



Обзор практики трансформации ИТ, создания и развития Центров экспертизы компании для прикладных решений

Владимир Суханов
Октябрь 2022

Предпосылки трансформации ИТ

Управление решениями ИТ

Внешние и внутренние предпосылки:

- Стремительно развивающиеся информационные технологии, меняющиеся способы потребления решений ИТ и услуг, переход к гибким методам создания и развития продуктов предъявляют новые требования к организации ИТ, которые определяют необходимость трансформации управления ИТ на всех уровнях.
- Наличие потенциала для улучшения даже у самой эффективной и продуманной организации управления ИТ.
- Осознание важности управления решениями ИТ.



- Управление решениями ИТ необходимо на всех этапах их жизненного цикла от возникновения идеи об улучшении технологического и информационного обеспечения стратегических целей бизнеса до воплощения этих идей и обеспечения дальнейшей эксплуатации получившихся в результате прикладных решений.
- Не важно, с помощью какого подхода к управлению продуктом создавалось прикладное решение, «водопадом», гибкими методами или их гибридом, в любом случае заказчик ожидает, что инвестиции в решения ИТ будут потрачены не напрасно, а самому решению уготовлена долгая и успешная жизнь на благо бизнеса.

Управление решениями ИТ и их жизненный цикл



Руководитель ИТ отвечает за:

- Сбор потребности бизнеса,
- Анализ целей и ожиданий бизнеса от информационных технологий,

Функция ИТ совместно с заказчиками организует:

- Управление идеями,
- Экспертизу и оценку идей,
- Принятие решение о реализации и приоритезации,
- Управление портфелем проектных инициатив, бэклогом улучшений продуктов,
- Управление внедрением
- Предоставление услуг по дальнейшему обеспечению эксплуатации

вплоть до окончания жизненного цикла решений ИТ.



- После инсталляции и внедрения ПО начинается самая важная и длительная фаза жизненного цикла – эксплуатация. На этом этапе перед функцией ИТ компании стоят задачи по обеспечению непрерывной эксплуатации решений, а также организации эффективного развития и сопровождения.

Предпосылки проведения мастер-класса

Потенциал для улучшения организации управления ИТ может быть выявлен в ходе анализа текущего состояния экспертами, которые на основании собранных фактов и их синтеза смогут предложить пути улучшения организации управления ИТ.



ОПЫТ ДОКЛАДЧИКА

1. Руководитель практики консалтинга в области трансформации ИТ отдела консалтинга по преобразованию бизнеса SAP CIS.
2. Более 30 лет опыта в ИТ-индустрии, в том числе более 20 лет консалтингового опыта и 20 лет работы с подходами и технологиями SAP. Более 50 успешных сервисов и проектов



ОПЫТ КОЛЛЕКТИВА

1. За многие годы работы в SAP нам удалось десятки раз помочь своим клиентам изменить управление ИТ к лучшему.
2. Накопленный опыт и использование проверенных подходов ещё ни разу не подвели и неизменно оказывались полезны заказчикам.

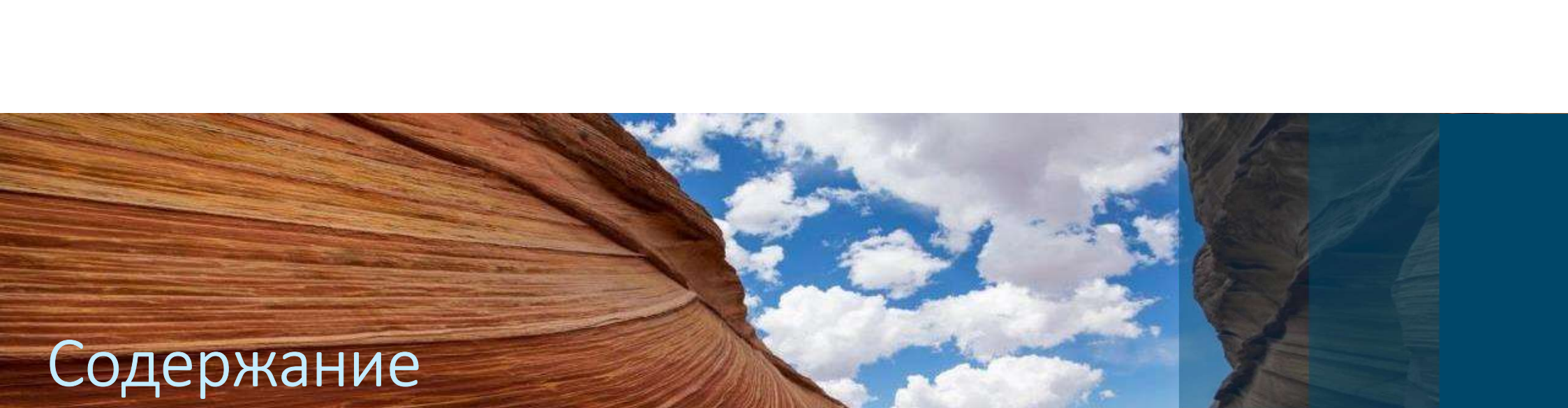


ПОДХОД К СОЗДАНИЮ И РАЗВИТИЮ ЦЕНТРОВ ЭКСПЕРТИЗЫ КОМПАНИИ

1. Для осуществления совместных намерений по эффективному и рациональному внедрению и развитию решений ИТ могут быть использованы так называемые Центры экспертизы как по отдельным технологическим платформам, так и по всем прикладным решениям, автоматизирующим деятельность бизнеса.
2. Наличие хорошо спроектированного и правильно организованного Центра экспертизы позволяет значительно повысить эффективность внедрения, поддержки и сопровождения, снизить общую стоимость владения и увеличить отдачу от эксплуатации решений ИТ.



