

# Интегрированное управление услугами позволяет связать ИТ и бизнес-ценность

*Инвестиции в управление услугами могут помочь ИТ-директорам  
измерить способность ИТ поддерживать бизнес-цели.*



## Содержание

- 2 Введение
- 3 Понимание целей ИТ-директоров
- 3 Оценка текущего состояния управления услугами
- 7 Соотнесение ИТ и стратегии бизнеса
- 15 Заключение
- 16 Получение более подробной информации

### Введение

Компания IBM считает, что более рациональные стратегии управления услугами способны помочь руководителям ИТ-отделов достичь целостного понимания услуг, предоставляемых ИТ-отделом, связать такие услуги с действиями, которые с наибольшей степенью вероятности создадут ценность для бизнеса, и измерить предоставляемые услуги с помощью показателей, понятных ИТ-директорам, финансовым директорам и прочим руководителям высшего звена. При внедрении таких стратегий ИТ-директора зачастую могут лучше понять, как наиболее эффективно инвестировать средства в ИТ для обеспечения конкурентной дифференциации для своей компании.

Прежде чем перейти к рассмотрению того, как управление услугами может более тесно связать ИТ и ценность для бизнеса, необходимо рассмотреть два исследования, которые были проведены компанией IBM. Первое исследование – это *IBM Global CIO Study 2009*<sup>1</sup>, которое было опубликовано институтом IBM Institute for Business Value. Во втором исследовании, которое проводилось организацией рыночных исследований IBM (IBM Market Insights), рассматривается как компании используют управление услугами, чтобы связать работу ИТ-отделов с выгодой для бизнеса, а также рассматриваются ключевые показатели эффективности (КПЭ), которые используются компаниями для оценки степени успешности такого управления.

Из *2009 IBM Global CIO Study*, исследования по управлению услугами и общения представителей IBM с ИТ-директорами по всему миру, становится ясно, что ИТ-директора хотят измерить выгоду для бизнеса от ИТ. Эти же исследования и результаты общения позволили обнаружить интересную дихотомию. Руководители ИТ отделов, возможно, и *хотят* измерить выгоду от ИТ для бизнеса в целом, но вместо этого они обычно используют индикаторы, которые позволяют оценить *состояние* работы ИТ-отделов; такими показателями, например, являются метрики, оценивающие работу отдельных элементов инфраструктуры или вариативность проектных бюджетов и количество человеко-часов в ИТ для выполнения той или иной инициативы.

Несомненно, такие метрики важны, поскольку они позволяют оценить качество работы ИТ-отделов. К сожалению, операционные метрики не всегда позволяют достичь заявленной цели ИТ-директора<sup>1</sup>, которая состоит в соотнесении инвестиций в ИТ с выгодой для бизнеса. Помимо этого, они также не позволяют consistently измерить окупаемость таких инвестиций в ИТ с точки зрения бизнеса.

По мнению IBM, для того, чтобы ИТ-отдел мог напрямую поддерживать бизнес, ему необходимо перестать рассматривать себя как уникальную и отдельную организацию. Подобно любому другому корпоративному подразделению, ИТ-отдел должен рассматривать себя как критически важное бизнес-подразделение, а не как ИТ-подразделение, которое поддерживает ведение бизнеса. Соответственно, руководители ИТ-отделов должны измерять успешность работы ИТ с точки зрения бизнеса. Другими словами, ИТ-отдел должен мыслить, предоставлять информацию и измерять успешность своей работы в контексте, который понятен всему бизнесу. Роль ИТ-отдела состоит в том, чтобы сделать технологию прозрачной для бизнеса с тем, чтобы КПЭ, используемые ИТ-отделом для измерения и предоставления данных об успешности своей работы, были также прозрачны для всего бизнеса, что в свою очередь означает, что такие показатели не могут быть показателями, связанными исключительно с ИТ.

## Понимание целей ИТ-директоров

В период с января по апрель 2009 года компания IBM провела интервью с более чем 2500 ИТ-директоров (наибольшая выборка такого рода на сегодняшний день) в рамках исследования IBM Global CIO Study. Данные руководители представляли организации различного размера из 78 стран и 19 отраслей. Это исследование было нацелено на достижение лучшего понимания задач, с которыми сталкиваются ИТ-директора, их целей и применяемых ими способов использования ИТ для оказания наибольшего влияния на их предприятия.

На основании сравнения данных о приросте прибыли до налогообложения за период 2004-2007 гг. относительно показателей аналогичных компаний в той же отрасли, рассматриваемые организации были классифицированы по одному из следующих трех уровней роста: высокому, среднему и низкому. Как показали результаты исследования, повышение окупаемости инвестиций в ИТ и расширение влияния ИТ на бизнес входят в тройку основных целей ИТ-директоров компаний с высоким уровнем развития.

По словам ИТ-директоров, для достижения этих целей они стремятся соотнести работу ИТ-отделов с общими целями бизнеса. Как отметили опрошенные ИТ-директора, они стремятся разделять ответственность за успехи в бизнесе, представляя данные с использованием системы показателей по совместно выполненной работе, основанных на реальных бизнес-результатах. Они хотят разработать метрики, которые бы продемонстрировали для руководителей высшего звена вклад ИТ-отдела в работу всего предприятия и позволили бы таким руководителям использовать потенциал ИТ для обеспечения инновации бизнеса и улучшения операционной эффективности.

## Оценка текущего состояния управления услугами

С пониманием того, что ИТ-директора хотят повысить окупаемость инвестиций в ИТ, в начале 2010 года компания IBM заказала исследование, чтобы понять, насколько хорошо руководители ИТ-отделов используют управление услугами для соотнесения ИТ-услуг с бизнес-целями предприятия. В исследовании также изучались КПЭ, которые ИТ-руководители используют для измерения своей успешности в данной области.

