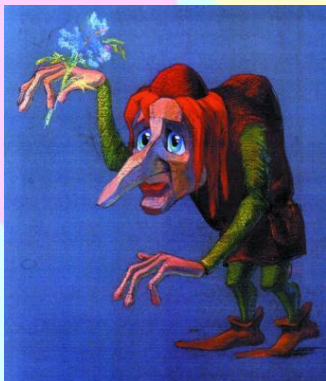
Аутсорсинг



□ Новатор



□ Обслуга



□ Обуза

Подразделение ИТ: внутри или снаружи?

Внутри

- Оперативность
- Тесный контакт с бизнес-заказчиками и пользователями
- Корпоративные системы подогнаны под предприятие

- Затраты и выгоды не рассчитываются
- Нет критериев деятельности ИТ кроме удовлетворенности заказчиков/пользователей
- Эклектичная архитектура предприятия

Снаружи

- Формализация взаимоотношений
- Баланс затрат и выгод
- Возможности планирования

- **Потеря знаний о процессах компании**
- Потеря скорости изменений
- Выпячивание сервисной составляющей ИТ
- Потеря стратегической составляющей

Финансовые радости аутсорсинга

Экономить с ИТ



Экономить на ИТ

Инсорсинг внутри Холдинга позволяет экономить на консолидации договоров с внешними подрядчиками и быстрого перераспределения ресурсов

Аутсорсинг экономит ФОТ, когда загрузка ИТ-специалистов неравномерна

Можно ли использовать специалистов АСУ ТП одного предприятия для оказания услуг другому ?

Если используется схожее оборудование и одинаковые системы.

Стоимость аутсорсинга

- ❑ Условия выгоды для Заказчика
 - ✓ четкое понимание целей и их достижимости
 - ✓ зрелость процессов, выводимых на аутсорсинг
 - ✓ разумный выбор Аутсорсера
 - ✓ контроль Аутсорсера

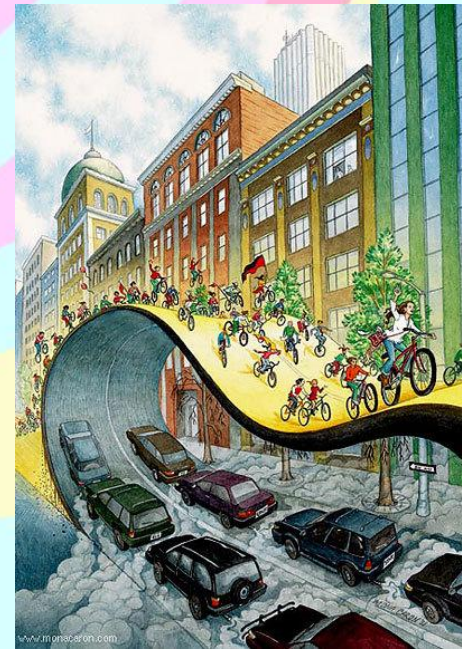
- ❑ Условия выгоды для Аутсорсера
 - ✓ высокая эффективность собственных бизнес-процессов
 - ✓ большое количество клиентов (5-10)

- ❑ Наш опыт - стоимость обслуживания 1-ого рабочего места на рынке аутсорсинга в 2 раза выше затрат на поддержку собственными силами



Мотивы реструктуризации ИТ

- Кризис как толчок к сокращению затрат
- Готовность инфраструктуры
- Готовность пользователей
- Готовность процессов



Три дороги



аутсорсинг

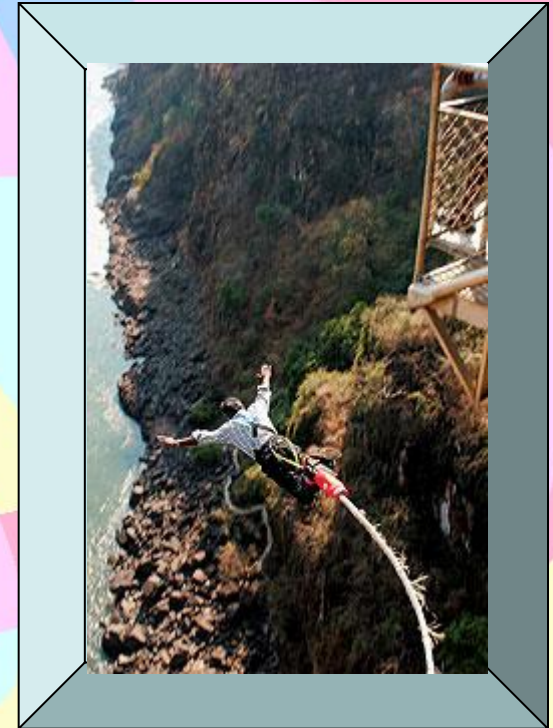
«дошка»

инсорсинг

Варианты перехода на аутсорсинг



Сразу



Через инсорсинг

Что мы делали

- ✓ Подготовительная работа с руководством и сотрудниками предприятий. Создание общей нормативной базы.
- ✓ Аудит ИТ предприятий
- ✓ Разработка и согласование каталога услуг
- ✓ Разработка и согласование SLA
- ✓ Определение и согласование стоимости услуг
- ✓ Подготовка и согласование договоров
- ✓ Заключение договоров
- ✓ Создание Комитетов по ИТ на обслуживаемых предприятиях
- ✓ Постоянный контроль взаимодействия: первое время Комитеты по ИТ собирались 1 раз в 2 недели.



