

Jet Info

ИНФОРМАЦИОННЫЙ БЮЛЛЕТЕНЬ

№ 12 (103)/2001

Эталонная модель HR по управлению информационными услугами



КОРПОРАТИВНЫЕ
СИСТЕМЫ

Эталонная модель HR по управлению информационными услугами¹

Введение	3
Значение процесса для ИТ	5
Реорганизация ИТ	7
Должность «владельца процесса»	
Переходы	
Значение технологий в «жизни» процесса	10
Поддержка электронных услуг посредством управления ИТ-услугами (ITSM)	10
Необходимость наличия модели	
Эталонная модель HR управления ИТ-услугами	12
Преимущества модели	
Содержание модели	
Процессы модели ITSM	15
Координация бизнеса и ИТ	
Проектирование услуг и управление ими	
Разработка и развертывание услуг	
Контроль деятельности	
Гарантированное предоставление услуг	
С чего начать?	21
Сценарий 1. У меня нарушена работа Службы помощи!	
Сценарий 2. Мои клиенты просят меня написать соглашения SLA!	
Сценарий 3. Мне необходимо улучшить контроль над производственной средой!	
Выводы	23

Введение

Настоящий документ описывает эталонную модель HP по управлению информационными услугами. Эта модель является ценным средством, доказавшем свою полезность при представлении и описании многих ИТ-процессов, внутрипроцессных отношений и бизнес-связей, которые должны применяться в информационных технологиях (ИТ) для успешного развития, развертывания и поддержки услуг в электронном мире. В преддверии нового тысячелетия корпоративные ИТ-организации столкнутся с очередной проблемой: наступает время «электронизации всего» (e-everything), вызванной зарождением новой технологии, стремительным распространением сети Интернет и постоянно возрастающей конкуренцией на рынке.

Электронная коммерция (e-commerce)², электронный бизнес (e-business)³ и электронные услуги (e-services)⁴ уже сейчас значительно влияют на создание и функционирование предприятий, а также на нашу жизнь и работу. На рис. 1 показаны взаимосвязи между этими тремя понятиями.

Выбор дома или машины, покупка книг или продуктов, распоряжение собственными финансами и акциями, обдумывание плана поездки или выстраивание семейного генеалогического дерева — все эти действия сегодня выполняются уже совсем не так, как, скажем, два года назад. Компании eBay, Amazon.com, AutoMall.com, Charles Schwab и Yahoo — вот лишь несколько историй успеха компаний, стоявших у истоков революции электронных услуг.

Все больше компаний ведут активный поиск новых рынков и потребителей, предлагая услуги электронного бизнеса. По прогнозам International Data Corporation (IDC), к 2002 г. объем электронной коммерции достигнет 223 млрд. долл. в ценовом выражении, а в Западной Европе число абонентов Интернета составит 63 млн. человек. Goldman Sachs

предсказывает в эти же сроки 40-50%-ый подъем брокерских операций в сети и 35-40%-ый рост проведения банковских операций⁵.

Однако, как ИТ-, так и бизнес-организации быстро начинают понимать, что вхождение в мир электронных услуг не дается даром. Такие знакомые многим проблемы, связанные с информационными технологиями, как нестабильная инфраструктура, необходимость переобучения персонала, бесконечная модернизация оборудования, проекты консолидации серверов, перестройка организационной структуры и постоянный «прессинг» расходов⁶ становятся все более острыми за счет дополнительного давления со стороны электронной коммерции. Необходимость перенаправления усилий и ресурсов ИТ на поставку конкурентоспособных качественных услуг заставляют ИТ-организации внимательно отслеживать показатели удовлетворенности потребителей и начинать серьезное внедрение средств и методов управления процессами. Поставленные перед задачей «производить все», ИТ-организации оказались в ситуации, когда нужно изобретать себя и свои услуги заново.

Рассмотрим историю быстрого эволюционного развития электронных услуг за последнее время. Изначально Интернет представлял собой огромное, не нанесенное на карту, море, населенное разнообразными сайтами-одиночками или «кибер-островами», которые предлагали отдельные неинтегрированные услуги. Пользователю приходилось бороздить Интернет, с трудом отыскивая нужную информацию, часто на разных Web-серверах. Чтобы, скажем, спланировать поездку, нужно было резервировать билеты на самолет, заказывать транспорт, бронировать места в гостиницах, договариваться об экскурсиях и т. д. Для выполнения любой задачи, связанной с Интернетом, было необходимо «перелопатить» Web.

Однако вскоре Web-порталы начали разрастаться, а вместе с ними обогащались и наши возможности работы в Интернете. Теперь пользователям стали предоставляться услуги «супермаркета»

¹ Настоящая статья является переводом White Paper «The HP IT Service Management Reference Model», оригинал которой доступен по адресу: http://www.hp.com/hps/hpc/itsm/briefs/wp_v2-1.pdf

² E-commerce — термин, обозначающий покупку или продажу товаров и услуг через Интернет. Относится к сделкам как между предприятиями (business-to-business B2B), так и к сделкам между предприятием и клиентом.

³ (business-to-consumer B2C). E-business — электронный бизнес, по аналогии с e-mail и e-commerce. Охватывает электронную коммерцию, но также включает Интернет-коммуникации и бизнес-процессы на базе Web-технологий.

⁴ E-service — это услуга или ресурс, расположенный в Интернет, посредством которых можно совершить сделку, выполнить задачу или решить проблему. Такими услугами могут пользоваться люди, предприятия и «предметы» (например, автомобили, дома, производственные линии — т. е. все, в чем есть микросхемы). Электронные услуги легко представить с точки зрения конечного потребителя, т. е. онлайн-покупка машины, онлайн-биржа, онлайн-планирование поездки и т. п. Но электронные услуги подразумевают и ИТ-ресурсы, предлагаемые через Интернет, — хранилища данных, технологии MIPS по требованию, приложения масштаба предприятий и пр. Необходимо отметить, что функционирование электронных услуг возможно только на базе предварительно развившихся электронной коммерции и электронного бизнеса.

⁵ Отчет M2 Communications PRESSWIRE «SAFETYNET GROUP: Первое в мире всеобъемлющее решение для электронного бизнеса, выпущенное Safetynet», 10/04/1999.

⁶ Там же. К 2002 г. предприятиям малого и среднего бизнеса предстоит увеличить расходы на ИТ в три раза.

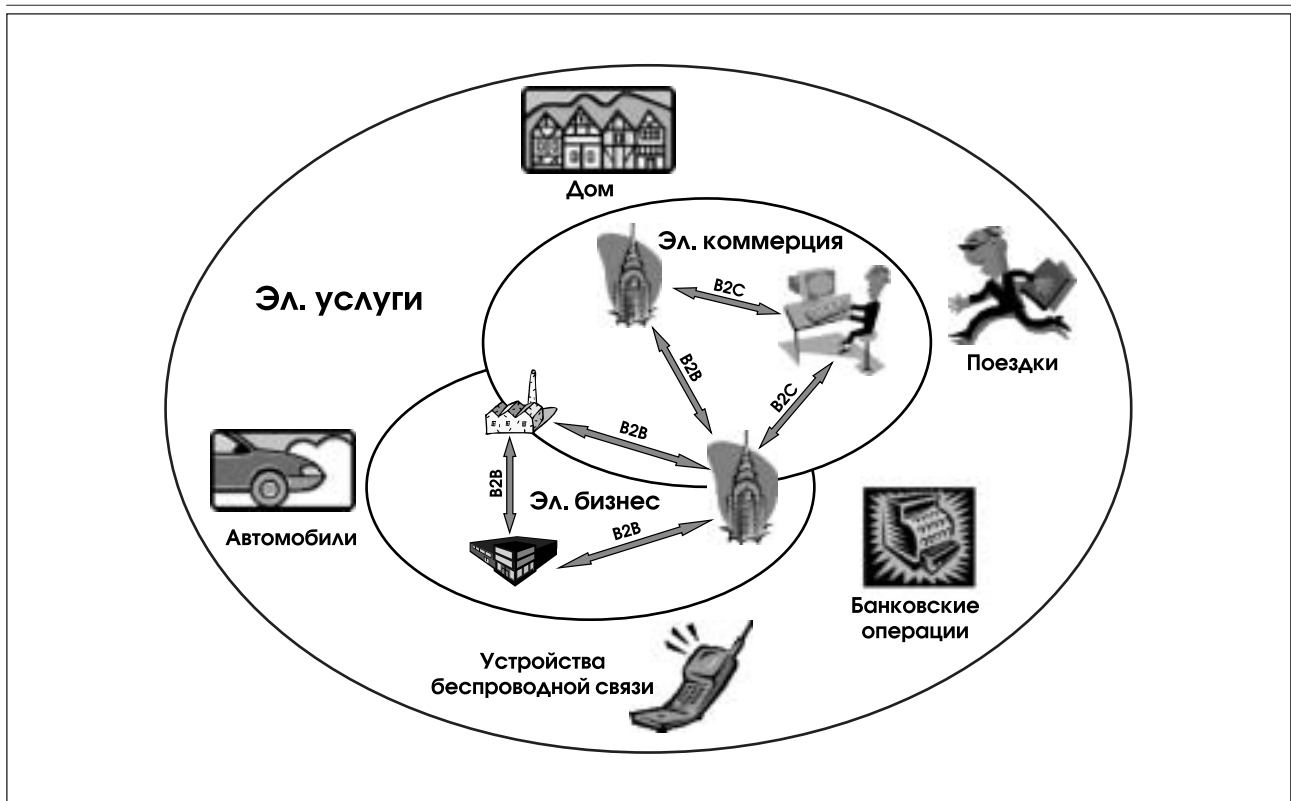


Рис. 1. Отношения между электронной коммерцией, электронным бизнесом и электронными услугами

почти в буквальном смысле этого слова. Чтобы сделать резервирование, узнать прогноз погоды, планировать свои поездки и т. д., достаточно зайти лишь на один портал. Но даже сегодня большинство порталов не интегрируют друг с другом многие из «закулисных» электронных услуг (например, резервирование билета на самолет, аренда машины, бронирование места в гостинице и т. д.). В результате это приводит к дополнительным затратам, так как внесение изменений в любой из пунктов предполагаемого маршрута (например, отмененный рейс) повлечет за собой необходимость вручную изменять остальные аспекты запланированного путешествия (например, отменять заказ машины, резервировать другие гостиницы и т. д.).

Сегодня в сети начинают появляться порталы интегрированных электронных услуг, называемые иногда «порталами-предприятиями» (enterprise portal). Такие передовые порталы (например, www.expedia.com) обеспечивают необходимые связи между многочисленными электронными услугами. Так что теперь, продолжая наш пример, при отмене рейса другие договоренности (такие как время, когда нужно забрать машину, резервирование столика в ресторане и т. д.) легко подстраиваются под новую схему.

Однако современные порталы-предприятия завтра перейдут в разряд маклеров электронных услуг. Потребителю будет достаточно направить первоначальный запрос (определенный многими параметрами) по телефону, электронной почте, Web и т. д. приложению-маклеру электронных услуг, ко-

торое затем будет подыскивать лучшие варианты электронных услуг, соответствующие желанию заказчика. В этом мире электронные услуги уже не будут статичными, а будут динамически создаваться и адаптироваться в соответствии с предпочтениями клиентов. Но если потенциальные клиенты начинают веселиться и ликовать, ИТ-специалисты, скорее, схватятся за голову — каждый, имевший дело с ИТ, может сказать вам, что если жизнь конечных пользователей становится проще, значит, она усложняется для ИТ-специалистов. На самом деле, давление, оказываемое сегодня на ИТ-организации, находится в прямой зависимости от прибыли, которую предприятия ожидают получить от своих ИТ-подразделений при совершении «судьбоносного» перехода в мир электронных услуг.

