



# Результаты Всероссийского исследования IT Service Management 2019 Открытая версия

Исследование проведено itSMF России и журналом Information Management, совместно с комитетом по исследованиям СОДИТ

#### **Автор методики исследования и отчета**

Константин Зимин,  
главный редактор журнала Information Management,  
руководитель Комитета по исследованиям СОДИТ,  
член правления СОДИТ.

#### **Благодарности**

Мы благодарим за помощь в проведении исследования и анализе результатов издательский дом «Открытые системы» и сообщества ИТ-директоров – 4CIO, SpbCIOClub, клубы ИТ-директоров Центра, Дальнего Востока и других регионов России, компании NAUMEN, CFI, OMNINET.

# 1. Введение

Сложность управления ИТ за последние годы только возрастает. Перед ИТ-руководителями встают новые проблемы, меняется динамика старых. Происходит глобальное изменение парадигм и подходов к управлению ИТ.

## Цели исследования:

- выявить и проанализировать ключевые проблемы в области управления ИТ;
- выявить, какие методологии и практики используются для решения различных, в том числе и кризисных, проблем управления ИТ;
- выяснить, насколько распространено использование сервисного подхода в российских компаниях и какие задачи он решает;
- выяснить, какие системы используются для автоматизации различных процессов и активностей управления ИТ, а также какие инструменты управления ИТ сегодня наиболее популярны;
- выяснить, какие перспективные технологии используются или планируются к использованию и для решения каких задач;
- выяснить, какие знания и компетенции необходимы сегодня для постановки сервисного подхода.

## Метод, сроки проведения и масштаб

Исследование проводилось путем онлайн-опроса респондентов. Срок проведения исследования – с 22 июля по 17 сентября 2019 года.

В исследовании приняло участие 138 респондентов. Каналы сбора ответов респондентов были достаточно широкими и охватывали целевую аудиторию с различных сторон: рассылки по членам itSMF России, читателям журнала Information Management, клубам ИТ-директоров и членам СОДИТ, подписчикам изданий «Открытых систем» (этот издательский дом был информационным спонсором исследования), а также некоторые другие каналы.

В процессе анализа полученных данных использовались результаты аналогичного исследования, проведенного в 2013 году, с учетом специфики обоих исследований и различий в условиях их проведения.

## О терминологии

В рамках данного исследования **сервисный подход (ITSM)** мы понимаем достаточно широко – как целенаправленную управленческую деятельность в области ИТ, в процессе которой фокус переносится с обеспечения работы инфраструктуры и приложений на клиентов, их потребности и помощь им в достижении их целей. Как правило, этот перенос фокуса реализуется в форме предоставления услуг. Однако в конкретной компании термин «сервис», или «услуга», может в явном виде не употребляться или трактоваться по-разному в зависимости от специфики организации.

Под **ИТ-услугой** мы понимаем способ предоставления ценности заказчикам через содействие им в получении конечных результатов посредством информационных технологий, процессов и практик управления ИТ, а также ИТ-специалистов.

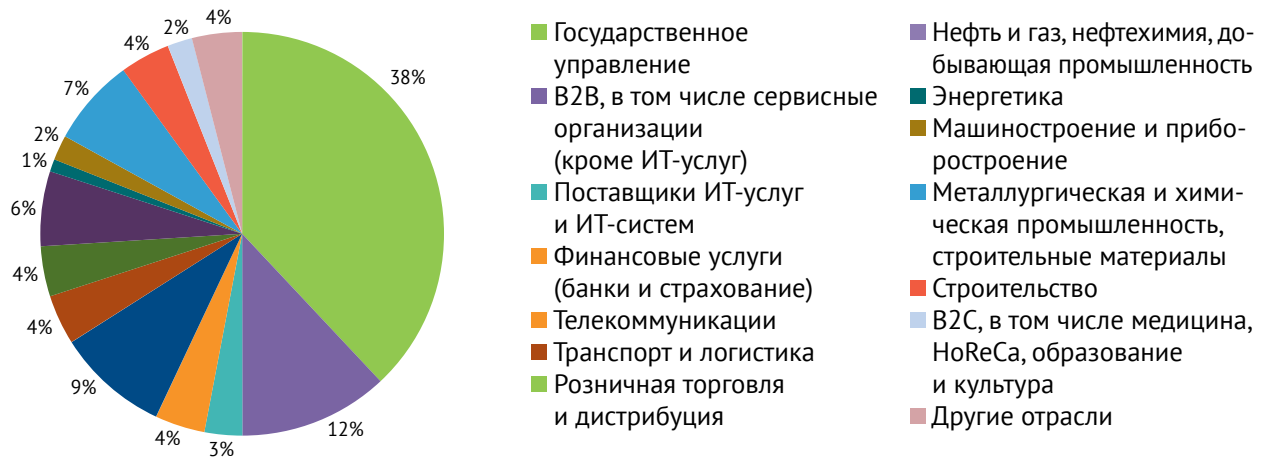
Под **ITSM-проектами** мы понимаем любые инициативы и действия, осуществляемые с целью совершенствования комплексной системы управления ИТ как части системы управления организацией.

## 2. Портрет респондентов исследования

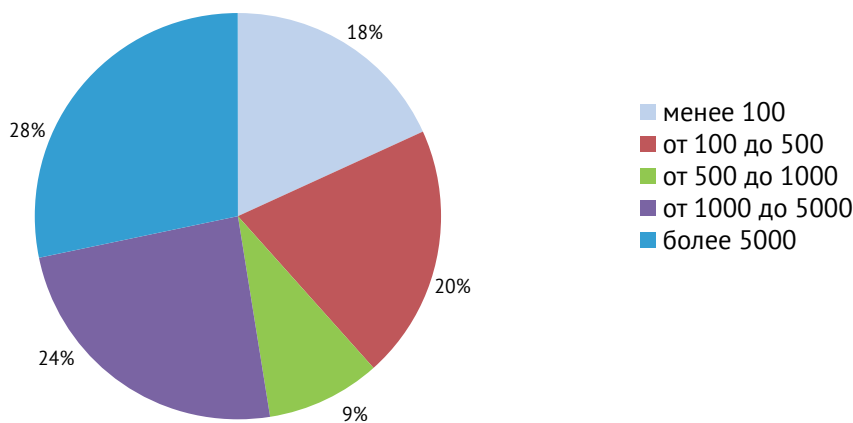
Распределение респондентов по отраслям экономики показано на диаграмме 2.1. В исследовании 2019 года участвовали представители всех ключевых отраслей. Поставщики ИТ-услуг (ИТ-компании) и услуг телекоммуникаций составляют около трети участников опроса (38%). Значительную часть составляют представители финансового сектора (12%) и компаний розничной торговли и дистрибуции (9%).

**Диаграмма 2.1.**

Распределение респондентов по отраслям

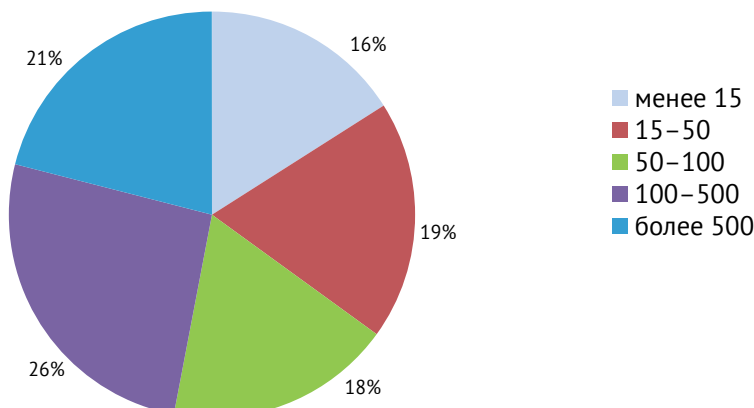


На диаграмме 2.2 приведены данные о количестве сотрудников компаний-респондентов. На диаграмме 2.3 приведены данные о количестве ИТ-сотрудников компаний-респондентов. В опросе участвовали разные по количеству сотрудников и ИТ-сотрудников компании. Можно считать результаты справедливыми для различных с точки зрения количества персонала (и ИТ-персонала) компаний. На диаграмме 2.4 приведены данные о должности и позиции респондентов в компании.



**Диаграмма 2.2.**

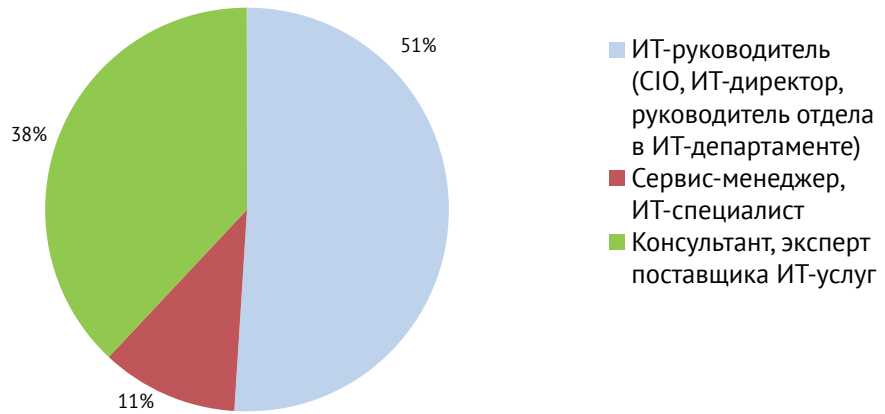
Распределение респондентов по количеству сотрудников компании



**Диаграмма 2.3.**

Распределение респондентов по количеству ИТ-сотрудников компании

**Диаграмма 2.4.**  
Распределение респондентов  
по должности и позиции  
в компании



## 2.1. Потребители и поставщики ИТ-услуг и ИТ-систем

Объем выборки исследования позволяет разделить респондентов на две большие группы:

- **потребители** – ИТ-руководители и ИТ-специалисты компаний, потребляющих ИТ-услуги и ИТ-системы (85 респондентов);
- **поставщики** – консультанты и представители поставщиков ИТ-услуг и ИТ-вендоров (53 респондента).

По идее, точки зрения и ответы поставщиков и потребителей должны быть практически одинаковыми. Однако это в идеальном мире, а в реальном мире их опыт и подходы к различным аспектам управления ИТ существенно различаются. Поэтому большая часть диаграмм построена отдельно для поставщиков и покупателей. Кроме того, ряд диаграмм, касающихся, например, результатов использования сервисного подхода или используемых ИТ-систем, построен только для поставщиков ИТ-услуг и ИТ-систем.

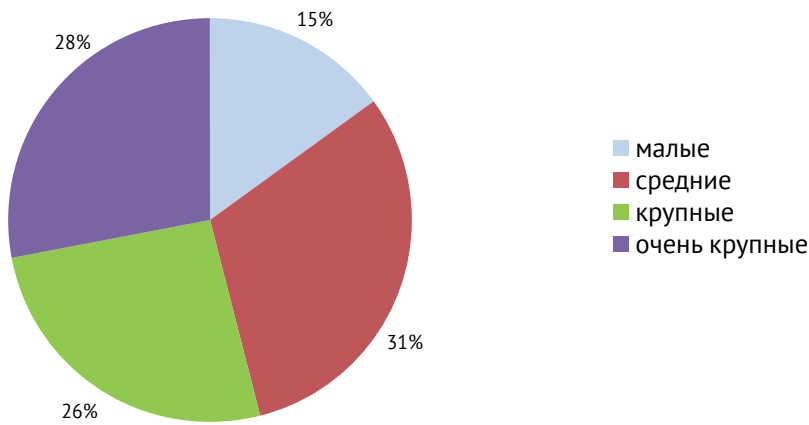
## 2.2. Распределение компаний по размеру

На основе данных по количеству сотрудников и ИТ-сотрудников все компании, участвовавшие в исследовании, были разделены на 4 группы согласно приведенным ниже правилам (таблица 1).

