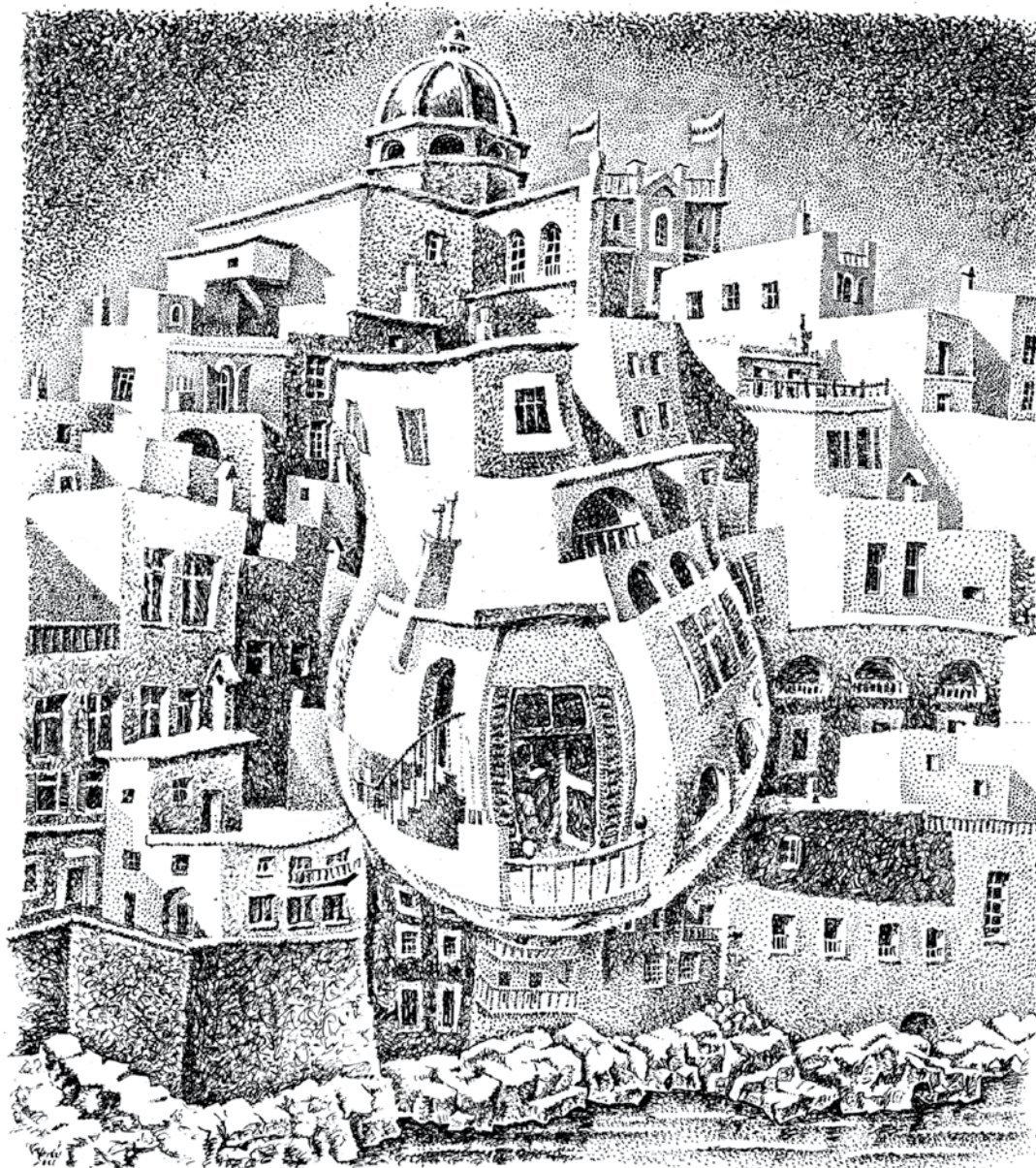


# *im* Information Management

Научно-методический журнал для профессионалов ИТ

ОТКРЫТАЯ  
ВЕРСИЯ



**Трехмерность на двумерном листе –  
лишь иллюзия. Показывает и  
возможное и невозможное.**

**# 04 2013**

[infomanagement.rucio.ru](http://infomanagement.rucio.ru)

# *Information Management* – единственный российский научно-методический журнал для профессионалов ИТ

Вложения в знания дают самую большую прибыль.  
Бенджамин Франклин

Простой человек только одну сотую может увидеть своими глазами, а остальные девяносто девять процентов он познаёт через книгу.

Рэй Бредбери



Полная версия журнала распространяется только по подписке. Во второй половине 2013 года выйдет 4 номера журнала.

Срок подписки	Стоимость*
Полгода (№№ 5–8)	4 000 р.
Год (№№ 1–8)	8 000 р.

Подписку можно оформить:

- на сайте в разделе Подписка;
- написать Елене Максимовой по адресу [maksimova@rucio.ru](mailto:maksimova@rucio.ru);
- написать главному редактору Константину Зимину по адресу [kzimin@rucio.ru](mailto:kzimin@rucio.ru).

[infomanagement.rucio.ru](http://infomanagement.rucio.ru)

## В полной версии журнала во второй половине 2013 года читайте:

- Обзор и анализ корпоративного стандарта «Управление услугами ремонта и технического обслуживания на условиях аутсорсинга».
- Исследование «Разработка ПО в российских компаниях 2013».
- Исследование «Прикладная архитектура – условия ее формирования и изменения».
- Исследование «Информация, технология и производительность труда информационных работников».
- Унифицированный фреймворк для описания бизнес-моделей компании.
- Обзор модели TOGAF (продолжение цикла «Архитектура предприятия – модели и подходы»).
- Управление организационными изменениями в компании. Экспресс-курс.
- Причины сопротивления пользователей и психологический контакт при внедрении информационных систем.
- Обзор Европейской рамки ИКТ-компетенций.

Подписывайтесь на *Information Management!*

Если мы профессионалы, мы должны это знать!

Из обращения 20 ведущих ИТ-директоров к коллегам

\*Подписка на электронную версию. Можно подписаться на также бумажную версию журнала, подробности на сайте.



# Высшие Курсы СЮ



Осенняя сессия

21 по 25 октября 2013 года



**Высшие курсы СЮ** – это краткосрочные курсы, на которых слушатель получает информацию о новых тенденциях и о лучшем опыте со слов практиков, имеющих авторитет и влияние в ИТ отрасли. Создание таких курсов – отражение факта наступления эпохи непрерывного обучения. ИТ – наиболее динамичная отрасль экономики, в которой уже невозможна форма одноразового, пусть и фундаментального, образования. Непрерывное обучение – общемировая тенденция, и поэтому создание Высших курсов СЮ поддержала Международная Академия СЮ (IAC) и оказывает максимальное содействие как методически, так и преподавателями.

**Цель Высших Курсов СЮ** – «перезагрузка мозгов», курсы успешны, если их слушатели вынесли из них новое видение перспектив развития ИТ в бизнесе. В качестве лекторов на Высшие курсы СЮ приглашаются руководители ИТ-служб крупнейших холдингов (ТНК-ВР, «Сбербанк», «Почта России», «Трансмашхолдинг», «Вымпелком», М-Видео и др.), топ-менеджеры, высокопоставленные представители государственных структур и «гуру» ИТ рынка, лучшие экономисты и

психологи, ученые мировой величины из США, Японии, Германии и других стран. Профессиональные преподаватели систематизируют картину изменений, произошедших в ИТ-отрасли за последнее время. Каждая сессия Высших Курсов уникальна и неповторима, и несмотря на то, что мастер-классы записываются на видео и распространяются в сообществе СЮ, трудно придумать что-то более эффективное, чем непосредственное общение с «гуру».

**Продолжительность курсов** – неделя, что наиболее удобно для иногородних слушателей, не очень «накладно» для работающих руководителей, и достаточно для системного освоения новых знаний. Каждый из пяти дней сессии имеет свою тему:

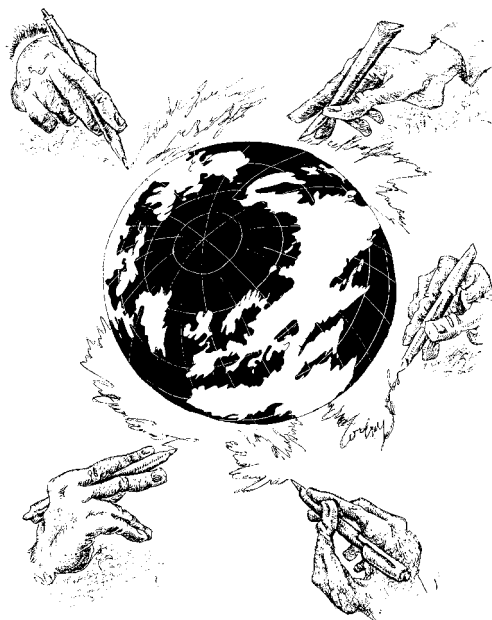
- Роль ИТ в экономике и бизнесе
- СЮ и его место в корпоративном управлении,
- ИТ для непрерывности и безопасности бизнеса
- Экономика и лучшие практики организации ИТ службы
- Тренды и перспективы развития ИТ

**Высшие Курсы СЮ** – проект Союз ИТ-директоров России, который проводится совместно с НИУ «Высшая Школа Экономики» с выдачей соответствующего диплома государственного образца.

Ждем вас на Высших курсах СЮ

Все вопросы можно задать по тел. **+7 922 22 199 07** или по адресу [info@cioacademy.ru](mailto:info@cioacademy.ru)

Программа курсов и информация на сайте <http://www.cioacademy.ru>



## EXPINET – экспертная сеть ИТ-специалистов

[www.expinet.ru](http://www.expinet.ru)

В феврале этого года группа энтузиастов запустила проект создания экспертной сети ИТ-специалистов. Он преследует четыре основные цели:

1. создание системы управления знаниями в области ИТ и помощь в самообразовании и профессиональном росте экспертов в области ИТ, а именно:
  - коллективную обработку, оценку и классификацию всего потока аналитической и методической информации, имеющей отношение к ИТ, создаваемой мировыми экспертами;
  - хранение и использование этой информации («Базы знаний»);
2. построение механизма коллективного создания методических и аналитических документов в области ИТ;
3. создание независимой и авторитетной организации в области ИТ;
4. предоставление экспертам площадки для общественно значимой профессиональной деятельности.

Экспертная сеть работает в трех основных направлениях:

1. Поиск, классификация, экспертиза и оценка информации и знаний.
2. Накопление и распространение знаний.
3. Создание знаний.

В настоящее время экспертная сеть функционирует в пилотном режиме. К участию в экспертной сети приглашаются все специалисты и менеджеры, работающие в области ИТ как на стороне заказчиков (CIO и ИТ-директора, ИТ-менеджеры, ключевые ИТ-специалисты), так и на стороне поставщиков ИТ-услуг. Желющие присоединиться к экспертной сети могут заполнить анкету на сайте [www.expinet.ru](http://www.expinet.ru).

### Партнеры журнала



**Information Management** # 04 2013  
Научно-методический журнал для профессионалов ИТ

**Главный редактор  
и руководитель проекта**  
Константин Зимин  
[zkimin@rucio.ru](mailto:zkimin@rucio.ru)

**Иллюстрации**  
Сергей Орлов

**Дизайн и верстка**  
Наталья Долгая  
Ольга Кладовикова

**Литературное  
редактирование**  
Татьяна Кодаченко

**Подписка**  
Елена Максимова  
[maksimova@rucio.ru](mailto:maksimova@rucio.ru)

**Учредитель и издатель**  
Союз Директоров  
по ИТ России (СоДИТ)

© СоДИТ 2013  
Все права защищены. Ни одна часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме, если на это нет письменного разрешения СоДИТ.

