ОАО "Мосэнерго" переходит на процессную модель управления ИТ

Мировой финансовый и экономический кризис заставил многие энергетические предприятия по-иному взглянуть на эффективность своей деятельности и пересмотреть приоритеты в организационной, технической и финансовой политике своих компаний. Их суть сегодня — в максимальной ответственности за принимаемые решения.

Не осталось в стороне от этого процесса и ОАО "Мосэнерго". Здесь ищут ответы на многие "почему". Почему производительность труда на генерирующих станциях в пять-шесть раз ниже, чем на немецких? Почему строительство новых мощностей компании обходится дороже, чем в Европе, а при ремонте оборудования ставка делается на хозспособ, а не на сервисные договоры? Почему КПД станций и, соответственно, показатели потребления топлива на предприятии существенно хуже, чем на лучших европейских станциях?

Перестройка политики управления компанией в полной мере коснулась и области информационных технологий.

Точки отсчета и перспективы

До середины 2008 года в ОАО "Мосэнерго" ИТ-поддержку обеспечивал собственный филиал – Информационно-вычислительный центр (ИВЦ) с численностью 250 человек. Функционирование центра было сопряжено с постоянным увеличением расходов на содержание и развитие ИТ, причем это не сопровождалось повышением качества оказания соответствующих услуг и увеличением уровня автоматизации. В результате накапливалась неудовлетворенность бизнес-подразделений компании качеством ИТ-обслуживания. А бессистемность затрат и практически нулевая отдача от инвестиций в ИТ-проекты вызывали недовольство и акционеров.

Проведенный летом 2008 года аудит затрат на ИТ и анализ существовавшей организации управления информационными технологиями на предприятии показал, что при всей внешней стройности и функциональной достаточности текущей ИТ-структуры, она является неповоротливым, непрозрачным и весьма затратным механизмом. Это позволило отказаться от многих бессмысленных и неэффективных трат, что, в свою очередь, дало значительный экономический эффект уже до конца 2008 года. Реструктуризация модели ИТ-поддержки также позволила увеличить годовую экономию и спланировать дальнейшее снижение затрат на ИТ-поддержку основного бизнеса в 2009 году.

Лежащие на поверхности причины низкого качества процессов управления ИТ – такие как забюрократизированность процедур обработки заявок на ИТ-услуги, единственная "точка входа" для обращений пользователей в лице директора по ИТ, отсутствие адресной ответственности и единой системы критериев оценки работы ИТ-подразделений – являлись следствием более глубоких проблем, заключавшихся в недостаточной адаптивности организационной структуры и бизнес-процессов в ИТ и отсутствии концепции перспективного развития информационных технологий на предприятии, которые перестали соответствовать сформировавшимся потребностям компании в ИТ-услугах. В связи с этим руководством предприятия была принята программа реструктуризации модели ИТ-поддержки пользователей "Мосэнерго".

Новая модель управления ИТ должна была решить следующие задачи:

- улучшить качество предоставляемых ИТ-сервисов;
- обеспечить прозрачность и контролируемость ИТ-бюджета (параллельно с оптимизацией затрат по сопровождению информационных систем);
- сохранить гарантированное качество услуг для поддержания непрерывности бизнеса во время переходного периода;
- удержать полный контроль над предоставлением услуг;
- повысить уровень автоматизации бизнес-процессов.

Итак, задачи были поставлены. Далее встал вопрос: какие ресурсы необходимо привлечь для их решения? В силу перечисленных выше причин вариант обойтись собственными силами, имеющимися в распоряжении ИВЦ, был отклонен и было принято решение о преобразовании модели IT-поддержки ОАО "Мосэнерго" из инсорсинговой (ориентированной на использование внутренних ресурсов) в смешанную.

Именно смешанная модель наиболее соответствует решению задачи оптимизации ИТ-структуры компании и дает возможность наряду с передачей внешним подрядчикам непрофильных (технических) функций осуществлять четкий контроль над всеми процессами в сфере ИТ, создать и развить сильный центр экспертизы, выработать необходимые методологии.

Следует отметить, что несмотря на очевидные преимущества ИТ-аутсорсинга в "Мосэнерго" пришлось решать множество сопутствующих проблем, без чего нельзя было начинать проект. Как получить ощутимые выгоды от передачи ИТ на аутсорсинг, но при этом максимально снизить риск того, что компания-аутсорсер не сможет разобраться в специфике предприятия уровня ОАО "Мосэнерго"? Как обеспечить перевод пользователей на обслуживание во внешнюю структуру, не нанося ущерба текущей деятельности? Как обеспечить сохранность "уникальных" знаний, которыми владеют "незаменимые" специалисты? И так далее, и так далее.

