

MOF v4 – основа оптимальной ИТ-инфраструктуры

В настоящее время ИТ-инфраструктура любой крупной компании независимо от сферы ее деятельности является ключевым активом, от которого зависит стабильность работы компании и сама возможность бизнеса развиваться. Однако активное использование ИТ в основных бизнес-процессах на фоне динамичного роста компании приводит к усложнению ИТ-инфраструктуры и одновременно к отставанию уровня зрелости ИТ-процессов от потребностей бизнеса в поддержке своей деятельности. Вычислительная среда большинства современных организаций представляет собой разнородный конгломерат из ПО и оборудования разных производителей, приобретенного в разное время и объединенного с использованием различных методик. Непрозрачная и неконтролируемая работа ИТ в этих условиях приводит к снижению качества предоставляемых бизнес-пользователям ИТ-услуг, невозможности обеспечить четкую и бесперебойную работу сотрудников, департаментов и, в конечном итоге, эффективное функционирование и дальнейшее развитие бизнеса компании в целом.

Для оптимизации структуры ИТ и грамотного выстраивания ИТ-процессов в организациях в 80-х годах прошлого века был разработан методологический подход к предоставлению и поддержке ИТ-услуг – библиотека ITIL, ставшая международным стандартом в области организации ИТ-предприятий любого типа и масштаба. На базе библиотеки ITIL ведущие мировые разработчики программных и инфраструктурных решений предложили собственные методики организации процессов управления ИТ-сервисами, позволяющие эф-



Общая схема процессов MOF v4

фективно использовать информационные технологии для бизнеса.

Методология Microsoft Operations Framework (MOF) представляет собой библиотеку документов, опирающихся на идеи ITIL и обобщающих опыт администрирования ИТ по всему миру, накопленный консалтинговой службой компании Microsoft на основе анализа реализованных проектов и тенденций развития ИТ в компаниях разного размера и специфики бизнеса. Основная цель библиотеки MOF – помочь руководителям ИТ-подразделений организовать работу таким образом, чтобы добиться максимально возможного качества ИТ-услуг, при этом сделав деятельность ИТ прозрачной, измеряемой и контролируемой. MOF позволяет классифицировать имеющиеся активности и принять решение о том,

как скорректировать текущую работу и какие процессы организовать для того, чтобы департамент ИТ не только качественно выполнял свои функции в текущее время, но и превратился из “службы поддержки” в серьезный стратегический актив компании, готовый развиваться и изменяться в соответствии с требованиями бизнеса и рынка.

В настоящее время вышла уже четвертая версия этой популярной библиотеки, и данная статья посвящена обзору нового состава MOF и ее отличиям от предыдущего выпуска и от всемирно популярной библиотеки ITIL, которая уже вышла в третьей версии.

Перед тем как приступить к обзору, отметим, что перед обращением к библиотекам передового опыта ИТ необходимо определить основные проблемные области в

деятельности службы ИТ, которые необходимо подвергнуть преобразованиям в первую очередь.

Для целей первичного самоанализа компания Microsoft предлагает простой инструмент под названием MOF SAT (Microsoft Operations Framework Self-Assessment Tool), в настоящее время существующий в версии 2.0. На момент написания статьи этот продукт ориентирован на версию Microsoft Operations Framework 3.0, и некоторые “вкусные” новшества версии 4 могут остаться вне поля зрения, тем не менее, по опыту проведения консалтинговых проектов в различных российских компаниях, можно сказать, что в подавляющем большинстве случаев результатов подобного самообследования оказывается вполне достаточно для старта и определения дальнейшего плана действий.

Итак, первое, что бросается в глаза – это изменение общей картины процессов по сравнению с предыдущей, третьей, версией. Вместо вполне логичной, но все же немного устаревшей схемы с делением процессов на квадранты (что было, надо отметить, достаточно для того времени, когда выходила третья версия), теперь картина все больше приближается к нормальному жизненному циклу ИТ-услуги (рисунок).

Следующее, что отличает новую версию от предыдущей, – это структура построения документов. Она гораздо более приближена к тому, что называется “описание процесса”. Практически для всех процессов достаточно подробно ограничена зона действия, четко прописаны входы и выходы процессов, их цели и задачи, перечень ролей. Используя новую версию MOF, гораздо удобнее переключать процессы управления ИТ в различные нотации, такие как IDEFO или Swimmer Lanes.

