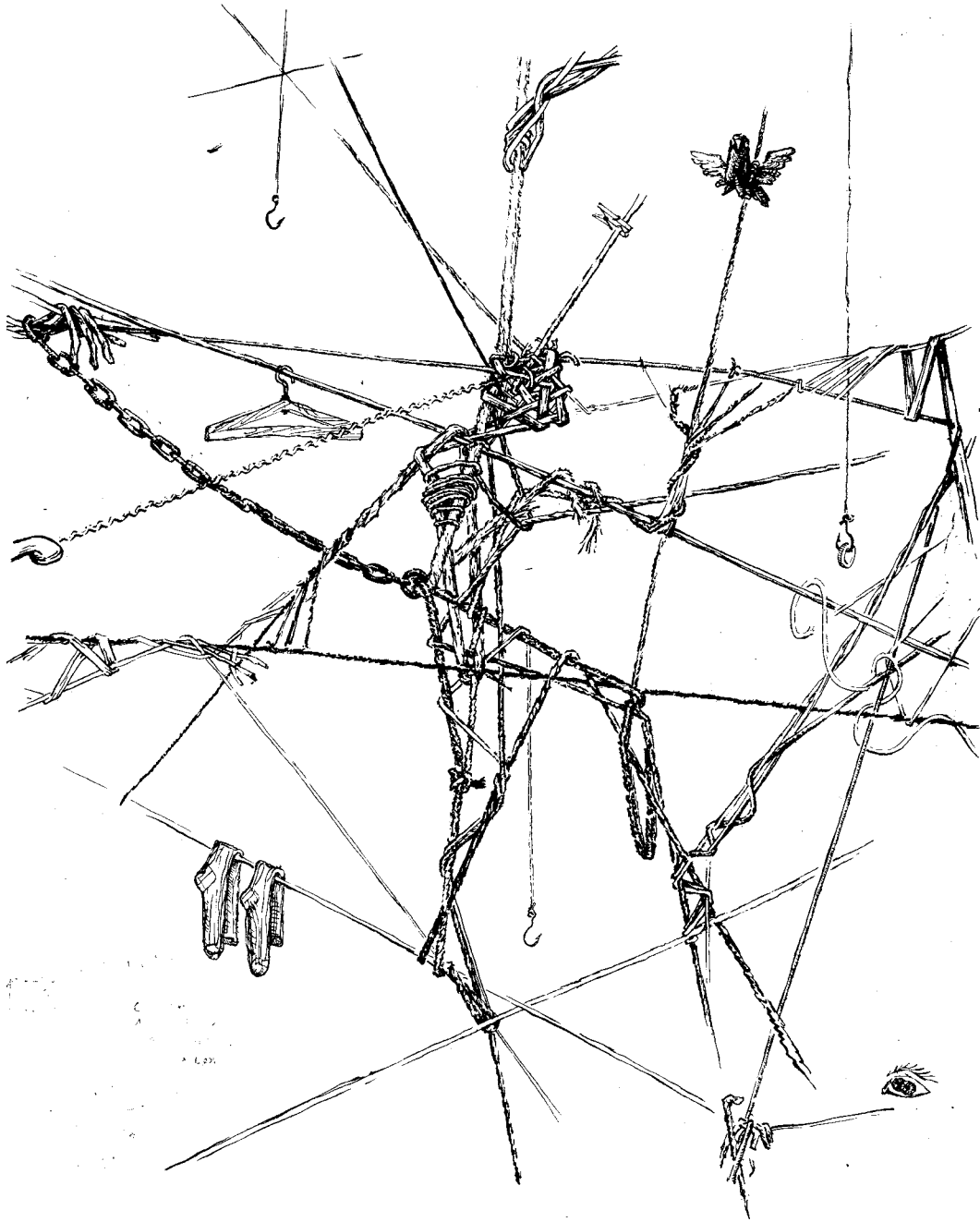


*Мудрец стыдится своих недостатков,
но не стыдится исправлять их.
Конфуций*



**ITSM с нуля,
или С чего начать?**

Николай Вяткин

Заместитель ИТ-директора по инфраструктуре
и сервисам компании «Лента».



