

SLM для финансистов

Андрей Боганов, Сергей Митин

Многие развивающиеся компании пришли сегодня к необходимости построения партнерских взаимоотношений бизнеса и ИТ. Однако успешное решение этой задачи невозможно без процесса управления уровнем сервисов, внедрение которого требует взаимной готовности как бизнеса, так и ИТ. Финансовая корпорация «Уралсиб» стала одной из первых крупных компаний, уже прошедших путь внедрения процесса управления уровнем сервисов.

Когда заказчик говорит о своем желании внедрять процесс управления уровнем обслуживания (Service Level Management, SLM), то возникает вопрос, на который обязательно надо дать ответ, прежде чем начинать проект – «Зачем?». Действительно, нужно ли вообще внедрять процесс и если да, то когда и кому - бизнесу или ИТ? При этом и у бизнеса и у ИТ возникают свои вопросы.

Чаще всего бизнес волнуют вопросы обоснованности затрат на ИТ. Кроме того, для бизнес-подразделений не всегда очевидна зона ответственности внутри ИТ. С другой стороны, и у ИТ есть свои вопросы. Что реально от нас ждет бизнес? Нужны ли бизнесу наши сервисы? Каковы особенности бизнес-деятельности пользователей? Соответствует ли качество наших услуг требуемому?

Если вас уже беспокоят такие вопросы, то важно понимать: для внедрения процесса управления уровнем обслуживания должна быть подготовлена необходимая база. ИТ-инфраструктура должна быть готова предоставлять и поддерживать полноценные сервисы, удовлетворяющие требования бизнеса, а бизнес должен быть готов к ответственности, партнерским и, скорее всего, финансовым взаимоотношениям с ИТ. Если все это присутствует, то SLM может потенциально принести компании ряд следующих преимуществ.

Первое преимущество – это возможность построения взаимоотношений между ИТ и бизнесом по модели поставщик-заказчик. Для двух сторон это означает согласование задач и возможностей; формализацию договоренностей с ИТ путем соглашений об уровне обслуживания (SLA); ясность ответственности сторон; полноценное понимание кто что делает и кто за что отвечает; полноценное управление взаимными ожиданиями, при котором каждая сторона понимает, что она может ожидать и требовать от другой; измеряемое качество и отчетность о предоставлении оказываемых ИТ-сервисов; постоянное повышение качества ИТ-сервисов.

Второе преимущество – возможность принятия управленческих решений на основе достоверной информации по сервисам. Постоянный контроль предоставления и качества сервисов позволяет формировать оперативную и статистическую отчетность по предоставляемым сервисам, что дает возможность как осуществлять оперативное управление процессом, так и проводить анализ метрик, делать выводы и постоянно проводить необходимое совершенствование.

Третье преимущество - создание основы для контроля расходов на ИТ. SLM служит необходимой базой для построения финансового управления ИТ-сервисами, позволяющей получить ясное понимание того, что собой представляет ИТ, за что бизнес платит деньги, что сколько стоит и почему.

ФК «Уралсиб»

Финансовая корпорация "Уралсиб" (www.uralsib.ru) -- многопрофильная финансовая структура, развивающая коммерческий и частный банковский, инвестиционный и страховой бизнес. Корпорация предлагает клиентам все виды корпоративного и индивидуального финансового обслуживания. Услуги коммерческого банка включают различные виды кредитования, лизинг, торговое финансирование, факторинг и частное банковское обслуживание. Инвестиционное направление полностью охватывает такие сферы как

брокерские услуги, управление активами, паевые инвестиционные фонды, депозитарные услуги, корпоративное финансирование и управленческое консультирование.

Работающие активы ФК «Уралсиб» составляют 12,5 млрд долл., а интегрированная система продаж финансовых продуктов и услуг насчитывает 1087 отделений в 81 регионе России и два центральных офиса в Москве и Уфе. Развитием бизнеса на местах занимаются шесть региональных дирекций по числу федеральных округов РФ.

Готовность для внедрения процесса SLM

Для полноценного внедрения SLM в компании ее ИТ-подразделение должно быть готово предоставлять сервисы соответствующего качества: успешно работают основные процессы поддержки ИТ, имеется готовность к долгосрочному планированию развития, а бизнес готов к выделению соответствующих ресурсов. Специалисты ФК «Уралсиб» провели полноценную подготовку к данному этапу, за три года внедрив основные ITSM-процессы. К моменту развертывания SLM успешно функционировали процессы Управления Инцидентами, Управления Изменениями и Управления Конфигурациями. Процесс Управления Проблемами находился в стадии опытно-промышленной эксплуатации. По ходу внедрения данных процессов у бизнеса и ИТ сформировалось понимание необходимости в формализации взаимоотношений, что и инициировало проект внедрения SLM. Согласно существующей практике было принято решение привлечь консультантов, обладающих необходимым уровнем квалификации -- в результате тендера исполнителем работ стала компания Инлайн Групп.

