



УРАЛСИБ. История Успеха

Финансовая корпорация «УРАЛСИБ» — внедрение процесса Управления Уровнем Сервисов (SLM)



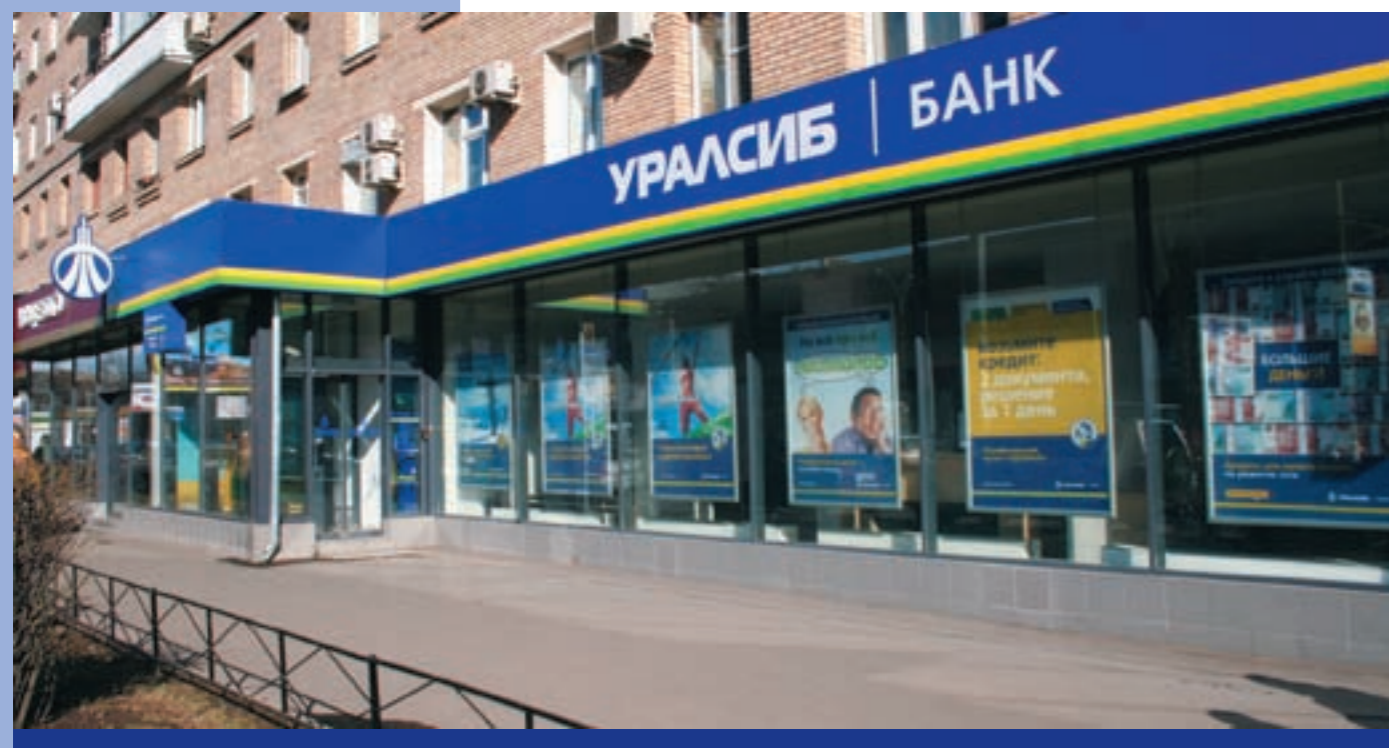
Миссия корпорации

Повышать качество жизни населения, развивать предпринимательскую активность, предоставляя клиентам комплексы финансовых продуктов и услуг, быть примером эффективности ведения бизнеса в ключевых секторах российского финансового рынка.

Финансовая корпорация «УРАЛСИБ» (www.uralsib.ru) – крупнейшая в России многопрофильная финансовая структура, уже на протяжении 20 лет успешно развивающая инвестиционный, коммерческий и частный банковский бизнес, а также лизинг и управление активами.

Ключевые компании ФК «УРАЛСИБ» занимают лидирующие позиции на финансовом рынке России по всем основным направлениям деятельности. Супербренд «УРАЛСИБ» получил широкое признание на российском и зарубежном рынках.

