

**Журнал "Открытые системы", #12, 2002 год // Издательство "Открытые системы" ([www.osp.ru](http://www.osp.ru))**

Постоянный адрес статьи: <http://www.osp.ru/os/2002/12/033.htm>

---

## ITIL на практике

*Сергей Довгань*

11.12.2002

**Тема «ИТ-департамент на службе бизнеса» становится сегодня одной из самых популярных. Компьютерное сообщество волнует роль информационной инфраструктуры организации в поддержке основных бизнес-процессов и методы предоставления ИТ-услуг остальным подразделениям. Бизнес хочет видеть реальную отдачу от компьютерной техники и прикладных систем, а для этого требуется инструмент оценки необходимых вложений и прогноза возврата инвестиций для всех элементов корпоративной информационной системы.**

Техническое обслуживание парка серверов, клиентских рабочих мест и приложений — сегодня уже далеко не единственная задача ИТ-департамента. Его все чаще считают сервисным подразделением, группируя все компоненты технической и прикладной инфраструктуры в услуги для того или иного бизнес-процесса. Этому есть вполне убедительное экономическое обоснование: бизнес не станет «просто так» тратить на красивые технологии — он хочет видеть материальную отдачу от них, выраженную в повышении эффективности основных бизнес-процессов, в приобретении новых клиентов, в росте производительности текущих операций. Это достижимо, если установить с поставщиком ИТ-инфраструктуры в организации отношения партнерства, позволяющие оценить необходимые вложения и спрогнозировать возврат инвестиций для всех элементов корпоративной информационной системы.

Но для этого сам поставщик (ИТ-департамент) должен осознать свою новую роль в компании и по-новому организовать управление внутренними процессами. На страницах «Открытых систем» уже неоднократно обсуждались вопросы теории и практики управления ИТ-услугами (IT Service Management, ITSM) [1, 2]. Внедрение принципов ITSM ведется в ряде отечественных организаций. Обратимся к опыту Сервисного центра компании «Инфосистемы Джет».

## Портрет СЦ

Официально свою историю СЦ «Джет» ведет с 1995 года. С точки зрения сегодняшних представлений об ИТ-услугах работа Центра на ранних этапах сводилась к элементарным операциям: предпродажная подготовка оборудования, проверка работоспособности систем, типовые инсталляции, замена неисправных элементов с выездом на площадку заказчика и т.д. Сегодня спектр услуг значительно расширился, как расширился и список поставщиков компании «Инфосистемы Джет».

Однако основные перемены в работе Центра относятся не столько к номенклатуре, сколько к содержанию и качеству услуг. Центр перешел от обслуживания отдельных систем к обслуживанию решений. Отсюда и комплексные задачи: востребованность задач сопряжения оборудования от разных поставщиков, выявление источников неисправностей в случае так называемых «наведенных» проблем, когда по отдельности разнородные системы работают, а вместе нет. Обслуживание заказчиков переходит на уровень технического консалтинга, требующего от специалистов квалификации, которая позволяет находить решение не до конца формализованных задач и применять индивидуальные методики поиска проблем в конкретных ситуациях.

В этих условиях основной задачей становится не просто правильная реакция на аварийные ситуации, а минимизация возникновения неисправностей, способствующая повышению надежности ИТ-инфраструктуры. Для этого планируется комплекс действий, которые позволяют вовремя выявить негативные тенденции и предотвратить аварийную ситуацию как таковую. При этом используются системные средства мониторинга, но многое зависит и от частоты профилактических визитов специалистов СЦ. Если обслуживаемая система достаточно компактна, а бизнес-процессы, ее

использующие, не настолько динамичны, чтобы претерпеть существенные изменения за несколько месяцев, то достаточно проводить такие посещения раз в квартал. Но есть клиенты, с которыми надо работать в режиме ежедневного мониторинга, фактически разделяя функции с системным администратором. В этом случае сервисное обслуживание трансформируется в аутсорсинг системного администрирования.

Сегодня подходы к реализации сервиса смещаются в сторону высокоинтеллектуальных предложений проектного характера, оставляя традиционным гарантийным услугам место обязательного, но незначительного по объему компонента. К тому же, клиенты накапливают собственный опыт по разрешению типовых аварийных ситуаций, а от внешних сервисных специалистов ждут ответов на более комплексные вопросы: как оптимизировать работу сложной системы; каким должен быть подход к организации службы эксплуатации; какой должна стать ИТ-инфраструктура через год с учетом динамики бизнес-процессов.