Накопив изрядный опыт помощи своим заказчикам **в организации управления ИТ**, много лет отвечая за практику консалтинга в области трансформации ИТ отдела консалтинга по преобразованию бизнеса компании SAP, я готов поделиться частью этого опыта с заинтересованной аудиторией



Содержание

- ЦЭК: роль в реализации Программы трансформации, определение, назначение
- Подход к созданию Центра экспертизы
- Анализ текущего состояния организации обеспечения эксплуатации. Стратегия и видение, роль, место и цели ЦЭК
- Проектирование Центра экспертизы
 - Модель управления ЦЭК (IT Governance)
 - Функциональная модель ЦЭК
 - Организационная структура ЦЭК и оценка численности персонала
- Проектирование процессов ЦЭК и инструменты автоматизации процессов
- Трансформация ИТ: Компетенции и реализация перехода к целевому состоянию ЦЭК

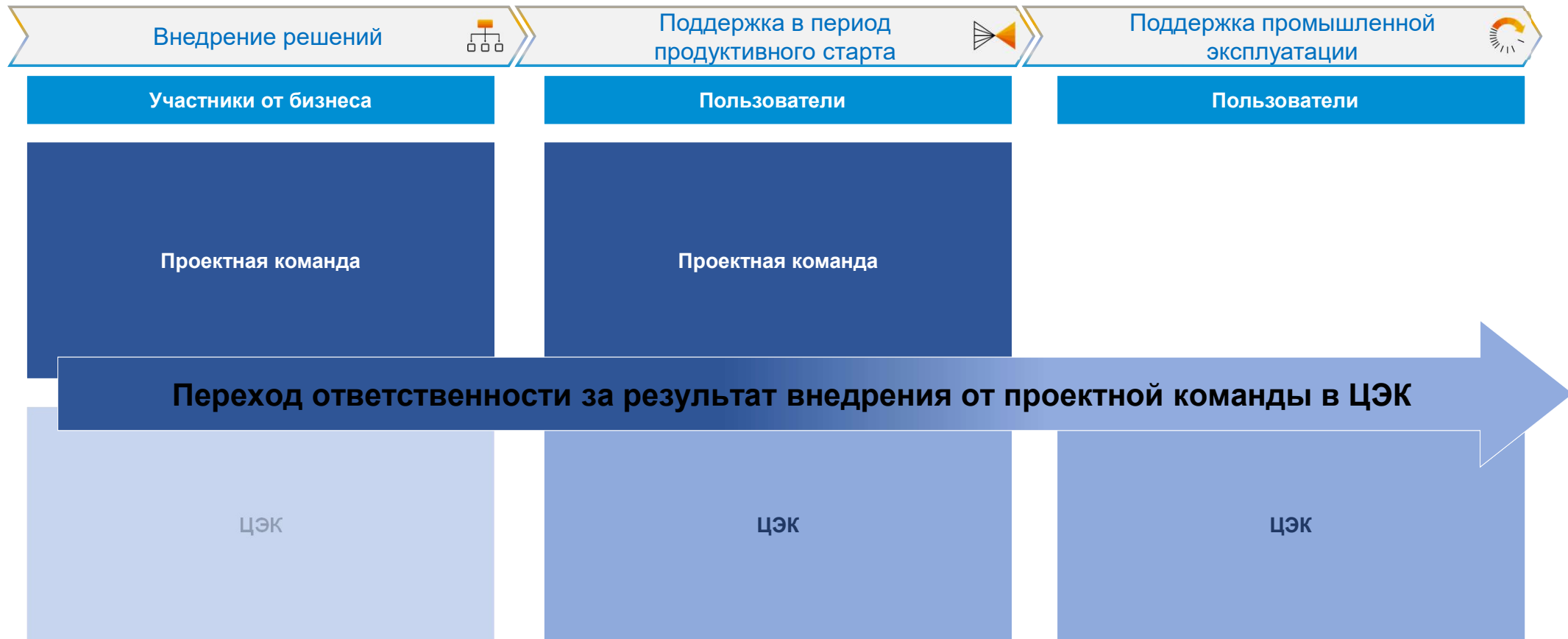
Управление программой трансформации

Структурированный системный подход к проведению масштабных изменений



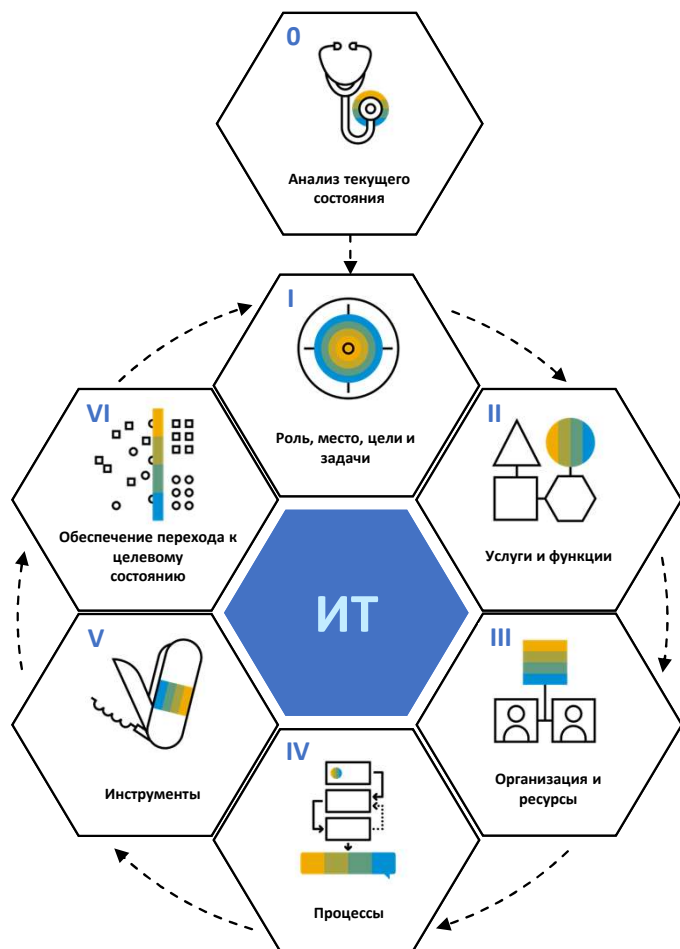
От проектов к поддержке эксплуатации решения

Переход ответственности за результат внедрения от проектной команды в ЦЭК



Организация ИТ: определение, назначение

Определение и цели



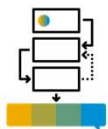
ИТ отвечает за предоставление своим заказчикам пакета услуг обеспечения развития и эксплуатации решений ИТ:

- Обеспечение **непрерывной эксплуатации** внедренных решений ИТ;
- Обеспечение **соответствия** развития решений ИТ, процессов и инструментов поддержки систем **текущим требованиям и планируемому развитию бизнеса**;
- Поддержка процессов внедрения новых решений ИТ через **предоставление экспертизы** и оказание услуг проектам внедрения, их интеграцию с другими приложениями;
- Предоставление целостного **видения текущего состояния** эксплуатируемых решений ИТ.

