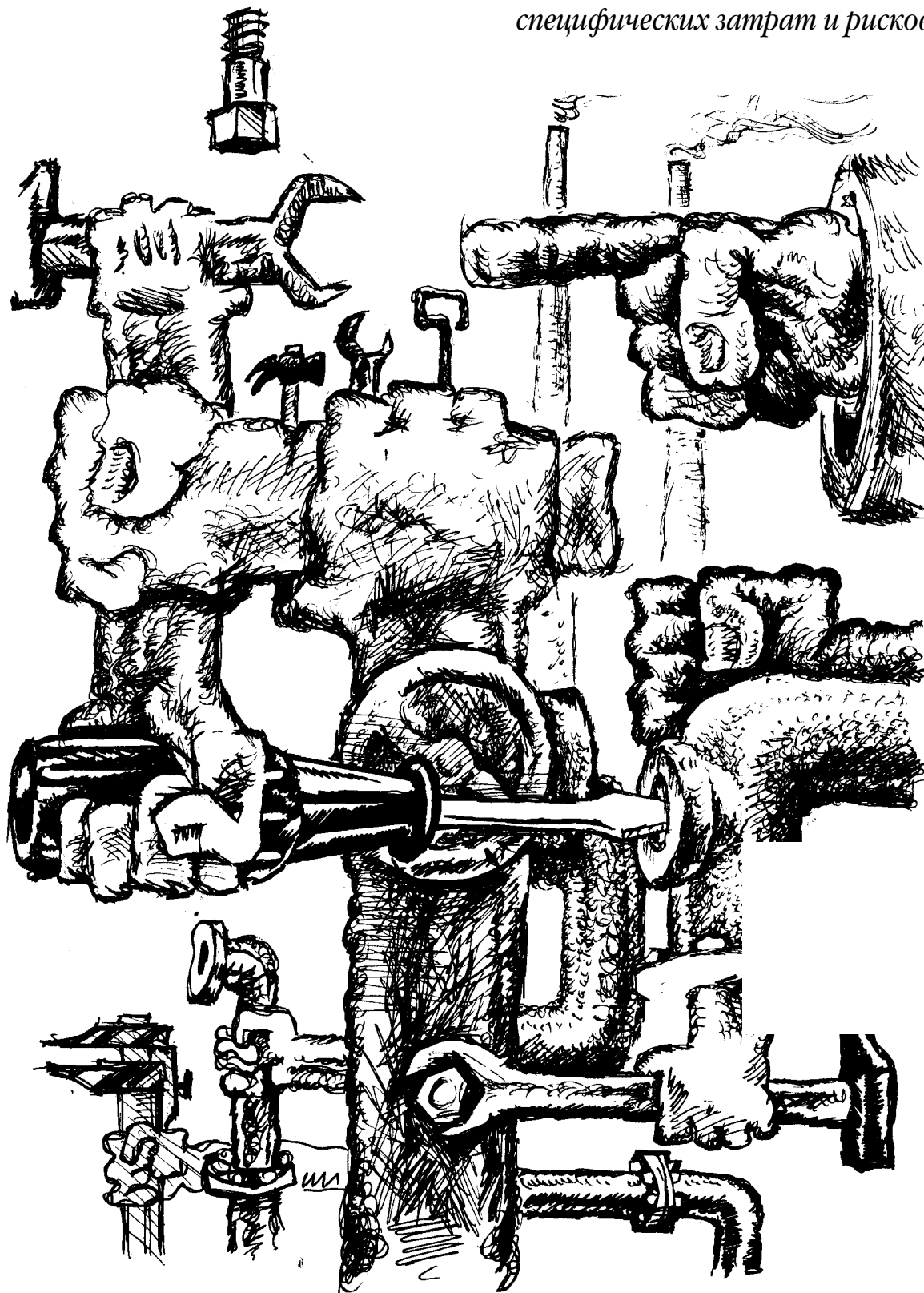


Услуга – это способ предоставления ценности заказчикам через содействие им в достижении желаемых конечных результатов без принятия ими на себя специфических затрат и рисков.