Движение ITSM становится все популярней в России. Многие руководители ИТ-направления в компаниях задумываются: «может и нам попробовать работать по общепризнанному подходу?» Но тут же появляется масса других вопросов:

1. Какую пользу это принесет мне как руководителю ИТ-направления? Что именно я хочу улучшить в ИТ-подразделении?
2. Как объяснить бизнесу, что это ему тоже необходимо?
3. С чего начинать изменение процессов?
4. Какой фундамент следует заложить в самом начале?

Все эти вопросы, как правило, начинают отгонять мысли об ITSM, и решение задачи откладывается в дальний ящик: «ладно, вернемся к этому как-нибудь в другой раз, когда будет свободное время». И как обычно это бывает, свободного времени не находится. Всегда есть «самые важные» и «очень срочные» дела.

Для того чтобы разорвать этот порочный круг, необходимо ответить на первый вопрос: «Что именно я хочу улучшить в ИТ-подразделении?». Отвечая, можно понять, что именно в текущий момент вас больше всего беспокоит, в чем состоят слабые места подразделения, над которыми необходимо работать в первую очередь. Для начала выпишите наиболее острые симптомы проблем, те, что беспокоят вас прямо сейчас. Это довольно просто сделать: именно эти проблемы находятся в вашей «оперативной памяти» и сразу придут на ум.

Далее для каждой проблемы используйте метод «Пяти почему». Этот метод был создан Сакити Тоёта в 1930 году и с помощью него вы сможете из тех симптомов проблем, которые только что «выплеснули» на бумагу, найти корневые причины проблем¹. Анализируя полученный результат, нужно построить план действий, предусматривающий не «внедрение ITSM-процессов», а проработку конкретных сформулированных вами направлений, требующих улучшения.

Важно осознать, что все подходы, описанные в руководствах ITSM, к примеру, в широко известном своде знаний ITIL, являются не руководством к действию, а всего лишь шаблоном-подсказкой, позволяющей адаптировать их под собственное окружение и доработать любой процесс, исходя из конкретных потребностей.

Зри в корень

Как правило, одна из корневых проблем управления ИТ – отсутствие систематизированной информации о работе подразделения. Но давайте вспомним, в чем заключается цель любой ИТ-услуги. В ITIL v3 говорится следующее:

def **«Услуга – это способ предоставления ценности потребителям путем содействия им в достижении желаемых конечных результатов...».**

В ITIL 2011 говорится, что цель ИТ-деятельности – прямое и непосредственное содействие потребителям в решении их задач и улучшение непосредственных результатов их деятельности. То есть цель ИТ-сервиса – улучшение результатов деятельности его потребителя. Что является конечным результатом ИТ-сервиса? Большинство экспертов согласны, что ИТ все больше предоставляет не технологии, а информацию.

Автор выражает благодарность президенту клуба ИТ-директоров Санкт-Петербурга Максиму Белоусову, совместная работа с которым привела к написанию данной статьи.

¹Метод «Пяти почему» широко известен и применяется в различных областях человеческой деятельности в процессе анализа проблем и поиска первопричин их возникновения.



Отправной точкой перехода ИТ-подразделения на сервисный подход является каталог услуг, предоставляемых бизнесу. Здесь закладывается фундамент, на котором будет строиться ITSM-пирамида

То есть улучшение результатов деятельности пользователей происходит посредством предоставления им информации.

Как это достигается? Через выполнение ряда функций: сбор данных, преобразование их в информацию (у пользователя есть один набор информации, и он с помощью ИТ-инструментов хочет преобразовать его в другой набор, который для него имеет некую ценность) и предоставление пользователю. То есть основная функция ИТ – получение данных, их систематизация, обработка и преобразование информации из одного вида в другой.