Трансформация ИТ предусматривает последовательное выполнение пакетов работ согласно установленной методологии: от оценки текущего состояния, разработки миссии и стратегии ИТ до реализации детального плана перехода к целевому состоянию ИТ.

ЦЭК: определение, назначение

Зачем это нужно нам с вами?



- Нам важен успех проекта/программы – необходимо обеспечить передачу результатов в эксплуатацию
- Нам важна судьба внедрённых решений и мы заботимся о полноте использования закупленных лицензий
- Нас заботит прозрачность и управляемость затрат на обеспечение эксплуатации решений ИТ, понятное разделение ответственности за результат выполнения функций
- Мы хотим обеспечить уровень обслуживания, удовлетворяющий наших заказчиков, и сохранить долговременные доверительные отношения с ними
- Мы готовы к интенсивному сотрудничеству с заказчиками в поисках новых технологических решений их потребности в автоматизации
- Мы намереваемся накапливать специфические знания, навыки и опыт внутри компании

Подход к созданию ЦЭК

Пакеты работ



Блок работ

Работы

0

- Сбор фактов, оказывающих влияние на целевое состояние ЦЭК
- Оценка текущего состояния и формирование плана работ по построению ЦЭК

I

- Определение роли, цели и задач ЦЭК
- Разработка высокоуровневой функциональной модели ЦЭК

II

- Разработка модели разделения ответственности и детальной функциональной модели ЦЭК
- Разработка структуры совместных с бизнесом органов управления ЦЭК, их состава и полномочий
- Определение структуры каталога сервисов ЦЭК

III

- Разработка целевой модели поддержки ЦЭК
- Разработка организационной структуры ЦЭК
- Оценка численности для целевой организационной структуры ЦЭК

IV

- Проектирование/адаптация процессов ЦЭК: процессы поддержки
- Проектирование/адаптация процессов ЦЭК: процессы сопровождения
- Разработка процессных показателей эффективности

V

- Оценка используемых инструментов автоматизации деятельности ЦЭК
- Определение целевого состояния инструментов автоматизации деятельности ЦЭК, определение потребности в интеграции с существующими инструментами автоматизации
- Автоматизация целевых процессов ЦЭК

VI

- Планирование организационных преобразований для перехода к целевому состоянию ЦЭК
- Поддержка реализации плана организационных преобразований и начала эксплуатации ЦЭК
- Формирование плана дальнейшего развития ЦЭК

Подход к созданию ЦЭК

Концепция

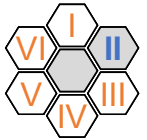
- Укрупненная диаграмма взаимосвязи элементов

Для определения элементов и связей между ними необходимо разработать функциональную модель, основанную на миссии, целях и задачах ЦЭК, вытекающих из стратегии бизнеса и возможностей ИТ

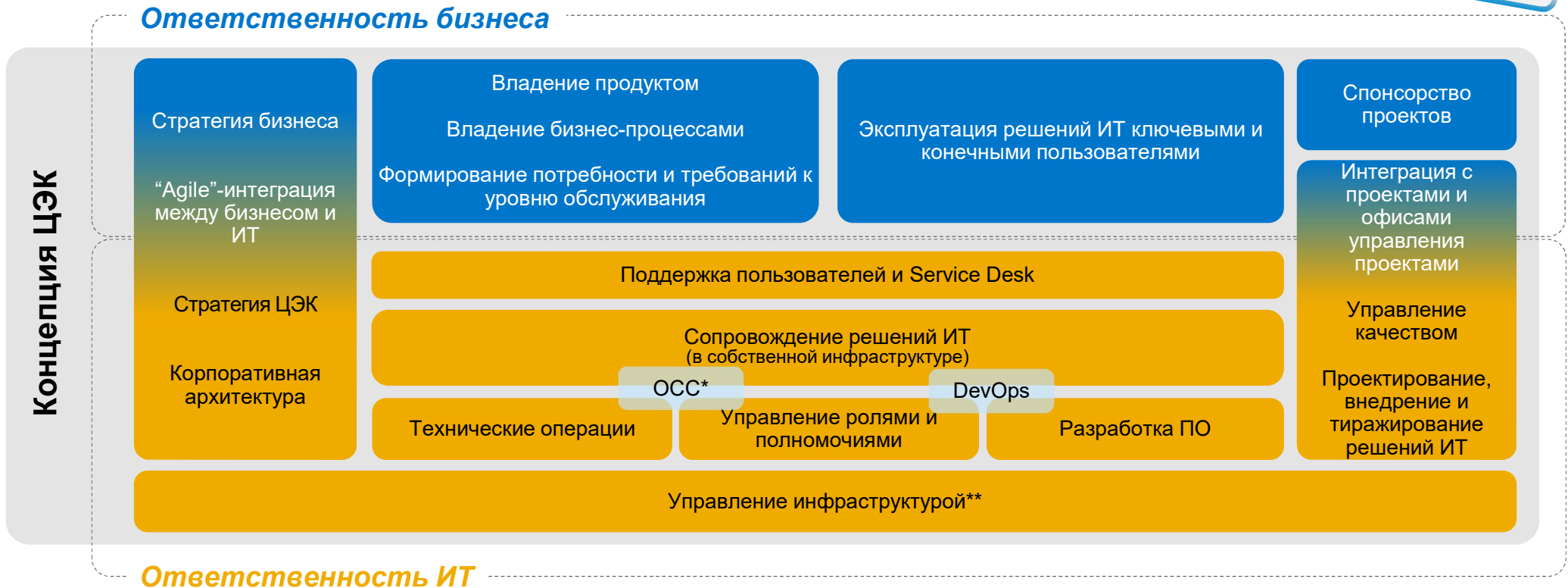


Услуги и функциональная модель ЦЭК

ЦЭК обеспечивает эксплуатацию решений ИТ, размещённых в собственной инфраструктуре



