

Принципы построения многофункциональных центров обслуживания для финансовых и не финансовых организаций

*Генеральный директор, GSV;
Руководитель рабочей группы ISACA.ru;
Участник Российского ITSM Форума;
Участник Фонда ФОСТАС;
Сергей Гузик*

- Причины выделения сервисных и эксплуатационных подразделений;
- Принципы создания общих центров обслуживания;
- Единая процессная модель управления;
- Основные проблемы внедрения процессных моделей;

МОЦО, ЕЦО, ОЦО ...

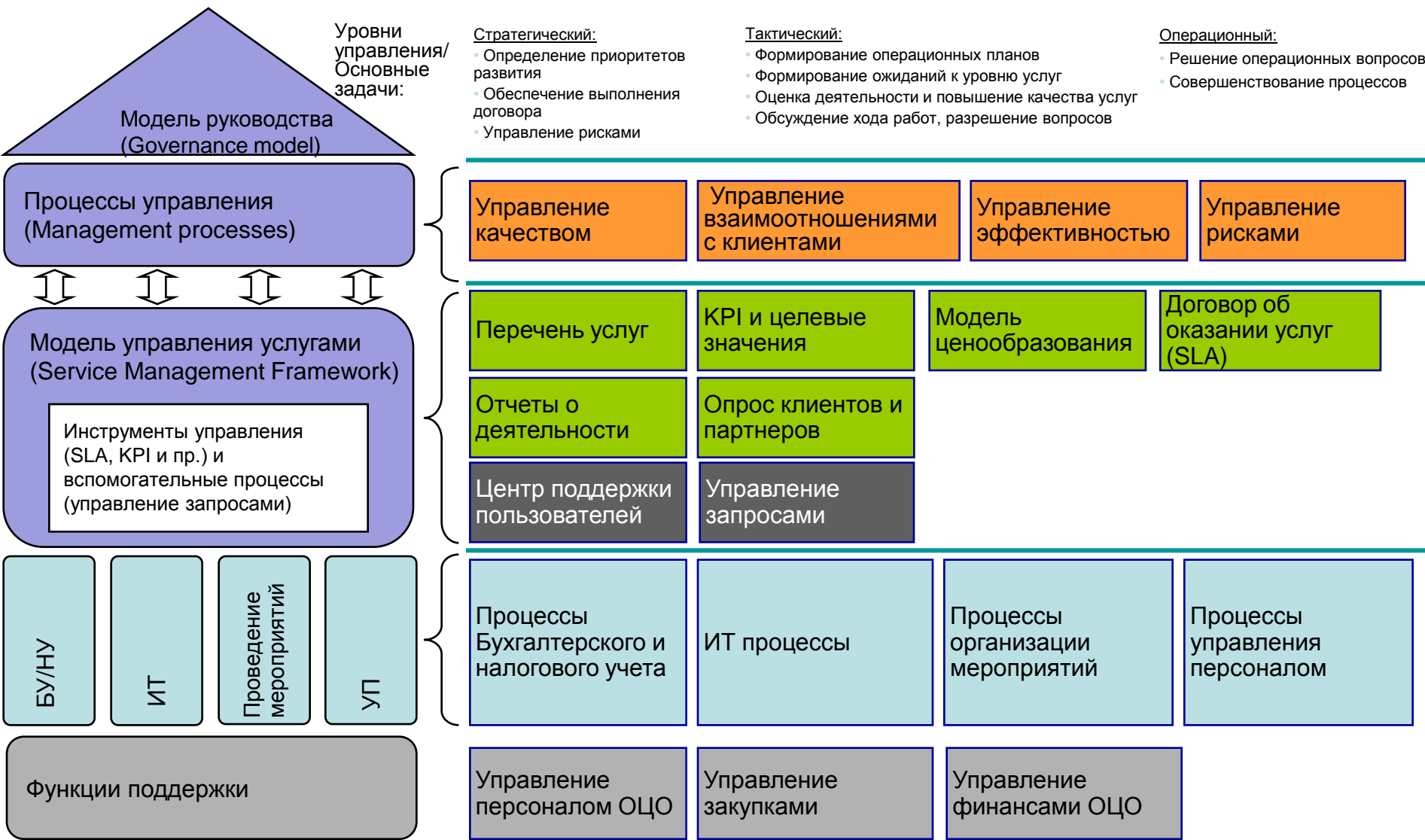
- Многофункциональный общий центр обслуживания
 - Единый центр обслуживания
 - Общий центр обслуживания
-
- Бухгалтерия и финансы
 - Юристы
 - Информационные технологии
 - АХО, ХОЗУ
 - Автотранспорт
 - Управление делами
 -
-

Примеры: ТНК ВР, Газпром нефть, Роснефть, ЛУКОЙЛ, Северсталь, РУСАЛ, Мечел, ЕВРАЗ, СУЭК, ОМК, РОСАТОМ, КЭС-Холдинг, ФСК ЕЭС, X5 RetailGroup, 36.6, Эльдorado, РЖД

«Гипотезы»

- Повышение управляемости (разделение доходов и расходов)
- Экономический эффект (масштаб)
- Стандартизация и унификация
- Повышение качества обслуживания
- Оптимизация числа сотрудников (обоснование)
- Повышение качество учета и достоверность отчетности (прозрачность)
- Легкость масштабирования

Процессы и функции руководства и управления ОЦО (Пример)



Правильный выбор?

