

# SOLUTION **ACCELERATORS**

---

Действуй быстрее. Достигни большего.

## **Microsoft® Operations Framework**

Версия 4.0

SMF-функция «Выравнивание (соответствие)  
бизнеса и ИТ»

Дата публикации: апрель 2008 г.

Последние сведения см. на веб-странице  
[microsoft.com/technet/solutionaccelerators](http://microsoft.com/technet/solutionaccelerators)

**Microsoft**

© Корпорация Майкрософт, 2008. Все права защищены. Ответственность за соблюдение всех законов об авторском праве возлагается на пользователя. Использование или комментирование документации означает, что вы принимаете изложенные ниже условия лицензионного соглашения.

Использование данной документации исключительно в некоммерческих целях внутри СВОЕЙ компании или организации регулируется лицензией Creative Commons на некоммерческое использование с указанием авторства. Чтобы ознакомиться с текстом этой лицензии, обращайтесь на веб-узел <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/> (на английском языке), либо пишите по адресу: Creative Commons, 543 Howard Street, 5th Floor, San Francisco, California, 94105, USA.

Данная документация носит исключительно информативный характер и предоставляется «как она есть». Использование документации не может расцениваться как замена специальной услуги или информации корпорации Майкрософт, созданной для определенного пользователя с учетом особенностей его среды. В пределах, установленных законодательством, 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 ДАННЫХ МАТЕРИАЛОВ ИЛИ ИНОЙ СОДЕРЖАЩЕЙСЯ В НИХ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ.

Корпорация Майкрософт может быть правообладателем патентов, заявок на получение патента, товарных знаков и других объектов авторского права, которые имеют отношение к содержанию данной документации. Использование документа не означает получения какой-либо лицензии на такие патенты, товарные знаки и прочие объекты авторского права, за исключением случаев, оговоренных в отдельном соглашении корпорации Майкрософт.

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

Microsoft, Active Directory, BitLocker, Excel, Visio и Windows Vista — охраняемые товарные знаки корпорации Майкрософт в США и других странах.

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

Вы не обязаны предоставлять корпорации Майкрософт какие-либо предложения, комментарии или иные отзывы («Отзывы») относительно документации. Отправляя свой отзыв, вы позволяете корпорации Майкрософт бесплатно использовать его с любой целью, предоставлять 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, технологий и служб с теми компонентами программного обеспечения или 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

Место SMF-функции «Выравнивание бизнеса и ИТ» в жизненном цикле ИТ-услуги MOF .....	1
Предназначение SMF-функции «Выравнивание бизнеса и ИТ» .....	2
Обзор SMF-функции «Выравнивание бизнеса и ИТ» .....	2
Роли .....	3
Ответственность «Услуга» .....	3
Ответственность «Управление» .....	4
Цели SMF-функции «Выравнивание бизнеса и ИТ» .....	4
Основные термины .....	5
Процессы и действия по выравниванию бизнеса и ИТ .....	6
Процесс 1. Определение стратегии предоставления ИТ-услуг .....	7
Действия по разработке стратегии предоставления ИТ-услуг .....	7
Процесс 2. Идентификация услуг и создание карты обслуживания .....	14
Действия по идентификации услуг и созданию карт обслуживания .....	14
Процесс 3. Идентификация спроса и управление бизнес-запросами .....	18
Действия по управлению спросом и запросами .....	18
Процесс 4. Формирование и оценка портфеля ИТ-услуг .....	22
Действия по разработке портфеля ИТ-услуг .....	22
Процесс 5. Управление уровнями ИТ-услуг .....	26
Действия по управлению уровнями ИТ-услуг .....	29
Заключение .....	36
Обратная связь .....	36
Приложение А. Пример записи в каталоге услуг для настольных систем банка Woodgrove .....	37
Приложение Б. Пример соглашения об уровне обслуживания .....	39



# Место SMF-функции «Согласование бизнеса и ИТ» в жизненном цикле ИТ-услуги MOF

Жизненный цикл ИТ-услуги в модели процессов Microsoft® Operations Framework (MOF) охватывает все действия и процессы управления ИТ-услугой: планирование, разработку, эксплуатацию, обслуживание и, в конечном счете, вывод из эксплуатации. В модели MOF эти действия и процессы упорядочены в виде функций управления ИТ-услугами (SMF-функций), которые группируются по этапам жизненного цикла. Каждая SMF-функция относится к определенному этапу жизненного цикла и содержит уникальный набор целей и результатов, отвечающих предназначению этого этапа.

