



Константин Зимин,

itSMF
Russia

Управление ИТ-услугами в России

Исследование практики управления
ИТ-услугами в российских компаниях

О теории управления ИТ-услугами мы знаем достаточно много. Но какова реальная практика услуг в российских компаниях? Именно для ответа на этот вопрос осенью 2008 года наш журнал совместно с российским сообществом профессионалов ITSM (itSMF-Russia,

www.itsmforum.ru) провел исследование. Мы ставили перед собой цель как можно яснее обрисовать картину управления ИТ.

При этом за методологическую и терминологическую основу был взят ITIL v.2. То есть, задавая все вопросы, мы смотрели сквозь призму подходов ITIL v.2. Но выводы, которые следуют из этого исследования, выходят далеко за рамки ITIL.

Направления исследования были следующие.

1. Представления и точки зрения ИТ-директоров о ценности ITSM для бизнеса и управления ИТ, цели и предпосылки построения управления ИТ на основе сервисной модели.

2. Реальная практика управления ИТ-услугами на российских предприятиях (факты и их оценка), по двум разрезам:

— фактическая последовательность внедрения процессов ITSM;

— оценка существующего уровня зрелости внедренных процессов (в данной статье об этом мы говорить не будем).

Для разработки методологии опроса и вопросов анкеты была создана инициативная группа, в которую вошли эксперты ITSM-форума. Надо сказать, что время проведения исследования совпало с началом кризиса — заполненные анкеты были собраны в октябре — ноябре 2008 года. Однако поскольку вопросы, которые мы исследовали, были связаны в основном со стратегическим уровнем управления ИТ, то, на наш взгляд, особенности, связанные с кризисными временами, не оказали серьезного влияния на ответы респондентов.

Нам удалось собрать 145 анкет, заполненных ИТ-директорами и ИТ-менеджерами из разных регионов России. Активное участие в исследовании приняли клубы ИТ-директоров Санкт-Петербурга, Урала, Нижнего Новгорода и Юга России, за что редакция выражает им благодарность.



ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Цели и ожидания от использования модели ИТ-услуг и реальная практика их применения значительно расходятся.
2. Вряд ли можно говорить о том, что российские компании при построении управления ИТ опираются только на ITIL/ITSM. Скорее всего, мы имеем дело с несколькими другими моделями управления ИТ, и это вполне нормально.
3. В некоторых ответах прослеживается непонимание основ ITIL/ITSM.

РЕКОМЕНДАЦИИ

1. Четкая постановка целей постановки процессов управления ИТ-услугами, с точки зрения как ИТ, так и бизнеса.
2. Внимательный анализ на соответствие этим целям как набора внедряемых процессов, так и их последовательности.
3. Отклонение от рекомендаций ITIL/ITSM должно четко осознаваться и опираться на серьезные доводы.
4. Изучение подходов, предлагаемых ITIL/ITSM, чтение литературы и обучение.

Портрет респондентов

Немного о респондентах, которые приняли участие в исследовании. Среди наших респондентов оказалось довольно много небольших компаний, с числом сотрудников менее 500 (40%), с количеством пользователей информационных систем до 500 (55%) и ИТ-отделом с менее чем 15 сотрудниками (38%). Заметим, что сама по себе такая доля небольших компаний нормальна — на рынке их еще больше (по количеству).

Однако сама возможность использования ими практики и подходов ITIL/ITSM остается под большим вопросом. И их понимание ITSM, безусловно, отлично от сложившегося в более крупных компаниях. Для того чтобы устранить этот фактор, практически все диаграммы были построены в разрезе размера компании. (Однако в этой статье мы покажем лишь основные, наиболее существенные выводы, поэтому здесь таких диаграмм не будет.) И все

выводы, которые мы делаем в этой статье, относятся ко всей выборке исследованных компаний.

Вполне логично предположить, что зрелость процессов управления ИТ напрямую зависит от того, как долго компания занимается вопросами ITSM. Но в этом отношении наша выборка оказалась достаточно равномерной: доли компаний, занимающихся ITSM менее года, и тех, кто имеет опыт управления ИТ-услугами более пяти лет, оказались одинаковыми (по 25%), а наибольшее количество компаний (34%) использует ITSM от одного до трех лет.

Конечно, результаты исследования не претендуют на право называться полностью достоверным портретом российского рынка ИТ-услуг — все-таки выборка респондентов относительно невелика. Экспертно мы оцениваем, что при столь узкой выборке погрешность составляет около 10—15%. Однако наиболее явные тенденции и выводы, которые мы приведем в этой статье, с нашей точки зрения, можно переносить на все российские компании в целом.

Цели движения к сервисной модели со стороны ИТ

В первую очередь нам было интересно узнать, как ИТ-директора понимают цели перехода к сервисной модели управления ИТ со своей точки зрения, в какой области стоит ожидать эффекта от нее. Мы задали вопрос: «Каковы цели перехода вашей компании на сервисную модель управления ИТ? В чем, на ваш взгляд, эффект от использования ITSM будет наибольший?» — и предложили несколько вариантов ответов (рис. 1).