Если ваша компания намерена выдержать конкуренцию в мире электронного бизнеса, вашему ИТ-подразделению следует должным образом подготовиться, потому что электронные услуги выполняют критическую миссию. Фактически, электронные услуги реализуют концепцию, которую можно выразить фразами: «все задачи являются критическими» и «комплексный подход во всем».

Если ИТ-организации надеются соответствовать новым информационным запросам революции электронных услуг, им придется перейти от традиционных утилитарных способов управления предметами к управлению услугами. Этой проблеме и посвящена разработка эталонной модели Hewlett-Packard для управления ИТ-услугами.

Поскольку ИТ-организации бросают все силы на борьбу за услуги, а не технологии, и за работу с потребителями, а не с пользователями, им нужно обратить особое внимание на интеграцию трех важнейших составляющих элементов системы управления качественными услугами: процессов, людей и технологий.

Значение процесса для ИТ

Последние несколько лет ИТ-организации вносят изменения в свои структуры и процессы, чтобы решить стоящие перед ними проблемы ресурсов (человеческих) и продуктивности. В то же время они ведут активную работу по привлечению новых технологий, необходимых для успешного развития сети услуг. Эта деятельность будет носить все более активный характер в последующие годы вследствие становления индустрии электронных услуг. Однако эти усилия — ни каждое по отдельности, ни все вместе — не смогут обеспечить стабильности инфраструктур и высокого уровня производства, требуемых для поддержания конкурентоспособности на рынке электронных услуг, если не будут развернуты четко определяемые и измеряемые ИТ-процессы.

Управление технологиями и компонентами приложений всегда было традиционной точкой опоры для ИТ, однако все больше организаций начинают понимать, что уровень обслуживания и в прошлом, и даже сейчас еще довольно низок и мало зависит от используемых или не используемых ими технологий, а объясняется, скорее, плохо разработанными или вовсе отсутствующими процессами ИТ.

Например, даже привлечение самых лучших технологий не может гарантировать процветание бизнесу, если предложение электронных услуг не находится на должном уровне, потому что...

- ... в производственной среде могут возникнуть незапланированные (а значит, и неконтролируемые) изменения, связанные с нечетким или незадокументированным ИТ-процессом (например, управлением изменениями). Они могут приводить к фальстартам, многочисленным переработкам, двойным затратам, периодическим простоям и длительным ремонтным работам, а также растущему недовольству и разочарованию потребителей.

Подобная ситуация может обернуться катастрофой для предприятий, предоставляющих свои первичные услуги в Сети. В качестве примера рассмотрим недавний случай с компанией eBay, организа-

тором крупного онлайн-аукциона. Ошибки в программном обеспечении привели к тому, что электронные услуги eBay были недоступны в течение 21 часа, что вызвало моментальную реакцию во всем мире. Очевидно, что такой простой в работе незамедлительно нанес ущерб доходам предприятия (его рыночная стоимость упала на 5 миллиардов долларов⁷) и оказал неоценимую услугу доходам конкурентов, так как разочарованные покупатели искали — и находили — другие аукционы в сети. Компаниям America Online и E*Trade также пришлось пережить серьезные сбои в работе. Всем этим компаниям все же удалось преодолеть свои проблемы — видимо, благодаря размеру, долям рынка и тому факту, что они были «первопроходцами» в сфере электронного бизнеса. Время покажет, смогут ли другие компании также легко справиться с подобными неудачами.

- ... способ запуска⁸ того или иного ИТ-процесса не носит отчетливого характера (например, распространение программного обеспечения и т. п.), что приводит к возможной нестабильности уровня обслуживания, когда качество оказываемой клиенту услуги всегда разное. Это может серьезно повлиять на отношение клиента к компании, «отпугнуть» его от повторного обращения и является явным признаком того, что ИТ-организация не может дать строгих обязательств по поддержанию качества обслуживания.

Для электронных предприятий, распространяющих свои товары по Интернету и предлагающим такие услуги, как обработка заказов и планирование доставок через Web, самым важным аспектом является удовлетворение запросов клиента. Теперь уже нельзя игнорировать результаты исследований требований клиентов, хороня их в кипах других бумаг. Многие сайты (например, eBay, 2020Consumer.com, и т. д.) предлагают своим клиентам оценивать уровень обслуживания (или излагать жалобы) в режиме реального времени, представляя их на обозрение всему миру. Сетевые покупатели до сих пор беспокоятся по поводу операций с денежными переводами через Web, и достаточно малейшего намека на то, что нельзя оказывать доверие используемой ими функции обработки заказов или безопасных расчетов, и они будут вести свои дела в другом месте. Недавние исследования подтвердили «возрастающую требовательность потребителей к уровню предоставляемых услуг»⁹. По данным опроса Dataquest, около трети из 37 миллионов американских семей, имеющих доступ в Интернет, столкнулись с проблемами, делая заказы, а по сведениям е-

⁷ Отчет M2 Communications PRESSWIRE «SAFETYNET GROUP: Первое в мире всеобъемлющее решение для электронного бизнеса, выпущенное Safety net», 10/04/1999.

⁸ События, запускающие или инициирующие какой-либо процесс, называются «триггерами».

⁹ Reuters English News Service, «США: NetTrends — угроза услугам онлайн-допинга» (USA: NetTrends — The threat to online shopping services). 09/07/1999.

BuyersGuide.com, 1 из 10 заказов сетевых покупателей не выполняется¹⁰. Людям, пользующимся услугами электронной коммерции, необходимо быть уверенными в том, что они всякий раз будут хорошо обслужены.

- ... связанность ИТ-процессов (например, «создание и тестирование» и «ввод в эксплуатацию») не определена или, что еще хуже, не существует вовсе. Это приводит к запаздываниям в и без того напряженных графиках производства, нарушениям обязательств перед клиентами и снижению доходов.

Одним из воздействий, оказываемых электронной коммерцией на современный мир, является то, что она вселяет в потребителей чувство «незамедлительности исполнения желания». Люди полагают, что для моментальной реализации услуги (например, покупки недвижимости, автомобиля, страховки и т. п.) достаточно одного щелчка мыши. В случае приобретения того или иного программного обеспечения через Интернет достаточно лишь скачать его на свой компьютер и сделка совершена. В других случаях товары высылаются почтой. Но так или иначе, потребители ожидают быстрой реакции на свои запросы. В конечном итоге, именно поэтому они и ведут свои дела через Интернет — это быстрее, чем отправляться на розыски того или иного товара, и даже быстрее, чем делать заказы по телефону. Если какое-либо электронное предприятие не предлагает искомым товаров или недостаточно быстро осуществляет их доставку, потребители отправятся на другой Web-сайт. Опрос более 400 сетевых покупателей показал, что 13% из них разочаровались, по крайней мере, в одном из уже опробованных ими Web-ресурсов¹¹.

- ...персонал, задачей которого является реализация процесса (например, Службы технической помощи или управления проблемами), не имеет четко сформулированных обязанностей, а качество его работы не проверяется, что приводит к затруднениям при выяснении, по чей вине было нарушено обслуживание.

Люди и техника несовершенны. Простое в обслуживании не избежать. Они являются досадным недостатком деловой жизни. Принимая это во внимание, необходимо приложить все силы к тому, чтобы в случае их возникновения было возможно быстрое восстановление процесса обслуживания. При прерывании обслуживания

действия за кулисами приобретают решающий характер, когда все и вся, вовлеченные в этот процесс и его поддержку, должны прийти в движение и начать выполнение своих обязанностей — без сомнений и без задержек. Предоставление качественных услуг всегда было делом непростым, а для предприятий, полагающихся в основном или даже во всем на электронную коммерцию, оно может стать чертой между успехом и «11 Главой»¹², так как крупнейшие электронные предприятия «теряют сотни тысяч долларов каждый час, когда их Web-сайты не функционируют»¹³.

Описанные выше ситуации и их последствия являются примерами того, к чему может привести неотлаженный ИТ-процесс. И если они показались вам знакомыми или напомнили о недавних неудачах, то вам следует серьезно подумать, прежде чем браться за развитие и поддержку электронных услуг, так как достичь успеха в этом бизнесе будет очень трудно, не разрешив прежде подобных проблем. ИТ-процессы, поддерживающие ваш бизнес электронных услуг, должны быть определены, четко сформулированы, задокументированы и доведены до сведения заинтересованного персонала.

Кроме того, эти процессы должны быть измеримыми. Помните: если ИТ-процессы нельзя измерить, их нельзя и улучшить! Измерение хорошо отлаженного процесса, как и затрат на него и отдачи, со временем поможет вам предсказывать его ход. Эта возможность является основным и неотъемлемым свойством любого непрерывного улучшения процесса. При наличии соответствующих показателей ИТ-персонал может измерять параметры протекания процесса и производить его отладку — до возникновения возможных перебоев в ходе обслуживания (выявленных в процессе анализа тенденций), а не тогда, когда благоприятный момент для развития электронного бизнеса, возможно, уже упущен.

Важно не забывать и о взаимосвязи процессов. Это значит, что определение и измерение какого-либо из процессов необходимо производить в контексте общего целого, т. е. учитывая все взаимосвязи и зависимости между ключевым и остальными процессами в ИТ-среде. Неясные или неопределенные связи между процессами могут привести к неоправданным надеждам и/или разочарованиям, когда только что отлаженный процесс оборачивается неполадками в других процес-

¹⁰ Reuters English News Service, «США: NetTrends — угроза услугам онлайн-покупки» (USA: NetTrends — The threat to online shopping services). 09/07/1999.

¹¹ Там же.

¹² Распространенный термин, обозначающий банкротство.

¹³ Business Wire, «По данным Cahners In-Stat Group, неожиданные простои могут означать «Главу 11» для компаний, строящих свой основной бизнес в Интернете» (Unexpected Downtime Can Mean 'Chapter XI' to Companies Whose Core Business is Commerce Over the Internet. According to Cahners In-Stat Group), 09/15/1999.

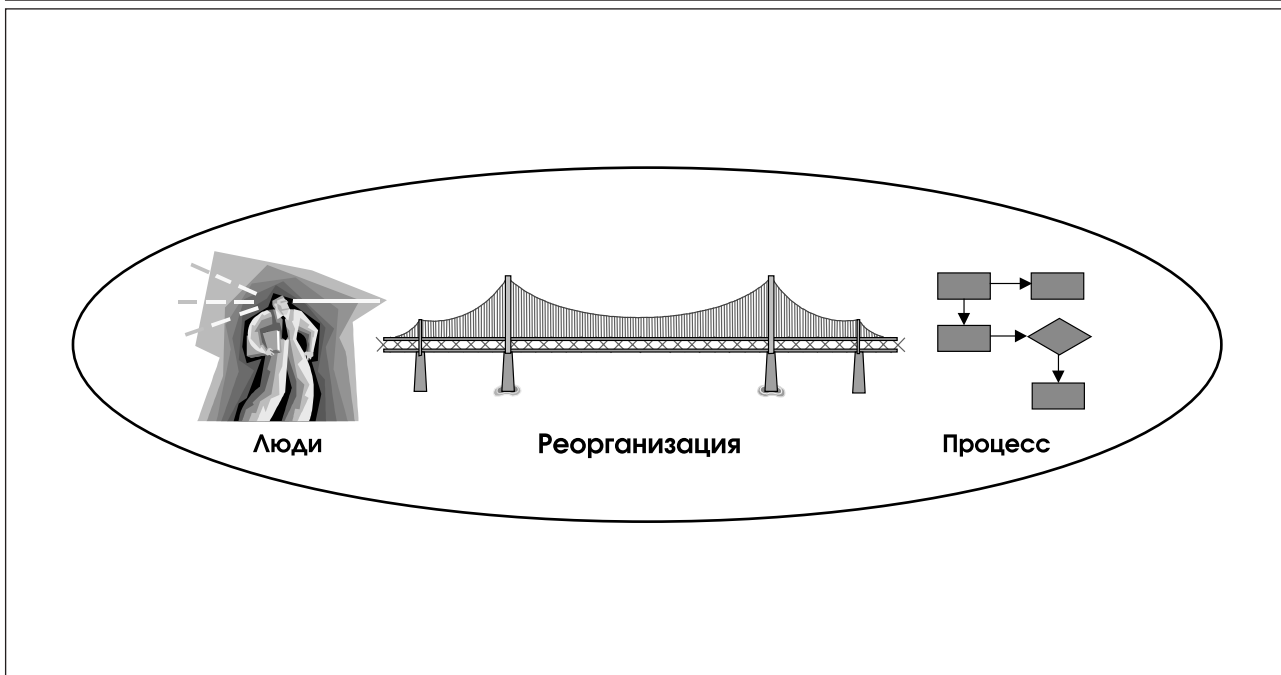


Рис. 2. Реорганизация – мост между процессом и людьми

сах – подобно тому как укрепление одного прорыва в дамбе не может предотвратить появление других.

