

# SOLUTION **ACCELERATORS**

---

Действуй быстрее. Достигни большего.

## Microsoft® Operations Framework

Версия 4.0

### Обзор этапа «Планирование»

Дата публикации: апрель 2008 г.

Последние сведения см. на веб-узле

[microsoft.com/technet/solutionaccelerators](http://microsoft.com/technet/solutionaccelerators) (на английском языке)



© Корпорация Майкрософт, 2008. Все права защищены. Ответственность за соблюдение всех применимых в данном случае законов об авторском праве возлагается на пользователя. Использование настоящего документа или предоставление отзывов о его содержимом подразумевает согласие с приведенным ниже лицензионным соглашением.

Если настоящий документ используется только в некоммерческих целях внутри ВАШЕЙ компании или организации, на него распространяются требования указания авторства и некоммерческого использования, предусмотренные лицензией Creative Commons. Чтобы ознакомиться с текстом этой лицензии, посетите веб-страницу <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/> либо направьте письмо по адресу: Creative Commons, 543 Howard Street, 5th Floor, San Francisco, California, 94105, USA.

Настоящий документ носит исключительно информационный характер и предоставляется на условиях «КАК ЕСТЬ». Использование настоящего документа не может рассматриваться как замена информации и индивидуальных услуг, разработанных корпорацией Майкрософт для конкретного пользователя, исходя из особенности среды этого пользователя. В той степени, в которой это не противоречит законодательству, КОРПОРАЦИЯ МАЙКРОСОФТ НЕ ПРЕДОСТАВЛЯЕТ НИКАКИХ ГАРАНТИЙ, ЯВНЫХ, ПОДРАЗУМЕВАЕМЫХ ИЛИ ПРЕДУСМОТРЕННЫХ ЗАКОНОМ, И НЕ НЕСЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА КАКИЕ БЫ ТО НИ БЫЛО УБЫТКИ, СВЯЗАННЫЕ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ НАСТОЯЩИХ МАТЕРИАЛОВ И СОДЕРЖАЩЕЙСЯ В НИХ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ.

Корпорация Майкрософт может являться правообладателем патентов, заявок на получение патента, товарных знаков и иных прав интеллектуальной собственности, имеющих отношение к содержанию настоящего документа. Предоставление настоящего документа не означает передачи лицензии на использование таких патентов, товарных знаков и иных объектов авторского права, за исключением случаев, оговоренных в отдельном соглашении с корпорацией Майкрософт.

Сведения, приведенные в настоящем документе, включая URL-адреса и другие ссылки на веб-узлы, могут быть изменены без предварительного уведомления. Встречающиеся в настоящем документе названия компаний, организаций, продуктов, имена доменов, адреса электронной почты, эмблемы, имена людей, названия населенных пунктов и события, приведенные в качестве примеров, являются вымышленными, если не указано иное.

Microsoft, Excel и Visio являются охраняемыми товарными знаками корпорации Майкрософт в США и других странах.

Упомянутые в документе названия прочих продуктов и компаний могут являться товарными знаками соответствующих владельцев.

Вы не обязаны предоставлять корпорации Майкрософт какие-либо предложения, комментарии или иные отзывы (далее «Отзывы») относительно содержания настоящего документа. Отправляя свой Отзыв в корпорацию Майкрософт, вы тем самым бесплатно предоставляете корпорации Майкрософт право использовать его в любых целях, передавать третьим лицам и превращать в источник прибыли всеми возможными способами. Кроме того, вы бесплатно предоставляете сторонним организациям все патентные права, необходимые для использования или взаимодействия их продуктов с теми компонентами программного обеспечения и служб Майкрософт, которые разработаны с учетом вашего Отзыва. Вы обязуетесь не присылать данных, защищенных лицензионным соглашением, по условиям которого корпорация Майкрософт будет вынуждена лицензировать для сторонних организаций свое программное обеспечение и документацию в случае включения в них вашего Отзыва.

## Содержание

<b>Цели этапа «Планирование»</b> .....	2
<b>Функции управления ИТ-услугами в составе этапа «Планирование»</b> .....	3
<b>Виды управленческого анализа на этапе «Планирование»</b> .....	5
Управленческий анализ «Согласование услуги» .....	5
Управленческий анализ «Портфель» .....	7
<b>Цели SMF-функции «Рабочая группа»</b> .....	10
<b>Обратная связь</b> .....	18

## Общие сведения о MOF

Инструкции в модели процессов Microsoft® Operations Framework (MOF) охватывают все действия и процессы управления ИТ-услугой: планирование, разработку, эксплуатацию, обслуживание и, в конце концов, вывод из эксплуатации. В модели MOF эти действия и процессы упорядочены в виде функций управления ИТ-услугами (SMF-функций), которые группируются по этапам, отражающим жизненный цикл ИТ-услуги. Каждая SMF-функция относится к определенному этапу жизненного цикла и обладает уникальным набором целей и результатов, отвечающих предназначению этого этапа. Готовность ИТ-услуги к переходу на следующий этап определяет управленческий анализ, который призван убедиться, что цели были достигнуты надлежащим образом, а цели ИТ соответствуют целям организации.