Общее число клиентов ФК «УРАЛСИБ» превышает 3,3 млн человек. Интегрированная сеть продаж финансовых продуктов и услуг насчитывает более 623 офисов в 47 регионах России. В структуру корпорации входят более 80 финансовых компаний различного масштаба. Банковский и лизинговый бизнес корпорации представлены в Республике Азербайджан. Представительства инвестиционного банка расположены в США (Нью-Йорк), Великобритании (Лондон) и на Кипре. Крупнейшим активом ФК «УРАЛСИБ» является банк «УРАЛСИБ».



Многие развивающиеся компании пришли сегодня к необходимости построения партнерских взаимоотношений бизнеса и ИТ как заказчика и поставщика ИТ-услуг. Однако успешное решение этой задачи невозможно без процесса Управления Уровнем Сервисов (SLM), внедрение которого требует взаимной готовности как бизнеса, так и ИТ.

Одна из задач ИТ-стратегии финансовой корпорации «УРАЛСИБ» заключается в плановой реализации подходов ITSM при организации деятельности ИТ-службы. К моменту начала проекта в корпорации успешно работал ряд процессов поддержки. В рамках реализации ИТ-стратегии была сформирована готовность для старта проекта внедрения процесса Управления Уровнем Сервисов. В основу проекта легла задача построения и поддержки взаимоотношений между ИТ- и бизнес-подразделениями ФК «УРАЛСИБ» по модели «поставщик – заказчик ИТ-сервисов согласованного уровня». Одним из дополнительных условия проекта было обеспечение возможности тиражирования полученного решения по территориальным подразделениям заказчика.





«Мы совершенно осознанно хотели сотрудничать именно с двумя организациями, исходя из своего прошлого опыта. У нас в предыдущем проекте по внедрению процессов ITSM уже участвовали две команды с очень похожим разделением ролей. Подобная связка показала свою эффективность, и в этот раз мы решили воспользоваться той же схемой. Если между нами, т. е. заказчиком и исполнителем, возникали спорные ситуации, то аудиторы выступали третейским судьей. Это реально работало».

*Андрей Нарсия, Куратор проекта,
Заместитель главного исполнительного
директора главной исполнительной
дирекции ИТ ФК «УРАЛСИБ»*

Выбор исполнителя проекта проводился на конкурсной основе. К участию в тендере были приглашены ведущие системные интеграторы и вендоры в области ИТ. В результате был выбран тандем двух компаний: «ИНЛАЙН ГРУП» и «IT EXPERT». «ИНЛАЙН ГРУП» – как основной исполнитель проекта, «IT EXPERT» – для проведения аудита хода проекта.

Следует отметить, что на протяжении всего хода проекта по желанию заказчика проводился его сквозной аудит. В роли аудитора выступила компания «IT EXPERT». Поскольку данный проект имел высокую важность для бизнеса, то была выбрана именно такая схема работ для минимизации возможных рисков при реализации проекта.

Проект стартовал в сентябре 2007 года. Первоначальные сроки сдачи проекта в эксплуатацию были определены на январь 2008 года, однако реально проект был передан в опытную эксплуатацию в начале июля по причине возникновения ряда незапланированных работ, необходимых для успешного внедрения SLM-процесса.

Разработка и внедрение проекта проводились в несколько этапов:

- 1-й этап. Предпроектное обследование существующих ITSM-процессов.
- 2-й этап. Проектирование процесса SLM.
- 3-й этап. Доработка существующих ИТ-процессов.
- 4-й этап. Внедрение SLM-процесса в эксплуатацию.

Этап доработки существующих ITSM-процессов не был первоначально включен в план работ, однако в ходе ведения проекта такая необходимость возникла, и работы были проведены. Именно по этой причине и возникла необходимость менять первоначально запланированные сроки сдачи проекта.

«Внедрение процесса Управления Уровнем Сервиса является очередным этапом реализации нашей стратегии по внедрению ITSM-практик в корпорации. За последние несколько лет мы последовательно внедряли процессы поддержки библиотеки ITIL, и к моменту старта проекта по внедрению процесса Управления Уровнем Сервиса, когда у нас за плечами был большой опыт по реализации основных процессов, мы четко осознали необходимость перехода наших отношений с подразделениями ФК «УРАЛСИБ» на модель "Поставщик – Заказчик"».

*Рустем Еникеев, Руководитель проекта,
Руководитель дирекции контроля качества
ГИД ИТ ФК «УРАЛСИБ»*



1-й этап. Предпроектное обследование ITSM-процессов.

В задачи первого этапа проекта входило обследование существующих ITSM-процессов, функционирующих у заказчика, на предмет готовности дальнейшего развития ITSM-подхода в корпорации.

