

**Задание**  
на оказание консалтинговых услуг по созданию  
стратегии развития ООО «Единство» в рамках проекта  
«Единство. Проект строительства волоконно-оптической линии связи в г. Норильск»

**УТВЕРЖДАЮ**

Генеральный директор  
ООО «Единство»  
Т.А. Мохова

«12» *сентября* 2017 г.

**УТВЕРЖДАЮ**

Директор Департамента ИТ  
ПАО «ГМК «Норильский никель»  
А.Ю. Малютин





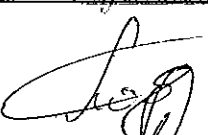

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

**Задание**  
на оказание консалтинговых услуг по созданию стратегии ООО  
«Единство» в рамках проекта  
«Единство. Проект строительства волоконно-оптической линии связи  
в г. Норильск»

Москва 2017

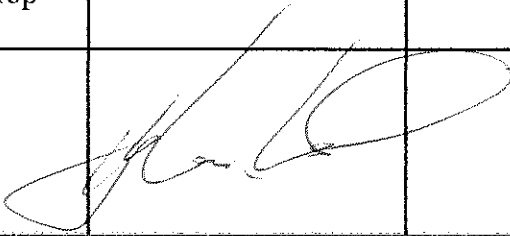
**Задание**  
**на оказание консалтинговых услуг по созданию**  
**стратегии развития ООО «Единство» в рамках проекта**  
**«Единство. Проект строительства волоконно-оптической линии связи в г. Норильск»**

**Лист согласования**

ФИО	Должность	Подпись	Дата
Вадов П.Н.	Технический директор ООО «Единство»		11.04.17
Григоров М.В.	Руководитель направления по развитию ИТ ПАО «ГМК «Норильский никель»		
Косухина С.А.	Финансовый директор ООО «Единство»		07.04.17
Макаров И.Н.	Руководитель проекта ООО «Единство»		11.04.17
Повелицина В.В.	Руководитель направления по ИТ- инфраструктуре ПАО «ГМК «Норильский никель»		12.04.17
Подволоцкий С.В.	Руководитель сервисной линии ООО «Норникель – Общий центр обслуживания»		11.04.17
Севрюков А.С.	Старший менеджер ООО «Норникель – Общий центр обслуживания»		11.04.17

**Задание**  
на оказание консалтинговых услуг по созданию  
стратегии развития ООО «Единство» в рамках проекта  
«Единство. Проект строительства волоконно-оптической линии связи в г. Норильск»

**Лист согласования**

ФИО	Должность	Подпись	Дата
Вадов П.Н.	Технический директор ООО «Единство»		
Григоров М.В.	Руководитель направления по развитию ИТ ПАО «ГМК «Норильский никель»		
Косухина С.А.	Финансовый директор ООО «Единство»		
Макаров И.Н.	Руководитель проекта ООО «Единство»		
Повелицина В.В.	Руководитель направления по ИТ- инфраструктуре ПАО «ГМК «Норильский никель»		
Подволоцкий С.В.	Руководитель сервисной линии ООО «Норникель – Общий центр обслуживания»		
Севрюков А.С.	Старший менеджер ООО «Норникель – Общий центр обслуживания»		

**Задание**  
на оказание консалтинговых услуг по созданию  
стратегии развития ООО «Единство» в рамках проекта  
«Единство. Проект строительства волоконно-оптической линии связи в г. Норильск»

## **1. ОГЛАВЛЕНИЕ**

1. ОГЛАВЛЕНИЕ.....	3
2. ВВЕДЕНИЕ .....	4
3. ЗАКАЗЧИК .....	4
4. ЦЕЛИ И ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ .....	4
5. ЗАДАЧИ И РЕЗУЛЬТАТЫ .....	5
6. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ.....	9
6.1. Сроки реализации .....	9
6.2. Дополнительные требования.....	10
6.3. Требования к документации .....	10

**Задание**  
на оказание консалтинговых услуг по созданию  
стратегии развития ООО «Единство» в рамках проекта  
«Единство. Проект строительства волоконно-оптической линии связи в г. Норильск»

## **2. ВВЕДЕНИЕ**

ООО «Единство», 100% дочернее общество АО "Норильский горно-металлургический комбинат им. А.П. Завенягина" (ГК «Норильский никель»), численностью 13 человек, было создано в 2015 г. с целью реализации проекта «Единство. Проект строительства волоконно-оптической линии связи в г. Норильск» и с возможностью дальнейшей продажи актива.

