

На пути к сервисной организации (практические аспекты реализации ITSM-проектов)



■ **Владимир Притуленко,**
начальник отдела систем
поддержки бизнеса
компания «БМС Консалтинг»

Библиотека ITIL содержит полный, последовательный и согласованный набор лучших практических методов для процессов управления ИТ. Стратегия сервис-менеджмента (ITSM) становится для предприятий тем средством, которое поможет эффективно адаптировать ИТ-услуги к текущим и будущим потребностям бизнеса. Реализация этой стратегии позволит изменить роль ИТ в организации, преобразуя ИТ из поставщика технологий и информационных ресурсов в стратегического партнера, который предоставляет качественные сервисы.

Рекомендации, изложенные в библиотеке передового опыта управления, доказали свою дееспособность и применимость. Подтверждением этого является выход стандарта по управлению ИТ-услугами ISO 20000:2005 и ITIL версии 3. Подходы и рекомендации, изложенные в библиотеке, поддерживаются ведущими игроками на рынке ПО и консалтинга компаниями Microsoft, HP, IBM. Однако реализация ITSM-проектов в компании не всегда заканчивается успехом. В данной статье будут рассмотрены лишь некоторые факторы, на которые следует обратить внимание на предпроектной и про-

Достижение корпоративных целей и удовлетворение потребностей бизнеса организации становится все более зависимым от ИТ. При этом современные экономические условия диктуют свои правила, и многие ИТ-подразделения вынуждены уделять особое внимание снижению затрат, одновременно заботясь о предоставлении бизнесу качественных информационных услуг. Важной задачей в такой ситуации становится эффективное управление ИТ-услугами.

ектной стадиях реализации ITSM-проектов.

Оценка затрат

Каждый инвестор, владелец бизнеса или руководитель компании хочет знать в деталях целевое назначение выделяемых средств и сроки окупаемости проекта. Однако в отличие от проектов автоматизации и внедрения программных средств оценка окупаемости проектов по реализации процессов ITSM при помощи общепринятых методик типа NPV (Net Present Value) или ROI (Return on Investment) трудновыполнима и вынуждена базироваться на субъективном анализе многих факторов. Например, реализация ITSM-процесса управления инцидентами и организация сервис-диспетчерской службы (Service Desk) позволили сократить время разрешения инцидентов в два раза, повысить эффективность работы персонала службы поддержки на 15 %, что в совокупности привело к повышению производительности труда и снижению затрат по причине простоя на 400 тыс. грн. Реализация процесса управления проблемами позволила сократить количество однотипных инцидентов на 60 %, что в итоге дало экономию в 200 тыс. грн. Вместе с тем реализация процесса управления доступностью (Availability Management) с соответствующими технологическими резервными решениями предотвратила остановку работы 200 пользователей главной базы данных после выхода из строя центрального сервера. Насколько

эти цифры объективны и важны ли они для бизнеса и ИТ? Можно ли на их основе применять стандартные методики оценки окупаемости? Конечно. Но не хватает одного существенного компонента, а именно оценки влияния этих факторов на бизнес. Как отразится на бизнесе компании выход из строя центрального сервера, резервирование которого не было предусмотрено? Какие контрактные обязательства не будут выполнены в этом случае, сколько клиентов уйдет к конкуренту (churn rate), какая доля рынка будет потеряна? Ответы на эти вопросы могут быть намного важнее и значимее, чем простой расчет времени вынужденного бездействия пользователя в случае возникновения инцидента. Однако бизнесу нужны количественные показатели. Поскольку при реализации ITSM-методик каждая организация преследует свои цели, более целесообразно использовать сводные показатели, которые получены на основе анализа эффективности применения ИТ-сервис-менеджмента.

В случае же необходимости обоснования экономической эффективности внедрения ITSM и отдельно взятых процессов следует использовать объективную информацию, которая содержится в отчетности по процессам. К примеру, внедрение процесса управления соглашениями об уровнях обслуживания (Service Level Management) и процесса управления мощностями позволило сократить количество внеплановых

«пожарных» закупок и приобретать элементы инфраструктуры не по принципу «чем больше, тем лучше», а исходя из реальных потребностей, что дало возможность сэкономить ресурсы компании. Или, например, реализация процесса финансового менеджмента для ИТ-сервисов и введение методики учета затрат позволили передать на аутсорсинг часть сервисов, что в итоге также дало возможность сэкономить ресурсы компании. Таким образом, наиболее показательным фактором при оценке экономической эффективности внедрения процессов ITSM станет экономия, выраженная в конкретной сумме денежных средств.

С чего начать. Какие процессы внедрять

Начинать реализацию ITSM-проекта нужно с постановки цели и четкого понимания того, что это даст организации. Не стоит забывать, что применение рекомендаций ITIL/ITSM направлено на достижение определенных бизнес-целей и решение поставленных задач, а не на реализацию эталонных и формализованных процессов, которые могут оказаться неэффективными для конкретной организации.

При выборе концепции и последовательности внедрения следует ответить на ряд вопросов. Какова роль ИТ в организации? Где ИТ находятся сейчас? Какие проблемы существуют? В каких областях? Чего планируется достичь в будущем? Каких результа-

тов хочет добиться организация, применяя рекомендации и методы ITIL? Какие средства для этого необходимы? Только ответив на эти и подобные им вопросы, организация сможет определить планы движения в сторону совершенствования. И только потом одним из вопросов будет, какой процесс или группы процессов нужно реализовать для достижения поставленных целей.