# IM. Стандарты

10

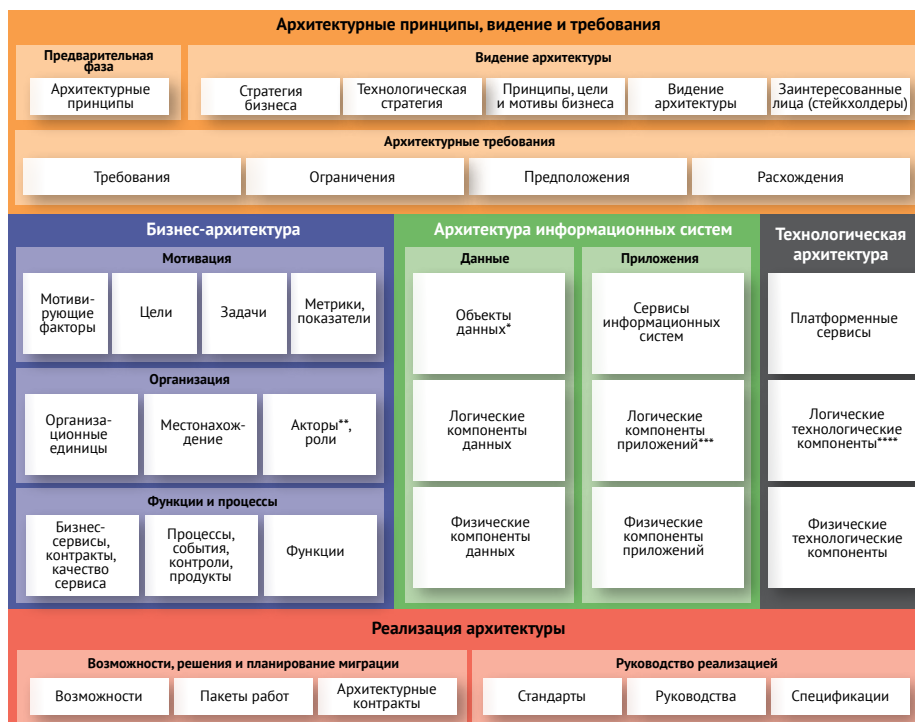
## Обзор The Open Group Architecture Framework (TOGAF). Часть 1. Структура, ключевые понятия, модель и инструменты развития архитектуры, информационный контент



**Андрей Коротков,**  
независимый консультант по ИТ-архитектуре,  
TOGAF 9 Certified, PMP.

Для того чтобы привести компанию к целевому состоянию, требуется успешно реализовать множество перемен, которые должны быть идентифицированы, запланированы и реализованы. В TOGAF эти действия выполняются в рамках цикла Architecture Development Method (метод развития архитектуры), или сокращенно ADM. Во многом TOGAF стал де-факто стандартом среди фреймворков архитектуры предприятия именно благодаря ADM.

Метамодель контента TOGAF.



Цикл TOGAF Architecture Development Method (ADM).



Во время работы над архитектурой предприятия архитекторы создают документы, схемы, презентации, планы и т. д. Весь этот объем информации образует информационный контент архитектуры предприятия. Метамодель контента – это инструмент организации архитектурной информации таким образом, чтобы она была сконцентрирована вокруг потребностей заинтересованных лиц (stakeholders).

# И. Исследования и методологии

24

## Результаты всероссийского исследования IT Service Management 2013. Часть 1.



**Кирилл Федулов,**  
руководитель Комитета по аналитическим исследованиям itSMF России.

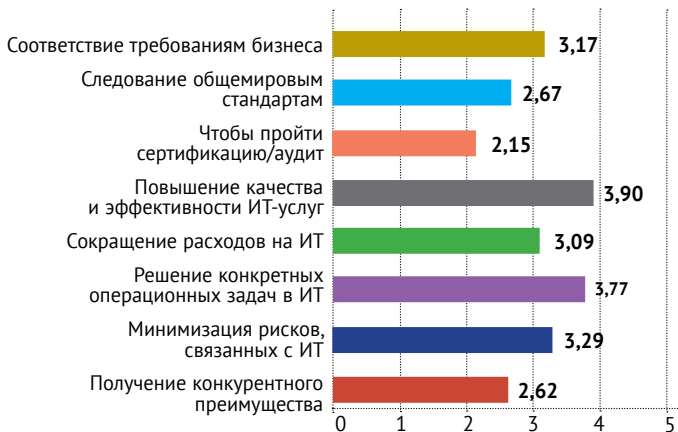


**Татьяна Орлова,**  
заместитель руководителя Экспертного совета itSMF России.



**Константин Зимин,**  
член Экспертного совета itSMF России, главный редактор Information Management.

Исследование проводилось с 20 мая по 28 июня 2013 года. В нем приняло участие более 260 респондентов. Проводилось сравнение ответов двух групп респондентов: ИТ-руководителей и ИТ-специалистов. Кроме того, проводилось сравнение с результатами исследования 2008 года.



Задачи, решаемые при помощи сервисного подхода: общее видение ИТ-руководителей и ИТ-специалистов.



Преимущества, которые видит бизнес от использования сервисного подхода в ИТ



Процессы, которые работают, внедряются или запланированы к внедрению.

## Обеспечение непрерывности бизнеса. Часть 3. Верификация информационной безопасности бизнеса



**Владимир Алёшин,**  
профессор РАНХ и ГС  
при Президенте РФ.



**Александр Баскаков,**  
начальник группы по ИБ  
ТЦ «Комус».

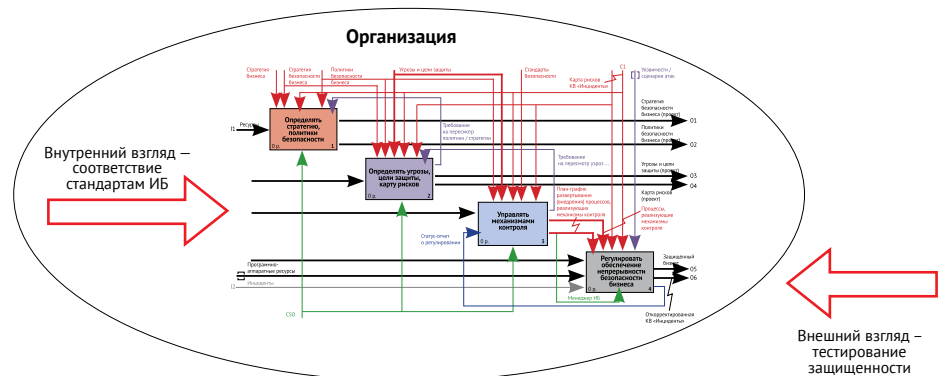


**Евгений Ёрхов,**  
директор «Ай Экс Ай»  
лаборатория защиты  
информации.

На сегодняшний день используется два принципиально разных подхода к оценке защищённости организации, основанные на двух различных взглядах (рис. 5):

- проверка на соответствие требованиям стандартов информационной безопасности (сертификационные аудиты) – внутренний взгляд на созданную систему обеспечения непрерывности бизнеса;
- тестирование защищённости автоматизированных систем предприятия (тест на проникновение) – внешний взгляд на созданную систему.

Внутренний и внешний взгляды на систему обеспечения непрерывности бизнеса.

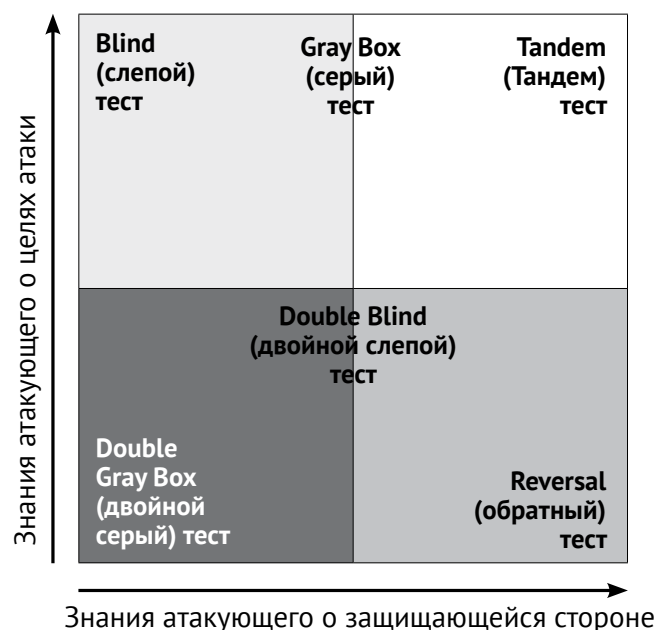


Категории тестов в методах OSSTMM.

В настоящее время среди стандартов и методик, рассматривающих процесс тестирования защищённости с точки зрения внешнего заказчика, можно выделить следующие:

- OSSTMM (Open Source Security Testing Methodology Manual);
- стандарт PTES (Penetration Testing Execution Standard);
- методология OWASP (Open Web Application Security Project).

При построении процесса тестирования защищённости в качестве методологической базы рекомендуется взять методику OSSTMM. Из всех рассмотренных методик OSSTMM наиболее полно охватывает процесс тестирования защищённости и включает большой набор тестов.



## 5 шагов к успешному управлению услугами. Подход к внедрению управления услугами: метод Друкера

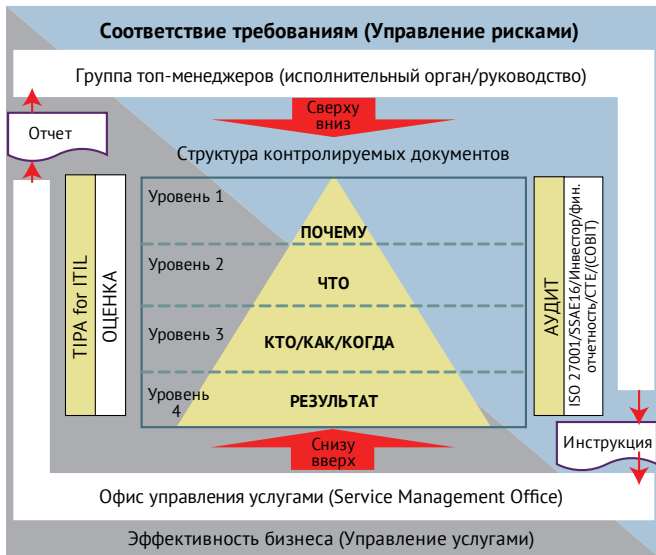
Есть немало общего между подходом Друкера и ITIL. Чтобы внедрить к управлению услугами в нашей компании, мы объединили эти две концепции управления и применили их не просто как ссылочную модель (фреймворк) для «администрирования» деятельности, а как набор базовых принципов для решения вопросов и проблем.

**Джунджи Обучи (Junji Obuchi),**

старший специалист в области стратегии и проектирования услуг компании KVN.



Перед запуском проекта управления услугами мы провели семинар для руководителей KVN, где обсудили, как эта методология ITIL v3 поможет достигнуть поставленных бизнес-целей. В результате на заседании руководители предложили включить формулировку «предоставлять ценность для бизнеса наших клиентов через ИТ-услуги» в миссию и цели компании KVN и организовать проект по внедрению методологии ITIL v3 как один из инструментов, направленных на развитие компании.



Система корпоративного руководства в KVN.

Важным фактором успеха является не только сам подход ITIL, но и человеческие ресурсы. Учитывая, что ценности клиенту может предоставить человек, обладающий лидерскими качествами, мы разработали программу развития сотрудников для совершенствования не только их знаний в области ITIL v3 и других технических знаний и навыков, но и развития личностных качеств каждого, таких как вовлеченность в работу, ответственность, честность, уважение к другим (таким образом мы развивали баланс между правым и левым полушариями мозга).

Корпоративное руководство должно учитывать аспекты как соответствия бизнеса требованиям, так и его эффективности. Сравнение показало, что метод аудита применим для контроля и управления аспектами соответствия бизнеса, а метод оценки лучше использовать для контроля аспектов эффективности. Мы включили оба этих метода в систему корпоративного руководства компаний.

Мы основывались на приведенных в книге Друкера «Менеджмент: задачи, обязанности, практика» пяти основных действий менеджера:

- определение целей;
- организация работы;
- мотивация и коммуникации;
- оценка;
- развитие работников.

Выполнив эти пять действий руководителя, мы фактически составили годовой план проекта по внедрению ITIL v 3.



Систематическая программа развития персонала.



