

14.1. CONTINUAL SERVICE IMPROVEMENT -

Непрерывное улучшение услуг как этап жизненного цикла услуг

Несмотря на то, что Непрерывное *улучшение* услуг в *ITIL* выделено в отдельный *этап жизненного цикла*, фактически это процесс, который сопровождает услугу на всем ее жизненном цикле.

Непрерывное улучшение услуг (Continual Service Improvement или CSI)

- постоянное *улучшение* услуг отвечает за управление улучшениями (совершенствованием) в процессах Управления услугами и предоставлении услуг.

Производительность поставщика услуг постоянно измеряется, и разрабатываются меры по улучшению процессов, услуг и ИТ-инфраструктуры с целью увеличения эффективности, результативности и эффективности затрат.

Основной целью *CSI* является непрерывное "выравнивание" услуг в соответствии с изменяющимися требованиями бизнеса путем поиска и реализации возможностей улучшения услуг, которые поддерживают *бизнес-процессы*.

Задачи Непрерывного улучшения услуг:

1. Обзор, анализ результатов и формирование рекомендаций по улучшениям для каждого этапа жизненного цикла: Построения стратегии, Проектирования, Преобразования и Эксплуатации услуг;
2. Обзор и анализ полученных результатов на уровне услуг;
3. Поиск возможностей и осуществление соответствующей деятельности по увеличению качества услуг и результативности/эффективности процессов Управления услугами;
4. Увеличение эффективности затрат без негативного влияния на удовлетворенность заказчиков предоставляемыми услугами;
5. Использование подходящих методов управления для поддержки деятельности в рамках Непрерывного улучшения услуг.

На [рис. 14.1](#) представлена схематическая модель Непрерывного улучшения услуг.

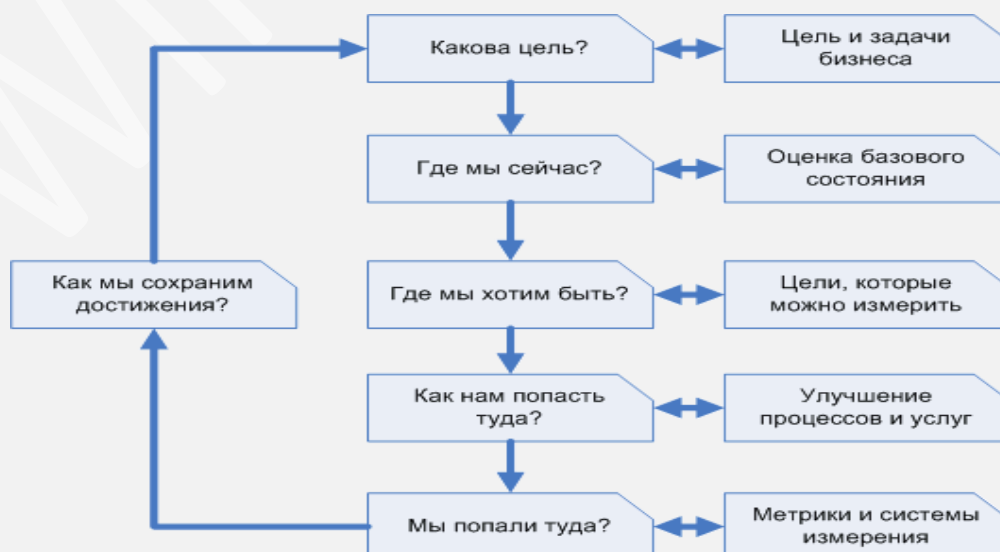


Рис. 14.1. Модель CSI

Возможности для улучшения услуг есть всегда!!!

Процесс улучшения может быть сведен к шести шагам:

1. Понять и принять общую цель организации;
2. Оценить текущую ситуацию и получить объективную и аккуратную оценку того, в каком состоянии находится организация. Оценка базового состояния представляет собой анализ текущего состояния в контексте бизнеса, организации, персонала, процессов и технологий. Базовое состояние здесь обозначает собой некую отправную точку для измерения эффекта от реализации улучшений;
3. Расставить приоритеты улучшения на основе более глубокого анализа цели организации;
4. Определить план *CSI* для процессов сервис-менеджмента;
5. Проверить метрики и системы измерения, которые позволят осуществить контроль в промежуточных точках реализации улучшений, измерить гибкость процессов и достижение приоритетов и целей бизнеса на уровне услуг;
6. В завершение, необходимо убедиться в том, что предложенные изменения реализованы, увеличение качества достигнуто и может быть сохранено в дальнейшем.