На жизненном цикле ИТ-услуги и основаны все процессы MOF версии 4. Первая часть объединяет процессы, входящие в группу Планирование (Plan). Эти процессы обеспечивают эффективную поддержку бизнеса со стороны ИТ в сфере определения его стра-

тегических целей, планирования надежности и доступности ИТ-систем, формирования политик в области ИТ, а также финансового управления (Financial Management).

Вторую группу образуют процессы, относящиеся к Внедрению (Delivery). При создании этой части был использован опыт применения библиотеки MSF (Microsoft Solutions Framework). Описанные здесь процессы охватывают весь жизненный цикл разработки и внедрения ИТ-услуги, начиная от формирования проектной документации и заканчивая опытно-коммерческой эксплуатацией.

Все этапы второй части процессов во многом совпадают с рекомендациями, приведенными в MSF. Рассмотрим их последовательно, начиная со стадии формирования документации.

Первый процесс – Envision. В нем формируется общее представление о проекте, определяется перечень достигаемых результатов, риски, ориентировочные объемы ресурсов для внедрения, причем как со стороны ИТ-отдела, так и со стороны бизнес-подразделений.

Далее следует процесс Проектного Планирования (Project Planning). На этом шаге внедрения происходит формирование полного проектного плана, определение сроков начала и окончания работ, основных контрольных точек (milestone). Формирование документов типа Техническое Задание и Функциональные Требования также должны быть завершены по окончании данного этапа.

Затем описывается сам процесс разработки – Построение (Build). На этом этапе производится непосредственно разработка услуги в соответствии с сформированным планом и ожиданиями как бизнес-заказчика – в части эксплуатации, так и ИТ-подразделения – в части администрирования и поддержки.

Следом за этим идет этап Тестирования и Стабилизации (Stabilize). Созданная услуга подвергается как функциональному, так и нагрузочному тестированию.

И, наконец, последний шаг – так называемое Развертывание

(Deploy). Результатом этого этапа является завершение проектных работ и передача готовой ИТ-услуги в дальнейшем сопровождение в соответствующие подразделения.

Можно заметить, что фаза Внедрения во многом схожа с процессом Управления Релизами, описанным как в MOF версии 3, так и в ITIL, но в новой версии каждый шаг расписывается более глубоко и подробно. Это связано в первую очередь с тем, что библиотека MOF в своей новой версии стала гораздо ближе к реальным условиям функционирования ИТ-подразделений, в которых процессы разработки и внедрения новых услуг неразрывно связаны с процессами эксплуатации ИТ-систем. Кроме того, огромный опыт проектной работы Microsoft по разработке ИТ-систем теперь доступен и в MOF.

Третья часть описываемых процессов – это процессы эксплуатации (Operate). Эти процессы определяют действия по поддержке ИТ-услуг в работоспособном и актуальном состоянии. Выделяют четыре группы таких процессов.

Первая из них – Operations, в которую входит вся основная деятельность по поддержанию ИТ-систем в работоспособном состоянии. Здесь же описывается создание и поддержание в актуальном состоянии всех рабочих инструкций для всех ролей, участвующих в эксплуатации ИТ-систем.

Во вторую группу входят процессы Управления и мониторинга ИТ-услуг (Service Monitoring and Control), то есть организация мониторинга доступности ИТ-услуг и реализующих их ИТ-компонентов. Этот раздел содержит список ИТ-услуг, подлежащих покрытию системами мониторинга, определяет условия нормального функционирования этих ИТ-услуг – так называемую Модель Здоровья (Health Model), описывает процедуры пересмотра требований по обеспечению надежности систем.

Кстати, больше не существует отдельного процесса Управления Инцидентами. Вместо него теперь введено более рас-

ширенное понятие – процесс Обслуживания Заказчиков (Customer Service SMF), который включает в себя все аспекты взаимодействия с бизнес-пользователями. Сюда входит регистрация заявок от пользователей, выполнение этих заявок, подключение/отключение новых ИТ-услуг, обработка запросов на предоставление новых или изменение существующих ИТ-услуг, а также решение Инцидентов (Incident Resolution).

Четвертая группа охватывает процессы Управления (Manage), к которым относятся три жизненно важных процесса для любого ИТ-подразделения.