Почему так?

Процессы для руководства корпоративными ИТ

ОНН Оценка, Направление и Наблюдение

ОНН01 Установить и поддерживать структуру руководства

ОНН02 Обеспечить оптимальную ценность

ОНН03 Обеспечить оптимальные риски

ОНН04 Обеспечить оптимальные ресурсы

ОНН05 Обеспечить прозрачность для заинтересованных лиц

ВПО Выравнивание, Планирование и Организация

ВПО01 Определение структуры управления для ИТ

ВПО02 Определение стратегии

ВПО03 Управление архитектурой предприятия

ВПО04 Управление инновациями

ВПО05 Управление портфелем

ВПО06 Управление бюджетом и стоимостью

ВПО07 Управление людскими ресурсами

ВПО08 Управление взаимоотношениями

ВПО09 Управление соглашениями об обслуживании

ВПО10 Управление поставщиками

ВПО11 Управление качеством

ВПО12 Управление рисками

ВПО13 Управление безопасностью

МИО Мониторинг, Измерение и Оценка

МИО01 Мониторинг и измерение производительности и соответствия

СПВ Создание, Приобретение и Внедрение

СПВ01 Управление программами и проектами

СПВ02 Определение требований

СПВ03 Определение и создание решений

СПВ04 Управление доступностью и мощностями

СПВ05 Запуск организационных изменений

СПВ06 Управление изменениями

СПВ07 Приемка и перенос изменений

СПВ08 Управление знаниями

СПВ09 Управление активами

СПВ10 Управление конфигурациями

МИО02 Мониторинг системы внутреннего контроля

ДОП Доставка, Обслуживание и Поддержка

ДОП01 Управление операциями

ДОП02 Управление запросами на обслуживание и инцидентами

ДОП03 Управление проблемами

ДОП04 Управление непрерывностью

ДОП05 Управление безопасностью услуг

ДОП06 Управление контролями бизнес процессов

МИО03 Мониторинг и измерение соответствия внешним требованиям

Процессы управления корпоративными ИТ

От эталона к реальной модели управления

Цели бизнеса		Цели ИТ	
1	Увеличение доли рынка	26	28
2	Повышение доходов	26	28
3	Возврат инвестиций	24	
4	Оптимизация		
5	Управление		
6	Повышение		
7	Предложен		
8	услуг		
9	Полезность		
10	Быстрота р		
11	(время вых		
12	услугой)		

Критерии информации					
Эффективность	Продуктивность	Безопасность	Целостность	Пригодность	Согласованность
✓	✓	✓			
✓	✓				

Уникально для каждого предприятия!

Финансовые перспективы

Пользовательские перспективы

Внутренние перспективы

Перспективы обучения и роста

Цели ИТ		Процессы ИТ	
10	1 Удовлетворить требования бизнеса в соответствии с бизнес-целями	ПО1	ПО2
11	2 Удовлетворить требования руководства в соответствии с требованиями совета директоров и их уровнем	ПО4	ПО10
12	3 Гарантировать удовлетворение конечных пользователей с помощью предлагаемых возможностей	ПО4	ЭС1
13	4 Оптимизировать использование информации	ПО1	ЭС2
14	5 Создать развиваемые ИТ	ПО7	ЭС7
15	6 Определить как бизнес-функции и требования к продуктивным решениям ИТ	ПО3	ЭС8
16	7 Улучшать и поддерживать интегрированные системы	ПО3	ЭС10
17	8 Улучшать и поддерживать интегрированные ИТ навыки	ПО3	ЭС13
18	9 Улучшать и поддерживать интегрированные поставщиками		
19	10 «Без швов» интегрировать прикладные ИТ		
20	11 Гарантировать прозрачность и понимание ИТ услуг		
21	12 Гарантировать применимость и принятие решений		
22	13 Учет и защита всех активов ИТ		
23	14 Оптимизация инфраструктуры ИТ, снижение затрат		
24	15 «Защищать» достигаемые цели ИТ		
25	16 Четкое понимание в важнейших бизнес-процессах		
26	17 Гарантировать отсутствие неправомерного доступа к конфиденциальной информации		
27	18 Гарантировать правильность выполнения ИТ-заказов		
28	19 Гарантировать, что сервисы и инфраструктура восстановлена после сбоев, атак, чрезвычайных ситуаций		
29	20 Решать по запросу проблемы возникающие в ИТ		
30	21 Повышать эффективность затрат на ИТ		
31	22 Управление проектами в части времени и бюджета		
32	23 Поддерживать интеграцию информационных систем		
33	24 Гарантировать соответствие ИТ - законодательству		
34	25 Гарантировать, что ИТ демонстрирует непрерывное совершенствование		