Упрощённая модель

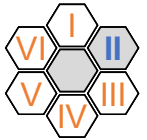


* ОСС: Operations Control Center

** Управление инфраструктурой решений ИТ может осуществляться партнёром ЦЭК

Услуги и функциональная модель ЦЭК

ЦЭК обеспечивает эксплуатацию решений ИТ, размещённых в гибридном ландшафте



Упрощённая модель

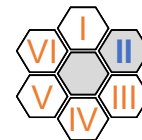


* OCC: Operations Control Center

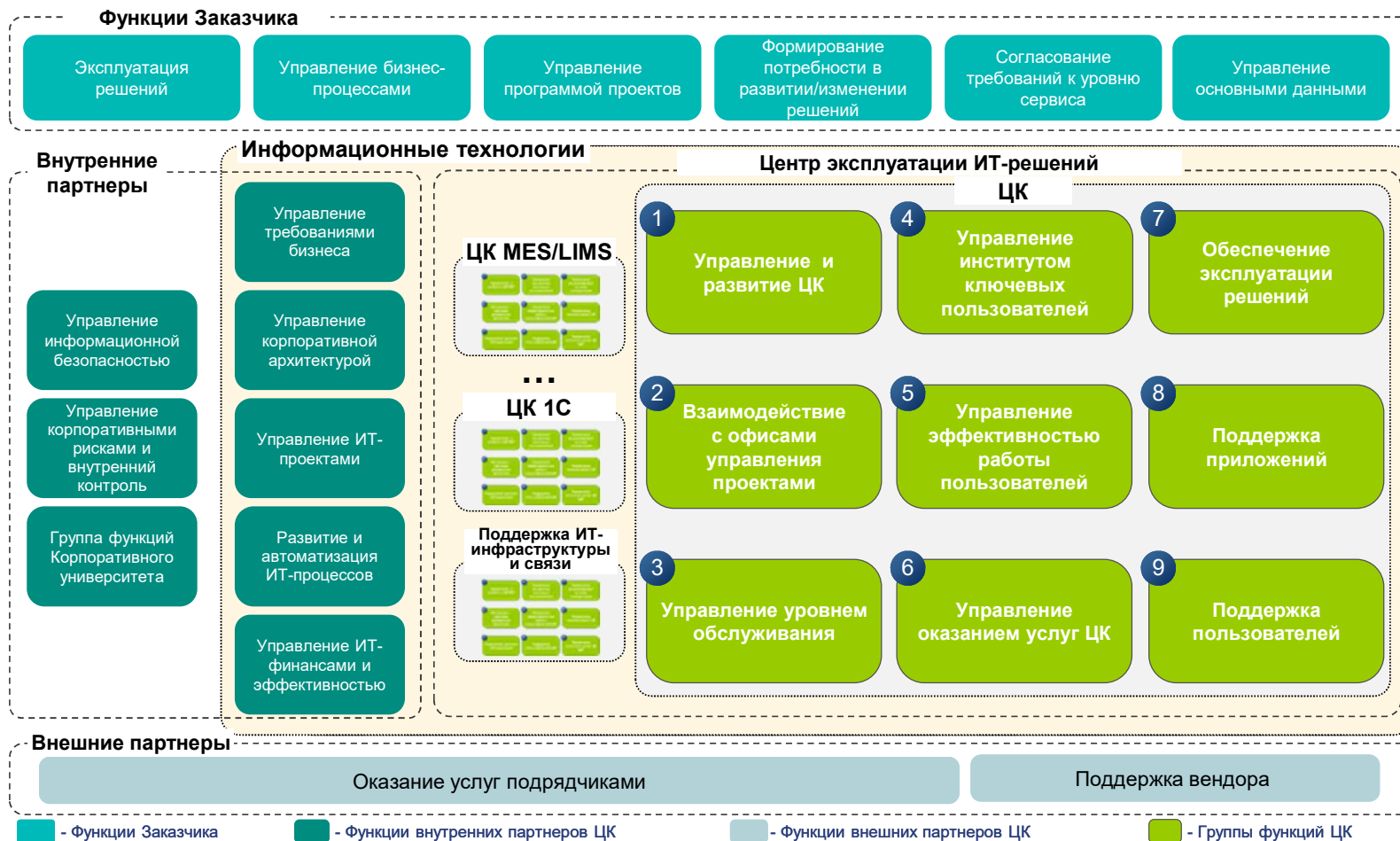
** Управление некоторыми функциями может осуществляться партнёрами ЦЭК в соответствии с контрактными обязательствами

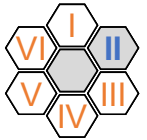
Функциональная модель ЦЭК

Высокоуровневая функциональная модель ЦЭК



Пример клиента





Модель управления ЦЭК (IT Governance)

Сервисный подход - основа модели управления ЦЭК

Модель управления ИТ, основанная на сервисном подходе, а также специфических параметрах SLA и критериях расчета стоимости, **позволяет бизнесу участвовать в управлении ИТ**



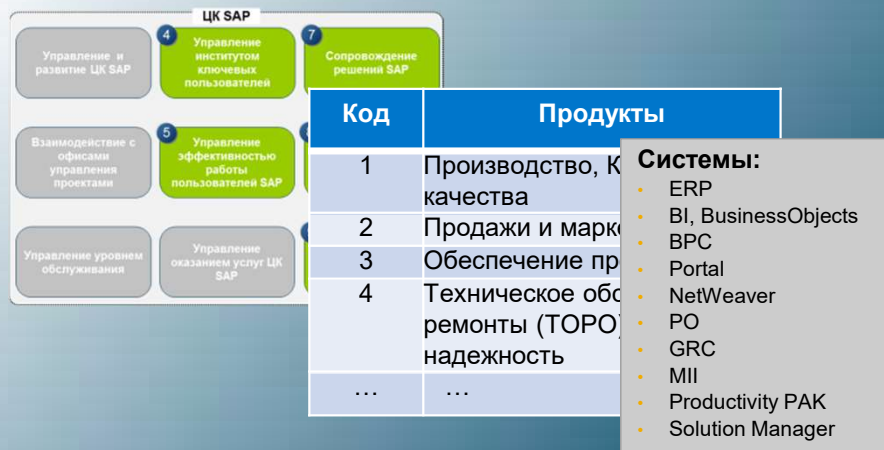
- SLA с бизнесом, OLA с внутренними партнерами и договоры с внешними сервисными подрядчиками обеспечивает деятельность ЦЭК



