

Антикризисный ITSM*

Текст
ВАДИМ ФЕРЕНЦ,
 ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»



Повышение уровня ключевой ставки Банка России и перспективы ее роста для большинства коммерческих организаций, включая финансовые, являются предвестниками включения режима экономии бюджетов на информационные технологии и перевода IT-подразделений в режим антикризисного управления

А как быть тем, у кого бизнес-процессы стали настолько тесно связаны с IT, что это позволяет менеджерам презентовать свои компании отчасти уже не как финансовые, а как технологические? При этом размер бизнеса в рассматриваемом контексте не имеет значения, а лишь означает прямую зависимость между размером и уровнем затрат на сервисную составляющую, которая имеет тенденцию к увеличению своей доли в IT-бюджетах.

Снизить CAPEX проблематично

После старта активной фазы процесса обретения технологической независимости в начале 2022 года проблематике минимизации затрат на ИБ- и IT-сервисы особенного внимания никто не уделял. Скорее наоборот: в стране включился режим максимального благоприятствования разработчикам ПО. А вот о том, к каким порой печальным последствиям это привело, «Б.О.» рассказал в июле 2024 года в статье «Зоопарк растет, импортозамещение буксует».

Одной из реакций со стороны государства на это обстоятельство стал форсированный запуск государственной единой облачной платформы «Гособлако», в разработке которой принял самое активное участие Сбер. Но для финансового сектора до сих пор механизм полноценного использования модели ITaaS (IT как



*ITSM (Information Technology Service Management) — идеология управления IT как набором услуг

услуга, например IT-аутсорсинг или облачные вычисления) законодательно не отрегулирован. Соответствующий законопроект пока прошел только первое чтение в Государственной думе.

Но даже если данный закон будет подписан в ближайшем будущем, ожидать одномоментного ментального его принятия финансистами, а также молниеносного переноса банковских IT-систем на площадки сторонних провайдеров в целях снижения CAPEX по ряду причин не стоит. Одна из них заключается в ожидании полной амортизации и списания многомиллионных вложений в собственные основные средства и нематериальные активы. Проектов льгот и преференций для бизнеса по этому поводу в Государственной думе замечено пока не было. А это означает, что финансистам придется тратить все больше и больше средств на поддержку своей собственной IT-инфраструктуры, пусть даже полностью импортозамещенной.

По оценкам аналитиков IDC, Gartner и других, в западных финансовых организациях расходы на IT-сервисы составляют 30–50% общих расходов на IT (даже с учетом массового использования облачных технологий от публичных провайдеров). Потянут ли наши банкиры подобные расходы? Потянут ли их клиенты финансовые продукты по такой цене? И, главное, кто и что именно должен контролировать в рамках «усеченного» ITaaS в режиме in-house?

Красивые слова

Проблема снижения стоимости владения при одновременном повышении качества возникла в день рождения самого IT. Одной из давно зарекомендовавших себя менеджерских практик в этой сфере стал ITSM (IT Service Management), основанный на принципах комплексного управления задачами, что помогает отследить их выполнение на каждом этапе и в итоге повысить эффективность бизнеса в целом. Но есть нюансы.

В начале 2018 года «Б.О» проанализировал отечественную практику за 2017 год. Главный тренд, который удалось выявить, звучал так: «В уютном мире ITSM начали проявляться признаки глубинных изменений. Ранее чаще всего ситуация, по крайней мере в техподдержке, четко укладывалась в рамки тезиса: “Человек — самое слабое звено”. Поэтому в первую очередь работать надо с пользователем — выслушать, успокоить, засыпать информацией о его заявке и ходе решения проблемы».

В итоге 2017 год стал для топ-менеджеров банков переломным в вопросе выбора: повышение эффективности организации путем сокращения персонала за счет аутсорсинга вовне и использования AI внутри или наращивание штата сервисных подразделений? А еще в этом году перед банкирами встала проблема, решить которую они пытаются до сих пор: «Внедрение ITSM в компании нужно начинать не с определения каталога услуг, а с ответа на вопрос: для чего нашей компании ITSM? После честного ответа на этот вопрос все остальные вещи структурируются сами собой, что и доказывают многочисленные кейсы».

По итогам 2023 года выяснилось, что данная проблема до сих пор не решена, лишь определены персоналии, которые, возможно, являются виновниками этого застоя. **Алексей Белимов**, генеральный директор компании IT Support Group, в своей статье на сайте ассоциации itSMF поставил диагноз: «Рынок зачастую не понимает разницы между словами “контролировать” и “управлять”. Для собственника или топ-менеджера главным является тот факт, что все сотрудники у него на виду и постоянно чем-то заняты, а если заняты, значит, работают. Это создает обманчивое впечатление, что бизнес-процессы выстроены грамотно, каждый на своем месте, а предприятие, конечно, безостановочно генерирует тонну прибылей. Эффективное управление

процессами, являющееся одним из основных компонентов культуры корпоративного управления, декларируется на планерках и стратегических сессиях, да так и остается красивыми словами».

Равнение на победителей

С менеджментом все более или менее понятно, а какие технологические приоритеты в рамках ITSM можно выделить? В исследовании Forrester «The State of Modern Technology Operations Maturity 2023» только 37% всех IT-специалистов (43% на крупных предприятиях) согласились с тем, что ПО их организации хорошо контролируется и управляется командой управления программными активами (SAM, Software Asset Management). Причина в том, что SAM является сложным и трудным бизнес-процессом, лишь немногие компании и банки считают, что полностью овладели им.

Если взглянуть на проблему шире, то в рамках управления IT-активами (ITAM), куда входит SAM, основной акцент смещается с аудита ПО и соблюдения лицензионных требований на управление использованием, безопасностью и рисками, а также на оптимизацию затрат, расходов и бизнес-ценности.

И снова аналитики, говоря об управлении IT-активами, практически не употребляют терминов, специфичных для разработки ПО и эксплуатации «железа». Речь идет о менеджменте в классическом его понимании. А теперь всем желающим имеет смысл подробнее изучить список многочисленных льгот, преференций и источников финансирования игроков отечественной IT-отрасли. Много ли там сказано об IT-менеджменте? Не это ли один из источников проблем с ITaaS?

На кого же стоит равняться и что использовать как референсные кейсы в отечественной финансовой отрасли? В качестве одного из победителей конкурса «ITSM Проект года 2024» в рамках ежегодной конференции ассоциации itSMF можно привести компанию «СберЛизинг», входящую в Группу «Сбер», с кейсом оптимизации процессов сервисного обслуживания бизнес-функций и внедрением централизованной системы IT-поддержки на базе отечественных решений от компании Naumen.

Кейс показателен раскрытыми цифрами, что происходит на нашем рынке нечасто. Благодаря комплексному подходу к построению сервисных процессов, управлению IT-инфраструктурой и онбордингу персонала удалось снизить количество обращений в IT на 28%, а время решения — на 65%.

Иными словами, управлять расходами на IT и минимизировать операционные риски можно и нужно. Это приносит реальные доходы и экономию на резервах. Но начинать при этом нужно вовсе не с IT...

Б.О