Улучшение не всегда можно объективно оценить. Восприятие играет ключевую роль в определении успеха любой инициативы по улучшению. При этом у заказчиков и поставщиков услуг может сложиться разное *отношение* к улучшению, то есть образоваться так называемый "разрыв" (англ. *gap*). Для того чтобы уменьшить или предотвратить появление разрыва, *CSI* необходимо доводить отчеты до всех заинтересованных сторон.

На рис. 14.2 представлены наиболее часто встречающиеся "разрывы" между восприятиями заказчика и поставщика услуг.

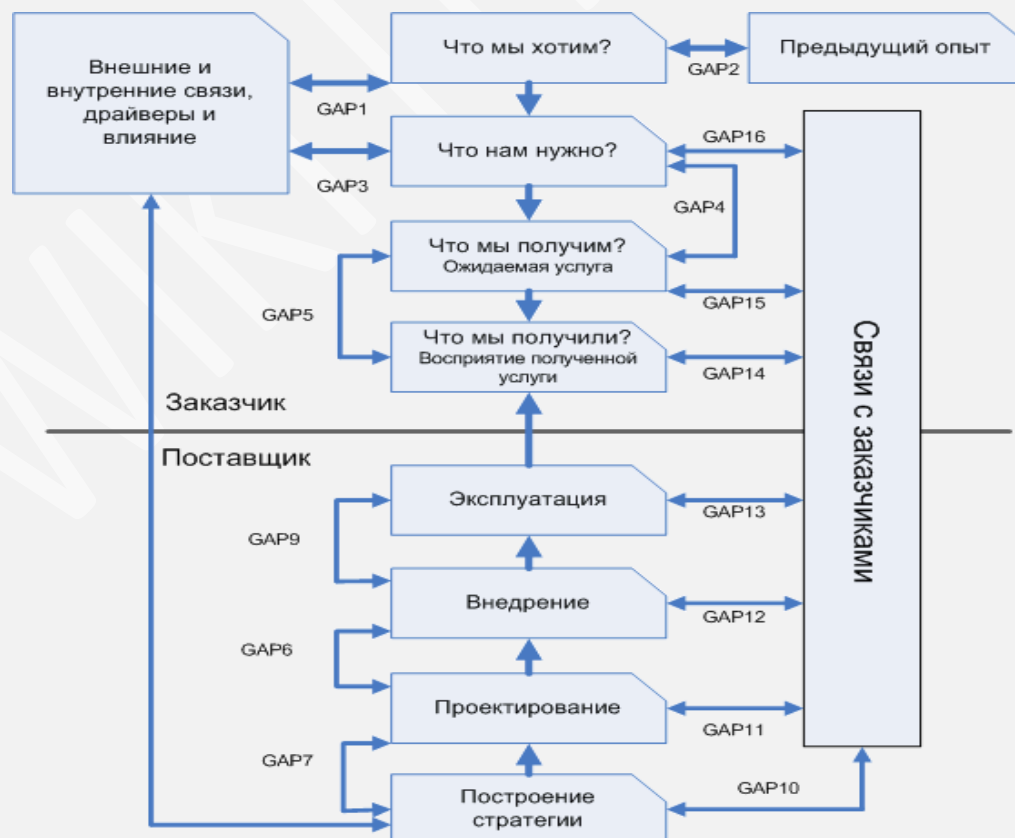


Рис. 14.2. Разница восприятий улучшение поставщиком и заказчиком

Управление "разрывами" является задачей *SLM*. Именно *SLM* ответственен за обнаружение существующих или потенциальных "разрывов" и *определение* необходимости формирования Плана по улучшению (*SIP*). Обычно самые большие расхождения встречаются между тем, что хочет заказчик, что он получает в итоге и за что готов заплатить.

