

*Предприятие удовлетворяет
потребности клиентов,
а прибыль — это своего рода
побочный продукт,
выработку которого
невозможно предотвратить.*
Клаус Кобьёлл



Информационные сервисы в XXI веке

А нужны ли нам сервисы?

Можно ли обойтись без понятия «сервис»? Можно – обходились же многие годы до начала эпохи сервис-менеджмента. Но при этом ИТ-руководители постоянно сталкивались со многими проблемами, для решения которых не было системного инструмента. Среди них:

- обоснование постоянного роста расходов на ИТ;
- обоснование ценности, которую компания получает от инвестиций в ИТ, проблема несоответствия результатов ожиданиям руководства компании;
- управление требованиями к ИТ, проблемы согласования ожиданий бизнес-подразделений и возможностей ИТ-департамента;
- хронический недостаток ИТ-ресурсов, ИТ-компетенций и проблемы привлечения внешних ИТ-провайдеров для решения сложных задач.

Современная версия ITIL 2011 (ITIL v3.1) дает системную основу для ответов на эти и многие другие вопросы.

Михаил Потоцкий,

Основатель и генеральный директор компании IT Expert, один из признанных авторитетов в области управления ИТ в России. Активно участвует в ITSM-проектах компании, проводит тренинги для руководителей по ITIL/ITSM. Обладает российскими и международными сертификатами по ИТ сервис-менеджменту и корпоративному управлению. Один из инициаторов создания и активный участник itSMF России.



Константин Зимин,

Главный редактор научно-методического журнала Information Management. В течение 15 лет был главным редактором ведущих российских ИТ-изданий. Автор серии исследований: «Практика использования ИТ на российских предприятиях» 2007, 2008, 2009, 2010 и 2012 годов. Член правления Союза ИТ-директоров России (СОДИТ), руководитель Комитета по исследованиям СОДИТ.



ITSM – это ИТ сервис-менеджмент, и понятию сервиса в нем должно уделяться особое внимание. В последние десятилетия вопросы менеджмента, в частности процессного управления, пристально изучаются мировым и российским ИТ-сообществом. Но достаточно ли хорошо мы понимаем, что должно быть результатом менеджмента и всей ИТ-деятельности в целом? Ведь именно четкое понимание результата, то есть того, что является сервисом (или услугой¹), дает основу для определения ценности ИТ-департамента и фундамент для определения параметров качества его деятельности. Ответ на этот вопрос не так прост, как кажется, и библиотека ITIL прошла долгий 20-летний путь осмысления этого понятия.

¹ В рамках статьи эти понятия используются как синонимы.

Глава 1. Эволюция понимания управления услугами

История развития библиотеки ITIL, наиболее полного свода знаний в области ITSM, показывает, как развивалось управление ИТ-услугами (см. врезку «История развития библиотеки ITIL»). В книге «Создание услуг высокого качества и управление ими» Шерон Тейлор, главный архитектор ITIL v3 и председатель правления itSMF International, показывает картину эволюции ITSM. Она отмечает, что понимание результатов ИТ-деятельности движется в сторону более точного соответствия ценностям бизнеса, то есть бизнес-ориентированности (рис. 1).

На наш взгляд, можно выделить три этапа в эволюции понимания целей управления ИТ-услугами и результатов ИТ-деятельности (рис. 2):

- управление ИТ-инфраструктурой (ITIL v1);
- управление ИТ-сервисами (ITIL v2);
- управление информационными бизнес-сервисами (ITIL v3 и ITIL 2011).

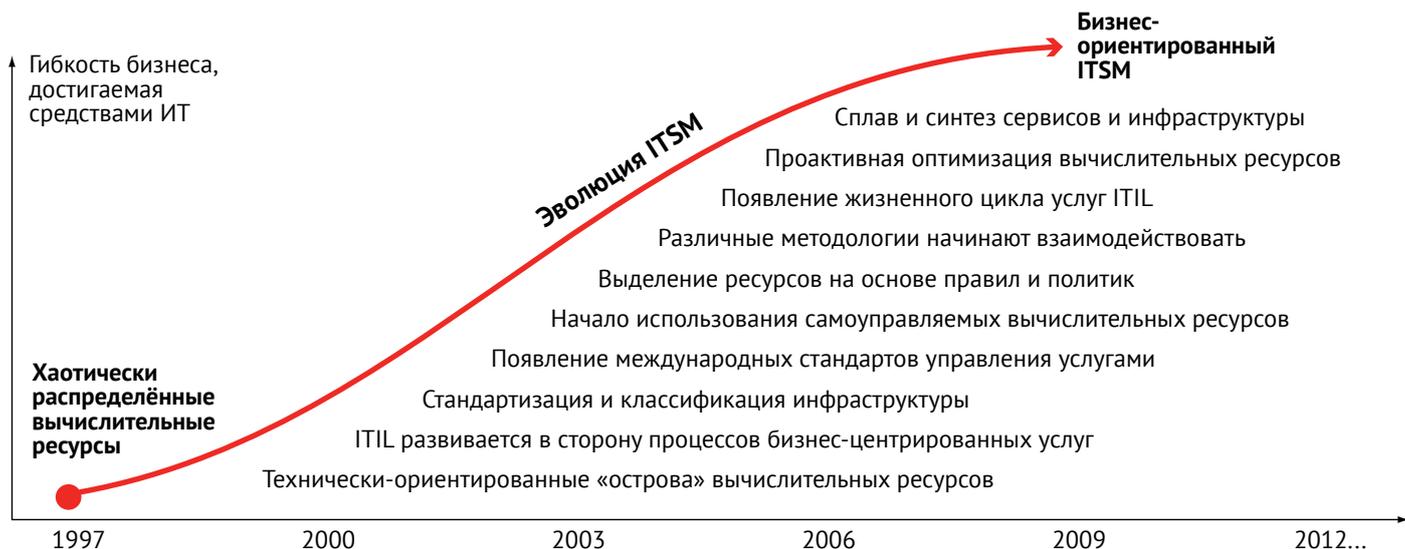


Рис. 1.
Эволюция управления ИТ-услугами по направлению к бизнес-ориентированности.