## Обзор этапа «Планирование»

Что нужно компании от ИТ-подразделения? Надежные и экономически эффективные услуги, которые соответствуют нормативным требованиям и могут быть адаптированы к непрерывно меняющимся потребностям компании. На этапе «Планирование» бизнес-подразделения и ИТ совместно определяют, как ИТ-подразделение будет предоставлять полезные услуги для успешной работы компании. Для этого требуется следующее.

- Понимание бизнес-стратегии и требований, а также того, как существующие ИТ-услуги поддерживают бизнес.
- Понимание значения надежности для данной организации, а также способов ее измерения и повышения путем анализа и принятия мер.
- Понимание требований политик и их влияния на стратегию предоставления ИТ-услуг.
- Финансовая структура для поддержки труда ИТ-специалистов и принятия правильных решений.
- Стратегия предоставления ИТ-услуг, учитывающая особенности бизнес-стратегии, и решения в отношении портфеля услуг для поддержки ИТ-стратегии.

Стратегия предоставления ИТ-услуг — это план, объединяющий цели, политики и процедуры организации в составе целостного подхода для предоставления требуемого комплекса услуг, поддерживающих бизнес-стратегию. Для достижения желаемого результата компании необходимо достичь равновесия с точки зрения качества и надежности предоставляемых услуг, а также затрат на их оказание. На этапе планирования ИТ-специалисты вместе с сотрудниками бизнес-подразделений занимаются согласованием бизнес-целей и функций с возможностями и ограничениями ИТ-подразделения. Результат этого согласования — стратегия предоставления ИТ-услуг, выступающая в качестве плана действий для ИТ-подразделения. Эта стратегия непрерывно развивается и совершенствуется по мере приобретения организацией навыков оптимизации и адаптации к изменению деловой среды.

На следующем рисунке представлено место этапа «Планирование» в составе жизненного цикла ИТ-услуги.



Рис. 1. Этап «Планирование» и его место в составе жизненного цикла ИТ-услуги

### **Цели этапа «Планирование»**

Основная цель этапа «Планирование» — снабжение ИТ-подразделения инструкциями по непрерывному планированию и оптимизации стратегии предоставления ИТ-услуг, а также обеспечение следующих качеств услуг.

- Ценность и полезность.
- Прогнозируемость и надежность.
- Соответствие нормативным требованиям.
- Экономическая эффективность.
- Возможность адаптации к меняющимся потребностям компании.

## Рабочий процесс этапа «Планирование»

На рисунке показана взаимосвязь между SMF-функциями и управленческим анализом (MR) на этапе «Планирование».



Рис. 2. Рабочий процесс этапа «Планирование»

### Функции управления ИТ-услугами в составе этапа «Планирование»

Чтобы помочь ИТ-специалистам в планировании и оптимизации ИТ-стратегии, в модели MOF предусмотрены функции управления ИТ-услугами (SMF-функции), в которых определены процессы, функции и необходимые специалисты, позволяющие привести ИТ-услуги в соответствие с потребностями бизнеса. Эти функции описывают основные действия, выполняемые ИТ-специалистами на разных этапах жизненного цикла ИТ-услуги. Каждую SMF-функцию можно представить в виде автономного набора процессов, однако их взаимодействие обеспечивает наиболее эффективное и полное предоставление услуги с требуемым качеством и уровнем риска. SMF-функции систематизированы для достижения конкретной цели и результата.

В следующей таблице перечислены SMF-функции, поддерживающие цели на этапе «Планирование».