Все это влечет более высокие требования к организации работ ЦС. Первоначально деятельность Центра была слабо формализована; группа технических специалистов без определенного регламента принимала заявки напрямую от заказчиков и выполняла необходимые работы. По мере того как запросы клиентов усложнялись, а число заказчиков увеличивалось, пришло понимание, что качественное обслуживание невозможно без опоры на некую формализованную логику работы — на определенные правила, регламенты, автоматизацию процессов приема и обработки заявок, систему отслеживания запросов и т.д. Свои требования к структуре деятельности ЦС предъявляют и компании-поставщики. В результате, в Центре была разработана технология обслуживания заказчиков, а когда компания начала сотрудничать с Hewlett-Packard, появилась возможность познакомиться с типовой моделью управления ИТ-услугами. По своей внутренней логике созданная в ЦС структура процессов оказалась очень близка тому, как описывает организацию деятельности ИТ-службы модель HP ITSM [3].

## Сервисный центр сквозь призму ITSM

Модель HP ITSM построена на основе признанных стандартов управления ИТ-услугами, описанными в библиотеке ITIL. Совпадение принципов, которым следовали мы, еще не зная об ITIL, и принципов организации ИТ-службы, описанным в ITIL, не случайно. Просто оно лишний раз доказывает справедливость характеристики, которую можно встретить в многочисленных посвященных ITIL публикациях: это не изобретение на кончике пера, а абстрагированное от конкретных систем изложение лучшего практического опыта ИТ-департаментов множества европейских компаний. Это концептуальное описание того, как должна быть устроена ИТ-служба, чтобы она была эффективной, разумно затратной и вносящей свою лепту в прибыль компании.

Построенная на базе ITIL, модель HP ITSM переводит эту концепцию в конкретную схему процессов ИТ-службы и задает взаимосвязи между ними. В ЦС «Джет» не проводилось целенаправленного внедрения принципов ITIL, и потому формально говорить о том, что сервисный центр работает в соответствии с моделью HP ITSM, нельзя. Да и не обязательно однозначно вписывать всю работу ЦС в рамки конкретной модели ITSM, однако весьма полезно соотносить свою деятельность со структурой процессов, определенной в этой модели, поскольку, аккумулируя международный опыт организации и автоматизации службы эксплуатации ИТ, она является хорошим эталоном для сравнения и поиска путей к совершенствованию. Обратимся к разработанной HP модели управления ИТ-услугами (*рис. 1*) и посмотрим, как реализованы описанные в ней процессы в ЦС «Джет».

### Предмет ИТ-услуги

Типовые услуги ЦС можно разделить на две основные группы. Во-первых, это услуги по предпродажной подготовке и установке оборудования и программного обеспечения, во-вторых — послепродажное сопровождение. Предметом услуг второй группы является восстановление работоспособности серверов, сети, прикладного комплекса. В договоре определяется какая часть ИТ-инфраструктуры будет восстанавливаться, каков режим восстановления (путем замены неисправного компонента, за заданное время и т.д.), режим сопровождения (специалисты ЦС должны быть доступны для заказчика круглосуточно или только в рабочие часы), частота профилактических работ и другие параметры обслуживания.

Здесь важно подчеркнуть разницу между предметом услуги, которую предоставляют ИТ-департаменты

другим подразделениям своей компании, и предметом услуги внешнего сервисного центра. ИТ-служба организации обеспечивает весь комплекс работ по сопровождению оборудования и программных комплексов, используемых в функциональных подразделениях компании. Корпоративная электронная почта, файловая служба, поддержка SAP R/3, обеспечение работоспособности автоматизированной банковской системы — все это примеры услуг внутреннего ИТ-департамента. В своей работе ИТ-служба компании сталкивается с различными проблемными ситуациями, часть которых не может разрешить собственными силами. В таких случаях привлекается сторонняя организация. Таким образом, основным предметом услуги СЦ, если мы не говорим об аутсорсинге, является восстановление работоспособности информационных систем внешнего заказчика. Какими средствами, в какие сроки и на каких условиях это будет сделано — вот предмет договора сервисного центра со своими клиентами.