Более подробно эти этапы описаны в таблице 1. Каждый из них можно с определенной степенью точности связать со сменой понимания роли ИТ в компании – переходу от технологического подразделения через сервисно-технологическое к полноценному партнерству (см. рис. 2). Про эволюцию роли ИТ в компании написано достаточно много, и в рамках этой статьи не стоит останавливаться на ее причинах. Очевидно, что по мере повышения роли и значения ИТ в компании, должна происходить эволюция понимания целей управления ИТ-услугами и результатов ИТ-деятельности. Причем в том же направлении: от более простых и технологических целей и продуктов (ИТ-систем), к более сложным и комплексным, а значит и сильнее влияющим на деятельность компании (бизнес-ориентированным информационным сервисам).

Не менее значимо и то, что эволюцию в понимании целей управления ИТ-услугами и результатов ИТ-деятельности можно ассоциировать со сдвигом в общественном сознании: переходу от продуктово-ориентированной производственной экономики к сервисно-ориентированной информационной экономике (конечно, с определенной долей условности, так как смена экономической парадигмы происходила достаточно медленно и постепенно).

Информация становится все более ценным активом бизнеса, а во многих случаях – и основным. Быстрое развитие ИТ устранило физические барьеры для производства и передачи информации, изменилось наше понимание того, каким образом информация производится и потребляется. Современный информационно-технологический мир, наряду с технологиями, все больше состоит из сервисов: хранение и передача информации через облако, предложения SaaS от поставщиков ПО и т. д. Существует значительное количество работ и исследований на эту тему². Здесь же нам кажется важным

² Об изменениях экономической парадигмы можно узнать, например, в работах Питера Друкера *The Age of Discontinuity*, 1968 (русскоязычное издание: «Эпоха разрыва: ориентиры для нашего меняющегося общества». М.: «Вильямс», 2007) и *The Post-Capitalist Society*, 1993. Или в работах Элфина Тоффлера *The Third Wave*, 1980 (русскоязычное издание: «Третья волна». АСТ, 2010) и др.

Таблица 1.
Три этапа эволюции управления ИТ.

Этап	Фокус	Приоритеты	Характерные черты
Этап 1	Управление ИТ-инфраструктурой	Стабильность и контроль ИТ-инфраструктуры	<ul style="list-style-type: none"> ИТ-департамент является поставщиком ИТ-систем; цель управления ИТ – минимизация прерываний в работе ИТ-систем.
Этап 2	Управление ИТ-сервисами	Качество и эффективность ИТ-процессов	<ul style="list-style-type: none"> ИТ-департамент является поставщиком технологических сервисов; цель управления ИТ – поддержание согласованных параметров предоставления ИТ-сервисов.
Этап 3	Управление информационными бизнес-сервисами (подробнее см. врезку)	Максимизация ценности ИТ	<ul style="list-style-type: none"> ИТ-департамент является поставщиком информационных бизнес-сервисов; цель управления ИТ – максимально точное соответствие потребностям бизнеса.

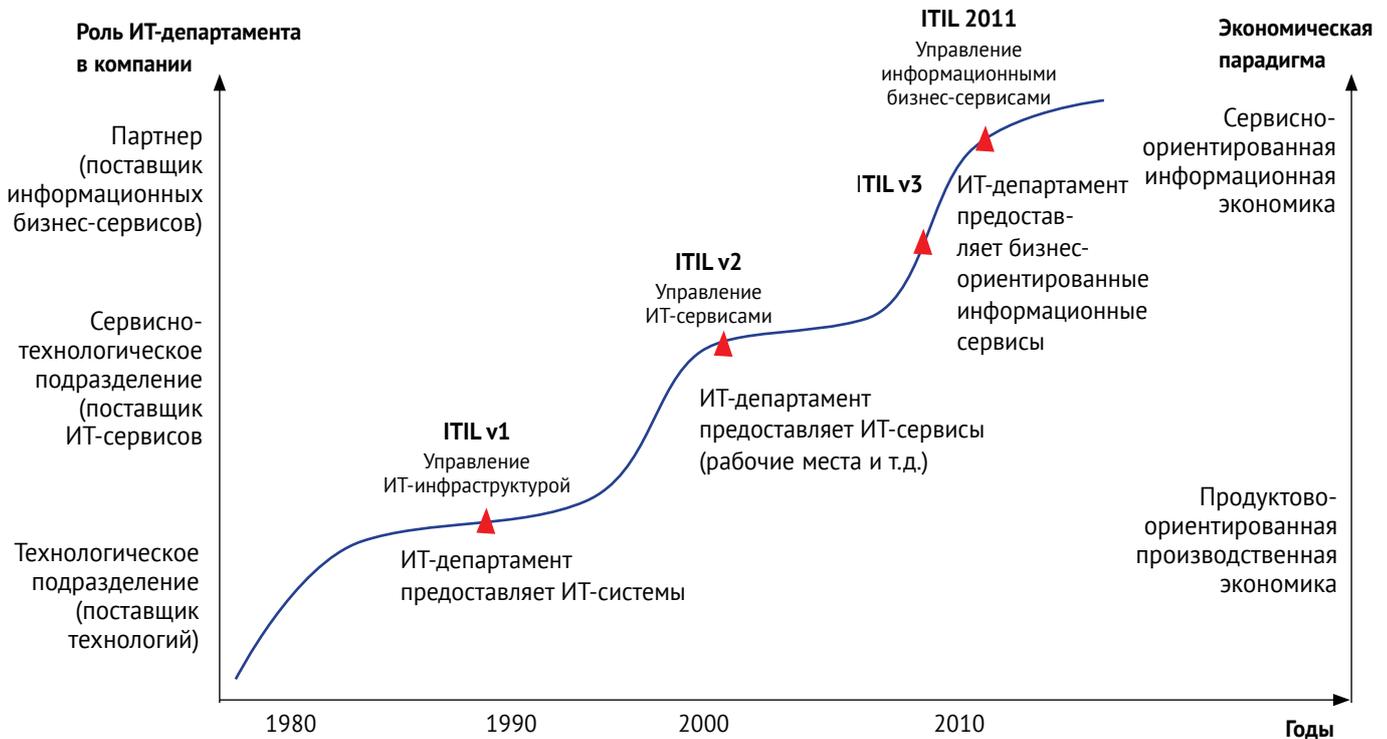


Рис. 2. Три этапа эволюции ИТIL, целей управления ИТ-услугами и результатов ИТ-деятельности.