В рамках проекта строительства предполагается создать волоконно-оптическую линию связи между г. Новый Уренгой и г. Норильск. Общая протяжённость создаваемой линии связи составляет 956 км. Скорость передачи данных создаваемой сети по окончании строительства – 40 Гбит/с.

По итогам оценки рынка потенциальных стратегических партнеров в 2016 г. было принято решение о необходимости сохранения ООО «Единство» в периметре ГК «Норильский никель», как полноценного магистрального оператора связи при сохранении возможности последующей продажи, а также рассмотреть варианты дополнительного повышения капитализации ООО «Единство» в среднесрочной перспективе.

С целью реализации принятого решения необходимо:

- к моменту начала эксплуатации волоконно-оптической линии связи г. Новый Уренгой – г. Норильск провести трансформацию компании ООО «Единство» из компании, нацеленной на реализацию проекта по строительству ВОЛС, в полноценного оператора магистральной сети связи для оказания услуг на основе созданного актива,
- сформировать среднесрочную стратегию развития ООО «Единство».

## **3. ЗАКАЗЧИК**

Заказчиком консалтинговых услуг является ООО «Единство» ГК «Норильский никель».

## **4. ЦЕЛИ И ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ**

Цель консалтингового проекта:

- сформировать операционную модель оператора магистральной сети связи;
- сформировать среднесрочную (горизонт 3-5 лет) стратегию развития ООО «Единство»

При выполнении работ необходимо использовать следующие базовые принципы развития компании ООО «Единство» в будущем:

- ликвидность,
- отчуждаемость,
- коммерческие услуги,
- требуемый уровень обслуживания,
- финансовая и операционная эффективность.

Также необходимо учитывать:

- наличие приобретенных компетенций, процессов и технологий ООО «Единство»,

**Задание**  
на оказание консалтинговых услуг по созданию  
стратегии развития ООО «Единство» в рамках проекта  
«Единство. Проект строительства волоконно-оптической линии связи в г. Норильск»

- особенностей развития региона расположения построенной ВОЛС,
- лучшие практики отечественного и зарубежного опыта компаний операторского и телекоммуникационного рынка,
- тенденции развития операторского и телекоммуникационного рынка,
- стратегию развития и основные принципы функционирования Департамента информационных технологий ГК «Норильский никель»

Обслуживание линии связи планируется осуществлять силами  
подрядной/подрядных организаций.

## 5. ЗАДАЧИ И РЕЗУЛЬТАТЫ

В рамках проекта необходимо выполнить следующие задачи и предоставить следующие результаты:

N	Задача	Ожидаемый результат
<b>Этап 1. Разработка операционной модели в краткосрочной перспективе</b>		
1.1	Подготовить справку о существующих операционных моделях операторов магистральных сетей связи и ключевых показателей эффективности деятельности.	Справка (формат Power Point)
1.2	<p>Определить целевые операционные бизнес-процессы оператора магистральной сети до 3-ого уровня включительно ( см.eTOM «Operations» ), в том числе:</p> <p>1.Процессы по оказанию услуг по сдаче в аренду каналов связи, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- продажа услуги;</li> <li>- предоставление услуги;</li> <li>- изменение параметров предоставленной услуги;</li> <li>- прекращение предоставления услуги и т.</li> </ul> <p>2.Процессы по обслуживанию клиентов, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- прием и регистрация заявок по инцидентам;</li> <li>- информирование о решении и закрытие заявок;</li> <li>- учет времени отсутствия или деградации сервиса для расчета SLA и расчета обязательств в рамках договоров;</li> <li>- уведомление о плановых работах, связанных с прерыванием сервиса и т.д</li> </ul> <p>3.Процессы по обслуживанию сети связи и проведению аварийно-восстановительных работ оператора магистральной сети, в том числе</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- матрица ответственности подрядных организаций по всей инфраструктуре канала;</li> <li>- мониторинг состояния сети связи;</li> <li>- прием и классификация заявок/инцидентов;</li> <li>- маршрутизация заявок/инцидентов на устранение;</li> <li>- закрытие инцидентов</li> <li>- учет фактического времени исполнения заявок;</li> <li>- накопление базы знаний по инцидентам;</li> </ul>	<p>Список бизнес-процессов до 3-ого уровня включительно (любой формат Microsoft Office);</p> <p>Отрисовка бизнес-процессов в виде блок-схем (формат Visio);</p>