Реорганизация ИТ

Любые попытки внедрения новых ИТ-процессов, не предваренные заботами о том, как они могут повлиять на потребителей, закончатся крахом. Слишком часто компании ищут преимущества в использовании новых процессов и инструментов, отказываясь брать в расчет то, какие изменения нужно внести в структуру самой ИТ-организации, какие новые обязанности должны быть определены и т. д. Почему такой подход неверен? Почему эти компании будут в скором времени недоумевать, что же их привело к провалу?

Как правило, они не успели еще осознать тот факт, что разработка и внедрение новых ИТ-процессов является, в сущности, перестройкой процесса. Реорганизация процесса – вот главный «мост», соединяющий людей и процесс.

Причина: реорганизация процесса подразумевает управление им...

Управление процессом (Process Management) – интеграция людей, информации, технических средств и процедурных структур (т. е. определяющих ход работы шагов), обеспечивающая согласованность работ и качественных целей (т. е. соответствие процесса запросам потребителей и бизнеса).

Управление одним или несколькими ключевыми процессами должно привести к выявлению следующих показателей:

владелец процесса

→ распределение ответственности

измерение процесса

→ соответствие требованиям пользователей

контроль процесса

→ соответствия результатов спецификациям

оптимизация процесса

→ улучшенная продуктивность

постоянное улучшение процесса

→ исправление дефекта → устранение причины

определение, проектирование и документирование

→ общее представление о ценности

Рис. 3. Показатели управления процессом

Заметьте, что достижение соответствия таким показателям (см. рис. 3) не будет возможным без воздействия в той или иной форме на служащих вашей компании, а также на выполняемую ими работу. В конечном итоге, процессы, разработанные наилучшим образом (результат #6), не стоят даже бумаги, на которой они написаны, без людей, которые несут ответственность за их выполнение.

Внедрение показателя #1 (см. выше) может оказать моментальное и резкое воздействие на вашу организацию, потому что она направлена на изменение структуры. Каким образом? Одной из первоочередных задач, которую нужно решить после определения выполняемых вашей организацией процессов, является утверждение роли «владельца процесса». Большинству компаний эта должность еще не знакома и ее нужно четко определить и понять.

Должность «владельца процесса»

Как правило, владельцем процесса является человек, несущий за него непрерывную ответственность. Поскольку многие процессы ИТ кросс-функциональны (т. е. охватывают всю организацию), ответственность за процесс должна совпадать с ответственностью в организации. Так, необходимым условием для «непрерывного управления процессом» становится наличие у владельца процесса полномочий принимать решения по процессу в масштабах всей организации. Конечно, фактически нести ответственность за выполнение различных аспектов какого-либо процесса могут несколько человек, но за успех или провал всего процесса отвечает его владелец.

Управление изменениями (Change Management), иногда называемое контролем над изменением производства (Production Change Control), является отличным примером кросс-функционального ИТ-процесса, для которого необходим владелец (т. е. менеджер по изменениям — Change Manager), наделенный полномочиями сквозного руководства. Например, при установке нового приложения или модернизации серверов на предприятии менеджер по изменениям должен иметь возможность контролировать изменения в любой точке организационной структуры. Если персоналу, задействованному в процессе изменений, позволено игнорировать указания и расписания, разработанные в процессе управления изменениями (и контролируемые менеджером), вскоре может воцариться хаос. Это относится и к затратам по улучшению процесса — указания менеджера не должны оставаться без внимания только потому, что кто-то в другой части предприятия считает, что ему и без того есть, чем заняться.

Очевиден следующий вывод: владелец процесса должен быть наделен полномочиями сквозного управления своим процессом по всему предприятию. Это означает, что директор по ИТ и его непосредственные подчиненные ДОЛЖНЫ обеспечивать поддержку таким начинаниям.

Одной из причин подобного подхода становится тот факт, что структуры многих ИТ-организаций не позволяют обеспечивать сквозной процесс управления, поскольку до сих пор соответствуют функциональному раскладу времен мейнфреймов. В такой среде невозможно внедрить кросс-функциональное управление процессом. Необходимо провести реструктуризацию, в результате которой организация будет планировать, создавать, тестировать, предоставлять и поддерживать ИТ-услуги в соответствии с запросами современного электронного бизнеса, а значит, и электронных услуг.

Дополнительными обязанностями владельца процесса являются следующие:

- поддержание лидерства своих процесса и под-процессов;
- выявление воздействия, оказываемого средой на процесс и влияния процесса на ход бизнеса;
- знание всех этапов процесса;
- поддержание хороших отношений с ключевыми менеджерами и акционерами как в сфере ИТ, так и в бизнесе.

По этим причинам владельцами процессов нужно назначать людей с хорошей интуицией, уважаемых коллегами и разбирающихся в корпоративной политике.

Идея создания роли владельца процесса хорошо выглядит на бумаге, однако, если ваша ИТ-организация содержит много функционального «силоса» и/или не имеет поддержки директора по ИТ, реализация может быть затруднена и даже невозможна. Функциональные менеджеры могут воспротивиться внедрению такой должности, увидев в ней угрозу своему авторитету и посягательство на поле их деятельности. Эти проблемы достаточно серьезны, но их можно разрешить благодаря поддержке, предоставляемой директором по ИТ, при условии, что вопросам «управления изменениями» уделяется внимание, не смотря на какие бы то ни было реорганизации процесса.

Внедрение новых процессов, естественно, повлечет за собой пересмотр и других ролей на предмет возможного влияния на риск, выгоду и последствия, связанные с организацией и реализацией проекта. Как уже говорилось, многие компании недостаточно внимательно относятся к этой проблеме или вовсе игнорируют ее, полагая, что процесс принесет успех и без затрат на реорганизацию предприятия. Но такое отношение может привести к провалу.

Каждая компания выбирает свой путь внедрения новых должностей соответственно специфике своей корпоративной культуры и структуры. В крупных компаниях со сложной структурой владельцу процесса выделяется один (и только один) процесс, и он может делегировать полномочия управления работами по улучшению процесса людям, чьей прямой обязанностью является управление «качеством». В компаниях такого рода при ИТ-подразделении часто существует «отдел качества», где работают профессионалы высокого уровня. В компаниях меньшего размера владельцы процессов могут нести ответственность за несколько процессов, выполняя также руководство работами по их улучшению.

Организации должны принимать эти и другие важные решения для введения новых ролей, сфер ответственности, должностей и линий подотчетности, так как вполне естественно, что люди могут сопротивляться переменам в привычном для них ходе работ. Сотрудникам, тяжело воспринимающим любые нововведения, может понадобиться



Рис. 4. Развитие новых навыков и перемена отношений

специально разработанное «руководство», исходящее от мощного внутреннего авторитетного органа, в ситуациях, когда руководители высшего уровня не только осведомлены о проистекающих работах, но и активно вовлечены в них. Любой, кто когда-нибудь имел дело с проектами, направленными на улучшение, разработку/внедрение новых процессов, понимает значимость соответствующего субсидирования. На т. н. «информационных шоссе» («Information Highway») нередко видны следы неудавшихся проектов.

Попытки внедрения новых или значительно улучшенных ИТ-процессов без предварительного решения проблем новых ролей, сфер ответственности, измерений и должностей, необходимых для обеспечения их эффективности, может привести к снижению качества работы, разочарованию персонала и потенциальным неудачам. Такое часто случается, когда Процесс разработки/внедрения ИТ рассматривается как очередной проект, а не как работа по перепланированию и реорганизации.

Переходы

Описанные выше показатели #2 – #5 (см. рис. 3) имеют особое значение для организаций. Эффективность большинства ИТ-процессов, внедренных в подразделения компании по всему миру, оценивается плохо или не оценивается вообще; для них не расписаны четкие характеристики работы; их не анализируют на предмет улучшения; в них изначально не были предусмотрены возможности процессов улучшения. Это означает, что на многих предприятиях, пытающихся внедрить процессы управления, появятся новые виды работ и технологий, которые помогут в этих начинаниях. В результате нужно будет оценить и пересмотреть текущие навыки персонала и возможности, а также разработать планы обучения для соответствия новым требованиям.

Некоторые другие перемены, которые произойдут в ИТ-организации, затронут не только проблему навыков, но и следующие отношения (рис. 4).

В сущности (согласно рис. 4) ИТ-организациям, стремящимся лучше приспособиться к потребителям и услугам, необходимо:

- перестать относиться к потребителям своих услуг как к пользователям и начать обращаться с ними как с клиентами;
- выйти за пределы перспективы, традиционно направленной внутрь;
- расширить рамки отношения к технологии так, чтобы охватить процессы (решения для обслуживания);
- перейти от разработки отдельных процессов к проектированию процессов, направленных на производство;
- прекратить попытки разрешения проблем, связанных с требованиями к обслуживанию потребителей, с помощью улучшения процессов, и начать внедрение измеряемых, надежных ИТ-процессов;
- расширить сферу своих рабочих усилий, исторически ориентированных на развитие решений, не выходящих за пределы предприятия, и включить в рассмотрение вопрос о балансе между использованием своего персонала и привлечением специалистов со стороны (аутсорсинг);
- разработать и внедрить интегрированные сквозные ИТ-процессы и исключить любые фрагментарные процессы, избегая таким образом избыточности процессов;
- использовать улучшение новых процессов для перехода организации из разряда действующих реактивно в разряд действующих превентивно;
- определить и развить новые роли и обязанности, ориентированные на услуги;
- разнообразить традиционные навыки ИТ-специалистов навыками работы с клиентами, научив их выслушивать последних.

Значение технологий в «жизни» процесса

Чтобы новые или улучшенные технологии работали, как хорошо смазанный двигатель, может понадобиться значительная отладка существующих технологий и/или внедрение новых технологий в существующую среду. Но это еще не все. Внедрение ИТ-услуг для поддержки электронного бизнеса требует наличия технологий, запускающих процесс. Ими могут быть специально разработанные средства автоматизации процессов и их интеграции, а также средства связи, необходимые для управления ИТ-услугами на всем предприятии.

