



Опыт организации ИТ-сервисов энергетического сектора Группы Газпром

Технический директор
ООО «АНТ – Информ»
Моничев А.В.

Структура компаний энергетического сектора ОАО «Газпром»

ОАО «Газпром»

ЭЛЕКТРО- и ТЕПЛОЭНЕРГЕТИКА

ГАЗПРОМ ЭНЕРГОХОЛДИНГ

Обеспечение эффективной системы управления по единым корпоративным стандартам. Стратегия развития энергетического сектора Группы Газпром (поставки топлива, маркетинг электрической и тепловой энергии, создание новых генерирующих мощностей и т. д.). Консолидация энергоактивов.

ТГК-1

третья по величине установленной мощности ТГК в РФ (56 электростанций), осуществляет деятельность на Северо-Западе России

МОСЭНЕРГО

Основной производитель электрической и тепловой энергии для Московского региона, 15 электростанций в Москве и Подмосковье

ОГК-2

Псковская ГРЭС
Ставропольская ГРЭС
Троицкая ГРЭС
Серовская ГРЭС
Сургутская ГРЭС-1

ОГК-6

Рязанская ГРЭС
Новочеркасская ГРЭС
Киришская ГРЭС
Красноярская ГРЭС
Череповецкая ГРЭС-1

ГАЗПРОМЭНЕРГО (сетевая компания)

управление 16 000 объектами энергетики газодобывающих и газотранспортных обществ Группы «Газпром» в 43-х субъектах РФ.

МЕЖРЕГИОНЭНЕРГОСБЫТ (сбытовая компания)

обеспечение более 85% объемов электропотребления предприятий Группы Газпром и Газпром нефть в 34 регионах РФ и около 50% объемов электропотребления предприятий Сибур Холдинг

МЕЖРЕГИОНТЕПЛОЭНЕРГО (производство и сбыт)

производство и передача тепловой энергии и горячего водоснабжения, инвестиционные теплоэнергетические проекты в 21 субъекте РФ. В составе холдинга - 25 тепловых региональных компаний

Оптимизация деятельности по приобретению электроэнергии на ОРЭ и ее поставке предприятиям Группы Газпром

Цели и задачи проекта «Аутсорсинг ИТ»

Цели проекта:

- Оптимизация функционирования компаний энергетического сектора за счет сосредоточения усилий на ведении основной деятельности и обеспечения экономической эффективности использования услуг по информационно – технологическому обеспечению
- Создание и реализация целевой бизнес-модели ИТ-аутсорсинга
- Унификация механизмов управления энергетическими компаниями через реализацию стратегии информатизации Газпром

Задачи:

- Оптимизация TCO (Total Cost of Ownership) ИТ-инфраструктуры;
- Оптимизация использования персонала;
- Контроль удовлетворенности (Customer Satisfaction);
- Экспансия на внешний рынок.

Традиционные Риски Аутсорсинга

*... или Заказчик всегда боится **потерь**:*

- «проверенного» персонала;
- компетенций и экспертизы;
- качества обслуживания;
- снижения управляемости услугами;
- в области информационной безопасности
- управления затратами

*Гарантии уменьшения рисков **потерь** в:*

- квалификации управленческой проектной команды;
- тесной кооперации со Службами заказчиков;
- знании персоналом отраслевой специфики;
- наличии отработанных механизмов обеспечения Аутсорсинга;
- правильной мотивации персонала (удержание, развитие)
- прозрачность формирования стоимости и содержания услуг

Проблемы реализации проекта Аутсорсинга

... и опыт – сын ошибок трудных

- Изменение отношения к работе (психология персонала);
- Формализация взаимоотношений со службами заказчика;
- Отсутствие наработок (документы, регламенты, услуги, SLA);
- Необходимость разработки SLA и Каталога Услуг;
- Рост требований к качеству услуг;
- Отсутствие готовой ценовой модели формирования услуг.