Тем не менее зачастую мы как ИТ-подразделение становимся «сапожниками без сапог»: автоматизируем бизнес-процессы всех подразделений компании, а на себя времени не хватает. Если сравнить ИТ-направление с другими подразделениями,

оно является одним из самых информационно насыщенных. Наверно, такой объем информации и вызывает отсутствие желания ее систематизировать, но ведь именно бессистемность в работе с информацией приводит к недостаточной прозрачности процессов и результатов

работы всего подразделения, а это в свою очередь влечет проблемы с планированием текущей деятельности и развития.

Закладываем фундамент

Как эта проблема решается в мировой практике? ITSM проникнут идеологией сервисной ориентации ИТ-подразделения внутри компании. Направление информационных технологий несет в себе функции внедрения, предоставления, поддержки и модернизации услуг, которые предназначены для обеспечения бизнес-процессов других подразделений. Таким образом, отправной точкой является перечень услуг, предоставляемых бизнесу. Другими словами, в терминах ITSM, необходимо составить сервис-каталог, или каталог услуг.

Создание каталога услуг – важный творческий процесс, требующий хорошей проработки. Здесь закладывается фундамент, на котором будет строиться ваша собственная ITSM-пирамида. Каталог услуг – это некая классификация всего, чем занимается ваше подразделение. Когда я первый раз составил каталог, то сделал для себя много открытий. Во-первых, оказалось, что предоставляемых услуг гораздо больше, чем я представлял. Во-вторых, обнаружились услуги, о которых знали один-два человека во всем ИТ-подразделении.

Окончательный вид каталога услуг сложился не сразу, а в результате эволюционного процесса:

1. на первом этапе был составлен перечень услуг, которые выполняет ИТ-служба без какой-либо классификации. Он составлялся на базе анализа заявок от пользователей и анализа регулярных операций, которыми занимается ИТ-служба. Естественно, он был неполный и на начальном этапе не имел какой-либо структуры, это была именно отправная точка;
2. затем путем выделения общих критериев услуги были классифицированы. Подробно разработанная классификация описана ниже. Частично она была заимствована из подхода Максима Белоусова и доработана в соответствии с нашим видением;
3. последний этап включал экспертный анализ каждой категории услуг с руководителями направлений и дополнение перечня услуг.



Хочется отметить, что необязательно сразу создавать абсолютно полный каталог, это почти не возможно. Я считаю, что мы создали каталог, который включает в себя 80–90 % от всего перечня, и это хороший показатель. Каталог – это «живой» документ, который должен развиваться, меняться. Какие-то услуги будут дополняться, появятся новые, каталог будет меняться вместе с развитием ИТ. Ниже я опишу структуру каталога ИТ-услуг и подходы к его наполнению, к которым я пришел на собственном опыте.



Классификация услуг

Когда составляешь перечень услуг, которые предоставляются в подразделении, невольно задумываешься, что логично их сгруппировать. Но при этом необходимо правильно выбрать критерии группировки.

Внешние и внутренние услуги

Первое, что необходимо сделать, – разделить услуги на **внешние** по отношению к ИТ-подразделению (услуги, направленные на обеспечение бизнес-процессов других подразделений компании) и **внутренние**, которые ИТ-подразделение потребляет внутри себя для обеспечения внешних услуг. Отмечу, что ITIL рекомендует двухуровневую структуру каталога услуг: каталога бизнес-услуг, создаваемого на основе требований внешних заказчиков, и технического каталога, создаваемого на основе внутренних требований и возникающего в связи с необходимостью управления инфраструктурой предоставления бизнес-услуг.