Хотя SMF-функции можно использовать как автономный набор процессов, их взаимодействие повышает качество и эффективность услуги, одновременно SMF-функция «Выравнивание бизнеса и ИТ» относится к этапу «Планирование» жизненного цикла ИТ-услуги в модели MOF. Следующий рисунок иллюстрирует место SMF-функции «Выравнивание бизнеса и ИТ» в составе этапа «Планирование», а также положение этого этапа в жизненном цикле ИТ-услуги.



**Рис. 1. Место SMF-функции «Выравнивание бизнеса и ИТ» в жизненном цикле ИТ-услуги**

Прежде чем использовать эту SMF-функцию, стоит ближе познакомиться с жизненным циклом ИТ-услуги в модели MOF и этапом «Планирование», прочитав следующие руководства по MOF 4.0.

- [Обзор MOF](#)
- [Обзор этапа «Планирование»](#)

## Предназначение SMF-функции «Согласование бизнеса и ИТ»

Эта SMF-функция помогает лучше согласовать бизнес-стратегию со ИТ- стратегией, чтобы ИТ-услуги приносили пользу компании. Функция помогает понять основные этапы согласования и описывает контекст согласования целей бизнес-подразделений и ИТ, разработки стратегии предоставления ИТ-услуг, идентификации портфеля ИТ-услуг и определения методов выравнивания бизнеса и ИТ.

Она охватывает следующие задачи.

- Разработка стратегии предоставления ИТ-услуг.
- Идентификация и создание карты ИТ-услуг.
- Оценка спроса и управление бизнес-запросами.
- Формирование портфеля ИТ-услуг.
- Управление уровнями обслуживания.

## Обзор SMF-функции «Согласование бизнеса и ИТ»

Вопрос. Что нужно компании от ИТ-подразделения?

Ответ. Надежные и экономически эффективные ИТ-услуги, которые соответствуют нормативным требованиям и адаптируются к непрерывно меняющимся потребностям компании.

Занявшись улучшением выравнивания между ИТ-подразделением и основной компанией, начните с представленного ниже перечня вопросов. Ответы на эти вопросы помогут определить ту часть документа, которая будет наиболее полезна в каждом конкретном случае.

- Есть ли у компании стратегия предоставления ИТ-услуг? Согласована ли она с целями компании?
- Все ли сотрудники знают об этой стратегии? Есть ли у каждого сотрудника четкое понимание ее положений?
- Производится ли оценка стратегии и поиск возможностей для ее улучшения?
- Определены ли соглашения об уровне обслуживания (SLA) наиболее значимых для бизнеса услуг?
- Налажена ли в компании идентификация и утверждение концепций новых проектов?
- Есть ли опубликованный портфель проектов? Насколько о нем осведомлены сотрудники ИТ-подразделения и других отделов компании?
- Есть ли четкая связь между стратегией и портфелем проектов и услуг?
- Производится ли оценка и анализ спроса на ИТ-услуги?
- Организована ли работа с новыми бизнес-запросами: их прием, упорядочение, управление и обработка?

## Роли

Основная ответственность SMF-функции «Рабочая группа» в отношении SMF-функции «Выравнивание бизнеса и ИТ» — ответственность «Услуга». Кроме того, используются роли ответственности «Управление». В следующих таблицах описаны роли внутри каждой ответственности, их основные обязанности, а также роли для данной SMF-функции.

### Ответственность «Услуга»

В таблице 1 перечислены типы ролей ответственности «Услуга», а также обязанности и функции остальных типов.

**Таблица 1. Ответственность «Услуга» и ее роли**

Тип роли	Обязанности	Роль в данной SMF-функции
Менеджер по закупке	<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>Эффективные отношения с поставщиками</li> </ul>
Менеджер портфеля проектов	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обеспечивает актуальность набора 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>Встречается с заказчиками, обсуждает текущие вопросы и формирует адекватные ожидания</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Эффективные взаимоотношения с клиентами (заказчиками и пользователями)</li> <li>Поддерживает отношения с бизнесом</li> </ul>
Менеджер уровней обслуживания	<ul style="list-style-type: none"> <li>Отвечает за выравнивание бизнеса и ИТ</li> <li>Основная точка взаимодействия между бизнесом и организацией, предоставляющей ИТ-услуги</li> <li>Отвечает за вопросы, связанные с управлением уровнями обслуживания, включая разработку и курирование 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>Эффективное предоставление ИТ-услуг в соответствии с соглашениями об уровне обслуживания (SLA)</li> </ul>

## Ответственность «Управление»

В таблице 2 перечислены типы ролей ответственности «Управление», а также обязанности и функции остальных типов.