обратить внимание на то, что эволюция управления ИТ-услугами протекала более-менее синхронно с фундаментальными изменениями в обществе и, таким образом, была неизбежна. В 80-х годах прошлого века, когда зарождались основы библиотеки ИТIL, о новой сервисно-ориентированной информационной экономике писали только редкие провидцы вроде Элфина Тоффлера. Однако, в начале XXI века сервисная, основанная на информации, экономика стала реальностью. И взгляды на цели управления ИТ-услугами и результаты ИТ-деятельности не могли не эволюционировать (рис. 2).

Глава 2. Современные вызовы

Помимо общерыночных факторов, эволюция понимания того, что же является результатом ИТ-деятельности, была вызвана необходимостью дать основу для ответов на сложные практические вопросы в области ИТ, существующие и в мире и в России:

- 1. Удовлетворение потребностей бизнес-подразделений.** Безусловно, потребителю требуется не ИТ-система как таковая, а результат ее деятельности. И получение этого результата может требовать и, как правило, требует большего количества активов, нежели наличие только лишь ИТ-систем. **Нельзя удовлетворить комплексные потребности бизнеса, если сделать центральным предметом диалога только**

Что такое информационный бизнес-сервис?

Идея ввести понятие «информационный бизнес-сервис» (или бизнес-ориентированный информационный сервис) возникла из желания более точно отразить суть определения сервиса, приведенного в ИТIL v.3. В определении речь идет о конечных результатах заказчика, и очевидно, что речь идет не просто об ИТ-сервисах, а о бизнес-сервисах. Именно тех бизнес-сервисах, которые бизнес-подразделения предоставляют заказчикам и друг другу.

Какой же бизнес-сервис предоставляет заказчикам ИТ-подразделение? Что является его конечным результатом? В профессиональной литературе давно обсуждается, что ИТ все больше предоставляет не только технологии, но и информацию. Кроме того, мир все более переходит к информационной экономике. Таким образом, понятие «информационный бизнес-сервис», на наш взгляд, достаточно точно отражает суть определения сервиса в ИТIL v.3. Вообще говоря, можно говорить просто об «информационном сервисе», но это понятие не отражает аудиторию потребителей такого сервиса.

Для полноты картины отметим, что другими категориям сервисов, требующихся бизнесу, являются технологические и информационные сервисы по установке, подключению, поддержке систем, их обслуживанию и т.п. Такие сервисы актуальны, если бизнес воспринимает ИТ-департамент как сервисно-технологическое подразделение, а приносимую им ценность видит в ИТ-системах и обеспечении их работы. Информационные бизнес-сервисы, технологические и информационные сервисы, предоставляемые ИТ, согласно глоссарию ИТIL 2011 относятся к категориям ИТ-услуг (ИТ-сервисов) и услуг (сервисов), ориентированных на заказчика.

Пример. Давайте посмотрим на проект по созданию интернет-сайта компании. **В действительности компании требуется не сайт как таковой (т. е. не ИТ-система), а представительство компании в сети Интернет**, соответствующее имиджу организации, предоставляющее электронные средства приема заказов на продукты и услуги, организующее взаимодействие компании с ее заказчиками и партнерами и реализующее возможность обратной связи клиентов с компанией, а последние годы еще и решающее корпоративные задачи с использованием социальных сетей. Разве речь идет об ИТ-системе? Конечно, нет, речь идет о гораздо большем – предоставление всего этого, по сути, комплексного информационного бизнес-сервиса требует дополнительных активов помимо ИТ-систем и услуг по их поддержке и сопровождению.

Этими дополнительными, но крайне необходимыми активами являются процессы наполнения сайта контентной информацией, контроль актуальности представленной информации, обработка поступающей через сайт информации, обработка статистики посещения клиентами Интернет-представительства компании и т. д. И, если не рассуждать в терминах предоставления комплексного бизнес-сервиса, они могут просто «выпасть из поля зрения».

ИТ-системы. Движение вперед начинается с совместного понимания общей цели и задач. И уже в зависимости от этой цели ИТ-подразделения разрабатывают (либо сами, либо совместно с бизнесом и/или внешними/внутренними подрядчиками) ИТ-инструменты решения этих задач. Такими инструментами, помимо собственно ИТ-систем, могут быть сервисы по контролю бизнес-процессов, сервисы по ведению классификаторов в информационных системах, сервисы по обновлению информации в определенных элементах ИТ-системы и т. д. Эти сервисы, от которых зачастую зависит качество итоговой информации, могут предоставляться либо ИТ-подразделением, либо сотрудниками самого бизнес-подразделения, использующего системы (если на то есть причины). **При этом проектироваться все необходимые поддерживающие сервисы должны системно, централизованно и обязательно с учетом их вклада в результирующий информационный бизнес-сервис** (или набор бизнес-сервисов, как в приведенном ниже примере), в котором в конечном итоге и заинтересовано руководство компании.

Из примера видно, что очень многие потребности бизнеса формулируются, по сути, как услуги. Сведение этих требований только лишь к комплексу информационно-технологических и коммуникационных средств ведет к ошибкам и проблемам, и компания рано или поздно должна будет вернуться к расширению рамок проекта, если эти аспекты с самого начала были упущены.