Результаты улучшения услуг обычно определяются в 4 терминах:

- **Улучшения** - результаты, которые при сравнении с предыдущим состоянием могут показать увеличение желаемой или уменьшение нежелаемой метрики. Например, компания х снизила на 25 процентов количество неудавшихся изменений путем преобразования процесса управления изменениями;
- **Выгоды** - результаты, достигнутые в результате реализации улучшений, обычно выраженные в финансовых терминах. Например, уменьшение на 25 процентов количества неудавшихся изменений позволило сэкономить 1500000 рублей;
- **ROI** (возврат инвестиций) - измерение ожидаемых выгод от инвестиций. В данном контексте это разница между выгодой, полученной от улучшения, и затратами на его реализацию. Например, компания потратила 1000000 р для преобразования процесса управления изменениями, который в итоге принес выгоду в 1500000 р. ROI в первый год будет 50%;
- **VOI** (добавленная ценность от инвестиций) - измерение ожидаемых выгод от инвестиций. VOI рассматривает как финансовые, так и нематериальные выгоды. ROI является частью VOI. Например, организация х внедрила строгий процесс управления изменениями за 1000000р. Уменьшение количества неудавшихся изменений увеличило способность организации быстро реагировать на потребности заказчиков и изменения условий окружения.

Существует ряд выгод, которые очень трудно поддаются оценке - нематериальные выгоды. Сюда можно отнести, например, *улучшение* репутации и увеличение удовлетворенности заказчиков.

На практике, чтобы существовать, *CSI* должен постоянно доказывать бизнесу свою ценность и необходимость. Для этого необходимо четко определить цель процесса и понятные бизнесу улучшения, которые последуют за его реализацией. Перед утверждением любого улучшения организация должна сравнить *затраты* на его реализацию и выгоды, которые оно предоставит.

Рассмотрим подробнее выгоды, которые может принести реализация улучшения:

- Выгоды заказчика/бизнеса
 - Улучшение качества бизнес-операций путем улучшения качества услуг, которые их поддерживают;
 - Более надежная поддержка бизнеса, предоставляемая процессами Управления инцидентами, проблемами и изменениями;
 - Заказчики будут знать, чего ожидать от ИТ, и что требуется от них;
 - Увеличение продуктивности работы персонала вследствие увеличения надежности и доступности услуг;
 - Процедуры обеспечения непрерывности ИТ сфокусированы на поддержке непрерывности бизнеса и соответствуют потребностям бизнеса в обеспечении постоянной доступности;
 - Улучшение взаимодействия поставщика услуг и заказчика;
 - Увеличение удовлетворенности пользователей, так как заказчик лучше понимает их и предоставляет то, что от него требуется;

- Увеличение качества и доступности услуг, которое в свою очередь увеличивает доходы и продуктивность бизнеса;
- Улучшение процессов планирования закупок, развертывания и реализации;
- Улучшение управления информацией в отношении бизнес-процессов и IT-услуг;
- Увеличение гибкости бизнеса через улучшение понимания поддержки, которую оказывает IT;
- Улучшение соответствия целей IT и бизнеса;
- Увеличение гибкости и адаптивности услуг;
- Улучшение реакции на потребности бизнеса;
- Ускорение и улучшение реализации проектов, развертываний и изменений.
- Финансовые выгоды:
 - Оправданные по затратам инфраструктура и услуги;
 - Прибыльное предоставление услуг;
 - CSI, как правило, имеет долгосрочные финансовые выгоды, например:
 - Уменьшение затрат на реализацию изменений;
 - Уменьшение негативного влияния на бизнес в процессе реализации IT-изменений;
 - Услуги будут спроектированы для достижения конкретных требований, ни больше, ни меньше;
 - Улучшение надежности, доступности и непрерывности услуг;
 - Расходы на обеспечение непрерывности IT-компонентов будут соизмеримы с критичностью бизнес-процессов, которые они поддерживают;
 - Улучшенное распределение и использование ресурсов.
- Инновационные выгоды
 - Четкое понимание требований бизнеса обеспечит то, что услуги будут успешно поддерживать бизнес-процессы;
 - Улучшение качества информации о состоянии услуг;
 - Увеличение гибкости бизнеса за счет улучшенного понимания роли IT в поддержке бизнеса;
 - Увеличение гибкости и адаптивности услуг;
 - Увеличение способности быстро находить новые направления, обнаруживать изменения в окружении бизнеса и адаптироваться к ним;
 - Увеличение уверенности бизнеса в поставщике услуг.
- Внутренние выгоды IT-организации
 - Улучшенные метрики и формирование управленческих отчетов;
 - Выравнивание структуры затрат в соответствии с потребностями бизнеса;
 - Улучшение качества информации относительно текущего состояния услуг и о том, где изменения принесут наибольшую выгоду;
 - Улучшенные связи, командная работа и "взаимоактивность" IT и заказчиков;
 - Повышение эффективности работы персонала;
 - Увеличение эффективности процессов;
 - Четко определенные роли и ответственности;
 - Четкое понимание текущих возможностей IT и потенциала услуг;
 - CSI процедуры сфокусированы на осуществлении инкрементальных и значительных улучшений как услуг, так и процессов управления услугами;
 - Структурированный подход к управлению данными, их преобразованию в информацию и знания, который в итоге позволит получить опыт для выявления возможностей по улучшению услуг;