**Таблица 1. SMF-функции этапа «Планирование»**

SMF-функция	Конечный результат/цель	Следствие
Согласование бизнеса и ИТ	<p><b>Конечный результат:</b> стратегия предоставления ИТ-услуг</p> <p><b>Цель:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Предоставление необходимого бизнесу набора полезных услуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Портфель ИТ-услуг, составленный с учетом бизнес-процессов, функций и возможностей</li> <li>Полезные услуги, поддерживающие потребности бизнеса</li> <li>Информация о спросе на услуги и их использовании</li> <li>Удовлетворенность заказчика</li> </ul>
Надежность	<p><b>Конечный результат:</b> ИТ-стандарты</p> <p><b>Цель:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Запасы мощности, доступность и непрерывность ИТ-услуг, а также целостность данных экономически эффективно согласуются с бизнес-потребностями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Планы по надежности</li> <li>Отчеты о надежности</li> <li>Предсказуемые услуги</li> </ul>
Политика	<p><b>Конечный результат:</b> ИТ-политики</p> <p><b>Цель:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Эффективное определение ИТ-политик, которые необходимы для реализации бизнес-политик и обеспечения эффективности ИТ, и управление ими</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Документированные ИТ-политики, согласованные с бизнес-политиками</li> <li>ИТ-политики для эффективного управления ИТ</li> <li>Документированные политики для следующих областей: <ul style="list-style-type: none"> <li>Безопасность</li> <li>Конфиденциальность</li> <li>Надлежащее использование</li> <li>Управление отношениями с партнерами и сторонними компаниями</li> </ul> </li> <li>Защита активов</li> </ul>
Управление финансами	<p><b>Конечный результат:</b> планирование и оценка финансирования ИТ</p> <p><b>Цель:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Точное прогнозирование, учет и оптимизация затрат на ресурсы для предоставления комплексных ИТ-услуг и эффективного вложения средств</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Точный учет расходов на ИТ; затраты соотнесены с ИТ-услугами</li> <li>Бюджет, в котором предусмотрены расходы на ИТ</li> <li>Модель для определения возможностей инвестирования в ИТ и прогнозирования затрат на жизненный цикл</li> </ul>



SMF-функции этого этапа применяются не одна за другой, а в естественной последовательности.

- «Согласование бизнеса и ИТ» — координирующая SMF-функция, в которую поступают данные от других функций данного этапа; способствует определению стратегии предоставления ценных для бизнеса ИТ-услуг.
- «Надежность», «Управление финансами» и «Политика» — функции, обеспечивающие планирование и оптимизацию стратегии предоставления ИТ-услуг.

Для каждой SMF-функции разработано отдельное руководство.

- [SMF-функция «Согласование бизнеса и ИТ»](#) (на английском языке)
- [SMF-функция «Надежность»](#) (на английском языке)
- [SMF-функция «Политика»](#) (на английском языке)
- [SMF-функция «Управление финансами»](#) (на английском языке)

## **Виды управленческого анализа на этапе «Планирование»**

Виды управленческого анализа на этапе «Планирование» («Согласование услуги» и «Портфель») позволяют изучать и анализировать результаты, а также принимать меры для улучшения производительности.

### **Управленческий анализ «Согласование услуги»**

Управленческий анализ «Согласование услуги» предоставляет важные данные для этапа «Планирование» жизненного цикла ИТ-услуги. Его цель — понимание соотношения предложения и спроса на ИТ-услуги, а также определение направлений инвестирования с ориентацией на коммерческую ценность ИТ. Сравнение целей ИТ-услуги и практики ее использования заказчик проводит по таким критериям, как надежность, соответствие нормативным требованиям, экономическая эффективность и реализация ценности.

Для эффективного анализа «Согласование услуги» руководство ИТ-подразделения сначала должно принять ряд мер, а затем лично принять участие в анализе. Кроме того, для отдачи от инвестиций в ИТ в анализе должны участвовать специалисты по эксплуатации и обслуживанию, представители бизнес-подразделений, основные заинтересованные лица и сотрудники, ответственные за разработку экономического обоснования и реализации ценности инвестиций в ИТ. Анализ выполняет важную управленческую функцию: он способствует объединению усилий руководителей, принимающих решения, и специалистов, располагающих необходимыми для анализа сведениями. По результатам его проведения принимаются решения о конкретных инициативах и изменениях, отклонениях запросов или необходимости дополнительной информации для решений.

Эти виды анализа следует рассматривать как форму внутреннего контроля. По этой причине документы с описанием анализа должны содержать данные об участниках, целях анализа, принятых решениях, предложенных инициативах и связанных с ними изменениях, а также предполагаемых следствиях реализации этих инициатив и изменений (поддержка управленческих целей).

Кроме того, анализ позволяет определить факторы, которые мешают согласованию бизнеса и ИТ или препятствуют новаторству, оказывая, таким образом, отрицательное воздействие на коммерческие преимущества компании.

В следующей таблице вы найдете информацию для проведения анализа, а также некоторые его направления.