Организация работ

Для обеспечения качественных и реально применимых результатов проекта специалисты ФК «Уралсиб» потребовали организовать контроль хода проекта со стороны третьей высококвалифицированной стороной. Роль третейского судьи взяла на себя компания IT Expert, которая в качестве соисполнителя работ выполняла независимый сквозной аудит на всем протяжении проекта и проводила периодические инспекции хода запуска процесса SLM в эксплуатацию. Исполнитель и соисполнитель определили зону ответственности каждой стороны и согласовали её с ФК «Уралсиб». Примечательно, что такая схема работ использовалась впервые как исполнителями, так и заказчиком.

В ходе проекта проводилось регулярное рецензирование документов: запросов информации в начале проекта, документов по описанию процесса SLM, каталога ИТ-сервисов, шаблонов процессных документов: требования к уровню сервисов, (Service Level Requirements, SLR), соглашения об уровне обслуживания (Service Level Agreement, SLA), операционного соглашения об уровне обслуживания (Operational Level Agreement, OLA), программы совершенствования обслуживания (Service Improvement Program, SIP).

Проводилось консультирование заказчика и выполнялся анализ рисков при старте проекта. Осуществлялось также консультирование исполнителя, которому со стороны соисполнителя предоставлялись рекомендации по ведению проекта и по проектируемому решению.

Соисполнитель инспектировал запуск процесса и предоставлял рекомендации по выполнению работ по сдаче SLM в опытную эксплуатацию. Эта деятельность была ориентирована не столько на управление проектом, сколько на контроль результатов – в соответствии с первоначальным требованием заказчика.

Особенности реализации проекта

Задача ИТ-дирекции -- предоставлять бизнес-подразделениям ФК «Уралсиб» ИТ-сервисы соответствующего качества, а для этого, как минимум, необходимо понять, какое качество бизнес считает достаточным, как можно его проверить, подтвердить или опровергнуть. Практическим инструментом достижения этой цели и должно было стать внедрение SLM. Цель процесса SLM для данного проекта -- построение и поддержка взаимоотношений между ИТ и бизнес-подразделениями ФК «Уралсиб» по модели «поставщик-заказчик ИТ-сервисов согласованного качества». Одно из основных требований проекта – возможность тиражирования полученного решения по территориальным подразделениям ФК «Уралсиб».

Для реализации проекта были выбраны пилотные сервисы в двух регионах -- Москве и Уфе, имеющих разную практику работы ИТ. В ходе проекта была сформирована команда из 17 человек, состоящая из консультантов исполнителя и сотрудников ФК «Уралсиб». Для большей прозрачности структуры предоставления сервисов в ходе проекта была построена Сервисно-Ресурсная модель (СРМ), которая позволила четко понимать от чего зависит конкретный сервис и на что он влияет. Это бывает крайне необходимо при принятии управленческих решений по модификации сервиса.

В ходе реализации проекта существенно помогала практика еженедельных оперативных совещаний оценки хода работ, что позволило команде быть в курсе всего происходящего и ощущать сопричастность к принятию решений. В ходе проекта возникло ряд интересных моментов, которые стоит рассмотреть чуть подробнее.

В силу территориальной распределенности было назначено два менеджера процесса SLM -- один в Москве и один в Уфе.

Специфика ФК «Уралсиб» – большое количество бизнес-сервисов и особенности общекорпоративных сервисов (ОКС) -- потребовала пересмотра функции ролей, задействованных в SLM и введение возможности заключения OLA, поэтому между различными бизнес сервисами возникало сложное взаимодействие. Основу внедряемого процесса SLM составляли

рекомендации, составленные на основе анализа мирового опыта, собранного в ITIL. Данные рекомендации помогли задать основную структуру процесса, но они не описывают всех конкретных ситуаций, поэтому при внедрении процесса SLM в ФК «Уралсиб» приходилось искать новые решения.

Возникли требования при формировании «нового» каталога сервисов, в то время как персонал уже привык к «старому». В компании имелся инструмент для маршрутизации инцидентов и заявок на обслуживание – сервис инициировал соответствующую команду его поддержки с учетом региона, однако неясно было, как грамотно перейти к новой структуре с учетом технических особенностей сервисов и привычек людей. Исполнитель разработал принцип построения и перехода к новому каталогу сервисов и совместно с ФК «Уралсиб» переделал часть каталога по пилотным сервисам. После завершения формирования нового каталога пилотных сервисов стала очевидна необходимость полного пересмотра всего каталога, хотя изначально в договоре задача по пересмотру каталога не предусматривалась. Задача по взаимоувязке всех сервисов была выделена в самостоятельную, и была выполнена в Корпорации «Уралсиб» самостоятельно. В новую структуру были переведены все сервисы, с их привязкой к конфигурационным единицам (КЕ) и к соответствующим командам поддержки (КП).