### **Соотнесение бизнеса и ИТ**

В соответствии с моделью ITSM первая группа процессов в ИТ-службе обеспечивает координацию задач основного бизнеса компании и деятельности ИТ-департамента. В этот блок входят такие процессы, как бизнес-прогнозирование, управление клиентами и разработка ИТ-стратегии.

Для СЦ «Джет» взаимодействие с бизнесом означает анализ потребности рынка в услугах сервисного центра. Исследование рынка, нужд реальных и потенциальных заказчиков позволяет спрогнозировать, какие перед центром встанут задачи, и в соответствии с этим наметить стратегию и ближайшие планы развития, определив, в частности, объем и режим обслуживания систем определенных поставщиков, число и квалификацию сотрудников, вложения в обучение специалистов, в подготовку новых стендов, в рекламу сервисных предложений и т.д.; исходя из этих планов формируется бюджет центра. Характерный пример изменения требований к сервисному центру последнего времени: заказчикам очень часто нужны услуги комплексного характера, когда необходимо найти выход из проблемной ситуации, возникшей при эксплуатации систем разных поставщиков, скажем, Sun Microsystems и Oracle (обычно поставщики обеспечивают поддержку только собственных продуктов).

Для того чтобы определить, какие услуги наиболее востребованы в данный момент, анализировать, в какую сторону могут измениться приоритеты клиентов, необходимо постоянно держать руку на пульсе заказчика. В СЦ существует определенный механизм прямых контактов с заказчиком на разных уровнях, который вступает в действие с момента заключения контракта. Самый первый уровень — отчеты наших сотрудников. В акте о выполненных работах есть разделы, где заказчик может оценить их качество и выразить свои замечания и пожелания. С определенной периодичностью проводятся анкетирование и встречи с представителями заказчика, в которых более детально выясняются претензии и пожелания. Еще один способ общения с заказчиками и коллегами по бизнесу — участие в выставках, семинарах и конференциях.

### **Проектирование услуг и управление ими**

Поняв, что нужно бизнесу клиента, ИТ-служба переходит к планированию услуг. На стадии планирования конкретизируются параметры обслуживания, которые контролируются процессами управления качеством, доступностью, производительностью и стоимостью услуги. Так обстоит дело в типовой модели ITSM. В СЦ «Джет» процесс планирования — это формирование портфеля типовых услуг, на базе которых происходит согласование между заказчиком и СЦ предмета конкретной услуги и условия ее предоставления. Как правило, согласование — это итеративный процесс, на каждом шаге которого идет обсуждение таких параметров услуги, как качество, доступность, стоимость.

Качество услуги определяется, прежде всего, временными параметрами обслуживания: режим поддержки (в ограниченное время, круглосуточно), время реакции специалистов, время выезда на площадку заказчика, время разрешения проблемы. Мы, в частности, стараемся брать на себя более жесткие обязательства по времени устранения сбоев, чем сервисные структуры поставщиков, обеспечивая гарантированное время решения проблемы с момента локализации неисправности. На качество услуги влияют и такие факторы, как частота планово-профилактических визитов, число выделенных специалистов, работающих с данным заказчиком и др. Перечисленные параметры относятся не только к системе в целом, но и к отдельным ее элементам, при этом допускаются разные уровни обслуживания для разных компонентов общей информационной инфраструктуры заказчика. Если в контракте оговариваются более жесткие требования к времени восстановления критичных для бизнеса систем и менее напряженный режим обслуживания остальных компонентов, заказчик получает возможность оптимизировать расходы. Набор параметров, характеризующих качество обслуживания,

можно связать с каждой единицей оборудования и программного комплекса, исходя из бизнес-задачи, для которой используются это оборудование или программа.

Доступность услуги в сервисном центре определяется возможностью обратиться к специалистам СЦ за время, оговоренное в контракте. Для этого сервисный центр обеспечивает все средства коммуникаций, которые позволят клиенту так или иначе получить консультацию: несколько телефонных номеров, электронная почта, факс. Кроме того, являясь сертифицированным партнером ряда компаний по сервису, СЦ «Джет» предоставляет услуги по поддержке и сопровождению их продуктов фактически от их имени. Поэтому он обязан удовлетворять жестким требованиям, предъявляемым к времени реакции на различные проблемные ситуации (ответ на обращение не позже второго звонка, реакция на заявку сервисного инженера в течение двух часов, если первый контакт клиента был с диспетчером, и т.д.).

