



Финансово-ресурсная модель сопровождения приложений

Часть 2 Алгоритм



Сопровождение прикладных решений на корпоративном рынке – это достаточно сложная деятельность с привлечением нескольких участников, имеющих противоречивые интересы и цели. Поэтому необходим инструмент, позволяющий с учетом требований заказчика услуг смоделировать затраты ресурсов и обоснованно рассчитать стоимость услуг. Именно таким инструментом является финансово-ресурсная модель, о разработке которой мы расскажем в этой статье. Во второй части мы расскажем об алгоритме построения модели и результатах.



Владимир Павлов

Руководитель направления корпоративного сопровождения фирмы «1С». С 1994 года работал в компаниях партнерской сети фирмы «1С». Активный участник деятельности itSMF России с момента его основания. Заместитель председателя itSMF России, член управляющего комитета itSMF России, руководитель комитета по работе с вузами. IPMA, ITIL Expert

Построение финансово-ресурсной модели

Этапы (последовательность выполнения) расчета

Последовательность построения финансово-ресурсной модели и выполнения расчета стоимости услуг, а также источники «входов» и получатели «выходов» показаны на рисунке 2. Эта последовательность включает следующие этапы:

- **формирование нормативов потребления услуг** и ввод основных параметров расчета;
- **формирование нормативов трудоемкости предоставления услуг** и ввод дополнительных параметров расчета;
- **расчет трудоемкости и стоимости услуг**;
- ввод дополнительных параметров для расчета численности персонала;
- **расчет численности персонала**;
- представление результатов расчета.



Рис. 2.

Последовательность построения финансово-ресурсной модели и расчета стоимости услуг.

Формирование нормативов потребления услуг и трудоемкости предоставления услуг

Выполнение расчетов невозможно без первоначального формирования нормативов потребления услуг и трудоемкости предоставления услуг. В модель уже включены нормативы, которые сформированы на основании опыта специалистов фирмы «1С» и тестирования финансово-ресурсной модели партнерами «1С». При расчете стоимости услуг сопровождения возможны два варианта:

- вы опираетесь на включенные в модель нормативы потребления услуг и трудоемкости предоставления услуг, если они соответствуют вашей практике выполнения работ по сопровождению;
- вы формируете свои нормативы потребления услуг и трудоемкости предоставления услуг, если ваш опыт сопровождения отличается от того, который определен в типовой модели «1С:Технология корпоративного сопровождения».

Для формирования собственных нормативов потребления услуг и трудоемкости предоставления услуг рекомендуется использовать методику, изложенную в документе «Концепция каталога услуг», который включен в раздел «Рекомендации по нормированию состава услуг», входящий в состав «1С:Технология корпоративного сопровождения». Общая логика формирования собственных нормативов потребления услуг и трудоемкости предоставления услуг следующая.

1. В первую очередь анализируется реальная деятельность, выполняемая при предоставлении услуг сопровождения, сравнивается с организацией этой дея-



Рис. 3.

Метрики процессов сопровождения, которые рекомендует «1С:Технология корпоративного сопровождения».

тельности (процессов предоставления услуг) по типовым регламентам, входящим в состав «1С:Технология корпоративного сопровождения». Реальная деятельность конкретного поставщика услуг может отличаться от типовой, которая описана в технологии корпоративного сопровождения, – например, не предоставляются какие-либо технологические услуги или нет процесса управления релизами, предусмотренного технологией корпоративного сопровождения.

2. В случае если реальная деятельность, выполняемая при предоставлении услуг, отличается от типовой, предлагаемая финансово-ресурсная модель корректируется. Из нее исключаются непредоставляемые услуги и не используемые в реальной деятельности конкретного поставщика услуг процессы и операции.
3. Затем выполняется нормирование работ (операций), реально выполняемых конкретным поставщиком услуг при предоставлении услуг сопровождения.

