

Jet Info

ИНФОРМАЦИОННЫЙ БЮЛЛЕТЕНЬ

№ 1 (188)/2009



Аутсорсинг: слагаемые компоненты успеха

СЕРВИСНЫЕ
УСЛУГИ

Аутсорсинг: слагаемые компоненты успеха

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	2
Новости	3
Статистика	5
Тема номера	7
Выбор партнера или «все только начинается» (И.Дуров)	7
Запуск в эксплуатацию – как мы это делаем (В.Калмыков)	10
Системы под контролем	13
Развитие системы КРІ в сервисной организации (С.Попова)	15
Слухи и факты (эксперт Д.Фишелев)	18
Наши проекты	19
Комплексный аутсорсинг ИТ-инфраструктуры для программы лояльности потребителей «Малина»	19

Введение

Хочется обратить ваше внимание на то, что этот номер не просто первый в новом году. У издания появился ряд новинок, которые, надеемся, позволят Вам получать наиболее полную информацию по актуальным событиям ИТ-рынка. Так, например, постоянную прописку на страницах «Jet Info» получили рубрики «новости», «статистика» с аналитическими материалами и рейтингами ИТ-рынка, «слухи и факты», в которой обсуждаются наиболее распространенные на данный момент мифы ИТ-сообщества. И, конечно же, в каждом номере в рубрике «Наши проекты» мы будем продолжать знакомить Вас с успешным опытом реализации проектов компанией «Инфосистемы Джет».

Первый номер 2009 года посвящен решениям Сервисного центра компании «Инфосистемы Джет». Развитие сервисных услуг — одно из приоритетных направлений компании.

В большей степени наше внимание в этом номере обращено к услуге аутсорсинга. В выпуске рассмотрены вопросы о том, на что стоит обратить внимание, принимая решение о передаче части ИТ-инфраструктуры сервисной организации, с чего начинаются аутсорсинговые проекты, какая система позволяет сервисной организации контролировать эффективность работы своих специалистов, а также каковы плюсы использования системы мониторинга компании-аутсорсера.

Серверы Sun x64 с новыми четырехъядерными процессорами AMD Opteron

Корпорация Sun Microsystems представила новые модели в рамках линейки серверов Sun Fire x64 и систем Sun Blade, которые демонстрируют до 35% более высокие показатели производительности по сравнению с показателями предыдущих поколений систем. Серверы Sun x64, оснащенные новыми четырехъядерными процессорами AMD Opteron, обладают исключительными возможностями для высокопроизводительных вычислений, виртуализации и консолидации при лучших параметрах масштабируемости ресурсов. Серверы Sun x64 с четырехъядерными процессорами AMD Opteron поддерживают ОС Solaris 10, Linux, Windows и VMWare.

Экспертное мнение

Павел Зеленский, начальник группы системной архитектуры Центров обработки данных компании «Инфосистемы Джет»: «Появление в продуктовой линейке серверов с высокопроизводительными процессорами как AMD, так и Intel, привело к серьезному возрастанию производительности данного класса оборудования. В результате это позволяет рассматривать их в том числе и для тех задач, для которых ранее применялись серьезные Midrange-серверы на базе процессоров Ultra-SPARC IV. При правильном применении это позволяет значительно снизить начальные затраты на оборудование при построении серверной инфраструктуры.

NetApp предлагает гарантированное 50-процентное сокращение расходов на хранение в виртуальной среде Citrix и Microsoft

В наши дни, когда экономическая ситуация заставляет компании искать пути сокращения затрат, NetApp объявляет о расширении сферы действия своей Программы гарантированного 50-процентного сокращения расходов на хранение виртуализации. Ранее эта программа распространялась только на VMware®, теперь же она станет доступной в виртуальных средах Citrix® и Microsoft®. В рамках программы NetApp гарантирует заказчикам, использующим решения NetApp®, вдвое сократить физическую емкость по сравнению с использованием традиционных систем хранения данных для виртуальных сред на базе Citrix XenServer™ и Microsoft Windows® Server Hyper-V™. По оценкам экспертов, большая часть приобретаемых ИТ-организациями ресурсов хранения используется неэффективно и

не в полной мере. Гарантия NetApp минимизирует расходы и риски, позволяя при этом повысить коэффициент использования емкости систем хранения виртуальными серверами и персональными компьютерами.

Экспертное мнение

Роман Володин, руководитель группы Систем хранения данных компании «Инфосистемы Джет»: «В ходе проведения тестов специалисты нашей компании убедились, что сокращение объемов на 50% вполне реально, и более того, мы достигли значений в 70-75%. Поскольку в виртуальных средах большинство данных идентичны, между виртуальными машинами они прекрасно дедуплицируются, тем самым снижая требования к пространству, а значит и цене дисковой системы».

Netapp и Symantec повышают эффективность архивного хранения и защиты данных

Компания «NetApp» объявила об интеграции своего решения архивирования и обеспечении соответствия нормативам с программным комплексом Symantec™ Enterprise Vault™ 8.0. Совместная разработка NetApp и Symantec обеспечивает максимальную эффективность систем хранения данных и повышает защиту корпоративных архивов при одновременном снижении общей стоимости владения (ТСО) архивной инфраструктуры до 60% (по данным внедрения Irwin Mitchell).

Интеграция технологий Symantec и NetApp обеспечивает эффективность хранения с комбинацией технологий однократного хранения на файловом уровне и дедупликации — на блоч-

ном. Такой интегрированный подход является частью комплекса технологий архивирования, включающего дедупликацию, однократное сохранение, гибкое резервирование, моментальные снимки и защиту данных уровня RAID-DP®.

Экспертное мнение

Роман Володин, руководитель группы Систем хранения данных компании «Инфосистемы Джет»: «Интеграция этих технологий позволяет надеяться на позитивный результат, так как действительно может быть достигнута большая эффективность хранения по сравнению с традиционными системами».

Компания «Инфосистемы Джет» получила статус «Золотого» партнера Cisco

Компания «Инфосистемы Джет» получила статус «Золотого» партнера компании Cisco, выполнив все необходимые требования. Данный статус является наивысшим в системе сертификации партнеров Cisco. Компания «Инфосистемы Джет» — одна из немногих в России, кто получил статус «Золотого» партнера, минуя «Серебряный» статус.

А также по результатам оценки компания «Инфосистемы Джет» получила статус Channel Customer Satisfaction Excellence, который подтверждает высочайшую степень удовлетворенности клиентов компании уровнем услуг и предоставляемого сервиса по решениям Cisco. Степень удовлетворенности оценивается компанией Cisco с помощью ежеквартального анкетирования клиентов. Необходимо отметить, что не все российские «Золотые» партнеры обладают этим статусом.

Отчет Symantec указывает на бум подпольной экономики

Корпорация Symantec выпустила очередной «Отчет о состоянии теневой экономики» (Report on the Underground Economy). Он содержит сведения об онлайн-овом черном рынке, который превратился в эффективный мировой рынок. На нем регулярно покупаются и продаются краденые товары и предлагаются основанные на мошенничестве услуги, причем стоимость товаров, предлагаемых отдельными продавцами, измеряется миллионами долларов. Отчет составлен на основе данных, собранных организацией Symantec Security Technology and Response (STAR) на серверах черного рынка в период с 1 июля 2007 года по 30 июня 2008 года.

Потенциальная общая стоимость всех рекламируемых товаров черного рынка, обнаруженных Symantec за отчетный период, превысила \$276 млн. Эта сумма подсчитана, исходя из рекламируемых цен на товары и услуги, и соответствует выручке, которую получили бы рекламодатели, если бы им удалось реализовать весь свой товар.

Наиболее широко рекламируемой категорией товаров и услуг на черном рынке являются сведения о кредитных картах, на долю которых приходится 31% всех предложений. Хотя краденые номера кредитных карт продаются всего по 10-25 центов, средняя стоимость рекламируемой партии номеров кредитных карт превысила \$4000. Общая стоимость всех рекламируемых номеров кредитных карт за отчетный период, по расчетам Symantec, составила \$5,3 млрд.

Популярность информации о кредитных картах, вероятно, связана с тем, что ее можно получить и использовать для мошенничества многими разными способами; кредитные карты легко применять для онлайн-ового шопинга, и продавцам или издателям кредитных карт часто бывает трудно установить личность и адрес мошенника, пока тот не совершил свои операции и не приобрел товары. К тому же информация о кредитных картах часто продается оптом, со скидками или

с дополнительными бесплатными номерами при крупных сделках.