Сервисно-Ресурсная Модель – это модель, отражающая реальные взаимосвязи между сервисами и ресурсами (конфигурационными единицами и специалистами), используемыми для их предоставления. Данная модель дает возможность правильно маршрутизировать запросы и инциденты путем связывания команд поддержки с сервисами и КЕ и информационной базой для оценки себестоимости сервисов (взаимосвязи сервисов и КЕ, определение косвенных затрат).

После завершения проектирования процесса SLM встал вопрос о его развертывании на предприятии. Как быть? Либо сначала закончить формализацию отношений с пилотными подразделениями ФК «Уралсиб» по всем сервисам, либо пройти по пилотным сервисам во всех подразделениях?

Когда подключать регионы, каковы критерии выбора сервисов для подключения регионов? Было принято решение – внедрять сразу и «вширь», и «вглубь». Были предложены следующие критерии выбора сервисов и регионов: критичность; масштабность; проблемность на данный момент; территориальный признак.

На основании данных критериев менеджеры принимали решение по внедрению SLM, которое было выполнено в два этапа:

- расширение охвата SLM как по количеству заказчиков (бизнес-подразделений), так и по количеству сервисов в Москве и в Уфе, причем соглашения SLA должны заключаться на уровне всей ФК, а план расширения корректируется после опытной эксплуатации;
- подключение оставшихся регионов.

В ФК «Уралсиб» уже работали процессы поддержки ITSM, поэтому было необходимо провести их реорганизацию в соответствии с требованиями SLM:

- Управление инцидентами. Серьезные изменения коснулись правил маршрутизации, приоритизации, эскалации, оповещения и процедур классификации, привязки к сервисам и КЕ, закрытия.
- Управление изменениями. Данный процесс не был изменен, здесь еще требуется ответить на основной вопрос по взаимоотношению процессов. Этот процесс находится «сбоку» от SLM или полностью под его контролем? Каковы уровни авторизации изменений, какова степень вовлечения SLM?
- Управление конфигурациями. Здесь стало понятно, что в конфигурационной базе данных (CMDB) необходимо более структурировано содержать информацию о связях сервисов и конфигурационных единиц (КЕ). В результат были пересмотрены политики охвата и глубины представления информации, хранимой в этой базе, а также политики распределения прав доступа к ней. Была выполнена автоматизация стандартных запросов на обслуживание

(СЗНО).

Зачастую сотрудники команд поддержки сервисов ФК «Уралсиб» находятся в центральных офисах и не оказывают поддержку в режиме 24x5 или 24x7. Как учитывать это в SLA, чтобы ИТ-подразделение не брало на себя избыточных обязательств, но при этом оставалось интересным бизнесу? Было принято решение при формировании SLA исходить из текущего графика работы команд поддержки.

Результаты

На данный момент SLM в ФК «Уралсиб» находится в стадии опытной эксплуатации, но уже сейчас можно сказать, что получили обе стороны.

ИТ получили механизм формализации отношений с бизнесом – появился SLA-договор, в котором четко прописано, что предоставляет ИТ и кто отвечает за предоставляемый уровень обслуживания. Появился механизм формирования критериев оценки бизнесом качества ИТ-сервисов, позволивший более четко измерять качество работы ИТ и оценивать стоимость обслуживания.

Возникла оптимизация Процесса Управления Инцидентами, позволившая сделать процесс более управляемым и снизить нагрузку на менеджера процесса.

Бизнес получил механизм формализации отношений с ИТ – ясное понимание того, что именно он получает, за что отвечают ИТ, а за что бизнес при потреблении ИТ-сервисов и за что бизнес платит. Возникла единая точка входа по вопросам изменения правил предоставления ИТ-сервисов на оперативном уровне (аккаунт-менеджер, отвечающий за работу ИТ для данного бизнес-подразделения). У бизнеса появилась возможность объективного контроля и влияния на качество ИТ-сервисов в ходе их предоставления.

Важно отметить, что обе стороны получили механизм управления взаимными ожиданиями.

В ФК «Уралсиб» было положено начало построения действительно партнерских взаимоотношений между бизнесом и ИТ, как потребителем и поставщиком ИТ-сервисов согласованного уровня, причем деятельность ИТ четко измеряется и имеет возможность для финансовой оценки. В ближайшей перспективе в ФК «Уралсиб» предстоит полностью развернуть процесс SLM во всей корпорации и по всем ИТ-сервисам.

Андрей Боганов (ab@inlinegroup.ru) – директор департамента ITSM-решений, Сергей Митин (s.mitin@inlinegroup.ru) – руководитель направления методологии департамента ITSM-решений компании Инлайн Групп (Москва).