Исследование выполнялось в два этапа. Первый этап включал 14 подробных интервью с ИТ-руководителями высшего звена из США, Канады и Великобритании. На втором этапе было проведено 300 опросов ИТ-руководителей высшего звена, работающих на предприятиях различной отраслевой принадлежности со штатом от 1000 сотрудников в США, Германии, Китае и Японии. Интервью состояли в основном из вопросов, требовавших развернутого ответа, которые позволяли респондентам оценить важность проектов в области управления услугами для их организаций и легкость измерения успешности таких инициатив. По всем респондентам также собирались данные, позволявшие убедиться, что они в значительной степени были вовлечены или оказывали влияние на недавние или запланированные проекты в области управления ИТ-услугами. При проведении исследования респонденты не знали, что оно проводится по заказу компании IBM.

Оценивались следующие проекты по управлению услугами:

1. Контроль происшествий, управление проблемами и службой технической поддержки.
2. Мониторинг услуг и управление событиями.
3. Управление каталогом услуг, выполнением услуг и заявками на получение услуг.
4. Разработка стратегии и планирование управления услугами.

**1. Контроль происшествий, управление проблемами и службой технической поддержки** определялись исследованием как способность ИТ-отдела улучшить производительность ИТ-пользователей с помощью эффективной службы технической поддержки, которая выступает как единая точка контакта (SPOC) для взаимодействия с пользователями. Данная категория охватывает такие действия, как реагирование службы технической поддержки на запросы на получение услуг, уменьшение влияния происшествий на ИТ-услуги, предотвращение нештатных ситуаций с помощью причинно-следственного анализа и инициирование соответствующих запросов на внедрение изменений.

Тридцать процентов опрошенных ИТ-руководителей указали, что *уменьшение частоты сбоев в предоставлении ИТ-услуг* является для них первой их трех важнейших целей в данной категории. На втором месте оказалось *повышение удовлетворения конечных пользователей* предоставляемыми ИТ-услугами (25 процентов) и *уменьшение среднего времени на разрешение проблем* (23 процента).

## 2. Мониторинг услуг и управление событиями

определялись как способность ИТ-отдела отслеживать как работу ИТ, так и работу бизнес-услуг, поддерживаемых ИТ. Данная категория охватывает такие действия, как обнаружение, корреляция, фильтрация и реагирование на события в ИТ-услугах (в особенности на превышение предельных параметров, которые потенциально могут привести к сбоям или срабатыванию исключений по уровню обслуживания) и предоставление операционной информации другим процессам по управлению услугами.

Сорок три процента опрошенных ИТ-руководителей указали, что *повышение удовлетворенности конечных пользователей предоставляемыми им услугами путем улучшенной доступности систем* в качестве одной из своих главных целей в данной категории. На втором месте располагалось *уменьшение числа и частоты сбоев в предоставлении ИТ-услуг* (33 процента) и *повышение производительности ИТ-персонала* (30 процентов).

## 3. Управление каталогом услуг, выполнением услуг и заявками на получение услуг

определялось как способность ИТ-отдела разработать базовые определения ИТ-услуг, характеристики услуг и бизнес-требования, а также обеспечение организации и централизованного хранения таких данных с помощью каталога услуг. (Данные типы каталогов могут быть доступны пользователям посредством портала для самообслуживания.) Данная категория также охватывает способность ИТ-отдела определять, стандартизировать и автоматизировать запросы на получение услуг на основании бизнес-требований, управлять запросами на предоставление услуг и выполнять программы по предоставлению услуг.

Когда мы попросили респондентов определить с тремя наиважнейшими целями в данной категории, 30 процентов респондентов на первое место поставили *ускорение предоставления ИТ услуг конечным пользователям посредством автоматизированной онлайн-доставки*. (Более быстрое предоставление может привести к ускоренному извлечению выгоды от бизнес-услуги.) *Уменьшение затрат труда ИТ-специалистов на выполнение заявок на получение ИТ-услуг* оказалось на втором месте (27 процентов); третье место заняли *более легкие и эффективные процессы и рабочие процедуры запроса ИТ-поддержки* (25 процентов).

## 4. Разработка стратегии и планирование управления

**услугами** определялось как выработка долго- и краткосрочных целей для ИТ и принятие решений о том, какие инвестиции в управление услугами наилучшим образом окажут поддержку общей бизнес-стратегии.

Тридцать два процента респондентов назвали *улучшенное соотношение ИТ-услуг с наиболее критически важными потребностями бизнеса* в качестве одной из главных целей в этой категории. На втором месте (26 процентов) оказалось *уменьшение затрат на управление и поддержание портфолио ИТ-услуг*, и на третьем (22 процента) *разработка четких стандартизованных определений предоставляемых ИТ-услуг*.

В целом, как показало исследование, несмотря на то, что ИТ-руководители рассчитывают, что ИТ-инфраструктуры смогут выполнить разнообразные задачи, наиболее важные для них результаты связаны с потребностями бизнеса. И, наоборот, измерение операционных результатов деятельности ИТ, обеспечивающих стабильное или улучшенное состояние ИТ, оказалось менее важным с точки зрения респондентов данного опроса. Опрошенные ИТ-руководители также затронули несколько ориентированных на бизнес тем, связанных с управлением услугами. Такими темами были следующие:

- Удовлетворенность конечных пользователей предоставляемыми ИТ-услугами.
- Время непрерывного предоставления ИТ-услуг и уменьшение частоты и длительности сбоев.
- Более глубокое понимание конечными пользователями доступных им ИТ-услуг и выполнение ожиданий пользователей.
- Более автоматизированное, эффективное и экономичное предоставление ИТ-услуг.

