CIO+

Добрите ИТ практики:

- Въведение
- Приложение
- Предизвикателства

ITIL

Aй Cu Tu
Megua специално приложение ноември 2007

ITCE
enterprise IT architects
Empower your people

Искате повече от ITIL Foundation?

Искате да знаете повече за хората, процесите и продуктите?

ITCE стартира пълното портфолио от акредитирани обучения по ITIL за Управление на IT процесите базирано на най-добрите практики.

ITIL Practitioner and ITIL Manager Training

От **19.11.2007** до **23.11.2007** ITCE Training Center
ITIL Manager Certification Track

От **26.11.2007** до **29.11.2007**, ITCE Training Center
ITIL Practitioner: Service Level Management

От **10.12.2007** до **14.12.2007**, ITCE Training Center
ITIL Practitioner Training IPRC: Configuration, Change & Release Management

От **07.01.2008** до **11.01.2008**, ITCE Training Center
ITIL Practitioner Training: Service Desk, Incident & Problem Managemen

ITIL Foundation and Other Management Training

От **03.12.2007** до **04.12.2007** ITCE Training Center
COBIT Foundation

От **14.11.2007** до **16.11.2007** или от **05.12.2007** до **07.12.2007** ITCE Training Center
ITIL v3 Foundation Bridging - 17.12.2007, for holders of ITIL Foundation version 2 Certificate

От **17.12.2007** или от **14.01 2007**, ITCE Training Center
ITIL v3 Foundation Bridging - for holders of ITIL Foundation version 2 Certificate

От **19.12.2007** до **21.12.2007**, ITCE Training Center
ISO 20000 Practitioner (Foundation)

Обученията включват:
- Учебни материали - оторизирано учебно съдържание от AMP Group
- Подарък след всеки курс
- Възможност да заявите изпит за сертификат

Аудитория

ИТ мениджъри и ръководители на екипи за Service Desk функцията, **ИТ Специалисти** занимаващи се с IT услугите, дефиниране и интегриране на IT процеси, проблеми или собственици на процеси, мениджъри на ИТ услуги, **Мениджъри на проекти,** както и старши технически и оперативни специалисти.

За допълнителна информация:
тел. 962 54 43 или на info@itce.com
www.itce.com

fox i.t. the authority in service management
ITIL ACCREDITED BY APMG-UK
PMI Project Management Institute
Microsoft GOLD CERTIFIED Partner

Съдържание

Въведение в библиотеката на добрите практики 2
- ITIL: Какво означава?
- Какво съдържа?
- Какво е новото във версия 3?
- Как да използваме библиотеката?
- Как тя подобрява бизнес дейността на фирмата?
- Каква е цената?
- Колко време е необходимо за реализацията на ITIL проект?
- Какво редуциране на разходите може да очаквате?
- Кой се нуждае от ITIL?

ITIL се превръща в стратегия 12

ITIL в примери 22

Кога въвеждането на ITIL не оправдава очакванията 24

Българските организации усъвършенстват управлението на ИТ услугите 27

7 правила при планиране на прехода към ITIL 32

Добрите практики са приложими и в големите, и в малките компании 34

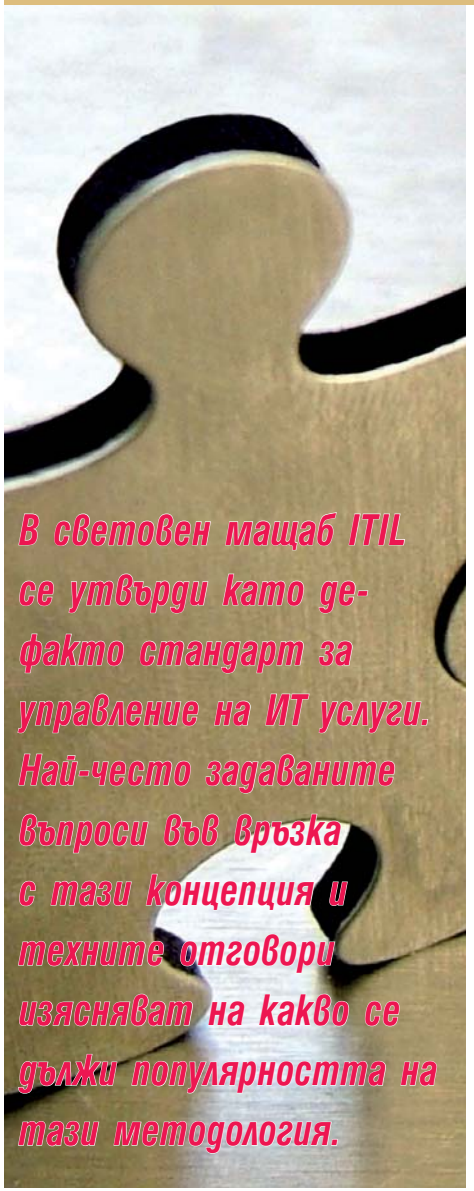
Фирмите представят:

ITCE реализира ITIL проект в сръбски мобилен оператор 10-11

S&T: Какво е ITIL? 20-21

Paraflow: Прилагане на ITIL в системата за възникване и обработка на сервизните обаждания в НАП 30-31

ВЪВЕДЕНИЕ В БИБЛИОТЕКАТА НА ДОБРИТЕ ПРАКТИКИ



В световен мащаб ITIL се утвърди като де-факто стандарт за управление на ИТ услуги. Най-често задаваните въпроси във връзка с тази концепция и техните отговори изясняват на какво се дължи популярността на тази методология.

Какво означава ITIL?

ITIL (IT Infrastructure Library) е набор от добри практики при поддръжката и предоставянето на ИТ услуги. Разработена през 80-те години от Централната агенция по компютри и телекомуникации на Великобритания (Central Computer and Tele communications Agency – CCTA), първоначално ITIL се състои от над 30 книги, които са издавани в продължение на години, включвайки най-добри практики в областта на ИТ, събрани от много източници от целия свят. От IBM, например твърдят, че 4-томната им поредица за управление на системи (A Management System for Information Systems), позната като Жълтите книги (Yellow Books), има голям принос за библиотеката ITIL.

Когато CCTA, заедно с още няколко други агенции, прераства в Национална търговска агенция (Office of Government Commerce – OGC), тя възприема проекта като част от своята мисия да работи с обществения сектор в страната в ролята на катализатор в постигането на ефективност, по-високо качество и успеваемост при осъществяването на програми и проекти.

Идеята не е да се създаде продукт с търговска цел, а да се съберат най-добрите практики, които да подпомогнат държавната администрация в условия, в които се комбинират нарастващата ѝ зависимост от ИТ и болезнената липса на стандартни процедури, водещи до нарастващи разходи и повтарящи се грешки. Бързо става ясно, че разпространението на тези добри практики ще е от полза както на обществения, така и на частния сектор.

Книгите не са написани от служители на CCTA, въпреки че Британската Корона държи правата върху тях, както и върху имената ITIL и Information Technology Infrastructure Library. Текстовете обаче са създадени от експерти в различни дисциплини, като преди да бъдат публикувани са редактирани от Консултативната група на ITIL, а след това и от рецензенти, наети от ITIL общността.

Днес ITIL има съществен принос в създаването на първия международен стандарт за управление на ИТ услуги ISO/IEC 20000 Service Management Standard.

Какво съдържа ITIL?

Оригиналните 30 книги са преработени през 2000 г., когато излиза т. нар. втора версия ITIL v2. Броят им е съкратен до седем, като всяка книга се отнася за определен елемент в управлението на ИТ. Седемте книги в тази редакция на библиотеката са:

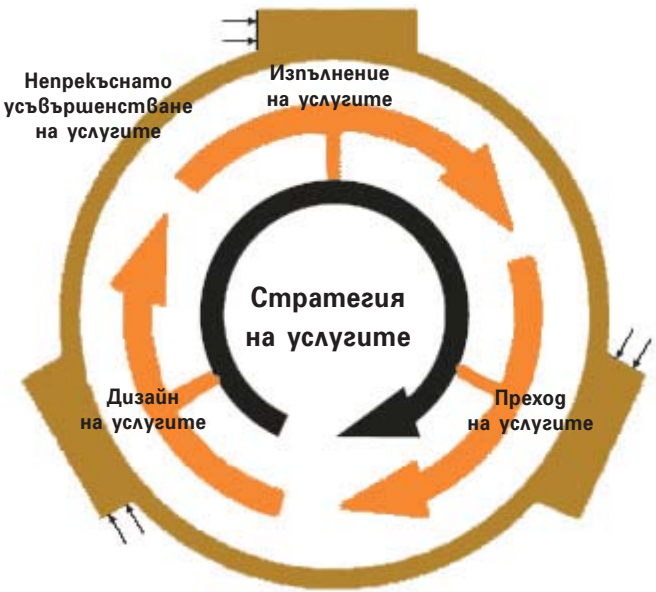
- Поддръжка на услуги (Service Support)
- Доставка на услуги (Service Delivery)
- План за внедряване на управление на услугите (Planning to Implement Service Management)
- Управление на ИКТ инфраструктура (ICT Infrastructure Management)
- Управление на приложения (Applications Management)
- Управление на сигурността (Security Management)
- Бизнес перспективи (The Business Perspective)

Всяка категория включва няколко теми.

Поддръжка на услуги: Описва идентифицирането и регистрирането на ИТ конфигурационни елементи и процеси, свързани с преодоляването на промени, проблеми и инциденти. Темите са:

- Център за поддръжка на потребителите (Service Desk): Как да създадем и управляваме център за услуги като единна точка на контакт с потребителите.
- Управление на инциденти: Как да възстановим възможно най-бързо нормална дейност след възникване на проблем.
- Управление на проблеми: Първо, установяваме основните причини за инцидентите, отчетени от центъра за услуги, след което извършваме промени в ИТ инфраструктурата, за да предотвратим повторната им поява.

Фигура 1: ITIL V3 & жизненият цикъл на ИТ услугите



Управление на промените: Обсъждат се процесите и процедурите, които да гарантират бързо, ефективно и контролирано преодоляване на промените.

Управление на версиите: Планиране на новите версии така, че да отразяват изискванията както на ИТ, така и на другите отдели.

Управление на конфигурациите: Как да дефинираме, контролираме и поддържаме данни за конфигурацията на елементи и услуги.

Доставка на услуги: ITIL покрива аспекти от действителното доставяне на услуги. Тук темите са:

Управление на достъпността (Availability Management): Как да поддържаме услугите достъпни по начин, който да позволява на бизнеса да работи ефективно.