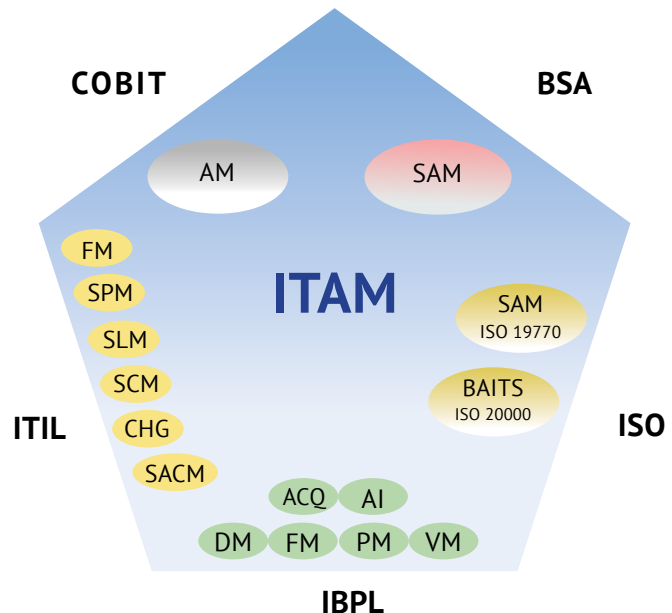
## Управление ИТ-активами – инструмент для расчёта себестоимости ИТ-услуг



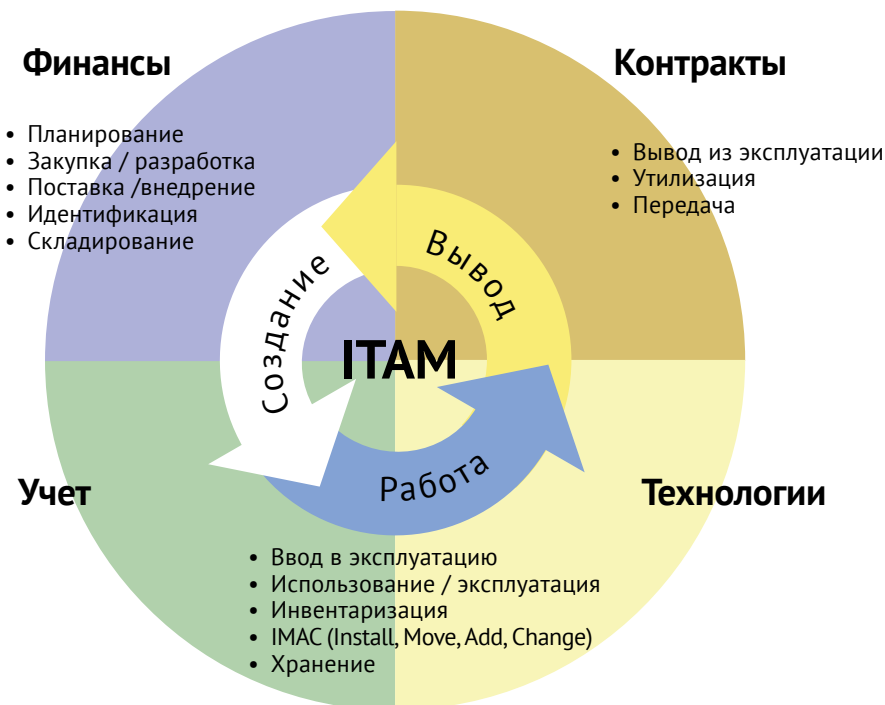
**Андрей Боганов,**

тренер по управлению ИТ-активами, ITAM и ITSM-консультант.

Ведущим источником знаний является библиотека мирового опыта по управлению ИТ-активами – IBPL (IAITAM Best Practice Library), которая была издана в 2008 году Международной ассоциацией практиков по управлению ИТ-активами (International Association of Information Technology Asset Managers, IAITAM). Помимо библиотеки IBPL, для формирования подхода, элементы которого изложены в данной статье, были использованы другие зарекомендовавшие себя мировые источники знаний.



Источники знаний по управлению ИТ-активами.



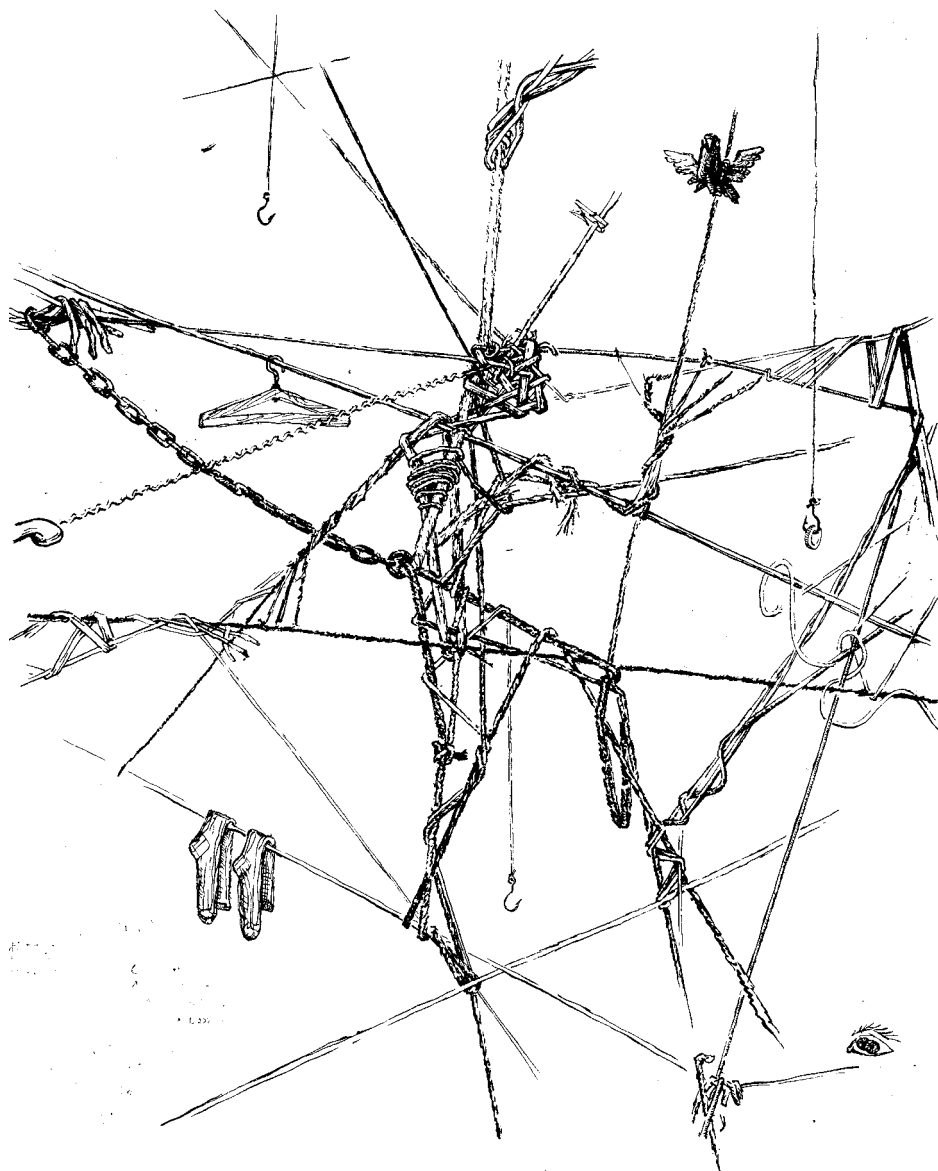
Аспекты и виды деятельности по управлению ИТ-активами.

Управление ИТ-активами целесообразно рассматривать в виде группы процессов, отвечающих за решение своих целей и задач. Можно выделить 4 аспекта, которые охватывает управление ИТ-активами.

Для организации эффективного управления ИТ-активами на протяжении всего жизненного цикла с учетом всех интересующих аспектов целесообразно внедрить основные процессы, предоставляющие необходимые данные. Можно выделить четыре основных процесса управления ИТ-активами:

1. управление закупками;
2. учет и контроль ИТ-активов;
3. управление контрактами;
4. управление финансами.

# Открытые статьи



**Теории ничего не доказывают, зато  
позволяют выиграть время и отдохнуть,  
если ты вконец запутался, стараясь  
найти то, что найти невозможно.**

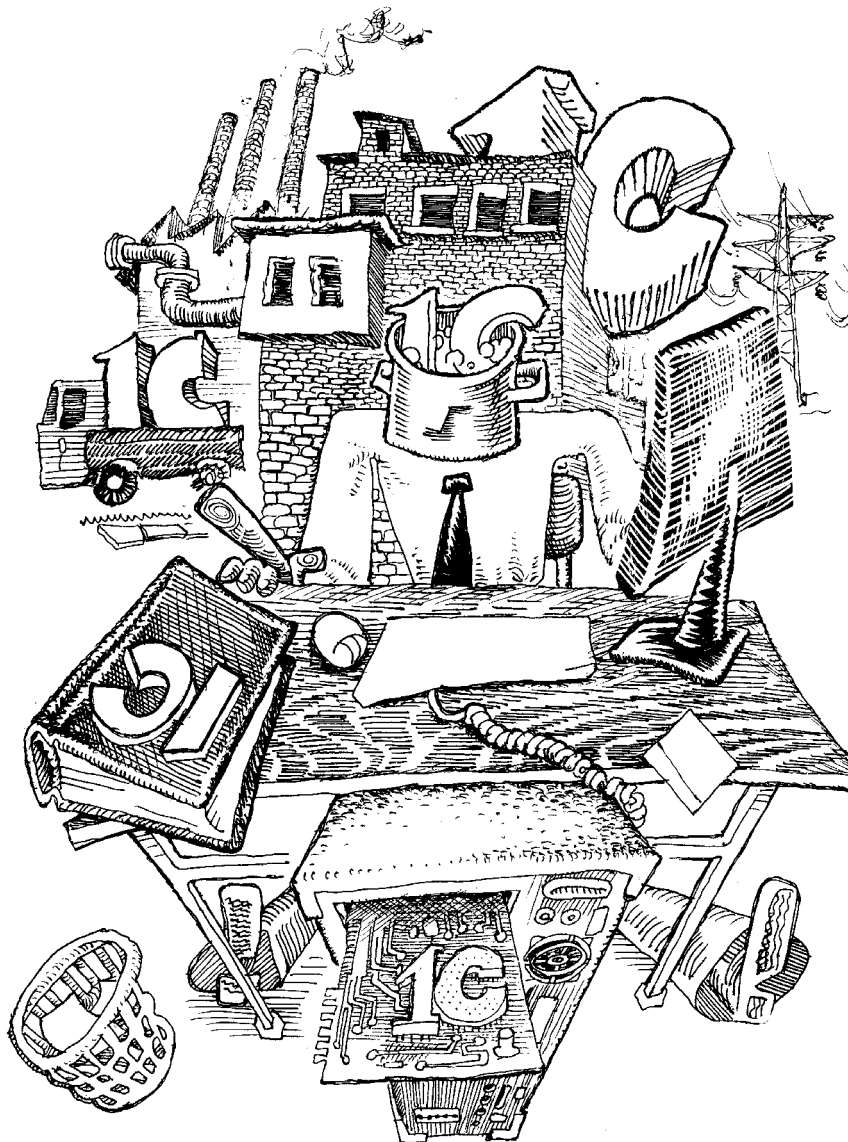
**Марк Твен**

**# 04 2013**

[infomanagement.rucio.ru](http://infomanagement.rucio.ru)

*Мы верим, что «техника» важна, но реальная цель управления проектом должна облегчить информированное принятие решений и поэтому мы так же сильно акцентируемся на коммуникациях, как и на создании «техники».*

*Вильям Дункан*



# Технология корпоративного внедрения

Часть 2. Роли, фазы жизненного цикла,  
риски и периодические мероприятия

Обзор методологии внедрения программных продуктов семейства

«1С:Предприятие»

Мы продолжаем описание методологии «1С:Технология корпоративного внедрения» (ТКВ), начатое в ИМ № 3 2013. Технология корпоративного внедрения ориентирована на крупные и масштабные проекты по созданию ИТ-систем по базе продуктов семейства «1С:Предприятие», в которых требуется существенная доработка типовой системы и изменение ее архитектуры, а также в ситуациях сложных коммуникаций и процедур принятия решений в компании-заказчике. В первой части мы рассказали об аксиомах, модели жизненного цикла и области применения ТКВ. Во второй статье остановимся подробнее на описании проектных ролей, фаз жизненного цикла, периодических мероприятиях, а также мерах противодействия наиболее существенным рискам.