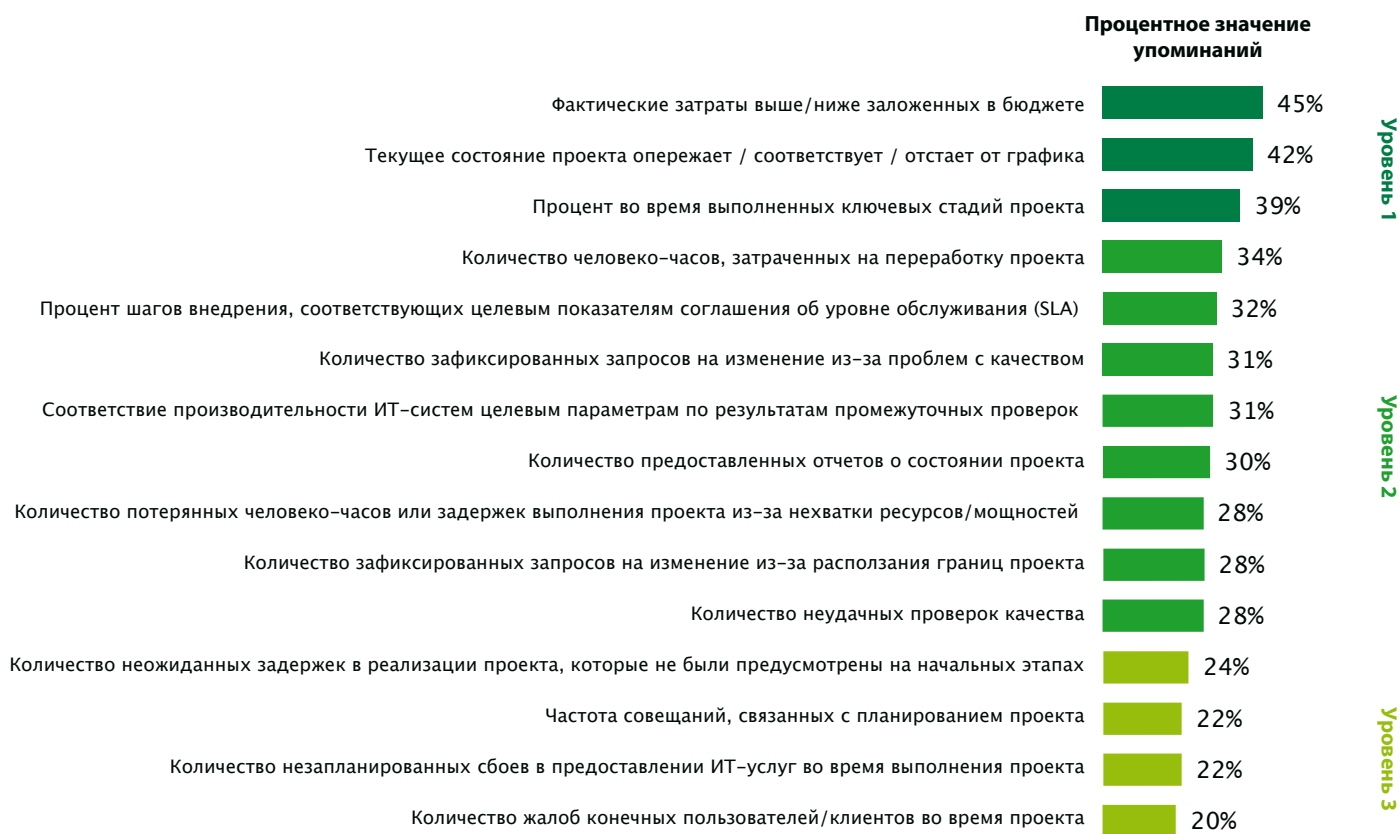


Рисунок 1. Здесь приведены КПЭ, которые ИТ-директора и прочие ИТ-руководители наиболее часто используют для оценки успешности проектов по управлению услугами.

Данные результаты в определенной степени различались в зависимости от страны, размера предприятия и должности респондентов опроса. В США особое внимание уделялось использованию управления услугами для обеспечения удовлетворенности конечных пользователей, непрерывности предоставления услуг и соотнесение ИТ-услуг с бизнес-целями. В Китае особенно важным было использование управления услугами для улучшения производительности ИТ-персонала.

Более крупные компании (от 5000 сотрудников до более чем 10000) уделяют основное внимание определенным результатам, которые связаны с проблемами, присущими большим компаниям. К вышеназванным относятся:

- Обеспечение ускоренного, автоматизированного и менее затратного предоставления ИТ-услуг.
- Исключение дублирующихся или бесполезных ИТ-услуг из портфолио.
- Уменьшение количества нештатных ситуаций, связанных с безопасностью в ИТ-среде.
- Уменьшение затрат на оплату труда ИТ-специалистов.

Между тем, компании меньшего размера (со штатом сотрудников от 1000 до 2499 человек) уделяют основное внимание обеспечению стандартизации и эффективности ИТ-услуг. Их целями являются следующие:

- Разработка четких стандартизованных определений услуг.
- Обеспечение более консистентных уровней производительности ИТ-услуг.
- Повышение производительности труда ИТ-специалистов.

Данные действия по управлению услугами, вне зависимости от того, нацелены ли они на повышение удовлетворенности конечных пользователей предоставляемыми ИТ-услугами или на улучшение производительности ИТ-персонала, достойны похвалы. И нельзя усомниться в том, что на наиболее

фундаментальном уровне данные действия приносят выгоду бизнесу. «Удовлетворенность конечных пользователей предоставляемыми ИТ-услугами» означает, что у сотрудников есть технология, которая им необходима для выполнения работы. «Повышенная производительность труда ИТ-персонала» предполагает, что компания стремится сэкономить деньги на оплате труда и, вероятно, не только в ИТ. Однако, по мнению IBM, используемые многими компаниями типы КПЭ для измерения выгоды от ИТ для бизнеса не предоставляют четкой финансовой информации, которая наиболее важна для исполнительных директоров, финансовых директоров и прочих руководителей высшего звена.

По мнению IBM, действия по интеллектуальному интегрированному управлению услугами могут помочь ИТ-директорам связать ИТ-услуги с наиболее критичными бизнес-потребностями предприятия и предоставить КПЭ, которые измеряют успешность ИТ-организации в сфере поддержки критически важных бизнес-целей. Это крайне необходимо, если ИТ-директора желают достичь своей заявленной цели по увеличению окупаемости ИТ. Почему? Традиционно ИТ-подразделения являлись поддерживающей структурой. Они не производили более качественную продукцию, которая бы увеличивала объем продаж в компании. Они, скорее, приносили пользу компании путем оптимизации операционной деятельности, улучшения производительности работников и сокращения затрат. Однако у ИТ-организаций в компаниях с высоким уровнем роста, идентифицированных в ходе исследования *2009 IBM Global CIO Study*, несомненно, есть более глобальная миссия. Их целью является предоставление бизнес-услуг с использованием ИТ непосредственно на рынок. ИТ является не только новым каналом сбыта (обеспечивая и улучшая впечатление клиентов от покупки), но во многих случаях также и производителем информации и поставщиком услуг, которые создают доход компании.