Второй по популярности категорией рекламируемых товаров и услуг были банковские реквизиты, на долю которых пришлось 20% от общего объема черного рынка. Эти сведения продаются по цене от \$10 до \$1000, но средняя стоимость рекламируемых краденых банковских реквизитов приближается к \$40 тыс. Таким образом, общая стоимость рекламируемых краденых банковских реквизитов за отчетный период составила \$1,7 млрд. Популярность этой информации на черном рынке можно объяснить высоким и скорым потенциальным доходом. В одном из случаев средства с банковских счетов были переведены в неизвестном направлении менее, чем за 15 минут.

В течение отчетного периода Symantec зафиксировала 69130 активных рекламодателей и 44321095 сообщений, опубликованных на подпольных форумах. Потенциальная стоимость всех рекламируемых товаров десятью наиболее активными рекламодателями составила \$16,3 млн для номеров кредитных карт и \$2 млн для банковских реквизитов. Более того, потенциальная стоимость товаров, рекламируемых самым активным рекламодателем, составила \$6,4 млн.

С географической точки зрения теневая экономика очень разнообразна. Она приносит доход киберпреступникам самых разных мастей от слабо сплоченных групп до организованных коллективов со сложной иерархией. В течение отчетного периода наибольшее число серверов черного рынка наблюдалось в Северной Америке (45%). На долю региона ЕМЕА пришлось 38% таких серверов, на долю Азиатско-Тихоокеанского региона — 12%, а на долю Латинской Америки — всего 5%. Во избежание обнаружения подпольные серверы постоянно меняют свое географическое положение.

«Как свидетельствует «Отчет о состоянии теневой экономики», современные киберпреступники наживаются на информации, которую

они без спроса собирают у потребителей и предприятий, — говорит вице-президент организации Symantec Security Technology and Response Стивен Трилинг (Stephen Trilling). — Эти люди продолжают изобретать все новые инструменты и методы для обмана легитимных пользователей во всем мире, и защита от подобных атак должна стать международным приоритетом».

Экспертное мнение

Александр Сидоров, ведущий системный аналитик отдела внедрения, продвижения и развития продуктов «Дозор-Джет» компании «Инфосистемы Джет»: «Динамика роста черного рынка конфиденциальной информации является неутешительной. То, что одним из основных товаров на черном рынке становится информация о номерах карт, личностях их владельцев, а также о платежных реквизитах, наводит на мысли о приближающемся кризисе системы электронных платежей. Если тенденция к столь быстрому росту количества утечек информации, позволяющей совершать денежные переводы и платежи с чужих счетов, сохранится, то через некоторое время этим платежам перестанут доверять. В результате, рынок может вернуться к чекам, наличным, наложенным платежам. Если это случится — убытки понесут Интернет-магазины и огромные супермаркеты, банки и даже целые страны, экономика которых основана на туризме. А что самое важное — убытки понесут обычные люди. Потому что карточка из самого удобного и безопасного способа пользоваться деньгами может стать гарантированным способом потерять свои сбережения.

Чтобы этого не произошло, существующие платежные системы должны быть значительно модифицированы. Новые схемы и системы должны создаваться так, чтобы злоумышленники не могли украсть данные, а если украли — не могли их использовать. При разработке таких систем нельзя повышать их привлекательность для пользователей в ущерб безопасности и надеяться, что все участники будут «играть честно». Например, можно подумать о том, чтобы удостоверять личность платящего показаниями биометрических датчиков. Сделать так, чтобы покупатели передавали распоряжение об оплате непосредственно банку, минуя третьих лиц, совершенствовать и внедрять соответствующие технологии. Организовать работу со счетами так, чтобы невозможно было «перевести деньги в неизвестном направлении», гарантировать возможность в течение определенного периода отменить транзакцию.

Но модернизация платежных схем и систем потребует длительного времени. А прямо сейчас можно сконцентрироваться на защите данных, необходимых мошенникам. Следует внедрить инструменты для мониторинга информационных потоков и предотвращения утечек, чтобы защищаться от внутренних угроз, но при этом не забывать и о защите от внешних. Сегодня это вполне возможно. Средства защиты от внешних угроз давно известны и хорошо зарекомендовали себя. Что еще важнее, на рынке появляется все больше действительно эффективных средств защиты от внутренних угроз. А компании-интеграторы накопили значительный положительный опыт внедрения и тех, и других, так что могут обеспечить защиту как маленького Интернет-магазина, так и огромного банка с десятками и сотнями филиалов.

Мировой экономический кризис делает проблему утечек и мошенничества более актуальной: люди ищут дополнительные источники дохода, мало заботясь об их легальности и своем будущем. Так как кризис только набирает обороты, можно прогнозировать, что убытки от утечек будут расти, а «экономия» на средствах защиты способна обернуться для организаций огромными потерями.

Ну и, конечно же, нужно помнить, что проблема информационной безопасности — комплексная. Не все может быть проконтролировано через компьютер, и иногда дверь, закрытая на замок, видеокамера в коридоре и внимательный администратор безопасности могут сделать то, на что неспособны программные агенты и антивирусы. Нужно знать и соблюдать законы и стандарты ИБ, пользоваться сводами знаний — это база, необходимая для защиты от утечек и мошенничества. Но сертификата в рамочке недостаточно, потому что деятельность каждой организации обладает спецификой, которую нельзя учесть, не работая в ней. Нужно тщательно подбирать партнеров, предоставлять им только действительно необходимые данные и ничего лишнего. Чем меньше различных контрагентов работают с информацией — тем легче ее защитить. Бизнес-процессы, сферы ответственности и должностные полномочия работников должны обеспечивать соответствие ответственности и мотивации людей, работающих с информацией, ценности этой информации. Ведь с информацией работают именно живые люди, именно для них — и благодаря им — информация представляет главную ценность в современном мире. Именно они используют ее во вред или во благо, и именно они обеспечивают ее безопасность».

Выбор партнера или «все только начинается»

Илья Дуров,
заместитель руководителя Департамента
продвижения и поддержки продаж Сервисного центра
компании «Инфосистемы Джет»

На сегодняшний день об ИТ-аутсорсинге сказано и написано достаточно много, и каждый из нас уже не раз составил и переменил свое мнение об этой области непростых взаимоотношений. В рамках настоящей статьи хочется поговорить о самой начальной стадии аутсорсинга, о том, что происходит до момента подписания формального договора. Какие сложности могут подстергать нас на этом этапе, к чему нужно быть готовым и как правильнее сделать несколько первых шагов на пути к ИТ-аутсорсингу?

Такие проекты как на стадии переговоров и принятия решения, так и на стадии их реализации, обладают рядом существенных отличий от других ИТ-проектов, которые в России более распространены, а потому более узнаваемы и понятны.

Первым отличием является **готовность заказчика вступить в аутсорсинговые отношения**. Под этим следует понимать не только и даже не столько зрелость ИТ-процессов внутри компании, сколько готовность руководства заключать аутсорсинговые сделки в области ИТ. Поддержка планов по передаче части ИТ-процессов внешней организации на самом высоком уровне, безусловно, является самым значимым в решении этого вопроса. Заручиться ей необходимо еще до начала активных действий по поиску аутсорсинговых партнеров на ИТ-рынке. Идеальной ситуацией будет включение их в общую стратегию развития бизнеса компании в целом.

Компания «Инфосистемы Джет» специализируется на обслуживании сложных вычислительных комплексов и информационных систем корпоративного уровня. Для этих целей в 1993 г. в компании был образован собственный Сервисный центр. Сегодня Сервисный центр компании «Инфосистемы Джет» — это крупнейшее в России и СНГ сервисное предприятие рынка ИТ. В его составе — более 200 инженеров и администраторов, имеющих более 1500 сертификатов производителей оборудования и ПО. Кроме того, Сервисный центр располагает штатом квалифицированных менеджеров проектов и опытных диспетчеров. Общая численность персонала Сервисного центра — более 250 сотрудников.