... и

- Все остальные характерные для Start Up-а проблемы

Сфера ответственности ИТ-подразделений

- Автоматизированные системы управления предприятием (АСУП), прикладное и системное программного обеспечения, бизнес-приложения.
- Компьютерная и копировально-множительная техника.
- Сетевая инфраструктура и сервисы.
- Системы связи (в том числе диспетчерской, громкоговорящей, высокочастотной, радио- и мобильной), телекоммуникационное и каналобразующее оборудование.
- Системы обмена телеметрической информацией (СОТИ) (в том числе оперативных информационных комплексов (ОИК), автоматизированных систем диспетчерского управления (АСДУ)), систем диспетчерско-технологического управления (СДТУ).
- Автоматизированные системы коммерческого учёта (тепла, газа, воды, электроэнергии).
- Системы сбора, хранения, обработки, передачи и отображения информации автоматизированных систем управления технологическими процессами (АСУ ТП), в т.ч. информационно – вычислительных комплексов и SCADA – систем в части обмена информацией с АСУП.

«АНТ-Информ»: отраслевой интегратор

- Системная интеграция (высокотехнологические ИТ решения);
- Аутсорсинг (ИТ-сервисов, БУ/НУ/ЗП);
- Отраслевые решения для электро- и теплоэнергетики;

Ключевая отраслевая экспертиза в газовой отрасли, электро- и теплоэнергетике:

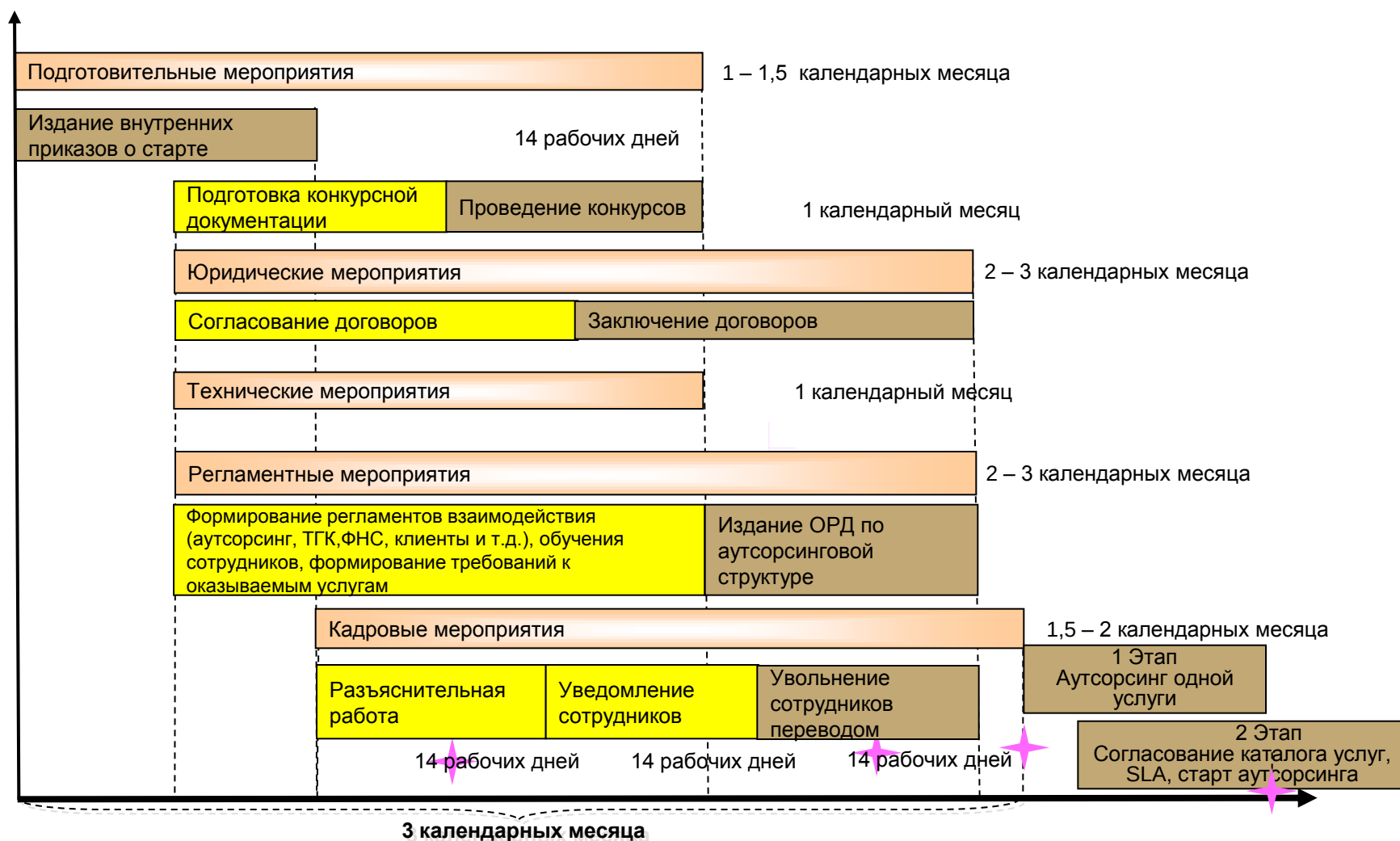
- Реализация уникальных территориально-распределенных проектов по построению комплексных систем автоматизации – от АСУ ТП, MES до ERP, DSS;
- Проектирование, капитальное строительство, монтаж оборудования;
- Консалтинг (управленческий консалтинг, HR-консалтинг, тарифообразование);
- Услуги в области энергосбережения и повышения энергоэффективности
- Сопровождение ИС АСУ ФХД в МРГ (50 РКГ) и ГПРГ (200 ГРО)
- Сервисное обслуживание АСКУГ