Управление на капацитета: Най-добри практики за предвиждането на бъдещи нужди.

Управление на непрекъснатостта на ИТ услугите: Как да продължим да доставяме услуги след голяма криза или друго прекъсване на дейността.

Управление на нивото на услуги: Установяване, наблюдение и отчет на ИТ резултатите и намиране на начини за отстраняване на некачествените услуги.

Финансово управление при ИТ услугите: Бюджетиране, счетоводство и ценообразуване при ИТ услугите.

По един том е посветен на останалите 5 теми:

Управление на ИКТ инфраструктура: Управление на инфраструктурата от оборудването до услугите.

Управление на приложения: Покрива темата за жизнения цикъл на процеса на разработване на софтуер, като се набляга на ясни изисквания, дефиниции и приложения при посрещане на нуждите на бизнес потребителите.

Планиране на внедряването на управление на ИТ услуги: Откъде да започнете при планирането на внедряването на ITIL.

Управление на сигурността: Средствата, с които да защитим нашата инфраструктура.

Бизнес перспективи: Този том има за цел да помогне на бизнес мениджърите да разберат различните аспекти на предлагането на услуги. Покрива управление на бизнес взаимоотношенията, партньорство и аутсорсинг, непрекъснато усъвършенстване и използване на ИКТ за развитието на бизнеса. Състои се от три книги:

- Във времена на радикални промени
- Как да преживеем промените в ИТ инфраструктурата
- Вникване в същността и усъвършенстване

В края на 2005 г. OGC обявява плановете си да обнови ITIL. Проектът е завършен успешно и през май 2007 г. се появява ITIL v3. Томовете са сведени до пет.

Какво е новото в ITIL V3?

ITIL V3 излезе на 30 май 2007г. Тази версия намали броя на томовете в библиотеката и промени фокуса ѝ, като го насочи към концепцията за управление на жизнения цикъл на услугите. Петте тома в ITIL v3 са:

Стратегия на услугите (Service Strategy) – фокусира се върху предоставянето на насоки за това как да се използват възможностите на управлението на услуги за ефективно предлагане на качество на клиентите.

Дизайн на услугите (Service Design) – превръща плановете и целите в действия. Разглежда теми като: избор на модел за дизайн, анализи на ползите и рисковете и т.н.

Преход на услугите (Service Transition) – разглежда това как дизайнът води до прилагане на нужната стратегия и дали тя може да се изпълни ефективно. Управлението на промените е важен компонент.

Изпълнение на услугите (Service Operation) – насоки за ежедневното управление на услугите. Разглежда управлението на приложенията и промените, контролните процеси и функции и т.н.

Непрекъснато усъвършенстване на услугите (Continual Service Improvement) – измерване на резултатите и усъвършенстване през целия жизнен цикъл на услугите.

Първият том е Официално въведение в управлението на ИТ услугите. Можете да си го закупите като книга, PDF копие или онлайн абонамент.

Според официалния уебсайт, промените в ITIL могат да се обобщят по следния начин:

V2 разглежда синхронизиране на бизнеса и ИТ, а V3 акцентира върху интеграцията между двете.

V2 говори за линейни каталози на услугите, а V3 въвежда концепцията за динамични портфолиа на услугите.

V2 разглежда итегрирани процеси, а V3 се фокусира върху цялостното управление на жизнения цикъл на услугите (фигура 1).

ITIL V3 предлага и много повече насоки, които да ви помогнат в действителното използване на най-добрите практики.

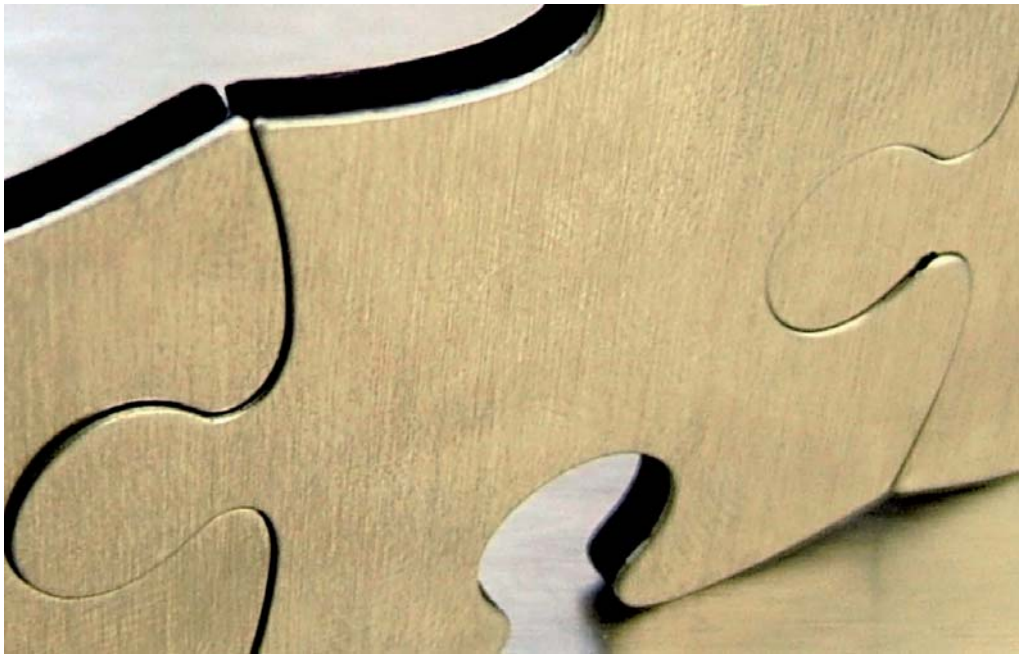
Всяка една от книгите съдържа информация за инструменти, като препоръчва кои процеси има смисъл да се автоматизират и предлага критерии за избор на даден инструмент.

От OGC уверяват, че досега издадените сертификати ще продължат да бъдат валидни, но през следващата година V2 сертифицирането постепенно ще бъде спряно и сертифицираните по V2 ще имат възможност да минат курсове, за да научат новите моменти във V3.

Как да използваме ITIL?

ITIL е поредица от книги, но не е достатъчно само да ги прочетете, за да подобрите ИТ дейностите във вашата организация. Първо, трябва самите вие да възприемете концепциите, залегнали в тях, а след това да приобщите към тези идеи сътрудниците на организацията. А това е трудна задача.

В комплект с ITIL ще имате нужда от най-различни услуги – консултантски,



обучение, сертифициране. Те обаче няма да ви бъдат доставени от една и съща компания. Съвсем целенасочено сертифицирането е отделено. То е поверено на независимите органи EXIN и ISEB. В края на 2006 г. двете организации сформираха съюз, за да продължат развитието на управлението на ИТ услуги.

Стартовата точка при запознаване с ITIL обикновено е т. нар. Foundation Certificate. Този сертификат показва, че вие разбирате основните ITIL концепции, боравите с необходимия речник и сте запознати с основните области. Сертификатът или поне курсът на обучение, свързан с него, може да подготви ИТ служителите и мениджърите за използването на практиките, описани в ITIL. Уточняват се и основните понятия (например „проблем" и „инцидент" са две различни неща от гледна точка на ITIL), които да направят комуникацията между персонала по-прецизна и да му помогнат да разрешава проблемите по-бързо.

Самият набор от термини си заслужава учебната такса. Помислете само колко често грешките в общуването забавят или провалят решения на проблеми, когато двете страни, убедени че четат едни и същи инструкции, тръгват в различни посоки. Например, когато сливате ИТ отдели и техните инфраструктури след поглъщания или при работа с чуждестранна аутсорсинг фирма, успехът наполовина зави от това дали всички служители ще разберат правилно очакванията на мениджмънта и дали ще успеят да се разберат помежду си.

Как ITIL подобрява бизнес дейността на фирмата?

Една ИТ организация, която управлява рисковете и поддържа безотказната работа на инфраструктурата си, спестява не само пари, но и дава възможност на хората да вършат работата си по-ефективно. Има много примери от практиката за фирми, които са успели в рамките на 1 година да намалят времето за реакция на инциденти до 50%, благодарение на преструктурирането на техния център за услуги (Service Desk) според препоръките на ITIL. Така потребителите имат възможност при възникнал проблем да възобновят нормалната си работа много по-бързо.

ITIL предлага систематичен и професионален подход към управлението на ИТ услугите и дава възможност за постигането на редица положителни резултати:

- Намаляване на ИТ разходите
- Подобряване на ИТ услугите чрез прилагането на доказани най-добри практики
- По-голямо удовлетворение на клиентите чрез по-професионален подход към доставката на услуги
- Стандарти и насоки
- Подобряване на производителността
- По-ефективно използване на уменията и опита
- По-добро предлагане на услуги на

трети фирми чрез спецификацията на ITIL или BS15000 в ролята им на стандарт за доставка на услуги.

Каква е цената?

Първоначално е необходимо да закупите ITIL. Можете да го направите директно от ITIL (http://www.best-management-practice.com), но има и много други източници. След това идват разходите за обучение. Курсът, при завършването на който ще получите Foundation Certificate, обикновено е двудневен, а курсовете за постигане на по-високо ниво на сертифициране траят седмица и повече.

Към това трябва да прибавите разходите по преструктуриране на някои процеси, за да бъдат синхронизирани с ITIL, и модифицирането на Help-Desk и други приложения, за да се осигури събирането на необходимата информация за проследяване на процесите и за целите на анализа. Имайте предвид, че "ITIL-съобразен" софтуер не съществува. ITIL е рамка, а не стандарт. Съществуват обаче Help-Desk и управленски приложения, които са проектирани в съответствие с ITIL и се възприемат по-добре от екипите, които работят в тази рамка.

Колко време е необходимо за реализацията на ITIL проект?

ITIL не е "проект", а непрекъснат процес на усъвършенстване на управлението на ИТ услугите. Най-добрите практики трябва да бъдат вградени във всички направления и трябва да се развиват заедно с организацията. След като персоналът възприеме идеята, може да започне неговото обучение и първите резултати трябва да се появят след няколко седмици или месеци. Промените в процесите изискват време, през което дългогодишните лоши практики да се изкоренят и променят (възможни са и промени в персонала). Много фирми постигат първите съкращения в разходите още през първата година.

Кой се нуждае от добрите практики?