Поиск или **выбор партнера**, именно партнера, а не поставщика или субподрядчика, является второй отличительной особенностью аутсорсинговых проектов. Вывод части ИТ-процессов, а иногда материальных активов и людей во внешнюю организацию весьма ответственный шаг. Роль доверия и взаимопонимания между сторонами, схожесть корпоративных культур и целей развития, готовность учиться друг у друга и вместе преодолевать сложные ситуации могут сыграть гораздо большую роль в успехе аутсорсингового проекта, чем детальная проработка юридических аспектов, регламентов взаимодействия и меха-

низма штрафных санкций. Конечно, без всех этих деталей нам не обойтись, однако, установление партнерских отношений с самых ранних этапов и их нацеленность на долгосрочное сотрудничество двух компаний позволяет надеяться на успех в аутсорсинговом проекте.

Тут мы плавно переходим к третьей особенности — **длительности проектов**. Этот параметр оказывается настолько важным, что многие ведущие игроки мирового ИТ-рынка даже включают его непосредственно в само определение аутсорсинга. Наверное, это справедливо, так как только долгосрочный проект (на российском рынке это от 3 до 5 лет) можно построить таким образом, чтобы снизить риски и сократить издержки для обеих сторон — как компании, выводящей часть своих ИТ-функций во вне, так и той, которая подхватывает и будет в дальнейшем их реализовывать своими ресурсами. Меньший срок может не позволить построить достаточно эффективную финансовую модель взаимодействия, которая является залогом успешного партнерства в любом бизнесе.

Четвертой, и, наверное, последней особенностью аутсорсинговых проектов, на которой мы заострим ваше внимание в рамках настоящей статьи, является их **относительная стоимость**, которую часто на практике не просто сравнивать с теми расходами, которые были в ИТ-службе до момента принятия решения о выводе части функций на аутсорсинг. К сожалению, не все расходы ИТ-подразделений являются прямыми и ложатся непосредственно на бюджет ИТ. Привлечение внешней аутсорсинговой компании на самом раннем этапе проекта может оказаться исключительно полезным для оценки полной текущей стоимости эксплуатации ИТ-систем, включая, например, такие статьи расходов, как стоимость аренды помещения для размещения ИТ-специалистов, стоимость HR-услуг по поиску, адаптации, обучению и удержанию персонала, стоимость электроэнергии, которую потребляет оборудование в серверных помещениях компании и т.п. Многие ли ИТ-бюджеты включают эти статьи расходов в явном виде? Проведенный совместный анализ поможет принять более эффективное и прозрачное с финансовой точки зрения решение и, в большинстве случаев, позволит уменьшить расходы на текущую эксплуатацию. При необходимости сэкономленные средства можно будет потратить как на повышение качества предоставляемых услуг, так и на другие проекты. Увеличение уровня обслуживания в ряде случаев может оказаться более дорогим решением. Однако, используя опыт внешней компании и увеличивая срок

потенциального контракта, можно добиться одновременного решения двух чем-то даже противоречащих друг другу задач — повышения качества предоставления услуг для бизнес-подразделений и сокращения издержек на эти же самые услуги.

Итак, будем считать, что руководство компании приняло решение о выводе части ИТ-функций (например, как часть общей стратегии развития по выводу непрофильных для бизнеса компании функций в целом) на аутсорсинг, а также готово активно поддерживать ИТ-руководителя в его действиях. Что же необходимо сделать далее, как найти именно партнера и выстроить с ним долговременные и взаимовыгодные отношения?

Первое, что нужно сделать, — **определить рамки аутсорсингового проекта**: перечень функций и объектов, которые планируется передать внешнему заказчику в рамках проекта, требования (как количественные, так и качественные) к услугам от привлеченных компаний, а также этапы, сроки и результаты всего проекта. Все это необходимо сформулировать в виде единого цельного документа, наличие которого позволяет, в первую очередь, понять собственную зрелость и готовность к аутсорсингу. Такой документ может служить основой для стандартного запроса к внешним поставщикам услуг — RFI (Request for Information). Целью RFI является поиск возможных партнеров по аутсорсинговому проекту, готовых к трудным, длительным, но в то же время интересным и взаимовыгодным переговорам, результатом которых может стать заключение договора на выведение части своих ИТ-функций во вне. Такой запрос в ряде случаев можно считать объявлением открытого тендера на участие в аутсорсинговом проекте.

На этапе формирования и рассылки RFI важно понимать, что на основании такого документа будет подготовлен не только ответ на сам запрос, но и будет проведена оценка привлекательности аутсорсингового проекта со стороны потенциального партнера, зрелости и готовности инициатора RFI к дальнейшим переговорам на должном профессиональном уровне. Удачным результатом является получение отклика от нескольких компаний, изъявивших свое желание принять участие в проекте, и последующий выбор «короткого списка» из числа возможных конкурсантов, претендующих, по мнению заказчика, на право оказания аутсорсинговых услуг в рамках данного проекта.

Следующий этап подготовки — **объявление закрытого тендера** между компаниями, отобран-

ными на первом этапе, т.е. теми, кто проявил наибольшую заинтересованность и продемонстрировал свой опыт и компетентность в аутсорсинговых проектах. Тендерные предложения готовятся компаниями на основе RFP (Request for Proposal). Такой документ является сильно расширенной версией RFI и содержит высокий уровень детализации как в описании функций и объектов, выводимых на аутсорсинг, так и в описании перечня запрашиваемых услуг и требований к ним. Чем детальнее сформулированы требования, тем больше шансов получить адекватное предложение, которое можно будет сравнить с аналогичными, подготовленными другими конкурентами. Для предоставления детальной информации внешним организациям в ряде случаев может потребоваться подписание «Соглашения о конфиденциальности», что само по себе является дополнительным шагом к установлению именно партнерских отношений.

В процессе подготовки предложения желательно договориться о визите заказчика на территорию претендента с целью не только ответить на возможный пул вопросов, который обязательно появится при подготовке ТКП, но и ознакомиться с «условиями жизни» сотрудников этой компании, которые, возможно, уже завтра станут оказывать ИТ-услуги для вас.

После сбора всех предложений важным шагом является их презентация самими участниками тендера. Установление режима диалога, комфортность взаимодействия двух сторон, полнота и корректность ответов — многие мелочи могут стать существенными, если речь идет о многолетнем партнерстве. На такое мероприятие по очереди в течение одного или максимум двух дней приглашаются все компании-претенденты. Со стороны организатора необходимо присутствие представителей от руководства, так как заказчиками в конечном итоге являются именно руководители бизнеса. В случае сложных проектов возможен еще один дополнительный раунд переговоров с двумя-тремя наиболее подходящими компаниями для выбора окончательного победителя.

Главное отдавать себе отчет в том, что процесс выбора аутсорсингового партнера должен быть понятен и прозрачен для каждого из участников, а выбор сам по себе не должен стать бесконечным процессом. Участие в подготовке такого проекта достаточно затратное дело как для самого заказчика, так и для всех претендентов, и при этом все понимают, что победитель будет только один. И чтобы сохранить достаточный конкурентный уровень, нужно максимально чет-

ко сформулировать все задачи и требования еще в первом документе — RFI, указать сроки и этапы принятия решения и заключения договора, возможно, сроки и желаемые результаты первых этапов проекта, предполагаемые пути расширения проекта в дальнейшем.

С момента выбора победителя тендера — потенциального партнера для долгосрочного сотрудничества — вся подготовка к проекту еще только начинается! Именно в этот момент возникает необходимость создания самого главного документа — договора. И тут выясняется, что в нем нужно отразить очень много условий, которые могли не обсуждаться на более ранних этапах переговоров по причине их относительно меньшей важности и существенно большего количества. В договор также необходимо включить все изменения в перечне и свойствах функций и объектов, так как с момента сбора информации для подготовки RFI и RFP прошло достаточно много времени. Кроме того, договор, как всем хорошо известно, необходимо согласовывать иногда с десятками служб внутри обеих компаний.

Несмотря на всю сложность, процесс подготовки основного документа, как никакой другой, показывает, насколько партнерскими становятся отношения, насколько компании готовы решать спорные вопросы, садясь за стол переговоров, насколько руководство обеих компаний заинтересовано в успешности аутсорсингового проекта. Только прошедшие весь этот путь от первого RFI до подписанного договора и получившие в итоге удовлетворение от проделанной работы и заключенной сделки могут рассчитывать на то, что все последующие шаги уже в рамках формально подписанного проекта будут направлены на решение общей задачи — повышения эффективности предоставления ИТ-услуг для бизнес-подразделений компании.