2. Усложнение ИТ-систем и компонентов ИТ-архитектуры. По мере усложнения ИТ-систем за функциями и параметрами, выраженными обычно в технологических терминах, ИТ-директору становилось все труднее объяснить полезность вновь создаваемой системы. Общая ценность ИТ-системы обычно очевидна, но зачем ИТ предлагает эти дополнительные функции и что они дают потребителям, не всегда понятно. Абстрактные формулировки ценности в виде повышения эффективности и производительности известны, но вот **ответ на вопрос, какую именно ценность приносит конкретному потребителю то или иное расширение функциональности, не всегда очевиден.** Особенности определения итоговых информационных бизнес-сервисов, изложенные в ITIL 2011, помогают сформулировать точный ответ на этот вопрос.

3. Постоянный рост расходов на ИТ и отдача от инвестиций в ИТ ниже ожидаемого. По мере роста ИТ-инфраструктуры существенно возрастают затраты на ее обслуживание. Одобрение растущих бюджетов, которые требуются для обслуживания работающих систем, всегда происходит с участием потребителя системы. Но как «перевести» этот дополнительный бюджет в пользу для потребителя – вопрос непростой. Если получаемая ценность выражается не в виде новой функциональности ИТ-решений, а через улучшение качества работы систем, это должно быть представлено бизнес-потребителям в понятном им виде. Начиная с определенного уровня развития ИТ в компании, общение на «языке» ИТ-систем не позволяет дать



Очень многие потребности бизнеса формулируются, по сути, как услуги. Сведение этих требований только лишь к комплексу информационно-технологических средств ведет к ошибкам и проблемам

История развития библиотеки ITIL

- **1989 год:** Опубликовано первые книги библиотеки ITIL v1: Service Level Management, Help Desk, Contingency Planning и Change Management. Основной фокус ITIL v1 – управление ИТ-инфраструктурой.
- **1990 год:** Опубликовано книги библиотеки ITIL v1 Problem Management, Configuration Management and Cost Management for IT Services.
- **1997 год:** Обновлена книга Service Level Management, добавлена фокусировка на клиента.
- **2000 год:** Опубликовано первая книга ITIL v2 Service Support. С точки зрения перечня процессов основные книги ITIL v2 похожи на ITIL v1. Однако подход изложен предельно четко: ИТ-департамент рассматривается как поставщик ИТ-сервисов, а основной фокус ITIL v2 – на управлении ИТ-услугами.
- **2001 год:** Опубликовано вторая книга ITIL v2 Service Delivery.
- **2004 год:** Опубликовано книга Business Perspective: The View on Delivering Services to the Business.
- **2006 год:** Опубликовано глоссарий ITIL v3.
- **2007 год:** Опубликовано пять книг ITIL v3. Дается определение ИТ-сервису, и он определяется как информационный бизнес-сервис, состоящий из необходимого набора системных ИТ-сервисов. Происходит смещение фокуса к управлению бизнес-сервисами.
- **2011 год:** Опубликовано обновление ITIL v3.1, получившее неформальное название ITIL 2011 и содержащее кардинально переработанную книгу Service Strategy. Основной фокус ITIL 2011 четко направлен на управление информационными бизнес-сервисами.

ответ на эти вопросы. Сервисный язык помогает выделить те дополнительные преимущества, которые бизнес-подразделения постоянно будут получать в виде **дополнительных информационных бизнес-сервисов**, или обозначить **те новые уровни предоставления сервисов**, которые будут доступны бизнес-потребителям. В ряде случаев эти дополнительные сервисы могут быть сгруппированы в пакеты сервисов, отражающих именно то, что им требуется, и, таким образом, удовлетворяющих их уникальным потребностям.

В целом ответ на этот вопрос является продолжением ответа на первые два. Ведь при оценке приемлемости расходов на ИТ и отдачи инвестиций руководство компании всегда исходит из понимания тех преимуществ, которые в результате получает от затрат на ИТ-подразделения и ИТ-средства. Если ИТ-системы становятся все более дорогостоящими и ИТ-департамент требует все больше персонала, а удовлетворение потребностей не ощущается, то недовольство руководства по поводу расходов на ИТ неизменно нарастает.

- 4. Усложнение производственных цепочек создания ИТ-сервисов.** ИТ-активы все больше выходят из-под оперативного управления ИТ-департамента, перестают быть собственностью компании. Управление такими активами осуществляется теми, кому они принадлежат, в чьем владении они находятся. В результате расширяется круг компаний, формирующих результаты работы ИТ-цепочки (провайдер сервиса, телекоммуникационный оператор, интегратор сервисов и т. д.). Такое повышение уровня кооперации ведет к дополнительным рискам неработоспособности и проблемам взаимодействия. А руководство всеми процессами, в том числе и сторонних организаций, должен, согласно требованиям стандарта ISO/IEC 20001, осуществлять конечный провайдер услуг. Это означает, что на него возлагаются дополнительные управленческие задачи и обязанности.

Глава 3. Современное понятие «информационный бизнес-сервис»

В результате действия общерыночных факторов и необходимости решения конкретных практических проблем все 20 лет развития ITIL происходил процесс осмысления ключевого понятия «сервис» (услуга). В ITIL v1 сервис определялся как «набор связанных функций ИТ-системы, поддерживающих одну или несколько бизнес-областей, который в свою очередь может состоять из ПО, вычислительного и коммуникационного оборудования, воспринимаемый клиентом как единый и автономный объект»³. В этом случае сервис совершенно неотличим от набора функций ИТ-системы и его введение в таком виде не дает нам ни нового взгляда, ни новых возможностей.

³ A set of related functions provided by IT systems in support of one or more business areas, which in turn may be made up of software, hardware and communications facilities, perceived by the customer as a coherent and self-contained entity.