**Таблица 2. Ответственность «Управление» и ее роли**

Тип роли	Обязанности	Роль в данной SMF-функции
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; отвечает за отношения с Комитетом по изменениям и руководством</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Спонсорство</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>• Контроль выравнивания бизнеса и ИТ</li> </ul>
Менеджер ИТ-политик	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Следит, чтобы управленческие решения принимались с учетом политик, а политики эффективно использовались ИТ-подразделением</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Включение в принятие решений сведений о политиках</li> </ul>
Менеджер по изменениям	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Руководит управлением изменениями в ИТ-подразделении</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Соответствие составления портфеля ИТ-услуг уровню управления изменениями</li> </ul>

## Цели SMF-функции «Выравнивание бизнеса и ИТ»

SMF-функция «Выравнивание бизнеса и ИТ» преследует следующие цели.

- Соответствие стратегии предоставления ИТ-услуг более общим целям и задачам компании.
- Эффективность и целесообразность ИТ-услуг с точки зрения удовлетворения потребностей компании.
- Соответствие ИТ-услуг бизнес-целям компании.

Достижение этих целей должно дать несколько конкретных, измеримых результатов (см. таблицу ниже).



**Таблица 3. Результаты и критерии оценки достижения целей SMF-функции «Выравнивание бизнеса и ИТ»**

Результат	Критерии оценки
Компания рассматривает ИТ как стратегический актив.	Компания продолжает вкладывать средства в новые услуги и усовершенствование уже существующих. Компания консультируется с ИТ-подразделением при принятии стратегических решений, покупке других компаний и выборе новых направлений.
ИТ-подразделение имеет стратегический план.	Бизнес-подразделения и ИТ ежегодно публикуют стратегию предоставления ИТ-услуг и оценивают ее реализацию. В стратегии описываются связи между целями ИТ-подразделения и бизнес-целями, а также определяются критерии оценки, бюджет, риски и план.
ИТ-подразделение адекватно оценивает свои возможности и ресурсы.	ИТ-подразделение располагает моделью прогнозирования для оценки потребления ресурсов и внедрения новых технологий. ИТ-подразделение оценивает спрос компании на услуги и использует эти данные при планировании.
В ИТ-подразделении есть комплекс услуг и проектов, поддерживающий стратегический план.	В ИТ-подразделении есть опубликованный портфель ИТ-услуг с перечнем всех проектов. В ИТ-подразделении есть опубликованный каталог ИТ-услуг с перечнем и описанием всех услуг, предлагаемых организации.

## Основные термины

В следующей таблице приведены определения основных терминов, которые встречаются в данном руководстве.

**Таблица 4. Основные термины**

Управление отношениями с бизнесом	Непрерывный процесс, гарантирующий, что организация и ИТ-подразделение руководствуются общими целями и стратегиями.
Управление спросом	Согласование («выравнивание») ИТ-ресурсов для удовлетворения прогнозируемой потребности организации в ИТ-услугах.
Стратегия предоставления ИТ-услуг	План, в котором выравниваются цели, политики и процедуры организации для формирования единого подхода к предоставлению услуг, поддерживающих бизнес-стратегию.
Соглашение об уровне операционного обслуживания (OLA)	Внутреннее соглашение между одной или несколькими группами ИТ-специалистов, которые контролируют выполнение требований, изложенных в соглашениях об уровне обслуживания (SLA).
Каталог ИТ-услуг	Полный список ИТ-услуг, включая бизнес-приоритеты и соответствующие соглашения об уровне обслуживания

Соглашение об уровне обслуживания (SLA)	Письменное соглашение, описывающее необходимый уровень обслуживания. Соглашение об уровне обслуживания заключается между поставщиком ИТ-услуг и компанией или между поставщиком ИТ-услуг и сторонним поставщиком. В соглашение должен быть включен список показателей, которые ИТ-подразделение и компания будут использовать для оценки уровня обслуживания.
Управление уровнями ИТ-услуг	Определение и контроль производительности с помощью мониторинга, отчетности и проверки соблюдения согласованного уровня обслуживания.
Портфель ИТ-услуг	Внутреннее хранилище, в котором определяются и разбиваются по категориям (текущие, в очереди на разработку, в очереди на списание) ИТ-услуги. Все услуги поддерживают определенный бизнес-процесс или функцию.
Договор с внешним поставщиком услуг (УС)	Имеющий юридическую силу договор, используемый вместо соглашения об уровне обслуживания или в дополнение к нему. Это договор со сторонним поставщиком услуг, на основе которого предоставляются услуги в рамках соглашения об уровне обслуживания.