**Константин Зимин,**  
главный редактор Information Management



### Организация управления проектом

ТКВ определяет, что в каждом проекте должны быть задействованы участники 19 ролей:

- спонсор проекта (является владельцем результатов проекта);
- куратор проекта (представляет интересы спонсора проекта);
- руководитель проекта (осуществляет управление проектом: планирует, контролирует, обеспечивает реализацию и отвечает за результаты проекта)<sup>1</sup>;
- руководитель исполнителя проекта (отвечает за ресурсы исполнителя на проекте);
- бизнес-аналитик (осуществляет бизнес-анализ работы предприятия)<sup>2</sup>;
- менеджер по качеству<sup>3</sup>;
- администратор проекта (выполняет техническую работу, связанную с управлением проектом);
- системный аналитик (разрабатывает спецификацию требований и архитектуру ИС)<sup>4</sup>;
- программисты<sup>5</sup>;
- тестировщики;
- внедренцы (проводят запуск системы в эксплуатацию);
- менеджер по конфигурационному управлению;
- менеджер по закупкам;
- менеджер по обучению (организует обучение команды проекта и пользователей);
- преподаватель (проводит обучение);
- аккаунт-менеджер (организует коммерческое взаимодействие между заказчиком и исполнителем);
- системный администратор (отвечает за работоспособность технической инфраструктуры, необходимой для ИС);
- специалисты службы поддержки;
- пользователи системы.

Схема, иллюстрирующая основные взаимоотношения этих ролей в проекте по ТКВ, приведена на рис. 1.

<sup>1</sup> Как правило, является представителем заказчика, однако может быть и со стороны исполнителя, а также привлеченным независимым экспертом.

<sup>2</sup> Очень желательно, чтобы его предоставлял заказчик, однако часто у него такой компетенции нет.

<sup>3</sup> Чаще всего у заказчика нет такого менеджера по качеству, который бы мог бы работать в проектах внедрения ИТ-систем.

<sup>4</sup> Как правило предоставляется исполнителем проекта, крайне редко у заказчика есть свой системный аналитик, который смог бы работать в проекте внедрения.

<sup>5</sup> Чаще всего программисты предоставляются исполнителем проекта, однако в проекте могут быть задействованы и программисты со стороны заказчика проекта.

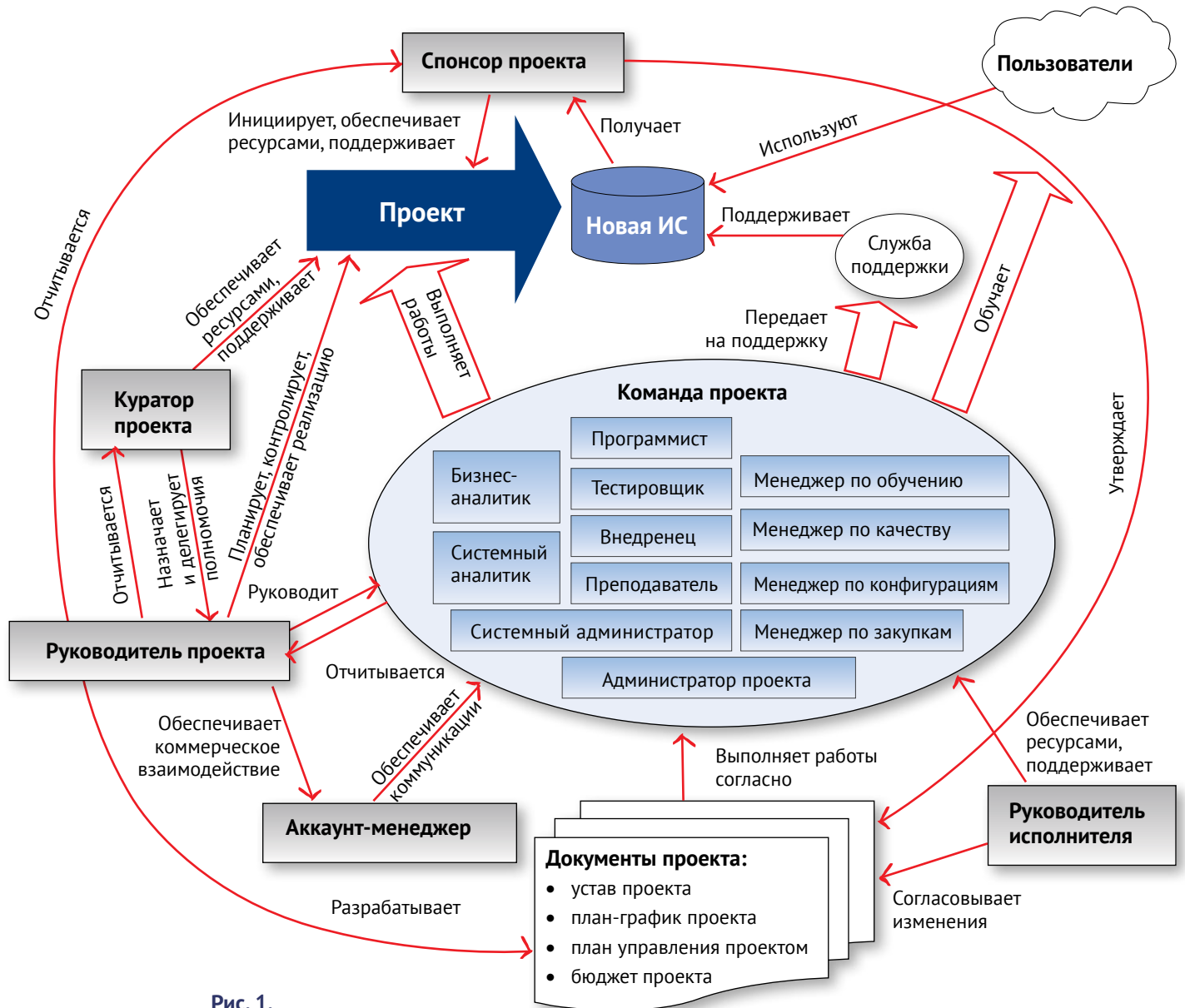


Рис. 1.

Основные взаимоотношения ролей и некоторых продуктов в рамках проекта по ТКВ.

### Фазы жизненного цикла проекта

Как уже говорилось в части 1 статьи<sup>6</sup>, базовый жизненный цикл проекта в ТКВ состоит из шести фаз (рис. 5):

1. Фаза 0. Инициация проекта.
2. Фаза 1. Концептуальное проектирование.
3. Фаза 2. Архитектура системы.
4. Фаза 3. Рабочий проект (разработка).
5. Фаза 4. Опытная эксплуатация.
6. Фаза 5. Ввод в промышленную эксплуатацию.

Помимо фаз, проект может разделяться на несколько этапов, на каждом из которых разрабатывается и внедряется полностью работоспособный релиз создаваемой ИС. Для подготовки полностью работоспособного релиза системы в рамках каждого этапа должны выполняться четыре фазы: «Архитектура системы», «Рабочий проект (разработка)», «Опытная эксплуатация» и «Ввод в промышленную эксплуатацию». Кроме того, отдельный этап – «Завершение проекта». В таблице 2 более подробно описаны фазы жизненного цикла проекта по ТКВ: цели, ключевые активности, контрольные события и основные выходные продукты фазы.

<sup>6</sup> Технология корпоративного внедрения. Часть 1. Аксиомы, модель жизненного цикла и область эффективности. Information Management № 3 2013.

Рис. 5. Жизненный цикл проекта по ТКВ.

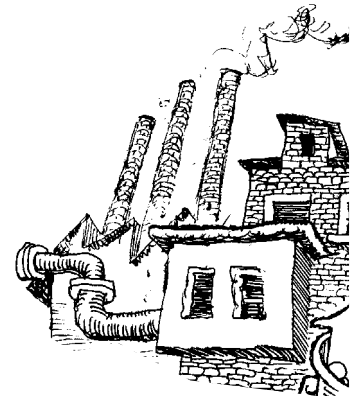
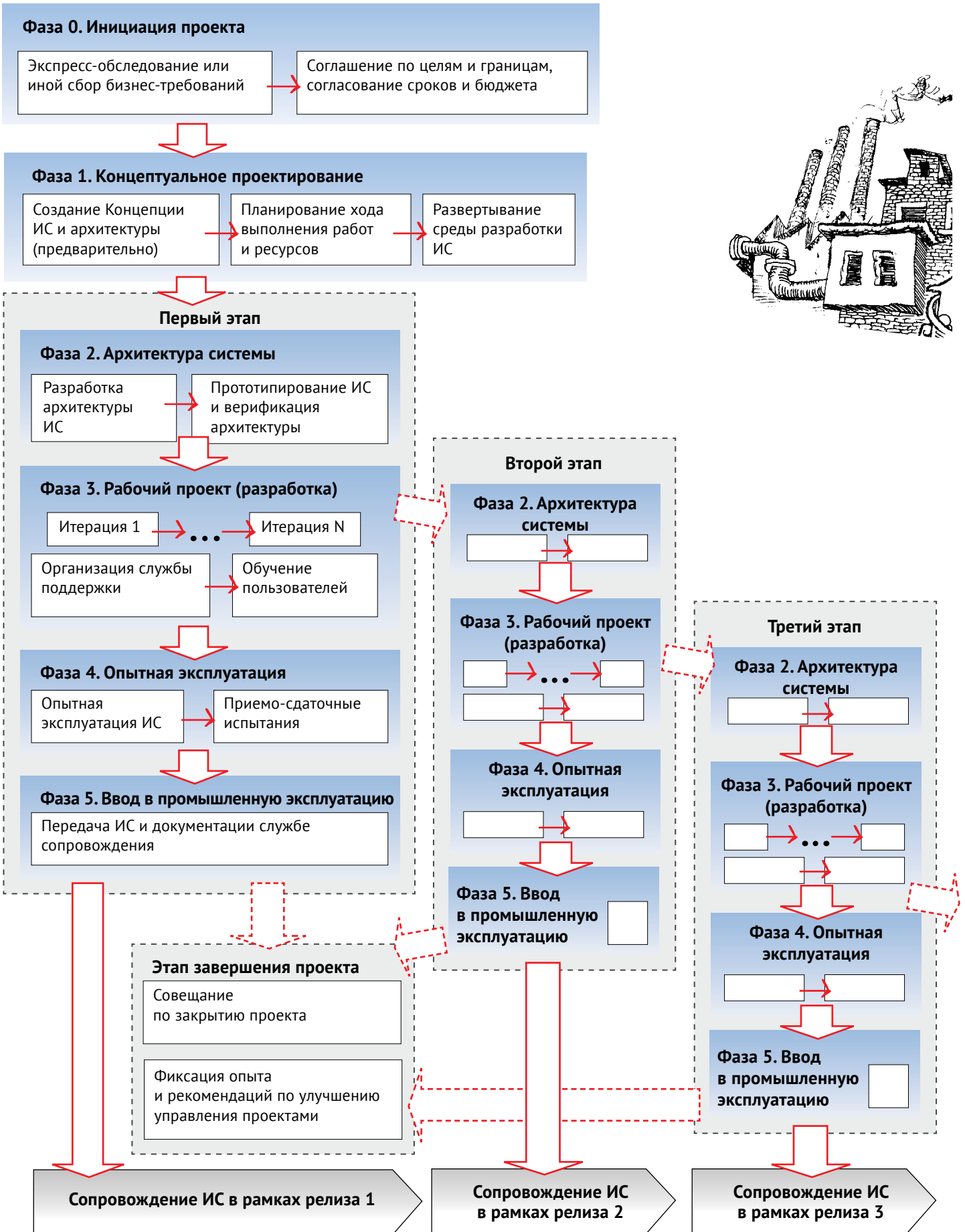


Таблица 2. Описание фаз жизненного цикла проекта по ТКВ.