Прошло то время, когда ИТ-организации могли позволить себе тратить целые месяцы и тысячи долларов на оценку средств. В условиях спроса электронного бизнеса на качественную поддержку время становится слишком ценным, чтобы его терять, а бюджет слишком малым. Необходимо быстро выбирать и внедрять нужный процесс автоматизации с минимальными усилиями на адаптацию. Этот момент очень важен при оценке подобных предложений. Интегрированные системы управления изменениями (Change Management), конфигурациями (Configuration Management), инцидентами (Incident Management) (т. е. Служба технической помощи Help Desk), проблемами (Problem Management) и уровнем обслуживания (Service Level Management) — превосходный пример автоматизированного ИТ-процесса.

Во время обработки запросов на изменения, прошлые, текущие и будущие данные ИТ-инфраструктуры могут автоматически извлекаться из процесса управления конфигурацией и обновляться для ускорения каждой фазы процесса управления изменениями. Данные о прошлых неполадках могут быть собраны незамедлительно, что резко сокращает время на пересмотр и одобрение определенного изменения. Эти же данные, предоставленные в распоряжение процесса управления проблемами, позволяют специалистам анализировать тенденции и избегать потенциальных простоев в будущем, т. е. действовать упреждающе. С другой стороны, процессы управления изменениями и инцидентами могут иметь быстрый доступ к данным о проблемах для того, чтобы улучшить качество своей работы по поддержке и принятию решений. Персонал Службы технической помощи может быстро определять уровень обслуживания и параметры эскалации единым щелчком мыши, оправдывая ожидания клиентов. Все это вместе на единой интегрированной платформе, с единой базой данных должно быть распределено по всему предприятию. Это лучший пример автоматизированного процесса.

Различные разработчики предлагают технологии автоматизации ИТ-процесса, в частности, Hewlett-Packard IT Service Desk. Некоторые реше-

ния, подобные предлагаемому HP, полностью интегрированы. Другие обещают многое, но в реальности любые интеграционные неполадки могут быть устранены только вручную с результатом, оставляющим желать лучшего.

Некоторым ИТ-организациям необходимо заняться улучшением ИТ-процессов, таких как Служба технической помощи (Help Desk), и осознать важность интеграции. Они могут начать с этого технологическую оценку, сравнивая набор решений для Службы помощи и решений для интеграции ИТ-процесса. Проблематичность такой ситуации заключается в том, что существует мало средств интеграции ИТ-процесса, содержащих компоненты для Службы помощи, выдерживающих конкуренцию с предложениями крупнейших разработчиков Help Desk.

Эта ситуация является прямым последствием неудачной попытки решения важного вопроса: «Что нужно ИТ-организации: решение для Help Desk или решение для управления ИТ-процессом?». Если ответ — решение Help Desk, тогда его следует приобретать у ведущих разработчиков, специализирующихся на продуктах этого типа. Если же ответ — решение управления ИТ-процесса, тогда следует обратить внимание на разработчиков, предлагающих интегрированные решения. Тот факт, что в решении для Службы помощи меньше ненужных средств, может быть компенсирован преимуществами интегрированного решения для управления ИТ-процессами. Возможность интеграции в существующую ИТ-среду технологий, позволяющих реализовать процесс, является чрезвычайно важной. Подобные попытки нужно всегда предпринимать с определенной долей осторожности с тем, чтобы оправдать затраты и добиться хороших результатов. Интеграция бывает разных уровней — от ввода информации в меню до полномасштабного обмена данными между приложениями. Всегда нужно уточнять у разработчиков, что именно они подразумевают под «интеграцией» и как она должна быть реализована.

Поддержка электронных услуг посредством управления ИТ-услугами (ITSM)

Управление ИТ-услугами (ITSM) — подход, в котором сочетаются апробированные методы, такие как управление процессами, и самый лучший в отрасли опыт работы с передовыми концепциями, такими как организация ИТ как бизнеса (противопоставленная организации ИТ «внутри» бизнеса). Внедрение этого подхода позволяет ИТ-организациям предоставлять качественные услуги, которые отвечают требованиям потребителей, основаны на процессах, не превышают запланированных затрат

и соответствуют параметрам эффективности, определенным в соглашениях об уровне обслуживания (service level agreement — SLA). Этот подход жизненно важен для всех ИТ-организаций, больших и малых, которые в настоящее время занимаются или планируют заняться поддержкой электронных предприятий.

Представьте, что какой-нибудь крупный бизнес-центр только что сообщил сотрудникам управления ИТ, что необходимо быстро организовать прямую розничную торговлю — через Интернет. Те из нас, кто приобретает товары таким способом — конечные потребители, могут видеть лишь одну сферу услуг: т. н. «онлайн-шопинг». Но за брандмауэром, внутри компании, работает множество невидимых для нас ИТ-служб для поддержки этого нового бизнеса и обеспечения его успеха. Например:

Службы центра данных

- Закупки оборудования.
- Управление лицензированием программного обеспечения.
- Планирование эффективности и мощности.
- Администрирование баз данных.
- Компьютерные операции.

Службы безопасности

- Защита от вирусов.
- Защита данных.
- Проверка безопасности.

Компьютерные службы

- Установка и настройка рабочих станций.

Сетевые службы

- Доступ в Интернет/Инtranет.
- Удаленный доступ.
- Сетевое управление.
- Сетевое соединение сайта.

И это всего лишь вершина айсберга! Эти жизненно важные службы поддержки ИТ не могут работать постоянно, а уж тем более гарантированно без упомянутых выше хорошо определенных измеряемых ИТ-процессов, интегрированных технологий, четко распределенных ролей и обученного персонала. А если качество работы этих основных ИТ-служб не может быть гарантировано, не может быть гарантировано и качество услуги «онлайн-шопинга»! Существует неоспоримая зависимость качества и эффективности «одного» от качества и эффективности «многих».

Предлагая клиентам услуги «онлайн-шопинга», необходимо создать невероятно стабильную ИТ-среду, если только вы не хотите, чтобы ваши покупатели завалили вас жалобами или, что еще хуже, обратились к кому-то другому. В мире элек-

тронного бизнеса ваша конкурентоспособность может зависеть от одного щелчка мыши.

Это означает, что работа ИТ-служб, так же как и электронных услуг, которые они поддерживают, должна быть тщательно спланирована и стабильна. Перемены в среде производства должны хорошо контролироваться, ресурсы — отслеживаться, неполадки — быстро исправляться, услуги — соответствовать уровню обязательств, потенциальные простои — предотвращаться, компьютерные операции — выполняться без перерывов и т. п.

Очевиден следующий вывод — если ИТ-службы не «взаимодействуют», не будет обеспечено и качественное электронное обслуживание потребителей.

Здесь есть скрытая опасность. Если в производственной среде возникнут волнения, в то время как все начнут маршировать под барабанную дробь электронного обслуживания, корпорации легче чем когда-либо позабудут свои основные требования к поддержке (например, обеспечение стабильности инфраструктуры, осуществление управления процессом и т. п.), тогда как эти требования становятся все более важными.

ИТ-организации должны быть бдительными и постоянно спрашивать себя: «Чем нам нужно располагать, чтобы обеспечить поддержку решения задач нашего бизнеса?» Поиск ответа на этот вопрос помогает оценить значение некоторых трудностей, с которыми вынуждены сталкиваться ИТ-организации, пытаясь определить:

- какие ИТ-процессы необходимы для предоставления качественных ИТ-услуг;
- какие отношения между процессами и бизнес-связи необходимы для предоставления качественных ИТ-услуг;
- какие можно приобрести технологии для запуска процесса и обеспечения всесторонней интеграции;
- какие организационные ИТ-структуры обеспечат эффективное обслуживание клиентов.

Однако ответ на вопрос, «что» необходимо ИТ-организации, поднимает вопросы «как» и «где». Например:

- как разработать и реализовать ИТ-процессы, обеспечивающие качественное обслуживание и поддержку клиентов;
- как быстро и эффективно внедрить технологии, запускающие процесс;
- как определить, какие ИТ-функции следует реализовать собственными силами, а какие (если в этом есть потребность) — силами привлеченных со стороны специалистов;
- с чего начинать.

Легче всего, пожалуй, найти ответ на вопрос «когда» нужно начинать планирование управления ИТ-услугами — вчера!

Необходимость наличия модели

Ознакомившись со всеми этими сложными вопросами, на которые ИТ-организации пытаются найти ответы, ИТ-руководителям и их подчиненным понадобится четкая картина ИТ-процессов, необходимых для предоставления качественных ИТ-услуг с целью поддержки электронного обслуживания.

Без четкого представления ИТ-организации столкнутся с трудностями при попытках понять и определить:

- текущее состояние ИТ по отношению к процессу («как есть»);
- желаемое состояние ИТ в будущем («как должно быть»);
- разрыв между сегодняшним и будущим состояниями ИТ;
- какие шаги нужно предпринять для преодоления этого разрыва.

Большинство ИТ-организаций испытывают потребность в точной схеме, отражающей возможности управления услугами предприятия.

Эталонная модель HP управления ИТ-услугами

Два года назад Hewlett-Packard разработала такую схему и дала ей название эталонной модели управления ИТ-услугами (IT Service Management Reference Model — ITSM). Сотрудники HP, будучи связаны с работой ИТ-организаций по всему миру, понимали, как трудно определить:

- какие ИТ-процессы необходимы;
- какие организационные требования должны быть предъявлены к управлению услугами;
- какие технологии нужны для развертывания процесса;
- проблемы, связанные с распространением по всему предприятию информации о насущных потребностях и возможных решениях.

С этой целью HP потратила много сил и времени, чтобы помочь своим клиентам, и собрала команду экспертов по управлению ИТ-услугами, задачей которой стала разработка эталонной модели для корпоративных ИТ-организаций.

Эта модель, которая играет роль карты отношений в полностью интегрированном процессе высокого уровня, приобрела бесценное значение для предприятий по всему миру, нашедших в

ней отражение как стоящих перед ними проблем, так и возможных путей их решения. Кроме того, в качестве справочного материала эта модель очень важна для организации конструктивного диалога между всеми сторонами, заинтересованными в выработке требований к ИТ-процессу и решениях, поскольку обеспечивает целостное и понятное представление ИТ-процессов.

В эталонной модели HP для управления ИТ-услугами использованы лучшие рекомендации из библиотеки ИТ-инфраструктуры (ITIL), которая была создана правительством Великобритании, чтобы улучшить управление обслуживанием потребителей ИТ-услуг. ITIL, содержащая серии печатных работ, была одобрена и распространена по всей Европе, а сейчас находится на полпути к принятию в Северной и Южной Америке. При разработке эталонной модели ITSM был отобран тот практический опыт, описанный в публикациях ITIL, который может быть применен на предприятиях, а также опыт консультантов HP со всего мира, полученный ими на практике при разработке и внедрении решений для управления услугами как внутри HP, так и в компаниях-клиентах HP.

В результате модель вобрала в себя все самое лучшее, что есть в ITIL и индустрии в целом. Создатели модели также хотели подчеркнуть необходимость обращения с ИТ «как с бизнесом», а не использования их в рамках бизнеса. Таким образом, эталонная модель ITSM включает в себя несколько процессов, не отображенных в ITIL.

В модели используются как термины и определения, утвержденные ITIL, так и те, что были специально сформулированы для отображения специфики опыта и точки зрения HP. Использование единого словаря терминов, определений и концепций, которые уже стали общепринятыми во всем мире было сознательным шагом на пути к лучшей организации обмена информацией.

Обратите внимание, что эталонную модель ITSM HP можно использовать на ИТ-предприятии любых размеров и расположения, независимо от того, занимается ли оно электронным бизнесом или нет. Хотя модель предназначена для распределенной среды, она имеет ценность и для традиционных центров данных, потому что решает проблемы, вызванные отсутствием интеграции, которые часто встречаются в существующих моделях процессов, ориентированных на большие ЭВМ.