## Процессы и действия по выравниванию бизнеса и ИТ

Одно из самых важных преимуществ ИТ-подразделения — положительное влияние на результаты деятельности, цели и финансовое состояние любой организации. Однако получить эти выгоды вы сможете только при условии, что стратегия предоставления ИТ-услуг согласована с целями и задачами организации. Для этого SMF-функция «Выравнивание бизнеса и ИТ» акцентирует внимание на следующих процессах.

- Определение стратегии предоставления ИТ-услуг.
- Идентификация услуг и создание карты обслуживания.
- Выявление потребностей на ИТ-услуги и управление бизнес-запросами.
- Формирование и оценка портфеля ИТ-услуг.
- Управление уровнями обслуживания.

«Выравнивание бизнеса и ИТ» — это координирующая SMF-функция на этапе «Планирование», в которую поступают данные от других функций этого этапа («Надежность», «Управление финансами» и «Политика»), что дает преимущества для бизнеса и стратегии предоставления ИТ-услуг. «Надежность», «Управление финансами» и «Политика» — функции, помогающие планированию и оптимизации стратегии предоставления ИТ-услуг.

## Процесс 1. Определение стратегии предоставления ИТ-услуг

Стратегия предоставления ИТ-услуг определяет услуги, соответствующие бизнес-целям и задачам компании. Руководство компании совместно с ИТ-подразделением должно тщательно отбирать наиболее ценные для бизнеса инициативы, обеспечивать компанию ресурсами и поддерживать эффективность инвестиций.

В успешной стратегии предоставления ИТ-услуг должны учитываться следующие факторы.

- Соответствие целей ИТ-подразделения бизнес-целям.
- Ежегодное определение ИТ-инициатив для достижения бизнес-целей.
- Согласованная стратегия и план для реализации целей и инициатив.
- Оценка стратегии с точки зрения коммерческих результатов.
- Поиск возможностей для улучшения.

### ***Действия по разработке стратегии предоставления ИТ-услуг***

В следующей таблице перечислены действия, которые входят в этот процесс. Среди них:

- Согласование целей ИТ с бизнес-целями.
- Классификация бизнес-функций и их соотнесение с портфелем ИТ-услуг.
- Определение инициатив.
- Окончательное формирование и согласование годовой стратегии.
- Управление производительностью.

**Таблица 5. Действия и основные аспекты разработки стратегии предоставления ИТ-услуг**

Действия	Аспекты
Согласование целей ИТ с бизнес-целями	<p><b>Основные вопросы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• В чем заключается миссия организации? Отличается ли организация инновационными продуктами, повышенным вниманием к заказчикам или оптимизированной структурой затрат?</li> <li>• Каковы цели организации? Как сформулировать цели ИТ-подразделения, чтобы они напрямую поддерживали бизнес-задачи?</li> <li>• Это некоммерческая или государственная организация? Продиктована ли ее миссия требованиями законодательства или государственной политики?</li> </ul>

Действия	Аспекты
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Как оценивается стратегия организации? Придает ли организация значение удовлетворенности заказчиков, прибыли, новым продуктам или времени вывода их на рынок? Какие показатели должно использовать ИТ-подразделение, чтобы соответствовать этим целям? (Например, соглашения об уровне обслуживания, оптимизация затрат или поддержка бизнес-функций.)</li> <li>• Кто из сотрудников ИТ-подразделения и других отделов компании отвечает за согласование целей?</li> </ul> <p><b>Входные данные:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Готовность высшего руководства компании и руководителей ИТ-подразделения заниматься определением стратегических направлений деятельности и фактическое участие в этом процессе.</li> <li>• Сбалансированная система показателей, бизнес-планы, отчеты для заинтересованных сторон и стратегические планы действий.</li> <li>• Понимание, какие бизнес-процессы могут быть общими для сходных сфер деятельности (например, в розничной торговле, производстве или государственном секторе).</li> <li>• Понимание, какие процессы и функции предоставляют принципиально различные возможности или обеспечивают уникальную добавочную стоимость.</li> </ul> <p><b>Конечный результат:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Концепция с указанием миссии, роли и целей ИТ-подразделения.</li> <li>• Набор целей и задач ИТ-подразделения, подтверждающий согласованность с целями и задачами организации.</li> </ul> <p><b>Рекомендации:</b></p> <p>Следует создать группу для разработки стратегии, в которую войдут представители высшего руководства ИТ-подразделения и компании. Для участия в работе группы следует привлечь дальновидных, авторитетных и опытных специалистов ИТ-подразделения.</p>

