

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

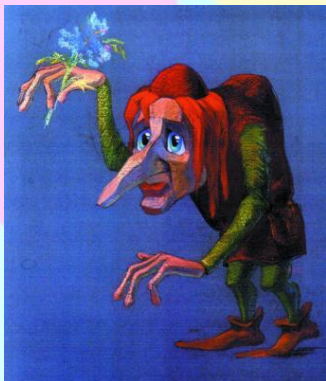
## Аутсорсинг



□ 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.**

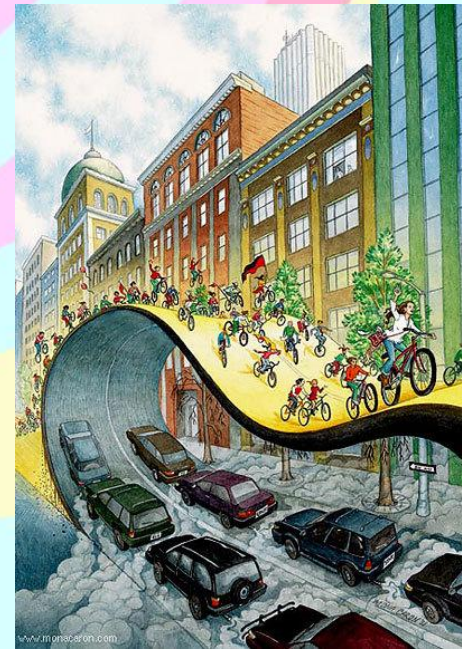
# Стоимость аутсорсинга

- ❑ 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

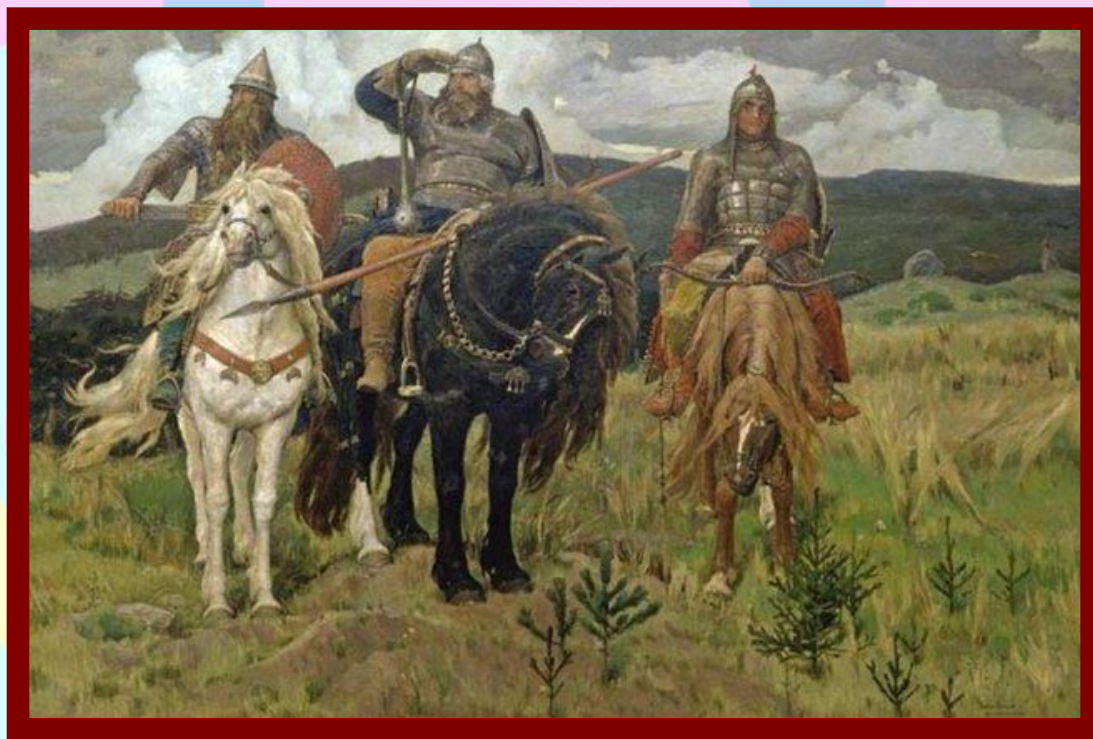


# Мотивы реструктуризации ИТ

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



# Три дороги



аутсорсинг

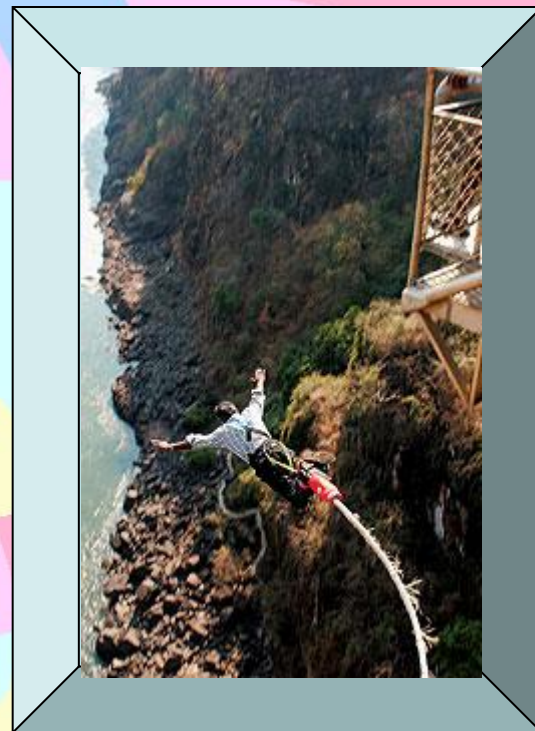
«дошка»

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