**Задание**  
на оказание консалтинговых услуг по созданию  
стратегии развития ООО «Единство» в рамках проекта  
«Единство. Проект строительства волоконно-оптической линии связи в г. Норильск»

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– управление конфигурациями, учет оборудования и частей инфраструктуры</li> <li>– управление изменениями актива и сервиса;</li> <li>– формирование планов и нарядов на планово-предупредительные работы, включая плановую замену оборудования и частей инфраструктуры;</li> <li>– формирование нарядов на выполнение аварийных работ;</li> <li>– контроль факта и сроков исполнения планово-предупредительных и аварийных работ;</li> <li>– организация пополнения, учет и отпуск ЗИП на местах складирования;</li> <li>– обеспечение бригад СИЗ и инструментами;</li> <li>– отчетность по инцидентам, выполнению планово-предупредительных и аварийных работах.</li> </ul> <p>4. Процессы обслуживания инфраструктуры:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обслуживание лесной просеки и водного бассейна,</li> <li>– организация охранных и пожарных мероприятий и т.д</li> </ul> <p>В объем работ не входят процессы стратегические и обслуживающие процессы ( eTOM «Strategy, Infrastructure and Product», «Enterprise management» ).</p>	
1.3	<p>Провести анализ имеющихся бизнес-процессов и нормативной документации в ООО «Норникель – Общий центр обслуживания» (ОЦО), занимающийся обслуживанием инфраструктуры предприятий ГК «Норильский никель», с целью поиска синергии и стандартизации процессов ООО «Единства» при организации обслуживания канала связи.</p>	<p>Список бизнес-процессов с указанием имеющихся процессов в ОЦО, степенью зрелости и применимости для ООО «Единство» (любой формат Microsoft Office);</p> <p>Корректировка отрисовки бизнес-процессов в случае необходимости (формат Visio)</p>
1.4	<p>С учетом проведенного анализа ОЦО сформировать и утвердить пакет документов, описывающих целевые операционные бизнес-процессы, включая</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Регламенты/положения, описывающие бизнес-процессы и взаимодействие в рамках их исполнения;</li> <li>2.Инструкции сотрудникам;</li> <li>3.Типовые формы документов, необходимых для реализации бизнес-процессов, такие как</li> </ol>	<p>Утвержденная нормативная документация (формат Word с необходимыми приложениями)</p>

**Задание**  
на оказание консалтинговых услуг по созданию  
стратегии развития ООО «Единство» в рамках проекта  
«Единство. Проект строительства волоконно-оптической линии связи в г. Норильск»