Мы полагаем, что задача повышения эффективности работы ИТ-отдела не только внутренняя, но распространяется и на область взаимодействия



Рис. 1. Цели движения к сервисной модели со стороны ИТ

с бизнесом. Очевидно, что целей может быть несколько, поэтому респондентам была предоставлена возможность множественного выбора. Понятно, что не все опрошенные компании используют подходы ITSM, поэтому представителей тех предприятий, на которых такой подход не используется, мы попросили указать, в каких целях, по их мнению, его можно использовать.

Лишь 2% респондентов сказали, что использование подходов ITSM не даст никакого эффекта. Остальные уверены в ее эффективности.

Согласно результатам опроса **основными целями использования сервисной модели ИТ является повышение качества ИТ-услуг, обеспечение прозрачности работы ИТ для руководства, обоснование затрат на ИТ и обеспечение измеримости результатов деятельности.** Направленность ITSM на повышение качества — общеизвестно. Однако «обеспечение прозрачности работы ИТ для руководства» и «обоснование затрат на ИТ и обеспечение измеримости результатов деятельности» — это цели совсем из другой области. Их можно назвать целями внешними по отношению собственно к ИТ-отделу, это цели из области взаимодействия с бизнесом. Здесь у российских компаний (да и не только российских) возникает очень много проблем. И очень важно, что существенно более половины ИТ-директоров и ИТ-менеджеров считают, что подходы ITSM могут помочь в решении этих проблем.

Примерно треть респондентов указали в качестве целей преодоление сложности оперативно-го управления ИТ и повышение гибкости предоставления услуг. Это сугубо внутренние вопросы ИТ-службы, и такие приоритеты тоже вполне понятны.

Отдельно стоит остановиться на цели сокращения эксплуатационных затрат на ИТ (тем более что сейчас значение этого фактора по понятным причинам возросло). Не много, **лишь около четверти ИТ-директоров и ИТ-менеджеров считают, что использование методологии ITIL/ITSM приводит к сокращению затрат** (естественно, наряду с достижением других целей). Вообще говоря, это вопрос далеко не однозначный.

С одной стороны, как и у любой другой управленческой практики, серьезный эффект может достигаться за счет наведения порядка и оптимизации использования активов. При использовании ITIL/ITSM такое тоже происходит, и примеры тому есть. Например, в одной компании в процессе постановки управления конфигурациями было выявлено лишние ИТ-активы почти на миллион долларов. Однако это примеры западные, практически неизвестные российским ИТ-директорам и ИТ-менеджерам. Подобных российских примеров нет.

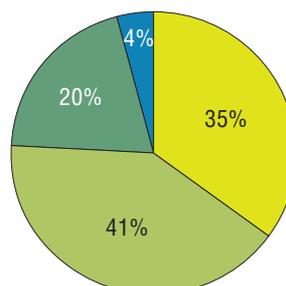
С другой стороны — ITIL/ITSM не ставит своей целью непременное достижение снижения затрат. Нельзя сокращение затрат назвать основной целью ITIL/ITSM. Напротив, повышение качества услуг или улучшение взаимодействия с бизнесом, как правило, приводят к увеличению управленческого звена ИТ-отдела. И заметного сокращения можно ожидать лишь у больших ИТ-отделов, где управленческая надстройка и так не мала. Но как мы сказали выше, крупных ИТ-департаментов среди наших респондентов не много (13% — более 150 человек). Это, по всей видимости, и привело к таким ответам.

Однако надо отметить, что в целом задачи внедрения ITIL/ITSM оцениваются российскими ИТ-директорами и ИТ-менеджерами вполне зрело.

Типовые цели перехода на сервисную модель управления ИТ со стороны ИТ

Отвечая на вопрос о целях перехода ИТ-отдела на сервисную модель ИТ, респонденты могли выбрать несколько вариантов. Поэтому мы решили сгруппировать компании с похожими наборами ответов (рис. 2). В итоге выделились четыре группы.

Результаты этой группировки подтверждают выводы предыдущего раздела. В целом **«внешние» вопросы взаимодействия с бизнесом**



■ Построение взаимоотношений с руководством.

Это компании, в которых движение к сервисной модели в большей степени связано с проблемами взаимоотношений с бизнесом и требованиями высшего руководства к ИТ. Респонденты выбрали пункты «прозрачность работы ИТ» и «обоснование затрат на ИТ» в двух из трех случаев или во всех.

■ Преодоление сложностей в управлении ИТ.

Это компании, которые двигаются к управлению ИТ-услугами преимущественно не из-за проблем с руководством, а из-за возникших сложностей в управлении разросшейся ИТ-инфраструктурой, справиться с которыми ИТ-менеджеры хотят именно таким образом.