ITIL v3



От ITSM к бизнес-услугам

Если проследить за публикациями последних двух-трех лет по ITSM, то обнаружим характерную тенденцию. Она заключается в том, что в последнее время практически сформировалась потребность перехода от контроля и управления ИТ-услугами на предприятии к более общему управлению услугами вообще. Правда, напрямую об очевидной, казалось бы, тенденции мало кто говорит, да и то только в качестве выражения сопутствующей мысли¹. В рамках публичных обсуждений обычно предлагается рассматривать ITSM как часть более общей концепции BSM (Business Service

Management). При этом, в отличие от последней, модель ITSM отличается большей проработанностью, не просто качественным, а уже «полуколичественным» подходом и частичной стандартизацией. По сути, в рамках ITSM наработана методика и инструментарий, которые можно использовать уже на уровне управления организацией. Об этом и пойдет речь в статье.



Александр Артюхов,
Независимый эксперт

Что предлагает ITSM?

Насколько универсальна потребность перехода от контроля и управления ИТ-услугами к управлению услугами в целом, и имеет ли она вообще право на существование? Согласно методу индукции², если подходы ITSM сработали в рамках ИТ-услуг, то могут сработать и в рамках, например, эксплуатации. Если сработали в рамках эксплуатации и ИТ-услуг, то могут сработать и в рамках логистики, безопасности, качества обслуживания клиентов и т.д. То есть в некотором приближении подходы ITSM можно применить для всей совокупности услуг, а тенденция выхода ITSM за рамки ИТ-услуг имеет право на существование.

Что же предлагает ITSM как управленческая дисциплина? Если рассматривать услугу как процесс обретения потребителем некой ценности (согласно последней версии ITIL), то, несомненно, любая услуга, в том числе и ИТ-услуга, описывается управленческим циклом Деминга – PDCA (Plan-Do-Check-Act, «Планирование-действие-контроль-коррекция»). Однако данное описание является слишком общим качественным описанием любого процесса. Если же вернуться к услуге, то она чем-то должна отличаться от процесса вообще и быть более конкретной. Именно конкретизацией цикла Деминга в отношении услуги и занимается ITSM. Причём модель ITSM уже достаточно проработана и развита, чтобы относиться к ней как к своего рода науке.

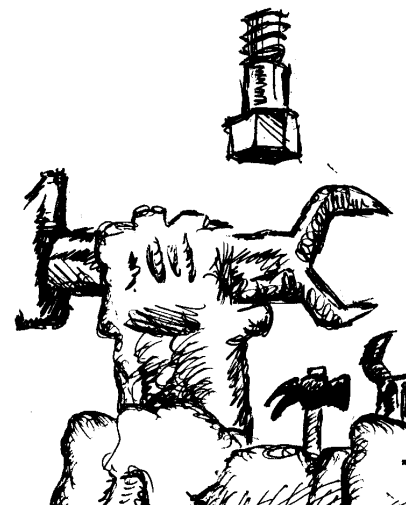
Как же тогда контролировать, а потом и корректировать, модифицировать, улучшать и развивать то, что спланировано и сделано? Для этого можно воспользоваться, например, методологией CobIT. Причём лучше последней, пятой версией, которая позволяет уже выйти за рамки ИТ на уровень предприятия в целом. Таким образом, ITSM конкретизирует процессный цикл Деминга, привязывая к нему стандартизованный сервисный процесс (рис 1). А CobIT, в свою очередь, предоставляет метрики контроля процесса. Об ИТ-услугах в данном случае не говорится принципиально, так как ИТ-услуги являются частным примером множества услуг вообще.

¹Крупенко О., Орлова Т., Григорьев М. «От управления ИТ-услугами к управлению ИТ в организации», Альманах itSMF – Россия, 2011.

²Один из философских методов познания, известный как метод «от частного – к общему».



Рис. 1.
Управление ИТ-услугами по циклу Деминга.



Проблемы использования подходов ITSM к управлению услугами

В личном общении с коллегами на российских и международных форумах я пришел к выводу, что применение подходов ITSM к управлению услугами, в принципе, признаётся довольно интересным. Но видны и проблемы на этом пути:

1. выход за рамки ниши ИТ, добровольный переход ИТ-руководителей к роли идеологов внедрения сервисной модели и «автоматизаторов» прочих услуг, помимо ИТ, как правило, пугает их;
2. есть риск неприятия такого руководителя экспертным сообществом. А для многих ИТ-руководителей именно их позиция в профессиональном сообществе служит признанной движущей силой внедрения модели ITSM в своих организациях.

