

ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА

для участия в выставке передового опыта, инициатив, разработанных проектов специалистами, прошедшими программы подготовки управленческих кадров

Ф.И.О. участника выставки **Петухов Андрей Владимирович**

Место работы и должность **Начальник отдела ИТ Коми филиал ОАО «Ростелеком»**

Год окончания Президентской программы **2011**

Дата представления проекта на выставку: **31.10.2014**

ПАСПОРТ проекта

Наименование (тема) проекта	Внедрение системы управления ИТ-сервисами (ITSM) в Коми филиале ОАО «Ростелеком» и тиражирование системы в макро-региональном филиале «Северо-Запад» с целью повышения стратегической устойчивости ОАО «Ростелеком»
Руководитель проекта	Региональный руководитель проекта – Начальник отдела ИТ Коми филиал ОАО «Ростелеком» Петухов А.В.
Участники проекта	Функциональные подразделения МРФ «Северо-Запад» и Коми филиала ОАО «Ростелеком»
Описание проекта	
Основания для инициации проекта	<p>На момент проведения предпроектного аудита система управления ИТ-сервисами Компании имела архаичную, частично автоматизированную систему, не способную гибко реагировать на воздействие внешней и внутренней среды.</p> <p>Бизнес-стратегия Компании не содержала никаких явных указаний на необходимость автоматизации, что приводило к использованию искусственных приемов, вроде изобретения «ИТ-целей», чтобы формально связать ИТ-стратегию со стратегией Компании.</p> <p>ИТ-подразделения, в основном, решали оперативные задачи бизнеса. Долгосрочное планирование развития ИТ связывали с проектом создания или внедрения конкретной информационной системы, выбранной бизнесом. Сроки планирования развития ИТ напрямую были связаны с длительностью проекта. Планирование проекта, как правило, осуществлялось функциональным блоком, в интересах которого создавалась система. При этом формальных согласований между бизнес-проектами и ИТ-планами не выполнялось. Требовались дополнительные усилия, чтобы согласовать ИТ-проекты с инвестиционным бюджетом, бюджетом закупок и учетной политикой ОАО «Ростелеком».</p> <p>Возникали ситуации, при которых руководство Компании часто упрекало ИТ-подразделения в дороговизне ИТ-услуг. В большинстве случаев, бизнес не может адекватно оценить объем и параметры требуемых ИТ-услуг. В частности, бизнесу не нужна поддержка всех существующих ИТ-сервисов ОАО «Ростелеком» в режиме 24x7 (24 часа 7 дней в неделю) и по определенному виду достаточно режима 8x5 (8 часов 5 дней в неделю).</p> <p>Еще один важный аспект – это ИТ-персонал. ОАО</p>

	<p>«Ростелеком» испытывает дефицит в ИТ-специалистах, являясь во многих регионах не самым конкурентоспособным работодателем, поэтому нуждается в дополнительных инструментах мотивации и обучения.</p> <p>Проведённый анализ и оценка существующей системы управления ИТ-сервисами ОАО «Ростелеком» выявили следующие проблемы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Система управления ИТ-сервисами Компании не способна гибко реагировать на внешние и внутренние воздействия; – Бизнес Компании не имеет эффективного инструмента, позволяющего рационально и оперативно взаимодействовать с ИТ-подразделениями; – Отсутствие достаточного количества квалифицированных ИТ-специалистов; – Существующая система управления ИТ-сервисами не является конкурентным преимуществом Компании на рынке телекоммуникационных услуг.
Цель проекта	Внедрить систему управления ИТ-сервисами (ITSM) в Коми филиале ОАО «Ростелеком». Цель проекта не противоречила стратегии Компании, инвестиционной и организационной политике ОАО «Ростелеком» и была успешно достигнута в 2013 году.
Задачи проекта	<ul style="list-style-type: none"> - проведение обследования существующих ИТ-процессов, сбор и анализ полученной информации, оформление результатов обследования, в том числе разработка моделей будущих бизнес-процессов; - подготовить календарный план реализации проекта в соответствии с рекомендациями ITIL, финансовыми и ресурсными возможностями Компании; - обучить основам ITIL ключевых сотрудников ИТ-подразделения (включая руководство) перед началом проекта внедрения ITSM; - утвердить четкие процедуры с указанием конкретных сроков рассмотрения результатов работ по проекту внедрения ITSM и принятия по ним решения сотрудниками Компании; - привести ИТ-стратегию в соответствие со стратегией развития бизнеса Компании, определив основные направления стратегических изменений в ИТ; - выбрать систему управления ИТ-сервисами в такой функциональности, которая максимально соответствует требованиям бизнеса и стратегии Компании; - провести внедрение и начать опытную эксплуатацию системы управления ИТ-сервисами; - провести анализ качества внедрения, используя ключевые показатели эффективности (KPI) и оценку уровня зрелости процессов для сервисного управления; - передать систему в промышленную эксплуатацию и подготовить рекомендации по тиражированию системы
Результат (результаты) проекта	- повысилась роль стратегического ИТ-планирования в общем процессе стратегического управления ОАО «Ростелеком»;