ITIL не дает конкретных рекомендаций: с какого процесса начать внедрение и в какой последовательности двигаться. Все зависит от решаемых задач. Если для организации актуальны вопросы учета затрат на ИТ-услуги, их возмещения, вопросы бюджетирования, то важной будет задача реализации процесса управления финансами для ИТ-сервисов. В то же время, если организация заинтересована в бесперебойном предоставлении услуг как части стратегии BCM (Business Continuity Management), необходимо задуматься о реализации процесса управления непрерывностью ИТ-сервисов.

Часто компании начинают движение в сторону ITSM с реализации ряда процессов группы Service Support (поддержка услуг). Отправной точкой здесь является организация службы Service Desk и внедрение процесса управления инцидентами в части обслуживания заявок (обращений) пользователя. Это важно, поскольку улучшение обслуживания пользователей, повышение качества предоставляемых услуг является неотъемлемой частью повышения эффективности работы ИТ-подразделений. С другой стороны, относительная простота реализации этого процесса позволит получить результат уже в начале. Следующими типичными процессами для реализации могут стать управление конфигурациями, управление изменениями и управление проблемами.

Фазы реализации

Реализацию принципов ITSM нельзя рассматривать как законченный проект, который имеет строго фиксиро-

ванное начало и окончание. Правильнее рассматривать это как внедрение процессов, задач в рамках процессов, с постоянной оценкой качества функционирования процессов, контролем и развитием.

Бизнес не стоит на месте и постоянно выдвигает новые требования. Точно так же и организация деятельности ИТ в соответствии с условиями и требованиями бизнеса, своевременной реакции на новые запросы требует периодического пересмотра. Здесь уместно вспомнить цикл качества Деминга (Plan-Do-Check-Act, PDCA), который представляет собой простую и наглядную модель управления качеством. Согласно этой модели, для предоставления соответствующего уровня качества нужно непрерывно выполнять следующие этапы:

- планирование (Plan) — что делать, когда, кто должен это делать, какими средствами и т.д.;
- выполнение (Do) — выполнение запланированных работ;
- проверка (Check) — определение, дало ли выполнение работ ожидаемый результат;
- действие (Act) — корректировка планов с учетом информации, полученной на этапе проверки.

Как пример, этот цикл применяется в модели, основанной на процессах менеджмента качества стандарта ISO 9001:2000. Это относится и к процессам ITSM. Практически каждый процесс ITSM включает в себя фазы:

- Планирование. Здесь происходит определение целей, задач, охвата проекта, ресурсов.
- Проектирование и внедрение. В этой фазе осуществляется непосредственно реализация процесса в организации.
- Деятельность в процессе.
- Периодический пересмотр и аудит. В зависимости от процесса могут проверяться действия персонала, участвующего в нем, показатели эффективности, соответствие процесса политикам и процедурам, другие факторы, влияющие на функционирование процесса в целом или его ком-

понент. Результатом может быть пересмотр области охвата процесса, корректировка или изменение его процедур, ввод новых показателей эффективности и т.д.

Применение систем автоматизации управления ИТ-сервисами

Неотъемлемой частью качественного и успешного управления сервисами на основе стандартов ITIL является наличие необходимых средств автоматизации. Решение о применении необходимых средств автоматизации зависит от размера организации, сложности процессного документооборота, потребностей бизнеса в контроле и отчетности. При выборе и принятии решения о средствах автоматизации необходимо ответить на несколько вопросов. А именно: какие задачи необходимо решить, что будет автоматизировано, сколько средств (какая часть бюджета) будет инвестировано в средства автоматизации. Рассмотрим лишь некоторые категории инструментария, которые являются средствами автоматизации по внедрению процессов и контролю их качества:

- проектный офис и средства проектирования и моделирования процессов;
- интегрированный инструментальный Service Desk, включающий не только функционал регистрации заявок (обращений) и контроля исполнения заданий, но и обеспечивающий поддержку тактических процессов (Service Level Management, Financial Management, Availability Management);
- инструментальный мониторинга сети, приложений и сервисов как средства поддержки процессов Service Level Management, Availability Management, IT Service Continuity Management;
- средства управления и поддержки базы данных конфигурационных элементов (Configuration Management Data Base — CMDB) и средства инвентаризации ПО и оборудования для наполнения CMDB и поддержания ее в актуальном состоянии;

- системы управления релизами;
- инструментальный мониторинга производительности инфраструктуры и приложения как средства поддержки процессов Service Level Management, Availability Management, Capacity Management;
- порталные решения для реализации системы самообслуживания пользователей: регистрации и отслеживания статуса обращения, использования базы знаний;
- системы построения отчетов и аналитики.

Самостоятельное внедрение или привлечение консультанта

Каждая организация сама определяет, каким образом реализовывать проекты. Обучать и задействовать собственные ресурсы либо привлекать стороннюю фирму-консультанта. Современные системы довольно сложны. Внедрение систем класса ERP, CRM, документооборота и им подобных не ограничивается техническими моментами. Только комбинация технологий, процессов и персонала может привести к успешному результату. Это касается и проектов ITSM. Современный бизнес не может позволить себе держать специалистов по всем направлениям. Важнее иметь в штате постановщиков задач и аналитиков, понимающих, что нужно сделать, вместо персонала, владеющего спецификой реализации конкретного решения. Привлечение в проект внедрения ITSM консультанта повышает вероятность успеха реализации проекта, поскольку консультант владеет:

- методологией;
- технологией;
- опытом внедрения.

Однако не стоит думать, что консультант все сделает сам. Поддержка со стороны руководства, утвержденная и функционирующая рабочая группа из представителей заказчика и исполнителя, постоянный контроль этапов выполнения проекта являются ключевыми факторами успеха внедрения процессов ITSM.