В ITIL v2 сервис определялся как результат работы одной или нескольких ИТ-систем, обеспечивающих работу бизнес-процессов⁴. Такая трактовка исторически наследовалась из подходов ITIL v1, но вызвала достаточно большие сложности: тогда как основной акцент ITIL v2 уже делался на управление ИТ-сервисами, само понятие «сервиса» еще отталкивалось от ИТ-систем. В глоссарии ITIL v3, приводится уже другое определение сервиса, которое «отталкивается от клиента» и уже значительно ближе к современному пониманию этой категории:

def **Сервисы – результаты деятельности ИТ-сервисной организации в восприятии клиентов: сервис заключается не только в доступности компьютерных ресурсов для использования клиентами⁵.**

В 2007 году ITIL v3 дал новое определение услуги, а в 2011 году вышла обновленная редакция ITIL v3.1 со значительными изменениями содержания всех книг, особенно книги Service Strategy, которая сделала более ясным и доступным понятие сервиса. За этот вклад в развитие сервис-менеджмента обновленной редакцией книг ITIL v3.1 дали отдельное название – ITIL 2011. ITIL v3 дает прекрасный подход к постановке ИТ-целей, начиная с самого главного – с определения понятия сервиса (услуги)⁶:

def **«Сервис – это способ предоставления ценности потребителям...».**

Что является ценностью, а именно, зачем нужен в компании ИТ-департамент, помимо внедрения систем, – самый важный вопрос, который зачастую для ИТ-департаментов является стратегическим, так как отражает в долгосрочной перспективе предназначение ИТ-подразделений. Язык сервисов позволяет выделить отдельные компоненты, совместная работа которых создает для бизнес-потребителей отдельную законченную ценность и позволяет на долгосрочной основе обосновать выделение ресурсов для предоставления этих сервисов. При этом сервис должен быть представлен языком, понятным бизнес-подразделениям компании, иначе производственные подразделения не будут заинтересованы в его потреблении, а соответственно, и в его финансировании⁷. Другими словами, это должен быть информационный бизнес-сервис.

Но это не все характеристики сервиса, и определение продолжается:

def **«Сервис – это способ предоставления ценности потребителям путем содействия им в достижении желаемых конечных результатов...».**

В ITIL 2011 говорится, что цель ИТ-деятельности – прямое и непосредственное содействие потребителям в решении их задач и улучшение непосредственных результатов их деятельности. То есть параметры работы системы – производительность, время доступности, время восстановления при сбоях и т. д. – являются, несомненно, важными, но не конечными показателями решения ИТ-департаментом своих задач. Главное – полезность ИТ-системы, а именно то, насколько она улучшает работу и повышает производственные результаты пользователей.

Безусловно, понятие полезности ИТ-системы включает ее функциональность, но оно гораздо глубже. Например, мобильный доступ в корпоративную систему – это, конечно, функциональность ИТ-системы, но она важна не сама по себе, а в той степени, в которой решает задачи пользователей, например, возможность удаленной работы в корпоративной информационной системе. При таком подходе полезность ИТ-системы должна быть выражена в понятиях потребителей, представлена «на их языке». Это понимание потребностей пользователей и их фиксация в виде портфеля сервисов очень важны при постановке задачи на проектирование ИТ-системы.

⁴ Книга Service Delivery ITIL v2: Service – one or more IT systems which enable a business process. Или в другом месте: A set of related components provided in support of one or more business processes.

⁵ Services – The deliverables of the IT services organization as perceived by the customers: the services do not consist merely of making computer resources available for customers to use.

⁶ ITIL v3 Glossary v01, 2007: Service – A means of delivering value to Customers by facilitating Outcomes Customers want to achieve without the ownership of specific Costs and Risks.



ITIL 2011 говорит, что цель ИТ-деятельности – прямое и непосредственное содействие потребителям в решении их задач и улучшение непосредственных результатов их деятельности

⁷ Это актуально, даже если бизнес-подразделения не финансируют ИТ-департамент напрямую из своих бюджетов, что встречается во многих российских организациях, а «голосуют» опосредственно, через механизмы влияния на тех руководителей, в чьих руках находится согласование единых ИТ-бюджетов.

⁸ Разница в подходах хорошо исследована в статье Uram, M., Stephenson, B. Services are the Language and Building Blocks of an Agile Enterprise. In: The agile Enterprise: Reinventing your Organization for Success in an On-Demand World. / Pal, N., Pantaleo, D.C. (ed.) Springer, 2005.

⁹ Несомненно, предоставление этих информационных сервисов осуществляется на основе автоматизированной системы «Финансовое управление» и других ИТ-активов компании, что подтверждает необходимость ее наличия. Но для предоставления этих информационных бизнес-сервисов необходимо рассмотрение и координация работы всех необходимых ИТ-активов.

Чтобы проиллюстрировать это, давайте сравним две формулировки ценности, предоставляемой ИТ (таблица 2). Заметьте, что в первом случае ценность основана на функционале ИТ-системы, а во втором – изложена на языке информационных бизнес-сервисов, сформулирована в понятиях полезности, имеющий своего конкретного потребителя и направленный на улучшение его деятельности и, как следствие, результатов работы компании⁸.

В настоящее время работа ИТ-департамента обычно направлена на создание ИТ-систем и их последующую эксплуатацию. Таким образом реализуется подход, ориентированный на разработку и предоставление пользователям ИТ-систем (это может быть названо как «поддержка процессов с помощью ИТ-систем», но сути это не меняет). Основными ориентирами в этом случае становятся требования к автоматизированной системе. Про требования пользователей и, соответственно, про то, насколько улучшается их деятельность, речь идет лишь при разработке задания на проектирование (технического задания на систему) и программы приемо-сдаточных испытаний. При этом во многих случаях предполагается, что пользователи сами или с помощью сотрудников ИТ-департамента, но под свою ответственность, должны определить требования к ИТ-системам. Для них, неспециалистов в области ИТ, это, во-первых, весьма затруднительно, а во-вторых, ответственность за требования к системе совершенно выходит за рамки их привычной деятельности. Как специалисты в предметной области они могут четко обозначить характер своей работы и ее особенности. **Определить же, чем может быть полезна ИТ-система, причем не только на уровне общих представлений о ней, а на детальном уровне улучшения конечных производственных результатов с помощью ИТ-системы, может только специалист по данным ИТ-системам.**

Такой подход соответствует взгляду на взаимоотношения поставщика и потребителя в сервисно-ориентированной экономике:

Активной стороной должен выступать не потребитель, составляющий свои требования и настаивающий на их удовлетворении, а поставщик, видящий потребности потребителей и желающий их удовлетворить, в частности для получения финансирования на свою ИТ-деятельность.