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- договора операционной аренды (с учетом имеющихся стандартов и правил ГК «Норильский никель»)</li> <li>- SLA</li> <li>- бланк-заказа</li> <li>- схема подключения</li> <li>- протокол тестирования</li> <li>- кредит-нота</li> <li>- форма наряда на выполнение работ и т.д</li> </ul>	
1.5	<p>Определить целевую организационную структуру ООО «Единство» с учетом текущего персонала, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- целевая структура и численность</li> <li>- функционал и задачи</li> </ul>	Целевая структура (формат Visio, Excel)
1.6	Сформировать и утвердить концепцию операционной модели оператора связи.	Концепция в формате расширенной и сокращенной презентаций (формат Power Point)
1.7	Разработать и утвердить дорожную карту трансформации ООО «Единство»	Дорожная карта (любой формат Microsoft Office)
<b>Этап 2. Разработка среднесрочной стратегии</b>		
2.1	<p>Провести анализ возможных направлений внешнего рынка для дополнительной капитализации ООО «Единство», включая</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- возможность расширения сети Единства в НПР и других регионах РФ</li> <li>- возможность оказания дополнительных коммерческих услуг на базу существующих активов</li> </ul>	Отчет о результатах анализа с указанием фактических данных по состоянию направления и выводах о возможностях развития ООО «Единство» (любой формат Microsoft Office))
2.2	<p>Провести анализ инфраструктурного направления ГК «Норильский никель» с целью поиска возможностей развития и дополнительной капитализации ООО «Единства» внутри ГК «Норильский никель», включая</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ существующей магистральной сетевой инфраструктуры ВОЛС и прочих элементов (питание, опоры, АМС и пр.).</li> <li>- анализ расходов, связанных с сетевой инфраструктурой.</li> <li>- анализ существующей и целевой потребностей ГМК НН в телекоммуникационных услугах в разрезе региональных бизнес-единиц.</li> </ul>	Отчет о результатах анализа с указанием фактических данных по состоянию направления и выводах о возможностях развития ООО «Единство» (любой формат Microsoft Office)



**Задание**  
на оказание консалтинговых услуг по созданию  
стратегии развития ООО «Единство» в рамках проекта  
«Единство. Проект строительства волоконно-оптической линии связи в г. Норильск»

	сбор информации по текущим коммерческим отношениям группы компаний Норильский никель с операторами связи в разрезе региональных бизнес-единиц.	
2.3	<p>На основании проведенного анализа сформировать и обеспечить утверждение наиболее оптимальных и финансово обоснованных среднесрочных стратегий развития ООО «Единство» с учетом только внешнего рынка, и внешнего рынка и возможностей внутри ГК «Норильский никель», включая</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- позиционирование ООО «Единство» в ГК «Норильский никель» и на рынке коммерческих услуг,</li> <li>- критерии отчуждаемости,</li> <li>- направления деятельности,</li> <li>- целевую структуру активов,</li> <li>- линейку услуг/продуктов,</li> <li>- взаимодействие с компаниями ГК «Норильский никель»,</li> <li>- описание поддержки бизнеса,</li> <li>- SWOT-анализ моделей,</li> <li>- расчет инвестиционных показателей,</li> <li>- целевую операционную модель,</li> <li>- ключевые показатели эффективности</li> </ul>	<p>Модели в формате презентации (формат Power Point)</p>
2.4	<p>С учетом выбранного целевого направления развития сформировать и обеспечить утверждение детального бизнес-кейса развития компании, включая</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- позиционирование ООО «Единство» в ГК «Норильский никель» и на рынке коммерческих услуг,</li> <li>- критерии отчуждаемости,</li> <li>- направления деятельности,</li> <li>- целевую структуру активов и требования к инфраструктуре,</li> <li>- линейку услуг/продуктов и требования к уровню сервиса</li> <li>- взаимодействия с компаниями ГК «Норильский никель»,</li> <li>- план выхода на производственные мощности,</li> <li>- описание поддержки бизнеса,</li> <li>- SWOT-анализ моделей,</li> <li>- расчет инвестиционных показателей,</li> <li>- целевую операционную модель,</li> <li>- ключевые показатели эффективности,</li> <li>- требуемых изменений в существующих бизнес-процессах,</li> <li>- изменений в организационную структуру компании,</li> <li>- изменений в ИТ-ландшафте,</li> <li>- маркетинговую политику,</li> <li>- ценовую политику</li> </ul>	<p>Бизнес-кейс в формате расширенной и сокращенной презентаций (формат Power Point) 3 варианта специализированных презентаций</p>