- Необходим отдельный SLA между ЦЭК (функцией ИТ) и каждым хозяйствующим субъектом Компании, потребителем услуг ЦЭК. Набор релевантных услуг ЦЭК определяется хозяйствующим субъектом Компании



- Параметры OLA и договоров между функцией ИТ и партнерами обеспечивают исполнение параметров SLA между бизнесом Компании и ИТ (ЦЭК)



Каталог услуг является важнейшей частью сервисного подхода к управлению ИТ, определяющей предмет взаимодействия с бизнесом

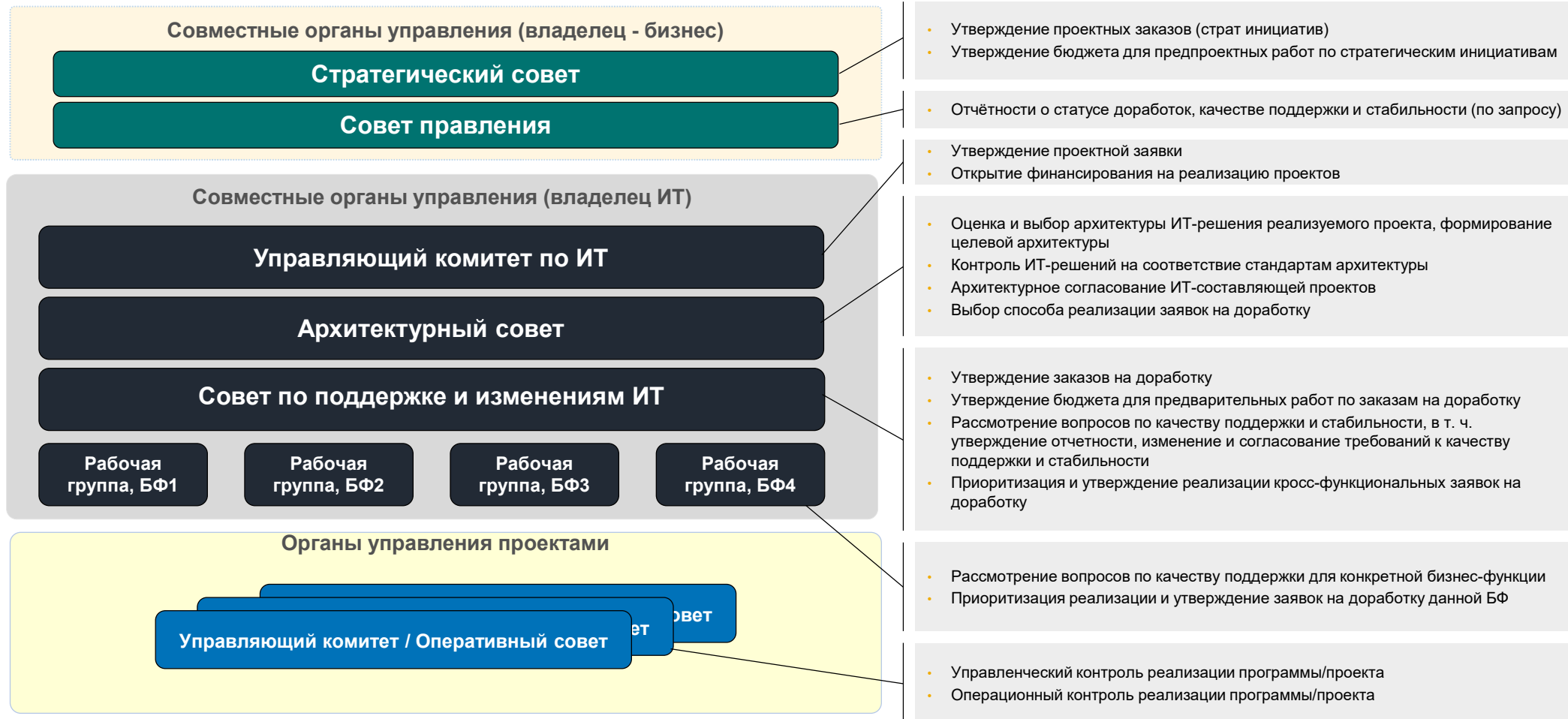
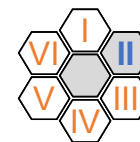
В ходе эксплуатации и сопровождения прикладных решений необходимо разработать и поддерживать единый в рамках Компании каталог услуг ЦЭК

Состав каталога услуг ориентирован на бизнес-заказчика и структурирован в соответствии с предоставляемыми ему услугами и продуктами

Модель управления ЦЭК (IT Governance)