Фаза	Цель	Ключевые активности	Ключевые контрольные события	Основные выходные продукты
Фаза 0. Инициация проекта	Установить границы и рамки проекта, договориться, что войдет в будущую систему, а что нет.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка, согласование и организация подписания договоров и соглашений;</li> <li>проведение экспресс-обследования;</li> <li>формальная авторизация проекта;</li> <li>определение каналов коммуникаций в проекте.</li> </ul>	Границы и масштабы проекта определены	<ul style="list-style-type: none"> <li>Устав проекта;</li> <li>отчет об экспресс-обследовании;</li> <li>предварительный план-график проекта.</li> </ul>
Фаза 1. Концептуальное проектирование	Определить цели проекта (то, что должно быть получено по окончании проекта) и основные параметры проекта.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Согласование целей проекта, бизнес-требований к ИС, параметров проекта (стоимость, сроки и содержание);</li> <li>планирование хода выполнения работ;</li> <li>планирование необходимых ресурсов;</li> <li>обучение команды проекта со стороны заказчика и исполнителя;</li> <li>развертывание среды разработки ИС.</li> </ul>	Цели и параметры проекта установлены.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Концепция ИС;</li> <li>план управления проектом (1-я редакция);</li> <li>план-график проекта;</li> <li>бюджет проекта (1-я редакция);</li> <li>план финансирования проекта;</li> <li>развернутая среда разработки ИС.</li> </ul>
Фаза 2. Архитектура системы	Определить техническую реализуемость требований к ИС и архитектуру системы. Выполнить техническое проектирование системы.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Определение архитектуры системы;</li> <li>разработка и тестирование прототипов ИС;</li> <li>составление спецификации требований к ИС и контрольных примеров;</li> <li>техническое проектирование и формулирование заданий на разработку;</li> <li>корректирование плана управления проектом, плана-графика проекта, бюджета и т.д.;</li> <li>развертывание системы поддержки управления изменениями и конфигурациями.</li> </ul>	Утверждена спецификация требований к системе.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Верифицированные прототипы ИС;</li> <li>спецификация требований к системе;</li> <li>контрольные примеры;</li> <li>технический проект и задания на разработку;</li> <li>план управления проектом (2-я редакция);</li> <li>бюджет проекта (2-я редакция).</li> </ul>
Фаза 3. Рабочий проект (разработка)	Получение ИС, соответствующей требованиям.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Планирование и выполнение нескольких итераций разработки ИС;</li> <li>тестирование и оценка результатов итераций;</li> <li>управление изменениями и качеством в процессе разработки;</li> <li>верификация разработанной ИС;</li> <li>создание службы поддержки пользователей;</li> <li>обучение персонала работе в системе;</li> <li>корректирование плана управления проектом, плана-графика проекта, бюджета и т.д.</li> </ul>	Готовность к опытной эксплуатации.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Верифицированный релиз ИС;</li> <li>функционирующая служба поддержки пользователей;</li> <li>персонал, обученный работе в ИС;</li> <li>план управления проектом (3-я редакция);</li> <li>бюджет проекта (3-я редакция).</li> </ul>
Фаза 4. Опытная эксплуатация	Валидация системы – убедиться, что ИС соответствует потребностям и ожиданиям заказчика.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Развертывание инфраструктуры и системы для опытной эксплуатации;</li> <li>проведение опытной эксплуатации системы на реальных данных;</li> <li>управление изменениями требований в процессе опытной эксплуатации;</li> <li>формальные приемо-сдаточные испытания;</li> <li>корректирование плана управления проектом, плана-графика проекта, бюджета и т.д.</li> </ul>	Система готова к промышленной эксплуатации.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Прошедшая валидацию ИС;</li> <li>протокол приемо-сдаточных испытаний;</li> <li>решение о запуске в промышленную эксплуатацию;</li> <li>план управления проектом (4-я редакция);</li> <li>бюджет проекта (4-я редакция).</li> </ul>
Фаза 5. Ввод в промышленную эксплуатацию	Ввод ИС в промышленную эксплуатацию и передача на сопровождение.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Доведение инфраструктуры до необходимого для промышленной эксплуатации уровня;</li> <li>запуск ИС в промышленную эксплуатацию;</li> <li>передача ИС на сопровождение;</li> <li>передача документации ИС от разработчиков службе сопровождения;</li> <li>управление изменениями требований при вводе в промышленную эксплуатацию;</li> <li>совещание по этапу проекта, оценка результатов проекта;</li> <li>корректирование плана управления проектом, плана-графика проекта, бюджета и т.д.</li> </ul>	Принято решение о завершении проекта (или этапа проекта).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Полностью соответствующая требованиям техническая инфраструктура;</li> <li>ИС, введенная в промышленную эксплуатацию;</li> <li>контрольный список завершения этапа проекта.</li> </ul>
Этап завершения проекта	Формальное закрытие проекта.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проведение итогового совещания, посвященного оценке результатов проекта;</li> <li>фиксация опыта и рекомендаций по улучшению управления проектами.</li> </ul>	Проект завершен.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Отчет по проекту.</li> <li>Архив репозитория проекта.</li> <li>Контролирующие и предупреждающие действия.</li> </ul>

## Типовые риски и их минимизация

Жизненный цикл проекта и периодические мероприятия позволяют минимизировать риски. Фазы жизненного цикла помогут свести к минимуму наиболее тяжелые последствия рисков на максимально ранних этапах проекта. Перечень типов рисков, привязанный к фазам жизненного цикла проекта, последствия и меры по их минимизации приведены в таблице 3.

<sup>7</sup> В таблице перечислены некоторые типы рисков. Для каждого конкретного проекта эти риски должны быть сформулированы в привязке к целям и среде выполнения конкретного проекта.

Таблица 3. Типы рисков проекта внедрения <sup>7</sup>.

Фаза жизненного цикла	Тип рисков	Последствия реализации риска	Меры по минимизации последствий в методологии ТКВ
Фаза 0. Инициация проекта	Границы и рамки проекта определены неверно.	ИС не будет соответствовать ожиданиям и потребностям заказчика. Проблемы и задачи компании, ради решения которых открывался проект, не будут решены. Для исправления ситуации, как правило, потребуются значительная переделка ИС. Сроки и бюджет проекта будут очень сильно превышены. Как правило, проект будет признан unsuccessful и закрыт.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Утверждение результатов экспресс-обследования;</li> <li>• утверждение устава проекта;</li> <li>• согласование и утверждение границ и рамок проекта со всеми заинтересованными лицами.</li> </ul>
Фаза 1. Концептуальное проектирование	Объем и цели проекта определены неверно.	ИС не будет соответствовать потребностям заказчика. Бизнес-цели, ради достижения которых открывался проект, не будут достигнуты. Для исправления ситуации может потребоваться значительная переделка ИС. Сроки и бюджет проекта будут значительно превышены. С высокой вероятностью проект будет признан unsuccessful и закрыт до своего планового окончания.	Согласование и утверждение целей проекта, бизнес-требований к ИС и основных документов проекта (концепция ИС, план-график проекта, бюджет и т. д.).
Фаза 2. Архитектура системы	Доступные технические средства и возможности типового решения не позволяют полностью реализовать все требования к ИС.	ИС не будет соответствовать потребностям заказчика в полной мере. Часть целей проекта не будет достигнута либо будет достигнута не так, как планировалось. Реализация этого риска на последующих фазах проекта приведет к существенным переделкам системы, существенному увеличению сроков проекта, а в некоторых случаях к его полному провалу по причине принципиальной невозможности реализации требований к ИС.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Верификация архитектуры системы и реализации ключевых требований с помощью демонстрации прототипов;</li> <li>• уточнение концепции ИС, корректирование плана-графика проекта и бюджета при необходимости;</li> <li>• утверждение спецификации требований к системе;</li> <li>• утверждение контрольных примеров, на основании которых будет проводиться валидация системы.</li> </ul>
Фаза 3. Рабочий проект (разработка)	Ошибки в программном обеспечении.	ИС не будет соответствовать требованиям заказчика в полной мере. Часть целей проекта не будет достигнута либо будет достигнута не так, как планировалось. Реализация этого риска на последующих фазах проекта приведет к увеличению сроков и бюджета проекта. В редких случаях может привести к досрочному unsuccessful завершению проекта.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Несколько итераций разработки ИС;</li> <li>• тестирование и верификация ИС;</li> <li>• управление изменениями и качеством в ходе разработки;</li> <li>• уточнение концепции ИС, корректирование плана-графика проекта и бюджета проекта при необходимости.</li> </ul>
Фазы 0–4	Недостаточный уровень коммуникаций между участниками проекта со стороны заказчика и исполнителя.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неверное определение потребностей заказчика: ИС не будет соответствовать потребностям заказчика в полной мере;</li> <li>• принятие решений по проекту с задержкой: несоблюдение не только сроков, но и всех трех основных параметров проекта.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Утверждение плана-графика проекта;</li> <li>• регулярные коммуникации по проекту (совещания, статус-отчеты и т.д.);</li> <li>• единая команда, включающая специалистов, заказчика и подрядчика;</li> <li>• открытые коммуникации, надежность и честность по отношению к партнеру.</li> </ul>
Фазы 0–4	Уровень квалификации участников команды проекта не соответствует поставленным задачам.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уровень качества выходной продукции по проекту будет ниже приемлемого, ИС не будет в полной мере соответствовать потребностям заказчика;</li> <li>• плановые сроки, бюджет и объем проекта не будут выдержаны.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подбор в команду проекта квалифицированных специалистов;</li> <li>• обучение команды проекта на фазе 1;</li> <li>• регулярные отчеты участника проекта;</li> <li>• управление качеством продукта проекта на фазах 2–4.</li> </ul>



Фаза жизненного цикла	Тип рисков	Последствия реализации риска	Меры по минимизации последствий в методологии ТКВ
Фаза 5. Ввод в промышленную эксплуатацию	Сопротивление со стороны персонала заказчика.	Задержка в сроках ввода ИС в эксплуатацию. В редких случаях может привести к досрочному не успешному закрытию проекта.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обучение пользователей системы на фазе 2, объяснение целей и результатов проекта;</li> <li>административные меры и мотивация пользователей работе в системе;</li> <li>управление претензиями и изменениями на фазах 3 и 4.</li> </ul>
Фазы 0–5	Несвоевременное финансирование проекта.	Срыв сроков выполнения работ по проекту. Штрафные санкции со стороны субподрядчиков и поставщиков за невыполнение финансовых обязательств.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Утверждение плана финансирования проекта, корректирование при необходимости;</li> <li>назначение куратором проекта лица, реально обладающего полномочиями.</li> </ul>

<sup>8</sup> Достаточно краткий перечень инструментов управления проектом есть, например, в PRINCE 2, там они называются «темами».

<sup>9</sup> Часто такие группы функций могут называться «функциональные области» или key process areas.

### Периодические мероприятия

Помимо фаз жизненного цикла проекта, ТКВ определяет также регулярные мероприятия, которые нужно проводить для эффективного управления проектом разработки и внедрения ИС. Это необходимые компоненты любого проекта по ТКВ. Если фазы жизненного цикла – это «карта» движения проекта, то периодические мероприятия – это инструменты и технологии этого движения<sup>8</sup>. Все периодические мероприятия объединены в группы в соответствии с выполняемыми функциями: управление качеством, конфигурациями, проектом и рисками<sup>9</sup> (таблица 4).

**Таблица 4.** Периодические мероприятия в ТКВ.

Мероприятие	Цель мероприятия
<b>Управление качеством</b>	
Физический аудит репозитория проекта	Проверка наличия в репозитории проекта всех артефактов, требуемых планом проекта и их формальное соответствие регламентам проекта, организации и требованиям применимых стандартов.
Аудит процессов и процедур	Проверка выполнения регламентов проекта, организации и требований применимых стандартов.
<b>Управление конфигурациями</b>	
Рассмотрение запросов на изменение	Оценка влияния предлагаемых изменений на проект, приоритезация и принятие решения о реализации или отклонении запроса на изменение.
Рассмотрение дефектов и несоответствий	Оценка влияния дефектов и несоответствий на проект, приоритезация и принятие решения о методе устранения.
Рассмотрение вопросов и проблем	Обсуждение возникающих в проекте вопросов и проблем, оценка их влияния на проект и принятие решения об их устранении или классификации в запросы на изменение или в дефекты и несоответствия.
<b>Управление проектом</b>	
Еженедельное совещание по проекту	Определение статуса работ по проекту, обсуждение текущих проблем и рисков, принятие решений по их устранению.
Еженедельный статус-отчет по проекту	Информирование всех заинтересованных сторон о ходе выполнения работ по проекту.
<b>Управление рисками</b>	
Актуализация и анализ рисков	Актуализация и анализ перечня рисков проекта. Изменение параметров проекта по результатам анализа рисков.
Актуализация форм регистрации рисков	Актуализация и анализ форм регистрации рисков.