Под производительностью услуги в СЦ «Джет» понимают производительность восстановления неисправных систем. Этот параметр обычно не фигурирует в контракте, но рассчитывается в приложении к нему, исходя из того, какой уровень сервиса оговорен в контракте и какими ресурсами располагает СЦ для ее предоставления. Скажем, производительность обслуживания одного сервера будет отличаться от производительности услуги по поддержке вычислительной инфраструктуры из десятков или сотен машин. Если при этом оборудование и прикладные системы являются распределенными и для физического доступа к ним потребуются командировки, то речь будет идти о следующем уровне производительности. В процессе разработки стратегии сервисного центра оценивается: сколько понадобится инженеров, проектировщиков, продвиженцев услуг. Аналогичные оценки по ресурсам производятся уже в рамках конкретного договора, и на их основе определяется производительность услуги.

Процесс управления затратами в сервисном центре определяет, во что выльется предоставление услуги заказчику в денежном выражении. Проводятся расчеты, с какой частотой оборудование конкретного производителя может выходить из строя, сколько инженеров надо зарезервировать на восстановление той или иной техники и программ, нужен ли собственный склад для восстановления этих систем. Эти расчеты учитываются в контракте и позволяют определить стоимость услуги.

Итеративный процесс обсуждения параметров услуги позволяет найти компромисс между заказчиком и сервисным центром, хотя подчас характеристики сервиса невозможно менять в желаемую сторону без ущерба для другого ключевого параметра. Например, не удастся увеличить доступность услуги, одновременно снизив затраты на него. Итогом планирования услуги становится сервисный договор — по существу, соглашение об уровне обслуживания (*service level agreement, SLA*).

## **Разработка и развертывание услуг**

Следующая группа процессов в модели ITSM — разработка услуг. После заключения договора, в котором подробно описываются все спецификации услуги, наступает этап разработки, на котором определяются ресурсы, необходимые для реализации заданных спецификаций. Под ресурсами сервисного центра понимаются специалисты, рабочие места, ремонтный фонд, материалы и оборудование, автотранспорт, процедуры исполнения услуги.

Процесс разработки услуги проще проиллюстрировать на примере. Предположим, в контракте оговорено восстановление маршрутизатора в течение 8 часов, при этом у заказчика имеется сто маршрутизаторов пяти типов, распределенных по ста площадкам в Москве, а у поставщика этой техники склада в городе нет. В процессе разработки услуги принимается решение об организации собственного склада. На основании анализа контрактных данных определяется, должны ли быть на складе маршрутизаторы всех типов или достаточно иметь большой резерв оборудования определенного вида. Далее, известно, какое количество инженеров необходимо для проведения работ. Оценив вероятность выхода оборудования из строя с учетом времени на восстановление, а также планируемую загрузку специалистов СЦ, приходим к выводу, что для реализации данной услуги нужен еще один сотрудник. В ходе разработки услуги принимается решение о найме нового специалиста или дополнительном обучении уже работающего сотрудника, у которого текущая нагрузка не очень велика. Анализ расположения площадок заказчика позволяет выделить необходимый автотранспорт, чтобы гарантировать заданное в контракте время прибытия специалиста. На стадии разработки решаются и многочисленные организационные вопросы, например, доступ сотрудников СЦ на территорию заказчика.

По завершении разработки услуги сервисный центр имеет в наличии все условия, чтобы предоставить эту услугу заказчику.