■ Различные цели перехода на сервисную модель управления ИТ.

Это те компании, у которых в наборе целей присутствуют и факторы взаимоотношений с высшим руководством, и внутренние сложности управления, и даже прямая «экономия».

■ Прямая экономия затрат на ИТ.

Хотя здесь маленькое количество ответов, но мы посчитали правильным выделить группу, где респонденты сделали заметный упор на экономию — единственным ответом (или хотя бы одним из двух пунктов) выбрали сокращение затрат.

Рис. 2. Типовые наборы целей перехода на сервисную модель управления ИТ



Рис. 3. Предпосылки движения к ITSM со стороны бизнеса

служат преимущественной целью ITSM-проектов примерно так же часто, как и внутренние (повышение качества, гибкости и т. д.). Треть опрошенных ИТ-директоров и ИТ-менеджеров (35%) применяют или планируют применять модель ITSM преимущественно с целью построения отношений с высшим руководством. Почти стольких же (41%) волнуют вопросы внутреннего характера — преодоление сложностей управления ИТ. И лишь 4% опрошенных видят в ITIL/ITSM преимущественно возможность добиться экономии затрат на ИТ.

Предпосылки движения к ITSM со стороны бизнеса

Следующий вопрос исследования — предпосылки движения в сторону ITSM со стороны бизнеса. Поскольку мы опрашивали ИТ-директоров и ИТ-менеджеров, то вопрос поставили следующим образом: «Связано ли ваше движение к сервисной модели с какими-либо тенденциями и направлениями в области управления предприятием?» Мы рассчитывали выяснить, коррелирует ли движение в сторону ITSM со стороны ИТ с направлениями улучшения управления в компании в целом. Мы предложили несколько таких направлений (рис. 3).

Резонно предположить, что движение к сервисной модели управления ИТ должно происходить не само по себе в рамках ИТ-отдела, а «в струе» общего развития управления предприятием. Если ИТ-директор это понимает, ему легче объяснять руководству, чем занимается ИТ-отдел, и «продавать» ITSM-проект бизнесу. Но кроме «обертки» ITSM-проекта для бизнеса, важен и другой вопрос — на поддержку каких инициатив в области управления должен быть направлен ITSM-проект, на что он может повлиять, где помочь компании изменить себя, улучшить управление и эффективность. Конечно, респонденты также могли давать несколько вариантов ответов.

Лишь 10% считают, что движение к сервисной модели управления ИТ никак не связано с общим развитием бизнеса. То есть вполне очевидно, что большинство респондентов считает необходимым связывать ITSM с соответствующими тенденциями в развитии управления предприятием в целом.

Неудивительно, что наиболее популярными предпосылками к ITSM оказались стремление максимально точно определять параметры качества ИТ-поддержки бизнес-процессов (41%) — это все тот же аспект взаимодействия ИТ с бизнесом, построение прозрачных взаимоотношений с ИТ, только уже со стороны бизнеса, а также построение процессов учета и прозрачной модели затрат в компании в целом (45%). Когда проводилось анкетирование, глубина кризиса еще не была известна, но сейчас, когда внимание к затратам резко усилилось, это может стать важнейшей

ПЕРВАЯ ОЦЕНКА РЕАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРАКТИК ITIL/ITSM

Владимир Ананьин,
член Совета Форума itSMF Russia,
независимый консультант

Проведенное исследование фактически является первой попыткой систематического анализа реального использования практик ITIL/ITSM в современных российских организациях. Это была первая, пока очень грубая, оценка реальной эффективности практик ITIL/ITSM. Фактически это был первый прецедент обратной связи профессионального сообщества с реальной практикой, первая попытка построить своеобразное «зеркало».

Конечно, каждый эксперт профессионального сообщества включен в реальную практику и имеет свою обратную связь, свое «зеркальце». Но в том-то и дело, что эта практика у каждого своя. Если собрать множество небольших «зеркал», то получится мозаика, калейдоскоп, который не дает общей картины. Если нет обратной связи (не оценивается эффективность реального применения практики), любая лучшая практика становится абсолютной, а реальность незрелой.

Да, «зеркало» получилось мутноватым и кривоватым, но все равно, в нем отражаемся мы сами. Создание, поддержка и совершенствование такого «зеркала» — важнейшая задача профессионального сообщества.

предпосылкой к старту или продолжению ITSM-проекта.

Очень интересно, что проявилась настолько сильная связь с повышением внимания к управлению качеством (на нее указали 37%). **Усиление внимания к управлению качеством продукции и услуг, как в форме подготовки к сертификации по ISO9000, так и в других, — тоже очень важная предпосылка к ITSM-проекту.** И хотя сейчас, в условиях кризиса, это отошло на второй план, тем не менее об этом нельзя забывать. Если в компании повышается внимание к управлению качеством, то на этой почве можно вести разговоры с руководством об ITSM-проекте.