Внедрение SLM-процесса являлось следующей ступенькой комплексного подхода заказчика в области построения процессного подхода работы службы ИТ. ИТ-стратегия ФК «УРАЛСИБ» включала в себя полноценное внедрение ITSM подходов, и к моменту старта SLM-проекта в компании были внедрены основные ITSM-процессы: Управление Инцидентами, Изменениями и Конфигурациями, процесс Управления Проблемами находился в опытно-промышленной эксплуатации. В качестве программной платформы для автоматизации ITSM-процессов ФК «УРАЛСИБ» уже несколько лет использует программное обеспечение HP OpenView Service Desk 4.5.

В результате работ, выполненных на первом этапе проекта, стало понятно, что компания полностью готова к внедрению SLM-процесса.

Таким образом, к началу второго этапа были проведены следующие подготовительные работы:

- проанализирована степень готовности ITSM-процессов к внедрению SLM;
- сформирована проектная команда, состоящая из консультантов «ИНЛАЙН ГРУП» и сотрудников ФК «УРАЛСИБ»;
- проведены маркетинговые мероприятия в области популяризации проекта внутри бизнес-подразделений заказчика. В результате чего были выбраны пилотные бизнес-подразделения для выстраивания взаимоотношений между ИТ и бизнесом по модели «поставщик – заказчик ИТ-сервисов»;
- повышен уровень компетенции исполнителей со стороны заказчика (специалисты обладали необходимыми знаниями для внедрения SLM-процесса, которые были получены в ходе предварительного всестороннего обучения).

2-й этап. Проектирование процесса SLM.

Работы по проектированию SLM-процесса были разбиты на две части: концептуальное проектирование и детальное проектирование.

В задачи концептуального проектирования входило четкое определение целей и задач процесса Управления Уровнем Сервисов, разработка его основополагающих принципов, состава и назначения процедур, ролевой структуры. Также необходимо было четко определить местоположение SLM и его взаимосвязи в общей структуре процессного управления ИТ, в соответствии с существующей ИТ-стратегией заказчика.

Результатом первой части стало утверждение единого подхода к проектированию SLM-процесса, четкое понимание ожидаемых результатов от внедрения процесса, как со стороны бизнеса, так и со стороны ИТ, а также был определен подход к формированию дерева сервисов. Было решено разделить сервисы



на два типа: бизнес-сервисы и внутренние сервисы. В ходе концептуального проектирования SLM-процесса стало понятно, что должностной уровень менеджеров процесса со стороны заказчика недостаточен для принятия стратегических решений в ходе реализации проекта, поэтому было принято решение о переназначении менеджеров процесса SLM в команду заказчика – на исполнение ролей менеджеров процесса были назначены сотрудники с высоким уровнем компетенции. Как показала дальнейшая практика, данное решение было обоснованным, правильным и своевременным.

В ходе тщательного проектирования SLM-процесса была проведена детализация процедур, определение маршрутизации запросов, разработаны требования к внедренным процессам поддержки ИТ, интерфейсы взаимодействия между ними и процессом SLM.

При проектировании процесса SLM использовались рекомендации ITIL, стандарт ISO 20000, CobIT и собственные наработки консультантов «ИНЛАЙН ГРУП».

Таким образом, результатом работ второй части стало:

- формирование принципиальных требований к существующим процессам ИТ для эффективного внедрения SLM;
- разработка первой версии процессной и сервисной документации SLM-процесса (описание процесса, метрики процесса, ролевые инструкции, требования к отчетности, SLA, SLR, каталог Сервисов, внутренняя спецификация сервиса, OLA, US и т. д.);
- формирование подхода к построению Сервисно-Ресурсной Модели (СРМ).

В результате формирования требований к ИТ-процессам стало понятно, что для эффективного внедрения SLM требуется доработка существующих ИТ-процессов.

3-й этап. Доработка существующих ИТ-процессов.

Этот этап первоначально не был запланирован в ходе выполнения проекта. Однако необходимость доработки ИТ-процессов являлась настолько важным условием для успешного внедрения процесса SLM, что было принято решение о включении данных мероприятий в перечень работ и сдвиге сроков сдачи проекта в эксплуатацию.

Доработка ИТ-процессов сильно затрагивала процесс Управления Инцидентами. Были внесены изменения в следующие его составляющие:

- правила маршрутизации обращений;
- правила установки приоритетов и сроков по заявкам пользователей;
- правила распределения ролей;
- правила эскалации по инциденту при обработке заявок пользователей;
- правила взаимодействия между командами поддержки, находящимися в разных временных и территориальных зонах;
- порядок работы с деревом сервисов;
- автоматизацию.



