

Опыт — самая дорогая школа

РОСТ ТРЕБОВАНИЙ БИЗНЕСА ПРИВОДИТ К НЕОБХОДИМОСТИ УНИФИКАЦИИ РАБОТЫ HELPDESK, УВЕЛИЧЕНИЮ СКОРОСТИ ОБРАБОТКИ И КАЧЕСТВА ИСПОЛНЕНИЯ ЗАЯВОК. ЭТО ОСОБЕННО КРИТИЧНО ДЛЯ БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА, ГДЕ ДАЖЕ МИНИМАЛЬНЫЙ ПРОСТОЙ В РАБОТЕ ОПЕРАЦИОНИСТА МОЖЕТ ПОВЛЕЧЬ ЗА СОБОЙ НЕЖЕЛАТЕЛЬНЫЕ РИСКИ.

Сергей Шувалов |

вице-президент МБРР, руководитель ИТ-блока



в том, что ты можешь купить систему, установить ее и она будет делать все за тебя. Это тупиковый путь. Сначала надо понять, что именно ты хочешь получить от системы, как правильно в ней работать. Ведь любая система — это инструмент, который позволяет эффективно автоматизировать бизнес-процесс. Им надо уметь правильно пользоваться.

КАКУЮ ЦЕЛЬ ВЫ СТАВИЛИ ПЕРЕД ПРОЕКТОМ?

Цель проста — минимальными средствами достичь максимального результата: удовлетворить запросы потребителей, решить задачи сотрудников HelpDesk и разгрузить квалифицированных программистов, освободив их от задач регистрации инцидентов, консультирования пользователей и т. д. Решать вопросы, связанные с HelpDesk, «на коленке» в крупном банке невозможно. «Конвейерная» обработка запросов — это самое рациональное решение. Соответственно основная цель перехода на ITSM — снизить затраты, освободить высококвалифицированных специалистов от рутинной работы и повысить лояльность пользователей.

В целях повышения эффективности деятельности ИТ-департамента в Московском Банке Реконструкции и Развития (МБРР) было принято решение о переходе на ITSM-платформу для управления ИТ-обслуживанием. Партнером проекта выступила компания «СИТРОНИКС Информационные Технологии» (Россия), сумевшая реализовать внедрение ITSM в рекордные два месяца. О ходе интеграции и результатах проекта рассказывает Сергей Шувалов, вице-президент МБРР, руководитель ИТ-блока.

причинам мы задумались об автоматизации указанных процессов и внедрении ITSM-платформы, причем не просто как программы, а как элемента бизнес-логики работы.

В ЧЕМ ОСОБЕННОСТЬ ITSM-ПОДХОДА?

Дело в том, в МБРР функционировала служба HelpDesk еще до начала внедрения ITSM-платформы. На ее базе мы подручными средствами обрабатывали

ЧТО ЗАСТАВИЛО МБРР ПЕРЕЙТИ НА ITSM-ПЛАТФОРМУ? КАК БЫЛА ОРГАНИЗОВАНА РАБОТА ИТ-СЛУЖБЫ РАНЕЕ?

Жизнь заставила. Как раньше, мы работать уже не могли, поскольку объем обращений в ИТ-службу резко вырос, и мы уже не справлялись с запросами, регистрацией, статистикой. Это не устраивало ни ИТ, ни, в первую очередь, бизнес. Темп работы в банке вырос, и нам потребовалось регистрировать и обслуживать увеличивающееся количество запросов. Без определенной статистики мы не могли проанализировать, в правильном ли направлении движемся, корректно ли решаем те или иные проблемы. По этим

ОСНОВНАЯ ЦЕЛЬ ПЕРЕХОДА НА ITSM — СНИЗИТЬ ЗАТРАТЫ, ОСВОБОДИТЬ ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ ОТ РУТИННОЙ РАБОТЫ И ПОВЫСИТЬ ЛОЯЛЬНОСТЬ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

методику простейших сценариев работы с заявками пользователей. В результате примерно через полгода, когда наступило время для инсталляции и настройки системы, мы уже имели четкое представление о том, как именно все должно работать, чтобы отвечать задачам банковского бизнеса. На мой взгляд, самое большое заблуждение заключается

ITSM-ПЛАТФОРМА ИСПОЛЬЗУЕТСЯ НЕ ТОЛЬКО ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦИИ СЛУЖБЫ ИТ, но и для АВТОМАТИЗАЦИИ РАБОТЫ С ОБРАЩЕНИЯМИ ОТ БИЗНЕС-ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ?

Мы систематизируем работу с заявками клиентов. Например, сделали автоматическую регистрацию обращений по электронной почте на адрес HelpDesk.

Где возможно — убрали ручной труд, уменьшили количество задействованных людей. Параллельно с внедрением ITSM реализован проект по созданию «личного кабинета пользователя», где сотрудник сам, не обращаясь в HelpDesk, может зарегистрировать заявку и отслеживать статус ее выполнения.