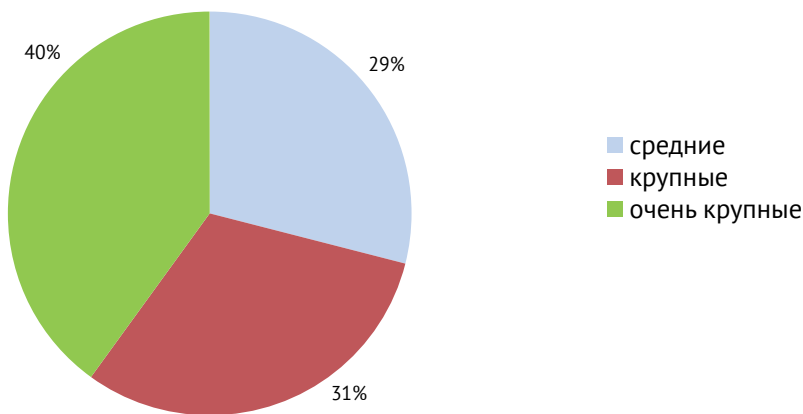
**Таблица 1.**  
Правила группировки  
компаний по размеру

	Малые компании	Средние компании	Крупные компании	Очень крупные компании
Количество сотрудников	менее 100 сотрудников	от 100 до 500 сотрудников	от 500 до 5000 сотрудников	более 5000 сотрудников
количество ИТ-сотрудников	менее 15 ИТ-сотрудников	от 15 до 50 ИТ-сотрудников	от 50 до 500 ИТ-сотрудников	более 500 ИТ-сотрудников

Результаты такой группировки участников исследования показаны на диаграмме 2.5. Однако отметим, что более 90% малых компаний составляли ИТ-вендоры и компании, предоставляющие ИТ-услуги. В результате, если учитывать только потребителей ИТ-услуг и ИТ-систем, то достаточная для анализа база набрана лишь для средних, крупных и очень крупных компаний (диаграмма 2.6).



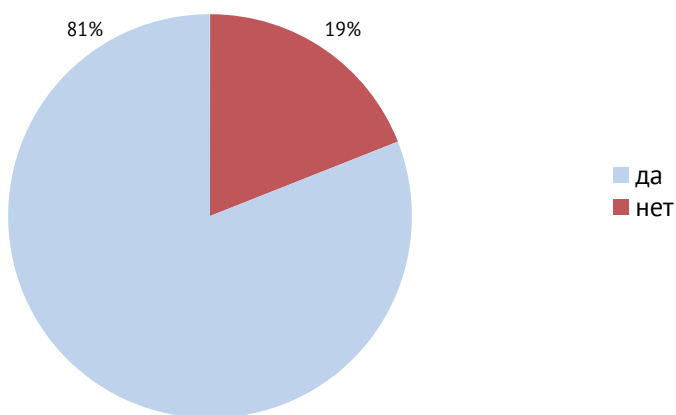
**Диаграмма 2.5.**  
Распределение компаний, участвовавших в исследовании, по размеру



**Диаграмма 2.6.**  
Распределение компаний-потребителей ИТ-услуг и ИТ-систем по размеру

### 2.3. Участники исследования и задачи цифровой трансформации

Наконец, еще один из аспектов нашего исследования касается модной сегодня темы цифровой трансформации. На диаграмме 2.7 приведены данные о том, идут ли респонденты нашего исследования по пути цифровой трансформации. Более 80% компаний, участвовавших в исследовании, так или иначе, вовлечены в цифровую трансформацию.



**Диаграмма 2.7.**  
Согласие респондентов с утверждением «Цифровая трансформация – это важно, мы идем по этому пути»

## 3. Проблемы управления ИТ

**Диаграмма 3.1.**

С какими проблемами в управлении ИТ вы сталкиваетесь в последние несколько лет? Ответы поставщиков и покупателей ИТ-услуг и ИТ-систем

С какими же проблемами сталкиваются российские ИТ-руководители при управлении ИТ? На диаграмме 3.1 показан рейтинг проблем – ответы респондентов на вопрос «С какими проблемами в управлении ИТ вы сталкиваетесь в последние несколько лет?», причем отдельно показаны ответы поставщиков и покупателей ИТ-услуг и ИТ-систем. Заметим, что под пунктом «плохое управление ИТ» мы имели в виду весь клубок проблем: недостаточная квалификация ИТ-менеджеров, решения принимаются на основе предположений, а не реальных данных, плохое планирование и понимание загрузки ИТ-специалистов и команд, неверные KPI и т. д.



### Выводы:

- Топ-4 проблем управления ИТ с точки зрения потребителей:
  - бизнес считает, что компания слишком много тратит на ИТ, а выход слабый;
  - недостаточная гибкость и скорость развития ИТ;
  - низкая мотивация сотрудников и недостаточное вовлечение в работу;
  - плохое взаимодействие подразделений и сотрудников.
- С точки зрения поставщиков, в топ-5 проблем управления ИТ также входят:
  - плохое управление ИТ;
  - недостаточная квалификация сотрудников ИТ.
- Критерии того, что такое хорошее/плохое управление ИТ или достаточная/недостаточная квалификация сотрудников, у поставщиков и покупателей сильно различаются. Проблемы «недостаточная квалификация сотрудников ИТ» и «плохое управление

ИТ» поставщики упомянули в 1,5 раза чаще, чем покупатели. Кроме того, возможно, такое различие объясняется тем, что поставщикам лучше видно качество ИТ-менеджмента и ИТ-сотрудников («со стороны виднее»).

- Поставщики ИТ-услуг и ИТ-систем недооценивают масштаб проблемы «бизнес считает, что компания слишком много тратит на ИТ, а выход слабый». О наличии таких проблем сказали почти 50% покупателей и лишь 26% поставщиков.
- Заказчики считают, что подрядчики нередко подводят их, но сами подрядчики так не считают: о наличии таких проблем сказали почти 30% покупателей и лишь 11% поставщиков. С одной стороны, это может быть связано с тем, что поставщики не хотят признавать свою вину. А с другой, при оказании услуг нередко возникают сложные взаимоотношения со множеством тонких нюансов, и, возможно, часть вины действительно лежит на самих покупателях услуг.



Проблемы управления ИТ не статичны, они развиваются во времени, поэтому мы спросили респондентов о динамике их проблем, нарастают они, спадают или остаются неизменными. Ответы показаны на диаграмме 3.3, отдельно для поставщиков и покупателей ИТ-услуг и ИТ-систем.

**Диаграмма 3.3.**

Какова динамика проблем в управлении ИТ, эти проблемы нарастают или спадают? Ответы поставщиков и покупателей ИТ-услуг и ИТ-систем



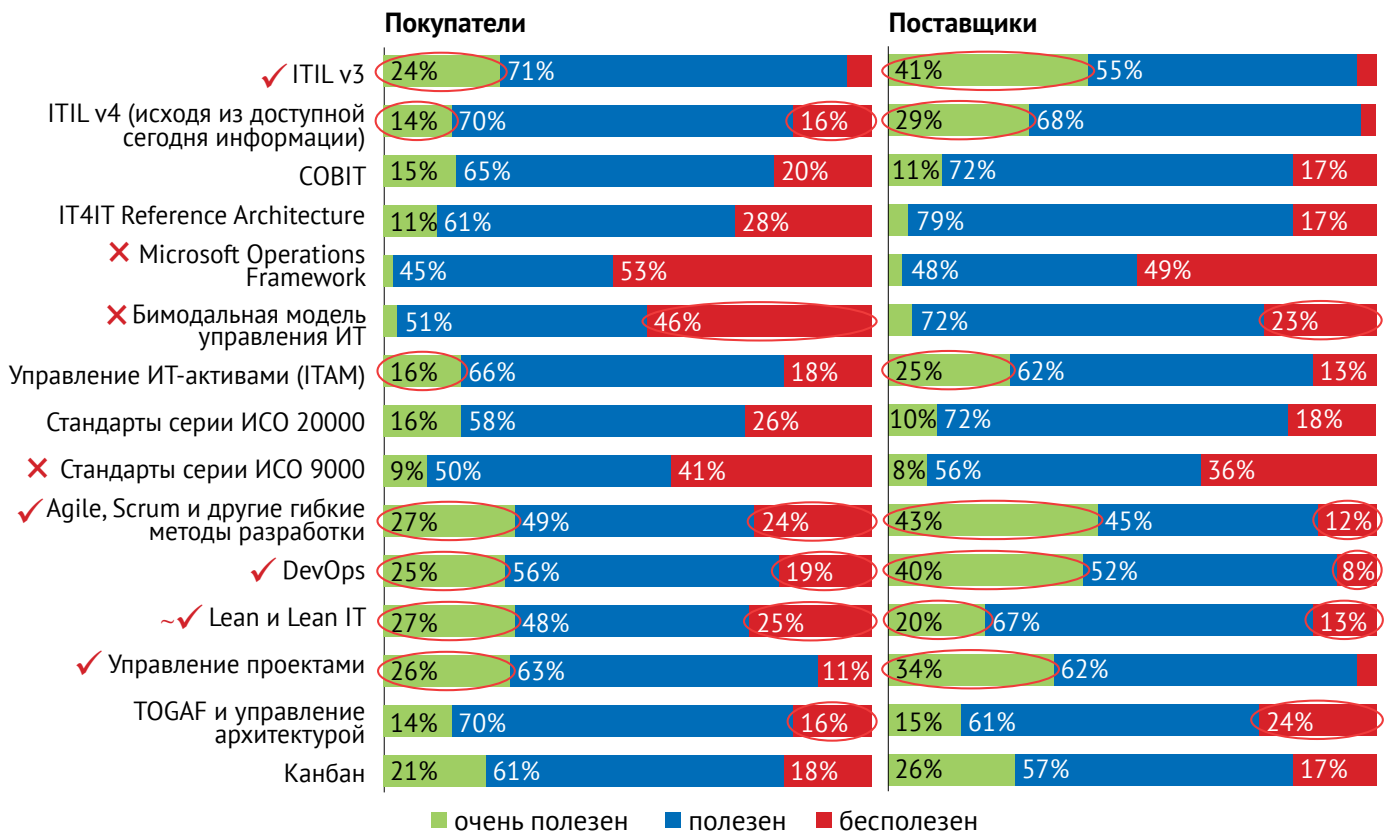
**Выводы:**

- Опыт и ощущение динамики проблем управления ИТ у поставщиков и покупателей различаются. В целом поставщики более негативно оценивают динамику: большинство проблем, с их точки зрения, нарастает и обостряется. Покупатели же в целом более оптимистичны: примерно половина проблем, с их точки зрения, спадает или не изменяется.
- Проблемы управления ИТ, которые нарастают и обостряются (с этим согласны и поставщики, и покупатели):
  - недостаточная гибкость и скорость развития ИТ;
  - недостаточное количество сотрудников ИТ;
  - низкая мотивация сотрудников и недостаточное вовлечение в работу;
  - плохое взаимодействие сотрудников и подразделений;
  - слишком большой масштаб проектов развития ИТ.
 При этом проблему «плохое взаимодействие сотрудников и подразделений» поставщики чувствуют в 1,5 раза сильнее (отметили в 1,5 раза чаще), чем покупатели. Скорее всего, поставщики более правы, так как «со стороны видно лучше». А рост проблемы «слишком большой масштаб проектов развития ИТ», наоборот, покупатели ощущают в 1,5 раза сильнее (отметили в 1,5 раза чаще), чем поставщики. Здесь, вероятнее всего, более правы покупатели – по ним рост масштабов бьет сильнее.
- Проблемы управления ИТ, которые спадают (с этим согласны как поставщики, так и покупатели):

- плохая непрерывность сервисов и функций;
  - инциденты информационной безопасности.
- По всей видимости, это единственные две проблемы из нашего списка, которые удалось частично решить за последние 5 лет.
- Проблемы управления ИТ, относительно которых мнения поставщиков и покупателей разошлись:
    - недостаточная мощность и доступность сервисов;
    - недостаточная квалификация сотрудников ИТ;
    - плохое управление ИТ;
    - недостаточное понимание потребностей бизнеса.
 При этом на динамику проблем «плохое управление ИТ» и «недостаточное понимание потребностей бизнеса» поставщики и покупатели смотрят диаметрально противоположно. По всей видимости, как и при анализе проблем управления ИТ, критерии того, что такое хорошее/плохое управление ИТ, достаточная/недостаточная квалификация сотрудников, а также достаточное/недостаточное понимание потребностей бизнеса, у поставщиков и покупателей различаются. Видимо, аналогичным образом объясняется и различие в оценке динамики проблемы «недостаточная мощность и доступность сервисов».
  - Проблема «бизнес считает, что компания слишком много тратит на ИТ, а выход слабый», по мнению покупателей, спадает, а по мнению поставщиков, в целом не изменяется. Здесь, вероятнее всего, покупатели более правы – им это виднее, да и важность этой проблемы для них сильнее.