- Оптимизация использования ресурсов;
- Знания о том, какие инструменты и ресурсы необходимы для поддержки *CSI*;
- Улучшение информации о текущем состоянии услуг;
- Улучшение мотивации персонала;
- Более проактивное развертывание и улучшение технологий и услуг;
- Услуги и системы проектируются для достижения реальных бизнес-целей в установленные сроки;
- Улучшение управления поставщиками и улучшение производительности поставщиков;
- Уменьшение случаев невыполнения обязательств по соглашениям, договорам и т.п.;
- Улучшение взаимоотношений с бизнесом.

Любая *программа* по улучшению должна периодически переоцениваться с помощью *ROI* или *VOI*.

Для того чтобы *CSI* был успешным, очень важно осуществлять улучшения на всех этапах жизненного *цикла* услуг. Например, если *CSI* сконцентрируется только на улучшении непосредственной эксплуатации услуг, в итоге его успех будет крайне ограниченным. Это как сбивать температуру при простуде, вместо того, чтобы лечить саму болезнь.

Если *CSI* будет действовать только в отношении операционных проблем, фактически, он будет избавлять от симптомов, вместо того, чтобы решать проблемы, их породившие. Большинство проблем берут начало на этапах Построения стратегии и Проектировании услуг. Именно поэтому *CSI* должен рассматривать *жизненный цикл* услуг в целом.

Рассмотрим взаимосвязь *CSI* с другими этапами жизненного цикла:

- Построение стратегии предназначено для формирования стратегического подхода организации, стандартов и политик, которые будут использованы для проектирования и предоставления услуг. Возможности для улучшения на этом этапе могут появиться, прежде всего, благодаря внешним факторам, например, изменению требований регуляторов, новым стратегиям поглощений или изменениями в технологиях. Источником информации для улучшения может также послужить обратная связь с другими этапами жизненного цикла услуг.
- Проектирование услуг предназначено для создания или изменения услуг и архитектуры инфраструктуры в соответствии с потребностями бизнеса. Проектирование услуг трансформирует решения первого этапа в предоставляемые услуги. Новые стратегии, архитектуры, политики и требования бизнеса могут стать драйверами для инициализации *CSI* на этом этапе.
- Внедрение услуг управляет передачей услуг в промышленную эксплуатацию. Ключевыми процессами этого этапа являются Управление изменениями и Управление конфигурациями. Возможности для улучшений появляются при внедрении новых стратегий и дизайнов.
- Эксплуатация услуг управляет ежедневной эксплуатацией услуг. Этап ответственен за мониторинг и формирование отчетности относительно использования услуг. На основе сформированной информации выносятся решения о необходимости тех или иных улучшений.

На рис. 14.3 показана интеграция CSI в жизненный цикл услуг.