В рамках этой статьи была сделана попытка осветить те вопросы, которые зачастую остаются за пределами публикаций на тему ИТ-аутсорсинга. Но, оставаясь за рамками публичных обсуждений, они не становятся проще и понятнее. Рассказ о возможных трудностях и подводных камнях ни в коем случае не должен остановить тех, кто считает аутсорсинг реальной и эффективной альтернативой для ИТ-процессов компании. Главное, чтобы ожидания сторон в максимальной степени соответствовали как результату, так и процессу его достижения. И тогда сделать первый шаг становится проще. А сделать его нужно, так как древняя мудрость гласит, что путь длиною в тысячу ли начинается с первого шага.

Запуск в эксплуатацию – как мы это делаем?

Вадим Калмыков,
директор Управления ИТ- эксплуатации
компании «Инфосистемы Джет»

В статье речь пойдет о том, что происходит после принятия принципиального решения о сотрудничестве в области аутсорсинга и начала практической работы. Для того, чтобы не возникало недопонимание сторон в процессе реализации проекта, мы выстраиваем прозрачный алгоритм работы еще на стадии его запуска, о котором и будет рассказано далее.

В начале был... комплекс?

Выбор первого шага на пути запуска процесса определяется полученной от заказчика информацией о состоянии его ИТ-инфраструктуры.

Начало работ по проекту может отличаться в зависимости от следующих факторов:

- комплекс целиком и полностью построен нами (спроектирован, внедрен, а затем взят на обслуживание);
- комплекс, построенный третьей стороной, уже работает, но заказчик принял решение о передаче его на обслуживание сторонней организации (с целью модернизации, улучшения параметров надежности, более эффективного использования и т.д.).

По большому счету ход реализации проекта по обслуживанию вышеперечисленных вариантов ИТ-инфраструктуры заказчика одинаков, но вот «start up» у них, конечно, разный. Для компании-аутсорсера наиболее непростым и трудоемким является второй из них. Так почему же работать с «готовым» комплексом сложнее?

Как правило, в этом случае существуют проблемы как архитектурного, так и организационного характера, которые, в свою очередь, могут в дальнейшем привести к сложностям в эксплуатации. Чтобы этого избежать, необходимо осуществить ряд действий.

Во-первых, понять первоначальное архитектурное решение, а также изучить проектную

документацию. Мы приходим к заказчику не просто с целью взять систему на обслуживание, а сделать это с определенным уровнем качества. Именно поэтому нам крайне важно оценить существующую ситуацию. Для этого проводится **техническая экспертиза** комплекса, в частности, с точки зрения соответствия его архитектуры ожидаемым требованиям надежности, эффективности и производительности.

По результатам экспертизы составляется документ, в котором отражается текущее состояние ИТ-систем, даются рекомендации организационного характера (например, необходимость заключения сервисных договоров с вендорами в случае их отсутствия), а также по изменению архитектуры комплекса, апгрейду программного или аппаратного обеспечения, переконфигурированию (если это необходимо).

Во-вторых, необходимо учитывать, что в процессе эксплуатации разными специалистами вносились изменения в архитектуру комплекса, чаще всего исходя исключительно из своих навыков и личного взгляда на решение возникающих проблем. Зачастую то, что делал один специалист, не учитывало результаты предыдущих работ, предыдущих изменений. Поэтому нужно понять, какие изменения были внесены в комплекс (а они без сомнения были) – их суть, цель, оптимальность.

Итак, первый шаг любого проекта, в случае, когда у заказчика уже есть свой комплекс, – это аудит, выяснение текущего состояния, оценка с точки зрения соответствия ожидаемому уровню отказоустойчивости и производительности и при необходимости – выработка технического решения по оптимизации комплекса.

Прием запросов на обслуживание Сервисного центра осуществляется круглосуточно (в режиме 24x7) единой диспетчерской службой по нескольким каналам связи. Круглосуточная служба поддержки пользователей Сервисного центра сертифицирована по международной системе менеджмента качества ISO 9001:2000.

SLA – основной документ

Существенным фактором для успешного взаимодействия сторон является составление «правильного» договора обслуживания. Поэтому на этапе подготовки **обязательно обсуждается и согласовывается уровень предоставляемого сервиса**. Это приводит к общему пониманию путей решения поставленных задач. Результатом является составление Соглашения об уровне сервиса (Service Level Agreement – SLA), которое отвечает потребностям заказчика и четко описывает достигнутые договоренности.

Уровень сервиса определяет ряд параметров, основными из которых являются:

- время реакции на инцидент или запрос на обслуживание;
- время устранения неполадок;
- время выполнения запроса на обслуживание, предоставления консультаций.

Таким образом, SLA – документ, регламентирующий взаимоотношения сторон и определяющий взаимные ответственности. Его основной целью является качественное и количественное описание сервисов как с точки зрения аутсорсера, так и с точки зрения клиента.

В случае, когда мы имеем дело с уже готовым комплексом, переходящим к нам «по наследству», все изменения, которые необходимо внести для модернизации системы, влияют на параметры SLA. Процесс «улучшения» комплекса – отдельный сервис, который также фиксируется отдельным документом, позволяющим продемонстрировать начальный уровень системы и ее перспективу в случае проведения модернизации.

Встраиваемся в структуру

Итак, мы построили комплекс или исследовали существующий (модернизировали/договорились о том, каковы будут изменения) и составили соглашение об уровне сервиса.

Все действия, которые будут предприниматься далее, идентичны для обоих вариантов. Так что же будет являться следующим шагом?

Когда речь идет об аутсорсинге, подразумевается не только передача достаточного большого объема работ внешней организации, но и тесное взаимодействие между сторонами. Говоря об ИТ-аутсорсинге, стоит отметить не только ИТ-составляющую такого рода проектов, но и организационную

Сервисный центр компании «Инфосистемы Джет» обладает собственным Центром удаленного мониторинга информационных систем заказчиков. Автоматизированная система мониторинга построена на основе программных решений BMC Software и HP. Услуги по мониторингу и администрированию предоставляются специально организованной круглосуточной службой, включающей инженеров и администраторов разных специализаций.

часть. Для аутсорсера важно корректно «встроиться» в систему бизнес-процессов заказчика.

Для того, чтобы наиболее гармонично вписаться в бизнес организации, специалисты компании «Инфосистемы Джет»:

- изучают взаимоотношения между подразделениями внутри компании-заказчика;
- знакомятся с внутренним распорядком и правилами, действующими в организации заказчика;
- прописывают регламенты взаимодействия.

При этом глубина нашей «интеграции» напрямую зависит от объема ИТ-услуг, которые нам передаются. Например, с одним из наших заказчиков мы практически живем одной семьей.

Бок о бок или удаленно?

Следующий шаг реализации аутсорсингового проекта – выбор способа оказания услуг, одним из вариантов которого является удаленный, осуществляющийся посредством подключения к системам через каналы связи. Другой вариант – сопровождение систем с размещением наших сотрудников непосредственно на площадке у заказчика, что в данном случае не является аутстаффингом.

Наиболее перспективным методом работы с заказчиком мы считаем удаленный, так как он дает возможность привлекать к работе большее количество специалистов в момент поступления заявки или возникновения инцидента, позволяя наиболее оперативно и без потери высокого уровня сервиса решать возникающие проблемы. К тому же, такой вариант значительно экономит средства заказчика, поскольку компании не требуется привлекать дополнительные ресурсы (специалистов) за свой счет.

СЦ компании «Инфосистемы Джет» предлагает услуги для решения широкого спектра задач — от ремонта вышедшего из строя оборудования до полнофункционального аутсорсинга и комплексного обслуживания информационных систем.

Мониторинг желаете?

На этапе проектирования и запуска наша компания всегда предлагает заказчику воспользоваться системой мониторинга для улучшения параметров уровня сервиса.

В Сервисном центре компании «Инфосистемы Джет» развернута мощная Централизованная система мониторинга, позволяющая оперативно реагировать на все события в обслуживаемых системах. Таким образом, комплекс находится под непрерывным, практически on-line контролем.

У любого объекта ИТ-системы есть важные для работоспособности параметры — объем свободной оперативной памяти, температура процессора, очередь заданий, свободное дисковое или табличное пространство — всего их порядка 3000. Своевременное реагирование на приближение этих параметров к критическим отметкам зачастую позволяет предотвратить аварийную остановку продуктивных стэндов заказчиков.