## 4. Методологии и практики управления ИТ

Какие методологии и практики используют российские компании для решения различных проблем управления ИТ? На диаграмме 4.1 показаны практики, методологии и стандарты, которые, по мнению наших респондентов, могут помочь в решении перечисленных выше «регулярных» проблем управления ИТ. Отдельно показано мнение поставщиков и покупателей ИТ-услуг и ИТ-систем.



**Диаграмма 4.1.**

Какие практики, методологии и стандарты могут помочь в решении вышеперечисленных «регулярных» проблем? Ответы поставщиков и покупателей ИТ-услуг и ИТ-систем

### Выводы:

- Оценки полезности различных методологий и практик для решения проблем управления ИТ у поставщиков и покупателей заметно различаются. Поставщики больше верят в силу методологий и практик. В среднем поставщики считают различные методологии и практики более полезными, чем покупатели. Дело, по всей видимости, в различном опыте, и у этого может быть несколько причин. Одна из них в том, что опыт поставщиков ограничен рамками ITSM-проектов, однако этого времени, как правило, недостаточно, чтобы практика стала неотъемлемой частью культуры работы. После того, как проект закончен, в деятельности компании происходят изменения и в результате поставленные практики и процессы уходят от первоначально спроектированных сценариев. Такую адаптацию покупателям, как правило, приходится вести самим, и она может как усилить сформированные первоначально процессы и практики, так и навредить им. В результате – снижение доверия к методологиям и практикам, возможно, не всегда обоснованное.
- Большинство методик и практик в целом достаточно полезны. Наиболее полезные (с этим согласны как поставщики, так и покупатели):
  - Agile, Scrum и другие гибкие методы разработки (27% покупателей считают их очень полезными);
  - DevOps (25% покупателей считают их очень полезными);



- управление проектами (PMBoK и т. д.) (26% покупателей считают их очень полезными);
  - ITIL v3 (24% покупателей считают их очень полезными).
3. ITIL v3 существенно более полезен, чем ITIL v4. Оценка полезности уже достаточно старого ITIL v3 (выпущен в мае 2007 г.) заслуженно высока, особенно у поставщиков (у них оценку «очень полезен» поставили в 2 раза больше респондентов). Однако новую версию ITIL v4 и покупатели и поставщики оценивают более сдержанно, оценки «очень полезен» ITIL v4 поставили в 1,5 раза меньше респондентов, чем ITIL v3. Более того, 16% покупателей, считающих ITIL v4 бесполезным, – это тревожный звонок для ITIL. То, что полезность ITIL v4 пока оценивается не очень высоко, можно объяснить большой паузой со времени выпуска версии 3 и отсутствием существенного развития в этот период. Время ушло, и часть покупателей потеряли веру в этот свод знаний. Другой вариант объяснения – это минимум информации, которая на сегодня открыта по ITIL v4. Выпуск книги ITIL Foundation ITIL 4 edition мало что прояснил, а в некоторых моментах, наоборот, запутал. По крайней мере, выбирать траекторию продвижения организации в области ITSM, по мнению целого ряда экспертов, в ITIL v4 стало труднее.
4. Оценка полезности и новых методов и практик – Agile, Scrum и DevOps – лишь немного ниже оценок ITIL v3, хотя опыт их использования существенно меньше и короче. Судя по всему, в столь высоких оценках большая доля моды и хайпа, чем реальной пользы. Однако заметим, что не все верят в полезность этих новых практик и подходов (около 20% покупателей считают их бесполезными), причем скептицизм покупателей примерно вдвое больше, чем поставщиков. Видимо, это сигналы начинающегося разочарования после пика хайпа.
5. Относительно полезности подхода и практик Lean и Lean IT мнения поставщиков и покупателей несколько разошлись. Оценки покупателей более полярны, четверть покупателей считают эти практики очень полезными и четверть бесполезными, тогда как мнения поставщиков менее полярны. Вероятнее всего, полярность оценок покупателей связана с тем, что подход и практики Lean и Lean IT приживаются отнюдь не во всех организациях, так как несут в себе другую культуру деятельности (заимствованную из японской культуры).
6. Заметно больше поставщиков оценивают методологию управления ИТ-активами (ITAM) как очень полезную, тогда как покупатели более скептически относятся к ее полезности. Это может быть связано с тем, что практики финансовых оценок ИТ-деятельности, которые привносит методология управления ИТ-активами, теоретически безусловно полезны, однако, опять же, возможны и приживаются отнюдь не во всех российских организациях.
7. Методология TOGAF – это единственная методология в нашем списке, которую считают бесполезной больше поставщиков, чем покупателей (обычно все наоборот). Почти четверть поставщиков отметили, что она бесполезна, и это ровно в 1,5 раза больше, чем у покупателей. В оценке поставщиков, на наш взгляд, сыграли 2 фактора: стереотип, что TOGAF бесполезен при ведении ITSM-проектов, и отсутствие формализованной практики объединения TOGAF и ITSM. При этом, если смотреть шире не только на ITSM-проекты, но и на решение проблем управления ИТ в целом, то TOGAF оказывается достаточно ценным.
8. Среди предложенных методик и практик есть и аутсайдеры:
- более 50% покупателей (и 48% поставщиков) считают бесполезной методику Microsoft Operations Framework;
  - 46% покупателей считают бесполезной бимодальную модель управления ИТ;
  - 41% покупателей (и 36% поставщиков) считают бесполезными стандарты серии ISO 9000.
- Оценки полезности бимодальной модели управления ИТ понятны – это не методика или практика, а просто подход, не получивший существенного практического развития (хотя надо отметить, что поставщики оценили ее гораздо полезнее). Стандарты серии ISO 9000 также далеки от конкретных проблем управления ИТ и носят весьма общий характер. Что касается методики Microsoft Operations Framework, то она, по всей видимости, просто устарела и не соответствует сегодняшним реалиям.

**Диаграмма 4.3.**

Какие практики и подходы помогают выходить из кризисных ситуаций – ситуаций, когда неясно, как поступать, и времени мало? Ответы поставщиков и покупателей ИТ-услуг и ИТ-систем

Диаграмма 4.1 касалась «регулярных» проблем управления ИТ, о которых мы спрашивали выше. Однако ИТ-руководители сталкиваются не только с регулярными, но и с неожиданными кризисами. Для сегодняшних российских реалий это, на наш взгляд, весьма актуальный вопрос. Существует множество определений слов «кризис» и «кризисные ситуации». Для нашего исследования мы выбрали одно из самых простых: кризисные ситуации – это ситуации, когда неясно, как поступать и где искать наилучшее решение. Ответы на вопрос «Какие практики и подходы, по вашему мнению, помогают выходить из кризисных ситуаций – ситуаций, когда неясно, как поступать, и времени мало?» показаны на диаграмме 4.3. Отдельно показаны ответы поставщиков и покупателей ИТ-услуг и ИТ-систем.

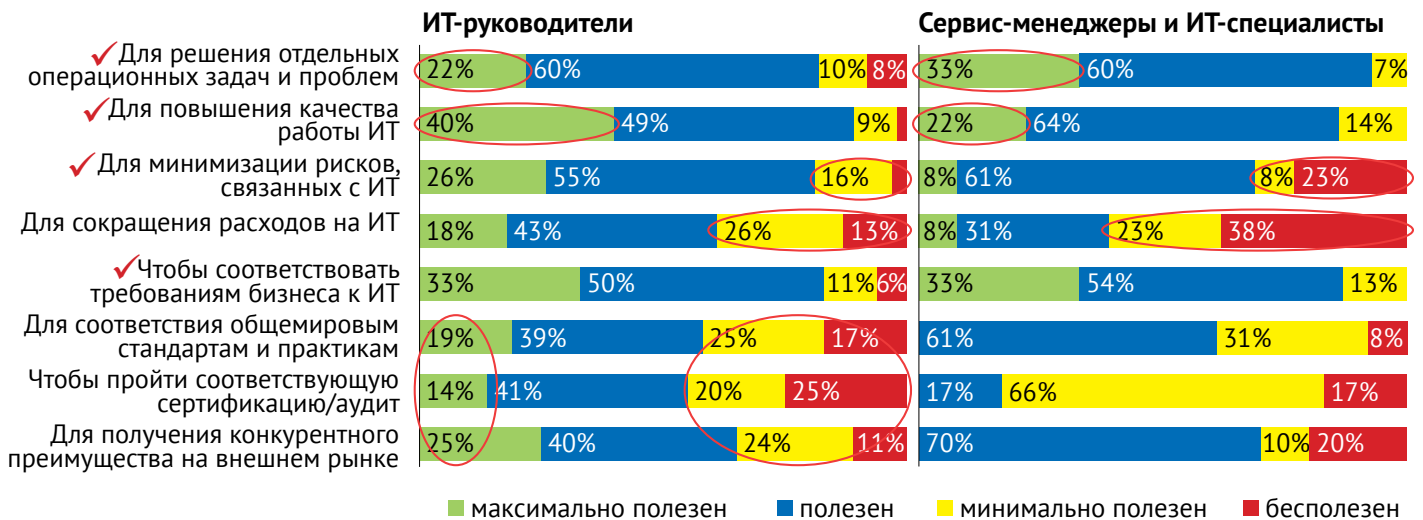
**Выводы:**

1. Топ-7 практик и подходов, которые помогают выходить из кризисных ситуаций, когда неясно, как поступать и где искать наилучшее решение (с этим согласны как поставщики, так и покупатели):
  - процессы и практики сервис-менеджмента;
  - хорошая внешняя мотивация сотрудников ИТ;
  - личные качества руководителя и личная инициатива сотрудников;
  - самоорганизующиеся команды, практики сотрудничества;
  - культура сотрудничества и коллективной работы;
  - помощь и заинтересованность со стороны бизнеса.
2. То, что личные качества, мотивация и практики самоорганизации команд помогают выходить из кризисных ситуаций, – это очевидно. Отметим при этом, что покупатели больше ставят на личные качества и инициативу, а поставщики – на самоорганизацию команд и практики сотрудничества.
3. Практически столь же популярен вариант «помощь и заинтересованность со стороны бизнеса», причем как у покупателей, так и у поставщиков. Это означает, что в сложных кризисных ситуациях ИТ находит общий язык с бизнесом, и это помогает разрешить кризис. Вопрос в том, какие подходы и практики помогают найти этот общий язык, остается открытым.