# Первый учебник для молодой ИТ-науки

Константин Зимин

**Н**а VII конгрессе «Подмосковные вечера» клуб 4CIO объявил о выходе «Учебника 4CIO. Версия 2.0». Область знаний, называемая ИТ-менеджмент (или управление ИТ) еще очень и очень молода. Первые, пока еще очень несовершенные попытки систематизации знания в области управления ИТ начались лишь 20 лет назад (1989 год – ITIL v1, 1995 – ISO 12207, 1996 – COBIT v1). По сути, зрелые своды по управлению ИТ знаний начали оформляться лишь в начале века: 2000 год – ITIL v2 и COBIT v3, 2002 – вторая редакция стандарта ISO 12207, 2005 – ISO 20000. Для столь молодой области знаний, где постоянно меняются концепции, подходы и даже принципы, создание учебника – крайне сложное и рискованное занятие. Ведь учебник должен отражать те концепции и знания, которые уже устоялись, то с чем согласны практически все. И тем приятнее, что пионерами здесь выступили российские CIO.

Инициатива создания учебника для CIO принадлежит Сергею Кирюшину, советнику председателя правления Пенсионного фонда, в тот момент, закончившего свою работу в качестве CIO «Аэрофлота». Идею поддержали многие российские CIO и московский клуб 4CIO. Первая версия этого учебника была выпущена в конце 2011 года, содержала 10 глав, в написании которых приняли участие более 20 авторов.

**Охват.** Первый фактор ценности учебника – его полнота. Уже в первой версии охват был очень широким. Были написаны главы по таким сложным темам как «Профессия CIO», «Корпоративное управление ИТ», «Ценность ИТ и бизнес-эффекты, создаваемые ИТ», «Стратегическое планирование ИТ», «Архитектура предприятия и ИТ-архитектура», «Управление проектами», «Управление финансами», «Управление персоналом» и т.д. Многие из этих тем на русском языке были описаны системно и достаточно полно впервые.

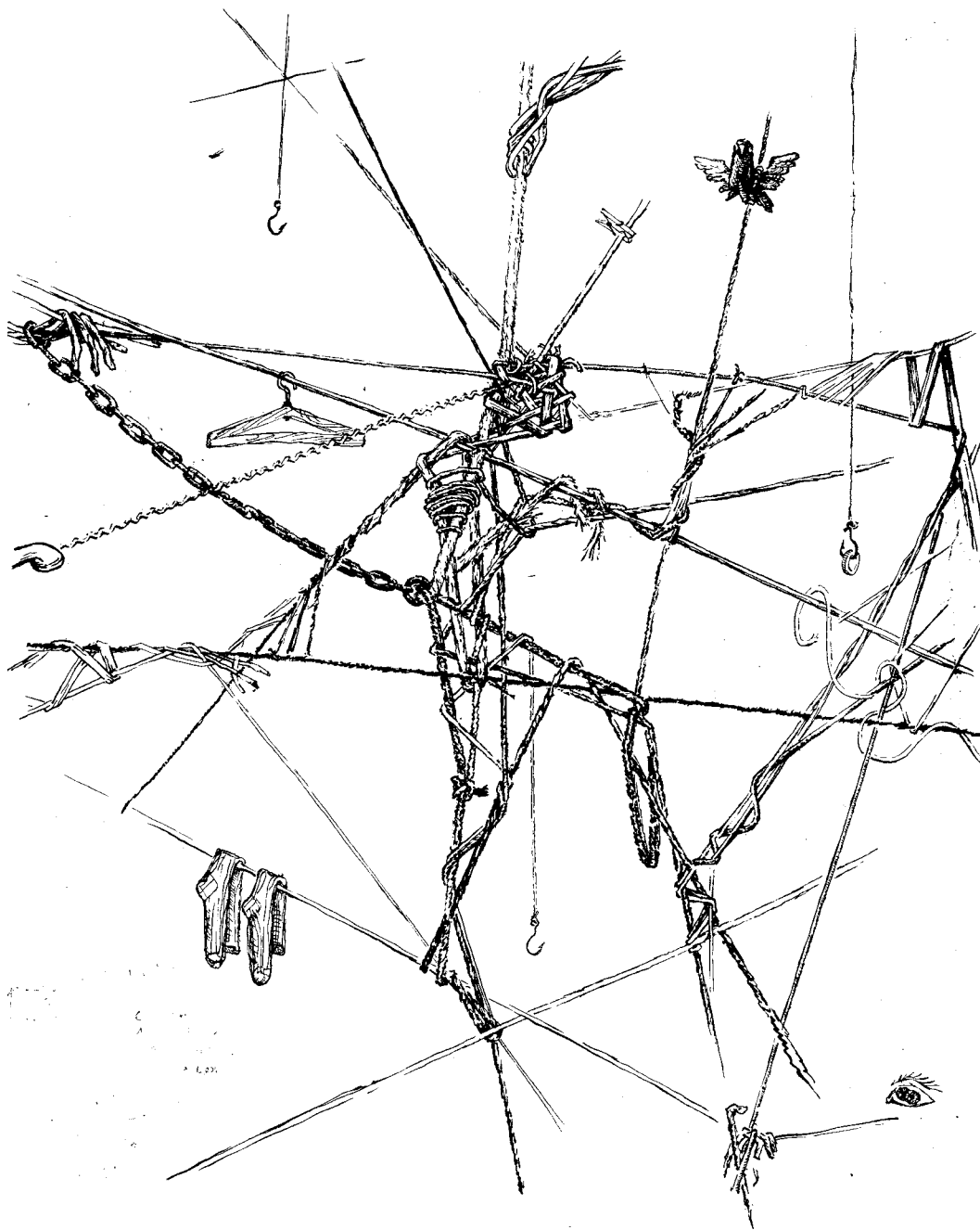
Безусловно, за год создания первой версии учебника авторский коллектив, даже столь многочисленный, не смог охватить все темы, относящиеся к управлению ИТ. Поэтому выпуск в сентябре этого года второй версии учебника CIO – это естественное и логичное развитие проекта. Во вторую версию добавлены 6 новых глав, в том числе такие важные как «Управление портфелем ИТ-проектов», «Разработка ПО», «ИТ-сорсинг» и «Информационная безопасность». Кроме того, еще 6 глав учебника были весьма существенно переделаны и дополнены. Здесь стоит отметить новые разделы «Управление ИТ-рисками», ERP-системы и CRM-системы. Таким образом, в дополненной второй версии учебник охватывает уже большую часть тем, связанных с управлением ИТ.

**Проверено на практике.** Второй фактор ценности учебника – он написан не «теоретиками-консультантами», а «коллективным разумом» самих CIO. Над учебником работало более 30 CIO, львиная доля авторов – это практикующие CIO российских предприятий. По словам Сергея Кирюшина, «учебник содержит целый ряд практических взглядов и рекомендаций для CIO – например, как выстраивать отношения с подрядчиками и заказчиками, что делать в первую очередь при выходе CIO на новое место работы, как правильно развивать ИТ-инфраструктуру, зачем нужна разработка ИТ-стратегии, что при этом необходимо учесть и как этим можно воспользоваться, зачем ИТ-директору нужен консалтинг, как правильно формировать свою команду, на что надо обратить внимание при заключении аутсорсинговых контрактов».

**Открытая интерактивная версия.** Наконец, третий фактор ценности учебника – его формат. Вторая версия выпущена не в виде бумажной книги, а в электронном формате и содержит многочисленную графическую информацию – таблицы, рисунки, графики, а также мультимедийные опции (видео, ссылки на дополнительную информацию). Возможно, новый формат и не во всем совершенен, но и преимущества перед традиционными pdf-версиями у него не малые.

И последнее – в отличие от первой версии теперь учебник открыт всем желающим. Ссылка на него есть на первой странице сайта [www.4cio.ru](http://www.4cio.ru). Полезного чтения.

*Мудрец стыдится своих недостатков,  
но не стыдится исправлять их.  
Конфуций*



**ITSM с нуля,  
или С чего начать?**

**Николай Вяткин**

Заместитель ИТ-директора по инфраструктуре  
и сервисам компании «Лента».



Движение ITSM становится все популярней в России. Многие руководители ИТ-направления в компаниях задумываются: «может и нам попробовать работать по общепризнанному подходу?» Но тут же появляется масса других вопросов:

1. Какую пользу это принесет мне как руководителю ИТ-направления? Что именно я хочу улучшить в ИТ-подразделении?
2. Как объяснить бизнесу, что это ему тоже необходимо?
3. С чего начинать изменение процессов?
4. Какой фундамент следует заложить в самом начале?

Все эти вопросы, как правило, начинают отгонять мысли об ITSM, и решение задачи откладывается в дальний ящик: «ладно, вернемся к этому как-нибудь в другой раз, когда будет свободное время». И как обычно это бывает, свободного времени не находится. Всегда есть «самые важные» и «очень срочные» дела.

Для того чтобы разорвать этот порочный круг, необходимо ответить на первый вопрос: «Что именно я хочу улучшить в ИТ-подразделении?». Отвечая, можно понять, что именно в текущий момент вас больше всего беспокоит, в чем состоят слабые места подразделения, над которыми необходимо работать в первую очередь. Для начала выпишите наиболее острые симптомы проблем, те, что беспокоят вас прямо сейчас. Это довольно просто сделать: именно эти проблемы находятся в вашей «оперативной памяти» и сразу придут на ум.

Далее для каждой проблемы используйте метод «Пяти почему». Этот метод был создан Сакити Тоёта в 1930 году и с помощью него вы сможете из тех симптомов проблем, которые только что «выплеснули» на бумагу, найти корневые причины проблем<sup>1</sup>. Анализируя полученный результат, нужно построить план действий, предусматривающий не «внедрение ITSM-процессов», а проработку конкретных сформулированных вами направлений, требующих улучшения.

Важно осознать, что все подходы, описанные в руководствах ITSM, к примеру, в широко известном своде знаний ITIL, являются не руководством к действию, а всего лишь шаблоном-подсказкой, позволяющей адаптировать их под собственное окружение и доработать любой процесс, исходя из конкретных потребностей.

**Зри в корень**

Как правило, одна из корневых проблем управления ИТ – отсутствие систематизированной информации о работе подразделения. Но давайте вспомним, в чем заключается цель любой ИТ-услуги. В ITIL v3 говорится следующее:

*def* «Услуга – 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 цель ИТ-сервиса – улучшение результатов деятельности его потребителя. Что является конечным результатом ИТ-сервиса? Большинство экспертов согласны, что ИТ все больше предоставляет не технологии, а информацию.

Автор выражает благодарность президенту клуба ИТ-директоров Санкт-Петербурга Максиму Белоусову, совместная работа с которым привела к написанию данной статьи.

<sup>1</sup>Метод «Пяти почему» широко известен и применяется в различных областях человеческой деятельности в процессе анализа проблем и поиска первопричин их возникновения.

То есть улучшение результатов деятельности пользователей происходит посредством предоставления им информации.

Как это достигается? Через выполнение ряда функций: сбор данных, преобразование их в информацию (у пользователя есть один набор информации, и он с помощью ИТ-инструментов хочет преобразовать его в другой набор, который для него имеет некую ценность) и предоставление пользователю. То есть основная функция ИТ – получение данных, их систематизация, обработка и преобразование информации из одного вида в другой.

Тем не менее зачастую мы как ИТ-подразделение становимся «сапожниками без сапог»: автоматизируем бизнес-процессы всех подразделений компании, а на себя времени не хватает. Если сравнить ИТ-направление с другими подразделениями,

оно является одним из самых информационно насыщенных. Наверно, такой объем информации и вызывает отсутствие желания ее систематизировать, но ведь именно бессистемность в работе с информацией приводит к недостаточной прозрачности процессов и результатов

работы всего подразделения, а это в свою очередь влечет проблемы с планированием текущей деятельности и развития.