Обработка заявок

При работе по аутсорсинговым проектам наша служба эксплуатации руководствуется процессами управления инцидентами, проблемами и изменениями, внедренными в Сервисном центре и адаптированными под особенности выполнения аутсорсинговых задач. В компании «Инфосистемы Джет» развернута информационная система Remedy, которая в автоматическом (при получении почтового сообщения на специально выделенный E-mail) или ручном (внесении информации диспетчером) режиме регистрирует заявки, приходящие от заказчика.

При этом заявки могут быть двух типов:

- на обслуживание (добавить/удалить пользователя, расширить табличное пространство и т.п.);
- инцидент (например, отсутствует доступ к прикладной системе).

Существует несколько способов поступления заявок: во-первых, напрямую от заказчика, а во-вторых, информация об инциденте может оформляться дежурным инженером на основании данных, полученных от системы мониторинга.

Кроме этого, заказчик имеет возможность открыть заявку на обслуживание или устранение инцидента посредством веб-доступа к нашей системе учета, а также отслеживать статус своей заявки через Web-интерфейс. Предоставляемый доступ к системе авторизован, поэтому информацию может получить только уполномоченный представитель заказчика.

Существует и резервный канал — телефон. Он работает круглосуточно, и специалисты компании «Инфосистемы Джет» готовы принимать по нему заявки — как на обслуживание, так и по инцидентам.

Любая заявка регистрируется в системе Remedy и обрабатывается в соответствии с организованными процессами. Это позволяет избежать потери данных и позволяет нам подробно отчитаться по каждому событию.

Участие человека в этом процессе минимально, однако, все же существует контролирующее подразделение — диспетчерская. Диспетчер может влиять на сроки выполнения заявок, контролируя ход выполнения работ.

Мы – это... они

Вместо заключения хочется отметить, что, работая над аутсорсинговым проектом, мы живем интересами клиента, смотрим на проблемы в обслуживаемых системах их глазами. Даже внутри своей компании мы считаем себя представителями заказчиков. При этом в любом случае стараемся применить максимальную компетенцию, которая у нас есть, не зависимо от того, какое именно подразделение компании «Инфосистемы Джет» этой компетенцией обладает.

Наш девиз — быстро и качественно!

Центральный офис СЦ компании «Инфосистемы Джет» находится в Москве. Работают филиалы, имеющие собственный инженерный персонал: восемь — на территории Российской Федерации, а также на Украине (г. Киев), в Республике Казахстан (г. Алматы), в Республике Азербайджан (г. Баку).

Системы под контролем

Любая система, даже самая надежная, не может существовать абсолютно автономно. Она нуждается в постоянном наблюдении за ее состоянием и, самое главное, контроле и прогнозировании возможных отклонений от нормы. Только в этом случае может быть осуществлена эффективная эксплуатация, например, вычислительного комплекса.

Фактически это означает, что нужно осуществлять постоянный контроль основных параметров функционирования вычислительного комплекса, собирать и выдавать эту информацию в удобной форме. Результаты такой работы позволяют прогнозировать возможные негативные последствия для подконтрольных систем и предупреждать их появление. Поэтому, если ИТ-система или ее часть передается на аутсорсинг, без мониторинга ИТ-инфраструктуры не обойтись. Только при таком условии вычислительный комплекс будет доступен, управляем и контролируем 24 часа в сутки.

Понимая, насколько важную роль в успешной реализации аутсорсинговых проектов играет система мониторинга, развернутая в Сервисном центре компании «Инфосистемы Джет», в статье мы постарались рассказать о ее функционировании и роли в решении задач заказчика.

Предпосылки создания промышленной системы мониторинга

Первое обслуживание аутсорсинговых систем осуществлялось мониторингом «в ручном режиме». Специалист дежурной смены (ДС) по графику просматривал требуемые параметры системы (наиболее болезненные точки) и составлял отчет о состоянии ее «здоровья». Чуть позже были написаны скрипты, позволяющие часть процессов автоматизировать.

С развитием сервисных услуг компании и ростом числа клиентов увеличивалось время обработки заявок, возросло количество пропущенных критических событий, а значит существующий способ мониторинга в полной мере не справлялся с поставленными задачами, что могло привести к некачественному обслуживанию проектов за-

казчика. В такой ситуации стало очевидным, что обеспечить высокий уровень сервиса, который для нашей компании всегда являлся первоочередным, без автоматизации процесса мониторинга и управления невозможно. **Весной 2007 г.** было принято решение о создании централизованной системы мониторинга. **Уже к началу 2008 г.** компания «Инфосистемы Джет» одна из первых запустила в эксплуатацию удаленную централизованную систему мониторинга, построенную по промышленным принципам.

Выбор и внедрение системы

Выбор программного решения происходил между коммерческими и бесплатными предложениями от различных производителей. После многочисленных тестов и внимательного изучения функциональных особенностей рассматриваемых программных продуктов в области инфраструктурного решения остановились на VMC Patrol, чему содействовало:

- развитый функционал системы;
- опыт внедрений VMC (компания «Инфосистемы Джет» обладает партнерским статусом VMC);
- наличие компетентных специалистов.

Мониторинг сетевой части был реализован с помощью HP Open View NNM. Оба продукта требовали тонкой настройки как в процессе тестирования, так и на этапе опытной эксплуатации. В ходе проекта наши специалисты построили отказоустойчивую канальную инфраструктуру с высокой степенью готовности, обеспечивающую надежный доступ администраторов СЦ к системам заказчиков (дублирование выделенных каналов связи) и постоянное поступление информации о состоянии систем заказчиков и их отдельных компонентов в Центр управления мониторинга Сервисного центра компании «Инфосистемы Джет».

В конечном итоге мы получили систему управления состоянием вычислительных комплексов (ВК) заказчиков, которая осуществляет круглосуточное «наблюдение» за текущей ситуацией на подключенных объектах.

Как работает система мониторинга?

Для каждого объекта системы (сервер, массив, ПО, ОС и т.д.) создается «модель здоровья» — набор контролируемых параметров и их пограничные значения. Эти параметры, объем которых может варьироваться от сотни до нескольких тысяч по каждому объекту, описывают штатное (здоровое) состояние и максимально допустимые отклонения.

Агенты, установленные на серверах, с заданной периодичностью опрашивают компоненты инфраструктуры в соответствии с «моделью здоровья» (температуру, нагрузку процессора, состояние операционных систем, баз данных и т.д.) и затем, с помощью средств визуализации, отображают результат на консоли оператора.

По полученным сообщениям оператор определяет «здоровье» текущего состояния объекта системы и в зависимости от степени влияния предпринимает меры по устранению аварии/сбоя в работе объекта системы.

Проактивный мониторинг

Важно отметить, что благодаря внедрению централизованной системы мониторинга появилась возможность фиксировать не только появление отклонений, но и осуществлять так называемый проактивный мониторинг — другими словами, отслеживать и прогнозировать возникновение проблем, оптимизировать загрузку оборудования, своевременно корректировать настройки.

Анализ накопленных данных мониторинга позволяет реализовать еще одну очень важную

Централизованная система мониторинга нашей компанией применяется в аутсорсинговых проектах (таких, как «М.Видео», «Малина»), когда речь идет о поддержке высококритичных комплексов в режиме 24x7.

Это инструмент контроля, который позволяет получать достоверную информацию о состоянии «здоровья» систем заказчика, при этом сведя к минимуму возможные ошибки со стороны персонала, поскольку система полностью автоматизирована. Стоит отметить, что информация поступает к нам в режиме «on line», что позволяет поддерживать бесперебойную работу высококритичных систем заказчика без ущерба для бизнеса.

для высококритичных систем функцию: выявление трендов нагрузки на компоненты системы с целью планирования модернизаций и предотвращения будущих аварий. Таким образом, мы можем не только «обрабатывать» сбои, но и следить за тенденциями и проводить превентивные действия во избежание неполадок системы.

Результат проактивного мониторинга — своевременное предупреждение аварии и минимизация числа их возникновения.

«Сделай сам»?

Можно ли самостоятельно проводить мониторинг системы? Конечно. Но для этого ее нужно построить, наладить, набрать и подготовить дежурную смену и обслуживающий персонал.

