

# ITSM: стратегия постоянного улучшения сервисов

*“Все в мире растет, цветет и возвращается к своему корню”.*

Лао Цзы

Концепция ITSM (IT Service Management) или Управления ИТ-сервисами получила распространение в России относительно недавно, но уже приобрела достаточную популярность, поскольку позволяет более эффективно, чем традиционные технологические методы управления ИТ, решать задачи обеспечения бизнеса ИТ-сервисами, полностью соответствующими его требованиям.

## Немного ликбеза

Прежде всего, что такое ИТ-сервис, как он формируется и как управляется? Согласно методологии передового опыта ITIL v3 (IT Infrastructure Library), сервис подразделяется на две категории:

- ▶ Технический сервис – совокупность неких ИТ-систем, например электронная почта, бухгалтерские или складские системы и т.д.
- ▶ Бизнес-сервис – ИТ-услуга, представляющая конкретную практическую ценность для менеджмента, поддерживающая и обеспечивающая те или иные бизнес-процессы, например реализацию товаров или услуг, взаиморасчеты с поставщиками и клиентами, выплату заработной платы сотрудникам и т.п.

В любой компании численностью от 30 сотрудников может насчитываться как минимум с десяток технических сервисов и не менее пяти бизнес-сервисов. Соответственно, чем более разносторонний бизнес ведет компания, чем больше сотрудников обеспечивают ее бизнес-процессы, тем больше сервисов такая компания будет потреблять. Чтобы упорядочить это сервисное разнообразие и сформировать четкое представление о том, какие ИТ-услуги на текущий момент доступны пользователям, создается сервисный каталог, который содержит описание сервиса, его стоимость и условия его предоставления. Например, об услуге “Международная телефонная связь” может содержаться следующая информация: звонить можно в такие-то страны, стоит это будет столько-то, услуга доступна круглосуточно, в такие-то и такие-то часы предоставляется скидка.

Сервисный каталог состоит из двух (иногда трех) частей.

Каталог технических сервисов – это перечень ИТ-систем с описанием ИТ-активов, формирующих

данные сервисы, указанием групп или сотрудников, ответственных за их работоспособность, информации об уровне доступности сервиса, а также о том, куда обращаться в случае его сбоя или по другим вопросам, с ним связанным. Данный каталог существует и обычно доступен только внутри ИТ-департамента, так как для пользователей и менеджмента он не имеет практического смысла.

Каталог бизнес-сервисов обычно описывает бизнес-процессы, в которых “принимают” участие ИТ-сервисы, в нем четко прописывается, кто является владельцем или заказчиком сервиса, так как данное лицо (подразделение) несет ответственность за данный сервис. Так, совершенно очевидно, что, например, бухгалтерское и финансовое программное обеспечение ИТ-департамент сопровождает только по требованию департамента финансов.

Существует также так называемое “пользовательское представление” сервисного каталога – это тот самый пресловутый Service Desk, его пользовательский web-интерфейс либо любой другой портал, где приведен перечень сервисов, условия их предоставления, стоимость, а также имеется возможность сформировать запрос на доступ к сервису (Service Request).

То, что написано выше, – некая идеальная ситуация, возможная в отдельно взятый момент времени, когда все описано, структурировано, посчитано и оценено. В реальной жизни ничто не стоит на месте, меняется бизнес, меняются информационные технологии, действуют внешние факторы (федеральные законы, требования сертификации, отраслевые директивы и т.п.), изменяются требования к сервисам и т.д. Поэтому требуются проактивные действия для того, чтобы держать актуальный сервисный портфель, иметь задел на будущее (новые сервисы, запас производительности) и не выходить за рамки бюджета.

## Внедрили, а что дальше?

Первый вопрос, который возникает, когда речь заходит об ITSM-проекте, а что, собственно внедрено: процессы, ITSM-приложение или все вместе? Как показывает практика российских внедрений, компании внедряют в основном ITSM-приложения, а не процессы. Позиция бизнеса нередко такова: если что-то работает неэффективно – давайте применим продвинутую технологию, она должна решить все наши проблемы. Отсюда расхожее мнение: внедрять ITSM – слишком дорого, придется купить дорогой софт и заплатить за работу