## Соотнесение ИТ и стратегии бизнеса

Что приводит нас к следующему вопросу-как организации могут перейти от простого измерения операционных результатов до измерения влияния ИТ на бизнес? IBM считает, что ответ состоит в исследовании бизнес-целей, использовании интегрированного управления услугами для связи базовых ИТ-услуг с наиболее критичными бизнес-действиями и в демонстрации такой связи посредством разработки КПЭ, значимых для руководителей высшего звена.

Единым наиважнейшим фактором при соотнесении ИТ и бизнеса является выяснение того, как предприятие планирует использовать технологию для реализации своей бизнес-стратегии. Состоит ли намерение в том, чтобы использовать технологию в основном для улучшения эффективности и сокращения операционных издержек, включая затраты на саму технологию? Или же предприятие намерено использовать технологию как средство увеличения своей доли рынка, улучшения взаимоотношений с клиентами и вывода новых продуктов на рынок с помощью информации – то есть фактически путем реализации, а не простой поддержки бизнес-стратегии? Созданная IBM модель «удобство/услуга/партнер/внедритель» (рисунок 2) является одним из способов определить данное базовое отношение и выразить относительную ценность компонентов выгоды (преимущества и издержки). Бывают периоды, когда в центре внимания находятся издержки, и задача состоит в том, чтобы определить, какие преимущества можно получить за некоторую фиксированную сумму. С другой стороны, некоторые предприятия уделяют основное внимание предоставляемым преимуществам и стремятся выполнить такие требования наиболее экономически эффективным способом.

Чтобы внедрить действия по интегрированному управлению услугами, которое позволит упрочить связку ИТ и бизнеса и измерить степень успешности, организации могут:

- Идентифицировать критически важные для бизнеса услуги и поддерживающие их базовые инфраструктуры.
- Стандартизировать ИТ-процессы вокруг данных бизнес-услуг.

- Создать ключевые показатели измерения на основании бизнес-результатов.
- Обеспечивать улучшенное принятие решений и внедрять изменения в рамках организации путем предоставления расширенной бизнес-аналитики для улучшенного понимания бизнес-результатов.

## Идентификация критически важных для бизнеса услуг и связанных ИТ-компонентов

Демонстрация бизнес-ценности ИТ начинается с оценки стратегической важности бизнес-услуг и действий, которые поддерживает ИТ. Данный шаг предоставляет ИТ-директорам возможность совместной работы с другими руководителями высшего ранга и руководителями специализированных бизнес-подразделений для получения ответа на следующие вопросы:

- Каковы наиболее критически важные бизнес-услуги – приносящие наибольший доход или имеющие наибольшее влияние на степень удовлетворенности клиента и общий успех бизнеса?
- Какие бизнес-процессы поддерживают такие ключевые бизнес-услуги и помогают компании стать более конкурентоспособной и быстро реагирующей на рыночные изменения?
- Каким бизнес-услугам и поддерживающим их процессам требуется повышенное внимание со стороны руководства для повышения эффективности и экономичности?

Следующим более сложным шагом является соотнесение таких бизнес-услуг и процессов с различными ИТ-компонентами, которые их поддерживают. Компания IBM разработала платформы и аналитику, которые могут помочь ИТ-руководителям смоделировать работу своих подразделений с точки зрения ключевых элементов и затем связать такие компоненты с бизнес-действиями, которые они поддерживают (например, управление взаимоотношениями с клиентами (CRM), бизнес-управление и доставка услуг). ИТ-компоненты затем можно оценить с точки зрения стратегической дифференциации и эффективности и соотнести с расходами и количеством требуемого персонала. Компания IBM также разработала инструменты, способные использовать данную информацию для составления карт актуальности компонентов, которые помогают командам ИТ-управления увидеть, где ИТ может принести большую пользу для бизнес-целей. (См. врезку