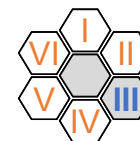
Структура органов управления ИТ

Пример клиента

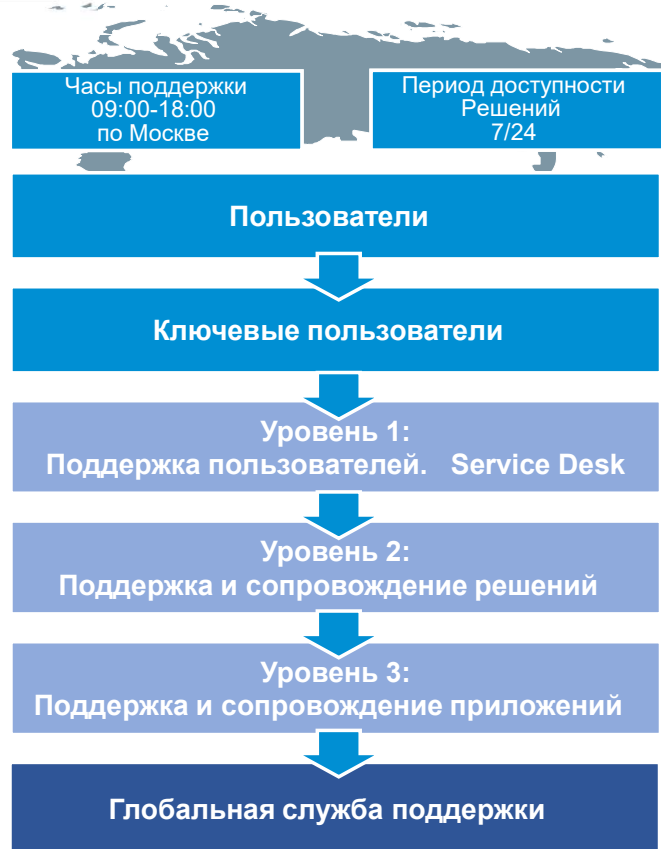


Организационная структура ЦЭК и модель поддержки

Структура и общее описание стандартной модели поддержки



Основные участники поддержки решений : Service Desk, команды поддержки Решений , команды поддержки приложений и Глобальная служба поддержки



МОДЕЛЬ ПОДДЕРЖКИ

Пользователи обращаются к ключевым пользователям или формируют обращение в единую службу Service Desk (1-й уровень поддержки решений)



Service Desk классифицирует поступившие обращения, выполняет запросы на обслуживание, маршрутизирует инциденты и запросы на изменения на следующий уровень поддержки



Команды поддержки и сопровождения решений (2-й уровень поддержки) разрешают инциденты, планируют, выполняют и контролируют работы в рамках запросов на изменение. При необходимости организуют привлечение экспертов из команд 3-го уровня



Команды поддержки и сопровождения приложений (3-й уровень поддержки) предоставляют экспертизу, выполняют работы в рамках разрешения инцидентов, запросов на изменение и технических процедур, взаимодействуют с поддержкой ИТ-инфраструктуры



При необходимости 2-й и 3-й уровень взаимодействует со службой глобальной поддержки



Легенда

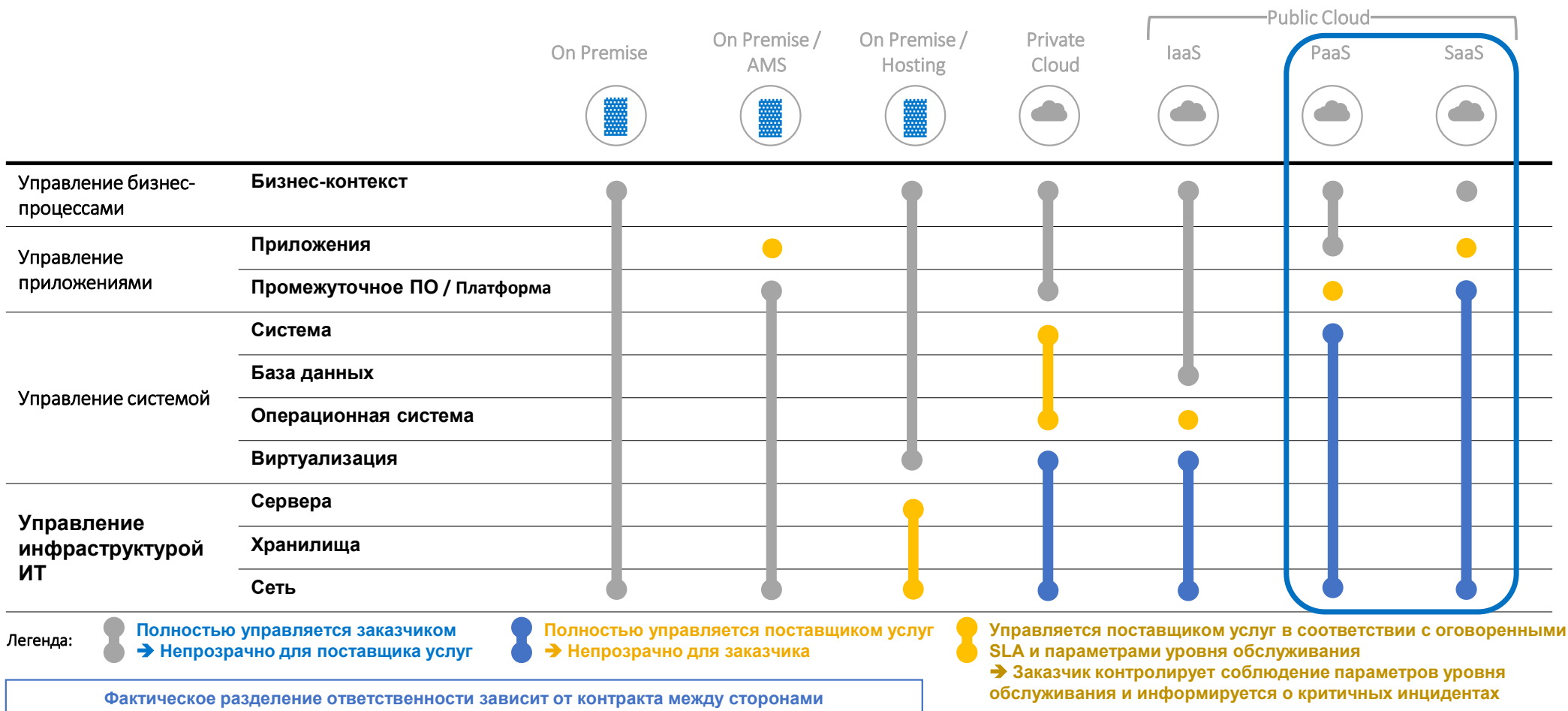
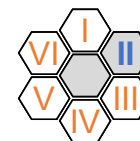
Бизнес

ЦЭК

Вендор

Организационная структура ЦЭК и модель поддержки

Распределение ответственности за обеспечение эксплуатации решений ИТ зависит от модели их потребления