## Эксплуатация

Эксплуатация услуг по модели ITSM подразумевает разрешение и предупреждение проблемных ситуаций в ИТ-инфраструктуре и управление оперативной деятельностью ИТ-службы. Один из ключевых процессов, с которого часто начинают внедрение ITSM, — это процесс управления инцидентами. Способом организации процесса управления инцидентами является Help Desk — служба приема и обработки заявок пользователей о неисправностях и сбоях компонентов информационной инфраструктуры компании. Help Desk — важнейшая составляющая оперативной деятельности ЦС «Джет», однако эта служба здесь, если соотносить ее со структурой ITSM, занимает иное место, чем аналогичная служба в ИТ-департаменте заказчика сервисного центра. Если у последнего Help Desk — это инструмент в процессе управления инцидентами, то у сервисного центра работа с внештатными ситуациями заказчика — предмет основной деятельности. Поэтому, Help Desk в ЦС ориентирован, в первую очередь, на оперативную работу. Это, скорее, некое промежуточное звено, которое позволяет связывать между собой разные процессы. Реализуемые службой приема заявок функции диспетчеризации и фильтрации запросов, интеграции работы специалистов, мониторинга регламентов разных направлений деятельности ЦС используется в различных процессах ITSM, в том числе в управлении инцидентами, управлении операциями, управлении конфигурацией. Сам по себе инцидент для сервисного центра — это невозможность предоставить сервис заказчику, обработать его заявку об аварии и выполнить в срок все необходимые действия по восстановлению. Примеры инцидентов в ЦС: заболел специалист, вышло из строя необходимое для восстановления оборудование, по какой-то причине не удается добраться до площадки заказчика.

Служба Help Desk является первой линией контакта ЦС с заказчиком. Если запросы будут теряться, неправильно интерпретироваться, не передаваться на исполнение в заданный срок, сервисный центр лишится возможности выполнить свои обязательства перед заказчиком, оговоренные в контракте на обслуживание. Возможны различные подходы к организации службы Help Desk. Один из них — жестко формализовать работу диспетчера и посадить на это место специалиста низкой квалификации, который будет только принимать и регистрировать запросы. Help Desk в ЦС «Джет» организован иначе. Поскольку головная компания работает не на массовом рынке, а с ограниченным числом крупных заказчиков, службе приема заявок не приходится функционировать в режиме обработки десятков звонков в минуту, и появляется возможность проводить первичную обработку заявки по ходу ее приема. Help Desk Сервисного центра — интеллектуальная служба, специалисты которой способны так построить диалог с заказчиком, чтобы понять суть проблемы, задать нужные вопросы, оценить возможность ошибки заказчика при анализе произошедшей аварии и вовремя подключить компетентного сотрудника.

Help Desk оказывается важен не только как ключевой элемент в предоставлении услуг заказчикам на том уровне, который оговорен контрактом, но и как средство совместной работы специалистов и инструмент контроля качества сервиса руководством. Существующая система автоматизации Help Desk в сервисном центре обеспечивает связь между диспетчерами и инженерами. Помимо этого, инженерному персоналу сервисного центра нужны справочники, в которых аккумулируется и структурируется разнообразная информация по клиентам, по установленному оборудованию, по обязательствам перед заказчиками. Анализ таких данных позволит выявлять закономерности в обращениях и быстрее принимать оптимальное решение, как реагировать на заявку.

На информации, поступающей из системы Help Desk, основан мониторинг текущей деятельности сервисного центра со стороны его руководителей (т.е. процесс управления операциями в терминологии ITSM). Система делает доступной в оперативном режиме все необходимые данные о том, какие задачи открыты, какие выполнены на сегодняшний день, сколько времени живет запрос, насколько загружены специалисты ЦС. Владение этими параметрами в совокупности с исходной информацией по контракту, уровню поддержки, составу поддерживаемого оборудования позволяет анализировать качество исполнения обязательств. Вернувшись к спецификации контракта, можно уточнить уровень поддержки на конкретную единицу оборудования и выяснить, насколько штатно проходит процесс обслуживания (в какие сроки была выяснена причина сбоев, когда у заказчика появился специалист, насколько быстро произвели замену оборудования и т. д.).

В нашей службе Help Desk реализована идентификация и классификация запросов, разработана

система приема и регистрации заявок, позволяющая отслеживать ход работ по заявке, выделена позиция диспетчера, который аккумулирует на себе все запросы и выполняет первичное распределение задач. Автоматизация службы базируется на системе собственной разработки. Однако существующий уровень этого решения не соответствует динамике изменений в структуре работ сервисного центра и не отвечает возросшим требованиям по объему информации, которую она должна предоставлять инженерному персоналу и руководителям СЦ. Выбор новой платформы определится способностью продукта автоматизировать большую часть операций Help Desk, включая диспетчеризацию работ, контроль выполнения типовых операций, ведение данных по оборудованию у клиента и данных по контракту и т.д.