В световен мащаб методологията ITIL се утвърди като де-факто стандарт за управление на ИТ услуги. И все пак, дали е необходимо да прибягвате към нея във вашата организация? За да си отговорите на този въпрос си струва да проследите типичните проблеми възникващи в работата на ИТ подразделението и да се запознаете с ITIL процесите, ориентирани към тяхното отстраняване. Изброените тук проблеми и решения илюстрират този подход:

Проблем: Потребителят не контролира процеса на решаване на своята задача и не знае към кого да се обърне във връзка с нея. Срокът, в който ще бъде решена задачата зависи от ИТ специалиста, приел заявката. Губи се излишно време за решаване на типови проблеми на потребителите (един и същи проблем, попадайки при различни специалисти се решава отново и отново).

Решение: Въвеждане на процес за управление на инцидентите и единна точка за контакт на потребителите с центъра за поддръжка.

Проблем: Повтарят се едни и същи аварийни ситуации.

Решение: Въвеждане на процеси за управление на проблемите и достъпността

Проблем: Възникване на сривове заради несъгласувани с ръководството действия на ИТ сътрудниците

Решение: Въвеждане на процеси за управление на промените и конфигурациите

Проблем: Неудовлетворителна скорост за решаване на ИТ задачите

Решение: Въвеждане на процес за управление на нивото на услугите

Проблем: ИТ подразделението често няма готовност да поеме разрешаването на новите задачи, възникващи пред бизнеса

Решение: Въвеждане на процес за управление на капацитета

Проблем: ИТ подразделението няма готовност да реагира в извънредни ситуации

Решение: Въвеждане на процес за управление на непрекъснатостта

Какво редуциране на разходите може да очаквате?

Частни и държавни организации, които успешно са приложили най-добрите ITIL практики, декларират огромни съкращения в разходите. Например в доклад на Procter & Gamble се съобщава, че компанията е спестила около $500 милиона в рамките на 4 години благодарение на намаляване на броя на обажданията към отдела за поддръжка и подобряване на оперативните процедури.

Без подкрепата и сътрудничеството на ИТ персонала обаче всеки опит за внедряване е обречен на провал. Затова въвеждането на най-добри практики в организацията е колкото техническа, толкова и PR задача.

ITCE реализира ITIL проект в сръбски мобилен оператор

Как да гарантирате предвидимостта на IT услугите си с BMC Remedy

Като част от стратегията си за разрастване в източноевропейския мобилен пазар, Mobilkom Austria Group (MAG) закупи лиценз за трети мобилен оператор в Сърбия, задължаващ стартиране на пазарните услуги в рамките на 6 месеца – рекордно кратък срок в индустрията.

За успешното и ефективно изграждане на Vip mobile - Сърбия бе заложено на вече доказал се международен мениджърски екип, преизползване на най-подходящите системи от останалите членове на MAG (включително Мобилтел) и авторитетен консултантски екип.

Предизвикателните срокове и изключително сложният системен пейзаж от интегрирани сред 4 държави бизнес приложения изискват ясно определена матрица на отговорностите и безгрешна координация между ИТ отделите в отделните оператори на MAG. Всяка от компаниите разполага със собствени ИТ процеси, които отговарят на специфичните им нужди. Паралелно с това те трябва да са способни да гарантират високото качество и непрекъсваемост на услугите за отдалечения Сръбски пазар.

MAG отрано осъзнава рисковете, които се крият в този новаторски подход на подчертана дистрибуция на системи и екипи за поддръжка. Резултатът е инициирането на програма за налагане на групови процеси за ИТ управление, базирани на ITIL и реализацията им върху продуктите на BMC Remedy, които са вече добре познати в групата.

Мобилтел е MAG компанията, която поема водещата роля в този предизвикателен групов проект и съответно залага на опита на ITCE за реализацията на ITIL процесите за Vip mobile. На ITCE е възложено с най-висок приоритет да реализира процесите за управление на инциденти, управление на промени и конфигурации, изграждането и обучението на Service Desk във Vip mobile, както и внедряването на процесите в BMC Remedy.

Първата стъпка, която ITCE предприема, е създаването на VIP Mobile Service Catalog – детайлно описание на всяка услуга, предоставяна от дистрибутираните ИТ отдели към бизнеса. В него като параметри на услугата се дефинират приоритет, собственици и потребители, гарантирана достъпност и устойчивост, роли в поддръжката и др. Така описани, услугите са вече стандарт, за който се гарантират адекватна поддръжка, производителност и достъпност.

Подобно решение не би било достатъчно ефективно, ако не се предприемат и следващи стъпки, а именно създаване на CMDB (Configuration Management Data Base), която да се превърне в ядро на IT процесите.

Първият въведен процес е този за управление на инциденти (Incident Management). Той се занимава с ежедневните проблеми, възникващи в оперирането на IT. Всичко, от неработещ лаптоп до нефункциониращ мобилен портал например, се разглежда като инцидент. Инцидентът, както и мерките, предприети за възстановяване, се проследяват изцяло в Remedy. Като самостоятелен процес Incident Management не изисква задължително Remedy CMDB, но това не би позволило интеграцията му с останалите ITIL процеси.

Фактът, че Vip mobile е нова компания предоставя лекота, с която може да се въведе процесът за управление на конфигурации (Configuration Management). Още при първия инсталиран елемент информацията за хардуерните и софтуерни параметри, лицензи, зависимости от и към други системи и други, са въведени в CMDB. Тази информация вече може да бъде използвана при Incident Management за диагностика и времената за реакция и разрешаване на възникнали инциденти са редуцирани.

При мащабите на VIP Mobile необходимостта от постоянни промени е огромна. Логично, следващият реализиран процес е този за управление на промени (Change Management - CM). CM използва CMDB, за да позволи на мениджмънта на компанията да оцени зависимостите между различните оперативни системи и взаимното влияние, което би предизвикала евентуална промяна в тях. Основна задача на CM е и запазване на актуалността на CMDB.

Подобни процеси са невъзможни в голяма организация без автоматизация. Специалистите на ITCE реализират подобно решение с помощта на Microsoft SMS Server, който бива напълно интегриран с Remedy.

Станислав Георгиев от MAG Group Technology и директор ИТ във Vip mobile синтезира резултатите така: „За мене като лидер на проекта за изграждането на ИТ в този наш нов оператор най-голямото предизвикателство не беше изключително краткият срок за интегрирането и настройването на системите ни от MAG, а подготовката за след това, когато вече сме стартирали пазарните услуги. Оперативната сложност е огромна - трябваше да постигнем невероятен синхрон между над 150 ИТ специалисти в 4 оператора, които да работят за общата кауза – най-високо качество на услугите ни в Сърбия. С помощта на ITCE успяхме да изградим един добре смазан процес по управление на ИТ услугите за Vip mobile в MAG, който вече преизползваме и за новия ни оператор в Македония."

ITCE
enterprise IT architects

ITCE предоставя ИТ услуги, технологични решения, управленско консултиране и обучение по ITIL, Microsoft технологии, CISCO, SYMANTEC, BMC Remedy. Също така обучение и сертифициране по IT Service Management, PMP, CISSP, ISO 20000, COBIT

www.itce.com

Свържете се с ITCE на e-mail info@itce.com или на тел. 962 54 43

Новата версия на библиотеката от добри практики може да допринесе за съгласуването на ИТ и бизнес целите в организацията и да въведе ред при предоставянето на ИТ услуги.

ITIL СЕ ПРЕВРЪЩА В СТРАТЕГИЯ

Въпреки че става все по-популярна, абревиатурата ITIL все още не е ясна докрай на всички, на които заложената в нея концепция може да бъде полезна. За библиотеката на инфраструктурата на информационните технологии (Information Technology Infrastructure Library, ITIL) е известно, че представлява "няколко книги", разглеждащи подобряването на качеството на ИТ услугите (например изпълнението на заявки за обслужване) и ИТ операциите (например управление на промените в програмното осигуряване). С други думи, ITIL се разглежда като инструмент необходим на оперативните служители. На заден план остава фактът, че ITIL предоставя практически примери и подходи за ефективно обслужване, обобщени в поредици от препоръки и поддържани от различни инструменти (сертификати, консултантски услуги и т.н.), което превръща ITIL в нещо повече от сборник с добри практики за решаване на оперативни задачи.

Все повече ИТ директори ползват ITIL, за да постигнат по-добър баланс с бизнес целите на своите организации. ITIL им помага да осигурят стандартизация на операциите с доставчици и подизпълнители, с филиали и отдели. Основната идея на ITIL е да

Концепциите за управление на ИТ – фокус и специфика

CoBIT (Control Objectives for Information and related Technology). Това е една от най-популярните методологии. Създадена е от Асоциацията за одит и контрол на информационните системи (ISACA). В основата си CoBIT представлява набор от предписания и спомагателен инструментариум за ИТ управление, които са възприети в цял свят. Тази концепция се ползва от одитори и компании като начин за интегриране на технологиите с цел въвеждането на контролни функции и реализация на специфичните за бизнеса цели. Последната версия на методологията, пусната през май 2007г. е CoBIT 4.1. Стандартът е подходящ за организации, фокусирани върху риска и стратегията за неговото намаляване.

ПРОДЪЛЖАВА НА СТР. 15

осигури възможност на ИТ отдела да предоставя не технологии, а услуги.

"ITIL има за цел да отстрани хаоса при решаване на оперативните задачи", казва директорът по управление на корпоративните операции на General Motors. В GM използването на ITIL се оказа изключително важно за стандартизирането на операциите при предоставяне на услуги, в периода, когато корпорацията осъществяваше преход от работа с един ИТ доставчик (включително нейната бивша дъщерна компания EDS) към глобален ИТ аутсорсинг с участието на голям брой доставчици. Както отбелязват представителите на GM, в тази ситуация повече от всякога става явна необходимостта от възприемането на общ език и еднаква гледна точка както между многобройните доставчици, така и между служителите на компанията.

Все пак доскоро към ITIL се отправяха и критики. Основната от тях бе, че библиотеката посочва какво би трябвало да се промени в организацията на ИТ подразделенията, но не казва как. Ето защо в новата версия ITIL v3, която излезе през лятото на тази година, вниманието е съсредоточено върху целия жизнен цикъл на ИТ и рентабилността.

Излезте от режима "ответна реакция"

Преди издаването на ITIL v3, в повечето организации се използваха предимно 2 книги от общо 8-те, включвани в предишното издание на библиотеката - Service Support (поддръжка на услугите) и Service Delivery (предоставяне на услугите). С тяхна помощ ИТ отделите подобряваха дейността на своите Центрове за поддръжка, осъществявайки по-качествено управление на инциденти и проблеми.

