

Совместно с

itSMF
СООБЩЕСТВО ПРОФЕССИОНАЛОВ ITSM

*Я могу управлять Соединенными Штатами и могу управлять своей дочерью Эйлис, но я не могу делать то и другое одновременно.
Теодор Рузвельт*



Управление ИТ-услугами СЕГОДНЯ

Глава 5 из книги Шерон Тейлор *Creating and Driving Service Excellence — An Executive's Guide to IT Service Management* «Создание услуг высокого качества и управление ими. Руководство по управлению ИТ-услугами для топ-менеджеров». На русском языке впервые опубликована в «Альманахе itSMF России 2012».

Управление – термин, использующийся слишком часто и при этом остающийся не до конца понятным. Общепринятая трактовка гласит, что управление – это как сделать так, чтобы люди достигали желаемых целей рационально и эффективно. Неважно, применяем ли мы это высказывание относительно бизнеса или ИТ, – в обоих случаях смысл остается верным. Есть прямая связь между успешным бизнесом и тем, насколько хорошо им управляют.



Шерон Тейлор

Один из наиболее известных и уважаемых членов мирового ITSM-сообщества. В прошлом она была главным архитектором ITIL v3 и Президентом Aspect Group, председателем itSMF International. Занимает должность главного экзаменатора по ITIL.

С этого всё и начинается. Заказчики судят и о своем бизнесе и об ИТ не по тому, как они ими управляют, а по качеству и ценности, которых они добиваются за счёт управления. В основе управления ИТ-услугами лежат базовые элементы системы управления качеством:

1. **Клиентоориентированность.** Организации зависят от своих клиентов и поэтому должны понимать текущие и будущие потребности заказчиков, удовлетворять их требования и стараться превосходить их ожидания.
2. **Лидерство.** Лидеры связывают воедино направление развития и основные цели организации. Они должны создавать и поддерживать обстановку, в которой люди могут быть полностью вовлечены в достижение целей, стоящих перед компанией.
3. **Люди.** На любом уровне люди являются основой организации, и их вовлечение позволяет использовать их способности как активы на пользу компании.
4. **Процессы.** Желаемый результат достигается более рационально, когда деятельность и связанные ресурсы управляются в виде процессов.
5. **Система.** Определение, понимание и управление взаимосвязанными процессами как системой способствует повышению результативности и рациональности при достижении целей организации.
6. **Улучшение.** Постоянной задачей организации должно быть непрерывное совершенствование своей продуктивности.
7. **Принятие решений.** Эффективные решения принимаются на основе накопленных данных, информации, знаний и мудрости.
8. **Взаимоотношения.** Организация и ее поставщики взаимосвязаны, поэтому взаимовыгодные отношения повышают способности каждого из них в создании ценности и получении прибыли.

ИТ-индустрия адаптировала эти принципы в рамках сервисного подхода, разработала и развила лучшие практики управления, описав их в виде специальных сводов знаний. Все они работают в синергии для создания портфеля возможностей управления услугами. Посмотрим, какова структура управления ИТ-услугами.



Рис. 1.
Структурные уровни управления и зоны ответственности.

Система управления ИТ

В системе менеджмента качества лучшие практики организуют управление в компании на различных уровнях:

- **Руководство** – уровень глобальной корпоративной политики и определения направлений развития. В этой области формируется видение целей компании.
- **Стратегия** – уровень, определяющий направление программ, фискальных и организационных структур. Именно на этом уровне практика и примеры используются для создания культурной среды и изменения поведения людей.
- **Управление** – уровень определения операционных и процессных политик. На этом уровне возвращаются и укрепляются видение, стратегия, контроль и культура.
- **Эксплуатация** – уровень процедур и рабочих инструкций. Здесь применяется практика, полезное и критическое инновационное мышление и происходит развитие компании.

В терминах системы мы думаем об этих уровнях как о циклически взаимосвязанных возможностях, практиках, поведении, результатах и опыте, получаемом на протяжении жизненного цикла. Этот жизненный цикл можно увидеть в большинстве моделей управления ИТ-услугами. Все это поддерживается развитием управления ИТ-услугами через лидерство, которое не отстает от развития технологий и движется в сторону более высокого соответствия ценностям бизнеса. Развитие управления ИТ-услугами показано на рисунке 2.

Рис. 2
Эволюция управления ИТ-услугами по направлению к бизнес-ориентированности



Среди многих сводов знаний и соответствующих им методологий есть группа таких, которые заняли центральные места в направлении развития практик управления ИТ-услугами. В качестве хорошего базиса для управления ИТ-услугами выделим основные из них:

1. **Международная Организация по Стандартизации (ИСО)** – ряд стандартов, связанных с управлением ИТ-услугами и системами управления качеством. Обычно основными считаются следующие:
 - стандарт ИСО серии 15504 – совершенствование процессов и определение возможностей программного обеспечения;
 - стандарт ИСО серии 20000 – система управления услугами;
 - стандарт ИСО 38500 – руководство ИТ;
 - стандарт ИСО серии 27000 – безопасность ИТ;
 - стандарт ИСО серии 9000 – управление качеством;
 - стандарт ИСО серии 19770 – управление программными активами.
2. **Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT)** – модель для руководства и формирования стратегии ИТ, используемая при проведении аудитов.
3. **ITIL Service Management (ITIL)** – лучшие практики управления ИТ-услугами в области стратегии, проектирования, преобразования, эксплуатации и совершенствования.
4. **Technical Open Group Architecture Framework (TOGAF)** – модель для формирования стратегии и управления архитектурой ИТ.
5. **Capability Maturity Model for Information (CMMI)** – модель оценки зрелости практик ИТ.
6. **VAL-IT** – модель для формирования стратегии и соотнесения инвестиций в развитие ИТ с приоритетами бизнеса.
7. **RISK-IT** – модель для измерения, оценки допустимости и позиционирования рисков, связанных с ИТ.
8. **Six Sigma** – методология управления для обнаружения и устранения дефектов.
9. **eTOM** – модель лучших практик управления услугами, используемая в основном в телекоммуникационной индустрии, схожая по структуре с ITIL.

Таблица.

Распределение моделей и практик по структурным уровням.

Область ITSM\ методология	ISO	COBIT	VAL-IT	TOGAF	Risk-IT	ITIL	Lean IT	Six Sigma
Руководство								
Стратегия								
Управление								
Эксплуатация								

Вы наверняка заметили, что перечисленные модели, практики и стандарты немного перекрывают друг друга и могут соответствовать более чем одному уровню управления. Приведенная таблица демонстрирует соответствие каждой модели тем уровням, которые она наиболее полно охватывает. Она вносит некоторую ясность в вопрос о том, как данные модели взаимосвязаны между собой.

Похожими эти модели делает их структура. Все они построены вокруг политик, процессов, процедур и инструкций. Это произрастает из лежащей в их основе концепции управления качеством, созданной Э. Демингом¹, и поддерживает центральный подход: Planning (Планирование; что необходимо сделать), Doing (Действие; исполнение плана), Checking (Проверка; оценка того, насколько хорош результат), Acting (Корректировка; исправление недочетов и совершенствование). В индустрии управления ИТ-услугами данный цикл управления качеством известен под названием PDCA цикла. Многие стандарты, лучшие практики и методы используют эту простую конструкцию как основу для управления ИТ-услугами.

¹Эдвард Деминг. Выход из кризиса. 1986 год.

Еще один распространенный факт: каждая из представленных моделей поддерживается признанной профессиональной сертификацией. Одни сертификаты подтверждают профессиональные знания отдельных людей, а другие – целых организаций. Управление ИТ-услугами все больше и больше растет как признанная профессия, поддерживаемая аккредитованными квалификационными схемами. Наличие у сотрудников знаний и признанной профессиональным сообществом сертификации в области управления ИТ-услугами, а также демонстрация сертификации компании на соответствие стандартам, касающимся управления ИТ-услугами, – сегодня эти факторы все чаще влияют на решение о найме человеческих ресурсов или провайдера. Международное отделение itSMF признает некоторые из этих сертификаций, консолидируя их в единую схему – priSM (Professional Recognition in IT Service Management, www.theprisminstitute.org).



В системе менеджмента качества лучшие практики организуют управление в компании на различных уровнях: руководство, стратегия, управление и эксплуатация

Нужно ли вам все это?

Поскольку управление ИТ-услугами взрослеет, появляются новые своды знаний и создаются более современные версии лучших практик. В результате эти лучшие практики нередко начинают сильно пересекаться друг с другом. И перед потребителем встает вопрос: какие же из практик следует использовать и как они пересекаются друг с другом?

Лучше отобрать из всех доступных практик несколько, наиболее удовлетворяющих вашим требованиям. С этим подходом согласны большинство экспертов. Очень важно добиться того, чтобы вне зависимости от используемого вами подхода через некоторое время были охвачены все структурные области. ИТ-организации в рамках своей модели управления ИТ-услугами следует учитывать руководство ИТ, стратегию ИТ, ИТ-процессы и процедуры с соответствующими запланированными периодическими проверками для оценки зрелости и планирования улучшений. Это приведет к устойчивости программы по управлению ИТ-услугами.

Именно поэтому большинство наиболее успешных компаний используют смешанный подход. Он позволяет удовлетворить их потребности в ключевых структурных областях руководства, стратегии, управления и эксплуатации в портфеле управления ИТ-услугами. Ваш портфель не обязательно должен включать все или хотя бы какие-то из данных подходов. Но зачем изобретать велосипед, если уже есть проверенные, адаптируемые и масштабируемые лучшие практики?

Тем не менее, берегитесь рекламной шумихи. В действительности она лишь указывает на то, что из многообразия хорошего лучше. Однако в первую очередь необходимо ориентироваться на свои собственные потребности.

Руководство по управлению ИТ-услугами для топ-менеджеров

itSMF России перевел на русский язык и издал книгу Шэрон Тейлор *Creating and Driving Service Excellence - An Executive's Guide to IT Service Management*. Это лаконичный, но аргументированный взгляд на то, что означает управление ИТ-услугами, почему оно необходимо каждому бизнесу и как с его помощью стать компанией, которой позавидуют многие конкуренты. ITSM позволяет экономить деньги. ITSM является тем, что многие из самых эффективных компаний в мире используют для управления услугами. Книга написана в виде рекомендаций для руководителей компании и содержит комментарии западных топ-менеджеров о том, почему управление ИТ-услугами является опорой успешного бизнеса.