## Модель отношений с ИТ-поставщиком

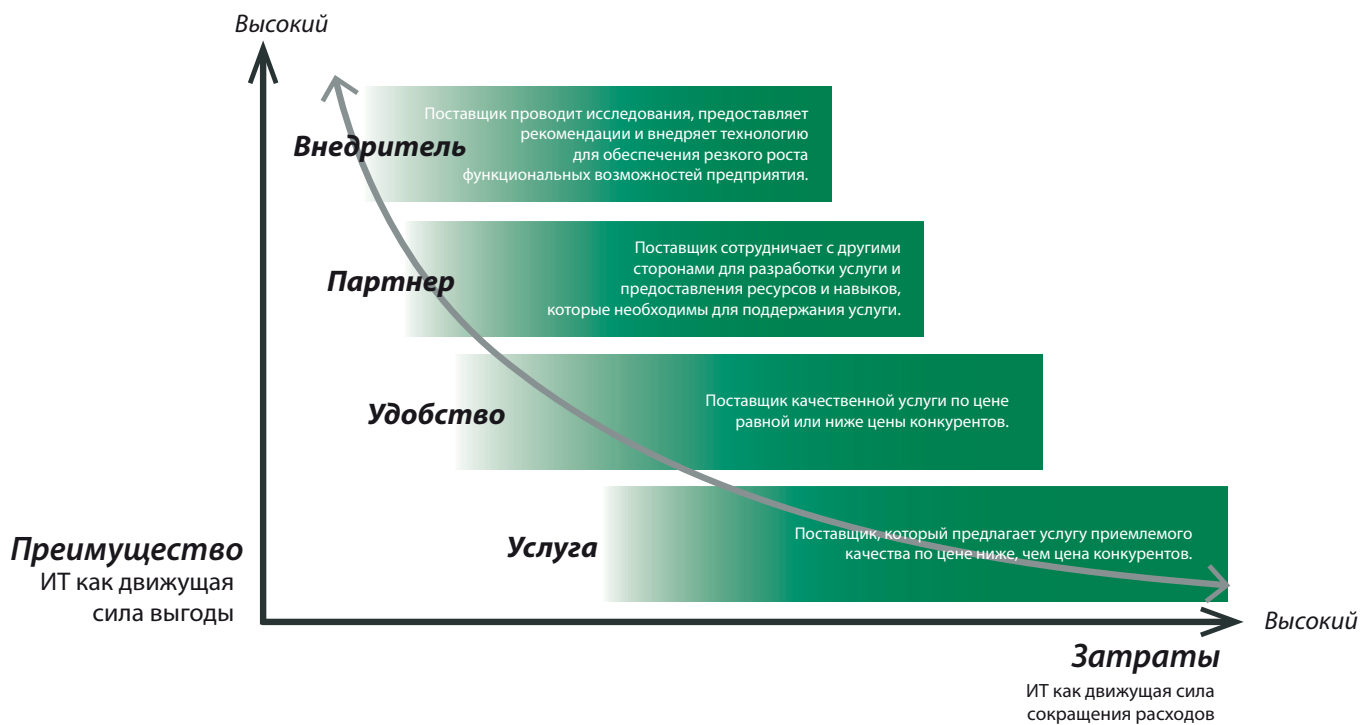


Рисунок 2. Созданная IBM модель «удобство/услуга/партнер/внедритель», показанная на рисунке, является одним из способов выражения относительной важности компонентов выгоды – преимуществ и издержек.



*IBM помогает банку составить приоритет ИТ-возможностей для слияния, заключения сделок*) Это помогает ответить на следующие вопросы:

- Где нам необходимо улучшить нашу производительность?
- Как можно распределить ИТ-ресурсы, чтобы они наилучшим образом соответствовали стратегическим приоритетам организации?
- Какие не создающие дифференциации действия следует передать на один из вариантов аутсорсинга?

Данная информация также может быть включена в исполнительные и операционные информационные панели для управления услугами. Данные информационные панели обеспечивают прозрачность операций ИТ в рамках всего предприятия, предоставляя в реальном времени предиктивные индикаторы производительности и риска, которые необходимы для оценки работы ИТ с точки зрения стратегических целей бизнеса. Информационные панели предоставляют ИТ-руководителям сведения о работоспособности и производительности бизнес-услуг, бизнес-процессов, впечатлениях клиентов и отношении и влиянии технологии на данные факторы. ИТ-руководители могут отслеживать критические ИТ-действия, направленные на выполнение обязательств по производительности и риску, и понять влияние ИТ на продажи, обслуживание клиентов и другие ключевые области работы предприятия. Далее информационные панели позволяют перейти с уровня бизнес-услуг к конкретным разрозненным ИТ-компонентам и ресурсам, которые могут быть источником проблем, устраняя перекладывание ответственности между различными ИТ-ролями и функциями.

---

### **IBM помогает банку составить приоритет ИТ-возможностей для слияния, заключения сделок**

Крупный южноамериканский банк участвовал в сложном слиянии с несколькими другими финансовыми институтами. Банки должны были начать работу как единый рыночный объект для заключения важной сделки. Южноамериканский банк обратился к компании IBM для разработки бизнес-модели, направленной на составление приоритетов и выполнение бизнес- и ИТ-проектов.

Во время бизнес-семинара для высшего руководства ИТ консультационная команда IBM провела банк по процедуре определения ИТ-приоритетов, помогая ему внедрить критические для заключения сделки функциональные возможности и одновременно поддерживая стабильное состояние ИТ-операций.

Благодаря информации, полученной в ходе бизнес-семинара для высшего руководства ИТ, и связанных инструментов IBM банк смог определить, как наилучшим образом соотнести ИТ с общими бизнес-целями и приоритетами. Работа специалистов IBM также предоставила компании новые идеи относительно того, какие ИТ-инициативы следует внедрить для обеспечения роста банка. Наконец, компания IBM четко обозначила, как банк мог бы направить ресурсы в те ИТ-проекты, которые окажут наибольшее влияние на общие финансовые показатели банка.

---

### Стандартизация ИТ-процессов вокруг бизнес-услуг

Далее организации могут упрочить связь ИТ и бизнеса путем стандартизации ИТ-действий вокруг бизнес-услуг, которые такие действия поддерживают. Чтобы оптимизировать и стандартизировать организационные процедуры ИТ, необходимо идентифицировать и задокументировать ИТ-процессы и связанные с ними действия: где они начинаются и где заканчиваются, что они включают и исключают, как они взаимодействуют друг с другом, какие ресурсы для них распределяются, и окупается ли инвестиция в такие ресурсы.

Всего этого можно достичь путем измерения системы управления услугами организации в сравнении с мощной справочной моделью. Модель процессов для управления ИТ предоставляет справочную платформу, с помощью которой организация может оценить правильность выбранных действий и порядка их выполнения. В настоящее время существует множество платформ процессов и систем управления качеством для управления ИТ. Наилучшие из них идентифицируют набор процессов по управлению ИТ, которые необходимы для перехода от отслеживания издержек для принципиального принятия решений, учитывающего изменения в условиях ведения бизнеса и в технологиях, для управления сложными существующими системами и более тесной связи между работой ИТ и выгодой для бизнеса.

Данные модели являются мощными инструментами для управления услугами, которые позволяют идентифицировать и исследовать области для улучшения ИТ и стандартизации ИТ-функций. Используя структурированный подход к интегрированному управлению услугами, они могут помочь улучшить управление ИТ, а также контролировать и улучшать ИТ-процессы. Далее, работа с общей моделью может помочь организациям определить набор методов и приемов, необходимых для улучшения и стандартизации действий по управлению услугами. (См. врезку *Промышленная компания сотрудничает с IBM с целью трансформации ИТ.*)

---

### Промышленная компания сотрудничает с IBM с целью трансформации ИТ

ИТ-отдел транснационального поставщика аэрозолей и диспенсеров не смог внедрить процесс стандартизированной доставки услуг для услуг ИТ-управления, которые были критичны для работы компании. ИТ-директор компании хотел трансформировать функциональные возможности ИТ для того, чтобы ИТ стали реальным внедряющим фактором для бизнеса. Целью ИТ-директора было соотнести ИТ с бизнес-требованиями и организовать работу ИТ для поддержки новой корпоративной бизнес-модели.