**Таблица 2. Компоненты управленческого анализа «Согласование услуги»**

Входящее	Анализируемое	Решения	Исходящее
Показатели, включенные в соглашение об уровне обслуживания (SLA) Новые бизнес-требования, предложения, прогнозы Новые нормативные требования Новые требования политик Результаты опроса заказчиков, отзывы пользователей Результаты анализа «Эксплуатационное состояние» на этапе «Эксплуатация» Отчет об управлении спросом Отчет о надежности Согласование финансирования и новые требования к бюджету Аудиторские отчеты, проблемы, рекомендации Директивы высшего руководства Предусмотренные бюджетом и фактические расходы Данные о реализации ценности для бизнеса	Инциденты, связанные с безопасностью и конфиденциальностью Инциденты, связанные с несоблюдением нормативных требований Удовлетворительная производительность, постоянная экономическая эффективность Удовлетворительная функциональность, соответствие бизнес-процессам Удовлетворительная поддержка Новые требования, функции, процессы, услуги Преимущества от инноваций, создание прототипов, нововведения, новые технологии Соответствие сотрудников и их возможностей назначенным сферам ответственности Реализация ценности для бизнеса и ее отслеживание Соответствие финансирования и расходов портфелю услуг	Идентифицированы цели улучшения и необходимые действия  Влияние на услуги: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание?</li> <li>• Изменение?</li> <li>• Вывод из эксплуатации?</li> </ul> Идентифицированы риски, приняты меры к их устранению, и выбран план действий Инициативы и предложения, требующие дальнейшего изучения Перераспределение ресурсов	Предложенные изменения портфеля ИТ-услуг: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Усовершенствованные услуги</li> <li>• Добавление новых услуг</li> <li>• Вывод услуг из эксплуатации</li> </ul> Обновление услуг Оценка «здоровья» услуг Предложенный бюджет и организация затрат по проекту Области дальнейшего исследования и назначение ответственности Сводный отчет об участниках, принятых решениях и ожидаемых результатах

По результатам управленческого анализа формируется понимание воздействия новых услуг на стратегию ИТ, а также официально предлагаются новые услуги, изменения существующих услуг (например, расширение функциональности), по масштабам превышающие стандартные изменения, и вывод функциональных возможностей и услуг из эксплуатации.

## Управленческий анализ «Портфель»

Управленческий анализ «Портфель» — это своего рода введение в этап «Планирование» жизненного цикла ИТ-услуги. Основное внимание уделяется пониманию концепций и требований для изменений ИТ-услуги, принятию решений о финансировании разработки этих концепций, а также утверждению предварительной концепции и области действия проекта для перехода проекта к SMF-функции «Предварительное планирование» на этапе «Внедрение». По результатам управленческого анализа «Портфель» компания и ИТ-подразделение должны прийти к согласию по поводу ожидаемой бизнес-ценности и влияния на бизнес предложенных услуг. Анализ формирует основу для измерения и оценки изменений портфеля и его бизнес-ценности.

Проведение управленческого анализа позволяет удостовериться, что ИТ-подразделение занимается задачами, положительно влияющими на бизнес, а также установить возможности для бизнеса, которые будут реализованы или усовершенствованы после выполнения проектов. Кроме того, чтобы подтвердить понимание и поддержку заинтересованных лиц, анализ определяет ожидаемую область действия, реализуемую ценность и значение инициатив с точки зрения их влияния на организацию, заказчиков и портфель ИТ-услуг.

Выравнивание бизнеса и ИТ улучшается за счет следующих факторов.

- Определение контекста проекта.
- Заблаговременная идентификация и прояснение неопределенностей.
- Оценка соответствия портфелю.
- Учет услуг и инициатив, которые будут формировать будущую ИТ-среду, на стадии подготовки.

Участниками управленческого анализа должны быть специалисты со знаниями и полномочиями для принятия решений об инвестициях. В состав комитета следует включить руководящего спонсора проекта, представителей заинтересованных сторон, участников проектной группы, а также сотрудников отделов корпоративной архитектуры, финансов и управления проектами.