Почему-то именно эта часть вызывает у многих большие затруднения. Давайте представим, что ИТ-подразделение – это отдельная компания, предоставляющая свои услуги по договорам подразделениям-заказчикам. В вашей компании есть активы в виде инфраструктуры, СКС, а может, даже собственного ЦОДа; есть внутренние бизнес-процессы, которые обеспечивают работоспособность вашего бизнеса и активов; есть контрагенты, предоставляющие различные услуги, например, каналы передачи данных; возможно, есть подрядчики на аутсорсинге по обслуживанию оргтехники. С другой стороны, у вас есть клиенты в виде других подразделений, которые являются потребителями ваших услуг. Такая модель довольно легко позволяет отделить внутренние услуги от внешних.

Критерий разделения заключается в том, что требования к внешним услугам определяет подразделение-заказчик, требования к внутренним услугам – само ИТ-подразделение для обеспечения необходимого уровня сервиса по внешним услугам.

Группировка по направлениям обслуживания

Если перечень услуг получается внушительный, то не обойтись без дополнительной группировки по направлениям. Это позволит применять общие требования к уровню сервиса. К тому же при создании каталога и его автоматизации будет проще находить нужную услугу. Вы можете придумать любую удобную для себя классификацию. Вот пример одной из классификаций услуг, предоставляемых внешним пользователям:

- бизнес-приложения;
- стандартное ПО;
- специализированное ПО;
- рабочее место пользователя;
- телекоммуникации;
- оргтехника;
- специализированное оборудование и т. п.

Те услуги, потребителями которых являются конкретные бизнес-подразделения, можно классифицировать на основании выполняемых функций, а если в компании есть перечень и содержание бизнес-процессов – на основании их



При идентификации ИТ-услуг небольшая часть услуг, направленных на обеспечение базовых технологий (стандартное рабочее место, корпоративная почта, доступ к Internet, VPN) и не связанных с предоставлением каких-то определенных бизнес-процессов, будет выделена по ИТ-системам. Такие ИТ-услуги, как правило, так и называют – базовыми. Их можно классифицировать на основании списка соответствующих ИТ-систем и решений (это особенно важно в случае предоставления услуг в территориально распределенной компании).


Те услуги, потребителями которых являются конкретные бизнес-подразделения, использующие ИТ для выполнения своих процессов, можно классифицировать на основании бизнес-приложений и выполняемых функций. В случае, когда в компании есть перечень и содержание бизнес-процессов, ИТ-услуги классифицируются на основании перечня бизнес-процессов.

Если говорить о внутренних услугах, используемых ИТ-департаментом исключительно для поддержки услуг, предоставляемых внешним пользователям, классификация может выглядеть следующим образом:

- услуги ИТ-инфраструктуры – ИТ-услуги, составляющие основу функционирования ИТ-систем, такие как «Обслуживание оборудования LAN», «Обслуживание серверного оборудования» и т.п.;
- обеспечивающие услуги – вспомогательные ИТ-услуги по обеспечению, например такие, как «Поддержка службы общего каталога (AD)», «Обеспечение информационной безопасности» и т.п.;
- дополнительные услуги – внутренние ИТ-услуги, не вошедшие ни в одну из вышеперечисленных категорий.

Рис.

Пример карточки услуги.

