



ТОЛЬЯТТИКАУЧУК. История успеха.

Внедрение процесса Управления Инцидентами. Подготовка к выводу в аутсорсинг



«С 1 апреля 2009 на базе подразделений ИТ, связи и КИП Тольяттикаучук создана Тольяттинская региональная Дирекция, входящая в состав независимой сервисной компании "ИТСК", обсуживающей предприятия холдинга СИБУР и ГПН. Вновь образованное подразделение по прежнему предоставляет в том числе и ИТ-услуги заводу, но в новом амплуа – как внешний поставщик и, соответственно, по новым правилам».

ООО "Тольяттикаучук" - одно из крупнейших предприятий нефтехимической промышленности. Завод производит синтетические каучуки и другую химическую продукцию. Основным сырьем для производства СК является продукция предприятий нефтеперерабатывающей промышленности Средней Волги, Башкортостана, Татарстана, Сибирского региона. ООО "Тольяттикаучук" входит в состав ОАО "СИБУР Холдинг".

На территории общей площадью более чем 13 км² расположены 155 цехов, 4 внутренних завода, отдельная телефонная станция, пожарная часть и МСЧ. На заводе работают порядка 7000 рабочих, из которых 120 работают в Управлении информационными технологиями (УИТ). Непосредственными пользователями ПК является 1200 человек, остальные пользуются услугами связи, предоставляемыми специалистами УИТ.



Предприятие Тольяттикаучук имеет ряд индивидуальных особенностей, которые накладывали определенные требования, как к постановке задачи по оптимизации процессов управления ИТ, так и к разрабатываемому решению. Рассмотрим основные особенности.

- **Завод относится к предприятиям с технологическим производством повышенной опасности.** При аварии или возникновении неисправностей в ИТ, связанных с обеспечением технологических процессов, немедленно все силы бросались на их устранение. Часто, менее критичные обращения пользователей в это время не регистрировались в рукописном журнале или откладывались «на потом» и терялись. Большое значение играл человеческий фактор, и, занимаясь «тушением пожаров», не получалось гарантированно предоставлять стабильный уровень и качество поддержки пользователей по вопросам ИТ.
- **Территориальный масштаб предприятия.** Территория завода по площади больше 13 км². Часто, для того чтобы добраться до рабочего места пользователя и устранить неисправность, необходимо использовать служебный транспорт. Поэтому, когда специалист выезжает на территорию завода, ему удобно выполнить сразу несколько заданий, находящихся территориально рядом. Для этого необходимо в каждый момент времени иметь доступ к полному перечню текущих задач.
- **Устаревшая ИТ-инфраструктура.** Большинство неисправностей было связано с устаревшими ИТ-оборудованием и каналами связи. Решением данной проблемы могла бы быть реструктуризация каналов связи и обновление парка ИТ-оборудования. Но для этого нужно обосновать целесообразность инвестиций в данную часть ИТ-инфраструктуры.
- **Неэффективное распределение загрузки.** Основной сложностью на момент начала проекта являлась высокая загруженность специалистов УИТ, причиной которой был дефицит кадров. Поступающие задачи распределялись неформализованным образом. В результате чего происходила излишняя загрузка ключевых специалистов. Возникла необходимость в консолидации Знаний по устраненным неисправностям, что позволило бы равномерно распределять нагрузку и эффективнее использовать ограниченные ресурсы ИТ.



«Мне, как ИТ-директору, необходимо обеспечить стабильную поддержку технологического процесса и других бизнес-процессов завода с помощью ИТ-сервисов, предоставляемых управлением ИТ. Часто бывает так, что один или группа элементов ИТ-инфраструктуры являются причиной возникновения повторяющихся инцидентов. Причем интуитивно понятно, в чем причины наиболее частых неисправностей, но для принятия обоснованных решений нужны точные статистические данные. Для этого необходима объективная система учета работ по устранению неисправностей».