**Таблица 3. Параметры управленческого анализа «Портфель»**

Входящее	Анализируемое	Решения	Исходящее
<p>Предлагаемая концепция проекта и другие запросы на изменение</p> <p>Основные улучшения возможностей для бизнеса</p> <p>Основные движущие факторы бизнес-процессов</p> <p>Предполагаемая реализация бизнес-ценности</p> <p>Высокоуровневая оценка финансирования</p> <p>Портфель ИТ-услуг</p> <p>Состояние проектов на стадии реализации</p> <p>Существующая и будущая ИТ-архитектура</p> <p>Законодательные требования, стандарты и отраслевые нормативы</p> <p>Руководства и политики по процессу</p> <p>Показатели и тенденции, которые следует учесть в управленческом анализе «Концепция проекта»</p>	<p>Дискреционная или не дискреционная инициатива</p> <p>Степень согласованности со следующими элементами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегия и общие цели</li> <li>• Другие инициативы</li> <li>• Бюджет</li> <li>• Архитектура</li> <li>• Стандарты и нормы</li> <li>• Возможности</li> <li>• Сроки</li> <li>• Допустимые риски для портфеля</li> </ul> <p>Поддержка руководящего заинтересованного лица</p> <p>Область действия и сложность инициативы</p> <p>Управление рисками</p> <p>Подход к инновациям</p> <p>Эффективность управленческого анализа «Портфель»</p>	<p>Проекты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Утвержденные</li> <li>• Отложенные или возвращенные для анализа</li> <li>• Отклоненные</li> </ul> <p>Показатели реализации ценности для утвержденных инициатив</p> <p>Адекватный подход к анализу и управлению рисками</p> <p>Усовершенствование процесса управленческого анализа «Портфель»</p>	<p>Устав проекта - утверждены предварительная концепция и область действия</p> <p>Определена исходная проектная группа</p> <p>Утверждены проекты, которые будут опубликованы в портфеле ИТ-услуг</p> <p>Общее ожидаемое улучшение бизнеса за счет этих добавлений в портфель ИТ-услуг</p> <p>Документированное принятие решений</p> <p>Перечень отклоненных проектов для дальнейшего изучения</p> <p>Утвержденный подход к управлению организационными изменениями и изменениями рабочего процесса в результате реализации решения</p> <p>Распространение результатов управленческого анализа «Портфель»</p>

Конечный результат управленческого анализа «Портфель» — исходный устав проекта. При наличии устава рабочая группа может приступать к составлению плана проекта, а затем — к созданию и предоставлению новых или обновленных услуг.

## Интеграция этапа «Планирование» с SMF-функциями уровня «Управление»

Уровень «Управление» — основа жизненного цикла ИТ-услуги. Это не отдельный сегмент: Действия, выполняемые на уровне «Управление», интегрированы со всеми этапами жизненного цикла ИТ-услуги согласно модели MOF. Следующие SMF-функции уровня «Управление» поддерживают основные действия на этапе «Планирование»:

- «Изменение и конфигурация»;
- «Управление, риск и соответствие нормативным требованиям»;
- «Рабочая группа».

Эти SMF-функции уровня «Управление» играют важную роль на всех этапах жизненного цикла ИТ-услуги. Большинство SMF-функций на других этапах описывают конкретные, принципиально различные процессы. В то же время SMF-функции «Изменение и конфигурация» и «Управление, риск и соответствие нормативным требованиям» призваны обеспечивать эффективность и целесообразность ИТ-услуг, а также их соответствие нормативным требованиям. По этой причине они содержат инструкции, учитывающие уникальные цели каждого этапа.

На этапе «Планирование» функция «Управление, риск и соответствие нормативным требованиям» фокусируется на понимании общей стратегии организации и связанной стратегии ИТ. Кроме того, данная функция позволяет выявить сотрудников, которые совместными усилиями определяют надлежащие инвестиции в портфель ИТ-услуг и меры по управлению рисками с учетом стратегии ИТ. В рамках SMF-функции «Управление, риск и соответствие нормативным требованиям» также выявляют проблемы с политиками, подлежащие устранению ИТ-подразделением (на этапе «Планирование» определяют влияние нормативных требований и проверяют, отражает ли политика управленческие цели).

Управление изменениями и конфигурациями на этапе «Планирование» гарантирует анализ, утверждение и отслеживание изменений.

**Таблица 4. SMF-функции уровня «Управление»**

Цель	Объект внимания функции «Управление, риск и соответствие нормативным требованиям»	Объект внимания функции «Изменение и конфигурация»	Объект внимания функции «Рабочая группа»
Обеспечить, чтобы ИТ-услуги, предлагаемые компании, были полезными, прогнозируемыми, надежными, экономически эффективными и отвечали непрерывно меняющимся потребностям бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Воплощение корпоративной стратегии в стратегию ИТ</li> <li>• Структура управления, право принятия решений</li> <li>• Высокоуровневые риски</li> <li>• Общая нормативно-правовая среда</li> <li>• Заданная политика</li> <li>• Определенные инвестиции</li> <li>• Установленные управленческие цели</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Участие выбранных руководителей в оценке изменений</li> <li>• Изменение бизнес-процессов</li> <li>• Изменение архитектуры</li> <li>• Разносторонняя оценка изменения (с точки зрения финансирования, портфеля приложений, безопасности и пр.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Принципы эффективного стратегического мышления</li> <li>• Принципы руководства и управления рисками</li> <li>• Принципы эффективного управления изменениями</li> </ul>

### **Цели SMF-функции «Рабочая группа»**

Ссылка на SMF-функцию «Рабочая группа» есть в каждой SMF-функции этапа «Планирование», она показывает основную ответственность, роли и обязанности, используемые в этой функции. Более подробную информацию об ответственности и типах ролей, а также их определении в пределах жизненного цикла ИТ-услуги см. в описании SMF-функции «Рабочая группа».