Для оценки ИТ-процессов компания обратилась к IBM. Во-первых, компания IBM исследовала текущее соотношение между работой ИТ и общими целями бизнеса. Во-вторых, команда IBM оценила предоставляемые ИТ услуги для бизнеса и составила рейтинг уровней зрелости ИТ-процессов, определив приоритет вмешательства.

На третьем этапе работы IBM идентифицировала процессы ITIL® и составила карту рекомендованных методов работы для ИТ-среды. Наконец, команда IBM объединила результаты всей этой работы для создания комплексного представления о существующих процессах и услугах клиента. На основании данного комплексного представления IBM предоставила компании дорожную карту развития, которая определяла уровни зрелости каждого ИТ-процесса и услуги и предлагала инициативы для заполнения имеющихся разрывов.

В результате данный производитель промышленных товаров смог определить и задокументировать проблемные места в своей ИТ-организации. Используя дорожную карту, предоставленную IBM, ИТ-отдел компании теперь может определить точные действия, которые необходимы организации для более полного соотнесения ИТ с бизнес-целями.

---

После того как организации определили и измерили свои действия по управлению услугами в сравнении с рациональной справочной моделью, многие ИТ-специалисты считают полезным задокументировать процессы управления услугами в соответствии с отраслевыми рекомендованными методами работы. Это может помочь организациям значительно улучшить эффективность и экономические показатели работы ИТ, позволяя пользователям лучше понять процессы, отношения между процессами и роли и инструменты, задействованные в эффективном внедрении процессов. Основное внимание уделяется оценке успешности управления услугами в таких областях, как управление нештатными ситуациями, управление мощностями и заявками на получение услуг, а также управление степенью удовлетворенности клиентов, спросом, производственными средствами, знаниями, рисками и взаимоотношениями с поставщиками.

Передовые подходы могут укрепить связь ИТ и бизнеса путем стандартизации ИТ-процессов вокруг бизнес-услуг, которые они поддерживают. Рассмотрение ИТ как сочетания процессов, технологий и организационных возможностей, которое предоставляет или поддерживает ИТ-услуги, является отправной точкой. С этой отправной точки ИТ-руководство может начать оценку технологий и организационных возможностей, которые предоставляют или поддерживают ИТ-услуги в контексте стратегических намерений, структуры и статуса ИТ. Это может помочь предприятию оценить текущее состояние его ИТ-инфраструктуры и сравнить его с требуемым состоянием.

В основе подхода такого типа лежит предположение, что подобно тому, как бизнес предоставляет выгоду свои клиентам посредством товаров и услуг, ИТ предоставляет выгоду своему предприятию посредством технологических продуктов и услуг. Сложность состоит в определении конкретной роли ИТ-процессов, технологий и организаций с точки зрения бизнеса, и в установлении и стандартизации связи между функциональными возможностями ИТ и бизнес-действиями, которые поддерживаются с помощью ИТ. Как только руководители бизнеса и ИТ придут к соглашению относительно наилучшей стратегии использования технологии для достижения соотношения бизнеса и ИТ и создания контекста для приоритетов инвестирования в ИТ, подход данного типа может помочь управленческой

команде ИТ проанализировать инфраструктуру с целью оптимизации и стандартизации с точки зрения управления и технической специфики, а также определить области, в которых необходимо улучшение.

#### **Создание ключевых показателей измерения на основании бизнес-результатов**

После того как ИТ-директора и другие ИТ-руководители определились с наилучшим способом использования управления услугами для связи ИТ-услуг с бизнес-потребностями, они должны создать критерии измерения для определения вклада ИТ в требуемые бизнес-результаты. КПЭ, которые показывают, как ИТ стали «больше, быстрее, лучше» не всегда ценны для руководителей высшего звена. Скорее, ИТ-отделы должны использовать метрики, отображающие выгоды для бизнеса.

Давайте в качестве примера рассмотрим работу банкомата (АТМ). У банка может быть множество причин размещать АТМ в определенном месте: возможно, клиенты платят за пользование банкоматом, клиентам может нравиться удобное расположение банкомата, банк может сократить часы работы своих физических филиалов, расположение может обеспечивать банку присутствие на ранее неизведанном рынке.

Улучшенные стратегии управления услугами (обсуждавшиеся выше) могут помочь ИТ-персоналу определить, какие услуги помогут банку достичь требуемого результата от размещения АТМ. Располагая такой информацией, ИТ-отдел может затем разработать КПЭ, чтобы отслеживать успешность использования АТМ в соответствии с заданными целями. С помощью определенного КПЭ можно измерять, сколько клиенты платят за использование данного АТМ, и затем сравнить полученный доход с затратами на обслуживание банкомата, чтобы определить получаемую банком прибыль. С помощью другого КПЭ можно отслеживать, сколько клиентов познакомились с банком благодаря наличию банкомата в районе, в котором у банка нет филиала. Наконец, можно измерить успешность рекламы отображаемой на экране банкомата, чтобы оценить, сколько новых транзакций (например, потребительских кредитов), помог сгенерировать банкомат.