Hewlett-Packard также использует эту модель у себя в качестве средства взаимодействия между отделами и при создании продуктов и услуг.

Преимущества модели

Эта модель представляет собой карту отношений высокоуровневых ИТ-процессов, которая отражает типичный жизненный цикл обслуживания и может быть использована для:

- **Определения и оценки текущей ИТ-среды**

С помощью модели ИТ-специалисты могут быстро выявить существующие процессы и начать незамедлительное обсуждение их состояния, параметров и отношений с другими ключевыми ИТ-процессами.

- **Выявления недостатков в процессе и желаемого состояния ИТ-организации в будущем**

Модель представляет собой удобный справочный материал, с помощью которого можно продемонстрировать желаемое состояние ИТ-организации в будущем, и предлагает схему планирования действий, необходимых для достижения этой цели.

- **Определения приоритета работ**

Хотя модель представляет общие процессы предоставления качественных услуг, на самом деле каждая корпорация имеет свои потребности, поэтому ИТ-организации должны учитывать многообразие приоритетов процессов в конкретных ситуациях. Эталонная модель ITSM делает особый акцент на связях и отношениях между процессами, помогая таким образом оценить значение и вклад каждого подхода к реализации в сравнении с другими.

- **Определения критических связей между процессами**

Определение необходимых связей между процессами способствует дальнейшей разработке и внедрению процессов. Модель способствует пониманию того, какие процессы должны быть связаны между собой и какого типа информацию они должны совместно использовать.

- **Начала обсуждения реорганизации**

Модель представляет собой скорее карту процессов, а не организационную модель, тем не менее, она может быть эффективно использована при обсуждении и планировании организационных перемен в ИТ. Описание жизненного цикла обслуживания, приведенное в модели, может стать хорошим отправным пунктом и справочником для реструктурирования ИТ-организации как по линии процесса, так и по линии услуг.

- **Определения сфер применения технологий, запускающих процесс**

Глубокое изучение модели и анализ точек соприкосновения процессов и пунктов интеграции дает ИТ-организации возможность наметить потенциальные сферы, где могут быть применены экономичные технологии, запускающие процесс.

- **Определения возможностей реализации внутренними силами и с помощью специалистов со стороны**

Применение модели для лучшего представления о важных взаимоотношениях между процессами может помочь ИТ-специалистам принять решение, какие службы лучше реализовать собственными силами, а какие — путем аутсорсинга. Это также поможет ИТ-организациям понять, как процессы, реализованные собственными силами, должны соотноситься с порученными внешним поставщикам услугами.

Эталонная модель ИР (см. рис. 5) может незамедлительно принести пользу и может быть использована в различных целях. Модель продолжает развиваться, используя реальный опыт и отображая основные тенденции. В недавнем прошлом, осознав проходящую в мире революцию электронных услуг, Hewlett-Packard модернизировала свою эталонную модель ITSM, чтобы лучше отобразить расширенное представление и потребности в управлении безопасностью.

Содержание модели

Пять групп процессов

Со временем накопилось множество различных списков и описаний ИТ-процессов и столько же мнений по поводу их значимости. С учетом задачи предоставления потребителям качественных услуг процессы в модели ITSM были разбиты на пять групп, каждая из которых сосредоточена на том или ином аспекте цикла (см. рис. 5). Эти группы коротко описаны ниже с последующим рассмотрением всех входящих в них процессов.

Гарантированное предоставления услуг

Эта группа процессов по нескольким причинам занимает центральное положение в модели, и мы специально хотели создать иллюзию, что остальные четыре группы процессов вращаются вокруг нее (см. стрелки на рис. 5). Во-первых, процессы этой группы обеспечивают необходимую для всех остальных процессов стабильность ИТ-среды. Без этой группы ни один из других процессов модели не сможет эффективно функционировать. Да и как это было бы возможно, если основным занятием ИТ-организации стало бы «тушение пожаров»? А это именно тот результат, к которому приводит отсутствие процессов из этой группы. Во-вторых, процессы первой группы «вытягиваются» и «касаются» всех остальных процессов модели одновременно и, как правило, многократно. По этим причинам вполне разумно расположить эту важнейшую группу процессов в центре модели.

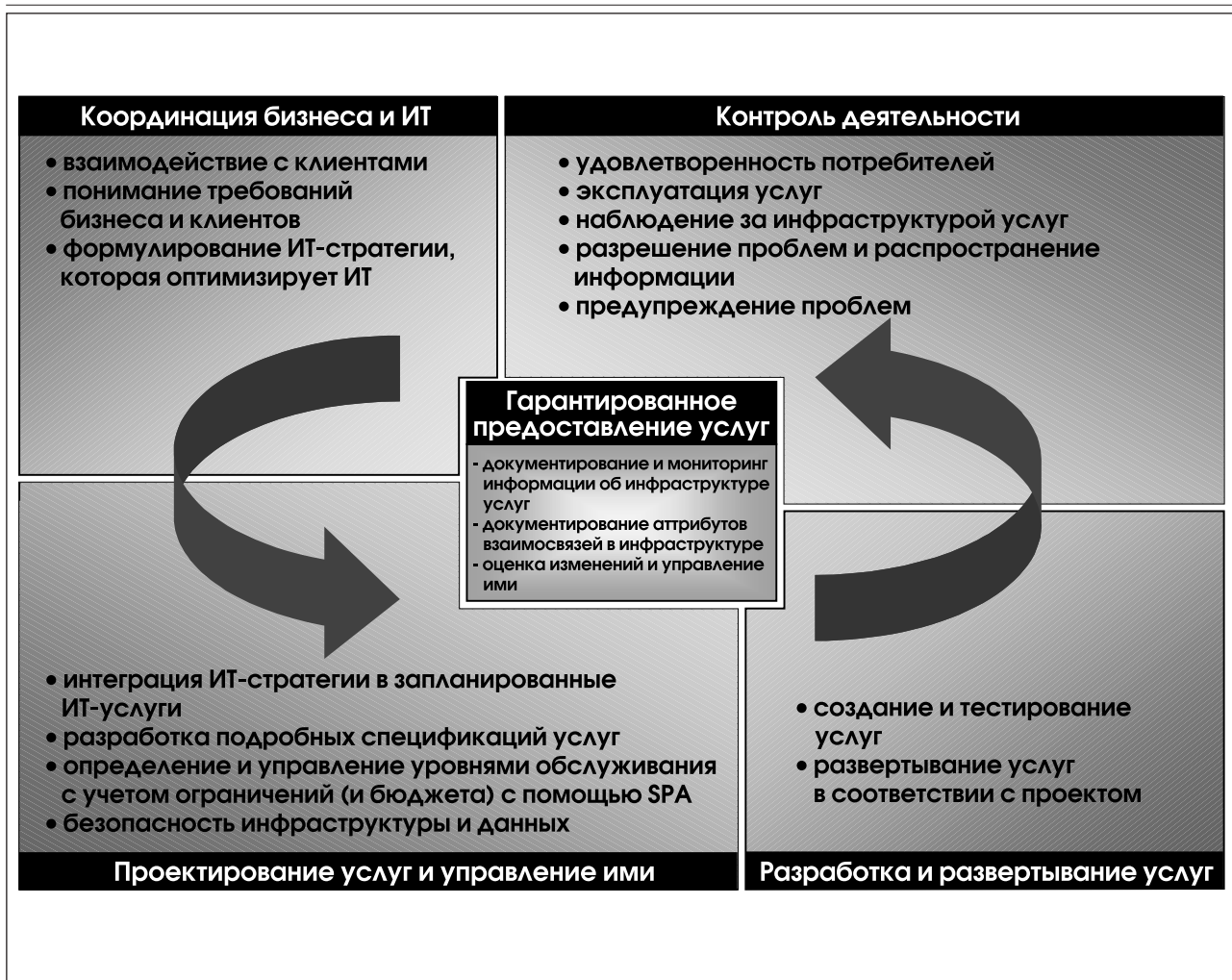


Рис. 5. Группы процессов эталонной модели ITSM

Координация бизнеса и ИТ

Процессы из этой группы направлены на функционирование ИТ-организации «в качестве бизнеса». Они определяют рыночный потенциал услуг, ищут и добиваются взаимопонимания между ИТ и их потребителями (с учетом нужд бизнеса и возможностей ИТ) и, в конечном итоге, формулируют ИТ-стратегию, направленную на повышение добавочной стоимости ИТ. Таким образом, эти процессы по сути своей носят стратегический характер.

Проектирование услуг и управление ими

Процессы из этой группы позволяют ИТ-организации переводить ИТ-стратегию (т. е. «концепцию», полученную в результате выполнения процессов координации бизнеса и ИТ) в запланированные услуги (т. е. «реальность») через создание подробных спецификаций. Здесь также ведется деятельность по определению уровня услуг, созданию и подписанию соглашений об уровнях обслуживания; обеспечивается безопасность инфраструктуры и данных. Информация о доступности услуг, их объеме и стоимости включается в

контракты, благодаря взаимосвязи процессов этой и других групп.

Разработка и развертывание услуг

Процессы этой группы позволяют ИТ-организации обновлять существующие услуги, развивать новые услуги и их инфраструктурные компоненты (например, процедуры, средства, установку оборудования и программного обеспечения, разработку приложений, обучение и т. п.). После успешного тестирования услуги и компонентов их внедряют в производственную среду, где они проходят очередное тестирование прежде, чем проект будет завершен.

Контроль деятельности

Сродни понятию «капитанского мостика», процессы этой группы совместно обеспечивают выдачу нужных команд, контроль и поддержку ИТ-среды. Эти процессы также отвечают за удовлетворение потребителей. Концентрируясь на предоставлении услуг, они обеспечивают эксплуатацию, мониторинг и поддержку корпоративной среды ИТ.