2. Процессы и практики сервис-менеджмента помогают выходить из кризисных ситуаций – в этом уверены почти 60% респондентов как со стороны покупателей, так и поставщиков. Это достаточно странно, учитывая то, что они ориентированы на регулярную повторяющуюся деятельность, в них нет не только практик кризисного управления, но и самого понятия «кризис» и каких-либо похожих понятий. Сервис-менеджмент в его современном состоянии не обращает внимания на эту область. Объяснить это можно с двух точек зрения:
- респонденты не до конца поняли, что имеется в виду под кризисными ситуациями, возможно, они отнесли это к практикам и инструментам резервного восстановления после сбоев, однако понятие «кризисная ситуация» значительно шире;
  - в кризисной ситуации, когда неясно, как поступать, и мало времени на поиск наилучшего решения, мы часто опираемся на то, что хорошо знаем, находим опору в нашем прошлом опыте, который работал, пусть и не в таких ситуациях. По-человечески это очень понятно, мы опираемся на то, что у нас есть, и, возможно, этим объясняется большая популярность варианта «процессы и практики сервис-менеджмента».
3. Оценки антикризисного потенциала практик DevOps и Agile у поставщиков и покупателей разошлись. У поставщиков эти практики входят в число наиболее применимых при кризисах, тогда как покупатели почти вдвое более скептичны. Возможно, это связано с тем, что слабая регламентация и упор на инициативу, самоорганизующиеся команды и культуру сотрудничества, характерные для DevOps и Agile, позволяют их воспринимать как антикризисные (особенно на фоне ИТIL). Однако это лишь теоретический взгляд, и покупатели, реально сталкивающиеся с кризисами, не слишком высокого мнения об их антикризисном потенциале.
4. Оценки антикризисного потенциала практик и методов управления проектами у поставщиков и покупателей также разошлись. Примерно в 1,5 раза больше поставщиков указали эти практики и методы как помогающие выходить из кризисных ситуаций. Возможно, это отличие объясняется привычкой поставщиков проводить любые изменения в рамках проектов. Однако в кризисной ситуации практики типовых ИТ-проектов, с четко определенными целями, известными и ранее опробованными методами и инструментами, не могут хорошо работать. Ведь кризис – это когда недостаточно знания об объекте управления, когда неясно, как поступать, и мало времени на поиск наилучшего решения. В такой ситуации могут помочь лишь специфические приемы и практики управления R&D-проектами с большим риском или стартапами. Возможно, поэтому покупатели более скептически отнеслись к этим практикам.

## 5. Сервисный подход в управлении ИТ

Одна из важных задач нашего исследования – понимание, насколько распространено использование сервисного подхода в российских компаниях и какие задачи он решает. Поэтому мы задали респондентам прямой вопрос: «Для решения каких задач в области ИТ используется сервисный подход в вашей компании? Оцените полезность сервисного подхода для решения различных задач управления ИТ». Результаты оценок только покупателей ИТ-услуг и ИТ-систем показаны на диаграмме 5.1 отдельно для ИТ-руководителей и ИТ-специалистов.



**Диаграмма 5.1.**

Для решения каких задач в области ИТ используется сервисный подход в вашей компании? Оцените полезность сервисного подхода для решения различных задач управления ИТ. Ответы отдельно для ИТ-руководителей и сервис-менеджеров вместе с ИТ-специалистами

### Выводы:

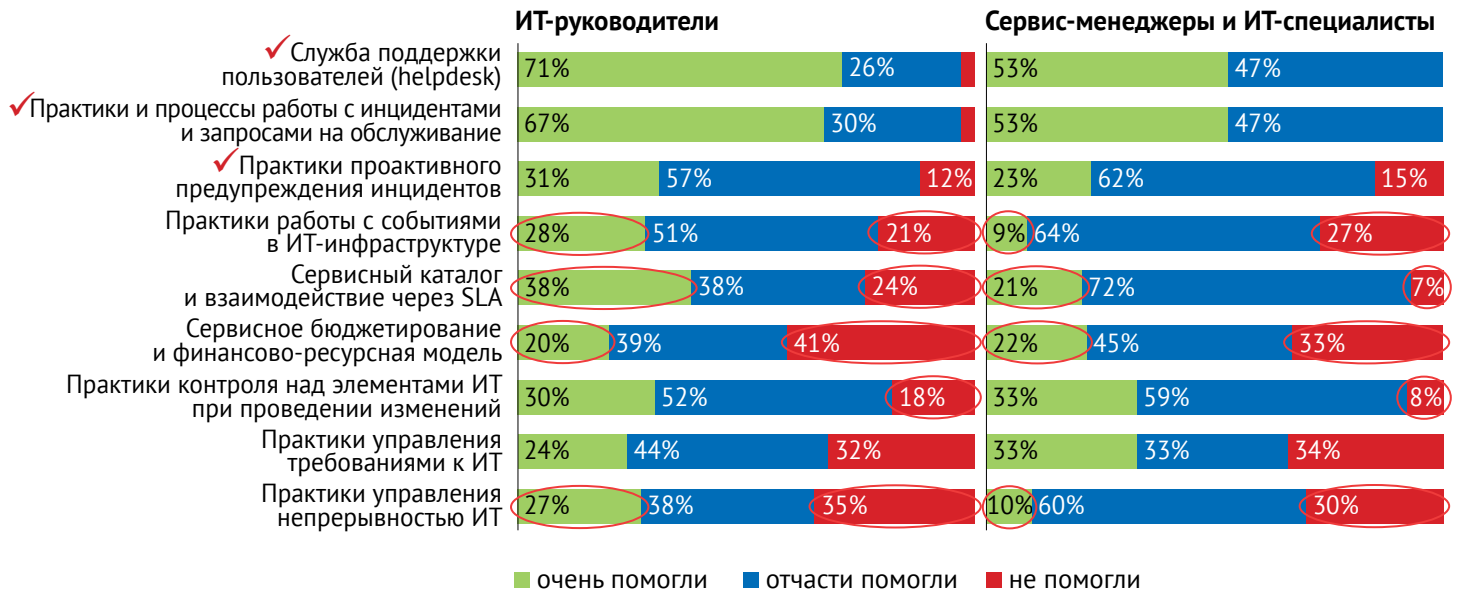
- Топ-4 задач, в решении которых полезен сервисный подход, по мнению ИТ-руководителей:
  - отдельные операционные проблемы;
  - повышение качества работы ИТ;
  - минимизация рисков, связанных с ИТ;
  - соответствие требованиям бизнеса к ИТ.
- Наиболее полезен сервисный подход для повышения качества работы ИТ и обеспечения соответствия требованиям бизнеса, что полностью отвечает его назначению. Сервис-менеджеры и ИТ-специалисты в целом думают так же (хотя количество ответов «максимально полезен» у них меньше). Однако при этом от 10 до 17% ИТ-руководителей придерживаются противоположной точки зрения. Эта группа ИТ-руководителей небольшая, но заметная. На наш взгляд, это свидетельствует о том, что перенос фокуса с обеспечения работы инфраструктуры и приложений на клиентов, их потребности и помощь им в достижении их целей не всегда удается реализовать в форме предоставления услуг. В некоторых компаниях бизнес, ожидая помощи в достижении своих целей, совсем не готов переходить на сервисные принципы построения взаимоотношений. В организации может превалировать совсем иная культура взаимоотношений и механизмов координации деятельности (например, работа по прямым поручениям). В этом случае сервисный подход не только не поможет, но и навредит.
- На втором месте по полезности стоят задачи минимизации рисков, связанных с ИТ, что также соответствует назначению сервисного подхода. Однако почти 20% руководителей и 30% сервис-менеджеров придерживаются противоположной точки зрения. Это нельзя назвать позитивным фактом. Причины могут быть как в неправильном применении практик сервис-менеджмента, так и в спец-

ифической управленческой культуре в организации, отвергающей практики сервис-менеджмента.

4. Также сервисный подход полезен для решения конкретных операционных задач в области ИТ, с этим согласны и ИТ-руководители, и сервис-менеджеры. С одной стороны, это говорит о полезности сервисного подхода для улучшения работы ИТ в компании и соответствует его назначению. С другой – возможно, что данный пункт был выбран респондентами, так как решение операционных задач является важнейшей составляющей их работы. При этом фактически решение операционных задач может быть не связано с использованием сервисного подхода и достигаться посредством применения других подходов, например ресурсного. Косвенно в пользу последнего говорит то, что заметное количество респондентов (17%) считают, что сервисный подход минимально полезен или бесполезен для решения отдельных операционных задач управления ИТ.
5. Полезность сервисного подхода для сокращения расходов на ИТ, с точки зрения наших респондентов, не очевидна. То, что 52% ИТ-руководителей отметили, что в решении этой задачи сервисный подход полезен или очень полезен, помимо прочего, говорит и о продолжающемся давлении бизнеса по сокращению затрат на ИТ. Это вполне понятно: кризисные явления в экономике продолжают и давление по сокращению затрат на ИТ в очень многих компаниях не спадает. Однако сокращение расходов может проходить (и часто происходит) без применения практик сервисного подхода, путем простого сокращения штата или расходов на приобретение различных активов или внешних услуг. Однако ITSM делает акцент на том, что решение задачи по сокращению расходов на ИТ должно быть увязано с минимизацией рисков и сохранением качества работы ИТ. Непродуманное снижение затрат само по себе является серьезным риском снижения качества обслуживания. Сервис-менеджмент сопротивляется необдуманным решениям по сокращению затрат. Таким образом, 52% ИТ-руководителей подходят к решению задачи сокращения расходов на ИТ разумно и сбалансированно. Однако около 38% ИТ-руководителей, а также более 60% сервис-менеджеров и ИТ-специалистов считают, что сервисный подход тут бесполезен. С одной стороны, это может быть связано как раз с непродуманными и несбалансированными сокращениями затрат либо практикой принятия решений по сокращению затрат на ИТ высшим руководством компании, вообще не учитывающей реальную ситуацию в ИТ (к сожалению, такое еще встречается). С другой стороны, как и всякая более сложная система управления, сервис-менеджмент требует более высоких затрат на управление, по сравнению, например, с ресурсным подходом. Фокусируясь на предоставлении ценности, качестве и снижении рисков, логика сервис-менеджмента «сопротивляется» сокращению затрат. И, возможно, именно это имели в виду респонденты, отмечая бесполезность сервисного подхода для решения задач сокращения расходов на ИТ.
6. Группа задач «соответствие общемировым стандартам и практикам», «прохождение сертификации» и «получение конкурентного преимущества на внешнем рынке» характеризует внешние атрибуты деятельности ИТ-подразделений. Все задачи данной группы тесно связаны друг с другом, поскольку прохождение сертификации является конкурентным преимуществом и требует следования общепринятым стандартам. Конечно, решение этих задач в наибольшей степени важно для поставщиков, оказывающих ИТ-услуги, однако диаграмма 5.1 построена только для покупателей ИТ-услуг и ИТ-систем. И результаты исследования показывают, что эти задачи волнуют ИТ-руководителей таких компаний и от 14 до 25% из них считают ITSM очень полезным для решения этих задач. При этом от 35 до 45% из них считают прямо противоположным образом. Этому может быть целый ряд объяснений, начиная с точки зрения, что ITSM – не та мировая практика и стандарт, которому надо соответствовать (и сертифицироваться), есть другие более важные, и заканчивая тем, что ITSM – вообще не мировая практика и стандарт (несмотря на ISO 20000, такая точка зрения существует). Видимо, в этом направлении ITSM-сообществу есть над чем работать.



Один из важнейших результатов использования сервисного подхода в российских компаниях – налаженные взаимодействия ИТ-департамента и бизнеса. Мы полностью разделяем идею, что ИТ должны быть неотделимы от бизнеса, но по факту в подавляющем большинстве компаний это не так вследствие множества исторических причин. Поэтому мы спросили наших: «Помогли ли элементы и практики сервисного подхода наладить взаимодействие ИТ-департамента с бизнесом? Если да, то насколько?» Ответы показаны на диаграмме 5.3, только покупателей ИТ-услуг и ИТ-систем, отдельно ИТ-руководителей и ИТ-специалистов.