Поэтому особого энтузиазма в рядах ИТ-специалистов эта тенденция не вызывает. В результате отношение к попыткам внедрить в организациях модель ITSM для управления «не ИТ-услугами», скорее, выжидательное: пусть у кого-то получилось, но если руководители компании не подталкивают меня к этому, то лучше не проявлять инициативу. Хотя на уровне СIO ведутся дискуссии по данной теме, о чём можно почитать, например, в блоге клуба 4CIO.ru.

Настороженность поддерживают и вопросы методологии внедрения. Не секрет, что труднее всего выйти за рамки сложившейся парадигмы «ITSM для ИТ». Главным препятствием здесь может стать наработанный с годами опыт, который мешает расширить горизонты видения ИТ-руководителя, но зато вполне успешно позволяет ему прогрессировать в нише ИТ.

Встречаются и перегибы в другую сторону. К примеру, в организации объявляется форсированный переход к сервисной модели, и под ИТ-руководителя переводятся все сервисные подразделения предприятия – от эксплуатации до управления кадрами и развитием. Но без работающей концепции управления и подходящего инструментария управления и контроля такая структура подобна колоссу на глиняных ногах: рано или поздно она рухнет не без последствий для бизнеса в целом. Как правило, в таких случаях делаются попытки ускоренно внедрить сервис-

Особого энтузиазма в рядах ИТ-специалистов идея использования ITSM для управления «не ИТ-услугами» не вызывает



ную модель, начиная с управления уровнем услуг. Но, как показывает практика, быстро такие дела не делаются. Прежде нужно сформировать подходящий уровень мышления, внедрить в умы исполнителей необходимость сервисного подхода и привить соответствующую культуру.

Тактика «быстрых побед»

Универсальных советов и рекомендаций по использованию модели ITSM для управления бизнес-услугами (т.е. не только ИТ-услугами) на все случаи жизни дать не удастся. Однако, разумно применить тактику «быстрых побед», чтобы продемонстрировать и руководству, и исполнителям преимущества модели ITSM и гибкость соответствующего инструментария. Наглядным примером послужит применение процессов управления инцидентами в департаменте эксплуатации или в службе безопасности, которые концептуально работают по реактивному принципу – реакции на инцидент.

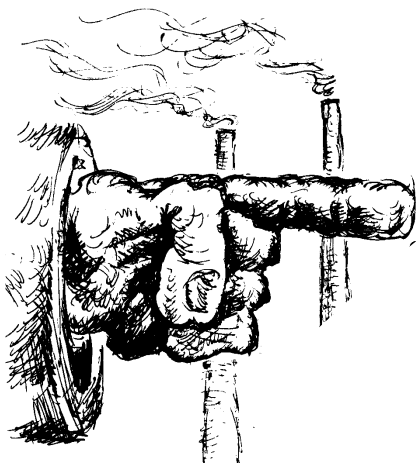
Для перехода к проактивному принципу управления, т.е. к профилактике инцидентов, в практику указанных подразделений рекомендуется включить управление конфигурациями. Например, в базе оборудования отражать цену инцидента, произошедшего с конкретной единицей оборудования, т.е. сумму, в которую обошлось устранение инцидента, включая время и стоимость ремонта, время и стоимость простоя. Можно ограничиться только бухгалтерскими документами, которые при закрытии инцидента «привязываются» к единице оборудования. Через некоторое время накопится достаточно статистики по инцидентам, чтобы сделать вывод об эксплуатационных характеристиках того или иного оборудования, классифицировать инциденты, понять причины сходных инцидентов и выявить проблемы на тех или иных объектах или в реализации соответствующих бизнес-процессов в целом.

Решение многих проблем окажется очевидным: например, достаточно заменить открытые витрины-холодильники на витрины-холодильники с дверцами, чтобы сэкономить на электроэнергии и обойтись без частых циклов разморозки для оттаивания накопивше-

гося льда. В ряде случаев решение проблем может повлечь за собой изменение бизнес-процессов. Здесь напрашивается уже внедрение процессов управления проблемами и изменениями в практику соответствующих служб.

