

## Давайте всё строить правильно.

12.07.2009

В любой компании, с самого начала её развития, бизнесу становятся необходимы услуги ИТ - пусть даже в виде поддержки бухгалтерии и офисных приложений на двух-трех компьютерах.

"Мы купили компьютеры, заплатили за ПО, и у нас даже есть сотрудник, который за всем этим следит. Так почему же мы не получаем то, что нам надо?" - часто слышно от представителей малого бизнеса.

"У нас огромные серверные мощности, лучшее ПО заоблачной стоимости, огромный штат высокооплачиваемых специалистов, и при этом проблемы имеются даже с простой почтой" - вторят им представители крупных компаний.

К сожалению, подобные разочарования от работы ИТ не новы. Им по меньшей мере лет 25. Как-то в руки мне попал номер журнала "Америка" за, кажется, 1980й год, в котором была большая статья о персональных компьютерах PC XT. На нескольких страницах расписывалось множество преимуществ использования ПК в бизнесе.

"Персональный компьютер выполняет сто тысяч математических операций в секунду, в то время как ваш бухгалтер делает только две" - говорилось в статье. Всё это сопровождалось наглядными картинками, изображающими довольного босса, сидящего возле "персоналки", по экрану которой бегут колонки цифр: "Ваш компьютер за день выполняет работу отдела за месяц".

Знакомо, не правда ли? И если даже учесть, что уровень качества программного обеспечения вырос на порядки, факт остается фактом: сам по себе компьютер работать не будет, а останется лишь инструментом в наших руках.

И даже установив на серверы нужное ПО, и настроив его, мы можем не получить то, что мы ожидаем.

И чтобы использовать вычислительную технику с эффектом, необходимо помнить, что любая деятельность состоит из трех основных составляющих: люди, технологии, и процессы.

Даже самая современная техника, правильно построенные серверные комнаты, средства связи покроют лишь одну часть - "технологии".

Великолепно обученный и мотивированный персонал - это тоже еще не всё. Это только вторая часть - «люди».

Остается часть, с которой возникает не меньше проблем, чем со всем остальным.

Процессы.

Как людям использовать технологии для получения качественного результата? Как понять,

что достигнутый результат действительно качественный? Оптимальны ли расходы, оптимальна ли организация? В каких случаях что нужно делать?

Описание процессов имеет смысл не только для организации деятельности на пустом месте: в этом случае мы иногда не можем точно спрогнозировать - что строить.

Описание процессов приобретает особую важность, когда текущее состояние инфраструктуры получилось при значительном росте бизнеса компании. При этом часто рост и развитие ИТ обуславливался сиюминутными потребностями бизнеса. Ни о какой оптимизации и речи быть не может: идет захват рынка, идут потоки денег. Согласен, на том этапе это действительно было необходимо.

Но в результате складывается ИТ-инфраструктура которая, в общем, более-менее, выполняет свои задачи, но при этом остающаяся абсолютно непрозрачной как для бизнеса, так и для ИТ-менеджмента, и начинает напоминать передачу "Что? Где? Когда?". В смысле - непонятно что где валяется и когда всё это кончится :) И именно в таких инфраструктурах возникают критические ситуации в случае, скажем, ухода из компании рядового ИТ-специалиста (оказывается он обладает ключевыми знаниями, более нигде не документированными) или выхода из строя одного из «забытых в дальнем офисе» серверов (на нем был софт, о котором неизвестно почти ничего, написанный «на коленках» когда-то и кем-то, но который выполняет необходимую операцию в обработке данных).

При отсутствии прозрачности всё больше растут затраты на ИТ (трудно обосновать точные цифры), появляются риски прекращения предоставления ИТ-услуг, критичных для компании (отсутствие знаний о том, какие элементы инфраструктуры участвуют в предоставлении сервисов).

Именно здесь на помощь приходит построение ИТ-процессов в компании и проведение оптимизации инфраструктуры. Итак, с чего начать?