Безусловно, у заказчика в штате могут состоять квалифицированные специалисты разных областей: Unix, Windows, Oracle, ППО, но привлечь их к мониторингу дорогое и неоправданное удовольствие.

В результате

Создание централизованной промышленной системы мониторинга и управления ИТ-системами заказчика позволило:

- обеспечить круглосуточный мониторинг и администрирование систем заказчика силами специалистов ЦС компании «Инфосистемы Джет»;
- автоматизировать отчетность заданного вида о состоянии подключенных систем;
- увеличить скорость реакции и сократить среднее время выполнения запроса;
- сократить время простоя систем заказчика;
- оптимизировать затраты заказчика на поддержание системы;
- оперативно подключать новых заказчиков.

Другими словами, центральная система мониторинга — это надежный и удобный инструмент для управления ИТ-структурой заказчика, гарант своевременного предупреждения и оперативного устранения возникающих проблем.

Развитие системы KPI в сервисной организации

Светлана Попова,
руководитель отдела технолога внутренних процессов
Сервисного центра компании «Инфосистемы Джет»

*Факт – самая упрямая в мире вещь.
М. Булгаков*

Введение

Для ИТ-компании (или ИТ-подразделения) важно оценивать качество сервисов и качество работы сотрудников. Мировые практики (ITIL, Cobit, ISO) рекомендуют в решении этого вопроса использовать количественные показатели эффективности работы, создавать систему ключевых показателей эффективности (KPI).

В настоящее время найти информацию по данной теме не сложно — большой выбор литературы, всевозможные курсы, семинары, тренинги подробно рассказывают о принципах оценки качества, о порядке выстраивания системы KPI в компаниях и т.д.

Однако, создавая эффективную систему, на практике можно наткнуться не на один подводный камень. Именно поэтому целью настоящей статьи является рассказ об опыте внедрения KPI в сервисной организации, в котором сделаны акценты на ключевых моментах успешного внедрения, выделены проблемы и трудности, которые нужно предвидеть.

Внедрение KPI в сервисной организации

Начинать внедрение системы KPI следует с выделения группы специалистов, так называемого производственного персонала (инженеры, диспетчеры), работа которых напрямую влияет на качество оказания услуг.

В первую очередь, для каждой группы необходимо сформировать набор показателей эффективности работы — это самый трудоемкий и сложный этап процесса внедрения. Здесь важно «не переборщить» — оптимальное количество по каждой категории специалистов от 3 до 5. С другой стороны, существует опасность «неправильной» разработки KPI, которая может поставить крест на успешности проекта и спровоцировать негативную реакцию со стороны специалистов (демотивацию персонала). А потому главный принцип, которому необходимо уделить особое внимание на данном этапе — это измеримость формируемого KPI. Для наглядности приведу пример «неизмеримого» KPI: «Удобство» работы клиента с выделенным специалистом (акаунт-менеджером). Цель очевидна — стремление улучшить качество, но само по себе «удобство» слишком отвлеченное понятие, измерить его крайне сложно.

Конечно, всегда есть категории специалистов, продуктивность которых трудно измерить количественно — «работа творческая математическим расчетам не поддается». С этим сложно не согласиться. Как оценить талант актера, ведь это не зависит от количества сыгранных им ролей? Скажем, Фаину Раневскую, игравшую в кино лишь эпизодические роли, знают и любят все. Более того, она не сыграла ни одной великой роли мирового репертуара, однако, Британская энциклопедия

На сегодняшний день на поддержке находится оборудование и ПО более 250 государственных и коммерческих организаций, расположенных в 80 городах России и СНГ, от Калининграда до Владивостока.

Обслуживается более:

- 8800 корпоративных серверов;
- 2500 дисковых массивов и библиотек;
- 4100 единиц сетевого оборудования;
- 50 серверов и 50 массивов класса High-End;
- 50 кластерных комплексов.

лопедия именно ее имя включила в десятку великих актеров 20-го столетия.

Но в любой конкретной деятельности всегда есть формальные признаки качественно выполненной работы. Именно их нужно найти («обнаружить»), описать и выразить в цифрах. Количественная измеримость — необходимое условие для KPI.

В примере с аккаунт-менеджером «измеримым» KPI может быть такой показатель, как «Средний балл по закрытым за период задач с учетом норматива по количеству заявок за период». Согласитесь, вы вряд ли поставите плохую оценку специалисту, с которым лично вам было удобно сотрудничать, и в то же самое время всю свою работу он выполнил исключительно в соответствии с требованиями договора.

Обратим внимание на еще одну важную особенность: при формировании KPI необходимо четко отслеживать, чтобы сотрудник имел возможность влиять на показатели, определенные для него.

К примеру, инженер абсолютно точно может изменить такой показатель, как «Процент отчетов по выездам, написанных в срок не позднее одного дня с даты визита». Но он не в состоянии оказать влияние на количество назначенных для него работ, поскольку процесс регистрации и назначения заявок находится в управлении Диспетчерской группой.

Следующий этап внедрения — контроль исполнения KPI.

Мониторинг и отчетность формируется по принципу светофора, все значения KPI по сотрудникам через пороговые и целевые значения переводятся в 3-х-значную систему оценки (3,4,5). Отчет по качеству работы специалистов нагляднее всего может быть представлен в виде таблицы:

	KPI 1	KPI 2	KPI ..N
Инженер	5	4	4
Диспетчер	4	4	5
Сервис-менеджер	4	3	5

Но прежде, чем все выше сказанное заработает, придется столкнуться с естественной реакцией сотрудников на внедрение новой системы оценки качества их работы, результатами которых могут стать неточные данные в системе, некорректные данные в отчетах, неадекватные пороговые значения, и, как следствие, неадекватная оценка сотрудников.

Опасения коллектива, конечно, закономерны и в какой-то части обоснованы. Главное в этот

момент — не пускать дело на самотек и решать возникающие проблемы. Исходя из этого, остановимся на ключевых моментах успешного внедрения.

Во-первых, «Наличие автоматизированной системы — основной критерий успеха!».

Во-вторых, на начальном этапе внедрения важно выделить «пилотную» зону (пока еще KPI не влияют на премию 😊) для тестирования значений KPI сотрудниками и дать возможность сравнивать показатели из системы с текущей работой.

В-третьих, по факту внедрения необходимо предоставить сотруднику on-line доступ к текущим значениям, что позволит «включить» процесс самомотивации («у меня показатель снижается, есть шанс попасть в «троечники», надо срочно выправлять ситуацию»).

И, наконец, самый важный аспект, который должен быть реализован, — «Решение принимает не система». Право выбора о премировании или депремировании **всегда** остается за руководителем, а KPI — это дополнительная информация для объективной оценки работы сотрудника.

Критерии успешности внедрения KPI:

- наличие автоматизированной системы;
- тестирование значений KPI сотрудниками;
- on-line доступ к значениям показателей;
- решение принимает не система!

Развитие системы KPI

Направление развития системы — выстраивание взаимосвязи показателей работы сотрудников, процессов, целей организации и параметров обслуживания SLA. При этом первоочередной задачей является формирование показателей производственных процессов организации и четкое определение влияния результатов работы сотрудников на общие показатели процесса. При этом цели организации приводятся в соответствие с целями и задачами сотрудников.

При определении состава ключевых показателей эффективности процесса важно понимать и четко оценивать его цели и задачи. Схема формирования и внедрения не отличается от внедрения показателей эффективности сотрудников.

Но основным результатом анализа данных является полученный план изменений, корректирующих и предупреждающих мер с целью повышения эффективности работы.

Одним из ключевых показателей должен являться индекс удовлетворенности потребителей. Для этого необходимо организовать регуляр-

В настоящий момент в Сервисном центре компании «Инфосистемы Джет» оцениваются 6 ключевых показателей эффективности основного производственного процесса – процесса управления инцидентами (INC Management):

- процент заявок, по которым просрочено время реакции;
- процент заявок, по которым были перенесены сроки планового окончания работ;
- процент заявок, по которым просрочено плановое окончание работ;
- процент заявок, обработанных на 1-й линии поддержки;
- среднее время устранения инцидентов и запросов на обслуживание;
- средний балл по всем закрытым за период заявкам.

Менеджер по качеству обслуживания осуществляет постоянный мониторинг данных показателей, своевременно информирует о сбоях в обслуживании, на регулярной основе формирует аналитические отчеты для руководства.

