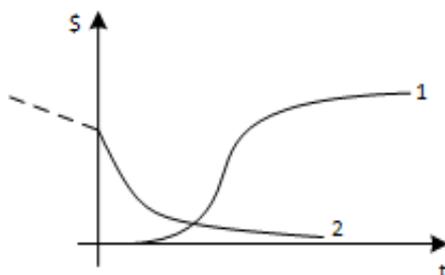


Обратил тут как-то внимание на то, что наиболее популярные аббревиатуры состоят из трех букв : ФБР, КГБ, ЦРУ, SLA, KPI и т.д. Видимо этому есть некое объяснение, но речь пойдет не об этом, а о последних двух аббревиатурах - SLA и KPI, о том, что с ними не так.

Для начала немного истории. Все наверное знают и помнят, что причиной возникновения ITIL стало желание Английского правительства наконец-то понять чем именно занимаются ИТ. К стати, это один из феноменов ИТ. Вы когда либо слышали про то, чтобы правительство или еще кто-то нанимал консультантов для того, чтобы понять, чем занимается то или иное подразделение? Транспортное, энергетическое или еще какое либо? А вот с ИТ такое постоянно, пусть и в неявном виде. Так вот, правительство наняло ученых и те выяснили, что суть деятельности ИТ состоит в предоставлении ИТ услуг. Была даже сделана попытка нарисовать модель процессов, которая так и не была в полной мере реализована по сей день даже для верхних уровней абстракции. После возникновения ITIL ситуация с пониманием чем же занимаются ИТ стала несколько лучше, но проблема не была решена окончательно. Стало понятно, что модель бизнес процессов ИТ наиболее похожа на модель деятельности по предоставлению услуг, но остались вопросы финансового плана — почему мы столько тратим за ИТ и на сколько эти затраты оправданы. Т.е. ИТ вынуждено по прежнему объясняться перед бизнесом за свое существование. Возник даже лозунг - «разговаривать с бизнесом на понятном ему(бизнесу) языке». Идея в общем-то правильна, но вот реализация подкачала. В качестве понятного бизнесу языка были, помимо прочего, выбраны SLA и KPI. И вроде бы все логично, бизнес сам широко использует KPI. SLA тоже вроде должен быть понятен, поскольку имеет прямые аналоги в промышленности в виде стандартов на продукцию и изделия. Но взаимопонимания с бизнесом так и нет. И нет его по одной простой причине — единственный язык, который понимает бизнес, это деньги, а ни KPI, ни SLA, используемые в большинстве случаев, не содержат даже упоминания денег. Да и само название SLA — Service Level Agreement уже неправильно с точки зрения понимания бизнесом, поскольку термин соглашение, как правило, не подразумевает деньги. Такая же история и с KPI. Если SLA нацелен на объем и качество услуги(продукции), то KPI нацелен на эффективность предоставления услуги(эффективность производства). Но и для большинства KPI, упомянутых в первоисточнике или используемых на практике, финансовый аспект практически отсутствует, а это может приводить к неоптимальным точки зрения финансов результатам. Возьмем на пример KPI «повышение доступности»(Improved availability, CSI p.74). Прежде всего KPI, особенно если он используется в мотивационных целях, должен быть достижим. Иначе возможен прямо противоположный эффект — сотрудники, понимая, что KPI невозможно выполнить, просто не будут стараться его достичь. Для упомянутого KPI при 100% доступности сервиса в течении нескольких отчетных периодов уровень «повышения доступности» будет 0 и следовательно KPI не будет достигнут в не зависимости от приложенных усилий со всеми вытекающими последствиями. Более того, частота возникновения инцидентов, приводящих к недоступности сервиса, не распределена равномерно во времени. В силу совершенно объективных причин возможна ситуация, когда штатных ресурсов для решения инцидентов может оказаться недостаточно для достижения KPI. И в этом случае в качестве реакции на «ухудшение работы» будут привлечены дополнительные ресурсы, а это дополнительные затраты — на увеличение персонала, на дополнительные средства резервирования(избыточность инфраструктуры). И как результат — понижение экономической эффективности деятельности ИТ. Т.е по KPI все будет замечательно, а вот по деньгам не очень.

Итак, проблема понятна, вопрос в том, что делать. В качестве решения можно предложить при согласовании и утверждении различных KPI и SLA рассматривать их через призму затрат и рисков в денежном выражении, придерживаясь принципа — затраты на восстановление сервиса не должны превышать стоимость рисков от недоступности системы. Достичь этого можно с помощью анализа потерь от простоя сервиса и затрат на его восстановление, изображенных в виде графиков на следующем рисунке.



Здесь мы видим две кривые: одна (1) отражает рост стоимости рисков(убытки) от недоступности сервиса, вторая (2) отражает изменение стоимости восстановления сервиса в зависимости от необходимого на это восстановление времени.

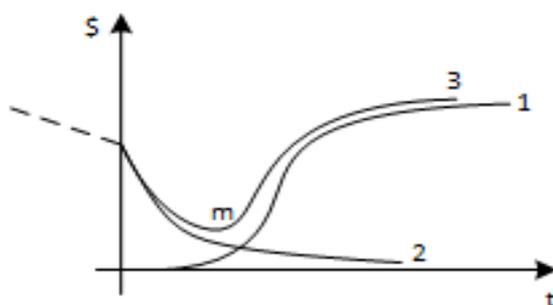
Рассмотрим эти графики чуть подробнее.

Убытки от недоступности сервиса (кривая 1) как правило формируются из убытков, вызванных невозможностью исполнять бизнес процессы компании, использующие этот сервис. В общем случае для таких ситуаций есть три основных периода:

- * период времени, когда убытки равны нулю. Это связано с тем, что обычно у бизнес процессов есть некий запас по времени на исполнение и если простой уложился в этот запас, то явных убытков не происходит.
- * Период, когда убытки растут существенным образом.
- * Период, когда достигнут максимум убытков и дальнейший простой уже не влияет существенным образом на общий размер потерь.

Стоимость восстановления сервиса (кривая 2) имеет обратную зависимость от времени восстановления. Чем меньше время требуется на восстановление сервиса, тем выше затраты, поскольку для уменьшения времени на восстановление необходимо привлечение более квалифицированного, а следовательно, более дорогостоящего персонала и дорогостоящих инструментальных средств. Нулевое время на восстановление подразумевает затраты на полностью отказоустойчивое решение, что связано с более высокой стоимостью реализации сервиса. Пунктирная часть графика отражает затраты на инструментальные средства анализа и прогнозирования отказов. Экономическая целесообразность от использования данных средств возникает, когда их возможности используются для реализации более дешевых отказоустойчивых решений.

В результате анализа мы можем получить результирующий график потерь и затрат(график 3).



И здесь важно отметить, что в общем случае на результирующем графике будет присутствовать явный минимум (точка m) который должен быть использован при формировании упомянутых ранее показателей качества и эффективности работы ИТ службы. Так же важно заметить, что в большинстве случаев оптимальное, с точки зрения затрат, время восстановления сервиса будет отличаться от нуля и таким образом, не целесообразно формировать целевые показатели, направленные на достижение нулевого простоя сервиса.

Практическая реализация данного подхода зависит от двух основных условий — в компании есть модель расчета потерь от простоя бизнес операций и есть механизм полного расчета себестоимости сервисов. Полного — означает, что по каждому сервису учитываются затраты не только на его создание, но и затраты по его эксплуатации, включая затраты на решение инцидентов, проблем и заявок.