Банников Игорь Аркадьевич,
начальник УИТ Тольяттикаучук



«Управление ИТ в Тольяттикаучук является вспомогательным подразделением. Для обоснования бюджета УИТ, для того, чтобы показать необходимость инвестиций в ИТ необходимо предоставить обоснование, т.е. показать высшему руководству предприятия загруженность УИТ и возможности снижения затрат. А для этого необходимо организовать объективное документирование и учет произведенных работ».

Дмитрий Толокольников, менеджер процесса управления инцидентами, специалист по защите информации, УИТ, Тольяттикаучук

Благодаря глубокому пониманию бизнес-потребностей и организационных особенностей предприятия Тольяттикаучук, а также существующих задач в области управления ИТ, начальником управления ИТ Банниковым И.А. был предложен вариант развития УИТ. На его основе совместно с консультантами ИНЛАЙН ГРУП была разработана долгосрочная стратегия развития ИТ, основанная на практике ITSM. Были выделены пять основных этапов:

1. внедрение процесса Управления инцидентами;
2. внедрение процессов Управления изменениями и конфигурациями;
3. внедрение процесса Управления проблемами;
4. внедрение процесса Управления уровнем сервиса;
5. внедрение процесса Управления финансами ИТ.

В настоящий момент уже завершён 2-ой этап, в рамках которого были внедрены процессы Управления изменениями и конфигурациями. Оценивать результаты 2-го этапа проекта еще рано, но уже сегодня такую оценку можно дать процессу Управления инцидентами.

Учитывая особенности работы и потребности ИТ к моменту начала работ по проекту внедрения процесса Управления инцидентами (INC) Заказчиком были поставлены следующие задачи:

1. создание службы поддержки пользователей (СПП) – единой точки контакта между пользователями и сотрудниками УИТ, основной задачей которой была регистрация и разрешение всех обращений пользователей;
2. консолидация и визуализация в едином окне текущих задач ИТ с установкой приоритета исходя из установленных критериев важности (влияние на технологический процесс, территориальная распределенность);
3. создание объективной системы учета работ для:
 - выявления ключевых неисправностей, создающих наибольший объем работы, с целью устранения их корневых причин;
 - определения загрузки персонала УИТ с целью более равномерного распределения задач;
4. создание общей среды хранения информации по решенным задачам с возможностью их повторного использования при возникновении подобных неисправностей;
5. формирование формы регулярной отчетности по работе УИТ с целью получения возможности реальной оценки эффективности результатов работы УИТ;
6. разработка каталога сервисов, предоставляемых УИТ.

Выбор исполнителя для проведения работ по внедрению проекта в Тольяттикаучук проводился в рамках закрытого тендера. К участникам конкурса был выдвинут ряд требований, в соответствии с которыми компания исполнитель должна была соответствовать следующим критериям:

1. опыт работы с семейством продуктов HP OpenView не менее 6 лет;
2. опытом внедрения HP OpenView Service Desk в крупных организациях;
3. партнерские соглашения с компанией HP;
4. наличие специалистов, прошедших сертификацию по HP OpenView Service Desk;
5. наличие консультантов с успешным опытом внедрения процессов управления ИТ.

По результатам проведенного тендера среди ведущих системных интеграторов на российском рынке была выбрана компания ЗАО «ИНЛАЙН ГРУП».



Как и во многих других сферах деятельности, в IT Service management, есть устоявшееся понятие «ключевые факторы успеха» – это набор условий, выполнение которых необходимо для успешного завершения проекта. Примером могут служить:

- поддержка проекта со стороны руководства;
- постановка целей и контроль их достижения;
- контроль автоматизации в соответствии с требованиями процессов.