Естествено е ИТ подразделенията да полагат усилия за усъвършенстването на споменатите направления от тяхната дейност, но това не е достатъчно, ако те искат да бъдат двигател на бизнеса, а не служба за поддръжка на бек офиса. Според съвременното разбиране за ролята на ИТ подразделенията, те трябва да прогнозират проблемите, а не да чакат тяхната поява. В унисон с тази теза, проучванията на аналитиците констатират, че около 70% от инцидентите са предизвикани от недостатъчен контрол при управлението на промените. Според вицепрезидента по ИТ на компанията Guardian Life Insurance, ITIL предоставя

ОТ СТР. 13

ITIL (The Information Technology Infrastructure Library). Характерно за нея е, че предлага набори от процедури за управление, организирани в ръководства. ITIL е подходяща методология за организации, които се фокусират основно върху операциите.

COSO: Този модел за оценка на вътрешните контролни функции е разработен от Съвета на спонсориращите организации на комисията "Treadway" (COSO). Той включва предписания, отнасящи се до различни функции – управление на човешките ресурси, логистика на вноса и износа, външни ресурси, информационни технологии, риск, правни отношения, предприятието, маркетинг и продажби, операции, финансови функции, снабдяване и отчетност. В сравнение с останалите стандарти COSO е ориентиран повече към бизнеса и е

ПРОДЪЛЖАВА НА СТР. 17

механизъм за осигуряването на такъв контрол. „ITIL ни помага да стандартизираме процесите в ИТ отдела, на базата на единна методология и език. Това ни дава възможност да не работим вече в режим на ответна реакция", коментира той.

Въпреки че през последните години все по-голяма част от потенциала на ITIL се оползотворява, според Фред Бусар – мениджър по научните разработки на IDC, много ИТ подразделения все още игнорират важни аспекти на библиотеката с добри практики като управление на финансите (например определяне цената на промените), софтуерните активи, измененията на лицензите и т.н.

Отчитайки, че в много организации ITIL се ползва с тактическа цел и в непълен обем, британската правителствена агенция Office of Government Commerce (създател на ITIL) модернизира библиотеката. Актуалната ѝ версия 3 е силно ориентирана към жизнения цикъл на ИТ, възвръщаемостта на инвестициите и ползите за бизнеса.

Създайте сервизно ориентирано ИТ подразделение

В сравнение с предишната версия ITIL v3 съдържа повече информация, адресирана към ИТ директорите и други мениджъри от висшето ръководство, ангажирани с ИТ проблематиката. Авторите на актуалното издание на библиотеката препоръчват ИТ директорите да използват новите книги от ITIL, за да:

- набележат целите, които искат да постигнат с ориентацията към предоставяне на услуги;
- създават метрики за оценка на това доколко оперативните цели са изпълними;
- подпомагат, разработват или въвеждат процеси, даващи възможност на ИТ подразделението да осъществи прехода към сервизна ориентация.

Въпросният преход е особено важен за компании, в които постоянната борба с технологични проблеми пречи на ИТ подразделението да влезе в своята роля на двигател на бизнеса и дава повод на висшия мениджмънт да се съмнява в ползата от иновациите и дори в способностите на ИТ директора.

"Никой не се интересува от стратегическата визия на ИТ директора, ако HelpDesk системата е негодна. А тъй като все повече клиентски ориентирани процеси се автоматизират, настъпва момент, когато е невъзможно да се търпи ниско ниво на обслужване. ИТ директорите вече нямат право да грешат", обобщава вицепрезидентът по ИТ на Guardian Life Insurance.

Ползвайки ITIL, ИТ директорът може да зададе множество въпроси – ще повлияе ли даден ИТ проект на изискванията към производителността, предвижда ли този проект стратегия за възстановяване, реалистични ли са споразуменията за нивото на обслужване и т.н. Тези и много други въпроси от жизнения цикъл на ИТ услугите често се пренебрегват, когато вниманието е концентрирано върху създаването на технологии.

Подобрете цялостната дейност

ИТ директорът може да използва подходите, предлагани в ITIL, в рамките на цялостна стратегия за повишаване на качеството на обслужване. Например стандартът Control Objectives for Information and related Technology (Cobit) представлява допълнителна рамка за разработка на политика за изискванията към нивото на обслужване и контрол, методологията Six Sigma се фокусира върху повторяемите процеси, а Capability Maturity Model Integration (CMMI) – върху повишаването на технологичната и управленска зрелост (виж карето "Концепциите за управление на ИТ - фокус и специфика"). Разбира се, не е задължително да бъдат използвани всички тези методологии, но ИТ подразделението, което е предприело стъпки към усъвършенстване, може да ги комбинира с оглед на специфичните си задачи.

Например можете да ползвате CoBIT като цялостен стандарт, като за операциите въведете ITIL, за разработки – CMMI, а за сигурност

ОТ СТР. 15

по-малко специфициран към ИТ.

CMMI (Capability Maturity Model Integration): CMMI методологията е създадена от екип представители на държавната администрация, индустрията и Института за софтуерно инженерство на Carnegie-Mellon. Тя представлява подход за подобряване на процесите, съдържащ 22 оперативни зони. като характерно за него е разделението на експертиза, оценка и структура. Статистиката сочи, че организациите, внедрили методологията постигат над 50% подобряване на производителността и 14% по-високо ниво на удовлетвореност на клиентите. Средната възвръщаемост на инвестициите е повече от 3 : 1. Тези данни са достатъчно показателни за ефекта, постиган чрез CMMI в бизнеса.

– ISO 17799. Всъщност в наши дни комбинирането на стандарти не е необичайно. Според изследване на PricewaterhouseCoopers при около 65% от случаите компаниите ползват съвместно CoBIT и ITIL или ги съчетават с други по-малко популярни стандарти. Най-важното е да бъде въведена концепция, която да кореспондира с корпоративната култура и всички участници в процесите да са запознати с нея.

Разбирането на ITIL се оказва много полезно за ИТ директорите при създаването на бази данни за управление на конфигурационната информация (configuration management database, CMDB). Тази задача е актуална за голям брой организации, като често инициативата за нея идва от оперативните мениджъри. CMDB е предназначена да осигури информация за отделни ИТ компоненти и връзката между тях. С помощта на CMDB ИТ подразделението може достатъчно рано да определи как предлаганите изменения – от ново оборудване до софтуерни „пачове" – ще повлияят на системата като цяло. Така евентуалните проблеми могат да бъдат отстранени преди реализиране на измененията.

Концепцията CMDB съвсем логично идва на мода - и защото ИТ доставчиците предлагат инструменти за реализирането ѝ, и защото тя се оказва естествена стъпка, след като ИТ отделите са организирали адекватно процесите свързани с управление на инцидентите и поддръжката. Въпреки това управлението на конфигурационната информация (CMDB) изисква значителни инвестиции и значителна реорганизация на процесите от гледна точка на технологии и политики. Разбирайки с помощта на ITIL какво място се отделя на CMDB в подобряването на операциите, ИТ директорът има отлична база за да оцени дали неговото подразделение е готово за внедряване на CMDB.

ITIL & SOA

Концепцията ITIL е насочена към създаване на ИТ операции, които имат непосредствено отношение към ИТ услуги. Целта е не само реализиране на някаква технологична функционалност, но също така удовлетворяване и дори предвиждане потребностите на клиента. Сервизно ориентираната архитектура (SOA) предполага използване или разработка на програмно осигуряване съответстващо на специфични бизнес процеси. Двете концепции могат да бъдат успешно съчетани, тъй като и ITIL, и SOA са базирани на идеята, че ИТ подразделението трябва да предоставя услуги на бизнеса за удовлетворяване на неговите потребности.

В някои организации след внедряването на SOA се оказва, че традиционните процеси и инструменти са неефективни при мониторинга и управлението на SOA приложения. Внедряването на архитектура ориентирана към услугите, всъщност изисква толкова поддръжка и разходи за управление на инфраструктурата, колкото разработването и тестването на тази архитектура. „За да може инфраструктурата да поддържа комплексното взаимодействие между осигуряваните услуги, SOA се нуждае от основата, която предоставя ITIL", счита ИТ директорът на General Motors.

През лятото на 2007 General Motors стартира едновременно проекти по въвеждане на ITIL и SOA. Корпорацията не е единствената, която се ориентира към споменатата комбинация. Според проучване на Ovum, компаниите, които ползват ITIL или подобни практики при управление на услугите, два пъти по-често декларират, че са постигнали своите цели от гледна точка на удовлетворяване информационните потребности на бизнеса. Същевременно SOA предоставя на ИТ подразделението гъвкава платформа, на базата на която процесите могат лесно да се адаптират при промени в потребностите на бизнеса. Всичко това дава основание на аналитиците да прогнозират, че комбинацията ITIL и SOA през следващите години ще печели все повече привърженици в ИТ организациите.

we
love
IT

IT SOLUTIONS & SERVICES

Какво е ITIL?

Information Technology Infrastructure Library

•ITIL е сбор от специализирани методологически принципи, синтезирани от най-добрите практики, с цел да се оптимизират процесите за предоставяне на ИТ услуги.

•Резултат на многогодишни анализи и проучвания.

•ITIL е набор от правила, независими от производителите, които описват систематичен подход за въвеждане, изпълнение и управление на IT и техните услуги.

Принципът, който стои в основата на разработването на ITIL е осъзнаването, че организациите стават все по-зависими от ИТ за постигането на собствените си корпоративни и бизнес цели. Това предопределя по-големите изисквания за високо качество на предлаганите ИТ услуги.

С новия свят на бизнес технологиите се явяват и нови по характер предизвикателства. В хода на дейността на една компания ИТ могат да бъдат или част от проблема, или част от решението.

Големият въпрос, който стои пред повечето организации е как да се получи оценка на бизнес резултата от дейността на ИТ. Днес компаниите вече нямат ИТ проекти сами за себе си, те имат бизнес проекти, в които ИТ е неразделна част от крайните бизнес резултати.

Третата версия на ITIL, разработена с активното участие на специалисти от HP, включва пет книги, описващи жизнения цикъл на ИТ услугата от начало до край. Този цялостен подход прави управлението на ИТ услуги /ITSM/ по-лесно и по-интуитивно, отразявайки начина, по който то работи на практика.

HP е една от първите големи компании, които възприемат ITIL стандарта още през 1996г. и го вграждат в разработваните от нея продукти, което прави HP Software способен да отговори на жизненоважните въпроси за Вашата ИТ организация.