**Диаграмма 5.3.**

Помогли ли элементы и практики сервисного подхода наладить взаимодействие ИТ-департамента с бизнесом? Если да, то насколько? Ответы отдельно ИТ-руководителей и сервис-менеджеров вместе с ИТ-специалистами

## Выводы:

1. Топ-3 элементов и практик сервисного подхода, которые помогли наладить взаимодействие ИТ-департамента с бизнесом (по мнению ИТ-руководителей и сервис-менеджеров с ИТ-специалистами):

- служба поддержки пользователей (helpdesk);
- практики и процессы работы с инцидентами и запросами на обслуживание;
- практики проактивного предупреждения инцидентов.

Здесь мнения ИТ-руководителей и сервис-менеджеров с ИТ-специалистами практически совпали. Практики проактивного предупреждения инцидентов не помогли 12% ИТ-руководителей и 15% сервис-менеджеров. Возможно, это объясняется особенностями деловой культуры части организаций.

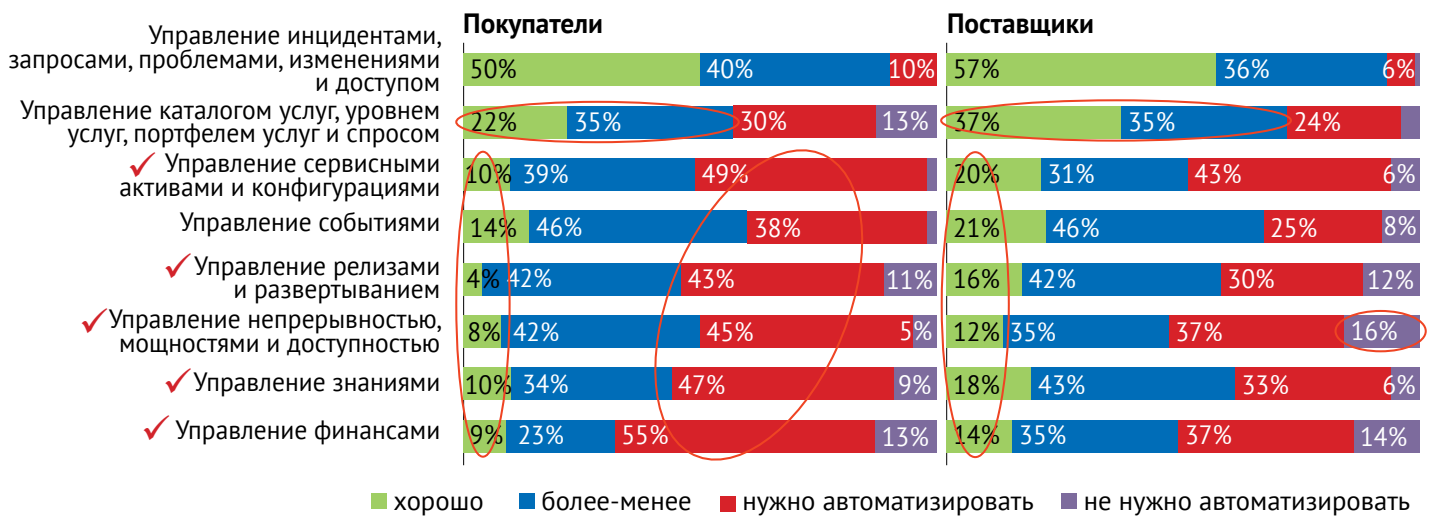
2. Мнения участников исследования по поводу сервисного каталога и взаимодействия через SLA, а также сервисного бюджетирования и финансово-ресурсной модели оказались полярно разнесены. Эти практики в первую очередь нацелены на взаимодействие ИТ-департамента с бизнесом и построение понятных и эффективных взаимоотношений, и логично ожидать хорошей оценки их применения. Однако все не так просто. Эти практики работают: 38% ИТ-руководителей (и 21% сервис-менеджеров) считают, что сервисный каталог и взаимодействие через SLA очень помогли наладить взаимоотношения с бизнесом. 20% ИТ-руководителей (и 22% сервис-менеджеров) очень помогли сервисное бюджетирование и финансово-ресурсная модель. Однако не всегда: большая часть ИТ-руководителей – 25% и 41% по двум практикам соответственно – имеет прямо противоположный опыт. 33% сервис-менеджеров также не помогли сервисное бюджетирование и финансово-ресурсная модель. На наш взгляд, это свидетельствует о том, что переход на работу в форме предоставления услуг не всегда возможен в российских реалиях. В некоторых компаниях бизнес, ожидая помощи в достижении своих целей, совсем не готов переходить на сервисные принци-

пы построения взаимоотношений, сервисный каталог, SLA и сервисное бюджетирование. В организации может превалировать совсем иная культура взаимоотношений и механизмов координации деятельности, например, путем неформальных коммуникаций (механизм координации – взаимное регулирование) или работы по поручениям (механизм координации – прямой контроль). В этом случае практики сервисного каталога и взаимодействия через SLA, а также сервисного бюджетирования не только не помогут, но и навредят.

3. По поводу практик работы с событиями в ИТ-инфраструктуре, а также управления непрерывностью ИТ мнения тоже оказались полярно разнесены. Эти практики в первую очередь нацелены на повышение качества работы ИТ и снижение рисков и влияют на взаимодействие ИТ-департамента с бизнесом через эти параметры. И они работают: 27–28% ИТ-руководителей (и 9% сервис-менеджеров) считают, что практики работы с событиями в ИТ-инфраструктуре, а также управления непрерывностью ИТ очень помогли наладить взаимоотношения с бизнесом. Однако они работают не всегда: большая часть ИТ-руководителей – 21% и 35% по двум практикам соответственно – имеют прямо противоположный опыт (и около 30% сервис-менеджеров). На наш взгляд, это также свидетельствует о том, что переход к парадигме предоставления услуг не всегда возможен в российских реалиях.
4. Практики управления требованиями и контроля над элементами ИТ-инфраструктуры при проведении изменений также получили полярные оценки – примерно трети респондентов они очень помогли, примерно трети не помогли совсем. И, на наш взгляд, это снова подтверждает тезис о том, что работа с практиками сервис-менеджмента не всегда приживается в российских организациях.

## 7. Автоматизация ИТ-процессов и активностей

Одна из важных задач исследования – оценка уровня автоматизации процессов и активностей. На диаграмме 7.1 показан ответ на вопрос «Какие активности и ИТ-процессы автоматизированы и каков уровень автоматизации?» отдельно для покупателей и поставщиков ИТ-услуг и ИТ-систем. При этом для ответов на вопросы, касающиеся систем автоматизации, различные активности и/или процессы управления ИТ были объединены в 8 групп (см. диаграмму 7.1). Принцип объединения – определенная схожесть организации этих ИТ-процессов и активностей (хотя, конечно, они, по большому счету, различны), а также схожесть логики их ИТ-поддержки.



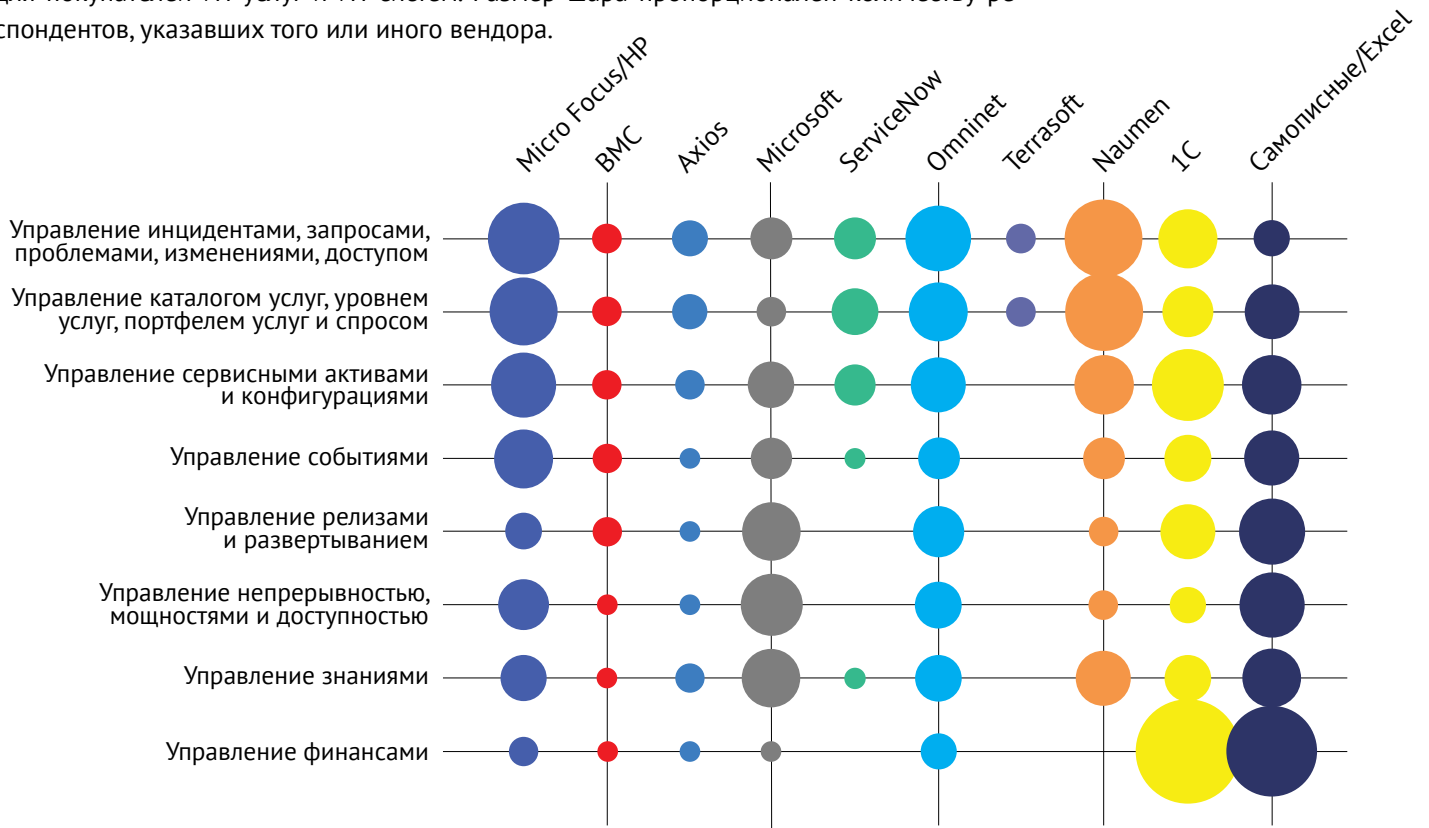
**Диаграмма 7.1.**

Какие активности и ИТ-процессы автоматизированы и каков уровень автоматизации? Ответы поставщиков и покупателей ИТ-услуг и ИТ-систем

### Выводы:

1. Достаточно хорошо автоматизированной можно считать лишь группу процессов или активностей «Управление инцидентами, запросами, проблемами, изменениями и доступом» (в 90% компаний эти процессы автоматизированы хорошо или более-менее).
2. На втором месте по уровню автоматизации – группа процессов или активностей «Управление каталогом услуг, уровнем услуг, портфелем услуг и спросом». Лишь в 57% компаний она автоматизирована хорошо или более-менее (поставщики более оптимистичны – по их мнению в 72% компаний). Здесь явно есть куда развиваться.
3. Все остальные группы процессов или активностей автоматизированы недостаточно. Топ-5 групп процессов или активностей, которые более всего нуждаются в автоматизации (по мнению покупателей и поставщиков):
  - управление финансами;
  - управление сервисными активами и конфигурациями;
  - управление знаниями;
  - управление непрерывностью, доступностью и мощностями;
  - управление релизами и развертыванием.
4. Поставщики услуг и систем либо заметно лучше автоматизированы, либо переоценивают уровень автоматизации покупателей: почти по всем группам процессов (кроме управления инцидентами, запросами, проблемами, изменениями и доступом) оценка «хорошо» у них встречается в 1,5 раза чаще.
5. Достаточно странно, что 16% поставщиков услуг и систем считают, что не нужно автоматизировать область управления непрерывностью, мощностями и доступностью. Это можно объяснить тем, что часть компаний в этой группе фокусируются на предоставлении консалтинговых ITSM-услуг с минимальной ИТ-поддержкой деятельности.