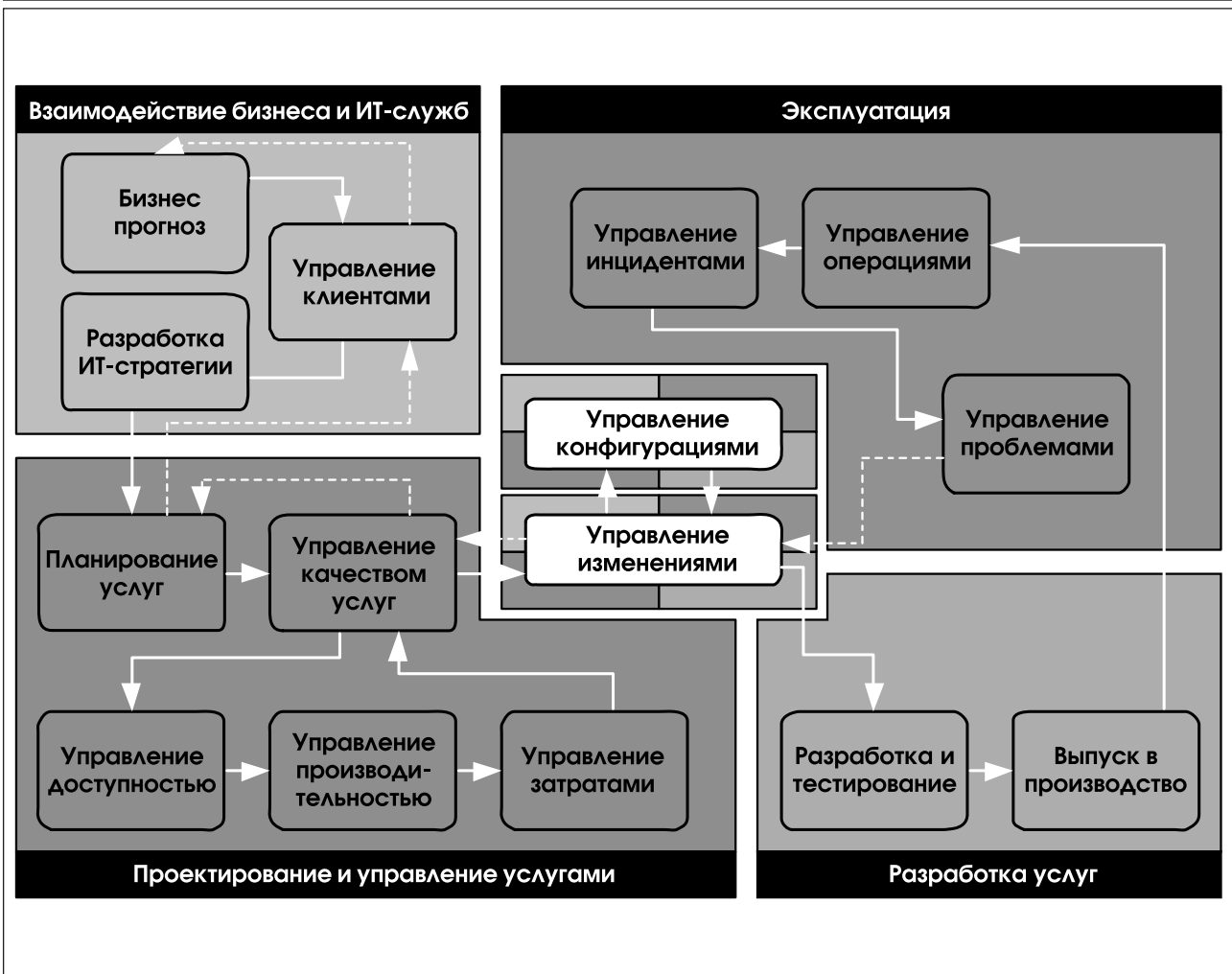


Рис. 6. Процессы эталонной модели

Процессы модели ITSM¹⁴

На рис. 6 изображены процессы, входящие в модель ITSM.

Как показывает опыт, жизненный цикл услуги более динамичен и сложен, чем можно представить по двухмерной картинке, т. е. процессы, выполняемые в разных точках этого цикла, могут быть итеративными, многократно взаимодействовать с другими процессами, требуют наличия различных обратных связей для обеспечения качества и т. д. С момента, когда услуга является не более чем блеском в глазах потребителя до момента начала ее предоставления, структура эталонной модели ITSM может обеспечить общее руководство деятельностью на протяжении всего жизненного цикла услуги.

Далее будет дано краткое описание каждого из процессов и перечислены меры по обеспечению его реализации и контролю качества.

Координация бизнеса и ИТ

Процесс Оценки бизнеса (Business Assessment) позволяет оценить рынок для ИТ-услуг и, основываясь на запросах бизнеса, определить требования, удовлетворение которых дает возможность ИТ-организации внести свой вклад в корпоративную цепь. Работа, выполняемая в рамках этого процесса, очень важна для реализации ИТ «как бизнеса», а не «внутри бизнеса». Периодические совещания по планированию бизнеса и/или перемены в рамках отрасли могут привести этот процесс в действие, часто предоставляя благоприятные возможности для создания и улучшения услуг. Этот процесс требует четкого понимания рынков услуг и взаимосвязанности с рядом других ИТ-процессов, таких как Управление потребителями/клиентами (Customer Management) и Разработка ИТ-стратегии (IT Strategy Development).

¹⁴ Hewlett-Packard Consulting разработала подробные руководства для каждого процесса модели. Эти руководства являются интеллектуальной собственностью ИР. Ими можно воспользоваться во время посещения консалтингового отдела ИР. За дополнительной информацией обращайтесь к вашему торговому представителю Hewlett-Packard.

Деятельность по реализации процесса

- Определение сегментов рынка
- Определение перспективности услуг
- Пересмотр размеров сегментов и потенциала роста
- Анализ роли сегмента в общей цепочке
- Анализ конкуренции
- Подготовка маркетингового анализа

Деятельность по контролю качества

- Определение методологии исследования
- Разработка формата анализа и рекомендаций
- Создание административных отчетов
- Непрерывное совершенствование процесса

Управление потребителями

Процесс Управления потребителями/клиентами (Customer Management) позволяет ИТ-организации выступать в роли бизнес-партнера по отношению к своим клиентам, предвосхищая их новые потребности и оценивая степень их удовлетворенности, популяризируя свои услуги и участвуя в совместном решении проблем. Процесс Оценки бизнеса, анализируя рынок и конкуренцию, может использовать информацию о потребителях, собранную в рамках процесса Управления потребителями, в то время как материалы процессов Оценки бизнеса и Управления потребителями являются основным «топливом» для запуска процесса Разработка ИТ-стратегии (IT Strategy Development).

Деятельность по реализации процесса

- Развитие маркетинговых связей
- Подготовка предложений
- Продажа ИТ-услуг
- Управление отношениями с потребителями
- Исследование потребительского рынка
- Выявление перспектив услуг
- Проведение рабочих совещаний
- Представление новых клиентов

Деятельность по контролю качества

- Определение каналов связи
- Разработка процедур представления потребителей
- Написание административных отчетов
- Непрерывное совершенствование процесса

Разработка ИТ-стратегии

Процесс Разработки ИТ-стратегии (IT Strategy Development) позволяет ИТ-организации определять и устанавливать общую стоимость на свои услуги путем объединения стоимости сегментов рынка, выявленной в рамках процесса Оценки бизнеса. Таким образом, появляется возможность скоординировать планирование бизнеса, ориенти-

рованного на потребителей, с планированием ИТ-бизнеса, что помогает ИТ-организации выработать развитый план достижения своих целей и задач и действовать согласно принятым решениям. Используя информацию, выработанную в рамках процессов Оценки бизнеса и Управления потребителями, этот процесс выстраивает ИТ-стратегию на основе требований потребителей. Такая стратегия должна включать хорошо разработанную архитектуру ИТ и соответствующие организационные модели. Разработка ИТ-стратегии, Оценки бизнеса и Управления потребителями (т. е. процессы координации бизнеса и ИТ) будут вынуждены взаимодействовать для выработки рациональной ИТ-стратегии. Вместе эти процессы выработают варианты применения и требования, которые будут использоваться как входные данные для процесса Планирования услуг.

Деятельность по реализации процесса

- Определение бюджета ИТ
- Проведение стратегического анализа
- Выработка и документирование концепции ИТ
- Постановка задач ИТ
- Определение целей, которые должны быть достигнуты
- Определение ключевых факторов успеха, препятствий и ограничений
- Выбор решений для снабжения ИТ
- Определение запускающих технологий
- Определение архитектуры ИТ

Деятельность по контролю качества

- Установка процедур бизнес-планирования и контроля ИТ
- Определение бизнес-правил для ИТ
- Определение организационной структуры ИТ
- Разработка политик, стандартов, принципов и процедур ИТ
- Определение порядка и критериев выбора приоритетов услуг
- Разработка процедур контроля исполнения
- Написание административных отчетов
- Непрерывное совершенствование процесса

Проектирование услуг и управление ими

Планирование услуг

Используя результаты процессов группы Координация бизнеса и ИТ (Business-IT Alignment), процесс Планирования услуг (Service Planning) позволяет определять, отслеживать и управлять услугами, которые могут быть оказаны многочисленным потребителям (например, стандартные услуги) и включать их в портфель услуг. При необходимости стандартные услуги могут быть модифицированы

(в заказные услуги) в соответствии с запросами того или иного подразделения или ряда потребителей. Этот процесс увеличивает добавленную стоимость ИТ, гарантируя, что услуги, запланированные ИТ-организацией, совпадут с ее возможностями и нуждами потребителей. Этот процесс разрабатывает детальные спецификации услуг, которые затем используются всеми другими процессами группы Проектирования услуг и управления ими (Service Design и Management) (см. рис. 4) на протяжении всего жизненного цикла услуги.

Деятельность по реализации процесса

- Планирование новых стандартных услуг
- Проектирование заказных услуг
- Проведение анализа риска обслуживания
- Определение функциональных требований
- Анализ дефицита возможностей
- Принятие решений о покупке вместо самостоятельной разработки
- Оценка эффективности инвестиций в создание услуг
- Создание внутренних проектных спецификаций
- Создание стратегических альянсов
- Оценка воздействия на портфель услуг
- Поддержка актуальности услуг
- Управление стоимостью услуг
- Отказ от устаревших услуг

Деятельность по контролю качества

- Разработка спецификаций услуг
- Написание административных отчетов
- Непрерывное совершенствование процесса

Управление уровнем обслуживания

Процесс Управления уровнем обслуживания (Service Level Management) позволяет ИТ-организации устанавливать, обсуждать, вести мониторинг, составлять отчеты и контролировать уровни обслуживания потребителей в соответствии со стандартными показателями обслуживания. Взаимодействие процессов Планирования услуг и Управления уровнем обслуживания особенно важно. Исходя из подробной спецификации услуг, процесс Управления уровнем обслуживания может определить измеримые цели уровней обслуживания и их потенциальных потребителей, позволяя руководству по ИТ со временем взять на себя обязательства по соглашениям об уровне обслуживания (SLA). Очевидно, что для успешной работы процессов Планирования услуг и Управления уровнем обслуживания они должны зависеть от результатов других ИТ-процессов и быть тесно связаны с ними (см. ниже).

Деятельность по реализации процесса

- Оценка специфических требований к услугам

- Сравнение требований со стандартными услугами
- Определение потребности в заказных услугах
- Переговоры и составление соглашения об уровне обслуживания
- Установка цикла исследования эффективности услуги
- Анализ эффективности услуги с ориентированным на потребителя уровнем
- Создание отчетов потребителей
- Проведение исследования эффективности услуги
- Выработка предложений об улучшении услуги (ориентированных на конкретных клиентов)

Деятельность по контролю качества

- Определение приоритетов уровней услуг
- Контроль версий SLA
- Написание административных отчетов
- Непрерывное совершенствование процесса

Управление безопасностью

Процесс Управления безопасностью (Security Management) позволяет ИТ-организации определять, отслеживать и следить за уровнем безопасности корпоративной информации и услуг. Этот процесс отвечает за исполнение, контроль и техническое обслуживание всей инфраструктуры безопасности. Все услуги (текущие, вновь разработанные и запланированные) должны придерживаться строгих корпоративных стандартов, касающихся безопасности информации. В наш век электронной коммерции безопасность данных чрезвычайно важна.

Деятельность по реализации процесса

- Усиление корпоративной политики безопасности (в сфере ИТ)
- Обеспечение осведомленности в вопросах безопасности
- Анализ недостатков в системе безопасности
- Оценка рисков
- Проверка безопасности
- Анализ инцидентов, связанных с системой безопасности
- Помощь в решении вопросов безопасности, возникших в других ИТ-процессах
- Установление отношений с поставщиками (касающихся безопасности)

Деятельность по контролю качества

- Разработка процедур безопасности (включая контроль вирусов)
- Выбор системы и/или средств безопасности
- Написание административных отчетов
- Непрерывное совершенствование процесса

Управление доступностью

Процесс Управления доступностью (Availability Management) позволяет ИТ-организации определять, отслеживать и контролировать доступность услуг, а также управлять влиянием поставщиков на общую доступность услуг. Необходимо отметить, что доступности систем и сетей являются жизненно важными компонентами доступности услуг. Спецификации услуг, разработанные в процессе их планирования, пересматриваются и анализируются в рамках процесса Управления доступностью и, в случае необходимости, модифицируются с учетом требований к доступности. Соглашения SLA должны отображать согласованное представление о прогнозируемом использовании услуг и о том, как услуги будут поставляться в случае бедствия (например, вне офиса, при возникновении угрозы и т. п.), какие типы непредвиденных обстоятельств предусмотрены ИТ-организацией (например, хранимый запас резервных компонентов и т.п.). Процесс Управления доступностью предоставит эту важную информацию процессу Управления уровнем обслуживания для разработки соглашений SLA.