При этом формулировать ценность ИТ имеет смысл именно в терминах **потребностей бизнес-пользователей и показателей улучшения их конечных бизнес-результатов**, а не требований к ИТ-системам. Именно таким образом, согласно ITIL 2011, рекомендуется делать постановку задачи для ИТ-департаментов.

Это отчетливо видно, например, при реализации аналитической функциональности систем. Основы многих ИТ-систем – возможности ввода и обработки транзакций – могут быть описаны в терминах требований бизнес-процессов и, соответственно, требований к соответствующим ИТ-системам. Понятие информационного бизнес-сервиса здесь еще не приносит значительной пользы. Сформулировать же требо-

Таблица 2.

Разница в подходах, ориентирующихся на предоставление ИТ-систем и бизнес-ориентированных сервисов.

	Предоставление ИТ-систем	Предоставление бизнес-ориентированных сервисов
Формулировка ИТ-целей	Автоматизированная система «Финансовое управление»	Набор информационных сервисов, одним из которых является, например, «Предоставление подразделению казначейских операций оперативной финансовой отчетности (в таком-то объеме в течение столько-то минут) с актуальными данными (по состоянию «столько-то часов тому назад») о состоянии ликвидности компании для принятия решений по привлечению или размещению денежных средств ⁹
Результат ИТ-деятельности	Выходные параметры работы ИТ-системы	Увеличение результативности конкретных бизнес-операций или уменьшение ограничений для их выполнения, ведущих также к более высоким производственным результатам
Потребитель	Не определен	Четко специфицирован и назван в формулировке сервиса
Измерение результатов	Внутреннее, метрики поставщика, связанные с ИТ-системой	Внешнее, метрики потребителя, связанные с их использованием

вания к аналитическим возможностям ИТ-системы становится не так легко, так как они постоянно трансформируются под действием внешних и внутренних факторов, да и в целом не являются четкими (в той же степени, в которой и транзакционный функционал). Но они могут быть существенно **полезными** бизнес-потребителям для улучшения их конечных бизнес-результатов. Постановку задачи легче и естественнее выполнить в терминах **потребностей**, нежели **требований**.

Если при развитии ИТ мы формулируем требования к ИТ-системам, то фактически подменяем цели ИТ-деятельности в современном понимании – помощи в улучшении результатов деятельности пользователей – средством, то есть автоматизированной системой (см. врезку). Избежать этих ошибок позволяет:

- понимание того, что мы разрабатываем новые информационные сервисы (на основе, конечно же, ИТ-систем);
- формулирование информационных бизнес-сервисов, отражающих улучшения, возникающие для пользователей (эти улучшения затем являются ориентиром для разработчиков на всех этапах разработки и сопровождения системы) на самой начальной стадии процесса.

Пример фактической подмены целей при постановке задачи для ИТ-поставщика

Диалог между сотрудниками заказчика – финансового департамента небольшой фирмы – и экспертами компании-поставщика, предлагающими внедрение нового модуля популярной российской финансовой системы. В кратком виде он повторяет разговоры о внедрении тех сложных ИТ-систем, которые существуют в больших организациях.

Поставщик: Для вас у нас есть прекрасный продукт «Лучшая ИТ-система» (ЛИТС)! Он несет множество новых возможностей. Продукт позволяет вести консолидированные отчеты, собирать аналитику, создавать панели мониторинга для руководителей и еще делать многое другое!

Заказчик: Что же, прекрасно. Нам это требуется.

Заметьте, таким образом, изначальной целью сотрудников заказчика является именно то, что сказали эксперты поставщика, иначе разговор дальше не продолжился бы.

Заказчик: Ну что ж, у нас есть некоторый бюджет, который мы можем на это потратить. Что от нас требуется?

С целью «чистого эксперимента» в диалог специально не добавлена финансовая перспектива, которая, без сомнения, сделала бы его еще краше и разнообразнее.

Поставщик: Вот, пожалуйста, проект договора, в котором вы должны заполнить в числе прочего Приложение 1. Спецификация ЛИТС.

Заказчик: Это те модули, которые надо закупить?

Поставщик: Да.

Заказчик: Вы же сделаете необходимые нам настройки при внедрении?

Поставщик: Безусловно. Перечень работ отражен в Приложении 2. Кроме того, наш сотрудник проведет с вами пять дней и научит работе в системе – это тоже включено в договор. Просим подписать.

Звучит убедительно? Согласно договору, им будет предоставлена система ЛИТС и соответствующий перечень работ, по исполнению которого и будет «де-юре» решаться, выполнен

ли договор и внедрена ли система. А как будет решаться «де-факто»? Как вы думаете, получают ли сотрудники заказчика решение своих изначальных задач? Это осталось «за кадром»! Произошло переформулирование (по сути, подмена) **изначальной постановки целей в виде потребностей пользователей, выраженной в облегчении достижения ими и руководством компании своих конечных результатов на цель внедрения информационной системы**. А то, насколько удачно была произведено переформулирование одной цели во вторую и что из дополнительных ИТ-активов (обновление методик, классификаторов, инструкций и т. д.) не упущено, осталось целиком и полностью «на совести» экспертов компании! Причем помочь им и проверить, решаются ли исходные задачи, уже невозможно, так как никакого фиксирования изначальных потребностей пользователей не производилось!

В больших компаниях в регламентах разработки информационных систем зачастую в явном виде присутствуют требования к пользователям по формулированию функциональных требований к системам. Это звучит вполне логично, ведь кто же, как не пользователь, лучше других знает свои функции! Но это только на первый взгляд. Кто же, как не эксперт-предметник ИТ-департамента знает, как информационная система может сделать выполнение этих функций быстрее, результативнее и эффективнее!