Интересно посмотреть, на каких системах автоматизированы различные активности/процессы управления ИТ. Этот вопрос мы разбили на два подвопроса. Ответы респондентов на вопрос «Системы каких вендоров вы используете для автоматизации групп ИТ-процессов и активностей?» показаны на диаграмме 7.4, которая построена только для покупателей ИТ-услуг и ИТ-систем. Размер шара пропорционален количеству респондентов, указавших того или иного вендора.



**Примечания:**

1. При анализе этой диаграммы следует помнить, что каналы получения ответов были достаточно широкими и охватывали аудиторию с различных сторон: рассылки по членам itSMF России, читателям журнала Information Management, клубам ИТ-директоров и СОДИТ, подписчикам изданий «Открытых систем», а также некоторые другие каналы. Однако, несмотря на большое разнообразие каналов, возможно, выборка была недостаточно адекватной рынку.
2. Указывая вендора «1С», респонденты имели в виду не только систему «1С:ИТIL», но и собственные разработки на платформе «1С:Предприятие» – это видно из анализа следующего вопроса (7.6).

**Диаграмма 7.4.**

Системы каких вендоров вы используете для автоматизации групп ИТ-процессов и активностей? Ответы только покупателей ИТ-услуг и ИТ-систем. Размер шара пропорционален частотности (количеству таких ответов респондентов)

**Выводы:**

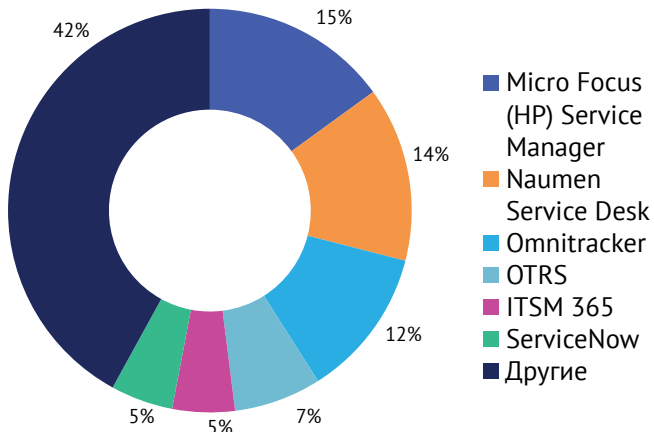
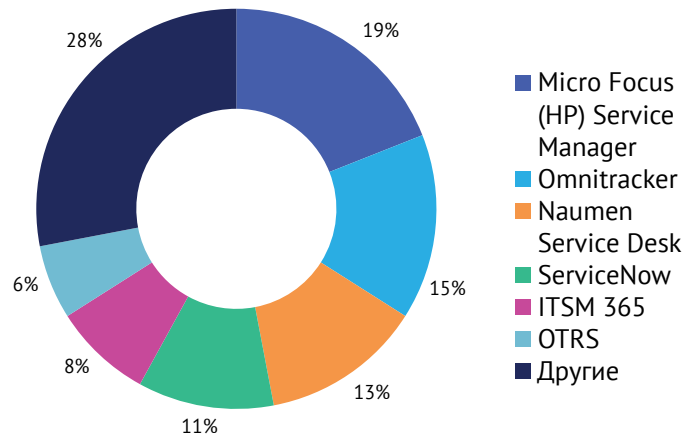
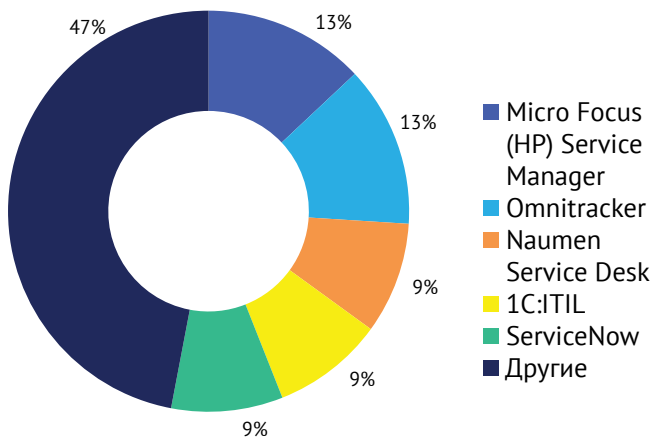
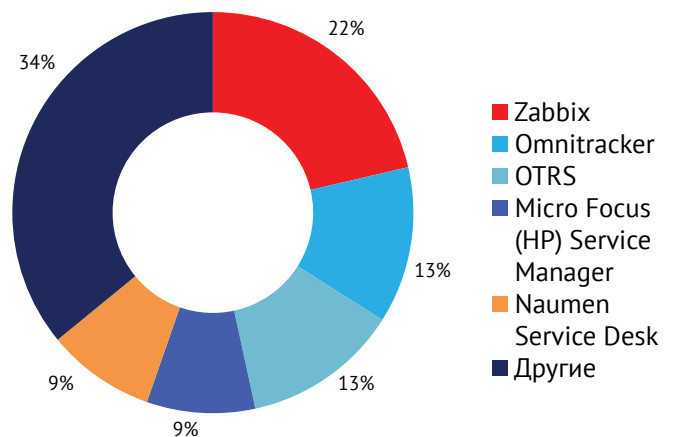
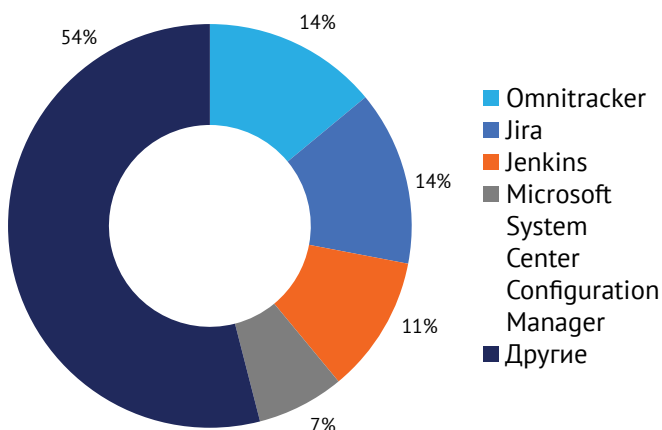
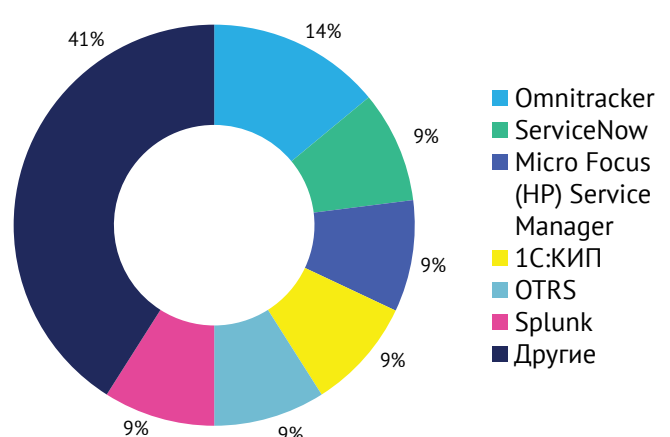
1. Пятерка наиболее популярных ITSM-вендоров: Micro Focus/HP, Naumen, Omninet, «1С» и Microsoft.
2. Безоговорочный лидер в управлении финансами – «1С», но, конечно, речь здесь идет не об «1С:ИТIL», а о финансово-учетных системах от «1С».
3. Несмотря на большое разнообразие каналов получения анкет (см. примечания), возможно, выборка была недостаточно адекватной рынку. Этим можно объяснить провал позиций таких достаточно известных и давно присутствующих на российском рынке вендоров, как BMC и Axios.

**Диаграмма 7.6.**

Какие ITSM и ИТ-системы вы используете для автоматизации групп ИТ-процессов и активностей?

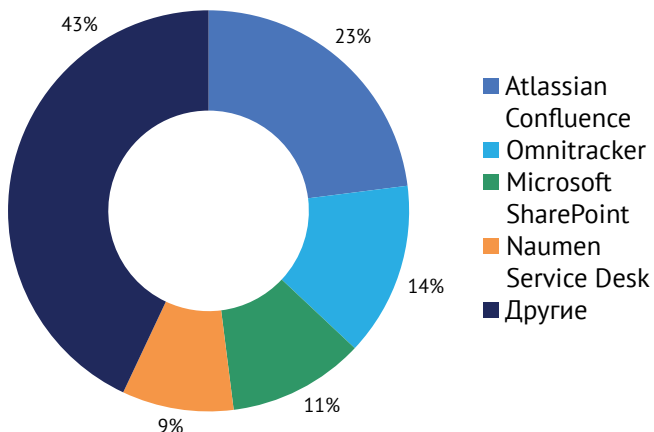
Наиболее частые ответы только покупателей ИТ-услуг и ИТ-систем для разных групп ИТ-процессов и активностей

Следующий вопрос, который развивает предыдущий – с помощью каких ИТ-систем автоматизированы различные активности/процессы управления ИТ. Здесь, в отличие от вопроса 7.4, мы не предлагали респондентам ограниченное количество вариантов ответа, это был открытый вопрос. Вариантов ответов было очень много, поэтому на диаграмме 7.6 показаны только наиболее частые ответы респондентов на вопрос «Какие ITSM и ИТ-системы вы используете для автоматизации групп ИТ-процессов и активностей?». Она построена только для покупателей ИТ-услуг и ИТ-систем отдельно для всех групп ИТ-процессов и активностей.

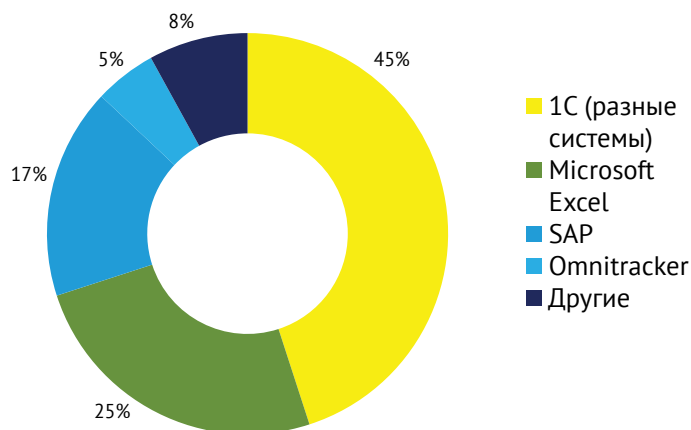
**Управление инцидентами, запросами, проблемами, изменениями, доступом****Управление каталогом услуг, уровнем услуг, портфелем услуг, спросом и взаимоотношениями с бизнесом****Управление сервисными активами и конфигурациями****Управление событиями****Управление релизами и развертыванием****Управление непрерывностью, мощностями и доступностью**



**Управление знаниями**



**Управление финансами**



*Примечание.*

При анализе этой диаграммы следует помнить, что каналы получения ответов были достаточно широкими и охватывали аудиторию с различных сторон – рассылки по членам itSMF России, читателям журнала Information Management, клубам ИТ-директоров и СОДИТ, подписчикам изданий «Открытых систем», а также некоторые другие каналы. Однако, несмотря на большое разнообразие каналов, возможно, выборка была недостаточно адекватной рынку.

