

Точная настройка

Сченснович, Владимир

Опубликовано 30 мая 2007 года

© 2002, Издательский дом «КОМПЬЮТЕРРА» | <http://www.computerra.ru/>
Журнал «Компьютерра» | <http://www.computerra.ru/>
Этот материал Вы всегда сможете найти по его постоянному адресу: <http://offline.cio-world.ru/2007/60/320522/>

Среди профессиональных консультантов нет единого мнения о том, каким именно образом следует строить свою практику. Из многовариантности подходов можно выделить две полярные позиции.

Некоторые консультанты уверены, что их главная задача — избавить заказчика от всего того, что было у него в компании до сих пор, и затем на основании «лучшего мирового опыта» построить «правильную во всех отношениях» структуру. Мы, напротив, считаем, что не следует поддаваться соблазну разрушать (хоть это и гораздо легче, чем строить), и при выработке решения необходимо использовать весь имеющийся в компании опыт. Более того, СИБИНТЕК работает преимущественно с вполне успешными предприятиями, с развивающимся бизнесом, у которых в сфере управления ИТ не может быть «все плохо» просто в силу их успешности. Основная задача консалтинговой компании, на мой взгляд, состоит в том, чтобы оптимизировать существующие процессы и в ходе совместной работы создать решение, основанное на том опыте, который накопила компания-клиент.



Понимание термина «консалтинг» может быть очень неоднозначным. Ожидания потребителей, как и предложения провайдеров на российском рынке, по моим наблюдениям, весьма разнообразны. В этой статье я не хотел переубедить первых или переспорить вторых, а лишь пытался избежать разночтений в толковании собственной деятельности, четко определив политику компании и мою собственную позицию.

Конечно, консалтинговая компания в своей деятельности должна опираться на существующие международные стандарты. Однако почти все решения, основанные на мировых практиках, приходится адаптировать к российской действительности. Для клиента очень важно, чтобы все предлагаемые ему решения уже прошли апробацию в практике самой консалтинговой компании. В этом отношении разработанная нами методика является, можно сказать, уникальной, поскольку она основана не только на международных стандартах, но и на собственном опыте управления и предоставления ИТ-услуг в качестве инсорсинговой и аутсорсинговой компании. Абсолютно одинаковых компаний не существует, — у каждой есть своя специфика, которую при разработке решения следует обязательно учитывать.

Начиная с 1999 года, СИБИНТЕК был и остается ИТ-сервис-провайдером в классическом понимании этого термина. За время работы компания реализовала сотни проектов по организации предоставления ИТ-сервисов и оптимизации управления ИТ-услугами, каждый из которых был уникален и обладал специфическими особенностями. В итоге компания приобрела богатый опыт и доскональное знание российской действительности как с точки зрения производителя ИТ-услуг, так и с точки зрения их потребителя, и выработала собственные методики и подходы с учетом передовой международной практики и российских реалий. Все это дало нам уверенность в том, что опыт СИБИНТЕК в сфере управления ИТ должен быть формализован и оформлен в качестве консалтинговых решений.

Методика оценки	Практики/Стандарты	Уровень управления	
Cobit	ISO 20 000	IT Governance	Руководство ИТ
	ITIL	IT Service Management	Управление ИТ-услугами
	Внутренние правила (ISO 9001)	IT Management	Управление ИТ

Консалтинг в сфере управления информационными технологиями



Управление в сфере ИТ, в моем понимании, включает как управление ИТ-услугами, так и управление ИТ-активами в тех случаях, когда использование сервисной модели невозможно или нежелательно. Обязательной частью работы сотрудников СИБИНТЕК является, с одной стороны, постоянное изучение зарубежного опыта, с другой — подготовка и внедрение решений в собственную производственную деятельность. Так что общее правило «сапожник без сапог» в нашем случае не работает. Проверенные таким образом решения в дальнейшем предлагаются заказчикам в качестве прототипа для разработки аналогичного решения или примера оформления результата соответствующих услуг. Нами разработана структура каталога консультационных услуг, включающая их описание в формате, обеспечивающем простоту определения потребительских свойств и возможных уровней предоставления.

Мы рассматриваем созданную в компании методику как альтернативу работе отдельных ITIL-консультантов. Наш системный подход с самого начала дает заказчику четкое понимание того, что он получит в результате консалтинговых услуг, что необходимо для максимально эффективного внедрения полученного решения в производственную деятельность и безболезненной интеграции с текущими бизнес-процессами. Результат ИТ-консалтинга от компании СИБИНТЕК — это не просто мнение сертифицированного и опытного консультанта, а проектное решение коллектива, подготовленное с требуемым уровнем проработки и оформленное надлежащим образом. Для каждого решения формулируется оценка степени соответствия международным стандартам и обоснование перспективности использования данного решения в России.

Выбор уровня проработки решения во многом зависит от степени готовности заказчика принимать участие в разработке решения или посвящать консультантов в специфику собственного бизнеса. Можно выделить три основные категории решений.