## Отправной точкой перехода ИТ-подразделения на сервисный подход является каталог услуг, предоставляемых бизнесу. Здесь закладывается фундамент, на котором будет строиться ITSM-пирамида

### Закладываем фундамент

Как эта проблема решается в мировой практике? ITSM проникнут идеологией сервисной ориентации ИТ-подразделения внутри компании. Направление информационных технологий несет в себе функции внедрения, предоставления, поддержки и модернизации услуг, которые предназначены для обеспечения бизнес-процессов других подразделений. Таким образом, отправной точкой является перечень услуг, предоставляемых бизнесу. Другими словами, в терминах ITSM, необходимо составить сервис-каталог, или каталог услуг.

Создание каталога услуг – важный творческий процесс, требующий хорошей проработки. Здесь закладывается фундамент, на котором будет строиться ваша собственная ITSM-пирамида. Каталог услуг – это некая классификация всего, чем занимается ваше подразделение. Когда я первый раз составил каталог, то сделал для себя много открытий. Во-первых, оказалось, что предоставляемых услуг гораздо больше, чем я представлял. Во-вторых, обнаружились услуги, о которых знали один-два человека во всем ИТ-подразделении.

Окончательный вид каталога услуг сложился не сразу, а в результате эволюционного процесса:

1. на первом этапе был составлен перечень услуг, которые выполняет ИТ-служба без какой-либо классификации. Он составлялся на базе анализа заявок от пользователей и анализа регулярных операций, которыми занимается ИТ-служба. Естественно, он был неполный и на начальном этапе не имел какой-либо структуры, это была именно отправная точка;
2. затем путем выделения общих критериев услуги были классифицированы. Подробно разработанная классификация описана ниже. Частично она была заимствована из подхода Максима Белоусова и доработана в соответствии с нашим видением;
3. последний этап включал экспертный анализ каждой категории услуг с руководителями направлений и дополнение перечня услуг.



Хочется отметить, что необязательно сразу создавать абсолютно полный каталог, это почти не возможно. Я считаю, что мы создали каталог, который включает в себя 80–90 % от всего перечня, и это хороший показатель. Каталог – это «живой» документ, который должен развиваться, меняться. Какие-то услуги будут дополняться, появятся новые, каталог будет меняться вместе с развитием ИТ. Ниже я опишу структуру каталога ИТ-услуг и подходы к его наполнению, к которым я пришел на собственном опыте.



## Классификация услуг

Когда составляешь перечень услуг, которые предоставляются в подразделении, невольно задумываешься, что логично их сгруппировать. Но при этом необходимо правильно выбрать критерии группировки.

### Внешние и внутренние услуги

Первое, что необходимо сделать, – разделить услуги на **внешние** по отношению к ИТ-подразделению (услуги, направленные на обеспечение бизнес-процессов других подразделений компании) и **внутренние**, которые ИТ-подразделение потребляет внутри себя для обеспечения внешних услуг. Отмечу, что ITIL рекомендует двухуровневую структуру каталога услуг: каталога бизнес-услуг, создаваемого на основе требований внешних заказчиков, и технического каталога, создаваемого на основе внутренних требований и возникающего в связи с необходимостью управления инфраструктурой предоставления бизнес-услуг.

Почему-то именно эта часть вызывает у многих большие затруднения. Давайте представим, что ИТ-подразделение – это отдельная компания, предоставляющая свои услуги по договорам подразделениям-заказчикам. В вашей компании есть активы в виде инфраструктуры, СКС, а может, даже собственного ЦОДа; есть внутренние бизнес-процессы, которые обеспечивают работоспособность вашего бизнеса и активов; есть контрагенты, предоставляющие различные услуги, например, каналы передачи данных; возможно, есть подрядчики на аутсорсинге по обслуживанию оргтехники. С другой стороны, у вас есть клиенты в виде других подразделений, которые являются потребителями ваших услуг. Такая модель довольно легко позволяет отделить внутренние услуги от внешних.

Критерий разделения заключается в том, что требования к внешним услугам определяет подразделение-заказчик, требования к внутренним услугам – само ИТ-подразделение для обеспечения необходимого уровня сервиса по внешним услугам.

### Группировка по направлениям обслуживания

Если перечень услуг получается внушительный, то не обойтись без дополнительной группировки по направлениям. Это позволит применять общие требования к уровню сервиса. К тому же при создании каталога и его автоматизации будет проще находить нужную услугу. Вы можете придумать любую удобную для себя классификацию. Вот пример одной из классификаций услуг, предоставляемых внешним пользователям:

- бизнес-приложения;
- стандартное ПО;
- специализированное ПО;
- рабочее место пользователя;
- телекоммуникации;
- оргтехника;
- специализированное оборудование и т. п.

**Те услуги, потребителями которых являются конкретные бизнес-подразделения, можно классифицировать на основании выполняемых функций, а если в компании есть перечень и содержание бизнес-процессов – на основании их**



При идентификации ИТ-услуг небольшая часть услуг, направленных на обеспечение базовых технологий (стандартное рабочее место, корпоративная почта, доступ к Internet, VPN) и не связанных с предоставлением каких-то определенных бизнес-процессов, будет выделена по ИТ-системам. Такие ИТ-услуги, как правило, так и называют – базовыми. Их можно классифицировать на основании списка соответствующих ИТ-систем и решений (это особенно важно в случае предоставления услуг в территориально распределенной компании).


Те услуги, потребителями которых являются конкретные бизнес-подразделения, использующие ИТ для выполнения своих процессов, можно классифицировать на основании бизнес-приложений и выполняемых функций. В случае, когда в компании есть перечень и содержание бизнес-процессов, ИТ-услуги классифицируются на основании перечня бизнес-процессов.

Если говорить о внутренних услугах, используемых ИТ-департаментом исключительно для поддержки услуг, предоставляемых внешним пользователям, классификация может выглядеть следующим образом:

- услуги ИТ-инфраструктуры – ИТ-услуги, составляющие основу функционирования ИТ-систем, такие как «Обслуживание оборудования LAN», «Обслуживание серверного оборудования» и т.п.;
- обеспечивающие услуги – вспомогательные ИТ-услуги по обеспечению, например такие, как «Поддержка службы общего каталога (AD)», «Обеспечение информационной безопасности» и т.п.;
- дополнительные услуги – внутренние ИТ-услуги, не вошедшие ни в одну из вышеперечисленных категорий.

Рис.

Пример карточки услуги.

<b>Категория</b>	Специализированное ПО	<b>Период доступности</b>	5x8, с 9:30 до 18:00
<b>Сервис\услуга</b>	Обслуживание система безналичных расчетов	<b>Заказчик/пользователь</b>	Отдел денежных средств, ФС Отдел коммерческих расчетов, ФС Группа по учету банковских операций, ФС
<b>Ответственный</b>	Менеджер по предоставлению ИТ-услуг, Служба ИТ		
<b>Предоставление сервиса\услуги</b>			
<b>Описание</b>	Услуга предоставляет возможность, используя программные средства предоставляемые Банком, осуществлять полноценное расчетное и депозитарное обслуживание и ведение рублёвых и валютных счетов с удалённого рабочего места.		
<b>Сроки</b>	Услуга предоставляется в течении 24 часов с момента подачи заявки.		
<b>Условия и ограничения</b>	Услуга предоставляется сотрудникам Компании в Центральном офисе. Услуга поставляется пользователю по заявке от: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Бухгалтера по банковским операциям,</li> <li>• Руководителя группы по банковским операциям,</li> <li>• Начальника отдела денежных средств,</li> <li>• Ведущего специалист по валютным операциям.</li> <li>• при условии наличия необходимых ключей защиты и активации услуги со стороны Банка.</li> </ul>	<b>Порядок предоставления</b>	Для предоставления услуги существующему пользователю, вышеуказанными сотрудниками подается стандартный запрос на обслуживание в ServiceDesk в котором указана следующая уточняющая информация <ul style="list-style-type: none"> <li>• Где предоставляется услуга: ЦО</li> <li>• Кому предоставить услугу: ФИО, должность,</li> <li>• Имя ПК</li> <li>• Название Банк-Клиента</li> <li>• Полное описание проблемы или запроса.</li> </ul>
<b>Документы</b>	Перечень документов, регламентирующих предоставление услуги и инструкции по пользованию услугой. Документы расположены на портале в разделе «Информационные технологии»/«Документы»/«Каталог Услуг»/«Специализированное ПО»/«Банк-Клиент»		
	<b>Сопровождение сервиса\услуги</b>		
	<b>Время сопровождения</b>	5 дней в неделю, 8 часов в сутки с 09:30 до 18:00 по Московскому времени. (5x8)	
	<b>Время восстановления</b>	Максимально допустимое время восстановления услуги 24 часа. Необходимое время восстановления услуги 4 часа.	
	<b>Обязательные условия</b>	Наличие ПК и учетная запись пользователя Наличие необходимого доступа в интернет. При условии наличия необходимых ключей защиты и активации услуги со стороны Банка.	
	<b>Ограничения</b>	Отсутствие, либо нестабильная связь по локальной сети с сервером SRV-001 Доступ пользователя к необходимым ресурсам сети интернет	
	<b>Поставщик услуги</b>	Служба ИТ, Сбербанк, ВТБ24	
	<b>Ответственные</b>	Инженер по ИТ сопровождению. Сервис предоставления услуги, со стороны Банков.	
	<b>Контакты</b>	Тел. (777) 777-77-77 доб.: 777, e-mail: ServiceDesk@mycompany.com	

## Базовые характеристики услуг

Каждая услуга имеет определенные свойства. Услуги могут сильно различаться между собой, например, «Подключение стационарного телефона» и «Поддержка ERP-системы» мало сравнимы между собой, тем не менее они имеют общие черты. Во многом характеристики услуг могут зависеть от специфики работы компании. Если, скажем, сравнить услугу «Предоставление печати», то для одной компании это может быть очень редкая и абсолютно неважная функция, для другой – основной деятельности, особенно если речь идет о сети копировальных центров.

Ниже представлен перечень базовых характеристик ИТ-услуги.

### Описание услуги

**Направление обслуживания:** здесь может быть использована любая подходящая классификация. Важно, чтобы она однозначно разделяла внешние и внутренние услуги и была удобна для применения.

**Название услуги:** Самая распространенная ошибка, когда название не отражает состава услуги. Название должно быть таким, чтобы было понятно, что предусматривает услуга. Так, нельзя назвать услугу просто «Рабочее место», поскольку это не отражает ее сути. Правильное название должно звучать так: «Предоставление рабочего места», «Обслуживание рабочего места», «Модернизация рабочего места» и т. п. Может, было бы правильнее назвать эту характеристику «Предназначение услуги». Кроме того, определять услуги надо на языке потребителя, максимально близко к выполняемым им задачам и элементам его деятельности. Это сильно упростит взаимодействие с бизнесом и облегчит выявление реальных, а не номинальных, заказчиков ИТ-услуг.

**Краткое описание услуги** должно быть кратким, но емким и содержать описание возможностей/опций. Для услуги «Предоставление рабочего места» оно будет выглядеть следующим образом: «Предоставление и базовое конфигурирование персонального компьютера или ноутбука, инсталляция операционной системы и стандартного программного обеспечения, установка и настройка телефонного аппарата». Когда составляете описание, представьте, что вы нанимаете подрядчика. Что бы вы хотели увидеть в описании услуги?

**Обязательные условия для предоставления услуги** – описание условий, на которых предоставляется данная услуга: «Услуга поставляется пользователю по заявке на Service Desk при условии успешной сдачи теста по курсу SAP ERP».

**Порядок предоставления услуги** – здесь перечисляется последовательность действий, которые необходимо выполнить пользователю для того, чтобы получить услугу или отказаться от нее: «Подается стандартный запрос на обслуживание в Service Desk, в котором указана следующая уточняющая информация: ФИО, должность. К запросу должна быть приложена копия обоснования с подписью непосредственного руководителя».