Решенията на HP Software за оптимизация на бизнес технологиите ни дават бърз поглед върху процесите които протичат в организацията, чрез множество решения като Business Availability Center, Quality Center, Project and Portfolio Management Center и други имаме пълен поглед върху инфраструктурата, управлението на качеството на приложенията, стратегически поглед върху цялостната дейност на компанията, както и лостове за контрол и покриване на различни нормативни изисквания като Six Sigma, Sarbanes-Oxley и много други. Големи възможности за автоматизация на ежедневните дейности осигурени от продукти като Service Management Center, Change and Configuration Center, Network Management Center, Operations Center ни дават възможност вместо да сме изцяло погълнати от поддържане на инфраструктурата и приложенията да видим какви са потребностите от ИТ услуги на бизнеса.

С помощта на решенията на HP Software организациите ще могат про-ктивно да управляват услугите които ИТ доставя, да взимат решения базирани на актуална и точна информация и да предотвратяват проблемите, още преди тяхната поява като по този начин добавят допълнителна стойност за компанията. Да извършват повече дейности с по-малко ресурси, като същевременно задоволяват по-добре потребностите на бизнеса.

За контакти:
бул. Цариградско шосе 121, София 1784,
тел.: 02 965 17 10, факс: 02 975 16 00
snt@snt.bg
www.snt.bg

ITIL В ПРИМЕРИ

Библиотеката на добрите практики при предоставянето и поддръжката на ИТ услуги включва примери за количествена оценка на ползите от внедряването на предлаганите процеси. Ще илюстрираме предимствата на ITIL за една хипотетична компания, в която:

✓ работата на един сътрудник носи приходи от $50 на час;

✓ ИТ потребителите са 500;

✓ броят на инцидентите за 1 година е 5000 (в термините на ITIL инцидент е всяко събитие, което не е част от нормалното функциониране на услугата);

✓ средното време за решаване на инцидента е 10 минути;

✓ работните дни в годината са 200.

Ето какви оценки за предимствата на ITIL бихме получили с тези данни:

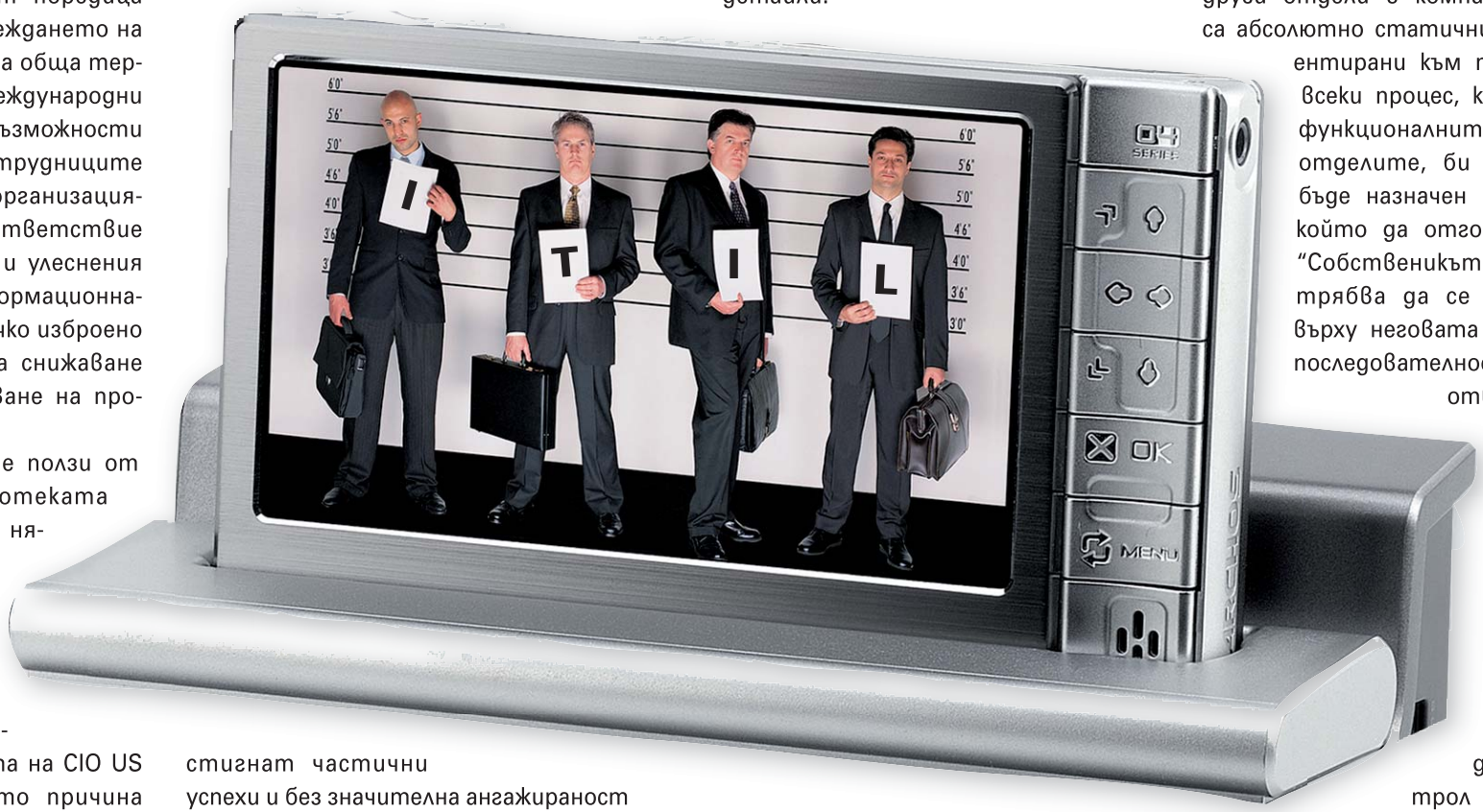
Процес/ Цели	Ползи
Управление на конфигурациите Контрол на ИТ инфраструктурата. Гаранция за оторизиран достъп до хардуерното и софтуерно осигуряване.	Внедрявайки дадения процес, центърът за услуги (Service Desk) получава повече информация за връзките между потребителите, конфигурираните единици и инцидентите. Обработката на инцидентите може да бъде осъществявана от по-малък брой служители. Икономическият ефект е (200*8*50 =)$80 хил. годишно.
Управление на инцидентите Осигуряване на непрекъснатост при предоставянето на ИТ услуги, поддържани от Service Desk	Внедряването на този процес води до съкращаване на времето за престой на потребител. Тази величина се дефинира като време, през което потребителят комуникира с Центъра за поддръжка или не може да изпълнява задачите си поради срив в информационната система. Ако времето на престой бъде съкратено дори с 1 минута на потребител, икономическият ефект за организацията е (500*200*50*1/60 =) $83 хил. за година.
Управление на проблемите Минимизиране на повтарящите се инциденти при предоставянето на услуги	В разглежданата компания внедряването на дадения процес намалява броя на повтарящите се инциденти с 500 събития (т.е. с 10% от общия брой) годишно. В парично изражение това са (500*50*10/60 =) $4 хил. годишно.

Процес/ Цели	Ползи
Управление на промените Ефективно осъществяване на промени	В компанията от нашия пример този процес не е бил въведен. В ситуация, в която трябвало да бъдат проведени едновременно изменения в две направления, възникнали проблеми. Един от тях бил спирането на работата на системата за управление на взаимодействието с клиентите. Това довело до загуба на 50 клиенти със средни възможности за покупка $500, което се равнява на загуба от $25 хил. за компанията.
Управление на нивото на обслужване Съгласуване и контрол на споразумението за ниво на обслужване (SLA). Разбиране на потребностите на бизнес подразделенията	Благодарение на точното определяне на отношенията между потребителите и доставчиците на ИТ услуги, намалява броят на обажданията към Центъра за поддръжка от страна на служители, които нямат отношение към предоставяните услуги. В резултат всеки от четиримата служители от центъра може да обслужва с по 5% повече обаждания, което в парично изражение представлява $16 хил. годишно.
Управление на достъпността Гарантиране на високо ниво на достъпност на предоставяните услуги	В разглежданата компания с повреда на диск в един от сървърите наложила спирането му. Този сървър поддържал работата на 100 потребители. Доставката и подмяната на диска отнели 3 часа, което означава загуби на стойност (100*3*50 =) $15 хил. Тези загуби биха били избегнати с въвеждането на процеса "Управление на достъпността", при което би била откроена необходимостта от огледален диск, превключването към който да се осъществи автоматично в случай на срив.
Управление на непрекъснатостта на ИТ-услугите Гарантиране на бързото възстановяване при аварийни ситуации	При повреда на тръба за централното отопление температурата в помещението със сървърите достигнала прекомерно високи стойности. За възстановяване на работоспособността на сървърите били необходими 2 дни. Потребителите загубили средно по 10 часа работно време, което означава загуби на стойност (500*10*50 =) $250 хил. Разработката на план за аварийно възстановяване също изисква немалки инвестиции, но и загубите при липсата на такъв план могат да бъдат огромни.

КОГА ВЪВЕЖДАНЕТО НА ITIL НЕ ОПРАВДАВА ОЧАКВАНИЯТА?

Експертите изтъкват поредица от ползи, свързани с въвеждането на ITIL – от осигуряването на обща терминология, базирана на международни стандарти и подобрени възможности за комуникация между сътрудниците и ръководството на ИТ организацията, да постигане на съответствие между ИТ и бизнес цели и улеснения при управлението на информационната инфраструктура. Всичко изброено допринася значително за снижаване на разходите и повишаване на производителността.

Въпреки значителните ползи от усвояването на библиотеката трябва да преодолеете някои препятствия, за да въведете успешно обобщените в нея добри практики. Тук ще се спрем на 10-те предизвикателства, които участниците в анкета на CIO US най-често посочват като причина за непостигане на очакваните резултати:



1 Недостатъчна подкрепа от страна на ръководството. Нито един проект не може да бъде успешен, ако мениджмънтът на организацията не поддържа идеята за него и не влага усилия за осъществяването ѝ. При въвеждането на ITIL могат да се постигнат частични успехи и без значителна ангажираност на ръководството, но подобни победи са рядкост, сочат отговорите на анкетираните.

2 Загуба на прекалено много време за създаване на сложни диаграми на процеси. При усвояването на ITIL често се появява изкушението да се създават сложни и излишно детайлизирани карти на процесите. Всъщност за повечето процеси това не е необходимо. Много процеси (например разрешаването на инциденти) се изпълняват десетки пъти всеки ден, а за описанието им не са нужни детайли.

3 Пренебрегване на разработката на инструкции. Често организациите въвеждащи ITIL не успяват да подготвят писмени инструкции за работа (понякога именно защото са загубили много време за разработка на сложни карти на процесите). Инструкции обаче задължително трябва да бъдат написани, публикувани и постоянно преглеждани.