«Процесс SLM действительно позволяет перейти к партнерским взаимоотношениям ИТ-подразделения как поставщика ИТ-услуг и бизнес-подразделения как потребителя ИТ-услуг. Внедрение данного процесса является непременной задачей, потому как требует пересмотра привычных взаимоотношений, необходимого уровня подготовки обеих сторон (ИТ и Бизнеса), а также изменения правил работы смежных процессов поддержки. Надо отдать должное ФК «УРАЛСИБ» – они подошли к решению данной задачи с полным пониманием и высокой ответственностью, что явилось одним из основополагающих факторов успешного внедрения».

Андрей Боганов, Руководитель проекта,
Директор департамента ITSM-решений
«ИНЛАЙН ГРУП»

Результатом доработки ИТ-процессов стало приведение существующих у заказчика ИТ-процессов в соответствие с требованиями, разработанными на этапе проектирования процесса SLM.

4-й этап. Внедрение SLM-процесса в эксплуатацию.

Для реализации проекта были выбраны пилотные сервисы в двух регионах, имеющих разную практику работы ИТ – Москве и Уфе. Для последующего охвата процессом SLM всех ИТ-сервисов и бизнес-подразделений во всех регионах присутствия ФК «УРАЛСИБ» была разработана поэтапная стратегия развертывания методом масштабирования. Поэтому основной задачей пилотной зоны было «отшлифовать» большинство «острых углов» процесса SLM, с которыми предстояло столкнуться при дальнейшем его развертывании.

Этап внедрения SLM в эксплуатацию включал в себя:

- автоматизацию процесса SLM;
- наполнение заказчиком шаблонов процессной и сервисной документации;
- реализацию детальных изменений ИТ-процессов, разработанных на третьем этапе;
- детальную разработку CPM по пилотным бизнес-сервисам и связанным внутренним сервисам;
- реструктуризацию и утверждение нового каталога Сервисов;
- утверждение детального плана развертывания SLM-процесса в эксплуатацию.

Результатом завершения последнего этапа работ стало заключение SLA по пилотным сервисам с пилотными бизнес-подразделениями, перенос параметров подписанных SLA в систему автоматизации ITSM-процессов HP OV Service Desk, а также обработка заявок по достигнутым договоренностям согласно SLA.

Специалисты компании «IT EXPERT» инспектировали запуск процесса SLM в опытную эксплуатацию и предоставляли рекомендации по выполнению работ. Эта деятельность была ориентирована не столько на управление проектом, сколько на контроль результатов – в соответствии с первоначальным требованием заказчика.

«Очень важно отметить эффективное взаимодействие с бизнес-подразделениями заказчика по пилотным сервисам. Можно с уверенностью сказать, что именно благодаря такому партнерству бизнес на практике увидел, за что и почему он платит деньги ИТ, и что это действительно того стоит».

Сергей Митин,
Ведущий ITSM-консультант проекта,
Заместитель директора департамента
ITSM-решений «ИНЛАЙН ГРУП»

«Степень заинтересованности заказчика в результатах проекта – точном и функциональном процессе управления уровнем услуг – в данном случае превзошла все самые смелые оценки. В компании «УРАЛСИБ», с одной стороны, есть очевидная бизнес-потребность в организации отношений с ИТ-подразделением на таком уровне, с другой – готовность ключевых сотрудников ИТ реорганизовывать и оптимизировать работу. Возможно, поэтому проект занял больше времени, чем изначально планировалось; однако результат и детальность проработки существенно снижают риски «остановки» данного процесса».

Олег Скрынник, Аудитор проекта,
Директор департамента ИТ-консалтинга
«IT EXPERT»

Проект по внедрению процесса Управления Уровнем Сервисов (SLM) в ФК «УРАЛСИБ» имел ряд особенностей:

- у заказчика уже было выделено и поддерживалось большое количество бизнес-сервисов, многие из которых имели сложные взаимосвязи друг с другом и сложившиеся особенности взаимодействия ИТ- и бизнес-подразделений. Поэтому в ходе проекта несколько раз пересматривались функции ролей, задействованных в SLM, а между различными бизнес-сервисами нового каталога Сервисов возникало сложное взаимодействие;
- основу внедряемого процесса SLM составляли рекомендации, сформированные на основе анализа мирового опыта, собранного в ITIL. Данные рекомендации помогли задать основную структуру процесса, но они не описывали 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 работать с прежним. В компании имелся инструмент для маршрутизации заявок пользователей – сервис инициировал соответствующую команду его поддержки с учетом площадки, однако было неясно, как грамотно перейти к новой структуре с учетом технических особенностей сервисов и привычек сотрудников. Специалисты «ИНЛАЙН ГРУП» разработали принцип построения и перехода к новому каталогу Сервисов и совместно с ФК «УРАЛСИБ» переделали часть каталога по пилотным сервисам;
- после завершения формирования нового каталога пилотных сервисов стала очевидна необходимость полного пересмотра всего каталога, хотя изначально в договоре это не предусматривалось. Задача по взаимоувязке всех сервисов была выделена в самостоятельную и выполнена в корпорации «УРАЛСИБ» своими силами. В новую структуру были переведены все сервисы с их привязкой к конфигурационным единицам (КЕ) и соответствующим командам поддержки (КП).