Минимизация этих рисков была произведена на подготовительном этапе. В этот период была отстроена процессная модель предоставления ИТ-сервисов и сформирована высокопрофессиональная служба поддержки пользователей, вооруженная соответствующим ИТ-инструментарием. Внедрена система управления ИТ-инфраструктурой, соответствующая мировым стандартам ITSM (управление инцидентами и оказанием услуг поддержки пользователей, проблемами, конфигурациями, изменениями) на платформе HP Open View.

Было подготовлено и адаптировано под текущую ситуацию в ОАО "Мосэнерго" соглашение об уровне услуг (Service Level Agreement – SLA). Вместе с тем определено, что активы, на базе которых будут оказываться услуги, должны принадлежать ОАО "Мосэнерго", что обеспечит при необходимости более легкий переход на услуги другого аутсорсера. При этом критические для производства задачи остались в ведении собственного персонала.

Был утвержден сетевой график проекта, создана рабочая группа, разработана мотивационная модель для персонала, привлекаемого к проекту. Одновременно были решены вопросы трудоустройства специалистов, высвобождаемых в ходе реформы.

И главное, что обеспечило успех проекта, – были найдены конкретные люди, обладающие достаточным профессионализмом и знанием требований современного подхода к управлению ИТ, знанием специфики работы ОАО "Мосэнерго" и желанием реализовать данный проект.

Что уже реализовано

На первом этапе реформы ИТ-структуры на аутсосинг были переданы задачи по технической поддержке пользователей, выполняемые ранее четырьмя отделами общей численностью 82 человека. При этом в отделах высвобождено 70 человек. В чистом виде экономия затрат по данному направлению составила 30 %.

В результате передачи сервисов на обслуживание внешним компаниям была организована поддержка рабочих мест 3 448 пользователей, включающая сопровождение аппаратной части (комплекса рабочих станций, комплекса периферийного оборудования, СКС в части возможных добавлений новых рабочих мест); сопровождение программного обеспечения (операционных систем, системного и прикладного программного обеспечения); регламентные работы (обслуживание телекоммуникационных узлов на филиалах); стандартную замену расходных материалов. Также на аутсорсинг было выведено системное администрирование баз данных под управлением ПО Oracle.

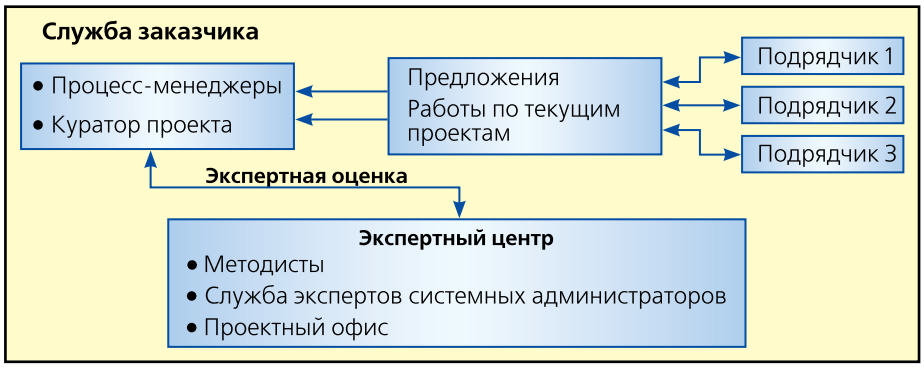

Схема взаимодействия ОАО "Мосэнерго" с подрядчиками

В целом сегодня можно уже говорить о положительных результатах. Во-первых, четко отработана схема взаимодействия ОАО "Мосэнерго" с организациями, предоставляющими услуги ИТ-аутсорсинга. Во-вторых, служба заказчика стала единой точкой входа для всех задач. Контроль и учет работы подрядчиков проводится службой заказчика с привлечением экспертного центра.

Преимущества – для всей компании

Плоды от реализации первого этапа проекта оказались ощутимыми для всего ОАО "Мосэнерго". Высвободились ресурсы на развитие ИТ за счет снижения затрат на содержание персонала. Появилась возможность нивелирования влияния пиковых потребностей и оказания технической поддержки в режиме 24 часа 7 дней в неделю. Оптимизирован уровень загрузки собственных высококвалифицированных специалистов с учетом их квалификации, требуемой для работы в необходимом режиме. Достигнута объективная оценка затрат на ИТ-услуги, касающиеся поддержки непрерывности бизнес-процессов, сохранения специфических знаний ИТ ОАО

"Мосэнерго" и возможности доступа к новым знаниям с использованием опыта компании-аутсорсера.