Региональное присутствие ООО «АНТ-Информ»

- Региональное присутствие обособленных подразделений, филиалов, дочерних и зависимых обществ в **20** регионах РФ.



Аутсорсинг в «живую»: business case (ОГК-2 / ОГК-6). Подготовка к работе (планы и надежды)



Аутсорсинг в «живую»: business case (ОГК-2 / ОГК-6).

Проблемы:

- Ограничения по обязательствам сохранения финансовых и трудовых условий работы переведенных сотрудников
- Ресурсная модель ценообразования не прозрачна и не управляема
- Ограничение по верхней стоимости контракта со стороны заказчика не позволяет договориться о требуемом уровне SLA по услугам, т.к. существует вероятность существенного удорожания контракта
- Объем «дополнительных» услуг не привязан к тарифам и трудоемкости, не определен их объем в первоначальной стоимости контракта.
- Отсутствует договоренность об ограничениях на количество заявок на изменение и объем их за период.
- Нет прямой привязки качества услуг к их стоимости, не определены «штрафные» санкции по критически важным сервисам
- Критерием для пересмотра объема и стоимости договора определено изменение количества КЕ, однако описания типов КЕ не согласованы

У Заказчика отсутствует уверенность в управляемости качеством и стоимостью услуг!

Требуется опытно – промышленная эксплуатация модели!

Аутсорсинг в «живую»: business case (ОГК-2 / ОГК-6). Реалии жизни

2010

Разработка
функционально-
ролевого справочника

Формирование каталога услуг

Формирование расчетно-технологических карт

Формирование соглашения об уровне
услуг (SLA)