**Выводы:**

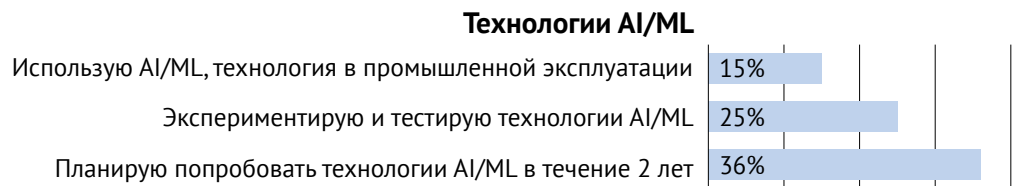
1. Топ-6 наиболее популярных ITSM-систем: Micro Focus (HP) Service Manager, Omnitracker, Naumen Service Desk, ServiceNow, OTRS и ITSM 365.
2. Автоматизацию процессов или активностей управления знаниями и управления финансами следует рассматривать отдельно, поскольку состав наиболее популярных систем для этого на  $\frac{3}{4}$  другой, отличающийся от набора популярных ITSM-систем, автоматизирующих другие процессы или активности.
3. Безоговорочный лидер в управлении финансами – «1С», эти процессы или активности поддерживаются различными финансово-учетными системами от «1С». Безусловно, такая картина связана с активнейшим использованием приложений «1С» для учета основной деятельности организаций.
4. Microsoft Excel – все еще популярная система для автоматизации ИТ-процессов и активностей (если можно так выразиться). В 25% компаний управление финансами поддерживается лишь с помощью Microsoft Excel. Кроме того, еще 7% респондентов сказали, что на нем автоматизировано управление каталогом услуг, уровнем услуг, портфелем услуг, спросом и взаимоотношениями с бизнесом. Однако в других процессах и активностях доля Microsoft Excel совершенно незначительна, что, конечно, радует.

## 8. Использование новых технологий

Одна из задач исследования – выяснить, какие перспективные технологии используются или планируются к использованию и для решения каких задач. Нашим респондентам мы задали отдельные вопросы по трем ключевым технологиям – AI/ML, Big Data и IoT – использование которых в инструментах управления услугами и ИТ, на наш взгляд, сегодня выглядит наиболее многообещающим. На диаграммах 8.1–8.3 показан уровень использования, экспериментов и планов по использованию перспективных технологий, как у покупателей так и поставщиков ИТ-услуг и систем.

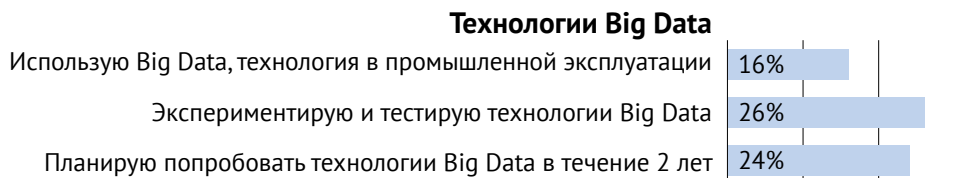
**Диаграмма 8.1.**

Для решения каких задач вы используете или планируете использовать технологии AI/ML в управлении услугами и ИТ?



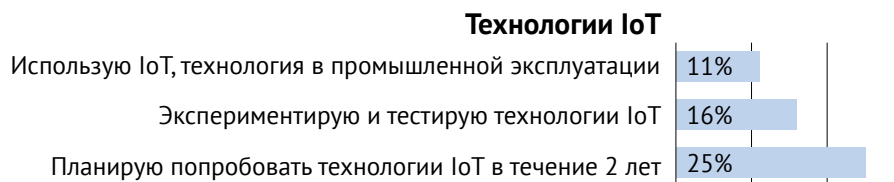
**Диаграмма 8.2.**

Для решения каких задач вы используете или планируете использовать технологии Big Data в управлении услугами и ИТ?



**Диаграмма 8.3.**

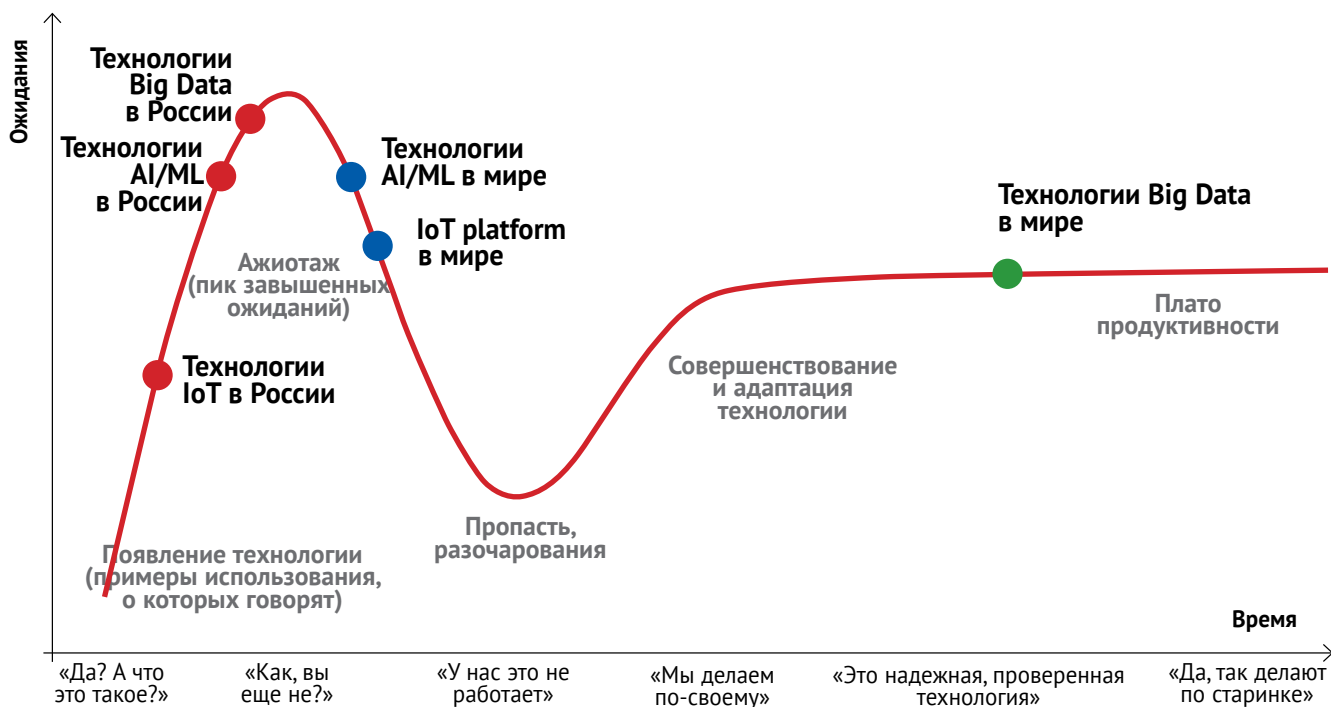
Для решения каких задач вы используете или планируете использовать технологии IoT в управлении услугами и ИТ?



### Выводы:

1. Текущий уровень использования технологий AI/ML, Big Data и IoT не высок. Если верно то, что для любой технологии найдутся около 10% энтузиастов, которые первыми начнут ее опробовать (early adopters), то текущий уровень использования лишь немного выше этого уровня (а для IoT практически равен ему). Особенно учитывая то, что диаграмма 8.1 построена не только для покупателей, но и поставщиков ИТ-систем.
2. Лишь четверть из опрошенных компаний (включая поставщиков ИТ-систем) сказали об экспериментах с новыми технологиями, остальные 75% пока еще выжидают (если говорить только о покупателях, то эта доля, несомненно, еще вырастет).
3. Российские ИТ-руководители и ИТ-менеджеры не спешат идти по пути цифровизации своих компаний. «Компании должны немедленно "бежать" по пути цифровизации, времени уже нет, все это надо было внедрить еще вчера, это только начало, и темп инноваций будет все ускоряться, и те, кто не успел запрыгнуть на этот поезд, уже умерли», – все эти утверждения адептов нового цифрового уклада в экономике 3/4 российских ИТ-руководителей и ИТ-менеджеров спокойно пропускают мимо ушей, приравнивая, по всей видимости, к маркетинговому шуму. Возможно, это объясняется их «старым», излишне консервативным, мышлением и непониманием ситуации, а возможно, консервативной и осторожной позицией топ-менеджмента этих компаний: «пусть шумят, посмотрим, во что это выльется, мы работаем, нам не до экспериментов с непрогнозируемым результатом».
4. Планы по использованию новых технологий немного более оптимистичны, но опять же нельзя сказать, что российские ИТ-руководители и ИТ-менеджеры «бегут» по пути цифровизации.

Резюмируя результаты нашего исследования можно отразить положение этих технологий на кривой хайп-цикла компании Gartner. Ниже мы расположили на одной кривой, как положение этих технологий оценивают эксперты компании Gartner (данные 2018–2019 годов), и то, что получилось в результате нашего исследования.



**Рис. 1.**

Кривая «хайп-цикла» компании Gartner, как положение технологий AI/ML, Big Data и IoT в мире в целом оценивают эксперты компании Gartner и результаты нашего исследования в России

Мы попросили респондентов указать, для решения каких задач применяются новые технологии. На диаграммах 8.4–8.6 показаны наиболее частотные варианты использования каждой из технологий. Размер овала пропорционален частоте упоминания этой задачи. Задачи показаны в системе координат «ИТ – бизнес» и «внутренние сервисы и процессы – сервисы, направленные на клиента».

## Выводы:

1. Больше половины задач (около 60% с учетом их частотности), для которых используются и тестируются технологии AI/ML, относятся к управлению ИТ. При этом значительный объем находится в стадии экспериментов и тестирования. В области управления бизнесом и взаимодействия с клиентами работающих решений значительно меньше, а экспериментов и планов значительно больше. Однако радует, что и здесь в ряде задач технологии AI/ML уже в промышленной эксплуатации.
2. Есть задачи, причем как в области управления ИТ, так и взаимодействия с клиентами, для решения которых уже используются технологии Big Data. Однако в области управления бизнесом и взаимодействия с клиентами много экспериментов и планов.
3. Несмотря на то, что технологии IoT используют немного компаний, есть задачи, где они работают в промышленной эксплуатации. Однако пока эти технологии не выходят в область взаимодействия с клиентами и предоставления им услуг. Здесь у компаний пока только планы.