ный канал получения обратной связи от заказчиков о степени удовлетворенности услугами организации (анкетирование, периодические опросы).

Необходимо иметь в виду, что эффективность системы оценки зависит от ее актуальности. Все изменения, происходящие в организации, должны своевременно и полно находить в ней свое отражение. Поэтому еще при разработке КРІ необходимо строить систему таким образом, чтобы существовала возможность ее гибкого изменения, и непременно позаботиться о том, чтобы была определена методика поддержания системы КРІ в актуальном состоянии.

Заключение

Подводя итоги, следует сказать, что создание системы оценки КРІ является сложной задачей. Поэтому, приняв решение о ее разработке, руководству компании необходимо выделить специалиста или группу специалистов, имеющих достаточно времени, опыта и знаний внутренних процессов и правил работы для создания и управления системой оценки эффективности работы.

Сегодня на рынке ИТ-услуг можно услышать не одно «крылатое» утверждение о том или ином событии, сервисе или решении, которые можно отнести к так называемым «мифам». Чаще всего это расхожие мнения неспециалистов в данной области, которые, тем не менее, укрепились в сознании многих, поскольку никто толком не объяснил, каково реальное положение дел в том или ином вопросе. Правда, надо сказать, что не исключена вероятность совпадения такого «мифа» с существующей на данный момент действительностью.

Открывая эту рубрику, мы стремимся развеять неправдоподобные утверждения или доказать правоту бытующих мнений на тот или иной счет. Экспертами в данном случае выступают специалисты, обладающие высокой квалификацией и компетенцией в решении подобных вопросов.



Так как номер посвящен теме «Аутсорсинг», то и представленные в нем «слухи» отобраны соответственно. Экспертным мнением с нами поделился Дмитрий Фишелев, директор по развитию бизнеса сервисных услуг компании «Инфосистемы Джет».

«Собственный ИТ-отдел работает быстрее»

Д.Ф.: Во-первых, быстрее только в тех случаях, когда:

- есть хорошо поставленный механизм управления персоналом, выдачи и контроля исполнения заданий;
- есть специалист нужной квалификации, свободный от выполнения других задач.

Во-вторых, быстрее не значит лучше. У правильного аутсорсера процесс исполнения заявки или устранения инцидента построен таким образом, чтобы не только выполнить прямые обязательные действия по отработке кейса, но и убедиться, что его действия ни сейчас, ни впоследствии не станут причиной сбоев или других инцидентов в системе.

«Собственный ИТ-отдел легче контролируется»

Д.Ф.: Если при заключении аутсорсингового контракта были тщательно прописаны метрики

качества работы аутсорсера, то все как раз наоборот. Сейчас обычной является ситуация, когда один человек в ИТ-службе заказчика контролирует работу по обслуживанию и эксплуатации большой или даже очень большой и сложной системы, для нормального функционирования которой требуется труд нескольких десятков человек. И при этом еще успевает заниматься вопросами развития ИТ своей компании.

«Отсутствие гарантий и ответственности за результат работы со стороны приглашенной компании»

Д.Ф.: Гарантии и ответственность аутсорсера гораздо выше, чем у любого сотрудника собственной ИТ-службы. Потому, что:

- это зафиксировано в контракте и является юридическим обстоятельством;
- мера ответственности, выраженная в деньгах, у аутсорсера гораздо выше, поскольку собственный технический специалист рискует только своей премией (в редких случаях — частью зарплаты), а эта сумма несравнима со штрафами, которые обычно определяют в аутсорсинговом договоре.

«Передача ИТ-инфраструктуры на аутсорсинг очень затратна»

Д.Ф.: Сколько бы ни стоила передача системы на аутсорсинг (кстати, непонятно, почему это должно быть очень затратно), эта сумма не идет ни в какое сравнение с той выгодой, в том числе и финансовой, которую получает заказчик в течение всего срока действия аутсорсингового контракта, обычная продолжительность которого от 5 лет и более.

«Передача сервисов на администрирование внешней организации может привести к утечке информации»

Д.Ф.: Этот риск существует при обеих схемах организации эксплуатации ИТ, и здесь важно понимать, в каком из случаев эти риски больше. Кстати, по данным международного исследовательского агентства IDC, случаи утечки информации по вине собственного персонала составляют более 60%. Таким образом, вопрос этот достаточно сложный и деликатный, и поэтому бессмысленно говорить о каких-то стандартных, одинаковых для всех правилах. Оценку рисков нужно делать в каждом конкретном случае и по ее результатам определять, что и на каких условиях отдавать на аутсорсинг.

Комплексный аутсорсинг ИТ-инфраструктуры для программы лояльности потребителей «Малина»

О заказчике

«Лоялти Партнерс Восток» — компания, осуществляющая полное управление программой «Малина». Программа «Малина» — накопительная программа для всей семьи, позволяющая участникам накапливать баллы при совершении покупок в торговых предприятиях партнеров программы, которые затем можно обменять на разнообразные поощрительные товары и услуги, представленные в каталоге программы «Малина».

Программа «Малина» создана компаниями «Рамэнка», «ВымпелКом», «Аптечная сеть 36,6», «Росинтер Ресторантс» и ТНК-ВР и действует на территории Москвы и Московской области. Накапливать баллы сегодня можно в более чем 350 торговых предприятиях компаний-партнеров: 46 автозаправочных станциях ВР, аптеках «Аптечной сети 36'6», супермаркетах «Рамстор», ресторанах «Росинтер Ресторантс» («П Ratio», «Планета Суши», «1-2-3 Кафе», «Американский Бар и Гриль», «Friday's», «Бенихана», «Кафе Дез Артист», «Мока Лока Кофе»), салонах связи «Билайн», салонах красоты «Монэ», кинотеатрах «Формула Кино», по кредитным картам Visa «Райффайзенбанка».

Задачи

При создании программы «Малина» перед компанией «Лоялти Партнерс Восток» стояли задачи

построения информационной системы, соответствующей архитектуре бизнес-приложений, ее дальнейшего обслуживания и развития согласно росту бизнеса. Причем требования к качеству обслуживания предъявлялись самые высокие, поскольку от стабильной работы информационной системы напрямую зависит непрерывное оказание услуг конечным потребителям программы. Для того, чтобы сконцентрироваться на организации программы, руководство компании приняло решение о привлечении специализированной ИТ-компании, которая смогла бы решить следующий пул задач:

- создать ИТ-инфраструктуру программы «Малина», легко масштабируемую в соответствии с ростом эксплуатационных задач;
- обеспечить непрерывную работоспособность программно-аппаратной платформы;
- обеспечить сохранность и защищенность данных системы;
- осуществлять развитие информационной системы в соответствии с ростом бизнеса и эксплуатационных задач.

Постановка задач также учитывала специфику программы — территориальную распределенность офисов компаний-участниц «Малины» по г. Москве. Круглосуточный режим работы большинства из партнеров диктовал необходимость обеспечения работоспособности большинства технологических процессов в режиме 24x7x365. Высокие требования, предъявляемые «Лоялти Партнерс Восток» к потенциальным исполнителям, вызвали необходимость рассматривать в качестве

претендентов только лидеров российского ИТ-рынка. По итогам закрытого тендера, который «Лоялти Партнерс Восток» провела в ноябре прошлого года, исполнителем проекта был выбран Сервисный центр компании «Инфосистемы Джет». Критическими факторами при выборе аутсорсинг-партнера для компании были спектр компетенций по созданию и эксплуатации сложных технических решений, а также длительный и качественный опыт оказания подобного рода услуг.

Решение

На первом этапе проекта специалистами компании «Инфосистемы Джет» было проведено проектирование архитектуры программно-аппаратной платформы, обеспечивающей работу бизнес-приложений «Малины». Системный ландшафт платформы был спроектирован таким образом, чтобы дальнейшее его масштабирование при существенном росте числа пользователей программы могло бы проводиться без сложных проектных работ, а требуемые реконфигурации можно было бы производить без длительных перерывов в работе системы, используя «технологические окна».

Вычислительный комплекс состоит из серверов баз данных, веб-серверов, подсистем хранения и резервного копирования данных, а также системного и управляющего программного обеспечения (ПО), включая ПО кластеризации, тестирования и резервного копирования. При построении комплекса использовались оборудование и ПО таких производителей, как Sun Microsystems, Hitachi Data Systems, Nortel, Oracle, Symantec (VERITAS Software) и др.