На этапе «Планирование» выделяют три ответственности: «Услуга» (для SMF-функции «Выравнивание бизнеса и ИТ»), «Архитектура» (для SMF-функции «Надежность») и «Управление» (для нескольких SMF-функций этапа «Планирование»).

Эти ответственности описаны ниже.

## Ответственность «Услуга»

Эта ответственность включает роли, необходимые для SMF-функции «Выравнивание бизнеса и ИТ», которая согласовывает деятельность ИТ-подразделения и основной компании.

В таблице 5 перечислены роли, соотнесенные ответственности «Услуга», общие обязанности по каждой роли, а также обязанности для SMF-функции «Выравнивание бизнеса и ИТ».

**Таблица 5. Ответственность «Услуга» и соотнесенные ей типы ролей**

Тип роли	Обязанности	Роль в данной SMF-функции
Менеджер по закупкам	<ul style="list-style-type: none"> <li>Отслеживает работу с внешними поставщиками, предоставляющими вспомогательные услуги и продукты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обеспечение эффективных отношений с поставщиками</li> </ul>
Менеджер портфеля ИТ-услуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обеспечивает актуальность набора предлагаемых услуг и его соответствие потребностям бизнеса</li> <li>Ведет общий каталог ИТ-услуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Точное отражение доступных услуг в каталоге ИТ-услуг</li> </ul>
Менеджер по работе с клиентами	<ul style="list-style-type: none"> <li>Связующее звено между клиентами (заказчиками) и ИТ-подразделением</li> <li>Проводит встречи с клиентами, обсуждает текущие вопросы и формирует адекватные ожидания</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обеспечение эффективных взаимоотношений с клиентами (заказчиками и пользователями)</li> </ul>
Менеджер уровней обслуживания	<ul style="list-style-type: none"> <li>Отвечает за согласование бизнеса и ИТ</li> <li>Основная точка взаимодействия между бизнесом и организацией, предоставляющей ИТ-услуги</li> <li>Отвечает за вопросы управления уровнями обслуживания, включая разработку и согласование соглашений об уровне обслуживания (SLA), соглашений об уровне операционного обслуживания (OLA) и договоров с внешним поставщиком услуг (UC)</li> <li>Представляет бизнес, но работает с ИТ-подразделением (внутри него)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обеспечение эффективного предоставления ИТ-услуг в соответствии с соглашениями об уровне обслуживания (SLA)</li> </ul>

### **Ответственность «Архитектура»**

Ответственность «Архитектура» включает типы ролей, необходимые для SMF-функции «Надежность», которая обеспечивает надежность и корректность ИТ-услуги или системы.

В таблице 6 перечислены роли, соотнесенные ответственности «Архитектура», общие обязанности по каждой роли, а также обязанности для SMF-функции «Надежность».

**Таблица 6. Ответственность «Архитектура» и соотнесенные ей типы ролей**

Тип роли	Обязанности	Роль в данной SMF-функции
Менеджер по архитектуре	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обеспечивает создание и ведение плана архитектуры</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Предоставляет план для будущего использования, поддерживающий процесс проектирования и обеспечивающий работоспособность</li> </ul>
Менеджер по надежности	<ul style="list-style-type: none"> <li>Используя данные, полученные с помощью средства наблюдения за службами и управления ими, находит узкие места и предлагает решения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обеспечивает надежность текущего состояния</li> </ul>
Архитектор	<ul style="list-style-type: none"> <li>Предлагает будущие решения и направления для всей инфраструктуры</li> <li>Проектирует будущее состояние</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Способствует выравниванию бизнеса и ИТ</li> <li>Разрабатывает варианты долгосрочных решений</li> <li>Описывает последствия и возможности</li> </ul>

### **Ответственность «Управление»**

Ответственность «Управление» содержит типы ролей трех SMF-функций этапа «Планирование».

Эти SMF-функции называются «Выравнивание бизнеса и ИТ», «Управление финансами» и «Политика». SMF-функция «Выравнивание бизнеса и ИТ» акцентирует внимание на согласовании (выравнивании) деятельности ИТ-подразделения и основной компании. Основная цель SMF-функции «Управление финансами» — обеспечение связанных с ИТ действий и рекомендаций, которые улучшают процедуры управления финансами. Задача SMF-функции «Политика» — предоставление документированных, актуальных инструкций, регулирующих деятельность и порядок работы организации.



В таблице 7 перечислены типы ролей, соотнесенные ответственности «Управление», общие обязанности по каждой роли, а также цели для отдельных SMF-функций.