4 Пропускане на назначаването на "собственик на процеса". ИТ подразделенията, както и повечето други отдели в компаниите често са абсолютно статични и не са ориентирани към процесите. За всеки процес, който пресича функционалните граници на отделите, би трябвали да бъде назначен "собственик", който да отговаря за него. "Собственикът" на процеса трябва да се концентрира върху неговата структура и последователност, без да се отвлича с въпроси, свързани с персонала и други проблеми, отнасящи се към един или друг отдел. Работата на този служител се свежда до строг контрол и управление на процеса с цел постоянното му подобряване.

5 Прекалено фокусиране върху резултатите. Според участниците в анкетата на CIO US, значителна част от операциите свързани с контрола на ИТ дейностите, се концентрира върху резултатите, като се игнорират качеството и ефективността

на процесите. Например повечето ИТ отдели могат да отчетат колко бързо осъществяват ескалация на инцидентите, но са малко тези, които могат да кажат колко често препращат проблем не към тези специалисти, които могат да го разрешат. Всъщност ИТ организациите трябва да насочат по-голяма част от усилията си за подобряване на качеството – това е част от внедряването на ITIL, съветват експертите.

6 Прекалени амбиции. ITIL включва десет групи процеси подлежащи на управление. Често предприятията се опитват да внедрят наведнъж прекалено много процеси, което води до дезорганизация, конфликти и недоволство сред персонала, а също така нарушава интеграцията между процесите.

7 Забавяне на темпото. Опитът на много крупни ИТ подразделения, участвали в проучването на CIO US, сочи, че внедряването на всички процеси от обхвата на ITIL представлява задача с огромен обем. Изпълнението ѝ отнема на повечето предприятия от 3 до 5 години. За да се запази темпото на изпълнение на проекта в такъв продължителен период, са необходими доста усилия, особено ако в самото начало на внедряването са постигнати значителни резултати. Експертите сравняват тази ситуация с провеждане на лечение с антибиотици – след няколко дози от лекарството състоянието се подобрява, но ако не бъде завършен предписаният курс на лечение, скоро то отново се влошава.

8 Разногласия между подразделенията на организацията. Някои процеси обхващат по няколко подразделения, което често предизвиква конфликти, особено ако въпросите за собствеността на процеса имат принципен характер. Всички подразделения би трябвало да разберат, че ITIL е общ проект и успехът се осигурява само със съвместна работа.

9 Игнориране на други полезни методологии. Въпреки че ITIL се утвърди като призната в ИТ общността библиотека от добри практики за управление на ИТ услугите, съществуват и други методологии, които не трябва да се пренебрегват – например COBIT (Control Objectives for Information and related Technology), Six Sigma и CMMI.

10 Повърхностно изучаване на концепцията. При реализацията на добрите практики от ITIL трябва да се разглеждат не само базовите групи процеси, но и цялостната концепция. Например практиките свързани с управление на непрекъснатостта на бизнеса и сигурността непременно трябва да бъдат проучени, тъй като имат отношение към цялата ИТ инфраструктура. Разбира се, самото запознаване с книгите по ITIL не гарантира успешно внедряване на подхода. В крайна сметка успехът при въвеждането на добрите практики в управлението на ИТ услугите във вашата организация изисква те да се прилагат в съответствие с възможностите на ИТ организацията.

БЪЛГАРСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ УСЪВЪРШЕНСТВАТ УПРАВЛЕНИЕТО НА ИТ УСЛУГИТЕ

Библиотеката за инфраструктурата на информационните технологии се утвърди като общоприет подход към управлението на ИТ услуги по света. В българските организации ITIL също печели популярност.

В Е.ОН България

ITIL е база на проекта за изграждане на новия център за техническа поддръжка (HelpDesk) в дружеството, което е мажоритарен собственик на "Електроразпределение Варна" АД и "Електроразпределение Горна Оряховица". През 2006 г. компанията си поставя за цел да приведе в съответствие с новата си структура и със съвременната практика наследената ИТ инфраструктура, която включваше 13 регионални центрове за информационно обсужване.

Реализацията на проекта започва с дефиниране на всички процеси свързани с обслужването на клиенти. Следва дефиниране на процесите за управление на инциденти и заявки в съответствие с ITIL и с опита на Е.ОН ИС в други държави. Процесите са оптимизирани чрез въвеждане на три нива на поддръжка и единна точка за контакт.

С изграждането на център за ИТ поддръжка е постигнато централизиране на информацията за възникващи проблеми, а това е база за превантивни мерки и обосновани решения. Проведена сред потребителите анкета показва, че те са удовлетворени както от времето за разрешаване на инцидентите, така и от качеството на решението и компетентността на специалистите.

Важен етап от проекта е внедряването на информационна система за управление на инциденти. Решението е базирано на системата с отворен код Request Tracker. То осигурява възможност да записват инциденти и искания за услуги, да се разпределят задачи и да се следи тяхното изпълнение.

Проектът е реализиран от Е.ОН ИС България (дъщерно дружество на Е.ОН България, осигуряващо ИТ обслужването на компанията) съвместно с консултанти от Интерконсулт България (ICB) и Business Relations Consulting (BRC).

Към момента услугите на центъра ползват над 1000 служители на Е.ОН от различни населени места в Североизточна България.

Според прогнозите на аналитиците от Forrester Research, масовото възприемане на ITIL ще бъде безспорен факт в края на 2008 г. Докато през 2004 г. библиотеката от добри практики при предоставянето на ИТ услуги е била използвана в 13% от големите компании по света, през 2006 г. в съответствие с нея работели над 40% от ИТ подразделенията на мащабните организации, а през 2008 г. над 80% от тях ще въведат ITIL

В Актавис

спецификата на производствените процеси, изискванията за качество на произведените артикули и изградената корпоративна методология за добра производствена практика са основополагащи при дефинирането на ИТ концепцията.

За целите на планирането, управлението и контрола върху всички ИТ активи и услуги и изпълнението на корпоративните процедури и политики компанията, която е най-големият фармацевтичен производител у нас и част от международната корпорация Актавис груп, внедрява интегрирана корпоративната система Track IT, следваща принципите на ITIL. Решението е корпоративно и ще обслужва всички компании на Актавис груп по света, както и структурата на компанията у нас, която включва - Актавис ЕАД, Хигия АД и Актавис Оперейшънс ЕООД, управляваща фармацевтичните заводи в градовете Дупница, Троян и Разград.

В УниКредит Булбанк

комплексността на ИТ инфраструктурата провокира нова стратегия за управление, контрол и мониторинг на информационните системи и приложения, насочена към подобряване на качеството на ИТ услугите и на тяхното управление. Тази стратегия е залегнала и в проекта за изграждане на ИТ инфраструктурата на обединената банка от Булбанк, Ейч Ви Би Банк Биохим и Хеброс Банк. Инициативите при тази интеграция включват и изграждането на Service Desk и Help Desk, както и въвеждането на споразумение за ниво на ИТ услугите (SLA) във взаимоотношенията между ИТ отдела и бизнес звената на банката.

В съответствие със стратегията за осигуряване на качествени ИТ услуги за бизнес звената в началото на 2006 г. Булбанк стартира проект по внедряване на Mercury BAC (Business Availability Center). За свой партньор финансовата институция избира S&T България. Основна цел на проекта е осигуряване на високо ниво на контрол на ИТ услугите и предоставяне на възможност за измерване и подобряване на тяхното качество. Mercury Business Availability Center е решение за управление на системите и приложенията, осигуряващо мониторинг на ключови за бизнеса процеси и системни индикатори в реално време. То дава възможност да се управлява и контролира работата на приложенията съобразно поетите ангажименти за качество на обслужването (SLA) към бизнес звената на банката. Важно предимство на информационното решение е, че се фокусира основно върху бизнес-процесите, и то от гледна точка на крайните потребители, и едва след това – върху инфраструктурните компоненти.

Внедряването на Mercury BAC е съгласно методологията Metamon, която е разработена в рамките на УниКредит Груп и се базира на ITIL.

**Повече информация за проекта по изграждане на център за техническа поддръжка в Е.ОН България е публикувана в CIO 12/2006, за проекта в УниКредит Булбанк – в CIO 4/2007, за проекта в Актавис – в CIO 1/2007*

Как ИТ директорите оценяват ITIL?

Библиотеката е полезна за организацията на някои процеси за управление на ИТ услугите	52%
ITIL има съществена роля при намирането на съответствие между ИТ процеси и бизнес задачи	49%

Източник: Проучване на Touchpaper сред 100 ИТ директора

Според оценките на Gartner, възприемането и изграждането на ИТ отделите като доставчици на услуги може да редуцира до 48% подръжката им и съответно да увеличи доверието към предоставяните услуги

paraflow
модерните IT решения

Прилагане на ITIL в системата за възникване и обработка на сервизните обаждания в НАП

Над 9000 потребители в страната използват ИТ услугите

Да могат да управляват централизирано процесите по обслужване на служителите в една голяма организация е мечта за всеки ИТ мениджър в България. Прилагането на основните принципи на ITIL помага да се намери баланс между нуждите на потребителите на ИТ услуги и възможностите на ИТ отделите. Създаденият ITSM е не просто система, а и цялостна философия за управлението на ИТ като бизнес, която очертава ключовите цели и дейности при различните процеси в доставката на ИТ услуги.

За внедряването на ITSM е нужно време, готовност и желание от страна на висшия мениджмънт, подготовка на участниците в проекта и използването на квалифициран консултант.

Ползите от внедряване на такива системи, често известни като Help Desk или Service Desk, са осезаеми не само за потребителите и за обслужващите ги специалисти, но и за висшия мениджмънт на организацията. Тези системи дават възможност да се обслужва много по-качествено по-голям брой служители при намаляване на времето за разрешаване на проблемите. Предпазват от повторно възникване на инциденти. Намаляват рисковете, свързани с ИТ инфраструктурата. Управляват централизирано процесите, така че във всеки момент статистически да могат да се отчитат и анализират причините за възникване на проблемите, времето, което е необходимо за тяхното решаване, броят ангажирани за това специалисти.

В България новатор във внедряването на такива системи е Парафлоу Комуникейшънс.

През есента на 2005 година ИТ компанията печели обществена поръчка на Националната агенция по приходите за изграждане на вътрешна система Help Desk, а в края на 2006 стартира вторият етап от проекта за функционално разширение на системата.

Как работи вътрешната Help Desk система?

Системата организира процесите на управление на ИТ конфигурациите, обработката на инцидентите и проблемите, мениджмънта на софтуерните промени в единен неразривен поток от информация.