### **Гарантированное предоставление услуг**

Центральными для концептуальной схемы ITSM являются процессы управления изменениями и управления конфигурациями. С ними так или иначе взаимодействуют все остальные процессы модели и именно они обеспечивают необходимую стабильность ИТ-среды. Для сервисного центра управление конфигурациями — это поддержка в актуальном состоянии данных о том, какие ресурсы стоят за той или иной услугой, а процесс управления изменениями отслеживает изменения этих ресурсов, а также ресурсов заказчика, которые обслуживаются. Например, если услуга подразумевает трансфер к клиенту на самолете, то процесс управления изменениями должен учитывать возможность изменений в расписании авиалиний.

### **Некоторые выводы**

Как уже отмечалось, ни один из процессов, описанных в модели ITSM, не внедрялся целенаправленно в СЦ «Джет». Модель, в которой хорошо структурирована информация о том, как должна работать эффективная ИТ-служба, была взята как образец для сравнения и эталон для перспективного развития. Мы показали, что в СЦ «Джет» в той или иной степени реализованы большинство процессов модели ITSM. Основной особенностью этой реализации является то, что услуги, которые предоставляет СЦ, принципиально отличаются от услуг внутренних ИТ-служб. Предметом сервиса здесь является прежде всего устранение чужих проблемных ситуаций, поэтому ключевыми для сервисного центра являются те процессы ITSM, которые подразумевают взаимодействие с клиентами. Это прежде всего Help Desk, а также управление операциями, которое дает четкое представление о том, что именно у заказчика обслуживается, и процессы, определяющие основные параметры — управление уровнем (качеством) обслуживания, доступностью, производительностью и затратами.

Комплексная работа по формализации деятельности сервисного центра, проведенная в 1996 году, заложила основы текущего состояния дел. Помимо внутренних регламентов, работу СЦ определяют требования поставщиков, которые периодически проводят аудиты своих партнеров. Однако многие процедуры оказываются уже не вполне соответствующими реалиям сегодняшнего дня, и потому в сервисном центре был инициирован проект по оптимизации внутренней структуры.

Формализация процессов внутри сервисного центра, выработка правил и регламентов, т. е., по сути, выработка корпоративных стандартов на исполнение сервиса является основной гарантией качества предоставляемых услуг. В отсутствие таких стандартов, когда обслуживание клиента базируется на том, что по этому поводу думает конкретный специалист, говорить о качестве трудно, поскольку не определены параметры качественной услуги. Такая практика допускалась в начале становления сервисного центра, когда заказчиков было немного, и работа сервисных специалистов не отличалась большим разнообразием. Однако, начиная с некоторых объемов деятельности и достижения определенного уровня ответственности перед заказчиками, обслуживание должно базироваться на технологии. Сформулировав категории качества, сервисный центр определяет те уровни обслуживания, которые приемлемы для клиента и отвечают его потребностям. И уже затем выделяет под них необходимые ресурсы, включая ремонтный фонд, процедуры взаимодействия с сервисными службами поставщиков, решение вопросов обеспечения нужного числа специалистов той или иной квалификации и т.д. Но отправной точкой является структуризация внутренних процессов, определение «правил игры». Без этого деятельность сервисного центра превратится в хаос.

Стремление избежать этого хаоса привело нас к организации деятельности, поразительно близкой той, что описана в модели ITSM. Это вполне естественно: данная модель основана на здравом смысле и лучшем опыте построения ИТ-служб. Теперь сервисный центр рассматривает эту модель как идеальную картину мира, к которой можно стремиться, но не стоит возводить в абсолют. Для СЦ «Джет» модель

ITSM — инструмент для упорядочивания собственной деятельности. Достигнув определенного уровня в формализации и структуризации процессов, специалисты сервисного центра используют модель ITSM для анализа: какие компоненты управления услугами реализованы, какие требуют доработки, а какие особого внимания.

