



21. НУЖЕН ЛИ ITIL В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

В условиях, когда многие компании переходят в режим сокращения затрат, неизбежно возникает вопрос о важности для деятельности предприятия тех или иных инициатив, проектов, функций... Очевидно, что сокращение финансирования в первую очередь касается необязательных, вспомогательных элементов деятельности организации. Какова судьба управления ИТ в компании – и, в частности, какова судьба начинаний в области управления ИТ сервисами?

Еще раз о роли ИТ

Начнем с довольно типичной для сегодняшней ситуации логики:

- "Наша компания" столкнулась с падением объемов продаж;
- Для сохранения рентабельности мы вынуждены сокращать издержки;
- Начнем с самого ненужного;
- Начнем с обучения, PR и ИТ.
- **Особенно - с управления ИТ!**

Насколько такое решение разумно? Как оценить реальную потребность ИТ в компании? Как согласовать эти решения с руководством? И еще один вопрос: верно ли, что первым шагом на пути сокращения затрат должно стать сокращение затрат на управление («Долой процессы! Делом будем заниматься!»)?

В одной из предыдущих заметок ITEMS было предложено разделение организаций по роли ИТ в их деятельности. Приводилось три группы:

- Компании, в которых управление ИТ – основное содержание деятельности
- Компании, делающие ставку на ИТ как на источник конкурентных преимуществ
- Компании, в которых ИТ – только вспомогательный элемент инфраструктуры.

Очевидно, степень зависимости от используемых технологий определяет и приоритет службы, управляющей ими, при финансовом планировании в условиях дефицита ресурсов. Однако не все так просто.

Если говорить о действующих и развивающихся процессах оперативного управления предоставлением и поддержкой ИТ сервисов (процессах поддержки и эксплуатации, контроля качества, проведения изменений...), то можно утверждать, что важность этой работы для всех типов организаций, активно использующих ИТ, постоянна и высока. Требования к этим процессам не зависят от направления, в котором используются технологии. Если речь не идет об полном отказе от автоматизации деятельности, средства автоматизации должны управляться эффективно.

Задача сокращения затрат в этом случае должна решаться за счет *повышения рациональности* использования ИТ вообще и работы процессов управления ИТ в частности. Кризисное управление подразумевает четкое определение приоритетов и более тщательный контроль выделения ресурсов, а это – закономерные результаты зрелых процессов. То есть *требования экономии предполагают усиление контроля, а не отказ от него*.

Какие конкретные шаги могут быть предприняты для снижения затрат на управление ИТ и предоставление ИТ сервисов?

В управлении процессами:

- Сокращение работ по совершенствованию процессов
- Приостановка или сокращение работ по подготовке и развитию кадрового резерва
- Приостановка или сокращение работ по автоматизации управления и контроля
- Сокращение работ по управлению знаниями, перенос акцента с поиска и накопления на удержание и обеспечение доступности
- Корректировку показателей и метрик процессов с учетом требований рациональности
- Корректировка системы мотивации, в том числе – материальной

В работе отдельных процессов

- Корректировка соглашений об уровне сервисов с учетом требований экономии (снижение обязательств до *необходимого* уровня сервисов – но только там, где это связано с измеримым сокращением затрат на предоставление и поддержку сервисов)
- Изменение системы назначения приоритетов для изменений и инцидентов
- Сокращение работ по управлению проблемами, снижение доли проактивной части процесса
- Сокращение затрат на тестирование релизов
- Сокращение объемов долгосрочного планирования

При этом важно сохранить следующие элементы системы управления:

- Управление ИБ – в строгом соответствии с действующими политиками безопасности
- Управление непрерывностью – в строгом соответствии с корпоративным планом непрерывности. (Кстати, именно этот процесс может предоставить нам механизмы

- перестройки системы управления для ее адаптации к новым условиям. А впоследствии, хочется надеяться, механизмы возврата к «полной» версии системы.)
- Управление взаимодействием с заказчиками (бизнесом) – для согласования требований к качеству и решений по сокращению затрат, анализа связанных с этим рисков
 - Управление конфигурациями и изменениями – для сохранения контроля над инфраструктурой.

Очень важно рассматривать процессы управления ИТ не как игрушку для сытых времен, а как необходимые контроли, позволяющие разумно экономить при предоставлении сервисов необходимого уровня качества.

Управление ИТ сервисами (ITSM) как область управления – необходимый элемент системы управления ИТ в любых условиях.

Что же до ИТIL, то это по-прежнему просто набор книг. Если он у вас уже есть – сэкономить на нем, скорее всего не удастся. Если еще нет – можно отложить его покупку до лучших времен.

Консультанты IT Expert

Подробнее эта тема обсуждается на следующих курсах:

- [Основы ИТIL](#)
- [Сертификационный курс Менеджер ИТ сервисов](#)
- [Особенности бюджетирования ИТ в условиях финансового кризиса](#)