Вариантите за постъпване на заявки в системата са два вида. Първите се изпращат от служителите чрез специален телефон, писмо по електронната поща или web-базиран интерфейс. Вторите се генерират автоматично от подсистемата за наблюдение на ИТ инфраструктурата.

Обажданията се регистрират и поемат от операторите в Help Desk, които контролират процеса по оказване на навременна и ефективна помощ. При регистрацията всяка сервизна заявка получава приоритет съобразно дефинираната политика, като приоритетите се определят от критичността на услугата или оборудването, както и от влиянието на проблема върху работоспособността на информационната система като цяло. За всяка заявка се дефинира и допустимо време за разрешаване.

В системата са интегрирани специализирани модули за наблюдение

на критично оборудване и услуги, които автоматично генерират инциденти.

Първото ниво на помощ е от оператора в Help Desk Центъра. Ако той не може да реши проблема, заявката се ескалира на следващото ниво, където са ИТ специалисти със специфични технически познания. Третото ниво е външна техническа помощ от експерти на компании, които имат договор за сервизно обслужване с агенцията. Всички предприети по решаването на проблема действия и на трите нива се отчитат и проследяват в системата.

Системата е разработена на базата на продукти от софтуерната фамилия OpenView, които са интегрирани и осигуряват съвместна обработка на едни и същи данни и процеси. Технологичното решение е гъвкаво и може да се адаптира към индивидуалните нужди на всяка организация. Позволява използването на познат за потребителите интерфейс, наличие на удобни средства за анализ, опростен достъп до база знания и свързана информация, лесна настройка.

Това обаче не е достатъчно за успешното внедряване на системата.

Необходимо е добре да се познават бизнес процесите

в организацията, за да се създадат най-ефективните процедури за управление на цялостния процес по управление на ИТ услугите. Тук съществено влияние оказва опитът на Парафлоу. В началната фаза на проекта специалистите на компанията извършват сериозна консултантска дейност, свързана с дефинирането на бизнес процеси по управление на услугите в НАП и изграждането на цялостен бизнес модел, съответстващ на най-добрите практики на ITIL и изцяло адаптиран към спецификата на организацията. Новият бизнес модел е фокусиран върху поддръжка на услугите, които ИТ дирекцията предоставя на организацията. След това започва и внедряването на самата технологична система в централното управление на НАП и 4 пилотни териториални поделения.

В края на 2006 г. Парафлоу спечели и втората обществена поръчка за разширение на Help Desk системата на НАП. Новият проект е фокусиран върху развитието на функциите по управление на ИТ активите, като се внедрява специализиран модул OpenView Change Management.

7 ПРАВИЛА ПРИ ПЛАНИРАНЕ НА ПРЕХОДА КЪМ ITIL

Отправна точка за въвеждане на ITIL методологията са конкретните бизнес процеси и изискванията, които те поставят за ползване на информационни услуги. За предпочитане е едно прагматично въвеждане на ITIL, при което различните процеси се въвеждат последователно.

Не е лесно да се открие идея, даваща възможност да действате необичайно и да постигнете качествено нови резултати.

Управлението на ИТ услугите в съответствие с ITIL обаче е именно метод, който ви дава възможност да атакувате успешно добре известни проблеми. При въвеждането на концепцията обаче е препоръчително да спазвате следните правила:

1 Опитайте се да постигнете бърз положителен ефект от внедряването. Въведете първоначално тези процеси, които ще доведат до бързо подобряване на съществуващата ситуация.

2 Проектирайте най-напред процесите, които са най-близо до потребителите. Най-накрая въведете управлението на нивото на услугите.

3 Обръщайте се винаги към принципа 80/20. Не можете да въведете единични процеси със 100-процентов ефект. Качеството на отделните процеси зависи от внедряването и взаимодействието със свързаните процеси. Поставете си за цел да въведете основните елементи на един процес, които да доведат до повишаване на качеството. Така например може с 40% от внедряването да постигнете 80% ефект. След което с останалите 60% от работа да достигнете останалите 20% от ефекта на цялостното внедряване. Този подход води до оправдаване на проектните разходи и по-добър финансов климат по време на целия проект.

4 Екипът на проекта трябва да бъде съставен както от външни консултанти, носители на знанията по методологията, така и от вътрешни служители, които ще усвоят тези знания и ще развият методологията дори и след завършването на проекта.

5 Документацията не трябва да се пише самоцелно само, за да се отчете като налична в края на проекта. Документирани трябва да бъдат дизайнът на процесите, ИТ функциите (процедури, задачи, експлоатационна документация), критериите за качество.

6 За всеки процес, който е в експлоатация още от първия ден, трябва да бъде осигурена възможност за измерване на продуктивността му.

7 Направете напредъка по проекта видим. Това може да се постигне например чрез периодично публикуване на диаграмата за напредъка.

ДОБРИТЕ ПРАКТИКИ СА ПРИЛОЖИМИ И В ГОЛЕМИТЕ, И В МАЛКИТЕ КОМПАНИИ

Основна идея на концепцията е изграждането на делови отношения между ИТ подразделението и неговите клиенти. Подобна концепция е ценна за всяка организация, независимо от нейния мащаб

Отправна точка в ITIL е парадигмата за управление на ИТ услугите (IT Service Management, ITSM). Нейните базови принципи са:

- в рамките на организацията ИТ подразделението има ролята на доставчик за останалите звена, които се явяват негови клиенти;
- единственото основание за съществуването на ИТ подразделението е неговият принос за успеха на клиентите му.

С други думи, услугите предоставяни от ИТ отдела трябва да се съгласуват с техните потребители, и то по такъв начин, че полезността им да може да бъде оценена обективно.

Всичко изброено води до промяна във взаимоотношенията между ИТ и бизнес звената. Потребителите не се нуждаят от информационни технологии, а от функционалност, която да подпомага тяхната работа. Следователно ИТ дейността трябва да отчита много аспекти, а ИТ отделът да се трансформира от доставчик на оборудване и приложения в доставчик на услуги. Тази трансформация е невъзможна без взаимодействие с различни подразделения на компанията, което предполага управление на необходимите процеси, а и тяхното дефиниране.

Структура на взаимодействието

ITIL е схема, в съответствие с която експертите описват своя опит и дават препоръки за формирането на ИТ процесите. Не е задължително тези препоръки да се използват изцяло. Ориентацията към ITIL не е самоцел – приоритетът е ефективността на ИТ процесите. ITIL залага на изграждането на делови отношения между ИТ подразделението и неговите клиенти. Тези отношения се фиксират в споразумение за нивото на обслужване (Service Level Agreement, SLA). Подобна концепция е приложима за организация от всякакъв мащаб, като нейната реализация е индивидуална за всяка отделна компания.

Целенасоченото управление на ИТ процесите дава възможност постоянно да се подобрява и тяхното качество, и качеството на предоставяните услуги. Фигура 1 илюстрира най-важните връзки между процеси и услуги, сред които специално внимание заслужават:

- интерфейсът между ИТ отдела и клиентите;
- предоставяните под формата на услуги и свързани с бизнес процесите приложения;
- управлението на доставката на услуги с помощта на общоприетите ИТ процеси;
- проектирането на услугите в условията на конкретната ИТ организация с помощта на подходяща в конкретния случай методология.

Предимства на ориентацията към ITIL

От всичко казано дотук, на пръв поглед изглежда, че библиотеката от добри практики при предоставянето на ИТ услуги няма голямо приложение в малките и средни организации. Всъщност базовата ѝ парадигма е много подходяща и за малките ИТ отдели, тъй като и за техните потребители е важна ориентацията към бизнес процесите. Поставяното с ITIL изискване за измеримо описание на предоставяните ИТ услуги води до усъвършенствано управление на тези услуги, а също така позволява да се получи ясен отговор на актуалния за всяка организация въпрос: може ли външна организация да доставя същите услуги на същата или по-ниска цена, но с по-високо качество?

ITIL в по-малък мащаб

В специална брошура озаглавена "ITIL Small-Scale Implementation" организацията създател на ITIL (Office of Government Commerce – OGC) разглежда спецификата на въвеждането на добрите практики при управлението на ИТ услугите в по-малките компании. Публикацията въвежда понятието „жизнено необходима ITIL" (Vital ITIL) и се спира на най-важните за организациите процеси. Като ключови етапи при реализацията на ITIL проекта се посочват:

- Дефиниране на каталог на услугите. Само когато предоставяните услуги са точно определени, организацията може да се ориентира сред тях, а потребителите знаят какво могат да очакват. В началото на проекта е достатъчен един кратък, но пълен списък. При постоянно сравняване с изискванията на потребителите, този списък се разширява, а описанието на услугите се допълва.

ПРОДЪЛЖАВА НА СТР. 36

ОТ СТР. 35

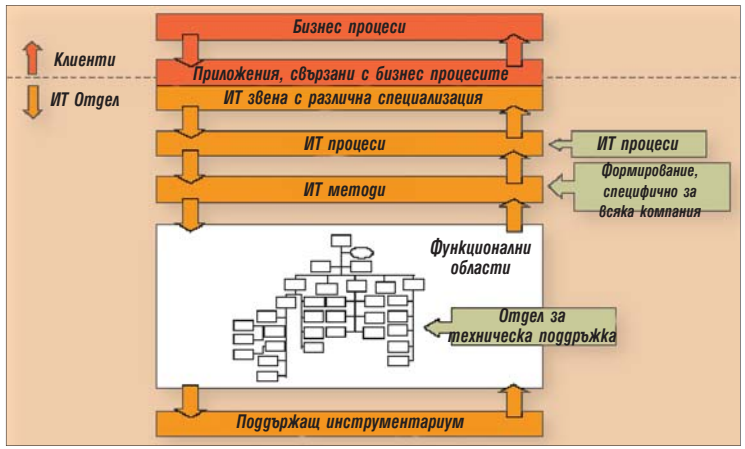
❖ Създаване на единна точка за заявки. За малките организации е подходящо да създадат централен комуникационен пункт (Single Point of Contact, SPoC) за всякакви съобщения и заявки свързани с ИТ. Не си струва да се реализират различни канали за предаване на съобщенията за грешки и за други потребности (например поръчка на ново периферно устройство, преместване на техника и т.н.). За осигуряването на постоянно предоставяне на услуги е необходимо да се обработват всички съобщения, а специалистите по техническа поддръжка да реагират с приоритет на съобщения за откази с най-неблагоприятни последствия.

❖ Преглед на използваните системи. На базата на съгласувания списък от услуги, следва да бъде подготвен списък на необходимите системи (сървъри, клиентски машини, мрежови компоненти, програмно осигуряване и др.). Този списък трябва да се поддържа в съответствие с каталога на услугите.