Первый шаг, несомненно, проведение анализа текущей ситуации. И чем точнее будет построена картина "as is" ("как есть"), тем более точно будет представляться направление последующих действий.

Второй этап - это выслушать бизнес-заказчика. Не исключено, что его видение проблем в ИТ, как пользователя и стороннего наблюдателя, будет заметно отличаться от точки зрения сотрудников ИТ.

Третий этап - руководству ИТ необходимо выстроить схему «to be» («как будет»). В основу этих схем чаще всего ложится передовой опыт, собранный и описанный в методологиях ITIL.

Для компаний, которые озабочены не только четкой работоспособностью процессов, но также и их взаимодействию с технологиями следует также, помимо ITIL, обратить свое внимание на методологию MOF (Microsoft Operations Framework) от компании (как Вы уже

догадались ;) ) Microsoft.

Данная методология полностью основана на ITIL, но покрывает гораздо большее количество процессов в ИТ. В частности, кроме десяти процессов, описанных в ITIL, методология MOF предлагает ещё 11 процессов, большая часть которых направлена на организацию низкоуровневой работы с технологиями.



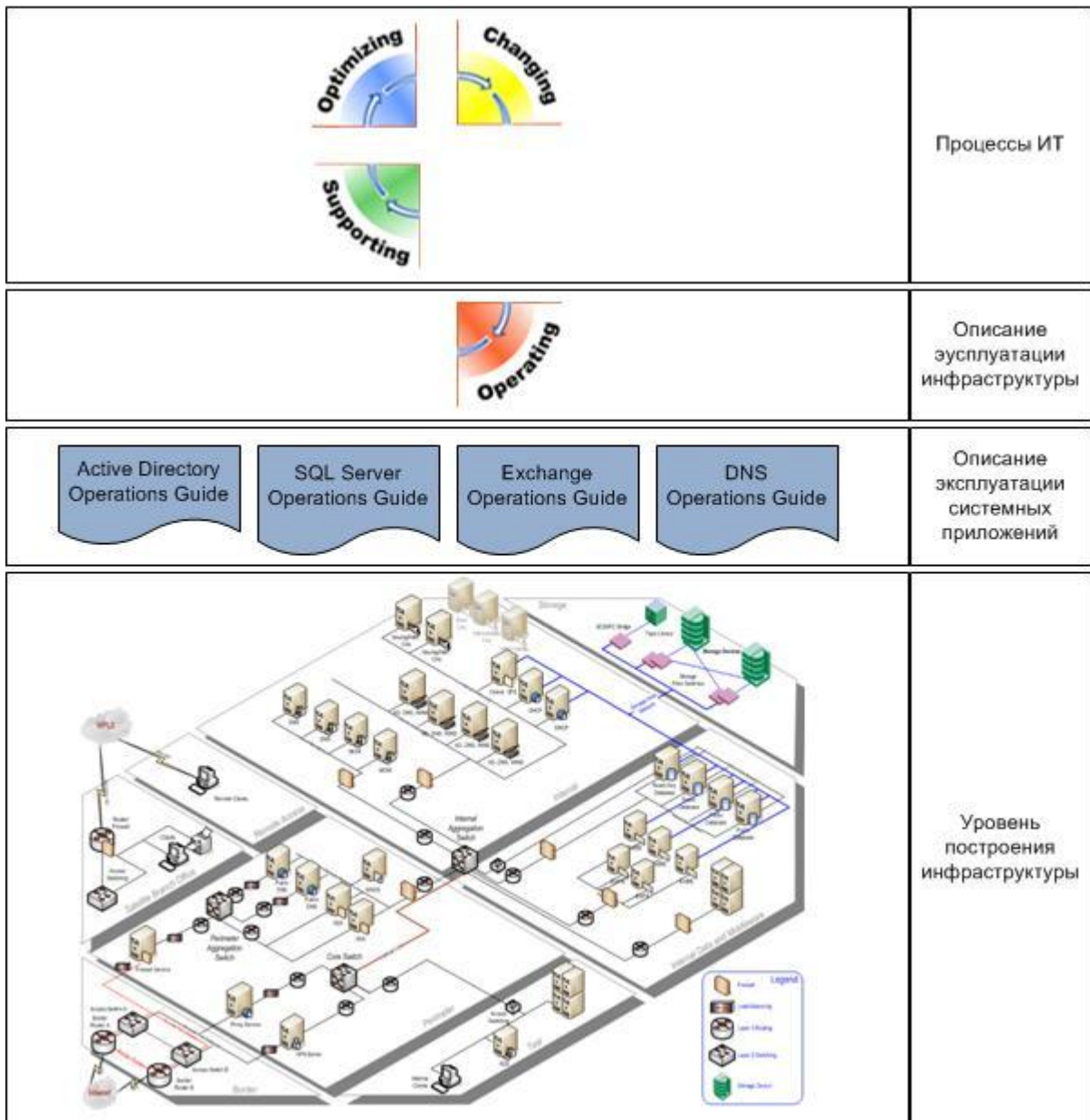
В основном, это процессы, входящие в «Operating Quadrant».