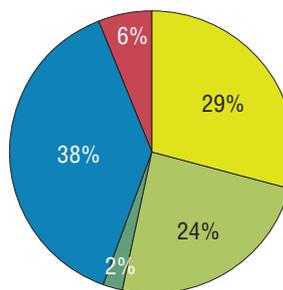
Каждый четвертый ИТ-директор и ИТ-менеджер (26%) отметил движение к процессной модели управления предприятием в целом, что вполне закономерно, но несколько меньше, чем мы ожидали, ведь связь здесь самая прямая. Видимо, это происходит потому, что процессная модель управления предприятием в России встречается все же еще достаточно редко.

Но самое интересное, что почти так же часто ИТ-директора и ИТ-менеджеры (19%) выделяли фактор ориентации компании на проектное управление, которая, казалось бы, не имеет никакого отношения к ITSM. Это некоторый сюрприз. Во время обсуждения этого момента на заседании российского itSMF эксперты высказали предположение, что это может быть следствием общего «наведения порядка» в управлении на предприятии, куда включаются и управление проектами, и, обязательно, эксплуатационная деятельность. Кроме того, **результатом проекта обычно является хорошо выстроенный процесс, так что эти тенденции в управлении должны идти рука об руку.**

Отдельно мы выделили тенденцию к повышению объемов аутсорсинга в бизнесе и в ИТ. Оба этих пункта отметило довольно мало респондентов, мы ожидали большего. Теория говорит о том, что повышение внимания к аутсорсингу и субконтрактингу непосредственно диктует необходимость построения четких и понятных процессов управления ИТ. Возможно, такое маленькое количество ответов связано с практикой — с тем, что в России аутсорсинг, как в области ИТ, так и в области бизнеса в целом, не развит: тенденции малоопытны, перспективы туманны. А сейчас, в кризис, ситуация с аутсорсингом еще более ухудшилась. Соответственно пока этот фактор не может играть существенную роль в продвижении по пути ITSM.

Типовые предпосылки движения к ITSM со стороны бизнеса

Так как при ответе на вопрос о предпосылках к переходу ИТ-отдела на сервисную модель со стороны бизнеса респонденты могли выбрать несколько



■ Построение прозрачной эффективной компании.

Объединяет респондентов, отдавших приоритет вариантам ответов о построении процессов учета и прозрачной модели учета затрат, о попытке формализовать отношения с ИТ или же помочь бизнесу в решении ряда «внешних» задач (аудит).

■ Содействие преобразованию управленческой культуры.

Объединяет респондентов, отдавших приоритет вариантам ответов: внимание к управлению качеством, движение к процессному и проектному управлению.

■ Содействие развитию аутсорсинга.

Объединяет респондентов, которые связывают ITSM с перспективами использования субконтрактинга и аутсорсинга, причем в сфере как ИТ, так и бизнеса.

■ Различные стимулы развития сервисной модели ИТ-управления.

Собраны те ответы, в соответствии с которыми внедрение сервисной модели ИТ-управления можно считать в равной степени связанным с вышеперечисленными причинами.

■ Отсутствие связи с управлением бизнесом.

Объединяет респондентов, считающих, что движение к сервисной модели не связано с какими-либо тенденциями в области управления предприятием.

Рис. 4. Типовые наборы предпосылок движения к ITSM со стороны бизнеса

вариантов, мы сочли нужным сгруппировать наборы ответов по определенным признакам (рис. 4). В итоге получилось пять типовых групп.

Результаты этой группировки подтверждают выводы предыдущего раздела. С определенной долей условности можно считать, что об ITSM-проектах можно говорить с бизнесом в трех аспектах:

- сокращение затрат;
- контроль рисков;
- повышение прибыли.

Около трети опрошенных ИТ-директоров и ИТ-менеджеров считают, что продвижение в области сервисной модели построения ИТ можно связать с построением прозрачной эффективной компании или контролем затрат.

Другими словами, с бизнесом надо говорить в терминах контроля и сокращения затрат. Заметьте, что треть ИТ-директоров и ИТ-менеджеров выбрала этот путь еще до того, как ощутила серьезное влияние кризиса. Так что сейчас есть все основания полагать, что эта доля увеличилась бы.

Еще четверть ИТ-директоров и ИТ-менеджеров считают, что движение в сторону ITSM содействует преобразованию управленческой культуры компании и помогает изменениям в области управления

ОБЪЕКТИВНЫЕ ВЫВОДЫ О СОСТОЯНИИ ИТ СЕРВИС-МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ

Игорь Баринов,
генеральный директор компании
«Технический вектор»

Проект стартовал еще в 2008 году по инициативе главного редактора журнала. За время проекта случилось многое, основным угрожающим фактором для проекта стал мировой экономический кризис. Но осложнения были преодолены, и весной 2009 года проект успешно завершился. Впервые в России две независимые организации, наблюдающие рынок ИТ как бы с высоты птичьего полета, сделали объективные выводы о состоянии ИТ сервис-менеджмента в России, задали ориентиры для ИТ-руководителей и специалистов, клиентских компаний, вендоров и провайдеров ИТСМ-решений. Мы верим, что такая аналитика способствует нацеленности и лучшему пониманию логики развития ИТ сервис-менеджмента и стимулирует рост его популярности, что является первой целью нашего партнерства.