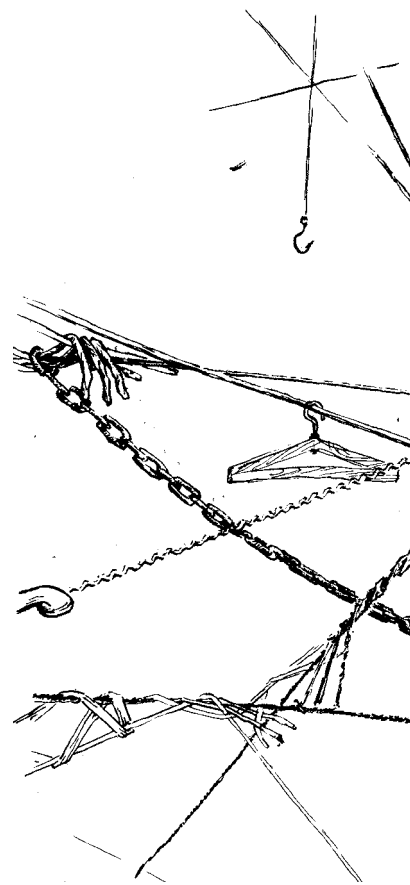
**Пользователи услуги** – это перечень пользователей, групп пользователей или подразделений, которым предоставляется услуга. Некоторые услуги могут предоставляться всем сотрудникам.

### Ответственные лица

**Заказчик услуги** – у любой услуги должен быть заказчик. Заказчиком услуги является представитель бизнеса, который устанавливает требования. Например, генеральный директор как представитель бизнеса. Оптимальный вариант – наличие единого



**Определять услуги надо на языке потребителя, максимально близко к выполняемым им задачам и элементам его деятельности. Это сильно упростит взаимодействие с бизнесом**







## Формирование каталога услуг – это всего лишь первый шаг к изменениям в управлении ИТ, но он самый важный, поскольку в процессе его формирования появляется целостное понимание общей картины ИТ-деятельности

контактного лица, заинтересованного в предоставлении данной услуги, имеющего обоснованные бизнес-требования к ней. При этом желательно минимизировать количество услуг с несколькими заказчиками. Чем больше услуг с одним заказчиком, тем легче договориться о содержании и критериях качества ИТ-услуг.

**Ответственный за оказание услуги** – это ключевая фигура, которая отвечает за предоставление и поддержку услуги. К примеру, это может быть начальник службы поддержки пользователей или его подчиненные. Важно, чтобы такой человек

не только нес ответственность, но действительно мог принимать решения и осуществлять действия, позволяющие соблюдать требования по услуге.

**Ответственный за изменение услуги** – это тот человек, который может принимать решения по модернизации,

изменению или замене услуги. В крупных компаниях это руководитель направления по внедрению новых услуг и их изменению или его подчиненные, которые могут принимать подобные решения. В небольших компаниях это может быть объединенная роль вместе с ответственным лицом за оказание услуг.

**Поставщик услуги** – необходимо зафиксировать, какие ИТ-подразделения и/или внешние компании являются поставщиками услуг. Для внешних компаний также нужно указать все необходимые контакты.

### Соглашение об уровне предоставляемого сервиса

**Схема оказания услуги** – это время, в течение которого услуга может быть предоставлена. Это время можно разделить на несколько категорий, которые будут зависеть от специфики вашего бизнеса:

- 24×7 – услуга предоставляется 365 дней в году, 24 часа в сутки;
- 8×5 – классификация для компаний, работающих по стандартному графику. Например, 12×8 или указан конкретный период времени – с 9:00 до 18:00 в будние дни и т.п.;
- 8×5 по местному времени – аналог предыдущего пункта, привязанный к временному поясу в случае наличия офисов в разных часовых поясах.

**Доступность** указывается в процентах. У каждой услуги должен быть гарантированный уровень доступности. Для контроля в течение определенного периода времени вычисляется фактическая доступность, затем сравнивается с гарантированным уровнем, чтобы определить отклонение. Как рассчитывается доступность? Это достаточно просто. Предположим, речь идет о доступе к электронной почте, которая должна работать 24×7. Вы допускаете одни сутки простоя этого сервиса (планово и внепланово) в течение месяца. Вычисляем процент доступности за один год:

$$1 - \frac{12 \text{ месяцев} \times 1 \text{ сутки}}{365 \text{ дней в году}} = 96,7 \%$$

Это и есть ваша плановая доступность. В течение всего года мы фиксируем время, в которое сервис не был доступен как при плановых остановках, так и при авариях. Важно отметить, что доступность считается пропорционально количеству сотрудников, которым предоставляется данная услуга. То есть если у вас в компании 1000 сотрудников, которые пользуются корпоративной почтой, при этом сервис не был доступен для 10 пользователей в течение трех часов, то процент простоя от годового времени доступности будет рассчитываться так:

$$\frac{10 \text{ сотрудников} \times 3 \text{ часа}}{1000 \text{ сотрудников} \times 365 \text{ дней в году} \times 24 \text{ часа}}$$

**Время реакции** – время, в течение которого должен быть обработан запрос от пользователя, произведена его категоризация, выставлен приоритет, назначен исполнитель.

**Время сопровождения услуги** – время, когда осуществляется техническая поддержка. Это время зависит от вашей специфики, и его описание схоже со «Схемой оказания услуги».

**Время восстановления услуги после сбоя** – время, в течение которого восстанавливается предоставление услуги после внепланового прекращения ее работы. А также время, за которое будут ликвидированы последствия произошедшего внепланового перерыва в предоставлении услуги. То есть это время разрешения проблем после сбоя.

#### **Дополнительная информация**

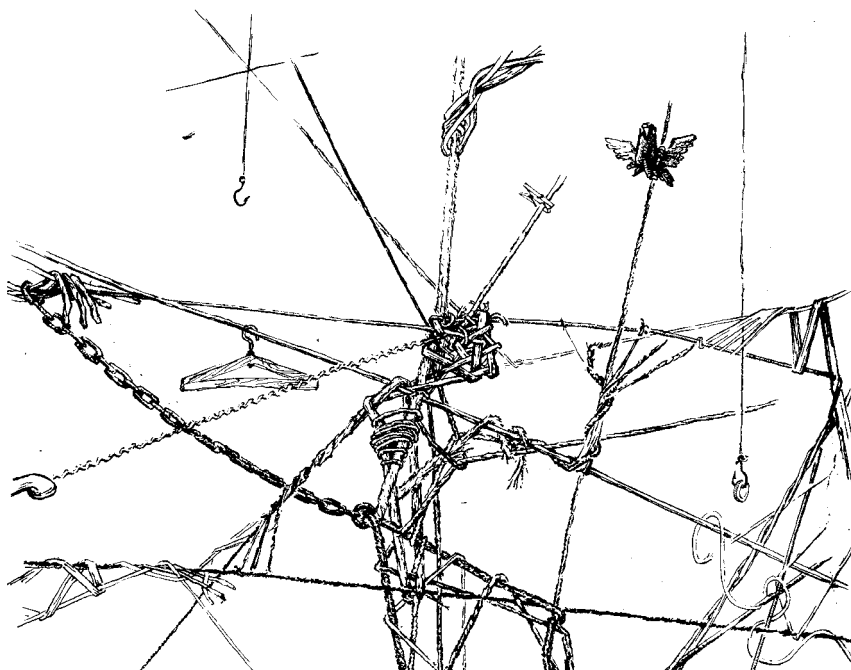
**Необходимые услуги для предоставления описываемой услуги** – перечень других услуг, которые должны быть предоставлены пользователю для возможности доступа к описываемой услуге. В качестве примера можно рассмотреть услугу «Предоставление доступа к корпоративной почте». Необходимыми услугами в этом случае будут, к примеру, «Предоставление рабочего места» и «Предоставление доступа к корпоративной сети». Или если сотрудник хочет воспользоваться корпоративной почтой по VPN, то необходимой услугой будет «Предоставление доступа к VPN». Для чего это нужно? Зная зависимость между различными услугами, мы будем понимать, какие услуги взаимозависимы и как они влияют друг на друга: это может быть как частичное влияние, так и полная зависимость.

**Документы, регламентирующие работу с услугой** – перечень документов, регламентирующих предоставление услуги и инструкции по пользованию услугой.

#### **Начало положено**

Каталог услуг позволит вам подготовиться к любым дальнейшим надстройкам ITSM-процессов. Важно на этапе формирования каталога не погружаться в чрезмерное детализирование – это может привести к затягиванию, потери актуальности информации, да и просто любой длительный процесс сильно утомляет и демотивирует. Лучше сделать «хороший» каталог, чем не доделать «отличный».

Формирование каталога – это всего лишь первый шаг к изменениям, но он самый важный, поскольку в процессе его формирования появляется целостное понимание общей картины. Конечно, еще предстоит много дел по разработке, регламентации и внедрению новых процессов, но чем лучше проработана база, тем проще будет делать дальнейшие шаги.





# Школа IT-менеджмента РАНХиГС



**Школа IT-менеджмента** является лидером российского рынка бизнес-образования в области ИТ. Школа была создана в 2001 году по инициативе Академика А.Г.Аганбегяна как первое учебное заведение в России, которое предложило программы бизнес - образования, сочетающие в себе менеджмент и информационные технологии.



Школа является крупнейшим в России учебным центром по подготовке IT-директоров и IT-менеджеров и насчитывает уже более 1600 выпускников. Сейчас здесь реализуются программы дополнительного образования:

- MBA «Информационный менеджмент (CIO)»
- MBA «Информационная безопасность (CSO)»
- Профпереподготовка: «IT-менеджер: менеджер проектов, бизнес-аналитик»
- Профпереподготовка: «CISO «Управление корпоративной информационной безопасностью».

Многочисленные достижения выпускников и награды Школы говорят о высоком уровне учебных программ, признанных бизнес и ИТ сообществом:

- В 2007 году Школа удостоена награды **Cnews Awards-2007**, а в 2009 году стала лауреатом премии **IT-ЛИДЕР**.
- С 2009 года является постоянным членом **Международной Академии CIO (IAC)**.
- Программа **MBA «Информационный менеджмент (CIO)»** уже 5 лет подряд является единственной программой MBA IT, входящая в рейтинг ТОП-20 программ MBA в России по версии ИД Коммерсант.
- Школа по показателю роста доходов выпускников программ MBA занимает лидирующие места.
- Программа **MBA «Информационная безопасность (CSO)»** является первой и единственной в России программой для директоров по Информационной безопасности. Программа проводится при поддержке **АРСИБ** (ассоциации руководителей служб информационной безопасности) и **АПКИТ** (ассоциации производителей компьютерных информационных технологий). Курсы специализации программы MBA CSO прошли согласование во **ФСТЭК** России.
- Программа **«IT-менеджер: менеджер проектов, бизнес-аналитик»** - это первая в России программа переподготовки IT-специалистов и руководителей в сфере информационного менеджмента (реализуется с 2001 года).

В Школе регулярно проводятся открытые мастер-классы, круглые столы, конференции, международные стажировки. Продолжается активная интеграция Школы в международное образовательное пространство, ведутся совместные проекты с ведущими бизнес-школами Европы, Азии и стран СНГ.

**Присоединяйтесь к нам!**

[www.itmane.ru](http://www.itmane.ru)

## Уважаемые читатели

# *im* Information Management

Научно-методический журнал для профессионалов ИТ

В следующих номерах Information Management  
(№5, № 6 и №7 2013) читайте:



### Стандарты

Корпоративный стандарт «Управление услугами ремонта и технического обслуживания информационно-вычислительной системы на условиях аутсорсинга»

Обзор Европейской рамки ИКТ-компетенций (e-CF) и Европейской системы ИКТ-профилей (EU e-Job)

Обзор стандарта ISO/IEC 15289:2011 Systems and software engineering – Content of systems and software life cycle process information products (Documentation).

Обзор стандарта ISO/IEC TR 24748-3:2011 Systems and Software Engineering – Life Cycle Management – Part 3: Guide to the Application of ISO/IEC 12207.

### Исследования и методологии

Исследование «Разработка ПО в российских компаниях 2013».

Исследование «Прикладная архитектура – условия ее формирования и изменения».

Исследование «Информация, технология и производительность труда информационных работников».

Теория конфликтов и сопротивления в ИТ: исследование действий перед внедрением информационных технологий.

Изменения информационных систем: пунктуационная социо-техническая модель.

Унифицированный фреймворк для описания бизнес-моделей компании.

А также продолжения статей «Обзор The Open Group Architecture Framework (TOGAF)», «Результаты всероссийского исследования IT Service Management 2013» и «Обеспечение непрерывности бизнеса».

***Если мы профессионалы, мы должны это знать!***

*Из обращения 20 ведущих ИТ-директоров к коллегам*

Подписывайтесь на ***Information Management!***  
***журнал издаваемый ИТ-директорами для ИТ-директоров!***

***infomanagement.rucio.ru***