Разумеется, приведенного примера недостаточно, чтобы убедить скептиков и воодушевить энтузиастов. Однако он демонстрирует, что:

1. Некоторые процессы ITSM в применении к услугам вообще можно внедрить достаточно быстро (в конкретном примере речь шла об управлении инцидентами);
2. Начав внедрение одного процесса, можно увязать его со смежными, постоянно совершенствуя механизмы управления процессами и укрепляя взаимоотношения с другими подразделениями, расширяя ряды сторонников сервисного подхода за счёт обучения и обретения ими соответствующих навыков;
3. Для реализации задачи достаточно того инструментария, что есть под рукой. В указанном примере можно было бы использовать функциональное ПО сервис-деск, если оно уже установлено на предприятии. Или же применить иной доступный механизм автоматизации, вплоть до работы через корпоративный портал или базу Access. А при внедрении управления конфигурациями, скорее всего, достаточно будет только корпоративной учётной системы и соответствующих инструкций персоналу;
4. Идеологом и инициатором внедрения ITSM в применении к любым услугам на предприятии, разумеется, должен стать ИТ-руководитель, так как именно он владеет нужным багажом знаний и обладает необходимыми навыками. Действительно, было бы странно видеть в числе инициаторов такого внедрения маркетологов, логистов или сотрудников службы безопасности – в большинстве случаев они вообще не слышали об ITSM...



Универсальных советов и рекомендаций по использованию модели ITSM для управления бизнес-услугами дать нельзя. Однако, разумно применить тактику «быстрых побед»

С чего начать?

С чего же начать? Явно не с выбора платформы автоматизации или интегратора. Начинать нужно с анализа задач, которые в настоящий момент стоят перед бизнесом, и с определения, что можно сделать сейчас с наименьшими усилиями, задействовав минимумом ресурсов. То есть ИТ-руководитель должен «выйти за рамки» ИТ и посмотреть на то, что творится на предприятии со стороны. Озвучить или подтвердить у соответствующего руководителя направления существующую проблему, а потом предложить быстрое и желательно простое и дешёвое решение. Надо быть готовым к тому, что такое решение потребует изменения процессов в смежном подразделении. Но ведь это та цена, которую придется заплатить за решение конкретной проблемы. Далее поставленная задача выполняется стандартным способом, принятым на любом предприятии: ставите вопрос о проекте, ресурсах, платформе и т.д.

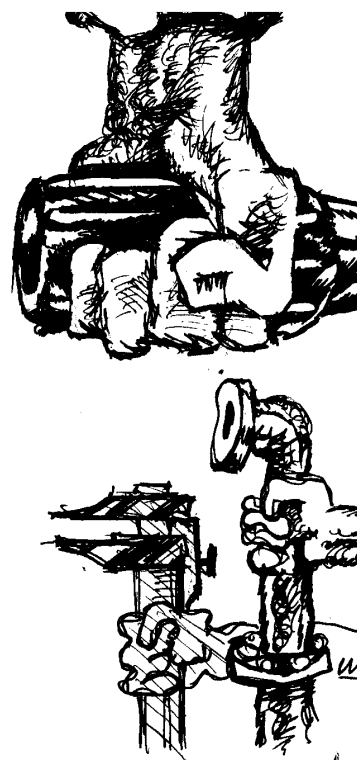
Можно ли использовать описанную тактику в компаниях, не достигших определённого уровня зрелости по ITIL? Что делать, если в компании не используется сервис-деск или внедрение ITSM уже много лет назад застопорилось на первом этапе, скажем, на уровне управления инцидентами или конфигурациями? Ответ прост: в любом случае начинайте, пусть даже с малого, и необязательно с ИТ-услуг. Стандартизация модели ITSM де-факто свидетельствует о её универсальном характере. Следовательно, модель будет работать при соответствующем приложении усилий. А лучшего мотива для бизнеса предпринять подобную попытку, чем быстрое и недорогое решение даже маленьких сервисных проблем, трудно найти.

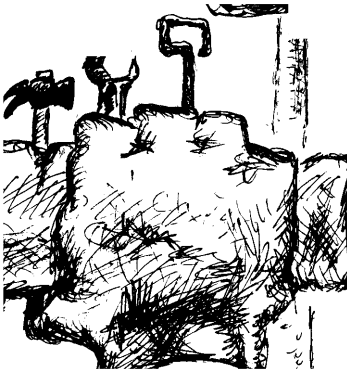
Проиллюстрирую сказанное конкретными примерами.