В результате типовые нормативы потребления услуг и трудоемкости предоставления услуг будут изменены и приведены в соответствие с реальной деятельностью конкретного поставщика услуг.

Отмечу, что в дальнейшем нормативы потребления услуг и трудоемкости предоставления услуг должны корректироваться с учетом статистики, получаемой на основании измерений процессов, которая может быть получена в рамках периодической отчетности из системы Service Desk, внедренной в организации поставщика услуг. Список метрик процессов предоставления услуг, по которым может собираться статистика и которые могут использоваться для формирования нормативов, приведен на рисунке 3.



Перечислю условия успешного нормирования потребления услуг и трудоемкости предоставления услуг:

- ведение статистики по основным метрикам и показателям эффективности процессов предоставления услуг (таких как количество обращений, проблем, изменений, релизов);
- сбор статистики в разрезе предоставляемых услуг, заказчиков, а также других значимых объектов сопровождения;
- организация учета рабочего времени персонала, участвующего в предоставлении услуг.

Определение трудоемкости предоставляемых бизнес-услуг

Как было сказано выше, финансово-ресурсная модель опирается на двухуровневый каталог услуг, в котором бизнес-услуги (ориентированные на потребителя) состоят из некоторого набора технических услуг (поддерживающих их). Теперь, определив нормативы трудоемкости предоставления услуг (в первую очередь технологических), можно приступить к определению полной трудоемкости предоставляемых бизнес-услуг.

Сначала выполняется расчет показателей процессов управления обращениями и проблемами в расчетном периоде (на основе заданных основных параметров):

- количество обращений, включая инциденты;
- количество проблем;
- количество запросов на изменение.

Основными параметрами расчета определяются и ключевые характеристики процессов управления изменениями и релизов в расчетном периоде:

- количество оперативных и плановых изменений;
- количество и типы релизов.

► Сложность представления информации в модели

Финансово-ресурсная модель охватывает значительное количество услуг и процессов их предоставления. Это обуславливает сложность структуры информации, ее представления при вводе данных, настройке модели и отображении результатов расчетов. Для обеспечения возможности ее использования без развертывания каких-либо дополнительных приложений модель разработана в формате электронной таблицы Microsoft Excel. Для повышения наглядности представления результатов и удобства использования модели применяются:

- цветовое кодирование данных (ячеек таблицы);
- группировка данных, которая позволяет понять, как они связаны и каким образом происходит их формирование в ходе расчета. Группировки определены таким образом, что раскрывают состав (структуру) данных.

Дополнительно для демонстрации использования модели специально на основе опыта корпоративного сопровождения решений «1С» разработан бизнес-кейс.