Согласование каталога услуг и SLA с
Заказчиками

Создание единого Service Desk

Текущее
местоположение

Опытная эксплуатация оказания услуг
на основе согласованных каталога
услуг и SLA

Согласование и
заключение 3-х летних
договоров

Январь

Февраль

Март

Апрель

Май

Июнь

Июль

Август

Сентябрь

Октябрь

Ноябрь

Декабрь

Механизмы поддержки аутсорсинга

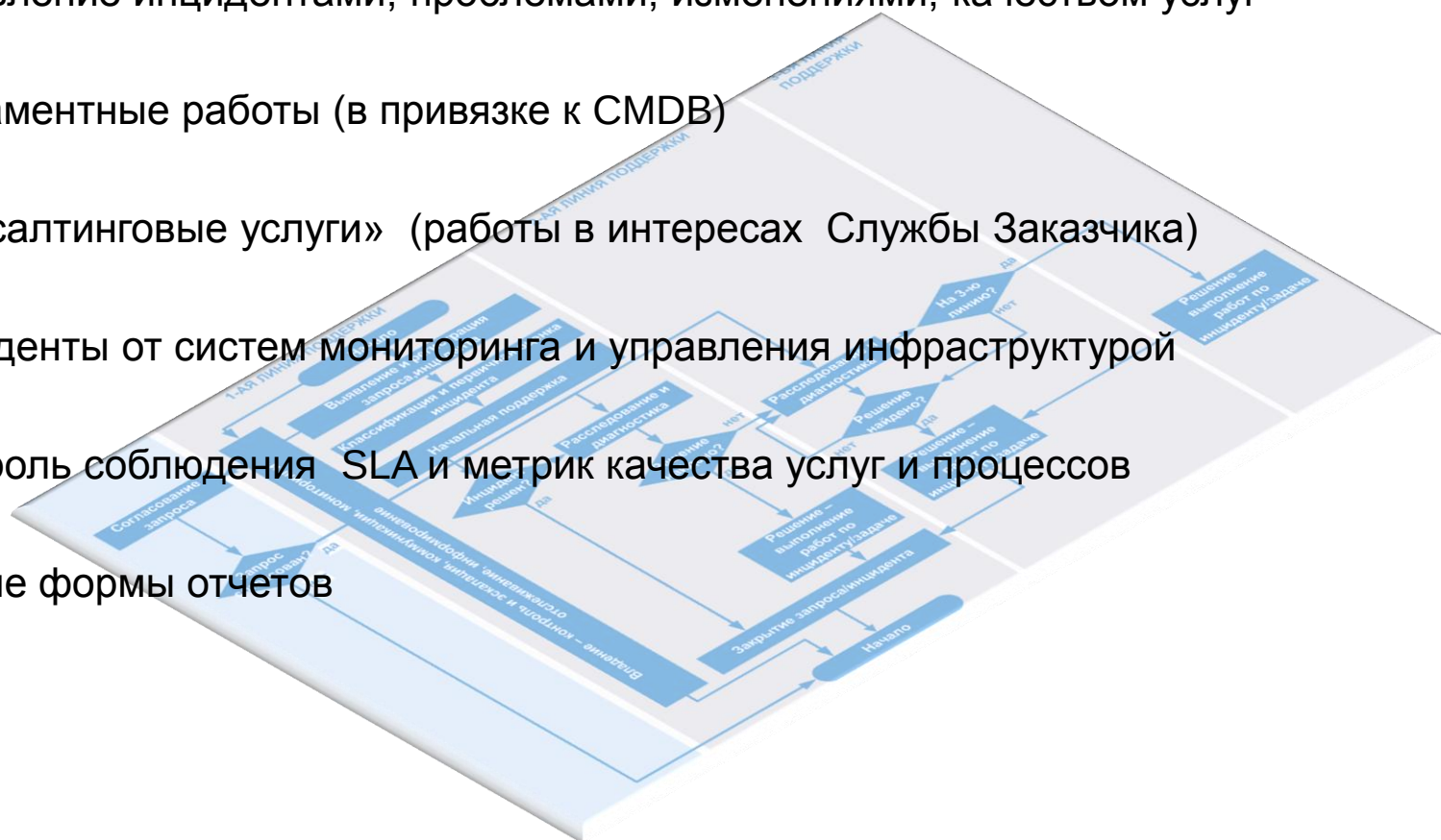
- Единая Круглосуточная Дежурная служба на все регионы;
- Единый центр консолидации всех сервисных обращений – Service Desk (BMC Remedy);
- Унифицированный Каталог ИТ услуг, структурирующий работу с заказчиками;
- Система интегральных отчетов по всем ключевым параметрам процесса оказания услуг.