Действия	Аспекты
<p>Классификация бизнес-функций и их соотнесение с портфелем ИТ-услуг</p>	<p><b>Основные вопросы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Какие бизнес-процессы или функции делают компанию уникальной по сравнению с конкурентами? Достигла ли компания значительных успехов в таких областях, как эффективность производства, оперативный учет запасов, исследования и разработки (НИОКР), автоматизация продаж или доля на рынке?</li> <li>• Применимы ли к бизнес-функции или процессу конкретные нормативные требования?</li> <li>• Какие бизнес-процессы и функции необходимы для эффективной и продуктивной деятельности организации? Участвует ли финансовый отдел в валютных операциях и инвестициях? Пополняет ли производственный отдел свои запасы в срок? Используют ли заказчики и партнеры специальные системы для работы с заказами?</li> <li>• Какие факторы риска необходимо учитывать? Как дорого обходится компании недоступность бизнес-функции? Может ли ненадежность услуги ухудшить имидж компании или нарушить ее политики?</li> <li>• Каких основных ИТ-услуг сегодня недостает? Какие услуги в недостаточной степени поддерживают работу организации?</li> </ul> <p><b>Входные данные:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Бизнес-функции</li> <li>• Портфель ИТ-услуг</li> <li>• Цели и задачи бизнес-подразделений и ИТ</li> </ul> <p><b>Конечный результат:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Список бизнес-процессов и функций с указанием их приоритета</li> <li>• Карта ИТ-услуг с приоритетом бизнес-функций</li> </ul>

Действия	Аспекты
	<p><b>Рекомендации:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Бизнес-функции рекомендуется разделить на две категории. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Функции обеспечения.</b> Эти функции поддерживают повседневную деятельность компании, не будучи уникальными и не давая конкурентных преимуществ (подготовка платежных ведомостей, выставление счетов, расчет налогов и т. п.). ИТ-услуги, поддерживающие такие функции, должны быть оптимизированы с точки зрения эффективности и экономии затрат.</li> <li>• <b>Стратегические функции.</b> Эти функции обеспечивают уникальность компании в рамках отрасли. Это может быть оперативный учет запасов между компанией и поставщиками, исследования и разработки (НИОКР), а также системы для производства, проектирования или исследования рынка. Такие услуги должны быть оптимизированы с точки зрения ценности и конкурентных преимуществ.</li> </ul> </li> </ul>

Действия	Аспекты
Определение инициатив	<p><b>Основные вопросы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Какие основные инициативы нужны для достижения бизнес-целей? Если компания расширяет свою деятельность или приобретает новые активы, то в состоянии ли ИТ-инфраструктура поддерживать этот рост? Приводит ли расширение деятельности к появлению новых требований к внутренним системам (например, законы штата)?</li> <li>• Помогут ли инновации в ИТ достичь бизнес-целей? Как прогрессивные тенденции в области организации центров обработки данных (уменьшенное потребление электроэнергии, виртуальная среда и пр.) помогают реализовать ключевые бизнес-инициативы (непрерывный рост, сезонный спрос, снижение затрат и т. п.)?</li> <li>• Как будет определяться приоритет инициатив? Каковы критерии для установки приоритетов? Какие руководящие инструкции должны учитываться в этих критериях? На какие факторы риска следует обратить внимание?</li> <li>• Каковы возможности ИТ-подразделения? Способно ли оно браться за стратегические инициативы? Располагает ли ИТ-подразделение необходимым персоналом с соответствующими навыками? Каковы финансовые ограничения? Чем могут помочь партнеры? Есть ли возможность покупать ИТ-услуги?</li> </ul> <p><b>Входные данные:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Набор бизнес-целей.</li> <li>• Показатели производительности за прошлые периоды.</li> </ul>