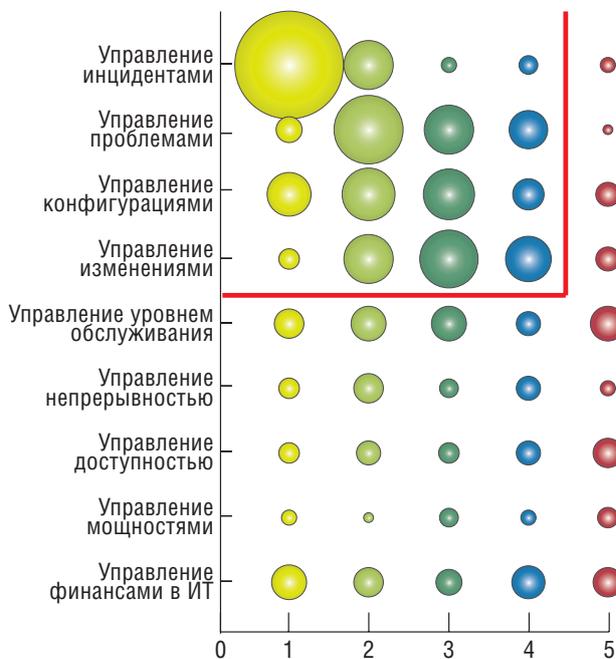


Рис. 5. Порядок внедрения процессов управления сервисами

качеством, построения процессной или проектной модели управления бизнесом. Это в основном связано с задачей контроля рисков. То есть **привязка ITSM-проектов к управлению качеством, процессному и проектному управлению и аргументы на языке контроля рисков будут понятны и полезны бизнесу.**

В ответах 38% опрошенных никакого фокуса выявить не удалось, то есть они считают, что движение в сторону ITSM в равной степени способствует и построению прозрачной и эффективной компании и преобразованию управленческой культуры. То есть аргументация может опираться на оба этих аспекта. И лишь 6% не верят в связь ITSM с тенденциями бизнеса.

Порядок постановки процессов ITSM

Теперь от целей и задач перейдем к результатам движения по пути ITSM. Если в вышеприведенных вопросах мы исследовали желаемую картину, то ниже поговорим о практике — о процессах, в действительности происходящих на российских предприятиях.

Первый аспект — порядок постановки и автоматизации процессов управления ИТ-сервисами. Ответы на прямой вопрос о последовательности приведены на рис. 5. По вертикали на ней показаны те процессы ITSM, которые мы отобрали для детального исследования. А по горизонтали — порядок очередности их внедрения: 1 — первым, 2 — вторым и т. д. Диаметр круга показывает относительное число компаний, внедрявших процесс в соответствующую очередь и на соответствующем этапе ITSM-проекта. (Если компания внедряла несколько процессов одновременно, что бывает нередко, то на диаграмме это отражается так же прямо — несколько точек на одной вертикали.)

Хорошо заметно, что управление инцидентами внедрялось первым в подавляющем большинстве компаний. Видно также, что затем, в разной очередности, обычно внедряются процессы управления проблемами, управления конфигурациями и управления изменениями. Глядя на эту диаграмму, можно подумать, что в ITIL есть рекомендация первым внедрять процесс управления инцидентами. Но это совсем не так. Скорее наоборот — ITIL рекомендует заниматься процессами, в области которых лежит наибольшее количество проблем предприятия.

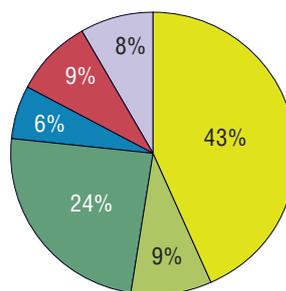
Исходя из ответов, можно предположить, что больше всего проблем связано с управлением инцидентами или чуть шире — с операционным управлением ИТ. Но вряд ли это так. По крайней мере, мы видели выше, какое беспокойство у ИТ-директоров и ИТ-менеджеров вызывают трудности взаимоотношений с бизнесом. Наиболее вероятно, что в данном случае **основным мотивом такой последовательности постановки и автоматизации процессов**

является не поставленные цели, а легкость внедрения, поскольку, как мы знаем, процесс управления инцидентами внедряется проще других. Ну а другие процессы из группы Service Support естественно следуют за ним, поскольку достаточно сильно связаны с управлением инцидентами.