Механизмы поддержки аутсорсинга

Единый центр консолидации всех сервисных обращений

- Управление инцидентами, проблемами, изменениями, качеством услуг
- Регламентные работы (в привязке к CMDB)
- «Консалтинговые услуги» (работы в интересах Службы Заказчика)
- Инциденты от систем мониторинга и управления инфраструктурой
- Контроль соблюдения SLA и метрик качества услуг и процессов
- Любые формы отчетов

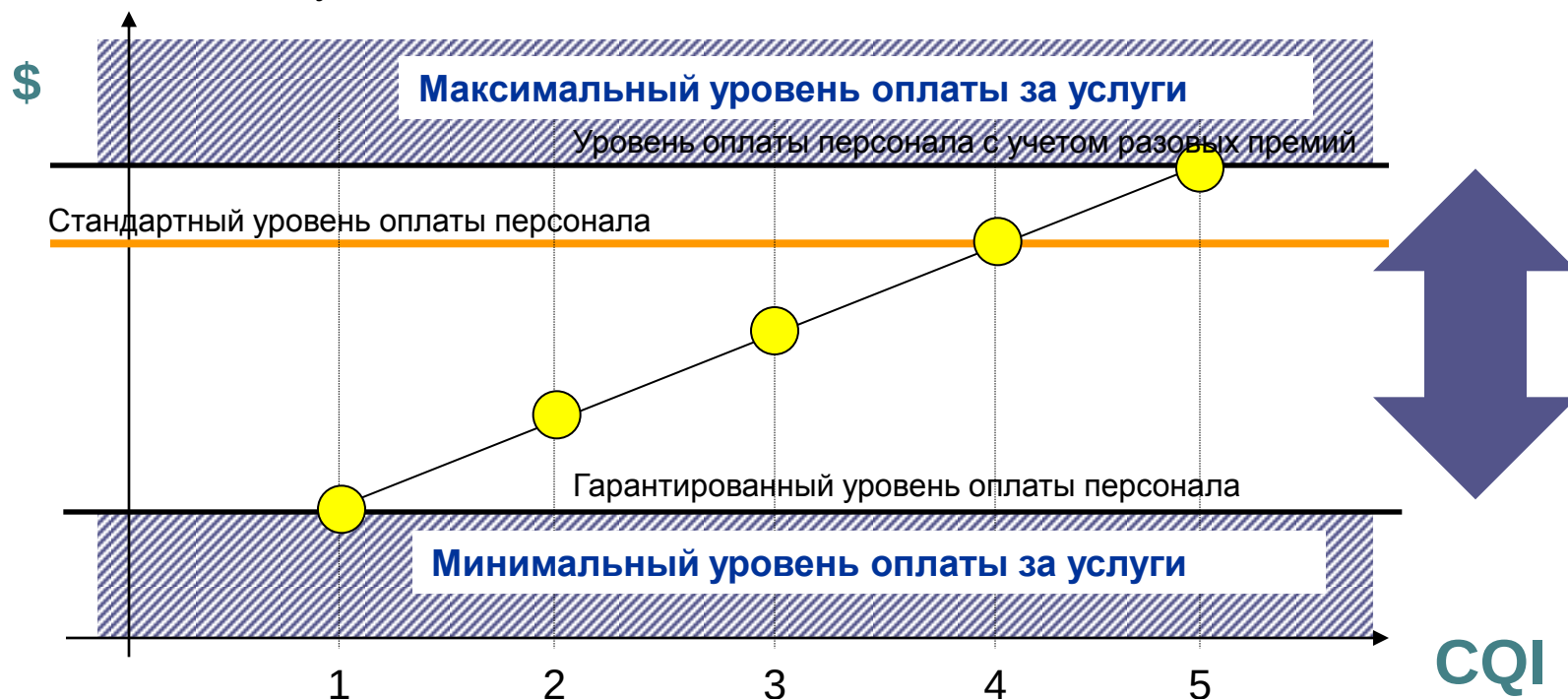


Ключевые аспекты модели ценообразования при аутсорсинге

- Создание механизма ценообразования ИТ-услуг, понятного Заказчику и вызывающего его доверие;
- Создание прозрачной связи между ресурсами, входящими в состав услуги, и стоимостью услуги;
- Переход от модели оплаты за ресурсы к модели оплаты за услуги, оставаясь в рамках определенного бюджета Заказчика