Одним из наиболее важных факторов успеха является подбор участников и формирование команды проекта. С одной стороны, в проектную команду должны входить люди, обладающие авторитетом в вопросах ИТ, а с другой стороны - у команды должен быть лидер. Согласно международной практике ведения проектов, управление данным проектом выполнялось на двух уровнях:

- **общее курирование хода проекта** – определение целей проекта, их соответствия стратегии развития ИТ, контроль их достижения. За эти задачи отвечал Руководитель УИТ, Банников Игорь Аркадьевич;
- **непосредственное управление проектом** – организация работы команды, обеспечение ресурсами, разрешение проблемных ситуаций, информирование и организация работ проекта. Эти работы в рамках проекта взял на себя специалист по информационной безопасности, Толокольников Дмитрий. Помимо менеджера проекта он также выполнял обязанности менеджера процесса – ключевой роли процесса INC. Во многом, именно благодаря его работе данный проект был успешно завершен, и процесс INC прижился в УИТ ОАО «Тольяттикаучук».

Внедрение процесса INC с реализацией первичного каталога ИТ-сервисов

В ходе проекта команда исполнителя столкнулась с рядом сложностей. Внедрение проекта будет рассматриваться в двух аспектах: основные сложности, возникшие в ходе реализации проекта и достигнутые результаты.

Сложности внедрения

1. **Отсутствие у специалистов УИТ желания менять сложившийся уклад работы.** Многие специалисты работали на предприятии не один десяток лет и не хотели отказываться от работы «по старой схеме». Специалисты УИТ ожидали, что процесс будет преподнесен «на блюдечке», и не были готовы участвовать в его разработке.
2. **Отсутствие понимания процессного и сервисного подхода.** С одной стороны было неприятие процессного подхода и необходимость подчиняться не только линейному руководителю, но и процессному.

С другой стороны, всю жизнь работая с информационными системами, многим сложно было принять концепцию сервисного подхода. Изменить парадигму мышления, донести выгоды, научить и помочь понять цели и преимущества процессного и сервисного подхода – было наиболее сложной и важной задачей проекта.

Начальником УИТ был предложен план обучения сотрудников основам ITSM подхода. Стоит обратить внимание, что **кроме принятых моделей обучения в области ITSM (семинаров) программа обучения включала в себя нестандартные методы обучения – ITSM-викторины и конкурсы, направленные на разъяснение и повышение популярности подхода ITSM**, что дало ощутимые результаты в области популяризации нового подхода управления ИТ.

Результаты внедрения

В результате внедрения проекта были достигнуты следующие результаты:

1. **Разработан процесс Управления инцидентами.** Была разработана ролевая структура поддержки и сформированы функциональные группы из сотрудников УИТ. Разработаны формальные правила регистрации обращений, их классификации и маршрутизации по функциональным группам, эскалации и документирования. Структура функциональных групп была наложена на оргструктуру таким образом, что руководителями функциональных групп стали либо начальники отделов, либо ведущие специалисты – это позволило более плавно перейти к процессному подходу;
2. **Разработан первичный каталог сервисов.** Были проанализированы поддерживаемые УИТ ИТ-системы и на их основе сформирован каталог сервисов, предоставляемых УИТ. По каждому сервису были выделены три уровня его предоставления, распределенные между существующими бизнес-подразделениями;
3. **Автоматизирован процесс Управления инцидентами и каталог сервисов.** В качестве системы автоматизации была выбрана система HP OpenView ServiceDesk 4.5. В нее были заведены все пользователи Тольяттикаучук, которые могли теперь регистрировать обращения в службе поддержки. Также были определены функциональные группы поддержки и настроены правила обработки, маршрутизации, эскалации и оповещения. В систему был импортирован минимальный набор конфигурационных единиц, необходимый для учета работ в привязке к объектам ИТ-инфраструктуры;

В рамках финальной инспекции по результатам тестовой эксплуатации процесса INC стало ясно, что процесс заработал.



«В процессе автоматизации разработанного процесса были применены уникальные технические решения:

Во-первых, элегантное решение для учета работ: были установлены связи между уникальными операциями ИТ специалистов, конфигурационными единицами и ИТ-услугами.

Стандартная конфигурация HP SD не позволяла это реализовать, поэтому были созданы дополнительные связи на уровне объектов системы.