Компании, которые начинают с постановки управления конфигурациями, хоть и подходят к управлению более основательно — начиная с построения фундамента для остальных процессов, все-таки остаются в той же парадигме. Их тоже в первую очередь волнуют операционные вопросы функционирования ИТ.

Совершенно с другой стороны начинают компании, которые на первом-втором этапах ITSM-проекта поставили процесс управления уровнем обслуживания. Даже если процесс управления уровнем обслуживания в этом случае поставлен не полностью в соответствии с практиками ITIL (например, только каталог услуг), эти компании реально начинают с одной из самых проблемных областей — построения взаимоотношений с бизнесом. Но таких компаний в 10 раз меньше, чем тех, кто начинает с процессов Service Support.

Интересным является также и тот факт, что довольно заметная часть компаний начинает с управления финансами. Хотя здесь, скорее всего, имеет место просто бюджетирование в стандартных разрезах (затраты на материалы, трудовые затраты, накладные расходы и т. д.), а не по предоставляемым услугам, что предполагает ITSM-процесс управления финансами. Непонятно, о каком сервисном бюджетировании может идти речь, если не описаны сервисы как таковые. Скорее всего, здесь наши респонденты демонстрируют некоторое непонимание того, что представляет



- Сначала управление инцидентами, а потом проблемами, конфигурациями и изменениями в различных последовательностях, в том числе и несколько процессов вместе, и только потом, возможно, переход к процессам Service Delivery.
- Сначала управление конфигурациями, потом (или одновременно) инциденты, изменения и проблемы в любом порядке, и только потом, возможно, переход к процессам Service Delivery.
- Сначала управление инцидентами или конфигурациями, и почти сразу процессы Service Delivery (одновременно, на втором или третьем месте): управление уровнем обслуживания, финансами, мощностями и т. д.
- Сначала управление уровнем обслуживания (возможно, вместе с одним из процессов Service Support), и затем остальные процессы.
- Сначала управление финансами, и затем остальные процессы.

Рис. 6. Типовые наборы путей автоматизации процессов

собой процесс управления финансами в определении ITIL.

Типовые пути постановки процессов ITSM

Как и в предыдущих случаях, в этом вопросе мы постарались из всего набора ответов выделить несколько типовых путей продвижения в области ITSM (рис. 6). Всего их получилось пять.

Эта группировка подтверждает и делает более наглядными те выводы, которые сделаны выше.

НУЖНА НЕЗАВИСИМАЯ СИСТЕМА КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА РАБОТЫ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ И КОНСУЛЬТАНТОВ ПО ITSM

Татьяна Орлова,
менеджер по международным проектам, консультант по дисциплинам ITSM группы компаний EC

Перед Россией поставлена задача — модернизировать всю производственную сферу. Это вопрос выживания нашей страны в современном мире. Мне сложно представить, что можно по-старому руководить внедрением и обслуживанием ИТ в тех масштабах, которые нам предлагаются. Нужна полноценная комплексная система управления. Какую систему использовать — вопрос другой. Главной частью подобной системы будут люди, управленцы.

Методология ITSM дает нам принципы комплексного подхода к управлению ИТ-инфраструктурой, включая проектное управление, контроль качества, стратегическое, тактическое и оперативное управ-

ление, взаимодействие с бизнесом. Но не все управленцы это знают. Причина, на мой взгляд, следующая: по результатам исследования, качество знаний российских управленцев в области ITSM напрямую зависит от качества перевода документации, работы центров обучения и конкретных преподавателей, от опыта и квалификации консультантов. К сожалению, независимый контроль качества подобной работы отсутствует. Частично может помочь распространение информации о наличии различных сертификатов, публикация отзывов. Пример — постоянно обновляющаяся Доска почета на сайте российского Форума ITSM.



Рис. 7. Взаимосвязь типовых наборов автоматизации процессов и целей движения к ITSM со стороны ИТ

Более половины опрошенных (43% + 9%) на первых двух-трех этапах ITSM-проекта ставили процессы из области Service Support. А процессы Service Delivery либо не ставились вовсе (как правило), либо шли позже (такие компании в нашей выборке есть, но их очень мало).

Следующая группа (24%) также включает в себя компании, которые начинали с управления инцидентами, но на втором-третьем этапе внедряли управление уровнем услуг (либо другие процессы Service Delivery). Они почти сразу начали использовать ITSM для продвижения в области взаимоотношений с бизнесом. Еще 6% компаний начали с постановки управления уровнем услуг SLM, а затем уже внедряли другие процессы. То есть около 30% компаний занимались проблемами взаимоотношений с бизнесом на первых этапах ITSM-проекта.

Соответствие реальной практики и целей

Нам показалась странной такая картина последовательности внедрения процессов. Поэтому мы решили поверить, как соотносится практика с заявленными выше представлениями о целях и ожиданиях движения к сервисной модели ИТ. Для этого мы построили диаграмму 7. На ней по оси Y отображены найденные нами типовые пути продвижения в области ITSM, а по оси X — группы целей использования ITSM со стороны ИТ-отдела, которые мы определили ранее (рис. 2). Таким образом, большинство компаний из выборки единственным образом отображаются в этой системе координат, а диаметр кругов показывает относительное количество компаний, которые имеют соответствующие типовые пути и группы целей.