- Создание связи стоимости услуги с объемом ее потребления через определение ключевых факторов стоимости услуги (единиц количественного измерения объема заказа) и тарифов
- Предоставление Заказчику возможности управлять ИТ-бюджетом за счет:
 - управления объемом заказа услуг
 - управления уровнем обслуживания
 - управление эффективностью деятельности подрядчика
- Создание простого и прозрачного механизма планирования бюджета Сервисной компании

Модель оплаты сервиса с привязкой к фактическому уровню обслуживания

- Ввести составной показатель качества услуг – CQI (от 1 до 5 баллов).
- Ежемесячно подписывать совместный протокол, фиксирующий оценку качества услуг и рассчитывать CQI.
- При подписании акта приемки услуг фактическую стоимость услуг вычислять с учетом CQI.



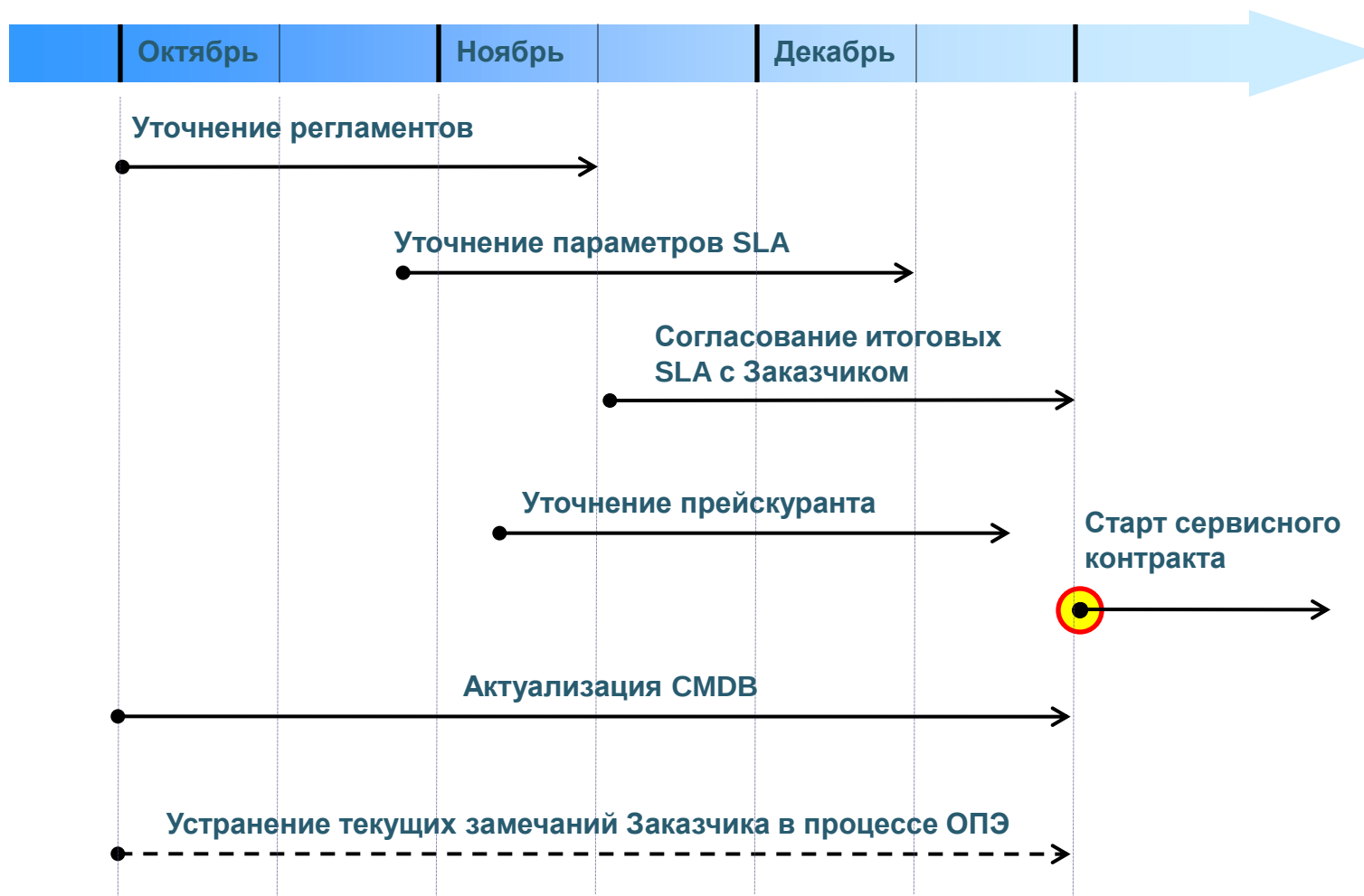
Модель оплаты сервиса с привязкой к фактическому уровню обслуживания