**Задание**  
на оказание консалтинговых услуг по созданию  
стратегии развития ООО «Единство» в рамках проекта  
«Единство. Проект строительства волоконно-оптической линии связи в г. Норильск»

2.5	В рамках формирования бизнес-кейса определить целевую организационную структуру ООО «Единство», в том числе: <ul style="list-style-type: none"> <li>– целевая структура и численность</li> <li>– функционал и задачи</li> <li>– компетенции</li> <li>– оценочный уровень заработной платы (на основании доступных данных).</li> </ul>	Целевая структура (формат Visio, Excel), составная часть презентации п.2.4
2.6	Определить и обосновать наиболее оптимальную с т.з ТСО карту ИТ-систем для покрытия целевых бизнес-процессов с учетом архитектуры ИТ-решений Департамента информационных технологий ГО «Норильский никель», обеспечить принятие решения по выбору целевого решения.  В объем работ не входит разработка функционально-технических требований к ИТ системам и их внедрение.	Архитектура (формат Power Point) Утвержденный вариант
2.7	Доработать имеющуюся финансово-экономическую модель ООО «Единство» с учетом утвержденной стратегии и с возможностью ее дальнейшего использования, как финансового инструмента.	Финансовая модель (формат Excel )
2.8	Разработаться и утвердить дорожную карту реализации среднесрочной стратегии ООО «Единство», вкл. показатели эффективности по годам	Дорожная карта (любой формат Microsoft Office)
<b>Этап 3. Тестирование инвестиционной привлекательности</b>		
3.1	Провести тестирование возможности продажи актива при условии реализации стратегии путем анализа рынка и поддержки проведения переговоров с потенциальными стратегическими партнерами.	Список потенциальных партнеров (формат Word или Power Point); Результаты переговоров в виде протоколов переговоров/официальных ответов (формат Word); Итоговый анализ с выводами о возможности продажи (формат Power Point).

## 6. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

### 6.1. Сроки реализации

Окончание работ по Этапу 1: не позднее **01.07.2017** с учетом пилотного использования процессов, последующей корректировки, согласования и утверждения.

Окончание работ по Этапу 2: не позднее **31.09.2017** с учетом процессов согласования и утверждения.

Окончание работ по Этапу 3: не позднее **01.07.2018**

**Задание**  
на оказание консалтинговых услуг по созданию  
стратегии развития ООО «Единство» в рамках проекта  
«Единство. Проект строительства волоконно-оптической линии связи в г. Норильск»

Этапы могут выполняться в любом порядке при соблюдении общих сроков по каждому этапу.

В ходе реализации работ необходимо согласовать подход по его реализации и календарный план-график. С целью контроля по достижению сроков необходимо обеспечить еженедельную отчетность в согласованном с Заказчиком формате.

## **6.2. Дополнительные требования**

При выполнении работ необходимо обеспечить:

- использование лучших практик, в т.ч международных,
- максимальное использование имеющихся процессов, документов и наработок ОЦО,
- учет реальной ситуации и потребностей компании,
- прикладной характер решений, простоту и легкость во внедрении и дальнейшем использовании,
- фокус на достижение ощутимых «быстрых» результатов, готовых к внедрению «как можно скорее»,
- разработку и согласование документации в 3 этапа: разработка основных аспектов и положений, создание полноценного документа, доработка по итогам практического применения,
- соблюдение существующих стандартов ГК «Норильский никель»,
- целостность и интеграция предлагаемых решений, не допускается наличие противоречий, расхождений и двоякого толкования,
- профессионализм и высокий уровень качества.

## **6.3. Требования к документации**

- Все разрабатываются на русском языке
- Формат документов Microsoft Office в зависимости от назначения
- При сдаче все документы сводятся в один реестр и нумеруются
- По окончании все результаты проекта должны быть переданы в бумажном и электронном ( CD ) видах.

## **6.4. Приложения**

1. Business Process Framework ( eTom ) 13.5