Обоснованный отказ от процесса

Критерии информации					
Эффективность	Продуктивность	Безопасность	Целостность	Пригодность	Согласованность
П	П	В	В	В	В
П	П	В	В	В	В
П	П	В	В	В	В

Цели ИТ	Процессы ИТ	Цели ИТ	Процессы ИТ
1	1 Удовлетворить требования бизнеса в соответствии с бизнес-целями	1	1 Определить стратегический план ИТ
2	2 Удовлетворить требования руководства в соответствии с требованиями совета директоров и их уровнем	2	2 Определить информационную архитектуру
3	3 Гарантировать удовлетворение конечных пользователей с помощью предлагаемых возможностей	3	3 Определить технологическое направление
4	4 Оптимизировать использование информации	4	4 Определить процессы ИТ, организацию и взаимоотношения
5	5 Создать развиваемые ИТ	5	5 Управлять инвестициями в ИТ
6	6 Определить как бизнес-функции и требования к продуктивным решениям ИТ	6	6 Информирование о целях и направлениях управления
7	7 Улучшать и поддерживать интегрированные системы	7	7 Управлять персоналом ИТ
8	8 Улучшать и поддерживать интегрированные ИТ навыки	8	8 Управлять качеством
9	9 Улучшать и поддерживать интегрированные поставщиками	9	9 Оценивать и управлять ИТ рисками
10	10 «Без швов» интегрировать прикладные ИТ	10	10 Управлять проектами
11	11 Гарантировать прозрачность и понимание ИТ услуг	11	11 Определять решения по автоматизации
12	12 Гарантировать применимость и принятие решений	12	12 Приобрести и поддерживать прикладное программное обеспечение
13	13 Учет и защита всех активов ИТ	13	13 Приобрести и поддерживать технологическую инфраструктуру
14	14 Оптимизация инфраструктуры ИТ, снижение затрат	14	14 Вести в работу и приступить к эксплуатации
15	15 «Защищать» достигаемые цели ИТ	15	15 Обеспечить ИТ ресурсами
16	16 Четкое понимание в важнейших бизнес-процессах	16	16 Управлять изменениями
17	17 Гарантировать отсутствие неправомерного доступа к конфиденциальной информации	17	17 Установка и акредитация решений и изменений
18	18 Гарантировать правильность выполнения ИТ-заказов	18	18 Определить и управлять уровнями обслуживания
19	19 Гарантировать, что сервисы и инфраструктура восстановлена после сбоев, атак, чрезвычайных ситуаций	19	19 Управлять услугами сторонних организаций
20	20 Решать по запросу проблемы возникающие в ИТ	20	20 Управлять производительностью и возможностями
21	21 Повышать эффективность затрат на ИТ	21	21 Обеспечивать непрерывность услуг
22	22 Управление проектами в части времени и бюджета	22	22 Обеспечивать безопасность систем
23	23 Поддерживать интеграцию информационных систем	23	23 Определять и распределять затраты
24	24 Гарантировать соответствие ИТ - законодательству	24	24 Обучать и тренировать пользователей
25	25 Гарантировать, что ИТ демонстрирует непрерывное совершенствование	25	25 Управлять функцией Service Desk и инцидентами
26		26	26 Управлять конфигурацией
27		27	27 Управлять проблемами
28		28	28 Управлять данными
		29	29 Управлять окружающей средой
		30	30 Управлять работами
		31	31 Мониторинг и оценка производительности ИТ
		32	32 Мониторинг и оценка внутреннего контроля
		33	33 Обеспечивать регулярное соответствие
		34	34 Предоставлять структуру управления ИТ

С учетом «не ИТ» услуг

(С) Содержани

- Адаптация процессных моделей
- Применение «не для ИТ»
- Организационные формы
 - Внутреннее подразделение
 - Отдельное юридическое лицо
- Процессы управления и Культура
- Объективные и субъективные методы руководства и управления