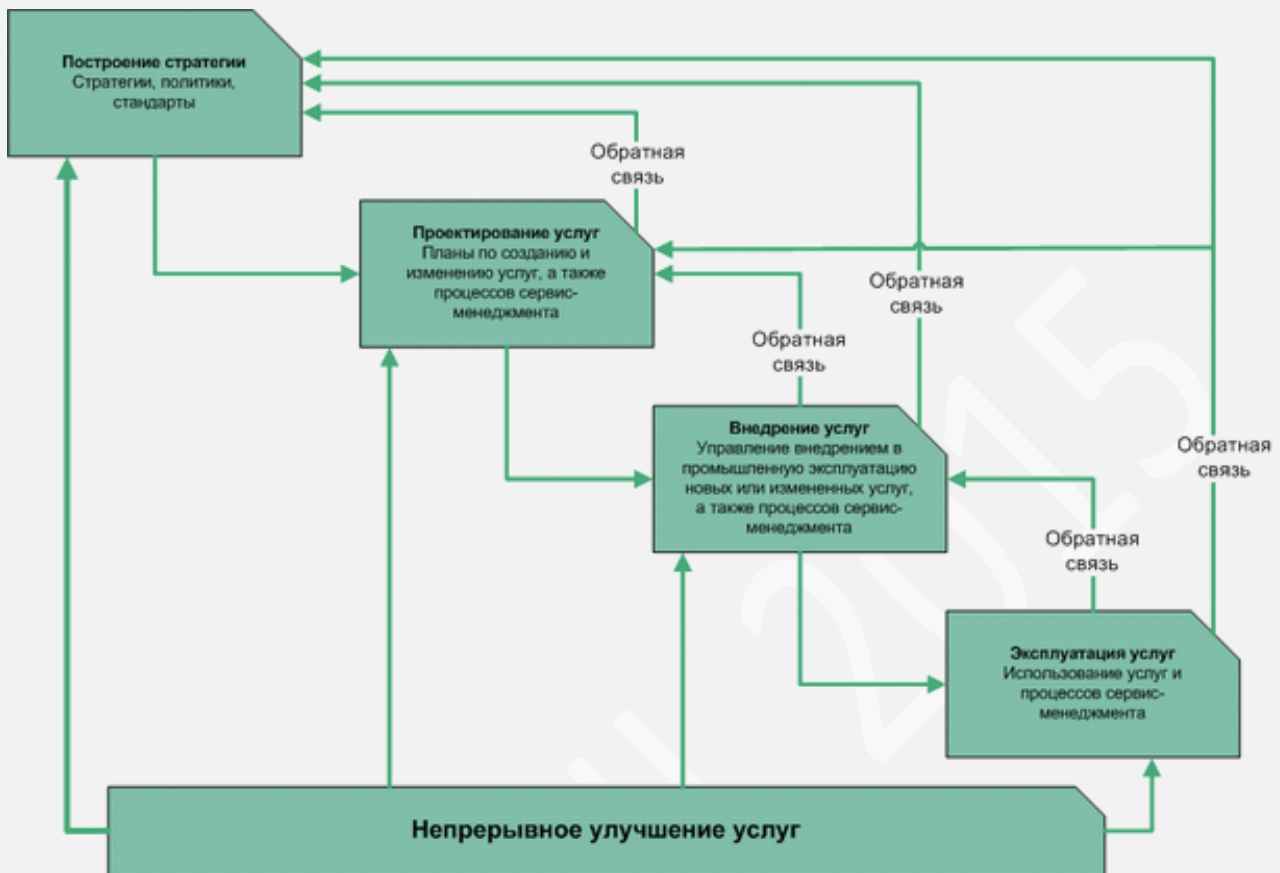


Рис. 14.3. CSI и жизненный цикл услуг

Подводя итог можно сказать, что возможности для улучшения услуг есть всегда и организации не нужно ждать, пока услуги поступят в промышленную эксплуатацию.

То есть каждый *жизненный цикл* предоставляет информацию для следующего *жизненного цикла*. То же самое действует в отношении *CSI*.

Для того чтобы быть эффективным, *CSI* должен иметь открытую и, что немаловажно, честную обратную *связь* с персоналом ИТ. Опросы и обзоры могут послужить хорошими способами для сбора информации о том, что действительно получилось от реализации того или иного улучшения. Использование выходов различных процессов в рамках *ITSM* позволит сформировать целостный взгляд на проектирование и эксплуатацию услуг. Эта *информация* в комбинации с новыми требованиями бизнеса, технологиями, возможностями ИТ, бюджетом и требованиями регуляторов будет необходима *CSI* для определения того, что именно необходимо улучшить и как это сделать.

Сам по себе *CSI* не сможет достичь значительных результатов без активного участия персонала с других этапов *жизненного цикла*. Для целостного подхода к улучшению услуг необходимо внедрять инициативы и деятельности *CSI* в каждый *этап жизненного цикла*.