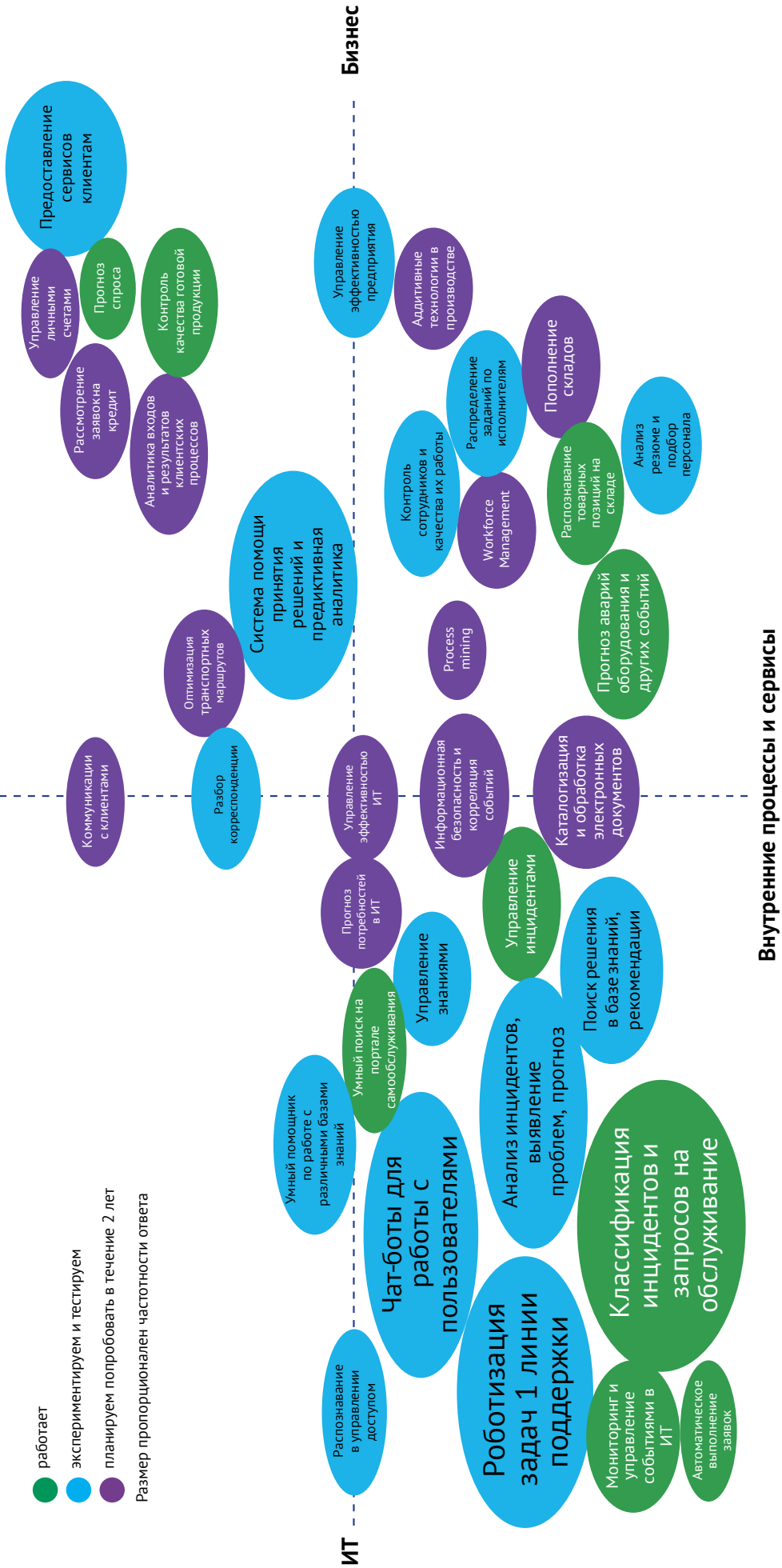
Диаграмма 8.4.

Задачи, для решения которых используются технологии AI/ML

# Технологии AI/ML

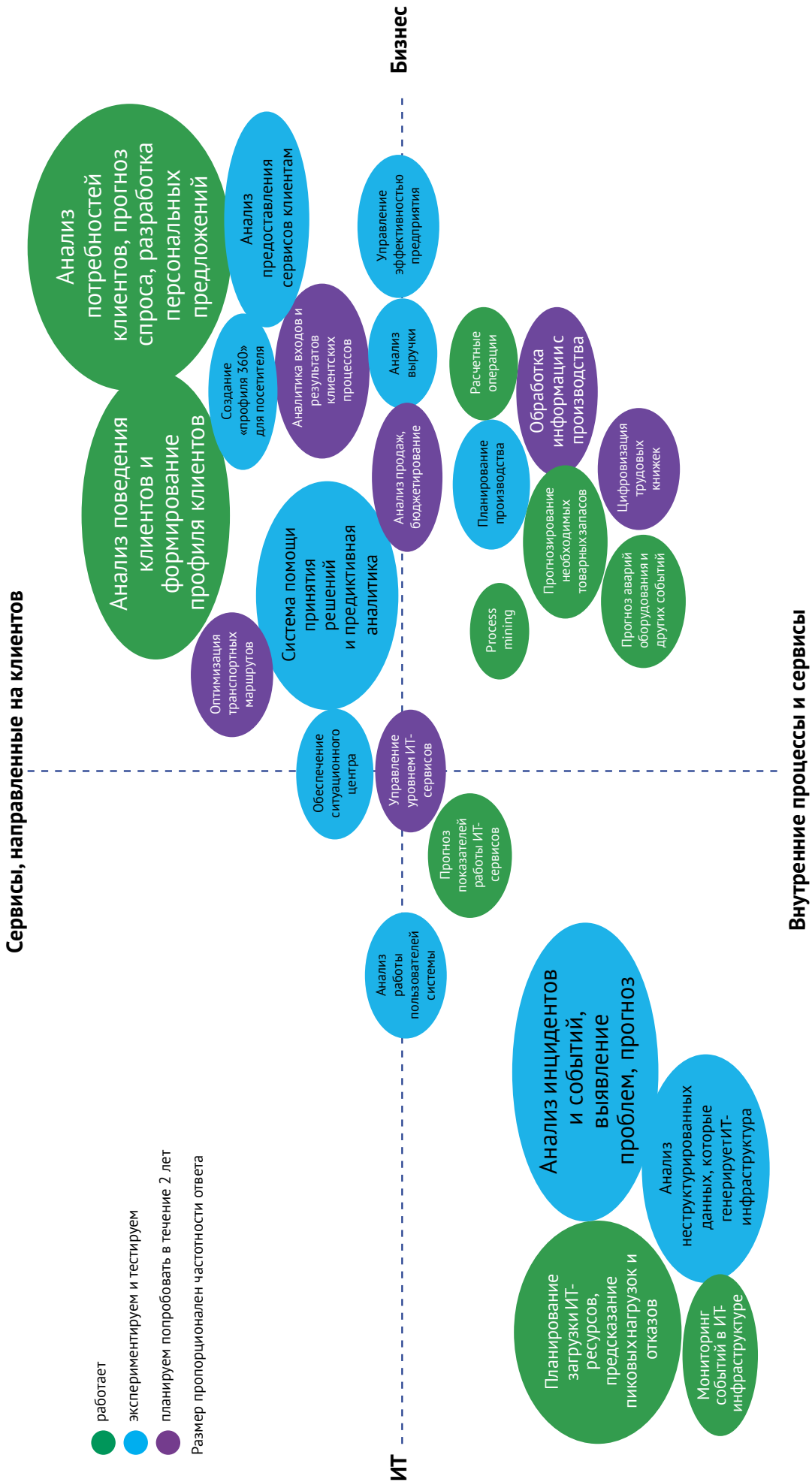
## Сервисы, направленные на клиентов

- работает
  - экспериментируем и тестируем
  - планируем попробовать в течение 2 лет
- Размер пропорционален частотности ответа



**Диаграмма 8.5.**  
Задачи, для решения которых используются технологии Big Data

# Технологии Big Data



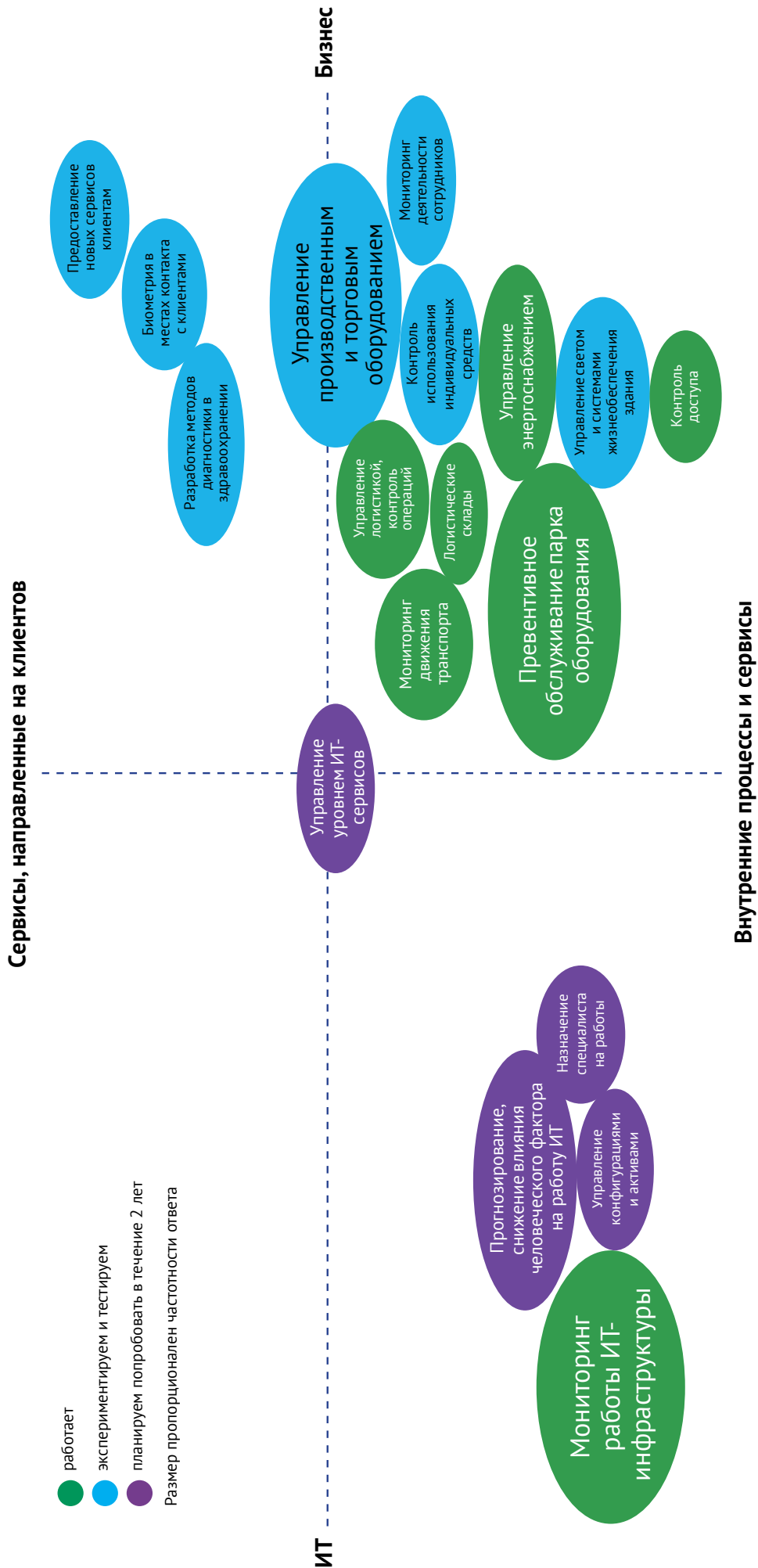
- работает
  - экспериментируем и тестируем
  - планируем попробовать в течение 2 лет
- Размер пропорционален частоте ответа



Диаграмма 8.6.

Задачи, для решения которых используются технологии IoT

# Технологии IoT



**Благодарим всех, кто принял участие в исследовании.**

Все результаты исследования и найденные тенденции опубликованы в полной версии отчета об исследовании. Он будет доступен участникам исследования, членам itSMF России и СОДИТ, подписчикам журнала Information Management, а также членам клубов ИТ-директоров, помогавших собирать первичные данные.

Если вы хотите получить полный вариант отчета об исследовании, напишите нам:

- Константин Зимин [kzimin@rucio.ru](mailto:kzimin@rucio.ru)
- Юлия Ромачева [itsmforum@itsmforum.ru](mailto:itsmforum@itsmforum.ru)

**Партнеры исследования****Информационный партнер**

**ОТКРЫТЫЕ  
СИСТЕМЫ**  
Open Systems Publications