Во-вторых, гибкая автоматизация обработки СЗНО - стало возможным строить workflow-процессы с анализом успешности завершения предыдущих нарядов на работу и использованием нескольких вариантов развития workflow-процесса.»

Андрей Сысуев, консультант департамента ITSM-решений ИН-ЛАЙН ГРУП



«Проект сам по себе очень интересный. Несмотря на то, что практика ITSM за последние 10 лет заняла в России сильные позиции, большая часть проектов проводилась для высокотехнологичных и телекоммуникационных компаний, банков, розничных сетей продаж, управляющих компаний нефтяной и газовой области. ITSM-проект на промышленном предприятии уровня Тольяттикаучук – это не стандартный проект. По своей сути, это своеобразный эксперимент внедрения передовых практик управления в суровой действительности постсоветского предприятия».

Виталий Лашенов, консультант департамента ITSM-решений ИНЛАЙН ГРУП

Появились первые осознанные предложения от участников процесса, которые на практике попробовали, что значит работать по процессу и как важны детали. Основными результатами можно считать общее повышение зрелости процесса и управления ИТ в целом. Пользователи постепенно стали привыкать обращаться через службу поддержки, у многих появилось понимание, что все зарегистрированные обращения обязательно будут выполнены. Появилась первая статистика загрузки УИТ. На основе предложений участников процесса и замечаний пользователей был сформирован план доработки процесса.

Еще одним результатом финальной инспекции, было выявление существующих проблемных мест в работе процесса, на момент начала его эксплуатации:

- трудности с документированием решения нарядов специалистами 2-ой линии. По мнению сотрудников УИТ этот процесс являлся излишним и приводил к пустой трате времени;
- трудности с обучением персонала первой линии поддержки в плане правильного приема заявок. Ситуацию усугубляла постоянная текучка специалистов службы поддержки.

Параллельно внедрению процесса INC в ОАО «Тольяттикаучук», в рамках всего холдинга СИБУР, начался процесс по выделению ИТ-служб дочерних предприятий в единую сервисную компанию. Внедренный процесс INC значительно упростил переход на новую схему работы.

В результате возникло две глобальных задачи, которые могли быть решены с помощью практики ITSM и были поставлены перед заводом:

1. необходимость расчета себестоимости выполняемых работ по поддержке с финансовой точки зрения (себестоимость предоставляемых сервисов);
2. необходимость создания единой формы отчетности предоставления ИТ-сервисов.

Для решения этих задач необходимо было доработать механизм построения отчетности по процессу, разработать механизм учета работ в рамках предоставляемых ИТ-сервисов и расширить существующий каталог сервисов для охвата всех предоставляемых сервисов.

Доработка процесса INC и разработка полноценного Каталога сервисов

Для обеспечения единообразной отчетности о предоставлении ИТ-сервисов в каждой из дочерних организаций, специалистами ОАО «СИБУР Холдинг» были разработаны требования к отчетности и структуре Каталога сервисов. Требования были «спущены» в Дочерние зависимые предприятия холдинга. В результате, в ОАО «Тольяттикаучук» возникла необходимость разработки Каталога сервисов, с одной стороны соответствующего структуре единого каталога ОАО «СИБУР Холдинг», а с другой – охватывающего специфичные производственные сервисы ОАО «Тольяттикаучук».

Для решения этих задач, а также учитывая, что дальнейшее внедрение процессов Управления изменениями и конфигурациями возможно при условии стабильно работающего процесса INC, было решено «докрутить» существующий процесс INC. Данный процесс является фундаментом для построения всей процессной модели организации и только при его стабильной работе возможно успешное развитие процессного подхода на предприятии. Были поставлены следующие задачи:

1. обеспечить полноценное документирование решений специалистами 2-ой линии поддержки;
2. разработать систему подготовки новых специалистов служб поддержки пользователей;
3. разработать механизм выполнения стандартных запросов на изменение;
4. доработать механизм построения отчетности по процессу с учетом предоставляемых сервисов;
5. разработать механизм учета работ специалистов в рамках предоставляемых ИТ-сервисов;
6. разработать полноценный каталог сервисов, предоставляемых УИТ.