И даже если ответственность в результате общая и документ подписан совместно, то в каких же терминах должно быть составлено задание? Если все-таки в терминах требований к системе, то заказчик должен научиться разбираться в этих терминах? И стать (хотя бы хоть чуть-чуть) «айтишником»? А зачем ему это надо, если еще пока и польза от информационной системы не очевидна? Какое решение о финансировании может быть принято в этом случае? Вопрос опять уходит в область искусства, умения увидеть потребности теми экспертами, которые взаимодействуют с потребителями – их эрудиции не забыть ничего при декомпозиции всех незафиксированных потребностей в элементы проекта.

Сервисный подход клиентоориентирован по самой своей природе. Сервис-менеджмент предполагает, что все планирование развития ИТ должно отталкиваться от потребностей бизнеса и формулироваться в показателях улучшения результатов его деятельности. Клиентоориентированность – это не открытие ITSM, эта тенденция пришла в ИТ из бизнеса и поэтому должна быть ему хорошо понятна и знакома. Четкая ориентированность на клиента – распространенный подход во многих сферах деятельности. Но ITIL 2011 дает детальные советы, как именно он может быть реализован на практике и как может использоваться в области ИТ (и, возможно, не только ИТ).



Сервисный подход клиентоориентирован по самой своей природе. Сервис-менеджмент предполагает, что все планирование развития ИТ должно отталкиваться от потребностей бизнеса и формулироваться в показателях улучшения результатов его деятельности

В случае предоставления сервисов, необходимо сначала подумать о потребителях услуг – об улучшении их результатов, удовлетворенности, о разработке спецификации услуг, где указаны поставщик и потребитель, ключевые параметры оказания услуги и т. д. И только потом думать о технологиях, которые обеспечат предоставление услуг. По сути, это аксиома любого бизнеса в конкурентной среде: сначала изучить «повадки» клиента, а потом собрать из внутренних и внешних ресурсов нужный ему продукт или услугу.

Очевидно, что при использовании сервисного подхода ИТ-система становится лишь одним

из инструментов, обеспечивающих сервис. Помимо нее должны быть спроектированы и другие компоненты сервиса – организационные структуры, методологии, персонал, необходимые внешние услуги и т. д. Причем сделать это можно только видя всю картину необходимых ИТ-активов и информационный бизнес-сервис как итоговый конечный продукт ИТ-деятельности в современном понимании (помимо «классических» системных ИТ-сервисов по обеспечению работоспособности и поддержке ИТ-систем и пользователей).

Глава 4. Особенности информационных бизнес-сервисов

Из определения услуги в ITIL v3 есть четыре следствия, имеющие принципиальное значение:

- 1. Понятие ценности сервиса всегда зависит от конкретного потребителя.** То, что ценно для одного, может не быть ценным для другого. Кому-то из бизнес-потребителей достаточно базовых офисных инструментов, а кому-то необходима мощная система поддержки принятия решений. И ценность услуг ИТ-департамента в обоих случаях будет разной. Сервис требует совершенно иного отношения сотрудников ИТ-департамента и ИТ-директора к своим потребителям: исследования их запросов, глубокого понимания их потребностей, действий по повышению их удовлетворенности – то есть того, что обычно объединяется функциями маркетинга.
- 2. Вопрос, какие сервисы предоставляет ИТ-департамент, является стратегическим.** ИТ-департамент автоматически позиционирует себя в глазах бизнес-руководителей компании, как только начинает определять, какого уровня сервисы он предоставляет. То, на каком языке говорит ИТ-департамент и какого уровня сервисы он предоставляет, автоматически определяет, как он стратегически видит себя в компании и на решение каких задач нацелен.

В некоторых случаях, когда сам бизнес зависит от ИТ по своей природе (например, банки или телекоммуникационные операторы), ИТ-департамент изначально пози-



ционирован как важное, хотя и обеспечивающее, подразделение. Но прогресс не стоит на месте даже в эпоху экономических спадов. Возрождение начинается с тех организаций, где сохранили экономическое «здоровье» и находят возможности для развития. Современны мыслящие ИТ-руководители ищут новые выгодные предложения для бизнес-потребителей и стараются не только не потерять свое место в компании, но и выйти на новые позиции с точки зрения бизнес-руководства компании. Это актуально для технологически зависимых компаний, но еще больше – для промышленности, топливно-энергетических и других компаний, которые хотя и «могут жить без ИТ», но ИТ в состоянии придать огромный импульс для их развития и сократить известный разрыв в производительности труда между Россией и экономически развитыми странами.

3. У ИТ-департамента есть возможность поиска дополнительной ценности, предоставляемой клиентам. Многие современные системы повышают эффективность работы не за счет их внедрения, а за счет изменения процессов и организации работ в компании на их основе. А значит, ценность ИТ-департамента может заключаться не только в создании ИТ-систем и, таким образом, автоматизации деятельности, но и в содействии (иногда ключевом) изменению производственных операций и процессов, в изменении технологии организации деятельности предприятия и методов выполнения работ. Это объясняет, почему на ИТ-директора нередко «сваливаются» несвойственные ему задачи, например, описание бизнес-процессов, совершенствование методологии и т. д. Это естественное следствие комплексного понимания бизнес-сервиса, и оно идет вполне в русле все более широкого понимания значения информационных сервисов в экономике.

4. Сервис дает ИТ-руководителю возможность «маневра». Сервисный подход позволяет разделить потребности и активы, с помощью которых они удовлетворяются. В результате сервисный подход способствует инновациям и позволяет выбрать вариант внедрения инноваций в рамках уже существующих сервисов, а также показать, чем этот сервис становится лучше (например, в повышении уровня сервиса или появлении дополнительных сервисов). Оказывая качественный сервис, мы волей-неволей глубоко проникаем в деятельность пользователей, узнаем ключевых сотрудников и их заинтересованности в ИТ-инновациях, что повлияет на распространение инноваций в компании. Кроме того, понятие сервиса, как оно описано выше, позволяет четко сформулировать результаты внедрения инноваций и сделать шаг к получению инвестиций для их реализации.



То, на каком языке говорит ИТ и какого уровня сервисы он предоставляет, автоматически определяет, как ИТ-департамент стратегически видит себя в компании

Глава 5. Что мешает современному пониманию сервиса?