В первую очередь, это процесс Управления Рисками и Соответствия Нормативным Требованиям (Governance, Risk and Compliance), который, прежде всего, отвечает за то, чтобы все предоставляемые ИТ-услуги соответствовали целям и задачам бизнеса, и осуществляет управление рисками (Risk Management) в рамках всей ИТ-инфраструктуры.

Второй процесс – Управление Конфигурациями и Изменениями (Change and Configuration SMF). Обобщенно говоря, он является объединением процессов Управления Конфигурациями и Управления Изменениями из третьей версии MOF (равно как и третьей версии библиотеки ИТЦ). Такое объединение является крайне важным, потому как ранее для полноценного функционирования каждого из этих процессов отдельно так или иначе приходилось выстраивать, хоть и частично, второй процесс. Построение комплексного процесса в соответствии с новой методологией дает гораздо более полный эффект в отношении качества предоставления ИТ-услуг.

И, наконец, третий процесс – Управление Рабочими Группами (Team SMF). Этот процесс отвечает за четкое, корректное и оптимальное распределение ролей в рамках всех остальных процессов, определяет качество работы сотрудников на различных ролях, достаточность ролей и четкость распределения обязанностей по ролям. В итоге именно этот процесс отвечает

за то, чтобы вся работа, которая должна быть выполнена в рамках остальных процессов, была выполнена в срок и на это хватило человеческих ресурсов.

Таким образом, как мы видим, общая схема взаимодействия процессов претерпела значительные изменения. Описание каждого отдельного процесса стало более подробным и более четко попадает под определение процессной деятельности. Схема процессов стала более логична и соответствует уровню зрелости ИТ во многих компаниях к настоящему времени. Если несколько лет назад достаточно большое количество компаний внедряли у себя базовые процессы управления: создавали Управление Инцидентами, строили службы Service Desk и организовывали Управление Изменениями – то сейчас, при расширении количества работающих процессов, встал вопрос о построении наиболее правильной, точной и перспективной модели взаимодействия отдельных процессов.

MOF новой версии решает эту задачу оптимальным на данный момент образом. Не исключено, что через несколько лет на свет появится новая, более развитая модель ИТ-процессов, но на сегодня предложенная схема очень удобна и уже используется в проектах, проводимых консалтинговой службой Microsoft.

В то же время, часть процессов операционного уровня не перешла из третьей в четвертую версию MOF. Так, управление резервным копированием и восстановлением, сетевое администрирование, системное администрирование и остальные процессы из секции Operating Quadrant вынесены за рамки новой версии.

Имеет смысл напомнить о главных принципах построения процессов управления информационными технологиями в любой компании:

1. **Определите стратегию развития ИТ.** В современных условиях необходимо иметь целевую модель ИТ, основанную не только на развитии технологий, но и на потребностях бизнеса как в текущий момент, так и в стратегической перспективе. Раздел Business/

IT Alignment библиотеки Microsoft Operations Framework посвящен как раз этим вопросам.

2. **Не выстраивайте все процессы одновременно.** Полноценное внедрение некоторых процессов возможно только тогда, когда другая часть процессов уже выстроена и имеет достаточно высокий уровень зрелости.

3. **Не выстраивайте процессы “по книжкам”.** Следует помнить, что приведенные в библиотеках передового опыта принципы реализации процессов ИТ нельзя рассматривать как практическое руководство, предназначенное для точного следования описанным методикам. Это лишь примеры наиболее успешной организации подобных процессов в других компаниях, призванные помочь руководителям максимально снизить риск принятия неверных решений. Текущая версия библиотеки MOF содержит достаточно точные и подробные рекомендации, но нужно помнить, что если процесс, скажем, обслуживания пользователей выстроен “не как в MOF” и при этом удовлетворенность бизнес-пользователей достаточно высокая, ломать и перестраивать ничего не нужно. Хотя, как показывает практика, когда процесс обслуживания удовлетворяет пользователей, он обычно очень похож на процесс, описанный в MOF. ☺

На момент написания данной статьи готовится перевод библиотеки MOF четвертой версии на русский язык. Как и в предыдущем релизе, все переведенные документы будут бесплатно доступны для скачивания. Также в настоящее время готовятся экзамены по сертификации. Весь комплекс услуг по организации и выполнению проектов по исследованию, описанию и оценке текущего состояния процессов управления ИТ, а также по их построению и оптимизации осуществляется консалтинговой службой Microsoft.

**Руслан Акмеев,
консультант по построению
ИТ-процессов,
консалтинговая служба
Microsoft Russia**