CQI – составной показатель качества услуг

$$CQI = (1,7*QI1 + 1,1*QI2 + 1,2*QI3 + 0,5*QI4 + 0,5*QI6) / 5$$

Показатели, входящие в CQI	Шкала измерения				
	1	2	3	4	5
QI1: % выполненных в срок обращений	< 80%	80% - 90%	90% - 95%	95%-98%	> 98,0%
QI2: Просрочка решения обращений / Согласованное время решения обращений	> 150%	150% - 100%	100% - 50%	50% - 25%	< 25%
QI3: Оценка удовлетворенности пользователей	< 3	3,0 – 3,7	3,7 – 4,4	4,4 – 4,9	>4,9
QI4: Сервисная культура	Персонал демонстрирует пренебрежение к проблемам пользователя	Персонал равнодушен к проблемам пользователя	Персонал внимателен к проблемам пользователя, но не выходит за рамки инструкций	Персонал нацелен на решение проблем пользователя	Действия персонала превосходят ожидания пользователя
QI5: Развитие сервиса	Совместный план по развитию сервиса выполнен < чем на 20%	Совместный план по развитию сервиса выполнен на 20% - 40%	Совместный план по развитию сервиса выполнен на 40% - 60%	Совместный план по развитию сервиса выполнен на 60% - 80%	Совместный план по развитию сервиса выполнен на 80% - 100%

Аутсорсинг в «живую»: business case (ОГК-2/6). Опытно – промышленная эксплуатация