Цепочки управления

Идеи -> Инициативы -> Мотивация

BSC -> Проекты -> KPI -> KGI -> Работы

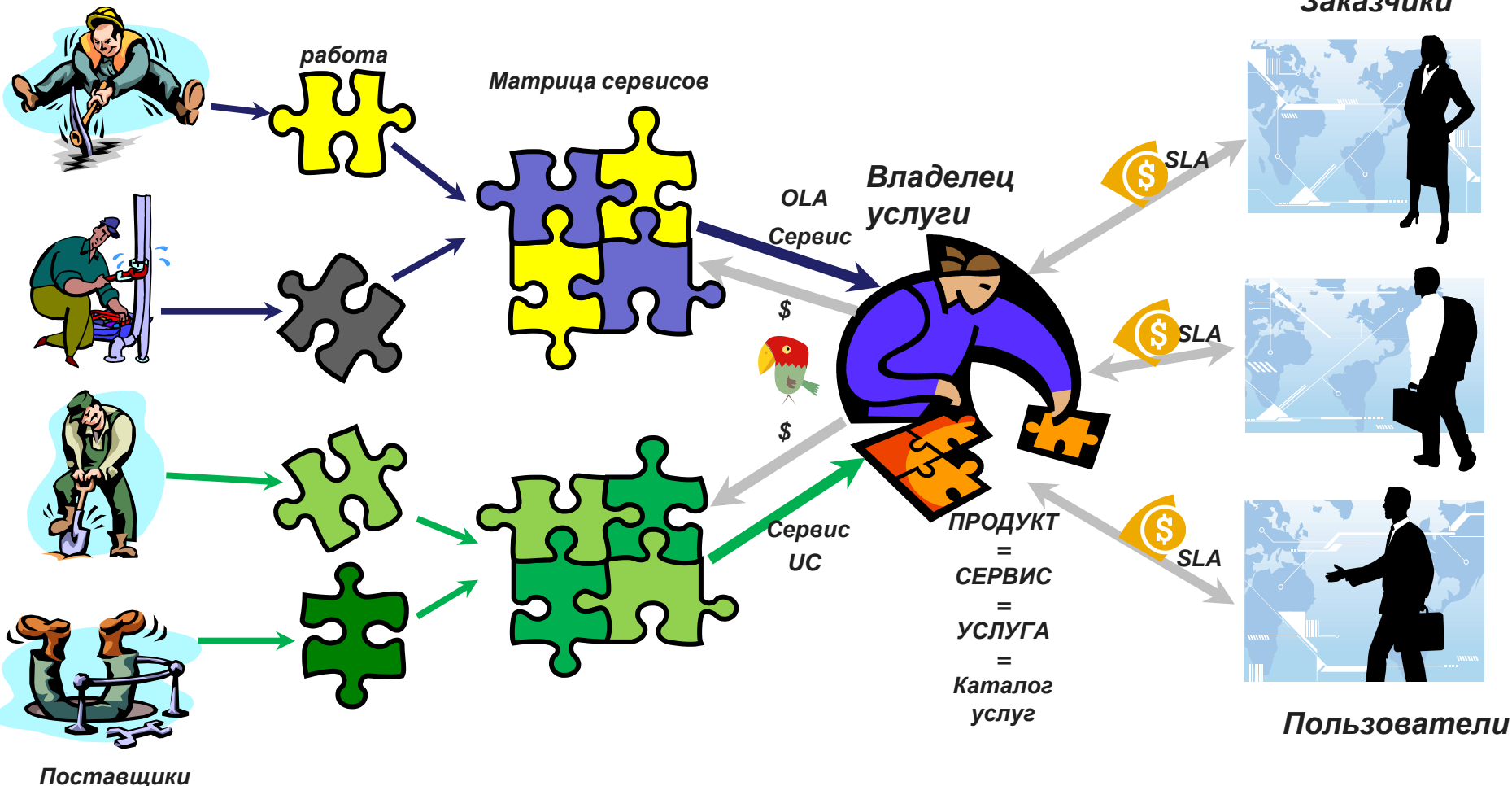
ОЦО -> Советы -> Комитеты ->

Партнеры -> Кэф

SLA -> Услуги -> Качество -> Процессы -> Группы -> Работы

Сотрудники ОЦО

Заказчики



- **Индивидуальное решение?** «Чужие» модели руководства и управления;
- Рабочие цепочки управления;
- **Кто громче?** Упор на субъективном в ущерб объективному;
- Запаздывание Систем Автоматизации;
- **«А деньги?»**. Последующая регулярная оценка эффекта;
- Особое внимание контролю и отчетности;
- Передача на «сорсинг» только должным образом описанных услуг имеющих параметры качества;

Благодарю за внимание!

Сергей Гузик,

*Генеральный директор, GSV
Руководитель рабочей группы ISACA.ru;
Участник Российского ITSM Форума;
Участник Фонда ФОСТАС;*

svguzik@gsvcons.ru

www.gsvcons.ru