Проблемная область	Бизнес-процесс	КПЭ для бизнеса	Связь КПЭ	КПЭ для ИТ	ИТ-услуги
Недостаточно новых продуктов	Разработка новых продуктов	Доля дохода, полученного от продажи новых продуктов, в суммарном доходе	Функция сокращает цикл разработки	Функциональность приложений	Услуги CAD
		Время вывода нового продукта на рынок	Функция улучшает интеграцию изготовления	Функциональность приложений	Услуги ERP
Недостаточное выполнение и отгрузка заказов	Выполнение заказов	Количество ошибок на заказ	Уменьшение ошибок в работе и производительности	Функциональность и производительность приложений	Услуги ERP
		Среднее время выполнения/отгрузки заказа	Устранение ошибок и идентификация исходных причин	Время на устранение проблем	Услуги службы технической поддержки
Недостаточные продажи новых продуктов	Продажа продуктов	Доход по новым продуктам на одну продажу при полной занятости	Отслеживание продаж повышает производительность	Функциональность приложений	Услуги продаж
		Доля дохода, полученного от продажи новых продуктов, в суммарном доходе	Обеспечение продаж через веб	Функциональность и доступность приложений	Услуги электронного бизнеса
Непрогнозируемые и дорогостоящие ИТ-услуги	Предоставление бизнес-приложений	Доходы/затраты на ИТ	Увеличение издержек на ИТ приводит к увеличению издержек бизнеса	Затраты на единицу мощности	Доставка приложений
		Доступность приложений при необходимости	Доступность улучшает бизнес-результаты	Доступность приложений	Доставка приложений

Рисунок 3. Организации могут связать КПЭ бизнеса и ИТ для измерения выгоды от ИТ.

Это только один из примеров. Список КПЭ, которые помогают отслеживать вклад ИТ в осуществление бизнес-целей, кажется бесконечным. Правильные КПЭ, например, могут использоваться для измерения увеличения продаж благодаря увеличению скорости обработки транзакций в интернет-магазине предприятия. Они помогут выявить связь между улучшенными показателями бесперебойной работы системы VoIP с увеличением объема удаленных продаж. И если компания приобретает приложения, которые позволяют специалистам по удаленным продажам полностью увидеть покупательские привычки клиентов, соответствующие КПЭ могут продемонстрировать, как такая информация способствует увеличению объема дополнительных продаж.

На рисунке 3 показано, как организации могут напрямую связать ИТ-услуги с выгодой для бизнеса путем комбинации КПЭ для бизнеса и ИТ. Данные КПЭ обеспечивают четкую математическую связь между ИТ-услугам и бизнес-процессами, которые они поддерживают. В них используются финансовые и функциональные измерения, а также измерения производительности и доступности в качестве механизма, посредством которого ИТ-руководители могут количественно измерить связь между ИТ и бизнесом. Коротко говоря, данное объединение КПЭ помогает компаниям количественно оценить влияние инвестиций в ИТ на бизнес.

#### **Обеспечение улучшенного принятия решений и изменений в рамках организации**

Для того чтобы перейти от измерения работоспособности операций ИТ к отслеживанию подлинного вклада ИТ в бизнес, многим организациям необходимо улучшить принятие решений. Это можно добиться путем улучшения ИТ-управления. Невозможно переоценить важность рационального ИТ-управления.

Комплексный подход к ИТ-управлению включает выработку моделей управления, процессы, структуры и механизмы взаимоотношений, которые обеспечивают четкость и прозрачность в управлении и контроле за ИТ. В конечном итоге управление должно обеспечивать четкость и прозрачность прав на принятие решений и цепочек отчетности для направления и управления критически важной управленческой деятельностью, необходимой согласно стратегии.

Ниже приведен список типичных задач по управлению ИТ с указанием типов их исполнителей:

- **Управление ИТ.** Данная задача часто выполняется руководящими комитетами, советами, совещательными и рабочими группами
- **Контроль за работой ИТ.** Комитеты и советы по планированию часто являются владельцами и контролируют ИТ-архитектуру, данные, инструменты, платформы, процессы и услуги. Данные группы также обладают организационными полномочиями, необходимыми для обеспечения соответствия политикам и принятым решениям, включая стандарты процессов и услуг
- **Выполнение ИТ-инициатив.** Рабочие группы по управлению услугами и процессами отвечают за функции, включающие исполнение ИТ-действий в рамках ограничений по управляющим стандартам и в рамках ограничений в соответствии с политиками по стандартам архитектуры, соглашениям об уровне обслуживания, проектированию процессов и услуг, целями контроля и руководящими принципами.

Типы решений	Вопросы управления
<p><i>Направление</i> возможностей ИТ, служб, процессов менеджмента, архитектур, инфраструктур и приложений</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кто управляет и контролирует «горячие» компоненты ИТ?</li> <li>• Каким образом они будут направляться и контролироваться?</li> <li>• Каковы привилегии каждой группы ответственных лиц? Каковы взаимоотношения между различными группами?</li> <li>• Каковы роли внутри каждой группы? Каковы их права на принятие решений и отчетности?</li> <li>• Какая информация потребуется?</li> <li>• Каким образом измеряются и проверяются результаты и эффективность?</li> </ul>
<p><i>Контроль</i> возможностей ИТ, служб, процессов менеджмента, архитектур, инфраструктур и приложений</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кто контролирует каждый процесс и службу, имеющие критическое значение для бизнес-стратегии?</li> <li>• Каким образом они должны осуществлять такой контроль?</li> <li>• Есть ли у них полномочия требовать соблюдения планов и политик процессов и служб?</li> </ul>
<p><i>Исполнение</i> возможностей ИТ, служб, процессов менеджмента, архитектур, инфраструктур и приложений</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кто участвует в применении процессов и служб?</li> <li>• Внесена ли ясность в графики отчетности для каждой деятельности, необходимой для достижения бизнес-стратегии?</li> </ul>
<p><i>Коммуникации</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Какие необходимы вертикальные и горизонтальные коммуникации?</li> <li>• Кто должен знать ответы на вопросы «Что?» и «Когда?»</li> <li>• Каковы наилучшие формат, содержимое, носитель и частота для необходимых коммуникаций?</li> </ul>
<p><i>Основополагающие принципы</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Каковы принципы и политики, управляющие делегированным принятием решений?</li> <li>• Согласованы ли принципы с целями управления аудитом эффективных технологий и международными стандартами?</li> <li>• Четко ли понятны логические обоснования и последствия каждого принципа, чтобы по ним можно было надлежащим образом работать?</li> </ul>

Таблица 1: Вопросы, которые должен задавать ИТ-персонал с целью улучшения управления ИТ.