ПОЧЕМУ БЫЛА ВЫБРАНА ПЛАТФОРМА ASSYST?

Если брать чисто функциональные качества, можно найти и более сложные программные комплексы. Но не факт, что эти «навороты» наиболее эффективны для нашего уровня задач. Нам надо было сделать исключительно прагматичный выбор: чтобы программа вписывалась в выделяемый бюджет, выполняла нужные нам функции, легко внедрялась и была достаточно удобна в сопровождении. Мы провели тендер, по результатам которого система assyst от Axios Systems была признана наиболее полно соответствующей нашему техническому заданию. Она отвечает нашим потребностям, в ней нет избыточного функционала. Платить сотни тысяч долларов и тратить несколько месяцев на внедрение сложной системы с функциями, которые никогда не будут востребованы, не имеет никакого смысла. Считаю, что assyst — очень хорошая система с большим потенциалом развития. С точки зрения внедрения у нас также не возникло никаких сложностей. Собственно, платформа assyst подошла нам, «как тапочки»: по размеру, удобно и комфортно. Так что все совпало.

ПО КАКИМ КРИТЕРИЯМ ВЫБИРАЛИ СИСТЕМНОГО ИНТЕГРАТОРА? ЧЕМ ПРЕДЛОЖЕНИЕ «СИТРОНИКС ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» ОТЛИЧАЛОСЬ ОТ ДРУГИХ?

Мы обратили внимание на уже реализованные проекты — управление инцидентами, запросами, уровнем услуг, знаниями, событиями. Предложение «СИТРОНИКС ИТ» отличалось оптимальными сроками, хорошей проработкой технического задания, приемлемой ценой и опытом применения системы на больших объемах.

Когда мы принимаем решение о внедрении, всегда изучаем практику коллег. Все-таки опыт — самая дорогая школа, и совсем неплохо в нее сходить поучиться. Мы посмотрели, как работает assyst в РТК (розничная сеть МТС). «Лаборатория Касперского» также успешно внедрила этот продукт. Для нас это показатель, поскольку упомянутые компании работают с очень большим количеством клиентов через HelpDesk.

КАК РАСПРЕДЕЛЯЛИСЬ РОЛИ В ПРОЕКТЕ? КАК ФОРМИРОВАЛАСЬ ПРОЕКТНАЯ КОМАНДА?

Нам помогло то, что наша служба HelpDesk начала работать до начала

внедрения программы. Был, конечно, и личный опыт. Внедрение важно, но это полдела, не менее значимы подготовка к интеграции и перевод в промышленную эксплуатацию. С одной стороны, МБРР был заказчиком, но с другой стороны — помощником и, если хотите, технологом, поскольку мы четко знали, что нам конкретно надо. Большую роль сыграл тот факт, что «СИТРОНИКС ИТ» имеет опыт работы с ПО и внедрением в крупных компаниях. Не менее важна гибкая политика со стороны вендора. Мы нашли это удачным сочетанием интересов и работали очень слаженно. Считаю, что это замечательный опыт. Были, конечно, сбои, но они контролируемы и преодолимы, а если это так, то все нормально,



Евгений Гольдин,
Директор департамента
информационных
систем «СИТРОНИКС
Информационные
Технологии» (Россия):

«От зрелости ИТ-процессов заказчика и готовности их активно развивать во многом зависят результаты проекта в целом»

Развитие практики ITSM в «СИТРОНИКС ИТ» началось планомерно, от организации и автоматизации собственной службы ИТ-аутсорсинга и технического сопровождения до крупных проектов в розничном секторе. Выход на банковский рынок был важной стратегической задачей, решение которой позволило нам расширить отраслевую экспертизу и приобрести ценный опыт работы с финансовыми институтами (банками и страховыми компаниями).

Реализованный в МБРР проект можно считать вехой в развитии собственной экспертизы и наработке отраслевой практики. Внедрение ITSM-платформы assyst от Axios Systems было реализовано консультантами «СИТРОНИКС ИТ» точно в срок и в полном соответствии с требованиями заказчика. Поддержка проекта со стороны руководства банка и активная позиция вендора обеспечили необходимые условия для эффективной командной работы. В результате менее чем за два месяца в МБРР была внедрена централизованная система приема, обработки и управления операциями по предоставлению ИТ-услуг, используемая не только для решения задач технической поддержки пользователей ИТ, но и для автоматизации работы с обращениями бизнес-подразделений (службы АХО, казначейство, эквайринг, служба поддержки «банк-клиент»). Таким образом, банку удалось снизить операционные издержки и обеспечить возможность централизованного управления качеством предостав-

ления ИТ-сервисов. Важно отметить, что данный проект открыл перед банком новые возможности для реализации амбициозных планов по повышению собственной эффективности, а также увеличил готовность внутренних служб к выводу на рынок новых банковских продуктов с необходимым качеством.