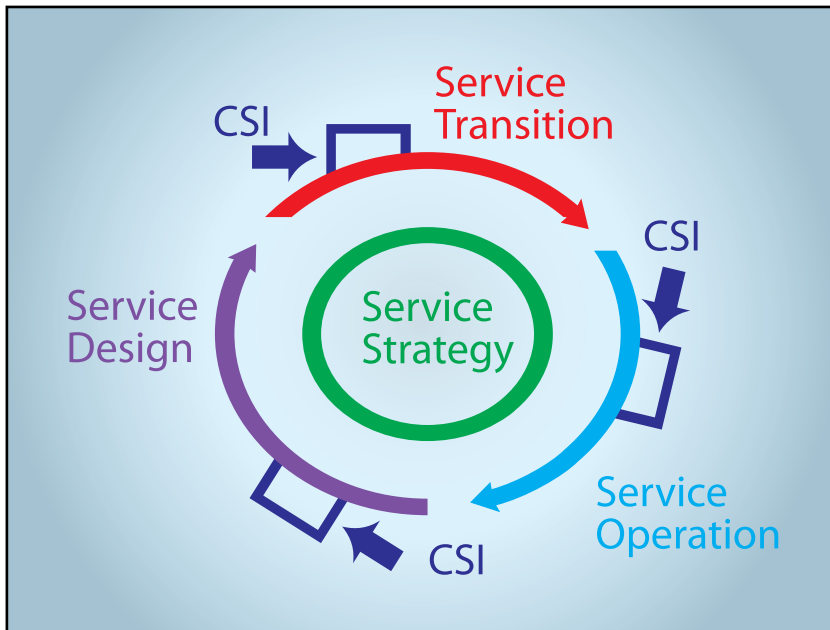


Рис. 1. Структура ITIL v3

консультантов. При этом, в силу отсутствия прозрачности, оценить результат внедрения достаточно сложно. Суть этой ситуации можно передать одной притчей о путешественнике, который увидел двух человек, обтесывающих камни, и спросил, что эти люди делают. Один сказал: “Я обтесываю камни”, второй сказал: “Я строю собор”. Антиномию, заключенную в данной притче, можно перенести на процесс внедрения ITSM-системы, которое не всегда нацелено на внедрение процессного подхода, чаще всего оно представляет собой очередной внутренний проект из череды проектов, выполняемых ИТ-подразделениями, в результате которого пользователям будет доступен еще один web-интерфейс. Его назначение для них не совсем понятно. “Как звонили айтишникам, так и будем звонить”, – скажет рядовой сотрудник.

Совсем другая ситуация складывается при внедрении целостного и планомерного подхода к управлению ИТ-сервисами. Для этого необходима разработка стратегии предоставления сервисов или “стратегия услуг” (Service Strategy). Она основана на создании максимальной ценности ИТ-услуг для бизнеса компании, то есть ИТ-сервисы рассматриваются как новая возможность получения дополнительной выгоды для компании. Таким образом, данная стратегия ложится в основу принципов формирования сервисного портфеля и управления им.

Стратегия – вещь ценная, но сама по себе она никаких результатов не принесет, это лишь теория, рассказывающая о том, куда надо стремиться. На вопрос “как этого достичь?” отвечают другие разделы ITSM-знания. Это “проектирование сервисов” (Service Design), “преобразование услуг” (Service Transition), “эксплуатация услуг” (Service Operation) и “постоянное улучшение услуг” (Continual Service

Improvement) как “двигатель прогресса” (рис. 1).

Каждый из перечисленных разделов представляет собой свод знаний о том, как на основе мирового опыта регулировать и управлять деятельностью ИТ. Здесь важно то, что акцент смещен на ценность ИТ-услуг для бизнеса компании и менеджмент вовлечен в создание этой ценности, регулируя и контролируя процесс со своей стороны. Таким образом налаживается диалог между заказчиком и исполнителем, меняется многолетняя схема взаимоотношений от “дайте – возьмите” к “давайте вместе подумаем, как повысить эффективность нашего общего дела”.

### Улучшения: что, зачем и как?

То, что улучшения нужны и важны, – очевидно всем. Главное понять, что именно нужно улучшить и каких результатов мы хотим добиться.

Для этого, во-первых, нужно определиться: нужны ли улучшения предоставляемой ИТ-услуги и как это повлияет на результативность бизнеса? Насколько текущие показатели доступности и производительности сервиса удовлетворяют потребности бизнеса?

Например, пользователи жалуются, что им не хватает места на почтовом сервере. Мы узнаем о подобной проблеме из двух основных источников: от инцидент- и проблем-менеджеров или от менеджмента компании. Электронная почта как корпоративный сервис является если не критическим, то очень важным для бизнеса процессом. Решить проблему можно разными способами. Например, административно: запретить хранить элект-



Рис. 2. Основные двигатели процесса постоянного улучшения

ронную почту на почтовом сервере и скачивать ее на рабочую станцию. Или техническими средствами: расширить почтовое хранилище. А возможно и обоими способами сразу, то есть кому-то запретить хранить почту на сервере, а кому-то дать больше места на том же самом сервере. Подсказкой, как поступить в каждой конкретной ситуации, может стать “процесс постоянного улучшения сервисов”.