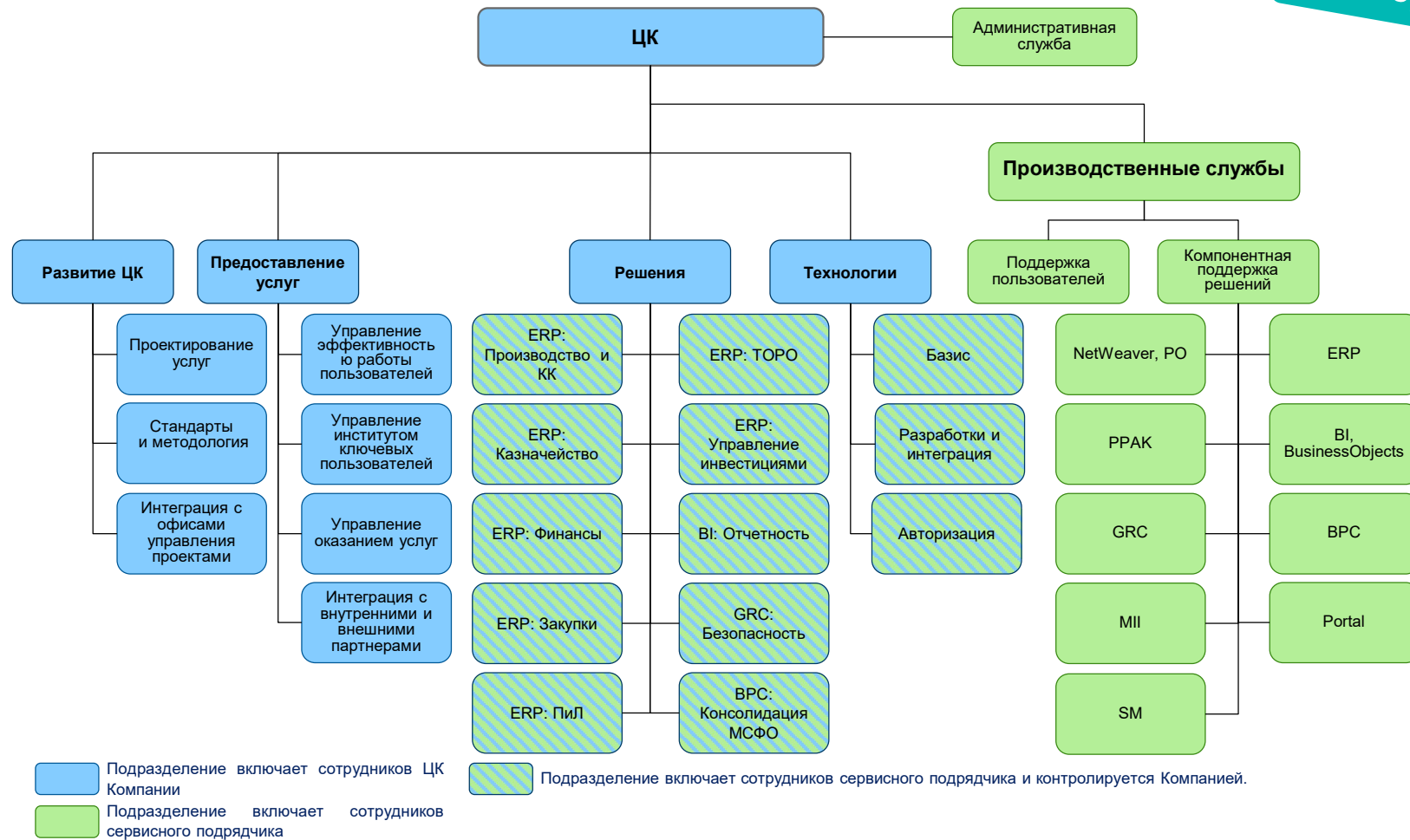


Организационная структура ЦЭК и модель поддержки

Целевая организационно-ролевая структура

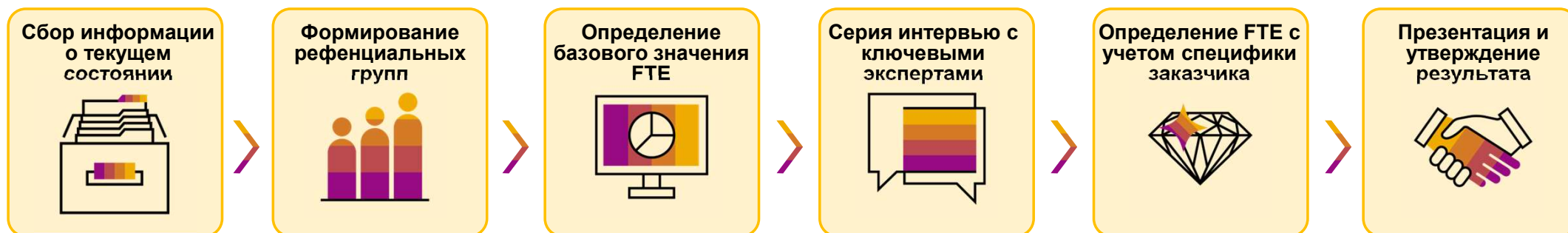
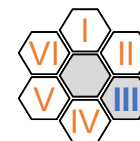


Пример клиента



Организационная структура ЦЭК и модель поддержки

Оценка численности персонала ЦЭК



При оценке численности персонала ЦК используется подход, основанный на лучшей практике и сравнительном анализе данных однородных групп, при котором за базу расчета принимается количество активных пользователей