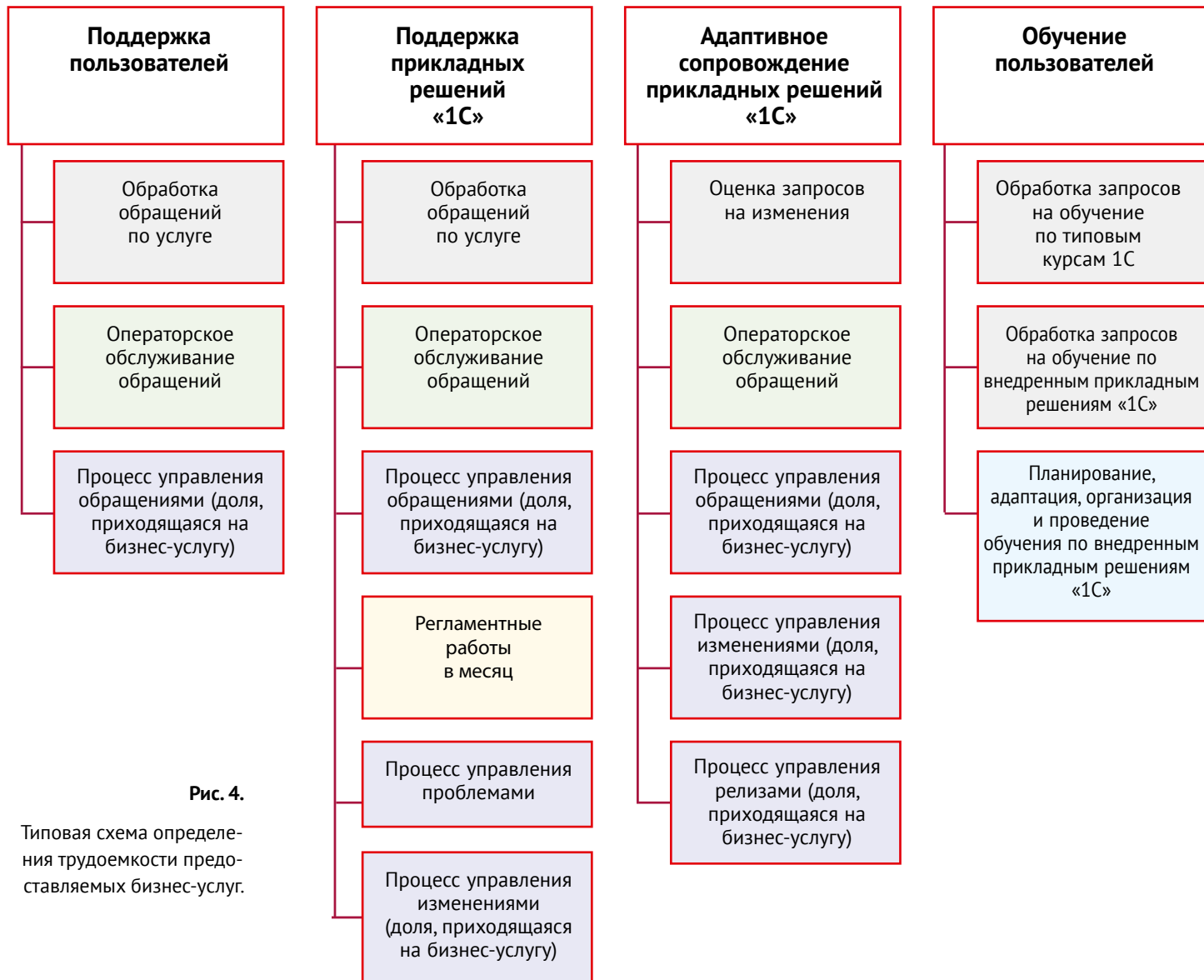


Рис. 4.

Типовая схема определения трудоемкости предоставляемых бизнес-услуг.

Затем на основании полученных данных потребления услуг определяется суммарная трудоемкость деятельности по предоставлению услуг. Далее эта суммарная трудоемкость распределяется по бизнес-услугам в соответствии дополнительными параметрами или коэффициентами в составе основных параметров. При этом, рассчитанная трудоемкость процесса управления проблемами относится целиком на услугу «Поддержка прикладных решений 1С», а процесса управления релизами на услугу «Адаптивное сопровождение». Трудоемкость процесса управления каталогом и уровнем услуг не относится на бизнес-услуги и учитывается только при расчете численности персонала, предоставляющего услуги.

Расчет полной трудоемкости выполняется по каждой бизнес-услуге в разрезе объектов сопровождения. Этот расчет основан на суммировании:

- трудоемкости операций (работ), которые выполняются для предоставления услуги;



- трудоемкости организации деятельности (процессов), которая частично или полностью относится на эту бизнес-услугу;
- трудоемкости регламентных работ, которые выполняются в рамках отчетного периода, при принятии на сопровождение ИС в целом.

Типовая схема определения трудоемкости предоставляемых бизнес-услуг показана на рисунке 4. Все трудоемкости рассчитываются по нормативам и введенным значениям основных параметров расчета. Алгоритмы расчета трудоемкости организации процессов предусматривают выполнение расчета трудоемкости только по ролям процессов. Расчет трудоемкости регламентных работ выполняется на основе параметров, связанных с сопровождаемыми ИС. Для бизнес-услуг алгоритмы предусматривают выполнение расчета как по ролям участников предоставления услуг, так и по объектам сопровождения (прикладным решениям «1С» и ИС).