Аналогичным образом мы исследовали взаимосвязь типовых наборов путей автоматизации ИТ-процессов и предпосылок движения к ITSM со стороны бизнеса. На диаграмме 8 показаны типовые наборы автоматизации процессов (ось Y) и предпосылки к движению к ITSM со стороны бизнеса (ось X), а диаметр кругов показывает относительное количество компаний, которые имеют соответствующие типовые пути и группы предпосылок.

Как показывают, существует немало компаний, которые, надеясь достичь определенных целей, выбирают довольно странные пути (на диаграммах они показаны красным).

При взгляде на эти диаграммы возникают следующие вопросы:

- как можно построить взаимоотношения с руководством, занимаясь только процессами из области Service Support поддержки услуг или вообще только несколькими процессами: управлением инцидентами и конфигурациями?

ВРЕМЯ СЕРВИСНОГО ПОДХОДА ПРИДЕТ С РАЗВИТИЕМ КОНКУРЕНЦИИ

Павел Солопов,
руководитель группы консалтинга компании «Энтегрум».

Инициатива применения сервисной модели должна идти «сверху», причем применяться она должна в разрезе не только ИТ, но и предприятия в целом. Иначе, когда к руководителю приходят с ИТ-сервисами, он воспринимает это как очередную специфическую ИТ-новацию. И действительно, если нет сервисов у кадровой службы, нет у хозяйственной, почему должны быть у ИТ?

Но нельзя забывать, что сервисный подход — инструмент тонкой настройки, значительные усилия в этом направлении приносят относительно небольшой эффект (особенно в финансовом эквиваленте). Вполне логично, что к таким средствам прибегают, когда исчерпаны иные, более эффективные способы развития бизнеса и увеличения прибыли.

Время сервисного подхода не придет до тех пор, пока на рынке не будет полноценной конкуренции, которая заставит заботиться о высоком качестве с низкими издержками.

- как соответствуют цели преодоления внутренних сложностей в управлении ИТ и постановкой в первую очередь управления уровня обслуживания и каталога сервисов?

- постановка процессов из области Service Support (управление инцидентами и конфигурациями) плохо соотносится с общим движением к построению прозрачной эффективной компании, гораздо больший эффект в этом могут принести другие процессы — управлению уровнем обслуживания и финансами.

Варианты объяснения несоответствий путей и целей

Этим несоответствиям, на наш взгляд, может существовать три объяснения.

Во-первых, цели, которые ставит компания, могут быть очень далекими, результатом работы многих лет, а реальная тактика движения в области ITIL/ITSM может определяться другими факторами — управленческой культурой компании, простотой постановки процесса, особенностями выделения бюджета, наличием специалистов и т.д. Например, решение в первую очередь простой задачи — приучение пользователей взаимодействовать с ИТ-отделом через единую точку — service desk. Но в таком случае надо четко понимать текущее расхождение целей и путей их достижения.

Во-вторых, причиной может быть российская специфика построения взаимоотношений с руководством и непонимание подходов и рекомендаций ITIL — управление инцидентами может служить такой цели, если это инциденты нескольких сотрудников — генерального директора, финансового и т.д. Наверное, такая практика может быть оправдана исходя из каких-то внутренних обстоятельств в компании (например, генеральный директор ни в грош не ставит ИТ и слышать не хочет о каких-то ИТ-процессах). Но нужно четко понимать, что это не имеет ничего общего с лучшими практиками, описанными в ITIL, и процессом управления инцидентами это назвать никак нельзя. Однако, к сожалению, мы вынуждены констатировать, что сложившиеся по тем или иным причинам ИТ-процессы считаются соответствующими подходам ITIL.

В-третьих, в практике российских компаний могут иметь место как подходы на базе ITIL, так и другие модели управления ИТ-услугами. За ними далеко ходить не надо, например, широко применяющаяся в производстве модель технического обслуживания оборудования. В ней используются похожие понятия (есть даже аналог service desk), но логика организации не процессная, а функциональная, и взаимоотношения с бизнесом — не сервисные. И, кстати, если говорить о



Рис. 8. Взаимосвязь типовых наборов путей автоматизации процессов и предпосылок к ITSM со стороны бизнеса

ITIL В РОССИИ СКОРО ПЕРЕЙДЕТ НА НОВУЮ СТУПЕНЬ ЭВОЛЮЦИИ

Павел Растопшин,
председатель форума itSMF Russia

Идеи сервисного подхода проникли в сердца ИТ-директоров. Каждый знает про ServiceDesk, многие понимают отличия инцидента от проблемы, созданы отделы Q&A. Результаты исследования, проведенного группой единомышленников itSMF, вдохновляют меня. Мой главный вывод — лед тронулся, многие базовые вещи сделаны. Время выходить на новый качественный уровень понимания, что такое ИТ-сервисы и как ими управлять эффективно. Время «включать» весь операционный персонал в «процессы», показывать бизнесу деятельность ИТ в виде упакованных пакетов услуг, планировать ИТ-проекты с оглядкой на будущий сервис, возможно, впервые сделать ИТ-бюджет в разрезе услуг.