Деятельность по реализации процесса

- Определение требований к надежности и доступности услуг
- Определение непредвиденных обстоятельств
- Анализ риска, связанного с доступностью услуг
- Проведение анализа недостатков (доступности)
- Разработка рекомендаций по покупкам в сравнении с самостоятельными разработками (обеспечения доступности)
- Разработка спецификации на закупку и разработку (обеспечение доступности)
- Налаживание отношений с поставщиками
- Анализ доступности услуг
- Подготовка предложений по улучшению обслуживания (повышение доступности)
- Анализ поставщиков
- Проверка работы в случае непредвиденных обстоятельств

Деятельность по контролю качества

- Разработка порядка взаимодействия с поставщиками
- Создание стандартного плана на случай непредвиденных ситуаций
- Написание административных отчетов
- Непрерывное совершенствование процесса

Управление мощностью

Процесс Управления мощностью (Capacity Management) позволяет ИТ-организации определять, отслеживать и контролировать мощность

служб, проверяя их готовность удовлетворить запросы потребителей. Необходимо отметить, что понятия «мощность систем» и «мощность сетей» являются жизненно важными «компонентами» общей мощности обслуживания. Информация о мощности обслуживания также является критически важной для успешного предоставления новых услуг и заключения соглашений об уровне обслуживания, поэтому данный процесс связан с процессами Планирования услуг и Управления уровнем обслуживания примерно так же, как и в случае с Управлением доступностью.

Деятельность по реализации процесса

- Инвентаризация ресурсов обслуживания
- Описание объемов работ и запросов на обслуживание
- Конфигурация профиля мощности обслуживания
- Определение требований к мощности обслуживания
- Проведение анализа недостатков (мощности обслуживания)
- Разработка рекомендаций по покупкам в сравнении с самостоятельной разработкой (мощностей обслуживания)
- Разработка спецификаций на покупку и разработку (мощностей обслуживания)
- Анализ загрузки
- Улучшение обслуживания (повышение мощности)
- Обработка запросов на обслуживание

Деятельность по контролю качества

- Создание системы планирования мощности обслуживания
- Разработка показателей оценки мощности обслуживания
- Составление административных отчетов
- Непрерывное совершенствование процесса

Управление стоимостью

Процесс Управления стоимостью (Cost Management) позволяет ИТ-организации определять стоимость и распределение расходов на поддержку бюджета служб и возмещение затрат. Этот процесс отслеживает и контролирует распределение фактических затрат по услугам и их потребителям. В его рамках также взимается плата с потребителей за обслуживание. Для каждого процесса очень важно отслеживать общие затраты и передавать эту информацию в процесс Управления стоимостью. В свою очередь, процесс Управления стоимостью должен взаимодействовать с процессами группы Координация бизнеса и ИТ для согласования бюджета и с процессами Планирования услуг и

Управления уровнем обслуживания для составления сметных калькуляций.

Деятельность по реализации процесса

- Калькуляция ожидаемой стоимости обслуживания
- Анализ планируемых доходов
- Формирование бюджета обслуживания
- Анализ использования и стоимости услуг
- Предложения по улучшению обслуживания (стоимость)
- Калькуляция и выставление счетов потребителям
- Прием платежей
- Отслеживание финансовых активов
- Расчет совокупной стоимости владения

Деятельность по контролю качества

- Создание системы распределения затрат
- Стимулирование эффективного использования услуг
- Создание системы управления стоимостью
- Установка норм оценки инвестиций
- Составление административных отчетов
- Непрерывное совершенствование процесса

Разработка и развертывание услуг

Создание и тестирование

Этот процесс позволяет ИТ-организации разрабатывать и утверждать функциональные версии компонентов, услуг или сквозного обслуживания, а также документировать инструкции для воспроизводства рабочих копий. После завершения работ по разработке спецификаций услуги будет задействован процесс Создания и тестирования (Build and Test) для приобретения необходимых компонентов, блоков (в некоторых случаях) и/или функций обслуживания (таких, как программы резервного сохранения данных, Web-средства и т. п.) или даже законченных решений для сквозного обслуживания (например, SAP Financials и т. п.). После установки компоненты, функции или средства сквозного обслуживания должны быть тщательно протестированы. Этот процесс, среди прочих, взаимосвязан с процессами Управления изменениями, Управления конфигурацией и Ввода в эксплуатацию. (Заметьте, что немаловажной частью этого процесса является тестирование на соответствие нормам и политикам безопасности).

Деятельность по реализации процесса

- Приобретение компонентов
- Разработка норм обеспечения приложениями
- Разработка приложений

- Сертификация оборудования/программного обеспечения
- Установка механизмов поддержки и контроля
- Разработка планов и процедур тестирования
- Запуск прототипа
- Тестирование прототипа
- Запуск опытного образца
- Тестирование опытного образца
- Запуск пилотного образца
- Тестирование пилотного образца
- Процедуры получения документов
- Разработка процедур поддержки
- Планирование обучения
- Разработка учебных материалов
- Разработка «рабочих чертежей» («плана производства»)

Деятельность по контролю качества

- Составление административных отчетов
- Непрерывное совершенствование процесса

Ввод в эксплуатацию

Выполнение процесса Ввода в эксплуатацию (Release to Production) позволяет ИТ-организации создавать одну или несколько рабочих копий нового или модернизированного компонента, служебной функции или средства сквозного обслуживания для определенного клиента, основываясь на подробном производственном плане, называемом здесь «мастер-планом». Закупаются необходимые компоненты, и производственная копия устанавливается в рабочую среду, тестируется и запускается для использования клиентом (с которого уже можно брать платежи). Процесс Ввода в эксплуатацию взаимодействует с процессами Создания и тестирования, Управления изменениями и Управления конфигурацией так же, как и остальные процессы модели.

Деятельность по реализации процесса

- Закупка ресурсов
- Обучение персонала и поставщиков
- Сборка компонентов
- Распределение компонентов
- Создание механизмов поддержки и контроля обслуживания
- Реализация компонентов, служебных функций или сквозного обслуживания
- Администрирование программного обеспечения
- Обучение клиентов
- Разработка сценариев эксплуатационных испытаний
- Проведение эксплуатационных испытаний
- Организация приемосдаточных испытаний
- Проведение приемосдаточных испытаний

- Активизация обслуживания

Деятельность по контролю качества

- Составление административных отчетов
- Непрерывное совершенствование процесса

Контроль деятельности

Управление операциями

Управление операциями (Operations Management) это не единый процесс, а скорее набор различных задач и процедур, которые позволяют ИТ-организации осуществлять повседневную деятельность, необходимую для обеспечения обслуживания в соответствии с согласованными уровнями. В основном они помогают ИТ-организации «управлять» производственной средой, обеспечивающей работу служб. Этот процесс тесно связан с процессами Управления инцидентами (включая Службу технической помощи) и Управления проблемами, которые обмениваются ценной информацией. Также этот процесс взаимодействует с процессами Управления изменениями и Управления конфигурацией.

Деятельность по реализации процесса

- Составление графика производства
- Контроль состояния ресурсов
- Управление очередями вывода и печати
- Управление резервным копированием
- Администрирование клиентов, серверов, сетей
- Администрирование пользователей
- Администрирование IP-адресов
- Администрирование баз данных
- Управление инфраструктурой передачи речи
- Поддержка безопасности среды ИТ-инфраструктуры
- Координация превентивного технического обслуживания
- Отслеживание данных о стоимости поставляемых услуг
- Отслеживание контрольных параметров обслуживания

Деятельность по контролю качества

- Утверждение и поддержание эксплуатационных стандартов
- Стимулирование эффективной эксплуатации
- Управление компьютерами
- Составление административных отчетов
- Непрерывное совершенствование процесса

Управление инцидентами

Процесс Управления инцидентами (Incident Management) носит реактивный характер. Его часто называют службой технической помощи. Он на-

правлен на быстрое восстановление обслуживания путем устранения неполадок, возникающих в инфраструктуре. Задача процесса Управления инцидентами (Incident Management) – свести к минимуму случаи прерывания обслуживания. Он играет роль повседневного интерфейса общения между клиентами и поставщиками услуг, что делает его жизненно необходимым для успешного управления удовлетворенностью потребителей. Процесс можно охарактеризовать как сочетание обработки обращений и эффективной поддержки первого, второго и третьего уровней. С ним тесно связаны процессы Управления изменениями и Управления конфигурацией.

Деятельность по реализации процесса

- Прием обращений
- Регистрация инцидента
- Классификация инцидентов
- Определение приоритетов
- Изоляция неполадок
- Эскалация инцидента (внутри процесса и/или на уровень администрации)
- Отслеживание истории инцидентов
- Удаление неполадок
- Уведомление клиентов
- Закрытие дела

Деятельность по контролю качества

- Разработка структуры службы помощи
- Создание системы контроля
- Составление административных отчетов
- Непрерывное совершенствование процесса

Управление проблемами

Процесс Управления проблемами (Problems Management) носит превентивный характер. Он направлен на снижение числа неполадок производственной среды и реализуется путем изучения источников их возникновения (на основе информации о прошлых инцидентах). Он также включает анализ тенденций и контроль известных ошибок с расчетом на устранение их источников в долгосрочной перспективе. Этот процесс тесно связан с процессом Управления инцидентами, так как он отчасти имеет дело с рассмотренными Службой помощи инцидентами и информирует другие процессы о потенциальных проблемах в инфраструктуре.

Деятельность по реализации процесса

- Анализ тенденций в возникновении проблем
- Регистрация проблем
- Выявление источника
- Отслеживание истории проблем
- Анализ известных ошибок

- Контроль известных ошибок
- Решение проблем
- Закрытие дел по проблемам/известным ошибкам

Деятельность по контролю качества

- Создание системы контроля проблем/известных ошибок
- Установка и поддержание контактов поддержки
- Создание превентивных процедур технического обслуживания
- Разработка методов анализа известных ошибок
- Создание интерфейсов поддержки поставщиков
- Составление административных отчетов
- Непрерывное совершенствование процесса

Гарантированное предоставление услуг

Управление изменениями

Процесс Управления изменениями (Change Management) регистрирует все значительные изменения в производственной среде, координирует порядок работ, связанных с изменениями, задает приоритет запросам на их внесение, дает полномочия на производственные изменения, составляет графики ресурсов и оценивает риск, связанный с изменениями, а также их влияние на ИТ-среду. Имея представление об этом процессе, легко понять, почему он связан со всеми остальными процессами модели. Во время своей работы каждый процесс неминуемо вносит какие-то перемены в ИТ-среду. Управление изменениями — один из процессов, который регулирует подобные изменения, ведет контроль и записи, повышая таким образом стабильность инфраструктуры.