Категория	Специализированное ПО	Период доступности	5x8, с 9:30 до 18:00
Сервис\услуга	Обслуживание система безналичных расчетов	Заказчик/пользователь	Отдел денежных средств, ФС Отдел коммерческих расчетов, ФС Группа по учету банковских операций, ФС
Ответственный	Менеджер по предоставлению ИТ-услуг, Служба ИТ		
Предоставление сервиса\услуги			
Описание	Услуга предоставляет возможность, используя программные средства предоставляемые Банком, осуществлять полноценное расчетное и депозитарное обслуживание и ведение рублёвых и валютных счетов с удалённого рабочего места.		
Сроки	Услуга предоставляется в течении 24 часов с момента подачи заявки.		
Условия и ограничения	Услуга предоставляется сотрудникам Компании в Центральном офисе. Услуга поставляетя пользователю по заявке от: <ul style="list-style-type: none"> • Бухгалтера по банковским операциям, • Руководителя группы по банковским операциям, • Начальника отдела денежных средств, • Ведущего специалист по валютным операциям. • при условии наличия необходимых ключей защиты и активации услуги со стороны Банка. 	Порядок предоставления	Для предоставления услуги существующему пользователю, вышеуказанными сотрудниками подается стандартный запрос на обслуживание в ServiceDesk в котором указана следующая уточняющая информация <ul style="list-style-type: none"> • Где предоставляется услуга: ЦО • Кому предоставить услугу: ФИО, должность, • Имя ПК • Название Банк-Клиента • Полное описание проблемы или запроса.
Документы	Перечень документов, регламентирующих предоставление услуги и инструкции по пользованию услугой. Документы расположены на портале в разделе «Информационные технологии»/«Документы»/«Каталог Услуг»/«Специализированное ПО»/«Банк-Клиент»		
	Сопровождение сервиса\услуги		
	Время сопровождения	5 дней в неделю, 8 часов в сутки с 09:30 до 18:00 по Московскому времени. (5x8)	
	Время восстановления	Максимально допустимое время восстановления услуги 24 часа. Необходимое время восстановления услуги 4 часа.	
	Обязательные условия	Наличие ПК и учетная запись пользователя Наличие необходимого доступа в интернет. При условии наличия необходимых ключей защиты и активации услуги со стороны Банка.	
	Ограничения	Отсутствие, либо нестабильная связь по локальной сети с сервером SRV-001 Доступ пользователя к необходимым ресурсам сети интернет	
	Поставщик услуги	Служба ИТ, Сбербанк, ВТБ24	
	Ответственные	Инженер по ИТ сопровождению. Сервис предоставления услуги, со стороны Банков.	
	Контакты	Тел. (777) 777-77-77 доб.: 777, e-mail: ServiceDesk@mycompany.com	

Базовые характеристики услуг

Каждая услуга имеет определенные свойства. Услуги могут сильно различаться между собой, например, «Подключение стационарного телефона» и «Поддержка ERP-системы» мало сравнимы между собой, тем не менее они имеют общие черты. Во многом характеристики услуг могут зависеть от специфики работы компании. Если, скажем, сравнить услугу «Предоставление печати», то для одной компании это может быть очень редкая и абсолютно неважная функция, для другой – основной деятельности, особенно если речь идет о сети копировальных центров.

Ниже представлен перечень базовых характеристик ИТ-услуги.

Описание услуги

Направление обслуживания: здесь может быть использована любая подходящая классификация. Важно, чтобы она однозначно разделяла внешние и внутренние услуги и была удобна для применения.

Название услуги: Самая распространенная ошибка, когда название не отражает состава услуги. Название должно быть таким, чтобы было понятно, что предусматривает услуга. Так, нельзя назвать услугу просто «Рабочее место», поскольку это не отражает ее сути. Правильное название должно звучать так: «Предоставление рабочего места», «Обслуживание рабочего места», «Модернизация рабочего места» и т. п. Может, было бы правильнее назвать эту характеристику «Предназначение услуги». Кроме того, определять услуги надо на языке потребителя, максимально близко к выполняемым им задачам и элементам его деятельности. Это сильно упростит взаимодействие с бизнесом и облегчит выявление реальных, а не номинальных, заказчиков ИТ-услуг.

Краткое описание услуги должно быть кратким, но емким и содержать описание возможностей/опций. Для услуги «Предоставление рабочего места» оно будет выглядеть следующим образом: «Предоставление и базовое конфигурирование персонального компьютера или ноутбука, инсталляция операционной системы и стандартного программного обеспечения, установка и настройка телефонного аппарата». Когда составляете описание, представьте, что вы нанимаете подрядчика. Что бы вы хотели увидеть в описании услуги?