Для того, чтобы связать территориально распределенные офисы партнеров, Центр Хранения и Обработки Данных (ЦХОД), call-центр (Центр Поддержки программы «Малина») и основной офис компании «Лоялти Партнерс Восток» была реализована подсистема передачи данных, обеспечивающая каналы связи и их работоспособность. Кроме того, было обеспечено подключение веб-серверов проекта к Интернету.

Завершающим элементом структуры платформы явилась организация подсистемы информационной безопасности с помощью межсетевых экранов, VPN и средств антивирусной защиты. Все оборудование, программное обеспечение и

каналы передачи данных были предоставлены заказчику в аренду, что позволило резко снизить объемы первоначальных инвестиций в построение информационной системы. Вычислительные комплексы были размещены в промышленном дата-центре партнера Сервисного центра компании «Инфосистемы Джет».

Необходимо отметить, что специалистами Сервисного центра были также проведены разработка и документирование правил, регламентов и инструкций по эксплуатации системы. Это позволило обеспечить централизованные и унифицированные процессы обслуживания с начала периода эксплуатации. Кроме того, организовано ежемесячное обновление документации согласно изменяющимся эксплуатационным процессам и потребностям.

Предполагается, что спроектированная и построенная информационная система будет поддерживаться в течение всего срока действия программы, текущий договор будет действовать до 31.01.2011 года. В настоящее время оказываются следующие виды управления и поддержки.

Техническое обслуживание системы осуществляется в круглосуточном режиме по программе «Операционная поддержка 24x7».

Мониторинг работоспособности и системное администрирование системы осуществляется в круглосуточном режиме:

- периодический контроль физического состояния оборудования, климатических параметров и параметров электропитания серверного помещения;
- мониторинг функционирования аппаратно-программных комплексов по параметрам доступности, работоспособности и состояния соединений частей системного ландшафта;
- контроль и анализ текущих конфигураций оборудования и ПО и их соответствия документированным описаниям;
- проведение текущих обновлений системного ПО и плановых модификаций его настроек и конфигураций;
- ежеквартальный анализ актуальности программных коррекций (патчей), их обновление;
- оперативное устранение возникших проблем;
- ведение журнала действий по всем выполненным работам и соответствующим изменениям;
- осуществление резервного копирования и восстановления данных согласно рабочим регламентам, а также выполнение вне регла-

ментных запросов уполномоченных специалистов заказчика;

- обеспечение информационной безопасности ИТ-инфраструктуры, включая осуществление антивирусной защиты.

Для осуществления непрерывных работ по мониторингу работоспособности и системному администрированию была создана дежурная смена администраторов с выделенным составом персонала. Работы по мониторингу и администрированию осуществляются как удаленно (из офиса компании «Инфосистемы Джет»), так и на территории партнерского дата-центра. В распоряжении Дежурной службы находятся все необходимые средства мониторинга и администрирования, включая уникальные для проектов на территории России инструменты контроля климатки и состояния инфраструктуры серверного помещения.

Качественное выполнение специалистами Сервисного центра задач технического обслуживания, мониторинга и администрирования позволяет достичь совокупного показателя работоспособности оборудования и инфраструктуры не менее 99,73% в режиме 24x7 круглый год.

В круг ответственных задач Сервисного центра компании «Инфосистемы Джет» входит также планирование вычислительных ресурсов в соответствии с увеличением прикладных задач заказчика. Спектр выполняемых работ включает:

- сбор и уточнение информации по планам роста абонентской базы, числа пользователей и количества подключаемых к программе торговых площадок партнеров программы;
- составление, уточнение и согласование списка прикладных задач заказчика, для которых будет производиться планирование развития вычислительных ресурсов;
- анализ существующей архитектуры вычислительных систем, составление прогнозов роста потребностей в вычислительных ресурсах, планирование вычислительных ресурсов;
- разработку планов и документации по развитию ресурсов и архитектуры программно-аппаратной платформы, разработку технических предложений по реализации планов развития.

Детальный учет потребностей заказчика в развитии информационной системы позволяет осуществлять адекватный рост вычислительных ресурсов не только в общестратегическом плане, но и в привязке к конкретным задачам, таким, как

подключение к программе «Малина» новых партнеров, и событиям, таким, как рекламные акции и другие виды активности по продвижению.

Результат

Сотрудничество с Сервисным центром компании «Инфосистемы Джет» позволило «Лояли Партнерс Восток»:

- создать сложную территориально распределенную информационную систему программы «Малина», масштабируемую без сложных проектных работ в соответствии с развитием программы;
- сократить начальные капитальные вложения в оборудование и программное обеспечение за счет предоставления их в аренду Сервисным центром;
- обеспечить качественную техническую поддержку программно-аппаратной платформы в круглосуточном режиме с привлечением всех необходимых технических ресурсов Сервисного центра и производителей оборудования и ПО;
- создать централизованную систему мониторинга работоспособности и системного администрирования вычислительного комплекса, обеспечить ее качественную круглосуточную работу путем передачи на обслуживание Сервисному центру компании «Инфосистемы Джет»;
- оптимизировать расходы на содержание ИТ-службы за счет передачи функции обеспечения работоспособности системы Сервисному центру;
- получить гарантию бесперебойной работы информационной системы (не менее 99,73% времени), что позволяет оказывать услуги клиентам в непрерывном режиме;
- обеспечить адекватное развитие вычислительных ресурсов путем грамотного учета специалистами Сервисного центра всех аспектов прикладных задач заказчика.

Проект комплексного аутсорсинга информационной системы накопительной программы «Малина» является одним из крупнейших за последнее время. «Малина» — первая коалиционная программа лояльности такого уровня на территории России, объединяющая усилия столь разнородных поставщиков розничных услуг (лидеров рознично-

го потребительского рынка). Реализуя программу «Малина», «Лоялти Партнерс Восток» стремится выстроить бизнес-процессы с наибольшей эффективностью, поэтому передача на аутсорсинг создания и обслуживания ИТ-инфраструктуры является закономерным шагом компании.

В настоящее время продолжают работы по проекту. ИТ-системы заказчика модернизируются: происходит замена серверов на новые, расширяется дисковое пространство, увеличиваются мощности системы. В ходе этого процесса около 75% вычислительного комплекса будет заменено на новое. Обновление системы сейчас проходит этап проектирования, после чего будет происходить процесс миграции — постепенный перевод подсистем на новое оборудование и вывод из состава комплекса старого, таким образом, чтобы нарастить совокупную производительность системы и одновременно максимально эффективно использовать место в серверных стойках дата-центра.

В дальнейших планах обеих компаний — расширение спектра оказываемых услуг в связи с привлечением новых партнеров и региональной экспансией программы «Малина».

Отзыв заказчика

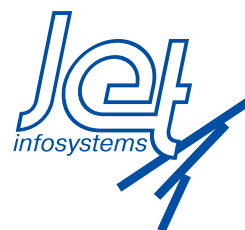
Эрик Д. Баррэ, генеральный директор Лоялти Партнерс Восток: «Передача создания, управления и поддержки информационной системы «Малина» на аутсорсинг Сервисному центру компании «Инфосистемы Джет» позволило осуществить грамотное построение коммуникации с клиентом, сконцентрировать основное внимание компании на высоком уровне качества услуг и работе с партнерами программы. Теперь мы полностью сосредоточены на целевых задачах бизнеса и можем быть спокойны за его технологическую основу».

Jet Info

ИНФОРМАЦИОННЫЙ БЮЛЛЕТЕНЬ

Издается с 1995 года

Главный редактор: Дмитриев В.Ю. (vlad@jet.msk.su)
Редактор: Слободчикова Т.А. (slobodchikova@jet.msk.su)
Россия, 127015, Москва, Б. Новодмитровская, 14/1
тел. (495) 411 76 01
факс (495) 411 76 02
[email: JetInfo@jet.msk.su](mailto:JetInfo@jet.msk.su) <http://www.jetinfo.ru>



Издатель: компания «Инфосистемы Джет»

Подписной индекс по каталогу Роспечати

32555

Полное или частичное воспроизведение материалов, содержащихся в настоящем издании, допускается только по согласованию с издателем