Преимущество такого подхода заключается в том, что процессы данного квадранта, оставаясь платформонезависимыми, определяют действия по эксплуатации ИТ-инфраструктуры в технологическом плане.

Для многих продуктов компании Microsoft разработаны документы «Operating Guide», которые описывают продукты именно с точки зрения организации их эксплуатации.

Итоговая картина передового опыта, собранного годами и даже десятилетиями мировой эксплуатации, сводится к единой стратегической картине, и в представлении Microsoft выглядит следующим образом.



На верхнем уровне находятся процессы MOF из трех квадрантов - “Supporting”, “Optimizing” и “Changing”. В основном они соответствуют процессам, описанным в ITIL. Под ними находятся процессы квадранта «Operating», которые, не рассматривая вопросы высокого уровня, определяют действия по эксплуатации ИТ-инфраструктуры. Следующий уровень - это «Руководства по эксплуатации» (Operating Guides) для отдельных продуктов. И, наконец, платформой для всего является модель WSSRA (Windows Server Systems Reference Model), описывающая построение инфраструктуры, начиная с кабельной системы, включая размещение подсетей, серверов, и основных служб, таких как Active

Directory, DNS, WINS.

Итоговым документом становится список, представляющий собой объединение этих результатов предыдущих этапов и согласованный с бизнес-подразделениями список разногласий между «как есть сейчас» и «как нужно чтобы было».

Далее по этому списку формируется набор мини-проектов SIP (Service Improvement Programs) с четко поставленными измеримыми результатами, в которые могут входить как QuickWins (быстрые наглядные результаты, что процесс пошел), так и стратегические цели компании.

Таким образом, можно видеть, что компанией Microsoft предлагается полная единая концепция построения модели эксплуатации ИТ, начиная от определения стратегических целей, и заканчивая построением физической инфраструктуры компании.

Весь цикл вышеописанных действий, от развертывания логической инфраструктуры (Active Directory, Exchange, SQLServer, Sharepoint Server и т.д.) до анализа и построения ИТ-процессов, а также стратегический консалтинг развития деятельности ИТ, предоставляется консалтинговой службой компании Майкрософт, и выполняется специалистами, имеющими большой опыт проведения подобных работ в различных компаниях.

Для проектирования модели построения более глобальных процессов компании, возможно использование модели eТОМ, но это будет описано в следующей статье.

Об авторе:

Руслан Акмеев, консультант MOF/ITIL, Microsoft Consulting Services, Russia.

По всем вопросам, описанным в данной статье, со мной можно связаться по телефонам

Work: +7 (495) 967 8585

Mobile: +7 (495) 799 3333

Email: [rakmееv@microsoft.com](mailto:rakmееv@microsoft.com) или [ruslan@akmееv.ru](mailto:ruslan@akmееv.ru)