**Таблица 7. Ответственность «Управление» и соотнесенные ей типы ролей**

Тип роли	Обязанности	Цели
Исполнительный директор по ИТ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Спонсор инициатив в области ИТ</li> <li>• Утверждает структуры и общие ИТ-процессы</li> <li>• Владеет показателями и определяет контрольные точки</li> <li>• Отвечает за отношения с комитетом по изменениям и руководством</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бизнес в состоянии реагировать на изменения и внедрять их согласно пожеланиям комитета по изменениям и заинтересованных сторон</li> <li>• ИТ-портфель и услуги обладают высокой коммерческой ценностью и стратегическим значением</li> <li>• Непрерывное повышение производительности ИТ с помощью плана усовершенствования</li> </ul>
Менеджер по ИТ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управляет процессами</li> <li>• Находит и привлекает участников к принятию решений</li> <li>• Управляет зависимостями для рисков и реализации коммерческой ценности ИТ</li> <li>• Отвечает за отношения между бизнесом и ИТ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Эффективные управленческие решения, учитывающие потребности бизнеса и ИТ</li> <li>• Портфель ИТ-услуг, в котором отражены стратегические цели, а также сбалансированы риски и ожидаемые преимущества</li> <li>• Ценность ИТ, измеренная в понятных бизнесу терминах, которые могут быть соотнесены с конкретными инициативами и услугами</li> </ul>
Менеджер по рискам и нормативным требованиям в области ИТ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Общее управление рисками и программами соблюдения нормативных требований</li> <li>• Информирование организацию о процессах и требованиях SMF-функции «Управление, риск и соответствие нормативным требованиям»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Качественное информирование о процессах и ожиданиях, связанных с SMF-функцией «Управление, риск и соответствие нормативным требованиям», которые используются при составлении планов и инициатив</li> </ul>

Тип роли	Обязанности	Цели
Специалист по обеспечению эффективности и ведению отчетности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проверяет структуру и операционную эффективность ИТ-подразделения, процессов и контрольной среды</li> <li>• Рекомендует изменения с целью улучшения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Комитет по изменениям и заинтересованные стороны проинформированы; решения руководства и результирующие процессы отражают намерения комитета по изменениям</li> </ul>
Менеджер по изменениям	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Руководит управлением изменениями в ИТ-организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создает среду для изменений с минимальным риском и влиянием на организацию</li> </ul>
Администратор конфигураций	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отслеживает изменения и их влияние</li> <li>• Отслеживает конфигурационные элементы</li> <li>• Обновляет систему управления конфигурациями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Исчерпывающие сведения о состоянии в любой момент времени</li> </ul>

## Цели, риски и меры контроля

В следующей таблице представлены примеры соотнесения управленческих целей для данного этапа с рисками и мерами контроля, помогающими управлять этими рисками. Четкая связь между целями, рисками и мерами контроля позволяет ИТ-подразделению эффективнее работать и соблюдать нормативные требования. Кроме того, при этом повышается эффективность сбора и ведения документированных данных для контрольной среды и управления рисками. Управленческий анализ обеспечивает надлежащий уровень контроля действий на этапе «Планирование». Каждая компания должна анализировать законы и нормы для определения собственных политик и мер контроля для соответствия нормативным требованиям. С другой стороны, управленческий анализ также включает меры контроля, позволяющие оценить соответствие нормативным требованиям в этих точках жизненного цикла.

**Таблица 8. Цели, риски и меры контроля для этапа «Планирование»**

Цель	Риск	Мера контроля
Требуемые услуги предоставляются с нужным уровнем качества и стоимости	<ul style="list-style-type: none"> <li>Услуги не соответствуют потребностям бизнеса</li> <li>Стоимость услуг не поддается прогнозированию</li> </ul>	Управленческий анализ «Согласование услуги» Управленческий анализ «Портфель»
ИТ-услуги надежны и заслуживают доверия	<ul style="list-style-type: none"> <li>ИТ-услуги впустую расходуют ресурсы и обходятся дороже, чем нужно</li> <li>ИТ-услуги плохо спроектированы, их сложно поддерживать</li> <li>Неэффективное усовершенствование процесса предоставления услуг</li> <li>В процессе предоставления ИТ-услуг происходят сбои, которые приносят компании убытки</li> </ul>	Управленческий анализ «Согласование услуги» Управленческий анализ «Портфель» Важные замечания о применении мер контроля в управленческом анализе: <ul style="list-style-type: none"> <li>Требуется сверка плановых и фактических затрат</li> <li>Услуги анализируются не реже одного раза в год или каждые полгода, а также при серьезных перебоях в предоставлении услуг</li> </ul>