Модель ITSM универсальна — нет препятствий к тому, чтобы применять ее в организациях разных масштабов и разных форм собственности. Начинать внедрение ITSM можно с процессов любого «квадрата» модели, в зависимости от потребностей конкретной ИТ-службы. В условиях постоянного развития СЦ особое значение получают процессы координации с бизнесом — они позволяют постоянно контролировать соответствие предоставляемых услуг требованиям времени. Нами выработана структура, которая определяет правила работы и уровень ответственности перед заказчиком. Но содержание работы и критерии качества обслуживания в СЦ будут постоянно меняться вслед за изменениями в желаниях заказчиков, ростом собственных возможностей, появлением новых информационных технологий и подходов к обеспечению обслуживания. Четкий функциональный каркас, который уже соответствует принципам ITSM, будет совершенствоваться в рамках этой модели и станет для сервисного центра залогом успеха дальнейшего развития.

*Сергей Довгань ([dovgan@jet.msk.su](mailto:dovgan@jet.msk.su)) — руководитель группы управления информационными системами компании «Инфосистемы Джет» (Москва).*

## Литература

1. Н. Дубова, *ITSM - новая идеология управления ИТ. // Открытые системы, 2000, № 10*
2. З. Алехин, *ITIL - основа концепции управления ИТ-службами. // Открытые системы, 2001, № 3*
3. Эталонная модель ИР по управлению информационными услугами. // Jet Info, 2001, № 12

---

## Сервисный центр «Джет»

Сервисный центр компании «Инфосистемы Джет» образован в 1995 году. Его задача — обеспечение непрерывного функционирования ключевых информационных систем заказчиков. Областью компетенции Центра являются корпоративные Unix-системы, системы хранения данных, локальные и распределенные сети, промышленные СУБД, решения в области информационной безопасности, а также решения по управлению информационными системами. Среди услуг Центра на текущий момент наиболее востребованы установка систем, восстановление работоспособности системы в режиме 24x7, профилактическое обслуживание, плановые модификации, проведение практических тренингов, сервисная интеграция, удаленный мониторинг и администрирование систем заказчика.

Основными заказчиками Центра являются компании телекоммуникационной и банковской отраслей, промышленности и ТЭК, а также государственные и муниципальные организации. На обслуживании находятся 200 крупных организаций, 300 корпоративных Unix-серверов, 600 рабочих станций, 30 кластерных комплексов. Ежегодно обрабатывается свыше 2 тыс. запросов на обслуживание.

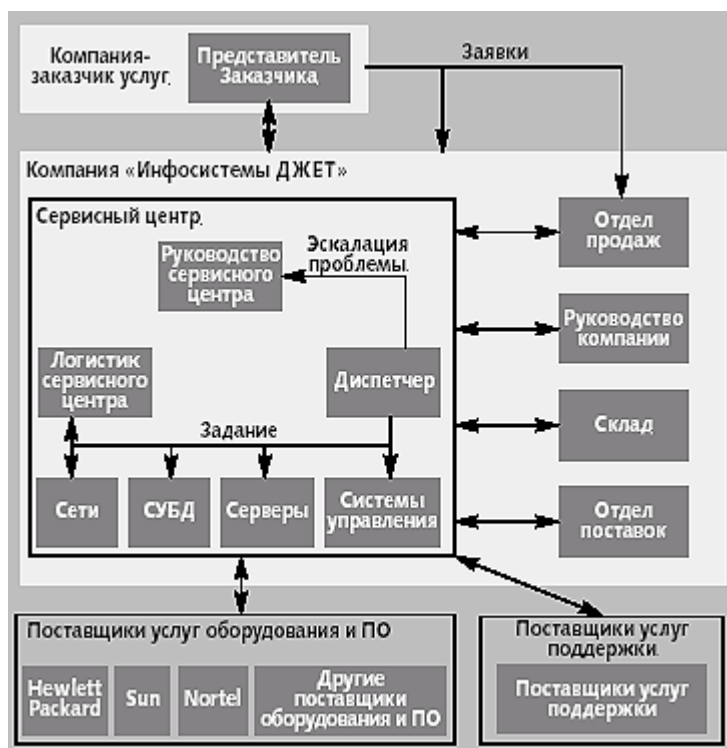


Рис. Схема взаимодействий Сервисного центра

## ITIL и ITSM

Библиотека ITIL (Information Technology Infrastructure Library) обобщает лучший международный опыт в области организации и управления информационными технологиями. ITIL проповедует процессный подход к организации работы ИТ-департаментов, на котором базируется концепция управления ИТ-услугами (IT Service Management, ITSM). В соответствии с принципами ITSM департамент ИТ трансформируется в сервисную организацию, предоставляющую бизнес-подразделениям компании необходимые информационные услуги гарантированного качества.