Итогом решения поставленных задач явилось достижение следующих результатов:

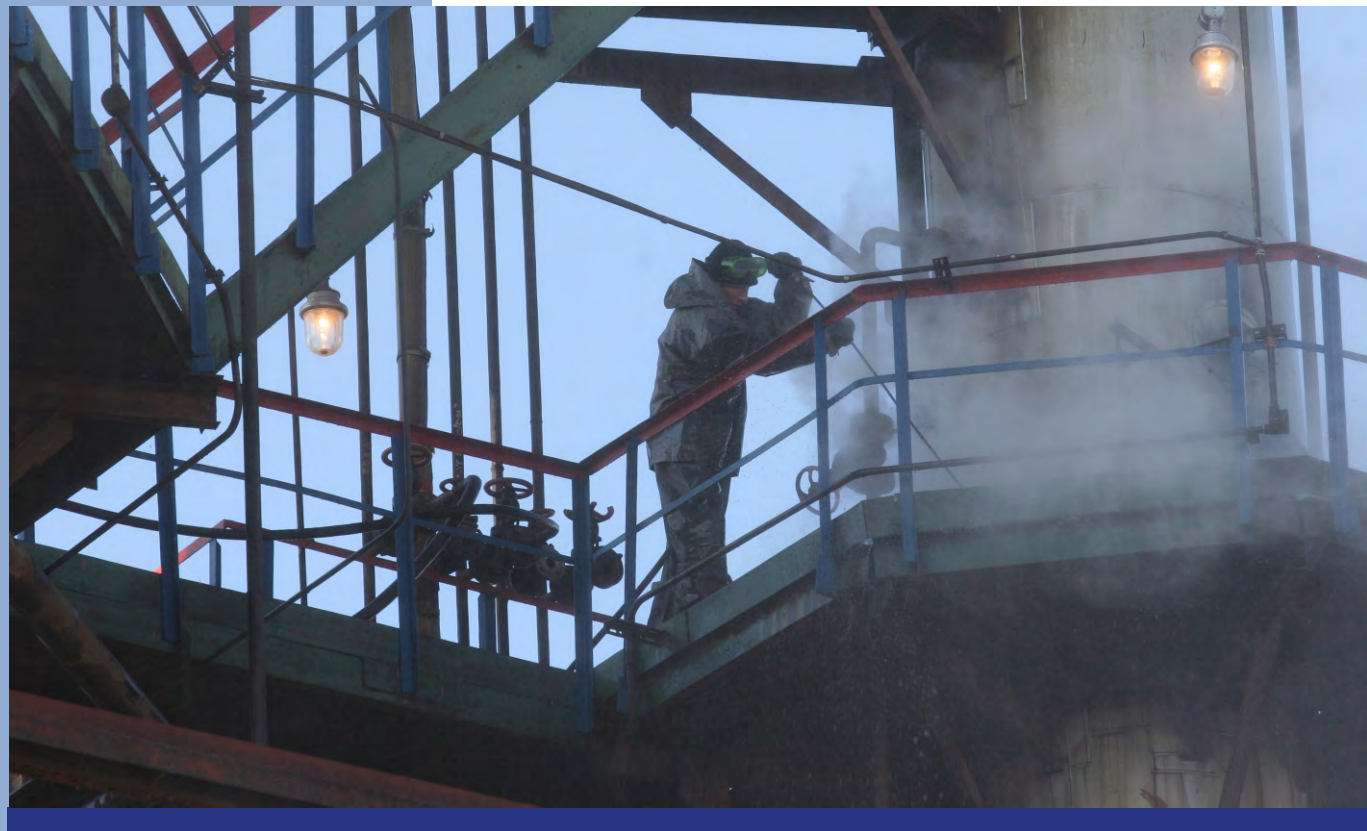
Разработка программы повышения квалификации. Для компенсации недостаточного уровня компетенции специалистов СПП была разработана программа, включающая в себя детализированные инструкции по приему, обработке и мониторингу открытых обращений пользователей, необходимые вопросы и порядок регулярного тестирования специалистов СПП.