Что ожидает предприятие от проекта в перспективе?

Согласно расчетным данным, построение новой модели ИТ положительным образом скажется на динамике общих затрат на ИТ-услуги. Их рост не только остановится, но и наметится тенденция к снижению.

Анализ показывает значительное снижение в будущем расходов на содержание ИТ-персонала, сокращение и дальнейшую стабилизацию затрат на техническую поддержку пользователей, а также незначительный рост затрат на сопровождение ИСУ, что связано с внедрением новых информационных систем.

Будущее – за устойчивой целевой моделью ИТ

Для получения целостной и непротиворечивой, а значит устойчивой, целевой модели ИТ необходимо уделять равнозначное внимание всем аспектам развития ИТ-инфраструктуры предприятия. Реформированию должны быть подвергнуты как управление и организация ИТ, так и подходы и компонентное наполнение карты информационных систем. И первое, и второе неминуемо должно отражаться в соответствующем, ни в коем случае не запаздывающем, развитии ИТ-инфраструктуры. В то же время избыточное внимание к любому из направлений развития приводит к неизбежному (и неоправданному) росту затрат в других. Таким образом, реформа управления ИТ предполагает совокупные и взаимоучитывающие изменения.

Целевая модель управления ИТ ОАО "Мосэнерго" – это процессная модель, на которую планируется осуществить постепенный переход существующей в настоящее время функционально–линейной модели. Это позволит сделать управление и развитие информационными технологиями управляемым процессом за счет их четкой формализации и введения единой системы критериев оценки; уменьшит степень "бюрократизации" при выстраивании ИТ-процессов благодаря введению института "менеджера процесса", целиком и полностью отвечающего за его реализацию; даст возможность минимизировать риск зависимости от отдельного "уникального" специалиста за счет разделения процессов на типовые операции и разделения обязанностей; будет способствовать оптимизации затрат на содержание ИТ-персонала.

Целевая модель оказания ИТ-услуг базируется на использовании лучших мировых практик и предполагает реализацию принципа "единой точки входа" по любым проблемам, возникающим у пользователей ИТ. Им предоставляется возможность оперативно получать исчерпывающую информацию о том, на какой стадии находится реализация заявки, об ожидаемых сроках завершения работ, о координатах менеджера, непосредственно несущего ответственность за реализацию заявки.

Мировой опыт убеждает, что сделать управление качеством и эффективностью оказанием услуг управляемым процессом – это реальность, так же, как и вынесение ряда услуг на аутсорсинг, поскольку механизмы управления, использующиеся в целевой модели, позволят эффективно управлять качеством услуг, переданных на реализацию сторонним организациям.

Валентин Грязнов,
директор по ИТ, ОАО "Мосэнерго"

Четвертая всероссийская научно-практическая конференция по имитационному моделированию и его применению в науке и промышленности

«Имитационное моделирование. Теория и практика» ИММОД-2009

состоится 21—23 октября 2009 года
в Санкт-Петербурге

Организаторы конференции: ОАО «Центр технологии судостроения и судоремонта» (Санкт-Петербург), Институт информатики и автоматизации РАН (Санкт-Петербург)

Генеральный спонсор конференции — компания XJ Technologies (Санкт-Петербург)

Спонсор конференции — Комитет по науке и высшей школе Администрации Санкт-Петербурга

Цель конференции — распространение методов и средств имитационного моделирования для решения научных и практических задач, активизация творческой деятельности и укрепление научно-производственного потенциала РФ.

Информационную поддержку конференции осуществляют:
- ООО «Элина-Компьютер» (Казань);
- компания XJ Technologies (Санкт-Петербург);
- журнал «Судостроение» (Санкт-Петербург);
- журнал «Rational Enterprise Management» (Санкт-Петербург).

Научная программа конференции включает следующие тематические направления:
- теоретические основы и методология имитационного моделирования;
- методы оценивания качества моделей;
- методы и системы распределенного моделирования;
- моделирование глобальных процессов;
- средства автоматизации и визуализации имитационного моделирования;
- практическое применение моделирования и инструментальных средств автоматизации моделирования, принятие решений по результатам моделирования;
- имитационное моделирование в обучении и образовании.

Оргкомитет конференции ИММОД-2009: ОАО «Центр технологии судостроения и судоремонта»
Россия, 198095, Санкт-Петербург, Промышленная ул., д. 7
E-mail: immod2009@crist.ru, www.crist.ru, www.gpss.ru, www.spiiras.nw.ru, www.xjtek.ru