

ОЦЕНКА УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ ПРОЦЕССОВ ITSM

Прокофьев Андрей Павлович

Студент, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Г. Санкт-Петербург

На сегодняшний день из-за большого количества изменений внешней среды и усиления конкуренции, современным ИТ-организациям нужно обеспечивать соответствие ИТ-услуг бизнес-потребностям и активно поддерживать бизнес-процессы. Внутренние процессы управления ИТ-услугами должны постоянно совершенствоваться. Чтобы понять, развивается ли предоставление ИТ-услуг в правильном направлении, необходимо провести оценку ИТ-процесса на зрелость. В этой статье представляется обзор оценки уровня зрелости ITSM процессов.

В наши дни ИТ-организации имеют высокий спрос на предоставление ИТ-услуг с добавленной стоимостью. ИТ-услуги постоянно должны становиться лучше, быстрее и дешевле. Важно иметь хорошо работающие процессы управления ИТ-услугами, чтобы получить конкурентное преимущество.

ITSM — это область знаний об управлении деятельностью по оказанию ИТ-услуг, которая стремится улучшить согласованность усилий в области информационных технологий с потребностями бизнеса и управлять эффективным предоставлением ИТ-услуг с гарантированным качеством.

ITIL — это наиболее широко используемая библиотека «передового опыта» для внедрения ITSM и для управления услугами и процессами в области информационных технологий.

Основной целью внедрения ITIL является надежное, быстрое и недорогое предоставление услуг с добавленной стоимостью. Тем не менее, ITIL — это обширная библиотека, охватывающая большое количество процессов, она сложна для реализации, и нередки случаи, когда реализации терпят неудачу, или они существенно задерживаются, поэтому организации в конечном итоге внедряют ITIL намного позже ожидаемого времени внедрения. Большинство

организаций недооценивают время, усилия и риски, не говоря уже о стоимости внедрения ИТІІ.

Чтобы избежать проблем с внедрением ИТІІ, перед началом внедрения организации необходимо понять текущее состояние процессов и понять какое должно быть их будущее состояние. Разрыв между текущим и будущим состоянием станет основой для плана внедрения ИТІІ. Важно подчеркнуть, что необходимо определить текущее состояние и желаемого до начала каких-либо инициатив по улучшению.

Чтобы определить текущее состояние и начать реализацию ИТІІ, установив базовый уровень «as-is», доступны несколько различных методов или комбинация методов. Одним из наиболее часто используемых методов является оценка зрелости, которая будет определять уровень зрелости организации и ее ИТ-процессов по сравнению с эталонным набором лучших практик. Зрелость процесса — это степень, в которой конкретный процесс удовлетворяет требованиям определенности, управляемости, измеримости, контролируемости и результативности. Для успешного внедрения ИТІІ организация должна использовать модель зрелости. Модель зрелости определяет разные уровни зрелости, и чем выше уровень зрелости, тем лучше процесс или организация работает. Определяя зрелость ИТ-процесса по сравнению с лучшими практиками, такими как ИТІІ, зрелость показывает, сколько практик ИТІІ следует внедрить и с чего начать. Таким образом, оценка зрелости организации и ее процессов имеет решающее значение для внедрения ИТІІ.

Оценки зрелости используются для понимания фактического состояния ИТ в организации и имеет решающее значение для получения правильных приоритетов улучшения. Данный метод предназначен для измерения степени, в которой организация использует своих людей, процессы, технологии, продукты и управление. Оценки показывают возможности для улучшения, определения требуемых стандартов, процессов и процедур. Оценка также выделяет необходимые инструменты, методы и технологии.

Большинство моделей зрелости определяют эволюционные уровни, которые проходит процесс, чтобы стать более зрелыми. На каждом уровне зрелости эффективность процесса возрастает. Чем более зрелым становится процесс, тем больше можно гарантировать, что он приносит пользу бизнесу и является более эффективными, действенными и экономичными.

Одним из способов оценки зрелости является проведение собеседований. Однако это длительный и дорогостоящий метод, поэтому для организаций может быть более привлекательным проведение анкетирования, когда сотрудники отвечают на ряд вопросов в числовой шкале. Идея состоит в том, что легче убедить топ-менеджмент, когда большое количество людей имеет право голоса.

Существует большое количество доступных моделей оценки зрелости. Люди, процессы и технологии являются общими измерениями для многих из них, и поэтому эти три измерения были выбраны для достижения более высокого уровня измерения зрелости. Данные измерения в основном преследуют следующие цели:

- **Люди.** Подходящий персонал для правильной работы нанят. Они прошли соответствующую подготовку и сертифицированы по отраслевым стандартам. Владельцы процессов должны нести ответственность за процессы.
- **Процесс.** Хорошо документированные процессы и цели для процессов; четко определено назначение процесса, имеются и выполняются инструкции по процессу.
- **Технологии.** Технологии могут помочь автоматизировать и обеспечить самообслуживание, высокий доступ к информации и качества этой информации. Инструменты должны адекватно поддерживать процессы.

Даже при том, что существует достаточно большое количество моделей зрелости, трудно найти одну наиболее эффективную модель для оценки процессов ITSM. По этой причине также утверждается, что было бы полезно

комбинировать различные фреймворки, чтобы получить более тонко настроенный фреймворк.

Одной из наиболее популярных моделей зрелости является модель зрелости ITIL. В модели зрелости ITIL оценка уровня зрелости заключается в проведении анкетирования сотрудников об атрибутах, входах, выходах и интерфейсах, связанных с процессами и функциями ITIL. Уровень зрелости каждого процесса и функции затем определяется в соответствии с пятью уровнями:

1. Начальный уровень. Процесс не организован и хаотичен. Процедуры и действия по управлению процессами не стандартизованы. На процессы и функции выделяется небольшое количество ресурсов. Общий подход к управлению не организован.