Цель	Риск	Мера контроля
Все ИТ-услуги полезны для бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ИТ-услуги не имеют существенной ценности для бизнеса</li> <li>• ИТ-услуги используются недостаточно или чрезмерно, что приводит к нерациональному использованию ресурсов</li> </ul>	<p>Управленческий анализ «Согласование услуги»</p> <p>Управленческий анализ «Портфель»</p> <p>Важные замечания о применении мер контроля в управленческом анализе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ИТ-услуги планируются на основе бизнес-стратегии с документированием взаимосвязи между стратегией и услугой</li> <li>• Периодический анализ услуг с участием заинтересованных сторон</li> <li>• Интенсивность использования услуг отслеживается и учитывается при планировании услуг</li> </ul>
ИТ-услуги можно прогнозировать и адаптировать к бизнес-требованиям	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Непредсказуемая производительность услуг</li> <li>• Незапланированные изменения ИТ-среды</li> <li>• Громоздкий процесс изменения ИТ-услуг, перегруженный бюрократическими процедурами</li> <li>• ИТ-подразделение использует конфликтующий или неадекватный рабочий процесс</li> </ul>	<p>Управленческий анализ «Согласование услуги»</p> <p>Управленческий анализ «Портфель»</p> <p>Важные замечания о применении мер контроля в управленческом анализе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• При проектировании услуг следует учитывать данные мониторинга производительности услуг</li> <li>• Следует использовать процедуры управления изменениями и документировать операции контроля</li> <li>• При необходимости к анализу изменений нужно привлекать заинтересованные стороны</li> <li>• Методика изменения должна поддерживать разные уровни анализа и утверждения, а также единообразное документирование результатов</li> </ul>

Цель	Риск	Мера контроля
ИТ-подразделение сотрудничает с компанией на этапах планирования и предоставления услуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бизнес не в состоянии эффективно воспринять доступные ИТ-услуги</li> <li>• Уровни обслуживания не отвечают потребностям бизнеса</li> <li>• Бизнес-требования неправильно поняты или воплощены при разработке ИТ-услуг</li> </ul>	<p>Управленческий анализ «Согласование услуги»</p> <p>Управленческий анализ «Портфель»</p> <p>Важные замечания о применении мер контроля в управленческом анализе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• В ИТ-подразделении и компании следует определить роли, отвечающие за сотрудничество, и четко описать их ответственности</li> <li>• ИТ-подразделение должно понимать, как уровни обслуживания связаны с разными бизнес-функциями</li> <li>• Необходимо вместе с компанией проверять требования к услугам и анализировать функциональность</li> </ul>
ИТ-подразделение проводит превентивное управление рисками	Незапланированные события часто оказывают отрицательное влияние на предоставление ИТ-услуг	<p>Управленческий анализ «Согласование услуги»</p> <p>Управленческий анализ «Портфель»</p> <p>Важные замечания о применении мер контроля в управленческом анализе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Выявление рисков следует начинать на исходных этапах планирования</li> <li>• Управление рисками должно продолжаться на протяжении всего жизненного цикла ИТ-услуги</li> </ul>

## Заключение

В данном документе содержатся общие сведения об этапе «Планирование» модели MOF и связанных с ним SMF-функциях, видах управленческого анализа и мерах контроля. Далее при внедрении модели MOF 4.0 нужно определить потребности организации, а затем изучить и использовать SMF-функции. Подробные руководства для SMF-функций будут полезны ИТ-подразделениям, которые стремятся предоставлять надежные, эффективные и полезные ИТ-услуги.

Этап «Планирование» включает следующие SMF-функции.

- «Выравнивание бизнеса и ИТ»
- «Надежность»
- «Политика»
- «Управление финансами»

## Обратная связь

Вопросы и комментарии к данному руководству присылайте по адресу [mof@microsoft.com](mailto:mof@microsoft.com).

## Участники перевода

Отдельное спасибо всем тем, кто принимал участие в переводе MOV v4 на русский язык:

Руслан Акмеев, консультант по построению ИТ-процессов, Microsoft Russia;

Дмитрий Раудин, Microsoft Ukraine;

Николай Воробьев, менеджер технической поддержки, Microsoft Ukraine;

Сергей Галаган, директор по ИТ, ОАО «Енакиевский металлургический завод»;

Сергей Кабанец, Начальник отдела ИТ, ООО «Торговый Дом «Коломна».

Сергей Ефимов, администратор центра обработки данных, ООО «HSBC Bank (RR)»;

Павел Леханов, начальник отдела ИТ, ЗАО «Стартелеком»;

Игорь Бородянский, системный архитектор, компания «Техносерв»;

Никита Кузьмин, управляющий партнер, компания «Альт-Лан»;

Марат Кошевой, консультант, компания «Альт-Лан».