Увы, сервисный подход к определению целей и результатов работы ИТ-департамента небыстро проникают в широкие массы в отличие от процессного взгляда, который воспринимается ИТ-руководителями несколько легче. Опыт показывает, что определение того, что является конечными сервисами (услугами) ИТ-департамента, остается непростой задачей. Можно выделить четыре причины этого:

1. Привычка. Исторически первым возникло «технологическое» понимание целей ИТ-деятельности, поэтому мышление в терминах систем и параметров их работы (функциональность, производительность, время доступности) привычнее и проще. К тому же, ранее пользователям было в целом понятно, как они могут получить результаты от использования ИТ-систем (например, автоматизированная система расчета зар-

плат). И такой подход по-прежнему может работать. Однако системы усложняются с технологической точки зрения, а требования к качеству и эффективности все время растут, и разговор с заказчиками в терминах функциональности и производительности ИТ-систем становится все более сложным. Особенно, когда требования к качеству требуют дополнительных финансовых ресурсов.

2. Небольшие масштабы ИТ-деятельности. Относительно небольшой объем задач в области ИТ и малая значимость ИТ для бизнеса существенно снижают выгоды, которые предприятие может получить при переходе на сервисный подход, если «сервисы» понимать в трактовке ITIL v.2, а в ITIL видеть источник знаний для организации процессного подхода. ITIL 2011 дает качественно новое понимание, особенно в рамках книги «Сервисная стратегия». Но оно продолжает оставаться незамеченным и большими и малыми компаниями «по инерции» восприятия ITIL «под углом зрения» второй версии. Принципы клиентоориентации и четкой формулировки предоставляемой ценности в виде конкретных (во многих случаях информационных) сервисов, несомненно, полезны при любом размере ИТ-организации.

3. Баланс ИТ-потребностей и результатов работы ИТ-департамента. Во всех компаниях существует определенный баланс между потребностями подразделений и тем, что им предоставляет ИТ-департамент. Даже если в компании нет никаких документов, использующих понятие «сервис», всегда существует определенный уровень ожиданий относительно того, что должен предоставлять ИТ-департамент и на что должна быть нацелена его деятельность. Именно это создает понимание той ценности, которую приносит ИТ-департамент и на создание которой ему выделяется бюджет.

Если ожидания от ИТ и предоставляемые результаты сбалансированы, то становится не так уж важно, какой именно язык общения используется – сервисный, функциональный или какой-либо другой. Потребности в использовании понятия «сервис» или «услуга» и формулировании ценности предоставляемых услуг появляются в случае «разбалансировки». Можно выделить по крайней мере три типовые ситуации:

- когда в компании начинают разрабатывать программы развития ИТ, так как зачастую новые потребности подразделений не могут быть изложены на «технологическом» языке ИТ-систем;
- когда ИТ-департамент хочет предложить что-либо дополнительное, улучшающее работу в компании, особенно если это требует новых бюджетов;
- когда бизнес требует сокращения ИТ-бюджета.

4. Отсутствие стратегического видения. Формулировка ценности, предоставляемой ИТ-департаментом, – это стратегический вопрос. Если нет необходимости

определения стратегической перспективы ИТ, зачастую вообще нет необходимости задумываться о формулировании портфеля сервисов ИТ-департамента. Ведь вопрос, какую ценность мы будем предоставлять нашим клиентам в будущем,

столь же ключевой, как и другие вопросы стратегического управления: цели, задачи и принципы использования ИТ, ИТ-архитектура, приоритеты развития



Использование понятия информационных бизнес-сервисов, как конечного результата работы ИТ-подразделений в компании, позволяет значительно облегчить, скоординировать и сделать системной всю ИТ-деятельность в компании

и т. д. Определение (на бизнес-уровне) сервисов ИТ-департамента позволяет точно понять текущее состояние: какого рода ценность ИТ-департамент предоставляет сейчас. Одновременно с этим возможно зафиксировать «следующий шаг» – определить то, что нужно бизнес-потребителям завтра, то есть портфель будущих сервисов, и целенаправленно работать над его реализацией. Принципиальным и без всяких исключений стратегическим является вопрос: что предоставляется внутренним ИТ-департаментом, а что не является для него приоритетом и можно заказывать у внешних ИТ-компаний. Другими словами, какова роль ИТ-департамента в современных цепочках создания продукции и поставок услуг.

Добавим, что определение того, что является сервисами ИТ-департамента в компании, во многом представляется стратегическим не только для ИТ-департамента, но и лично для ИТ-руководителя. Для него это момент истины – оставаться ли на текущем уровне или идти дальше, но в каком направлении? Быть ли ИТ-подразделению на существующем уровне или решать новые задачи в масштабах компании, чтобы она двигалась вперед? Возможно, что существующий баланс – это ровно то, что нужно организации. Тогда вопрос переходит в личную плоскость: какой дальнейший путь видит ИТ-руководитель для себя лично?

В заключение отметим, что язык «сервисов» не является необходимым и единственно возможным. Гениальные руководители находили и находят возможности правильной организации диалога с бизнес-пользователями. Но использование понятия информационных бизнес-сервисов как конечного результата работы ИТ-подразделений позволяет значительно облегчить, скоординировать и сделать системной всю ИТ-деятельность в компании, организовывать совместную работу на протяжении всего жизненного цикла ИТ-активов, заранее планировать ИТ-компетенции, ресурсы, привлекать финансирование и проводить необходимые преобразования как бизнес-процессов, так и организационных подразделений компании.

ITIL 2011 (ITIL v.3.1) в целом и книга «Сервисная стратегия» в частности дают великолепный букет идей и набор подходов для анализа потребностей компании в целом и бизнес-пользователей в частности (о которых сами пользователи зачастую еще и не знают, не имея представления о всех возможностях ИТ), для реализации этих потребностей в виде современных информационных сервисов и организации последующей работы над стратегическими аспектами развития ИТ в своей компании.



ITIL 2011 (ITIL v.3.1) в целом и книга «Сервисная стратегия» в частности дают великолепный букет идей и набор подходов для анализа потребностей компании и бизнес-пользователей