«Сегодня мы, уже самостоятельно, продолжаем решать задачу по внедрению процесса управления уровнем сервиса в корпорации. В начале года мы еще раз пересмотрели существующий каталог ИТ-сервисов и подготовили все необходимые документы. Сейчас у нас все готово к выходу на «финишную прямую» – заключение соглашений. С рядом подразделений, ранее не входивших в «пилот», мы уже завершаем переговоры, с остальными планируем заключить соглашения до конца года».

Панин Никита, Администратор процесса, Ведущий специалист дирекции контроля качества Главной исполнительной дирекции ИТ ФК «УРАЛСИБ»

«Наша стратегия подключения новых пользователей сейчас такова: мы договорились о том, что по мере готовности новых сервисов сначала будем предлагать их тем бизнес-подразделениям, с которыми уже заключили соглашения в пилотной зоне. Это логично. Более тесное взаимодействие с бизнес-подразделениями ФК показало, что большинство бизнес-подразделений не готовы принять механизм SLA, и ввод в промышленную эксплуатацию процесса был отложен на второе полугодие 2009 года».

Андрей Нарсия, Куратор проекта, Заместитель главного исполнительного директора главной исполнительной дирекции ИТ ФК «УРАЛСИБ»

В результате проекта в ФК «УРАЛСИБ» под управлением «ИНЛАЙН ГРУП» была проведена совместная разработка процесса SLM и внедрение его в опытную эксплуатацию по пилотным сервисам. Опытная эксплуатация проводилась сотрудниками ФК «УРАЛСИБ» самостоятельно, но с проведением аудита хода опытной эксплуатации компанией «IT EXPERT».

После завершения инспекций сотрудники ФК «УРАЛСИБ», с учетом полученных опыта и знаний продолжили развитие процесса SLM и расширение его охвата по сервисам и регионам ФК согласно составленному при проектировании плану развития процесса SLM.

На данный момент SLM в ФК «УРАЛСИБ» находится на начальной стадии промышленной эксплуатации в пилотной зоне по пилотным сервисам. Уже сейчас можно сказать, что получили обе стороны, Бизнес и ИТ:

- ИТ получил механизм формализации отношений с бизнесом, так как появился SLA-договор, в котором определено, что предоставляет ИТ по данным пилотным сервисам и кто несет ответственность за предоставляемый уровень обслуживания;
- была проведена категоризация услуг. До проекта взгляд заказчика на ИТ-сервисы был сугубо техническим. Теперь же все услуги поделены на две части. Первая категория сервисов ориентирована на заказчика – это бизнес-сервисы, вторая – поддерживающие сервисы, смотрит внутрь ИТ. Такое принципиальное понимание сервисно-ресурсной модели пришло после того, как был пройден этап концептуального проектирования;
- 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.

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 перспективе ФК «УРАЛСИБ» предстоит полностью развернуть процесс SLM во всей корпорации и по всем ИТ-сервисам.

Компания «IT EXPERT» (www.itexpert.ru) специализируется на предоставлении консалтинговых услуг и услуг по обучению в области управления ИТ. Деятельность компании направлена на повышение эффективности бизнеса предприятий за счет современной организации работы ИТ-департаментов и управления операционными рисками, связанными с использованием ИТ.

На счету «IT EXPERT» более 80 успешно реализованных консалтинговых проектов на предприятиях различных отраслей и масштаба. В основе предлагаемого компанией на рынке комплекса услуг лежат признанные стандарты и международная практика (ITIL, COBIT, CMMI, MOF и др.). Компания «IT EXPERT» сертифицирована по международному стандарту качества ISO 9001:2000.

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: 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», ЦБРФ, Motorola и многие другие. Компания сертифицирована по международному стандарту качества ISO 9001:2000 (ГОСТ Р ИСО 9001-2001).



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



ЗАО «ИНЛАЙН ГРУП»
 123007, г. Москва,
 Хорошевское ш., 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