Внедрение в работу механизма обработки стандартных запросов на изменение. Это значительно разгрузило специалистов за счет автоматизации использования типовых задач. Разработанные шаблоны включали в себя детальные процедуры и правила взаимодействия участников, правила подачи, порядок обработки стандартных запросов.

Внедрение механизма учета работ. Данная схема учета основана на использовании связки: предоставляемого сервиса; работы, выполняемой по этому сервису и конфигурационной единицы (КЕ), с которой выполняются работы. Это позволяет гибко учитывать все работы в привязке к сервисам и является основой для расчета себестоимости их предоставления. В сочетании с *доработанной автоматизированной системой отчетности* данное решение позволяет формировать отчеты по предоставленным ИТ-сервисам в разрезе загрузки специалистов, неисправных КЕ и т.п.

Разработка расширенного Каталога сервисов. Каталог сервисов полностью согласован со стандартом каталога сервисов СИБУР. Особенностью является то, что он включил в себя сервисы, обеспечивающие техническую поддержку и обслуживание автоматизированных систем предприятия (АСУТП), системы учета (АСОДУ, АСКУЭ). Также были пересмотрены временные характеристики предоставления ИТ-сервисов согласно наработанной статистике по поддержке и предоставлению сервисов, а также экспертным оценкам специалистов УИТ, с учетом степени критичности производства и других факторов.

В целом стало меньше срывов сроков выполнения заявок, был значительно доработан клиентский интерфейс для удобства работы специалистов УИТ, в несколько раз уменьшилась текучка специалистов СПП.



Если рассматривать внедрение процесса INC и его последующую доработку с разработкой полноценного Каталога сервисов как единый проект, то можно выделить основные результаты внедрения ITSM процесса:

1. деятельность УИТ стала прозрачной, контролируемой и измеряемой. Накоплена и продолжает накапливаться статистика по обращениям в УИТ, что позволяет анализировать работу, делать соответствующие выводы и планировать шаги по развитию и повышению эффективности работы ИТ на предприятии и повышению качества обслуживания пользователей;
2. произошла оптимизация использования человеческих ресурсов УИТ;
3. появилась актуальная и общедоступная для специалистов УИТ база данных по работникам и подразделениям предприятия.
4. была организована круглосуточная поддержка критичных ИТ-сервисов для обеспечения непрерывности работы особо значимых для предприятия подразделений;
5. предприятие готово к выделению в подразделений ИТ и связи во внешнюю сервисную структуру по предоставлению своих услуг в качестве внешнего поставщика ИТ-сервисов.

Наряду с явными улучшениями необходимо отметить, что есть области, над которыми нужно работать. Например, все еще существуют случаи выполнения работ по звонку напрямую специалистам УИТ, т.е. без регистрации обращения в системе. Это связано с техническими ограничениями устаревших систем связи предприятия. Все еще есть сложность в правильном учете времени выполнения нарядов в связи со сложными условиями работы: переезд до места выполнения наряда на работу, одновременное выполнение нескольких нарядов на работу и т.п. И, наконец, так как текущие временные значения решения обращений были определены УИТ исходя из имеющихся ресурсов, без участия бизнес-подразделений, то еще предстоит работа по согласованию крайних сроков решения обращений с подразделениями-заказчиками и по выдерживанию этих сроков специалистами УИТ.



«Никто не думал, что будет легко. Предприятие не было полностью готово к внедрению процессов ITIL: отсутствие понимания и принятия процессного подхода в сочетании с нежеланием изменений – это было наиболее серьезным препятствием для реализации проекта данного уровня. И тем не менее данный проект был единственной возможностью для завода своевременно повысить эффективность и зрелость управления ИТ и соответствовать требованиям бизнеса».