Обязательные условия для предоставления услуги – описание условий, на которых предоставляется данная услуга: «Услуга поставляется пользователю по заявке на Service Desk при условии успешной сдачи теста по курсу SAP ERP».

Порядок предоставления услуги – здесь перечисляется последовательность действий, которые необходимо выполнить пользователю для того, чтобы получить услугу или отказаться от нее: «Подается стандартный запрос на обслуживание в Service Desk, в котором указана следующая уточняющая информация: ФИО, должность. К запросу должна быть приложена копия обоснования с подписью непосредственного руководителя».

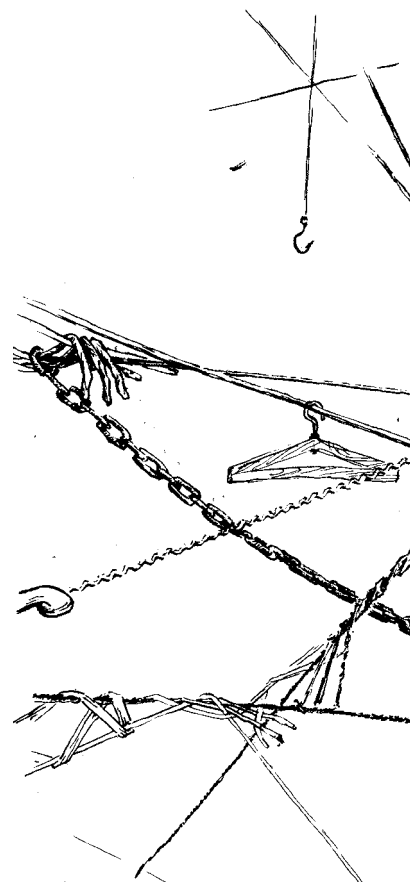
Пользователи услуги – это перечень пользователей, групп пользователей или подразделений, которым предоставляется услуга. Некоторые услуги могут предоставляться всем сотрудникам.

Ответственные лица

Заказчик услуги – у любой услуги должен быть заказчик. Заказчиком услуги является представитель бизнеса, который устанавливает требования. Например, генеральный директор как представитель бизнеса. Оптимальный вариант – наличие единого



Определять услуги надо на языке потребителя, максимально близко к выполняемым им задачам и элементам его деятельности. Это сильно упростит взаимодействие с бизнесом





Формирование каталога услуг – это всего лишь первый шаг к изменениям в управлении ИТ, но он самый важный, поскольку в процессе его формирования появляется целостное понимание общей картины ИТ-деятельности

контактного лица, заинтересованного в предоставлении данной услуги, имеющего обоснованные бизнес-требования к ней. При этом желательно минимизировать количество услуг с несколькими заказчиками. Чем больше услуг с одним заказчиком, тем легче договориться о содержании и критериях качества ИТ-услуг.

Ответственный за оказание услуги – это ключевая фигура, которая отвечает за предоставление и поддержку услуги. К примеру, это может быть начальник службы поддержки пользователей или его подчиненные. Важно, чтобы такой человек

не только нес ответственность, но действительно мог принимать решения и осуществлять действия, позволяющие соблюдать требования по услуге.

Ответственный за изменение услуги – это тот человек, который может принимать решения по модернизации,

изменению или замене услуги. В крупных компаниях это руководитель направления по внедрению новых услуг и их изменению или его подчиненные, которые могут принимать подобные решения. В небольших компаниях это может быть объединенная роль вместе с ответственным лицом за оказание услуг.

Поставщик услуги – необходимо зафиксировать, какие ИТ-подразделения и/или внешние компании являются поставщиками услуг. Для внешних компаний также нужно указать все необходимые контакты.