Подчеркну, что от зрелости ИТ-процессов заказчика и готовности их активно развивать во многом зависят результаты и качество ITSM-проекта в целом. С этой точки зрения МБРР продемонстрировал великолепную подготовленность и четкое понимание задач и целей, которые требовалось достичь с помощью автоматизации работы ИТ-службы. Безусловно, успешному внедрению способствовала простота и логичность assyst-платформы, в которой содержится множество преднастроек и заложен хороший потенциал для масштабируемости. Уникальное сочетание простоты и гибкости также позволило минимизировать сроки проекта и снизить и риски.



Херко Груневеген (Heerco Groenewegen), Генеральный директор Axios Systems в России и странах СНГ:

Платформа assyst — в своем роде уникальный продукт, который одновременно сочетает в себе инструменты для решения бизнес-задач и задач ИТ. assyst построена по принципу «ничего лишнего». Наше решение позволяет автоматизировать все ключевые ITIL-процессы, что подтверждено такой независимой организацией, как Pink Verify. Как показывает опыт, этого набора процессов достаточно для удовлетворения подавляющего большинства запросов клиентов. В частности, проект в МБРР продемонстрировал правомочность такого подхода.

У компании Axios Systems есть обширный мировой опыт успешных проектов в финансовой сфере, и мы были рады подтвердить его на российском рынке в ходе проекта в МБРР. Его успешная реализация доказывает, что assyst отвечает требованиям российских финансовых компаний. Со своей стороны мы получили ценный опыт и конструктивную обратную связь от МБРР, которая поможет сделать наш продукт еще лучше и удобнее для пользователей как в России, так и во всем мире.

Отдельно стоит заострить внимание на сроках: для ITSM-проекта два месяца от старта до запуска — рекордный срок. Уложиться в эти временные рамки удалось благодаря базовому преднастроенному функционалу assyst, т.е. достаточно наполнить справочники системы, и она готова к работе. Пре-интеграция всех процессов в одном решении с использованием единой базы управления конфигурациями (CMDB) помогает эффективно развивать существующие процессы и автоматизировать новые. Возможности гибкой настройки и последующей «полировки» интерфейса позволяют кастомизировать систему под задачи конкретного бизнеса.

обычная текучка. HelpDesk — это живой, постоянно оптимизируемый процесс.

И все-таки два месяца на запуск — довольно жесткий срок. Какие факторы позволили уложиться в этот временной отрезок?

Во-первых, мы знали точно, чего хотим, были готовы сразу начинать работать, без долгих рассуждений. Во-вторых, сказался опыт «СИТРОНИКС ИТ» и Axios.

ЛЮБАЯ СИСТЕМА — ЭТО ИНСТРУМЕНТ, КОТОРЫЙ ПОЗВОЛЯЕТ ЭФФЕКТИВНО АВТОМАТИЗИРОВАТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕСС

В-третьих, ставка делалась именно на партнерские отношения. Ведь цель единая и общая — успешное внедрение.

ПЛАТФОРМА ASSYST ИСПОЛЬЗУЕТСЯ НЕ ТОЛЬКО В ИТ, но и для бизнес-деятельности. Что было раньше — ASSYST в ИТ или ASSYST в бизнес-подразделениях?

Сначала assyst мы включили для ИТ, отладили, а потом уже и другие функции стали «присоединять». Сейчас думаем подключать сервис-приложения.

КАК ВЫ МОЖЕТЕ ОЦЕНИТЬ ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА?

Промежуточные результаты очень хорошие. HelpDesk для нас является подспорьем в больших стратегических проектах, например в переходе на АБС «ЦФТ Банк» и «ЦФТ Ритейл Банк».

КАКОВЫ, НА ВАШ ВЗГЛЯД, СЛАГАЕМЫЕ УСПЕХА ПОДОБНЫХ ПРОЕКТОВ?

Главное — четкость и понимание цели со стороны заказчика. Ни один даже самый талантливый системный интегратор не сможет реализовать «нечто приблизительное». Второй компонент, также очень весомый, — понимание, чего хочешь добиться в результате. Не надо устраивать «космическую гонку

вооружений», лучше подходить прагматично, по-крестьянски: быть сметливым и достигать желаемого. Крестьянин не поедет пахать поле на «Феррари», логичнее — на тракторе, и тогда гарантировано хорошее качество работы. Главное — определение бизнес-целей. Позже они декомпозируются на цели проекта, разрабатывается методика, подбирается команда. Это и называется «работой на результат».

Что вы можете сказать о планах развития проекта?

Проект не застыл на месте, он постоянно модернизируется и развивается. В перспективе хотим начать внедрять и другие процессы по ITIL, в том числе контроль изменений, управление запросами на обслуживание, управление уровнем услуг. ☒