	<ul style="list-style-type: none"> - система управления ИТ-сервисами стала инструментом для анализа текущей ситуации и принятия взвешенных и обоснованных ИТ решений, эффективной системой управления ИТ-подразделениями и повышения прозрачности и обоснованности ИТ расходов ; - обеспечен системный структурированный подход ко всему комплексу задач ИТ-подразделений, включая и создание, и оказание ИТ-сервисов, и взаимодействие с бизнесом; - унифицированы и частично централизованы бизнес-процессы ИТ-подразделений на уровне региональных филиалов.
Критерии успеха проекта	<ul style="list-style-type: none"> - проект осуществлен в нормативные сроки, в рамках запланированного бюджета, в полном соответствии со стратегией управления Компанией; - уровень удовлетворенности руководства Компании результатами проекта составил не менее 8,5 баллов (по 10-бальной шкале); - показатели управленческой эффективности (достижение целевого уровня доступности ИТ-услуг не менее 95%, достижение целевого уровня непрерывности ИТ-услуг не менее 97%); - показатели экономической эффективности проекта (ежегодное снижение операционных расходов на ИТ не менее 20% без изменения качества и доступности предоставляемых ИТ-услуг).
Период реализации проекта	01.01.2012 - 28.12.2012 – Внедрение системы управления ИТ-услугами в Коми филиале ОАО «Ростелеком»
Риски реализации проекта	<ul style="list-style-type: none"> - недостаточная поддержка руководства ОАО «Ростелеком» в стратегических вопросах полномасштабного перехода на сервисную модель управления ИТ- сервисами; - невозможность привлечения дополнительных инвестиций в развитие ИТ-инфраструктуры и разработку новых информационных технологий; - неготовность к проведению организационных изменений в общем менеджменте Компании с целью совершенствования организационной (корпоративной) культуры ОАО «Ростелеком».
Взаимосвязь с другими проектами внутри организации и за ее пределами	<ul style="list-style-type: none"> - Проект трансформации персонала, внедрение системы Грейдов и оценка персонала по компетенциям использовал метрики и КРІ, получаемые из системы управления ИТ-услугами; - Этап по унификации бизнес-процессов блока информационных технологий, в рамках Проекта унификации бизнес-процессов Компании, был завершен ранее запланированных сроков в связи с высоким уровнем зрелости ИТ-услуг.

Состав рабочей группы проекта

№ п/п	Наименование проектной роли	Процент загрузки на проекте	ФИО участника	Название подразделения и должности (позиции)
1.	Заказчик	10%	Хуциев Александр Суренович	Директор Коми филиала
2.	Инвестор	2%	Яковкин Андрей Георгиевич	ИТ директор МРФ «Северо-Запад»
3.	Руководитель	50%	Петухов Андрей Владимирович	Начальник отдела ИТ Коми филиала
4.	Координатор	80%	Криштопов Михаил Александрович	Специалист группы сопровождения прикладных систем (ГСПС) Коми филиала
5.	Бизнес-аналитик	20%	Петухов Андрей Владимирович	Начальник отдела ИТ Коми филиала
6.	Аналитик-проектировщик	60%	Самаркин Сергей Александрович	Руководитель ГСПС Коми филиала
7.	Аналитик-проектировщик	60%	Переходцев Николай Валерьевич	Руководитель группы технической инфраструктуры (ГИТ) Коми филиала
8.	Разработчик	100%	Пузанов Николай Николаевич	Вед. инженер-программист ГСПС Коми филиала
9.	Администратор баз данных	100%	Бондаренко Александр Михайлович	Вед. инженер-администратор ГИТ Коми филиала
10.	Тестер	10%		Сотрудники ГСПС, ГИТ Коми филиала
11.	Обучение пользователей	10%	Криштопов Михаил Александрович	Специалист ГСПС Коми филиала