Пример 1: Организация «горячей линии» для клиентов. В разгар кризиса руководители предприятия задумались о дополнительных стимулах для привлечения клиентов. Одним из шагов навстречу клиенту стала организация «горячей линии» через аутсорсинговый контакт-центр. Звонки для клиентов бесплатные. Клиенты могут сообщать любую информацию, связанную как с качеством обслуживания, так и с качеством продукции. Служба контроля качества должна отслеживать и оперативно реагировать на каждый звонок. На осуществление задачи отвели не более двух с половиной месяцев. Чтобы ускорить выполнение работы, операторам контакт-центра предложили заносить обращения клиентов непосредственно в корпоративную базу сервис-деска. Далее зарегистрированные таким образом заявки поступают для обработки в службу контроля качества. Между окончательным согласованием технического задания и запуском решения в промышленную эксплуатацию прошло 5 недель. Впоследствии для диспетчерского центра службы контроля качества был добавлен функционал по обратной связи с линейным персоналом на местах, что решило многие проблемы с департаментами маркетинга и продаж. То есть в этом примере система управления инцидентами «обросла» системами управления изменениями и проблемами.

Проект имел важные последствия: срочность и относительно небольшой масштаб первоначальной задачи стали своего рода катализатором проекта внедрения модели ITSM в компании. Необходимость использовать сервисные подходы только для нужд ИТ была неочевидна бизнесу. Вместе с тем возможность внедрения интересных с точки зрения бизнеса решений послужила реальным толчком как к выделению средств, так и к ускоренному началу проекта. В результате за два с небольшим года процессы ITSM «проникли» в функциональные подразделения эксплуатации, маркетинга, продаж, безопасности, взаимоотношений с клиентами. Требуемые же для ИТ-службы процессы внедрялись по остаточному принципу.

Начинать нужно с анализа задач, которые стоят перед бизнесом. ИТ-руководитель должен «выйти за рамки» ИТ и посмотреть на то, что творится на предприятии со стороны.





Нужен ли компании сервисный подход – это непростой вопрос. И скорее всего дело не зрелости бизнеса или ИТ

Пример 2: Управление инцидентами на объектах. Компания, имеющая в активе более 100 эксплуатируемых и приносящих прибыль объектов, использует аутсорсинговую логистику. Своевременная доставка материалов на объекты и их качественная приёмка собственным персоналом – достаточно критичная задача для бизнеса. Однако специфика системы учёта не позволяет оперативно контролировать доставку и приёмку материалов, что требуется для проведения качественной претензионной работы с логистической компанией. Ввиду растущего объёма потерь задача вышла уже на уровень генерального директора.

Начальник отдела поддержки предложил внедрить процесс управления инцидентами для объектов и ввести обязательные элементы контроля, необходимые для ведения претензионной работы в режиме реального времени. Одновременно предлагалось внедрить процесс управления инцидентами и в ИТ-департаменте. Вначале руководители компании горячо поддержали это предложение. Однако решение задачи требовало использовать определенный он-лайнный инструментарий (системы сервис-деска, портала, базы Access либо иного решения вплоть до доработки почтовой системы), в том числе привлечение внешних ресурсов для первичной разработки

и внедрения. Соответственно, поддержка этого решения в дальнейшем также потребовала бы дополнительных ресурсов.

К подобным «непредвиденным» расходам руководители не были готовы. После нескольких безуспешных попыток найти компромисс с руководством начальник отдела поддержки – инициатор решения – вынужден был покинуть компанию,

в том числе чтобы полностью исключить свой личный материальный интерес в данном проекте. В результате компания потеряла специалиста, который, обладая необходимыми компетенциями и опытом, мог бы наладить такого рода систему, и задача по сей день не решена.

Два правила применения подходов ITSM к бизнес-услугам

Приведённые примеры демонстрируют, что при попытке реализовать тактику «быстрых побед» во внедрении сервисной модели результат может быть как положительным, так и отрицательным. Однако насколько в последнем случае виноват собственно предложенный подход? Во втором примере неудача постигла инициатора на том этапе, когда, казалось бы, он почти победил: руководство воодушевлено и даёт «зелёный свет» проекту. И дело даже не в порядке денежных «вливаний». Дьявол, как известно, кроется именно в деталях. В данном случае, в неумении говорить с бизнесом на его языке – языке доходов и расходов, прибыли и экономической выгоды. ИТ-специалист потерпел фиаско, потому что не имел навыка общения на языке цифр. Хотя, казалось бы, принципиальных возражений нет и взаимопонимание с бизнес-заказчиком практически достигнуто.

Поэтому в применении тактики «быстрых побед» требуется учитывать два очень полезных правила.