ITIL в России обязательно перейдет на новую ступень эволюции, причем случится это скоро. Конечно, не просто ради ITIL'a. Его миссия — помочь ИТ-менеджерам лучше понять своего заказчика — бизнес. Ведь понимание заказчика — первый шаг к тому, чтобы сделать его счастливым.

производственных предприятиях, то к разговору в рамках этой модели бизнес готов гораздо больше, для него это обычная организация работы с оборудованием.

Другой пример — обслуживание государственного учреждения силового профиля. Разговор о сервисах и соглашениях по уровню обслуживания тут просто не будет понят. Об одном таком проекте в силовом ведомстве нам известно. Попытки достичь взаимопонимания между заказчиком и обслуживающей организацией (тоже государственный центр) в рамках ITIL закончились полным провалом. И тогда понимание было достигнуто на базе старых, еще советских, нормативов и регламентов.

Естественен вопрос — а может быть, это просто незрелость таких организаций? Может быть, это просто наследие прошлого, от которого надо как можно быстрее избавиться и перейти к современным практикам. Возможно, но, на мой взгляд, это не так, и вот почему.

Во-первых, таких компаний очень много. Из исследования можно сделать вывод, что лишь 20—30% компаний движутся к ITSM вполне согласно с рекомендациями ITIL. **Назвать столь большое количество компаний, причем компаний успешных, давно работающих и построивших весьма немаленькие информационные системы, «недозрелыми» язык не поворачивается.**

Во-вторых, **кажется неверной сама идея, что существует одна «лучшая практика», которая, пусть и с вариациями, оптимальна для всего многообразия компаний и учреждений** (от огромных производственных холдингов до небольших сервисных и государственных учреждений). Эту мысль высказал при обсуждении результатов исследования Владимир Ананьин, независимый консультант, и я с ней полностью согласен. В мире существует большое разнообразие форм управления компаниями и предприятиями. И многие гуру менеджмента также уже давно отказались от попытки выстроить все это разнообразие в линию по уровню зрелости. Существует масса примеров, когда процессные подходы к управлению бизнесом совершенно не работают. А значит, должны существовать и разные модели управления ИТ, опирающиеся на разные управленческие парадигмы.

Эта статья — лишь небольшая вершина айсберга данных, их трактовок и версий, которые были получены в ходе исследования. Кроме того, в этой статье мы не говорили об оценке существующего уровня зрелости внедренных процессов, который занимает чуть ли не половину объема исследования. Но и подведение итогов исследования еще не закончено — все это предмет следующих обсуждений и статей.



ПРОТИВОРЕЧИЯ СВЯЗАНЫ С ПОПЫТКАМИ РЕШАТЬ ОДНОВРЕМЕННО ТЕКУЩИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ

Владимир Павлов,
директор по корпоративным проектам компании «Деснол Софт Продакт», эксперт команды «Итилиум».

Исследование показало неоднозначные результаты: подходы ITIL/ITSM используются в значительной мере в области операционных процессов и гораздо менее в области тактических процессов и взаимодействия с бизнесом. Это отражает, с одной стороны, не очень высокий уровень зрелости ИТ-процессов отечественных организации и предприятий, принявших участие в опросе. Но, в то же время, показывает использование этими организациями и других подходов к организации ИТ-процессов, прежде всего традиционного эксплуатационного подхода. Противоречивость в области мотивации внедрения процессов ITIL является следствием попытки одновременно решить две задачи:

- оперативно решать наиболее критичные оперативные задачи, «за что могут уволить сегодня»;
- продвигаться вперед в совершенствовании зрелости ИТ организации, «увлекая за собой бизнес».

Думаю, что это в значительной степени «наши национальные особенности» решать одновременно текущие и стратегические задачи.

Методика проведения исследования не учитывала возможность использования других подходов в рамках комплексной модели управления ИТ, что и привело к противоречивости и оценке результатов. Это обязательно необходимо учесть при проведении аналогичных исследований в будущем. Кроме того, методика проведения исследований должна учитывать использование результатов исследования различными целевыми группами: руководителями ИТ-подразделений, вендорами, интеграторами и экспертами.

И все-таки проведенное исследование крайне полезно и убедительно показало, что использование подходов ITIL находит все более широкое применение для построения комплексной модели управления ИТ в российских компаниях. Эти подходы используются не только в крупных, но и в средних компаниях, что говорит о повышении уровня зрелости ИТ-процессов.