Оценка результатов проектов

	Сокращение численности	Экономия затрат за 1-ый год работы службы в %	Удовлетворенность пользователей (0-10)
Площадка 1	30%	15,4%	9,5
Площадка 2	15%	15,1%	9.4
Площадка 3	25%	17,7%	8,5

Как мы боролись с рисками

- ❑ Критическое ухудшение качества поддержки
 - ❑ Потеря квалифицированного персонала
 - ❑ Рост затрат на ИТ
 - ❑ Угрозы информационной безопасности
 - ❑ Потеря управляемости ИТ
 - ❑ Потеря гибкости
- ✓ Качество поддержки улучшилось
 - ✓ Уволился 1 сотрудник
 - ✓ Затраты сократились
 - ✓ Используется внутренняя сеть VPN. Инцидентов не было.
 - ✓ Комитеты по ИТ и контроль со стороны корпоративного центра
 - ✓ Не отмечается



Дальнейшая оптимизация ИТ

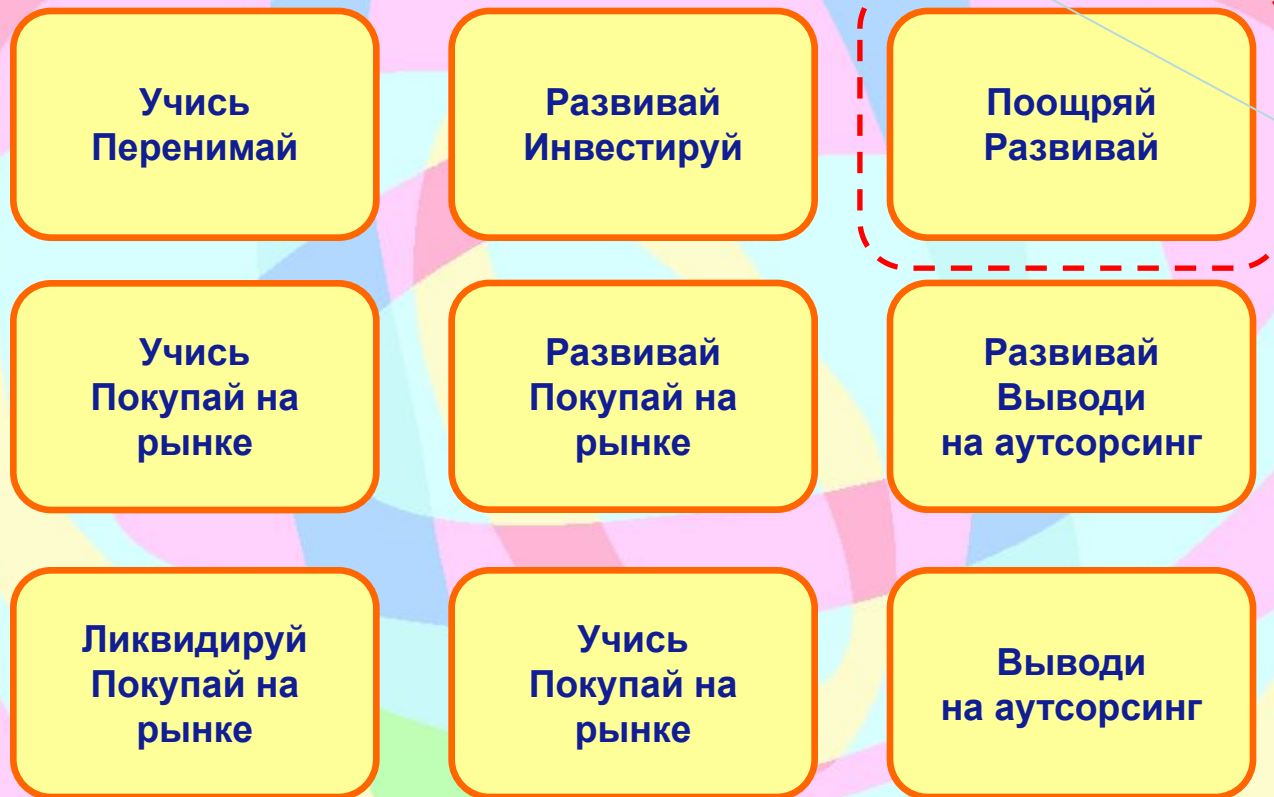
Варианты:

- **Создание дочерней структуры СРШ**
- **Полный вывод ИТ во внешнюю структуру**
- **Частичный вывод ИТ во внешнюю структуру**
- **Создание центров компетенции**

	Плюсы	Минусы	Возможности	Риски
Создание центров компетенции в существующей структуре	Повышение эффективности. Сокращение персонала. Сокращение затрат	Несвоевременность выполнения заявок. Разные временные пояса	Расширение временного диапазона обслуживания	Сложность в расстановке приоритетов
Создание дочерней структуры	Выделение непрофильного бизнеса	Затраты на сервисные функции Коммерциализация ИТ	Балансировка загрузки ИТ за счет внешних заказов	Убыточность компании
Полный вывод ИТ на аутсорсинг	Сокращение численности	Рост затрат	Сокращение затрат при сокращении объема услуг	Ухудшение качества ИТ. Сокращение количества стратегических проектов. Потеря оперативности.
Частичный вывод ИТ на аутсорсинг	Сокращение численности	Рост затрат	Сокращение затрат при сокращении объема услуг	Ухудшение качества ИТ

Матрица аутсорсинга

Стратегическая важность



АСУ ТП

Уровень внутренних компетенций



?

**СПАСИБО
ЗА ВНИМАНИЕ**