Для достижения целей процесса постоянного улучшения сервисов необходимо выполнить несколько несложных, на первый взгляд, задач (рис. 2):

- ▶ **Определить, какие показатели нужно измерить (где мы сейчас?).** Обычно в первую очередь рассматриваются сервисы, в рамках предоставления которых есть значительные сбои, повлиявшие на бизнес компании, серьезные отклонения от нормы, существуют негативные отзывы пользователей, имеется высокая вероятность нарушения договоренностей (балансирование “на грани фола”). Во вторую – ключевые сервисы, напрямую влияющие на бизнес компании, и так далее, понижая приоритетность сервиса для бизнеса компании. На данном этапе очень важна первоначальная постановка целей измерения, то есть то, какие показатели будут иметь смысл, так как любая стратегическая задача может быть разбита на множество мелких, а они, в свою очередь, на еще более простые.
- ▶ **Определить, какие показатели можно измерить (чего мы хотим добиться? Как мы этого добьемся?).** При первоначальной оценке пула метрик лучше использовать показатели уже существующих систем. Это поможет построить исходную модель данных, которую можно легко проверить. Любые сложные производные могут вводить в заблуждение и на первых порах, вероятнее всего, окажутся нерепрезентативными.
- ▶ **Произвести замеры (мы достигли цели?).** Иными словами, нужно собрать информацию, то есть получить исторические данные из различных систем. Не исключено, что хранить подобные данные никому и в голову не приходило, и процесс сбора потребует времени. Как известно, “опыт – сын ошибок трудных”, так что в будущем желательно заранее оценить возможность моментально получать требуемые данные.
- ▶ **Подготовить данные для анализа** (чтобы сравнивать яблоки с яблоками, а не “кислое с мягким”). Это, пожалуй, самый креативный этап процесса, на котором требуется трезво оценить, как пул данных из учетных систем, систем проектного учета, систем мониторинга коррелирует с данными из опросных листов или анкет, присланных пользователями и заказчиками услуг. Тут на помощь придут различные OLAP – и BI-системы, а если их нет, то “орудие пролетариата” – таблица данных в формате Excel.
- ▶ **Проанализировать полученные данные** – подумайте о том, что данная информация значит для менеджмента и как она влияет на бизнес компании. В рамках этапа анализа данные превращаются в информацию, имеющую смысл, причины и следствия. Основной задачей данного этапа является отслеживание изменений показателей и оценка их

качественного значения. Здесь нужно постараться выяснить объективные причины изменений и, конечно же, определить, плохо это или хорошо. Если плохо, то насколько? Нужно ли начинать действовать и какие ресурсы для этого потребуются? Словом, на выходе необходимо получить общий срез по состоянию оцениваемой услуги на текущий момент с четкими причинно-следственными связями.

- ▶ **Осуществить представление информации менеджменту (цели достигнуты?).** Это один из самых важных этапов, поскольку необходимо представить результат изысканий заказчику ИТ-услуг. Очевидно, что в зависимости от занимаемой должности менеджеров интересуют различные отчеты, как по форме, так и по содержанию. Важно, чтобы данные были понятны заказчику и не были им превратно истолкованы. Например, информация об уровне доступа в Интернет мало интересует CFO, его куда больше заинтересуют данные о расходах ИТ-бюджета и потенциальная его экономия в периоде нескольких лет, а также планируемые показатели возврата инвестиций.
- ▶ **Осуществить корректирующие действия.** После того, как оценка произведена, одобрение на изменение получено, дело остается за малым – разработать план улучшения сервиса и привести его в исполнение, а по факту произведенного улучшения проверить, достигнуты ли запланированные целевые показатели.

## Заключение

Все вышеизложенное логично и достаточно просто для понимания сути ITSM. Так почему же в реальности это оказывается так сложно? Ответ на этот вопрос зависит от множества объективных и субъективных факторов. Вот некоторые из них:

- ▶ Самоуверенность, ощущение самодостаточности или отсутствие мотивации на улучшение (“у нас все хорошо, делать ничего не нужно”).
- ▶ Отсутствие свободных ресурсов, загруженность персонала текучкой (“нам ваши бумажки некогда писать, работа ждет”).
- ▶ Отсутствие желания со стороны менеджмента вникать в тонкости работы ИТ-департамента.
- ▶ Отсутствие понимания, что внедрение ITSM-приложения не гарантирует самостоятельного развития процессов управления.

Целью данной статьи было дать общее представление о процессе постоянного улучшения ИТ-сервисов в компании. Конечно, для глубокого понимания предмета стоит обратиться к соответствующей литературе, а возможно и к консультантам. В качестве резюме вернемся к эпиграфу статьи и еще раз вспомним, что любой процесс цикличен, но каждый последующий цикл должен быть качественнее предыдущего.

**Илья Масленкин, начальник отдела управления ИТ-инфраструктурой, компания “СИТРОНИКС Информационные Технологии”**