Соглашение об уровне предоставляемого сервиса

Схема оказания услуги – это время, в течение которого услуга может быть предоставлена. Это время можно разделить на несколько категорий, которые будут зависеть от специфики вашего бизнеса:

- 24×7 – услуга предоставляется 365 дней в году, 24 часа в сутки;
- 8×5 – классификация для компаний, работающих по стандартному графику. Например, 12×8 или указан конкретный период времени – с 9:00 до 18:00 в будние дни и т.п.;
- 8×5 по местному времени – аналог предыдущего пункта, привязанный к временному поясу в случае наличия офисов в разных часовых поясах.

Доступность указывается в процентах. У каждой услуги должен быть гарантированный уровень доступности. Для контроля в течение определенного периода времени вычисляется фактическая доступность, затем сравнивается с гарантированным уровнем, чтобы определить отклонение. Как рассчитывается доступность? Это достаточно просто. Предположим, речь идет о доступе к электронной почте, которая должна работать 24×7. Вы допускаете одни сутки простоя этого сервиса (планово и внепланово) в течение месяца. Вычисляем процент доступности за один год:

$$1 - \frac{12 \text{ месяцев} \times 1 \text{ сутки}}{365 \text{ дней в году}} = 96,7 \%$$

Это и есть ваша плановая доступность. В течение всего года мы фиксируем время, в которое сервис не был доступен как при плановых остановках, так и при авариях. Важно отметить, что доступность считается пропорционально количеству сотрудников, которым предоставляется данная услуга. То есть если у вас в компании 1000 сотрудников, которые пользуются корпоративной почтой, при этом сервис не был доступен для 10 пользователей в течение трех часов, то процент простоя от годового времени доступности будет рассчитываться так:

$$\frac{10 \text{ сотрудников} \times 3 \text{ часа}}{1000 \text{ сотрудников} \times 365 \text{ дней в году} \times 24 \text{ часа}}$$

Время реакции – время, в течение которого должен быть обработан запрос от пользователя, произведена его категоризация, выставлен приоритет, назначен исполнитель.

Время сопровождения услуги – время, когда осуществляется техническая поддержка. Это время зависит от вашей специфики, и его описание схоже со «Схемой оказания услуги».

Время восстановления услуги после сбоя – время, в течение которого восстанавливается предоставление услуги после внепланового прекращения ее работы. А также время, за которое будут ликвидированы последствия произошедшего внепланового перерыва в предоставлении услуги. То есть это время разрешения проблем после сбоя.

Дополнительная информация

Необходимые услуги для предоставления описываемой услуги – перечень других услуг, которые должны быть предоставлены пользователю для возможности доступа к описываемой услуге. В качестве примера можно рассмотреть услугу «Предоставление доступа к корпоративной почте». Необходимыми услугами в этом случае будут, к примеру, «Предоставление рабочего места» и «Предоставление доступа к корпоративной сети». Или если сотрудник хочет воспользоваться корпоративной почтой по VPN, то необходимой услугой будет «Предоставление доступа к VPN». Для чего это нужно? Зная зависимость между различными услугами, мы будем понимать, какие услуги взаимозависимы и как они влияют друг на друга: это может быть как частичное влияние, так и полная зависимость.

Документы, регламентирующие работу с услугой – перечень документов, регламентирующих предоставление услуги и инструкции по пользованию услугой.

Начало положено

Каталог услуг позволит вам подготовиться к любым дальнейшим надстройкам ITSM-процессов. Важно на этапе формирования каталога не погружаться в чрезмерное детализирование – это может привести к затягиванию, потери актуальности информации, да и просто любой длительный процесс сильно утомляет и демотивирует. Лучше сделать «хороший» каталог, чем не доделать «отличный».

Формирование каталога – это всего лишь первый шаг к изменениям, но он самый важный, поскольку в процессе его формирования появляется целостное понимание общей картины. Конечно, еще предстоит много дел по разработке, регламентации и внедрению новых процессов, но чем лучше проработана база, тем проще будет делать дальнейшие шаги.