Надлежащее управление может помочь реагировать на наибольший риск, которому подвергаются сегодня организации: поведение и принятие решений не в соответствии со стратегическими целями. Рациональные технологии управления минимизируют степень и продолжительность отклонений от показателей производительности в течение периодов изменений и инноваций. (См. врезку *Управление на основе выгоды способствует трансформации бизнеса*.) Более конкретно, хорошее управление ИТ может помочь минимизировать время, затрачиваемое на поиск сотрудников, имеющих правильные решения, устранить пересечение зон ответственности и нечетких полномочий, возникающих в результате взаимоисключающих указаний, а также устранить значительные проблемы, связанные с непринятием критически важных решений из-за того, что никто не знает, кто уполномочен такие решения принимать. Неправильное управление зачастую приводит к тому, что принятие решений откладывается практически до момента исполнения. Во многих случаях это означает, что наименее подготовленные сотрудники, не располагающие достаточным опытом или информацией, вынуждены принимать такие решения.

## Заключение

Компании IBM известно, что ИТ-директора хотят измерить выгоду бизнеса от ИТ. Однако слишком часто метрики, которые они используют для измерения успешности, просто отражают работоспособность ИТ. Стратегии управления услугами, в том числе и описанные в данном документе, могут помочь ИТ-директорам создавать и *измерять* связи между ИТ-услугами и критически важными для бизнеса стратегиями, которые они поддерживают. Путем внедрения такого типа стратегий ИТ-директора могут приблизиться к универсальной цели увеличения окупаемости инвестиций в ИТ.

## Управление на основе выгоды способствует трансформации бизнеса

Компания IBM занимается непрерывающейся трансформацией бизнеса, которая на данный момент позволила сэкономить 3 млрд фунтов стерлингов. Только трансформация ИТ принесла суммарной выгоды на 3,8 фунта стерлингов от каждого инвестированного фунта стерлингов. Для такой трансформации критически важным является стратегия рационального управления ИТ.

Офис ИТ-директора IBM основал группу по технологической и информационной трансформации бизнеса IBM (ВТ/ИТ). ВТ/ИТ отвечает за определение того, какие потенциально новые ИТ-проекты следует внедрять. ВТ/ИТ составляет рейтинг потенциальных ИТ-проектов, используя как факторы выгоды для бизнеса, так и факторы риска. Для идентификации и внедрения ИТ-проектов и измерений успешности ИТ группа ВТ/ИТ использует процесс, состоящий из пяти шагов:

- 1. Идентификация выгоды:** IBM идентифицирует и составляет список приоритетов для потенциальных действий в ИТ согласно потенциальным преимуществам и возможностям извлечения выгоды.
- 2. Количественное измерение выгоды и взаимной блокировки:** IBM разрабатывает бизнес-обоснование для ИТ-инициатив. Предполагаемая выгода четко определена и используется как средство измерения успешности.
- 3. Планирование исполнения и реализации выгоды:** IBM устанавливает план, в соответствии с которым исполнительные команды обеспечивают предполагаемую бизнес-выгоду.
- 4. Планирование и доставка реализации выгоды:** производится разработка, отслеживание и отчетность по метрикам, измеряющим выгоду от ИТ-инициативы для бизнеса.
- 5. Использование результатов:** после внедрения ИТ-инициативы данный процесс позволяет ИТ непрерывно улучшать ценность инициативы для бизнеса в целом, используя успехи в других бизнес-областях и уменьшая масштабы неудач.

## Получение более подробной информации

Чтобы узнать, как работает IBM с организациями всего мира, помогая им извлекать бизнес-ценность путем инвестирования в управление услугами, обратитесь к представителю по маркетингу или бизнес-партнеру IBM.

Чтобы узнать о наработках и перспективах IBM, касающихся вопросов первостепенной важности для ИТ-директоров, посетите веб-сайт [ibm.com/c-suite](http://ibm.com/c-suite)



### IBM Восточная Европа/Азия

123317, Москва  
Краснопресненская наб., 18  
Тел.: +7 (495) 775-8800, +7 (495) 940-2000  
Факс: +7 (495) 940-2070

Домашняя страница IBM находится по адресу [ibm.com](http://ibm.com)

IBM, эмблема IBM и [ibm.com](http://ibm.com) являются товарными знаками или зарегистрированными товарными знаками корпорации International Business Machines в США и (или) других странах. Если эти и другие элементы IBM, указанные как товарные знаки, обозначены при первом употреблении в данном материале символом товарного знака (® или ™), эти символы указывают на зарегистрированные в США или согласно общему законодательству товарные знаки, принадлежащие IBM на момент публикации данного материала. Такие товарные знаки могут также являться зарегистрированными или обычными товарным знаками в соответствии с законодательством других стран.

Текущий перечень товарных знаков IBM опубликован на веб-сайте компании, в разделе «Copyright and trademark information» (Авторские права и товарные знаки) по адресу [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

ТП является зарегистрированной торговой маркой и зарегистрированной торговой маркой сообщества Office of Government Commerce, и зарегистрирована в U.S. Patent and Trademark Office.

Названия других компаний, продуктов и услуг могут являться торговыми марками или знаками, принадлежащими другим сторонам.

<sup>1</sup> 2009 IBM Global CIO Study. <http://www.ibm.com/services/us/cio/ciostudy>

Ссылки на продукты и услуги IBM в данной публикации не означают, что компания IBM намерена предоставлять эти продукты и услуги во всех странах, где она представлена.

Любая ссылка на продукт, программу или услугу IBM не подразумевает, что можно использовать только продукты, программы или услуги корпорации IBM. Вместо них возможно использование любых функционально эквивалентных продуктов, программ или услуг.

Данная публикация служит только для общего руководства. Информация может изменяться без уведомления. Для получения наиболее актуальной информации о товарах и услугах компании IBM обратитесь в региональное торговое представительство компании IBM.

Корпорация IBM не предоставляет консультаций в области права, учета и аудита, не заявляет и не гарантирует, что ее услуги и продукты обеспечивают соответствие каким бы то ни было законам. Клиенты несут ответственность за соблюдение применимых законов и постановлений, включая национальные законы и постановления.

На фотографиях могут быть изображены проектные модели.

© Авторское право IBM Corporation, 2010 г.  
Все права защищены.



Запрещается выбрасывать