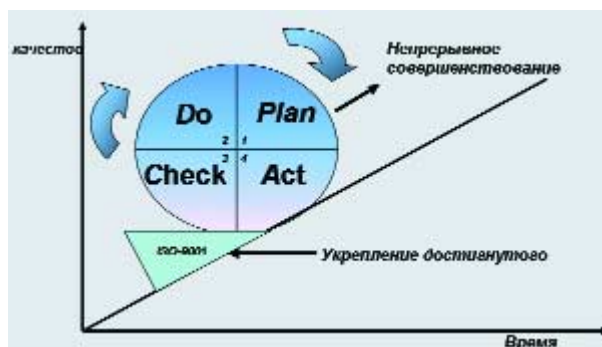
- Концептуальное решение не требует наличия технического задания и содержит подборку, обобщение и/или интерпретацию информации предметной области в соответствии с конкретными требованиями заказчика. Подготовка такого решения не предполагает детального изучения специфики работы заказчика. Обычно концептуальное решение представляется клиенту в виде презентации, семинара для группы внедрения или пояснительной записки.
- Методологическое решение готовится на основании технического задания и содержит описание структуры объекта или способов внедрения решения, а в тех случаях, когда это возможно, шаблоны документов, предлагаемые для дальнейшего использования. Подготовка такого решения может быть проведена на основании

информации, содержащейся в техническом задании, однако максимальное соответствие требованиям заказчика достигается в случае проведения совместных работ с его представителями. Основной целью таких работ является уточнение исходных данных и согласование возможности использования в качестве прототипа готового решения СИБИНТЕК. Время совместной работы, как правило, не превышает 30% от общей продолжительности работ по подготовке решения. Основным способом оформления методологического решения является пояснительная записка. Передача результатов работы заказчику может сопровождаться презентацией для руководства и/или проведением семинаров для группы внедрения.

- Конкретное решение готовится на основании технического задания и содержит описание предмета решения, способов его внедрения, а в некоторых случаях — документы, предлагаемые заказчику для дальнейшего использования. Подготовка такого решения требует тесного взаимодействия с представителями заказчика, целью которого является максимально точное установление степени соответствия имеющейся документации, а также требований технического задания реальным потребностям бизнеса. Конкретные решения оформляются в виде пояснительной записки, а передача результатов работы может сопровождаться участием консультантов в работе группы внедрения.

Возможно, наиболее правильным подходом к организации управления в сфере ИТ является разработка необходимой системы управления до начала предоставления ИТ-услуг или ввода в эксплуатацию ИТ-активов. Однако на практике так не бывает, и к тому моменту, когда куратор ИТ из руководства предприятия (IT Governance) начинает осознавать необходимость внедрения процессов управления, ИТ-департамент уже располагает и управляет развитой ИТ-инфраструктурой (IT Management). Возможно, что собственные правила предоставления ИТ-услуг (IT Service Management) пользователям вполне успешно работают на текущем этапе. Я уверен, что к положительному опыту управления в сфере ИТ, накопленному нашими заказчиками, следует относиться бережно — ведь именно на основании опыта наиболее удачных собственных разработок была создана и продолжает дополняться и изменяться знаменитая библиотека ITIL (IT Infrastructure Library) [ITIL — библиотека передового опыта организации ИТ, в которой описаны наиболее важные виды деятельности в работе ИТ, а также полный перечень сфер ответственности, задач и процедур, которые могут быть адаптированы для любой организации]. Цель наших консультационных услуг — помочь заказчикам сделать собственную практику лучшей.

При этом необходимо помнить, что консалтинг сам по себе также является услугой, в процессе предоставления которой поставщик и потребитель участвуют одновременно, а контроль качества ее предоставления может и должен осуществляться согласно циклу PDCA (см. рис на с. 54).



Сначала составляется план, потом реализуются «первые шаги», проверяется, было ли сделано то, что запланировано, и устраивает ли это заказчика, и, наконец, действия корректируются.

Методика, разработанная в Дирекции ИТ-консалтинга СИБИНТЕК, позволяет построить работу таким образом, чтобы наши заказчики имели возможность оценки и своевременной коррекции влияния всех параметров процесса, в том числе степени своего участия, на результат проекта и эффективность последующего использования полученного решения.

Хорошая предпроектная подготовка — 99% успеха

СИБИНТЕК устраивает перед началом проекта семинары, основная задача которых — выработать общий терминологический язык. В семинарах принимают участие, в первую очередь, руководители, а также сотрудники, которые будут непосредственно работать над реализацией проекта.

О подобных предпроектных семинарах очень хорошо отзываются клиенты.

Многие руководители компаний говорят о том, что именно после такого курса они стали лучше понимать, каких целей им нужно добиться и как правильно ставить задачу консультантам. Более того, некоторые заказчики после обучения изменяют постановку задачи. В таком случае сама проектная работа проходит быстрее.

Обучение не занимает много времени. В зависимости от целей и возможностей заказчика, семинар может занимать от одного до нескольких дней.