Банников Игорь Аркадьевич,
начальник УИТ Тольяттикаучук

1. Каскадная модель внедрения. Перед внедрением следующего этапа проводился аудит результатов предыдущего этапа, и вносились корректирующие изменения.
2. Возникновение ряда сложностей связанных с неприятием процессного и сервисного подхода. Это во многом было связано с тем, что Тольяттикаучук – предприятие постсоветского времени.
3. Подготовка предприятия к выводу во внешнюю сервисную структуру.
4. Кроме типичных ИТ-сервисов разработанный каталог сервисов включил в себя специфические для производственного предприятия сервисы.
5. ОАО «Тольяттикаучук» является одной из передовых дочерних организаций холдинга Сибур и успешное завершение данного проекта закрепило за управлением ИТ завода роль локомотива практики ITSM в рамках всего холдинга. С одной стороны это привело к определенным сложностям внедрения, так требования управляющей компании ОАО «Сибур Холдинг»к унифицированной системе отчетности впервые были реализованы в ОАО «Тольяттикаучук», а с другой, опыт и результаты проекта теперь могут использоваться в подобных проектах в других организациях холдинга, что значительно снизит их трудоемкость.



Компания «ИНЛАЙН ГРУП» (www.inlinegroup.ru) основанная в 2000 году, входит в число ведущих ИТ-компаний России и занимает прочные позиции на рынке системной интеграции и консалтинга. Основным направлением деятельности «ИНЛАЙН ГРУП» является внедрение комплексных интеграционно-консалтинговых проектов в области бизнес- и ИТ-консалтинга, сервисная поддержка, услуги по аутсорсингу и обучению. Среди заказчиков «ИНЛАЙН ГРУП» присутствуют такие компании, как: ФК «УралСиб», Холдинг «СУАЛ», НБ «ТРАСТ», «ИФД КапиталЪ» «ТНК-ВР», «Home Credit and Finance Bank», ОАО «Альфа-Банк», ФГУП Концерн «Росэнергоатом», ОАО «Татнефть», ОАО «АК «Транснефть», ОАО «ВымпелКом», ОАО «Евросеть», ЗАО «ММВБ», ОАО «Сургутнефтегаз», Центр управления полетами ФКА, федеральные органы власти, холдинг «Амтел», ЦБ РФ, Motorola и многие другие.

- комплексный Бизнес-консалтинг
- комплексный ИТ-консалтинг
- разработка, внедрение и поддержка решений
- обучение



ЗАО «ИНЛАЙН ГРУП»

123007, г. Москва,
Хорошевское шю, д. 38, корп. 1
Тел.: +7 (495) 787-5940,
Факс: +7 (495) 787 5935
E-mail: info@inlinegroup.ru
www.inlinegroup.ru

ЗАО «ИНЛАЙН ГРУП ЦЕНТР»

394007, г. Воронеж,
Спортивная наб., д. 4-В
Тел.: +7 (4732) 47-4694,
Факс: +7 (4732) 47-4685
E-mail: contacts@inlinegroup-c.ru
www.inlinegroup-c.ru

ООО «ИНЛАЙН ГРУП ЗАПАД»

03040, Украина, г. Киев,
ул. Васильковская, д. 14
Тел.: +38 (068) 473-0905,
Тел/Факс: +38 (044) 496-3366
E-mail: west@inlinegroup.ru
www.inlinegroup.com.ua

ЗАО «ИНЛАЙН ГРУП СПБ»

190121, г. Санкт-Петербург,
наб. Грибоедова Канала,
д. 132, пом. 1Н, литер А
Тел.: +7 (812) 333-5492
E-mail: spb_info@inlinegroup.ru
www.inline-group.spb.ru

Пермский филиал

«ИНЛАЙН ГРУП»
г. Пермь
Тел.: +7 (908) 253 8500
E-mail: dna@inlinegroup.ru
www.inlinegroup.ru