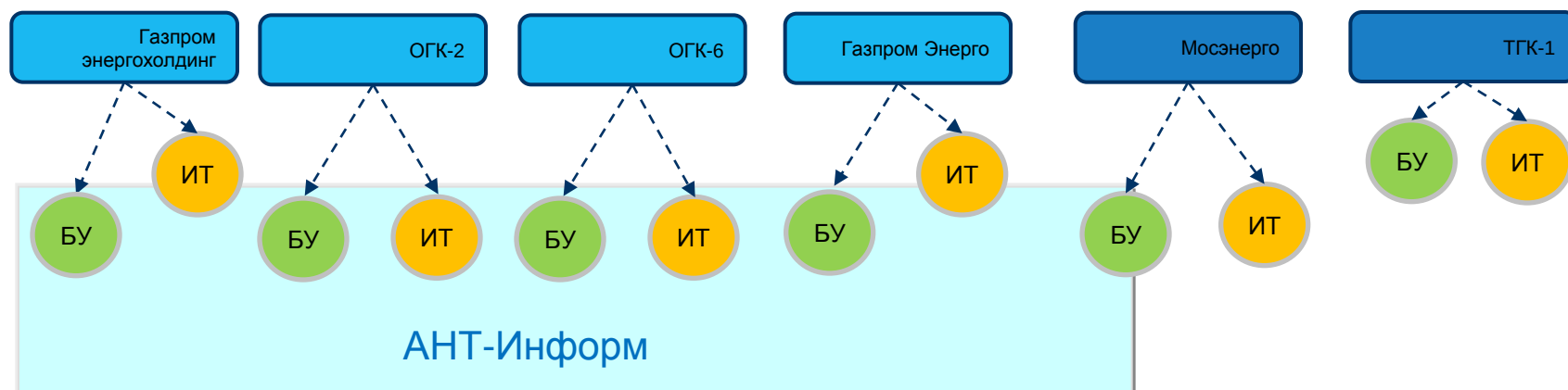
Проект Аутсорсинг ОГК-2 / ОГК-6. Цифры

- Количество сотрудников в обслуживаемых компаниях
(количество пользователей услугами) **23 000 чел.**
- Количество обслуживаемых АРМ
(оснащенных приложениями на платформах Oracle EBS, SAP, 1C) **6 300 шт.**
- Количество обслуживаемого сетевого,
телекоммуникационного оборудования и средств связи **450 ед.**
- Количество обслуживаемых точек коммерческого учета **более 700 шт.**
- Количество измеряемых параметров систем телеметрии **более 10 000 ед.**
- Количество обрабатываемых запросов на обслуживание
ежемесячно **4 500 шт.**
- Количество выведенного ИТ – персонала **397 чел.**

Аутсорсинг в «живую»: ИТОГИ

- Сохранена основная часть ИТ – персонала – основные компетенции
- Сохранено качество услуг, оказываемых заказчикам
- Отсутствуют факты технологических нарушений по вине сервисной компании
- Разработаны регламенты взаимодействия, границы раздела оборудования, ролевые инструкции, регламенты управления обращениями, изменениями, качеством услуг
- Проведены все мероприятия по соблюдению требований ПТЭ И ПТБ
- Стоимость услуг для заказчиков не увеличилась
- Затраты на построение и согласование аутсорсинговой модели взаимодействия, включая приобретение системы Service Desk, перенесены «на плечи» аутсорсера.
- Перечень услуг разделен на Сервисные (привязанные к SLA) и Консалтинговые (документы для Служб Заказчика)
- Сформирован каталог услуг, согласован SLA к нему, оба внесены в Service Desk
- Определена модель оплаты сервиса с привязкой к качеству обслуживания
- Соблюдены требования по информационной безопасности

Тиражирование бизнес модели



При реализации данного проекта для других компаний накопленный опыт позволит:

- Оптимизировать срок реализации проекта (за счет отсутствия аутстаффинговой промежуточной стадии);
- Оптимизировать персонал без потери компетенций;
- Опереться на отлаженные механизмы оказания услуг;
- Минимизировать объем инвестиций аутсорсера для нового заказчика;
- Передать на аутсорсинг функции по наименьшей стоимости для заказчика.

Спасибо за внимание!

Технический директор
ООО «АНТ – Информ»
Моничев А.В.