❖ Определяне на методите. За предоставяне на изброените в каталога услуги трябва да се предвидят методи, които да са адекватни на желателните или договорени резултати. Обобщеният в ITIL опит може да помогне за изпълнението на тази задача. В дадения случай библиотеката предоставя контролен списък от важни аспекти, които следва да бъдат отчетени.

Наред с това ITIL дава възможност на базата на натрупания опит да се оптимизира съществуващата ИТ инфраструктура. В резултат значението на ИТ подразделението за компанията нараства, тъй като се появява възможност то активно да въздейства върху развитието на бизнеса, вместо просто да реагира при постъпили искания.

Фигура 1: Взаимовръзки в ITIL: Процесите въвеждани в съответствие с ITILтрябва да се адаптират, така че да отговарят на спецификата на компанията



Внедряване в практиката

Решаващ фактор при въвеждането на структури, ориентирани към процесите, не са самите процеси и методите, а хората. Каква е ползата от най-съвършения процес, ако той не се изпълнява? ITIL не е ИТ проект, а организационен проект. Ето защо внедряването на ITIL и в големите, и в малките компании изисква прилагането на адекватна методология. Не е задължително да се променя организационната структура, но се предполага ориентация на цялата компания (а това значи и на всички сътрудници) към определени, общи за всички процеси. Общият модел за въвеждане на ITIL е следният (Фигура 2):

1. Разработка на визията / определяне на целите: Въвеждането на ITIL трябва да се базира на ясна представа за достиженията, към които се стреми компанията. Това се отнася както за сътрудниците на ИТ отдела, така и за потребителите на техните услуги от бизнес звената. В съответствие с приетата визия се определят измерими цели, за които от самото начало се провежда мониторинг. Целите мотивират съвместната работа на ИТ и бизнес звената.

2. Съзнателно отношение: Преходът към ITIL изисква и поддръжка от страна на мениджмънта, и ентусиазъм от страна на ИТ екипа. На този аспект трябва да се отдели внимание, чрез осъществяване на мероприятия за моделиране на предприеманите инициативи.

3. Анализ на фактическото състояние: Основната идея на ITIL е използване на натрупан опит. Така че концепцията не представлява нищо принципно ново. На практика всяка организация ползва в някаква степен подходи на ITIL. Необходимо е те да бъдат разгледани и описани, да се планира концепция, да се определят следващи стъпки и мероприятия.

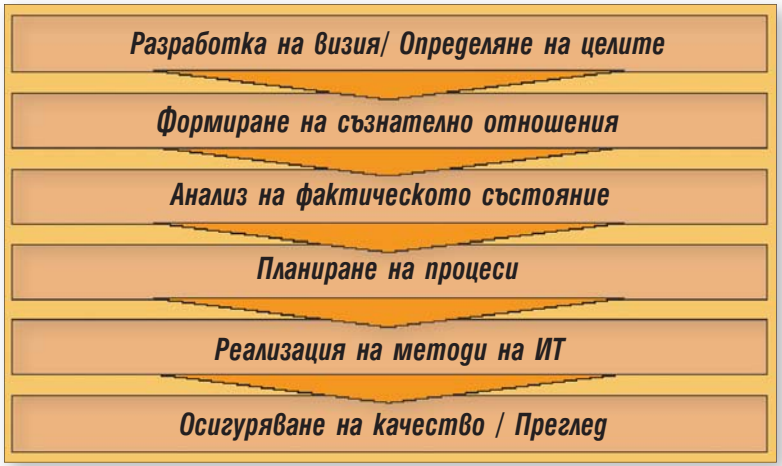
4. Планиране на процесите: Най-важният критерий е практичността. Особено важно е в тази дейност да бъдат включени сътрудниците, които по-късно ще реализират процесите.

5. Реализация на ИТ методите: ITIL въвежда правила, в съответствие с които се предоставя дадена ИТ услуга. Разработените процеси трябва да се преобразуват в инструкции по използване, в спецификации, в описания на работни места и други документи, които тряб-

ITIL се нуждае от специални инструменти

Повишаването на ефективността на процесите свързани с разрешаването на инциденти е сред основните фактори, мотивиращи желанието на организациите за преход към ITIL. Адекватната автоматизация значително улеснява въвеждането на тази група процеси. С помощта на подходящ софтуер отделите ангажирани с предоставяне на информационни услуги и поддръжка могат да получат детайлна картина за състоянието на хетерогенни системи и мрежови ландшафт. Системите за управление на ИТ услугите ITSM осигуряват данни за мрежите и приложенията, благодарение на които лесно може да бъде откроена зависимостта на бизнес процесите от отделни компоненти на ИТ инфраструктурата. В резултат звеното по поддръжка разполага с информация какви последства да бъдат утвърдени в компанията. На този етап не е препоръчително да се променят „принципно" работещите в организацията методи. Най-добре би било те да се интегрират в оптимизирани процеси. Този етап е решаващ за успеха на проекта.

Фигура 2: Според стандартизирания модел на ITIL, малките и средни предприятия трябва да преминат през 6 задължителни етапа – от разработката на визия до осигуряване на качество



6. Осигуряване на качество: Както във всеки проект, генерираният опит трябва да се анализира и резултатите да се ползват в бъдеще. За нововъведен ITIL процес най-важният измерител е процедурата за неговото постоянно усъвършенстване – това включва регулярното измерване на ефективността на процеса и прилагане на мерки, адекватни на констатираните резултати.

Предизвикателства

Успешното въвеждане на ITIL и процесна ориентация зависи от много фактори. Възможните грешки, които могат да попречат да постигнете очакваните резултати, не са малко (на някои от тях се спираме на стр. 24).

Допълнителни предизвикателства възникват при реализацията на подобен проект в малките и средни предприятия – там задачите се разпределят между малък брой сътрудници и обикновено няма служители, които са в състояние по време на проекта да поемат ежедневните задачи на своя колега. Проектът представлява допълнително натоварване, което може да се отрази неблагоприятно на текущите задачи.

В подобна ситуация, за да се стигне до предимствата на успешно въведените ITIL процеси, са необходими: особено активна подкрепа от страна на ръководството, реалистично планиране и последователно осъществяване на набелязания план. Привличането на външни специалисти може да допринесе значително. Опитните консултанти могат да съдействат за идентифицирането на потенциални проблеми и за организирането на целенасочената

ствия би имал евентуален срив на даден (дори наглед незначителен) компонент. Възможният срив може да бъде предотвратен и с някакво междинно решение. Така биха били избегнати последствията, но няма да бъде премахната причината. За отстраняването на причините за грешки и аварийни ситуации ITIL предвижда процеса „управление на проблемите". Но по какъв начин отделът за техническа поддръжка ще разпознае проблема, ако не разполага с централизирана информация за възникващите сривове? Във връзка с този аспект решаващо значение има комуникацията между системите за контрол на инцидентите и проблемите. На анализ подлежи и честотата на възникване на грешки, обработвани от системата за управление на проблеми. За отстраняването на даден проблем може да е необходимо да се замени неизправно устройство или да бъдат преконфигурирани

ПРОДЪЛЖАВА НА СТР. 15

ОТ СТР. 39

някакви компоненти. Такива задачи се инициират със заявка за промени (Request for Change, RFC), която се обработва от системата за контрол на промените.

Подходящият софтуер може да улесни значително изпълнението на изброените задачи. Например програмните решения, съответстващи на ITIL, дават възможност да бъде създадена RFC заявка на базата на списък от всички системи засягани от съответната промяна. Реализираните промени се отразяват в календара за планиране на ITSM софтуера, чрез който се синхронизира изпълнението на RFC заявката за всички елементи на конфигурацията.

работа на екипа. При непосредствената разработка на процесите в съответствие с ITIL и при реализацията им чрез конкретни ИТ методи обаче най-съществена е ролята на ИТ отдела. Още препоръки във връзка с въвеждането на ITIL в по-малките компании предоставя публикацията на британския Office of Government Commerce „ITIL Small-Scale Implementation" (виж. карето „ITIL в по-малък мащаб').

Накрая, но не на последно място, процесният подход се нуждае от съответна инструментална поддръжка. ITIL изисква ефективна реализация на процесите и съответно програмно осигуряване за тази цел. На пазара се предлагат различни софтуерни пакети за управление на ИТ услугите ITSM. Много доставчици заявяват, че техните решения са в състояние да отразят процесите на ITIL. В повечето случаи тези твърдения имат основание, но трябва да се отчита, че изискванията към подобен инструментариум се определят от индивидуалните за всяка компания ИТ методи (а не обратно). Затова се препоръчва да се ползват интегрирани софтуерни продукти, поддържащи голям брой ITIL процеси и даващи възможност да се осигури взаимодействието между тях (виж. карето „ITIL се нуждае от специални инструменти") .

В заключение...

можем да обобщим, че принципите на ITIL са полезни и за по-малките организации, и за ИТ подразделенията. Важно е обаче те да бъдат следвани прагматично. Колкото по-малка е компанията, толкова повече роли и различни задачи изпълнява всеки от нейните сътрудници. Понякога това е благоприятна предпоставка за реализирането на неформални, но не по-малко ITIL-съвместими процеси. Затова по отношение на въвеждането на ITIL за ръководствата на компании от всякакъв мащаб по-уместен е въпросът „Как?", а не „Дали?".

CIO US

CIO

Списанието за лидери по ИТ & Мениджмънт

www.cio.bg

paraflow
модерните IT решения

Ако вашият бизнес е да създавате доверие, ние ще интегрираме сигурност в информационните ви технологии

Накратко, това е модерното IT решение

Концепцията ни за внедряване на информационни системи в бизнеса е новаторска не защото сме лидер на технологични решения във финансовия сектор или защото сме сред първите 5 системни интегратори в България... Не и защото имаме сертифицирани специалисти със значителен опит и ноу-хау в реализацията на огромни IT проекти... Или пък, защото Парафлоу е стратегически партньор на водещи световни производители на модерни технологии.

Решенията ни са иновативни и успешни, защото подчиняваме технологичните системи на бизнеса! Вярваме, че те са средство за развитието му. Помагат на хората да мислят и работят по-лесно и по-бързо.

Подходът ни към всеки клиент е индивидуален. Именно това прави нашите технологични решения подходящи за вашия бизнес.

www.paraflow.bg
София: ул. "Димитър Хаджикоцев" 52-54
тел.: (02) 960 4200, факс: (02) 960 4218, e-mail: office@paraflow.bg