ITIL — это серия из нескольких десятков книг, в которых структурированы и детально описаны процессы ИТ-службы. Эта информация была собрана и систематизирована в середине 80-х годов комитетом ССТА (Central Communications and Telecom Agency) при правительстве Великобритании. В настоящее время идеи ITIL получили столь широкое распространение в Европе и в мире, что их можно признать фактическим стандартом в организации работы ИТ-служб.

Библиотека ITIL развивается, пополняясь новой информацией. Публикации ITIL сгруппированы в несколько тематических томов, охватывающих различные аспекты функционирования ИТ-департамента как сервисной организации. Основы управления ИТ-услугами изложены в книгах *Service Support* («Поддержка ИТ-услуг») и *Service Delivery* («Предоставление ИТ-услуг»). Последними по времени выхода в свет являются тома *The Business Perspective* («Бизнес-перспективы ИТ») и *ICT Infrastructure Management* («Управление информационной и телекоммуникационной инфраструктурой»). В ITIL входят также тома по таким дисциплинам, как *Planning to Implement Service Management* («Планирование внедрения управления услугами»), *Application Management* («Управление приложениями») и *Security Management* («Управление безопасностью»).

Распространению идей ITIL и ITSM способствуют не только публикации, но и программы обучения и сертификации по ITIL и работа форума по проблемам ITSM ([www.itsmf.com](http://www.itsmf.com)). Подробную информацию о библиотеке ITIL и связанной с ней деятельности можно найти на сайте [www.itil.co.uk](http://www.itil.co.uk).

## Модели зрелости организаций

Успех внедрения принципов ITSM в значительной степени зависит от того, насколько организация готова к масштабной реорганизации бизнес-процессов своего ИТ-департамента. Критерием оценки такой готовности может послужить так называемая «модель зрелости», разработанная в конце 80-х годов в Институте инженерии программного обеспечения (SEI, [www.sei.cmu.edu](http://www.sei.cmu.edu)) по заказу Министерства обороны США. Данная концепция уровней зрелости предназначалась для проектов, связанных с разработкой программного обеспечения, однако в дальнейшем ее стали применять и для оценки зрелости процессов управления организацией. SEI выделяет пять уровней зрелости.

- п **Уровень 1.** Начальный. На этом уровне в компании отсутствуют четкие и согласованные метрики качества и методы оценки того, что является важным, а что нет. Качество услуг и затраты на их предоставление невозможно прогнозировать; отсутствуют формализованные планы и стратегия развития. Руководство плохо представляет себе реальное положение дел в организации.
- п **Уровень 2.** Повторяемый. Руководство осознает необходимость ответственности за управление процессами и рост кадров и делает шаг к созданию базы для дальнейшего улучшения методов и принципов работы.
- п **Уровень 3.** Определенный. Предпринимаются усилия по выработке единого подхода к организации ресурсов, практик, подразделений, процессов, направленного на решение общих задач и достижение требуемых результатов.
- п **Уровень 4.** Управляемый. Данный уровень зрелости предполагает ответственность подразделений за управление процессами и методами работы и использование собственного опыта для дальнейшего повышения эффективности.
- п **Уровень 5.** Оптимизируемый. Организация стремится к постоянному усовершенствованию своих возможностей путем анализа достигнутых результатов на соответствие целям и задачам бизнеса. Новые передовые практики и технологии внедряются в тесном взаимодействии всех подразделений, сотрудников и руководства.

Каждый уровень зрелости является фундаментом для достижения следующей ступени. В контексте задач по реорганизации деятельности ИТ-департамента, стремящегося стать поставщиком услуг для основного бизнеса, с ростом уровня зрелости достигаются новые результаты на пути к созданию сервисной организации, предоставляющей услуги высокого качества и гарантированной себестоимости.

---

**Журнал "Открытые системы", #12, 2002 год // Издательство "Открытые системы" ([www.osp.ru](http://www.osp.ru))**

Постоянный адрес статьи: <http://www.osp.ru/os/2002/12/033.htm>