2. Повторяемый уровень. Процесс выполняется по образцу. Одинаковые процедуры выполняются разными людьми. Обучение носит неформальный характер, не сообщается о стандартных процедурах, и ответственность остается за человеком. Существует высокая степень доверия к знаниям отдельных лиц, и поэтому возможны ошибки. В целом, действия, связанные с не скоординированы и нерегулярны.

3. Определенный уровень. Процесс определен, а процедуры стандартизированы. Сами процедуры являются формализацией существующих практик. Процесс имеет владельца процесса, цели и задачи с выделенными ресурсами и ориентирован как на эффективность, так и на результативность. Деятельность становится более проактивной и менее реактивной.

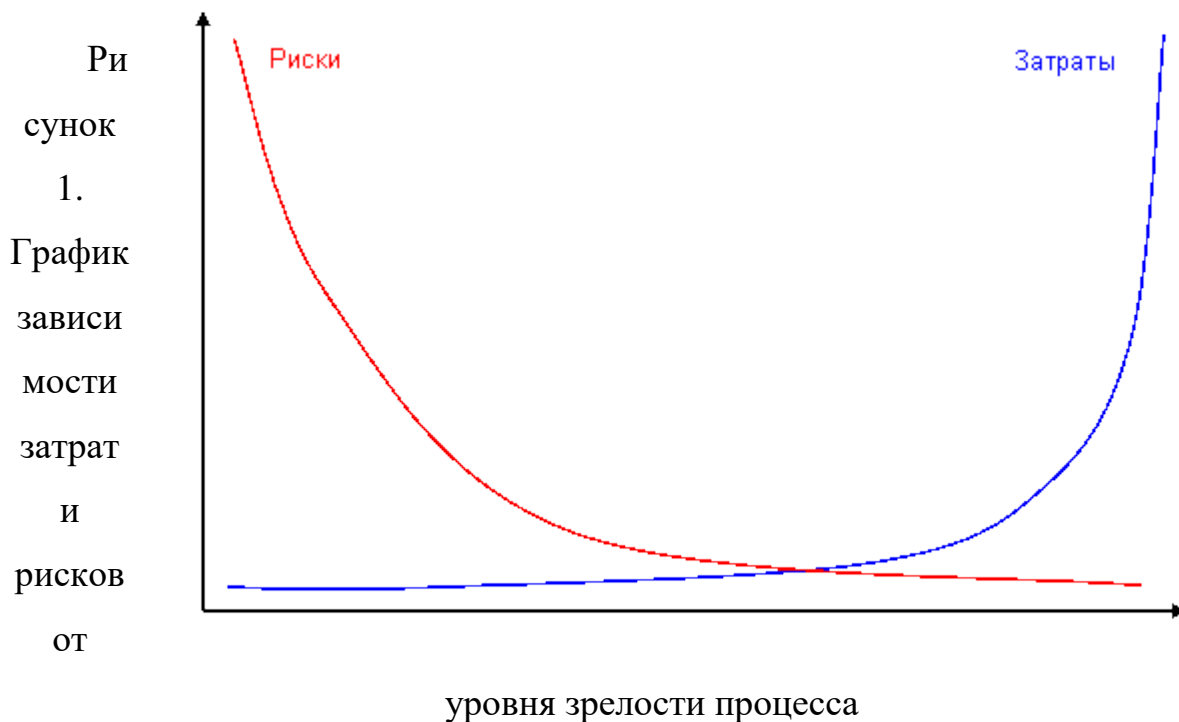
4. Управляемый уровень. Процесс был полностью определен, управляем, сервис-ориентирован и имеет цели и задачи, которые основаны на целях и задачах бизнеса. Также процесс контролируется и измеряется. Принимаются соответственные меры, если процесс

неэффективен. Могут использоваться инструменты автоматизации процесса.

5. Оптимизируемый уровень. Процесс развит до уровня лучшей практики. ИТ используются интегрированным образом для автоматизации рабочего процесса, предоставляя инструменты для повышения качества и эффективности, что позволяет организации быстро адаптироваться. Процесс имеет стратегические цели и задачи, соответствующие общим стратегическим целям бизнеса и ИТ.

Оценку процессов по уровням зрелости можно проводить самостоятельно либо с помощью стороннего аудита. Очевидно, самостоятельный аудит дешевле, но второй вариант объективнее.

Высокий уровень зрелости процесса не гарантирует эффективность процесса в любой ситуации. Это лишь дает уверенность организации о том, что в большинстве случаев процесс работает правильно. Также, очевидно, эффективность и стоимость процесса зависит от уровня зрелости, но не линейно. По данным учебного центра «ИТ эксперт» [2] затраты на обеспечение зрелости процесса растут по экспоненте (рисунок 1). На графике видно, что снижение рисков процесса, также нелинейно и при высоких уровнях зрелости незначительно. Однако, если изначально риски очень высоки (процесс критичен), то даже незначительное их снижение может быть оправдано.



Список литературы

1. ГОСТ Р ИСО/МЭК 33004-2017. Информационные технологии. Оценка процесса. Требования к эталонным моделям процесса, моделям оценки процесса и моделям зрелости, 2017 – 15 с.
2. Рудд К., Сансбури Д. Модель зрелости ITIL. Руководство пользователя // AXELOS. URL: <https://www.axelos.com/Corporate/media/Files/Misc%20Qualification%20Docs/ITIL-maturity-model-self-assessment-service-user-guide.pdf> (дата обращения: 17.04.2020)
3. Уровни зрелости управления ИТ процессов // IT Expert. URL: <https://www.itexpert.ru/rus/ITEMS/200809072359/> (дата обращения: 15.04.2020).