Календарный план (план-график) проекта

№ п/п	Мероприятия проекта	Сроки	
		нач.	оконч.
1.	Проведение предпроектного обследования	01.01.2012	19.01.2012
	Формирование команды Проекта	05.01.2012	13.01.2012
	Обучение команды Проекта	16.01.2012	02.02.2012
	Заполнение опросников	16.01.2012	27.01.2012
	Проведение интервью	25.01.2012	15.02.2012
	Подготовка отчетов	06.02.2012	10.02.2012
	Проведение предпроектного обследования завершено	10.02.2012	10.02.2012
2.	Разработка технического задания	19.01.2012	02.03.2012
	Детализация требований	19.01.2012	16.02.2012
	Описание решения	16.02.2012	23.02.2012
	Согласование предложенного решения	23.02.2012	28.02.2012
	Утверждение решения	28.02.2012	02.03.2012
	Разработка технического задания завершена	02.03.2012	02.03.2012
3.	Разработка пилотной конфигурации	02.03.2012	11.04.2012
	Настройка пилотной конфигурации	02.03.2012	16.03.2012
	Представление пилотной конфигурации	16.03.2012	21.03.2012
	Изменение ТЗ по результатам представления пилотной конфигурации	21.03.2012	11.04.2012
	Разработка пилотной конфигурации завершена	11.04.2012	11.04.2012

4.	Развертывание	11.04.2012	23.05.2012
	Настройка рабочей системы	11.04.2012	25.04.2012
	Обучение пользователей	02.05.2012	23.05.2012
	Подготовка документации	11.04.2012	02.05.2012
	Развертывание завершено	23.05.2012	23.05.2012
5.	Тестирование	23.05.2012	22.06.2012
	Разработка плана тестирования	23.05.2012	01.06.2012
	Проведение тестирования	01.06.2012	15.06.2012
	Исправление ошибок	08.06.2012	22.06.2012
	Тестирование завершено	22.06.2012	22.06.2012
6.	Сдача-приемка	22.06.2012	02.07.2012
	Организации приемочной комиссии	22.06.2012	27.06.2012
	Проведение сдачи-приемки	27.06.2012	29.06.2012
	Презентация результатов	29.06.2012	02.07.2012
	Сдача-приемка завершена	02.07.2012	02.07.2012
	Проект завершен	02.07.2012	02.07.2012
7.	Аудит проекта	05.11.2012	29.11.2012
	Подготовка плана аудита	05.11.2012	14.11.2012
	Проведение аудита	14.11.2012	19.11.2012
	Подготовка Плана улучшений	19.11.2012	28.11.2012
	Презентация результатов	28.11.2012	29.11.2012
	Аудит завершен	29.11.2012	29.11.2012
8.	Подготовка рекомендаций по тиражированию системы	29.11.2012	28.12.2012

Итоги осуществления проекта

Достигнутые результаты проекта	% достижения	Доказательная база
Проект осуществлен в нормативные сроки, в рамках запланированного бюджета, в полном соответствии со стратегией управления Компанией	100%	Приказ № 012/1024-пр от 03.12.2012 «О промышленной эксплуатации системы управления ИТ-услугами и утверждении соглашения об уровнях обслуживания (SLA) структурных подразделений Коми филиала ОАО «Ростелеком»»
Достижение целевого уровня доступности ИТ-услуг	97%	Ежемесячная регламентная отчетность по исполнению SLA для структурных подразделений Коми филиала ОАО «Ростелеком»»
Достижение целевого уровня непрерывности ИТ-услуг	99%	Ежемесячная регламентная отчетность по исполнению SLA для структурных подразделений Коми филиала ОАО «Ростелеком»»
Ежегодное снижение операционных расходов на ИТ-услуги без изменения качества, доступности и непрерывности предоставляемых ИТ-услуг	21%	Операционный бюджет отдела ИТ Коми филиала за 2013-2014 гг.
Сокращение численности обслуживающего ИТ-персонала за счет создания службы Service Desk	30%	Штатное расписание отдела ИТ Коми филиала за 2013-2014 гг.