При расчете могут быть заданы дополнительные параметры, которые позволяют моделировать состав и процессы предоставления услуги. Кроме того, для учета рисков предоставления услуг могут быть использованы коэффициенты, влияющие на расчет итоговой трудоемкости по услуге.

Расчет стоимости услуг

Рассчитав итоговую трудоемкость предоставления бизнес-услуг, определяем ее стоимость по заданной в составе дополнительных параметров часовой ставке, которая может включать налоги и другие затраты. Расчет стоимости услуг выполняется по каждой бизнес-услуге в разрезе объектов сопровождения.

Расчет численности персонала

Обращаю внимание, что трудоемкость процессов (раздел «Определение трудоемкости предоставляемых бизнес-услуг»), рассчитывалась по операциям, за которыми закреплены определенные роли. В реальной организации штатная структура, как правило, отличается от перечня ролей процессов. Ряд ролей нередко выполняются одним сотрудником (естественно, с учетом компетенций, требуемых для выполнения ролей). Поэтому необходима оценка численности персонала, необходимого для предоставления услуг сопровождения.

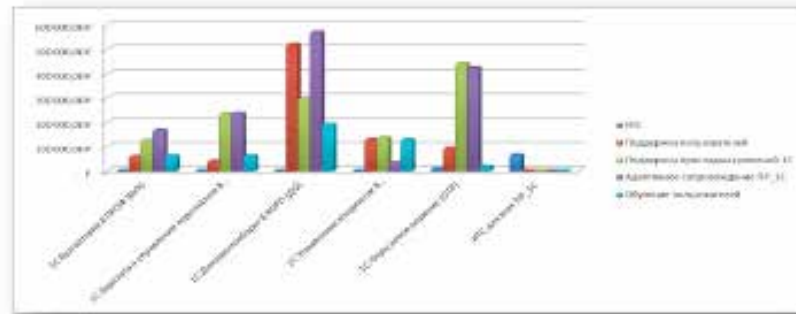
Расчет численности персонала выполняется в два этапа:

- суммирование трудоемкости по всем бизнес-услугам и процессам для получения итоговой трудоемкости по каждой роли в рамках процессов предоставления услуг;
- ввод дополнительных параметров, определяющих распределение итоговой трудоемкости по ролям на должности в рамках нормативной организационной структуры; расчет численности персонала по должностям на основе введенных коэффициентов.

После выполнения расчета возможна «ручная» корректировка численности персонала и отображение минимальной, максимальной и оптимизированной (введенной вручную) численности персонала.

Рис. 5.

Представление результатов расчета стоимости услуг в графическом виде.



Представление результатов расчетов

Пример результата расчета по финансово-ресурсной модели показан на рисунке 5.

Ценность использования финансово-ресурсной модели

Благодаря построению финансово-ресурсной модели возможно:

- улучшить взаимодействие заказчика и поставщика услуг за счет обоснования трудоемкости и стоимости предоставления услуг;
- обеспечить эффективное использование ресурсов и рабочего времени персонала для достижения согласованного уровня сервиса, основываясь на согласованных нормативах, ведя учет рабочего времени и выполняя постоянную оценку качества услуг;
- повысить эффективность и результативность основных процессов предоставления услуг благодаря постоянному измерению деятельности процессов, использованию нормативов и их актуализации на основании статистики;
- сбалансировать численность сотрудников организации-поставщика услуг, имея возможность использовать обоснованные нормативы для принятия решений и мотивации персонала;
- внутреннему поставщику услуг принять решение о выборе способа организации предоставления по каждой требуемой услуге: собственными силами или с привлечением внешнего поставщика услуг. ▼