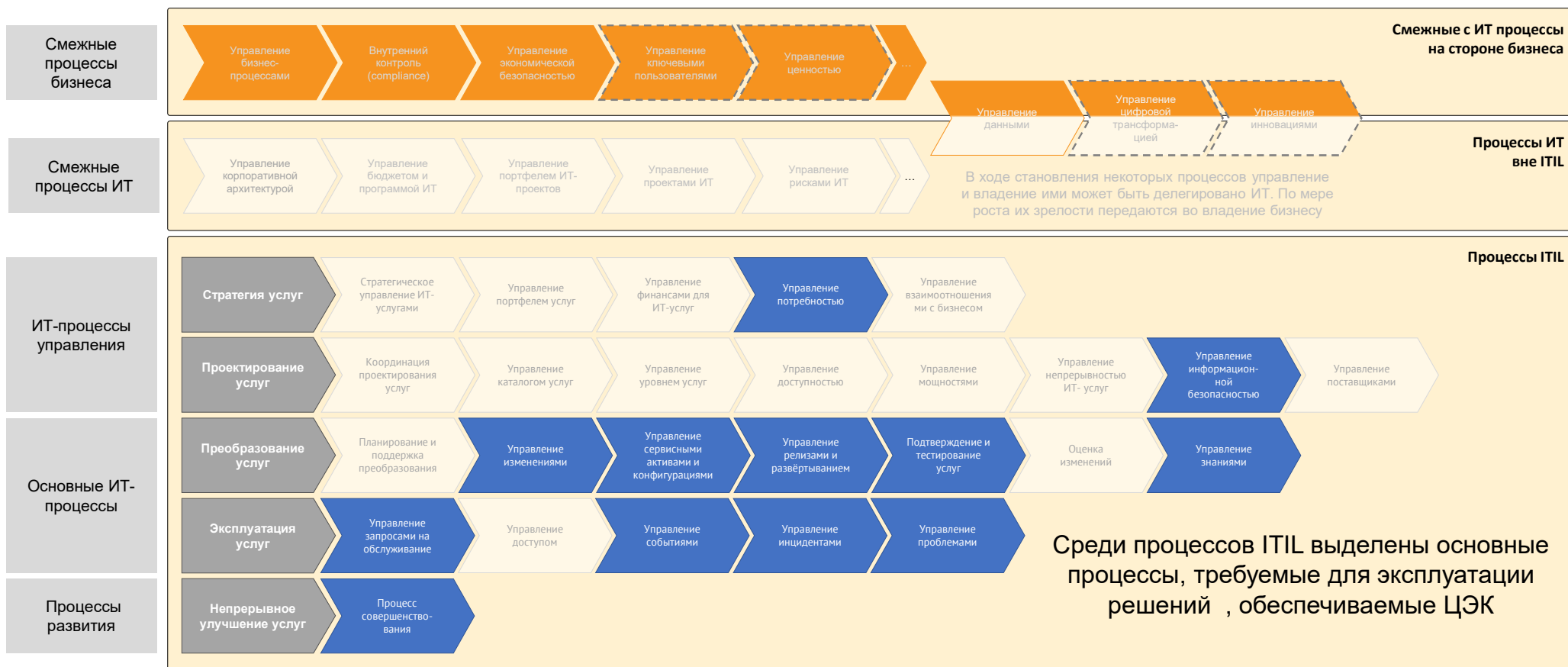
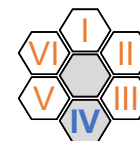
Уточненная оценка численности персонала достигается применением поправок, отражающих собственную оценку заказчика и учитывающих примеры других клиентов, результаты предыдущих этапов проекта и информацию, предоставленную заказчиком

Предложенным методом оценивается численность персонала, занятого в обеспечении эксплуатации уже внедренных решений

Оценка численности персонала, участвующего во внедрении новых решений рассчитывается на основе структурной декомпозиции работ планируемых проектов и учитывается на этапе учета специфики заказчика

Процессы и инструменты ЦЭК

Карта процессов. Ключевые для ЦЭК процессы ИТ на карте процессов

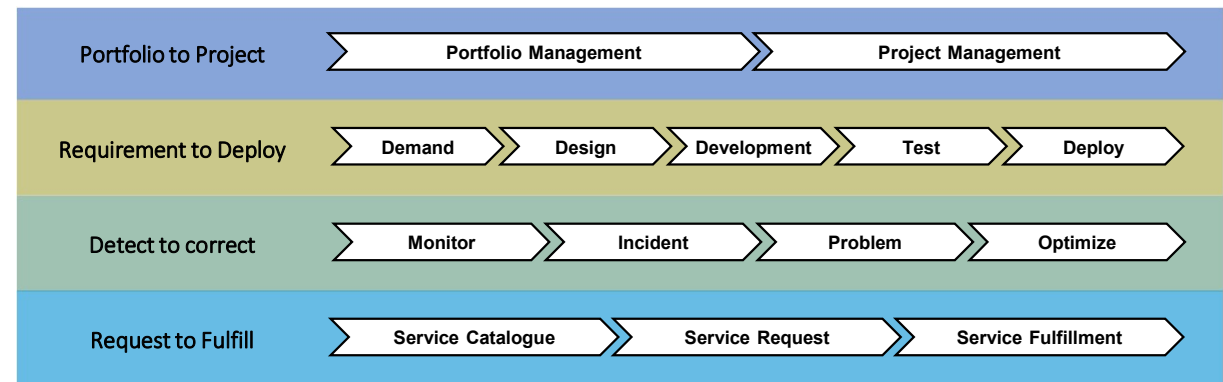


Процессы и инструменты ЦЭК

Автоматизации деятельности ЦЭК на примере использования SAP Solution Manager



Сквозные процессы, поддерживаемые SolMan



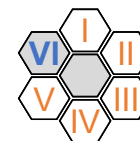
Процессы ЦЭК для сертификации Advanced

1 Incident management	12 Project documentation
2 Problem management	13 Solution documentation
3 End-user monitoring	14 Supportability
4 Process monitoring	15 Job management
5 Interface monitoring	16 Custom code management
6 Change management	17 Security
7 Transport management	18 System administration
8 Release management	19 System monitoring
9 Data consistency management	20 Test management
10 Master data management	21 RCA
11 Data volume management	22 Quality management

- Solution Manager - важное звено в экосистеме управления решениями и закономерно присутствует в ландшафте решений большинства клиентов
- Позволяет **автоматизировать ИТ-процессы** из областей **ITSM, ALM, PPM**, а так же предоставляет средства моделирования бизнес-процессов (**BPMN**) и полностью покрывает жизненный цикл решений независимо от способа их размещения (on-premise, облако, гибридный)
- Полностью учитывает специфику технологической платформы и бизнес-процессов, реализованных на базе решений .
- Глубокая бесшовная интеграция SolMan с управляемыми системами делает его уникальным среди возможных инструментов автоматизации процессов ЦЭК
- **Максимальная интеграция всех процессов ЦЭК в одном продукте, бесплатном для клиентов**

Компетенции и реализация перехода к целевому состоянию ЦЭК

От проектов к поддержке эксплуатации решения



Спасибо за внимание!



- **Суханов Владимир**
- Консалтинг по преобразованию бизнеса
- E-mail: vsu0@inbox.ru
- T. +7 903 729-7389