Правило 1. Коммуникации. В реализации сервисного подхода убеждение руководства играет отнюдь не последнюю роль. Особенно когда руководитель не стремится общаться ни на языке сервисной модели, ни на языке ИТ. Причём подчас он утверждает, что, мол, мы ещё не доросли, или сервисная модель вообще в нашей организации не будет работать. Нужен ли компании сервисный подход – это непростой вопрос, однако скорее всего дело не зрелости бизнеса, ИТ, организации, а в другом. Не более трети отечественных компаний движутся к ITSM и сервисному подходу согласно рекомендациям ITIL, другие же компании используют иные, отличные от сервисных, подходы к организации обслуживания².

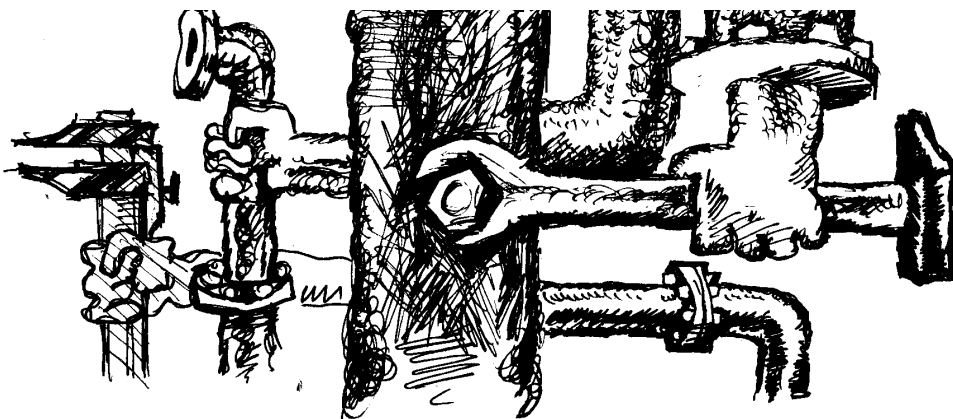
³Зимин К. Управление ИТ-услугами в России, Альманах itSMF Россия, 2010.

Правило 2. Целесообразность. Услуга ценна для потребителя, как правило, не любой ценой. Зачем ему ценность, которая стоит меньше затраченных на её обретение усилий? Поэтому ни в коем случае нельзя упорствовать во внедрении какого-либо ITSM-процесса, прибегать к рекомендациям ITIL (или иных известных практик) только ради ITIL, если использование данного инструментария будет экономически нецелесообразно. Поэтому и рекомендуется применять тактику «быстрых побед», начиная с малого, простого и понятного, что может дать быстрый и ощутимый результат для потребителя услуги.

Здесь встает вопрос: не противоречит ли предложенная тактика «быстрых побед» более логичному и правильному с точки зрения ITIL подходу внедрения ITSM, начиная с каталога услуг? Но внедрение каталога услуг – дело небыстрое и занимает куда больше времени, чем внедрение управления инцидентами или конфигурациями. На практике же по целому ряду причин на многих предприятиях начинают внедрять ITSM не с каталога услуг, а с более простого управления инцидентами³. Причём это происходит и на предприятиях с достаточно высоким уровнем зрелости. По-видимому, именно простота решений и тактика «быстрых побед» играют здесь ключевую роль. Поэтому согласно озвученному выше второму правилу – правилу целесообразности, рекомендуется основное внимание уделять простым, быстрым и эффективным решениям с применением ITSM для нужд сервисных и бизнес-подразделений. И идти эволюционным путём небольших изменений от простого к сложному, от малого к большому, позволяя исполнителям адаптироваться к сервисной модели и обретать соответствующую культуру. При этом совершенно необязательно возводить рекомендации ITIL в некую догму. Практика всегда богаче теории, а предприятие или модель бизнеса могут быть настолько специфичными, что сервисный подход не заработает вообще.

Заключение

Тактика «быстрых побед» достаточно успешно работает в теории управления изменениями. А простой и относительно безболезненный переход к сервисной модели, пусть даже в рамках довольно ограниченной сферы деятельности, позволит донести до руководства и исполнителей идею полезности сервисного подхода и рано или поздно перевести общение на язык ITSM и BSM. Тогда может вообще не потребоваться никаких революционных преобразований по типу декларативного всеобщего перехода к сервисной модели, а будет достаточно сравнительно дешёвого и менее рискованного эволюционного пути.



Может и не потребоваться революционных преобразований, например, декларативного всеобщего перехода к сервисной модели, а будет достаточно менее рискованного эволюционного пути.