Деятельность по реализации процесса

- Обработка запросов на изменения
- Оценка влияния
- Одобрение изменений
- Составление графиков и координация изменений
- Координация восстановления в случае неудачного прохождения изменений

Деятельность по контролю качества

- Создание процесса по приему запросов на внесение изменения
- Определение схем категорий и приоритетов изменений

- Создание процесса управления «проектами» изменений
- Создание комитета по совету о внесении изменений
- Проведение осмотра после внесения изменения (ретроспективного)
- Составление административных отчетов
- Непрерывное совершенствование процесса

Управление конфигурацией

Процесс Управления конфигурацией (Configuration Management) ИТ ведет централизованную регистрацию и осуществляет контроль над информацией об инфраструктуре, такой как атрибуты единицы конфигурации (CI — Configuration Item) (например, определение системного и сетевого оборудования, программного обеспечения, людей (сотрудников), документации, и т. п.), статус CI (например, на складе, в ремонте, в производстве и т. п.) и их взаимоотношения (типа: у пользователя X на столе ПК A; принтеры B, C, и D готовы к печати; вопрос попадает под раздел «SLA онлайн-шопинга 10.1» и т. п.)¹⁵. Обратите внимание, что на первый взгляд этот процесс легко перепутать со стандартным управлением ресурсами. Но это не так. Процесс Управления конфигурацией отличается от Управления корпоративными ресурсами тем, что он целиком направлен на ИТ-инфраструктуру и позволяет делать запросы о параметрах инфраструктуры, основываясь на отношениях. Любой другой ИТ-процесс, затрагивающий инфраструктуру, находится во взаимосвязи с этим процессом.

Деятельность по реализации процесса

- Управление CI
- Расчет контроля и статуса
- Отчеты о данных CMDB
- Подтверждение сохранности данных CMDB

Деятельность по контролю качества

- Загрузка исходных данных CMDB
- Создание системы управления конфигурацией
- Разработка контрольной политики CI
- Составление административных отчетов
- Непрерывное совершенствование процесса

С чего начать?

Опыт, приобретенный Hewlett-Packard при распространении своей модели, неоднократно показывал ее ценность для клиентов. Самым частым на первых презентациях был вопрос: «С чего начать?» В этом заключается одна из самых сильных

¹⁵ Данные конфигурации обычно хранятся в базе данных Configuration Management (CMDB).

сторон эталонной модели ITSM — у нее нет ни начала, ни конца. Другими словами, можно начинать ее эксплуатацию с любого аспекта, но большинство ИТ-организаций обычно выбирают самое слабое место в своей структуре. Ниже приведены три распространенных сценария, иллюстрирующих гибкость модели.

Сценарий 1.

**У меня нарушена работа
Службы помощи!**

Много неприятностей бизнесу может доставить плохая Служба технической помощи. Эта проблема может заявить о себе несколькими способами: могут поступать жалобы, что Служба технической помощи не отвечает; конечные пользователи могут снова и снова сталкиваться с одними и теми же неисправностями; возрастает список неполадок и т. д. Причиной этих проблем чаще всего является отсутствие процессов Управления инцидентами и Управления проблемами (т. е. под рукой нет замеренных показателей, отсутствуют процедуры решений, которые приходится изобретать заново) или же эти процессы перепутаны или считаются одним процессом, в то время как процесс Управления инцидентами должен носить реактивный характер, а Управления проблемами — превентивный. В эталонной модели эти процессы четко разделены.

Служба технической помощи придет к полному хаосу быстрее, чем ее сотрудники смогут распределить ответственность за неполадки, о которых сообщают потребители (плохая реакция на обращения) и произвести глубинный анализ причин их возникновения (работа превентивного характера, основанная на результатах исчерпывающего анализа тенденций и/или взаимосвязи неисправностей закрытых дел). Опыт показывает, что если перед сотрудниками Службы технической помощи стоит проблема выполнения задач реактивных и превентивных, они почти всегда отдадут предпочтение первым (задним умом все сильны). Когда персонал занят в основном быстрым «тушением пожаров», остается мало времени на упреждающий анализ тенденций или на поиск в базе данных сигналов о возможных неисправностях и установлении их причин.

В эталонной модели описана разница между процессами Управления инцидентами и Управления проблемами с дальнейшим подробным разбором в руководствах по процессам ITSM (основанных на эталонной модели ITSM), которые используются консалтинговой службой Hewlett-Packard Consulting.

Сценарий 2.

**Мои клиенты просят меня написать
соглашения SLA!**

Бизнес вынужден реагировать на запросы клиентов (фактор, необходимый для длительного успеха). В связи с этим, ИТ-организации ищут способы гарантирования качества и эффективности предоставляемых услуг (т. е. обеспечения определенных уровней обслуживания). Многие ИТ-организации быстро понимают, что они не готовы и/или не могут внести серьезный вклад в достижение качественного обслуживания без значительной работы. Почему?

Большинство ИТ-организаций определяет свое предназначение в мире бизнеса как «поставщика технологий», а не как «поставщика услуг». К несчастью, это мышление «внутри себя» не сможет оказать поддержку бизнесу в мире новых электронных требований. Предприятиям нужен выбор приобретаемых ими услуг, и они готовы платить за пакеты услуг, доступные их пониманию. Достижение этой цели требует своего рода сдвига парадигмы ИТ, так как даже простое составление списка ИТ-услуг на языке бизнеса не является обыденным делом (особенно когда это делается впервые).

К этому нужно добавить описанные выше требования к надежной инфраструктуре, технике и т. п., необходимые для предоставления качественных услуг, и тогда станет ясно, почему ИТ-менеджеры не могут взять на себя серьезных обязательств перед своими клиентами. Тем не менее, они все равно находятся «на крючке» и должны составлять договоры об уровне обслуживания (SLA) и давать гарантии. Эта задача не из легких.

Эталонная модель помогает ИТ-организациям понять, как ориентироваться и на клиентов, и на услуги. Она описывает отношения между Управлением уровнем обслуживания (процессом, результатом которого становится подписанный договор SLA) и другими процессами, определяет необходимость связанности бизнеса и процессов и предлагает полностью интегрированную концепцию общего качества обслуживания. Это процесс, как все остальные процессы эталонной модели, описан в подробностях в руководстве по процессам ITSM, используемых консалтинговой службой Hewlett-Packard Consulting.

Сценарий 3.

**Мне необходимо улучшить контроль
над производственной средой!**

Большинство ИТ-менеджеров попробуют вас заверить, что у них есть процесс Управления изменениями. Но опыт показывает, что не нужно много

времени на то, чтобы найти в их компаниях многочисленные примеры недавних производственных проблем, связанных с отсутствием графика изменений или с их плохим планированием.

То, что обычно понимается под утверждением «у нас налажен процесс Управление изменениями», является на самом деле организованной когда-то в прошлом (возможно, давнем) командой по разработке процесса Управления изменениями. Она могла даже разработать диаграммы потока процесса, описать процедуры и т. д. В большинстве случаев это НЕ гарантирует ни того, что сотрудники на самом деле следуют этому процессу, ни того, что процесс улучшается в соответствии с требованиями бизнеса. Другими словами – да, у них есть процесс Управления изменениями (где-то на бумаге), но на самом деле он нарушен. И нужно посмотреть правде в глаза – нарушенный процесс Управления изменениями не способствует развитию бизнеса точно так же, как и полное его отсутствие.

Иногда проблемы, связанные с процессом Управления изменениями, всплывают при анализе других процессов, например, Управлении инцидентами. Не является великим открытием тот факт, что если Служба технической помощи «горит», потому что не может справиться с количеством обращений, это означает, что процесс Управления изменениями или нарушен, или отсутствует вовсе. Всего несколько не внесенных в график изменений или ситуаций неправильного их выполнения могут обернуться высоким процентом поломок на стороне потребителя. Без основательного процесса Управления изменениями ИТ-среда не может быть стабилизирована, и ИТ-специалисты не смогут дать клиентам обязательств, касающихся уровня обслуживания.

В отличие от процесса Управления изменениями, большинство ИТ-менеджеров быстро осознают, что у них не действует процесс Управления конфигурацией. Но уяснив суть этого процесса (см. выше – Гарантированное предоставление услуг), они начинают понимать, что он принесет их предприятию большую пользу.

Предоставление Менеджеру по изменениям возможности простого определения отношений между единицами конфигурации, которым предстоит претерпеть значительные изменения, а значит, и помощь при анализе риска и вклада; предоставление Службе технической поддержки возможности оказания быстрой помощи обращающимся клиентам с использованием имеющихся ИТ-ресурсов (т. е. компьютеров, приложений, договора об уровне обслуживания и т. п.); предоставление ИТ-специалистам возможности немедленной оценки текущего состояния ИТ-ресурсов (т. е. на складе, в ремонте, в производстве, заказано и т. п.) – все это преимущества, появившиеся

благодаря внедрению процесса Управления конфигурацией.

Эталонная модель – ценнейшее средство, которое может быть использовано для привлечения внимания ИТ-организаций к процессам Управления изменениями и Управления конфигурацией, так как эти процессы играют в модели ключевые роли. Карты отношений внутри эталонной модели могут быть использованы для дальнейшего объяснения необходимости обмена информацией и интеграции, которая должна произойти между этими двумя процессами и всеми остальными процессами модели.

Выводы

Решение, какой ИТ-процесс ввести или улучшить в первую очередь, будет индивидуальным для каждой компании и, в определенной степени, менее важным, чем принятие решения о действиях по подготовке вашей ИТ-организации к поддержанию инициатив электронного бизнеса 21-го века.

Эталонная модель – ценное средство, которое будет полезно в ходе всего цикла развития обслуживания, и предоставит вашему бизнесу возможность поставки качественных услуг, способных выдержать конкуренцию в новом электронном мире.

Дорогие наши коллеги, авторы, читатели! Дорогие наши друзья!

Редакционная коллегия информационного бюллетеня «Jet Info» и компания «Инфосистемы Джет» от всей души поздравляет Вас с Новым 2002 годом!

Всего Вам доброго в Новом Году – огромного счастья, крепкого здоровья, больших творческих успехов, оптимизма, благополучия.

Прошедший год стал для нас юбилейным – вышел 100-ый номер бюллетеня «Jet Info»!

Бурный рост, развитие и стремительное распространение информационных технологий заставляют нас оперативно реагировать на происходящие изменения, постоянно быть в курсе последних событий. И это нам удается в основном благодаря вам, наши авторы – высококлассные специалисты и вам, читатели – наши основные критики и рецензенты.

Спасибо вам!

Напоминаем вам, что с 1999 года наш информационный бюллетень издается не только в бумажном, но и в электронном виде: <http://www.jetinfo.ru>

Продолжается подписка на 2002 год – подписной индекс по каталогу Роспечати – 32555.

В 2002 году готовятся к выходу следующие материалы:

- Материалы по защите информации, среди которых «Защита внешнего периметра корпоративной сети, выявление атак и порядок реагирования на них» и другие.
- Обзоры современных систем документооборота, систем управления современным предприятием, систем управления персоналом.
- Новые вопросы лицензирования и сертификации (материалы готовятся совместно с Гостехкомиссией и ФАПСИ).
- Обзоры ERP, PDM, SCM, SRM систем, а также проблемы интеграции этих систем.
- Статьи, посвященные сетевым и серверным технологиям, и другие.

Будем рады вновь встретиться с вами в Новом Году!

Ждем от Вас интересных предложений!

Звоните и пишите нам!

*Коллектив компании «Инфосистемы Джет»
Редакционная коллегия «Jet Info»*

Jet Info

ИНФОРМАЦИОННЫЙ БЮЛЛЕТЕНЬ

Издается с 1995 года

Главный редактор: Дмитриев В.Ю. (vlad@jet.msk.su)
Россия, 103006, Москва, Краснопролетарская, 6
тел. (095) 972 11 82, 972 13 32
факс (095) 972 07 91
email: JetInfo@jet.msk.su
<http://www.jetinfo.ru>



Издатель: компания Джет Инфо Паблишер

Подписной индекс по каталогу Роспечати

32555

Полное или частичное воспроизведение материалов, содержащихся в настоящем издании, допускается только по согласованию с издателем