Действия	Аспекты
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тенденции в сфере технологий и данные исследований.</li> <li>• Показатели «здоровья» организации.</li> </ul> <p><b>Конечный результат:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Перечень инициатив, поддерживающих стратегию предоставления ИТ-услуг.</li> </ul> <p><b>Рекомендации:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Инициатива должна быть явно связана с целями организации и поддаваться измерению. Предлагаемые проекты должны помогать в реализации инициатив.</li> <li>• Следует создавать конкретные, измеримые, достижимые, ориентированные на результат, ограниченные по времени инициативы. В качестве примеров на определенный период времени можно назвать следующие инициативы. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стандартизация и консолидация баз данных клиента.</li> <li>• Повышение удовлетворенности клиента благодаря интеграции телефонов и КПК в корпоративную систему электронной почты и совместной работы.</li> <li>• Укрепление безопасности за счет разработки политики, установки обновлений для ПО, средств аудита и стратегии обмена данными.</li> </ul> </li> </ul> <p>Следует рассмотреть возможность покупки ИТ-услуг, которые дополняют текущий ассортимент, а также предоставляются качественно и по сопоставимой цене. (Например, управление настольными системами, фильтрация сообщений и хостинг.)</p>
Окончательное формирование и согласование годовой стратегии предоставления ИТ-услуг	<p><b>Основные вопросы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Кто из сотрудников ИТ-подразделения и других отделов компании будет согласовывать и спонсировать инициативы?</li> <li>• Как будет проведено информирование организации о стратегическом плане? Как организация оценит осведомленность сотрудников о плане и его понимание?</li> <li>• Как должен быть сформулирован организационный план? Должен ли план охватывать такие темы, как повышение квалификации сотрудников, стратегию работы с партнерами, наем и удержание сотрудников?</li> </ul>



Действия	Аспекты
	<p><b>Рекомендации:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• В план должны входить следующие компоненты. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Формулировка концепции ИТ.</li> <li>• Цели ИТ-подразделения, соотнесенные с бизнес-целями.</li> <li>• Основные инициативы.</li> <li>• Организационный план.</li> <li>• Тенденции в сфере технологий.</li> <li>• Список ответственных руководителей.</li> <li>• Показатели для оценки.</li> <li>• План информирования о производительности.</li> <li>• Ссылка на портфель ИТ-услуг и тактические планы.</li> </ul> </li> </ul>
Управление производительностью	<p><b>Основные вопросы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Как должна измеряться эффективность стратегии? Как параметры производительности ИТ-услуг будут учитываться в общей производительности?</li> <li>• Как часто следует обмениваться управленческими отчетами с Комитетом по изменениям, высшим руководством компании и партнерами?</li> <li>• Как часто необходимо создавать отчеты о состоянии? Как отчеты о состоянии помогут повысить производительность и стабилизировать предоставление ИТ-услуг?</li> <li>• Как искать возможности для улучшения?</li> </ul> <p><b>Входные данные:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Управленческий анализ «Согласование услуги» (дополнительные сведения см. в документе <a href="#">Обзор этапа «Планирование»</a>).</li> <li>• Показатели работы организации, связанные с ИТ-услугами.</li> </ul> <p><b>Конечный результат:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Набор показателей производительности ИТ-услуг.</li> <li>• План распространения отчетов о состоянии и управленческих отчетов.</li> <li>• Корпоративные отчеты для оценки ИТ-инициатив и их соответствия целям компании.</li> </ul> <p><b>Рекомендация:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Следует регулярно публиковать показатели, чтобы сотрудники знали о росте или снижении производительности.</li> </ul>

## Процесс 2. Идентификация услуг и создание карты обслуживания

ИТ-подразделение использует карты обслуживания, чтобы найти зависимость между соглашениями об уровне обслуживания (SLA), соглашениями об уровне операционного обслуживания (OLA), технологиями, заказчиками и их воздействием на предоставление услуг. Они позволяют определить ресурсы для услуги, которая описана в каталоге ИТ-услуг, а также тех, кто предоставляет услугу и пользуется ею.

Карта обслуживания — это взгляд на услугу с точки зрения бизнеса и пользователя. Ее можно разделить на 5 разделов.

- **Заказчики.** Упорядоченный список сотрудников и групп, которые используют услугу.
- **Оборудование.** Аппаратные платформы для предоставления услуги.
- **Приложения.** Операционные системы и другие приложения для предоставления услуги.
- **Настройки.** Конфигурационные настройки необходимые для работы услуги.
- **Внутренние и внешние службы.** Компоненты, помогающие обеспечить доступность услуги.

### Действия по идентификации услуг и созданию карт обслуживания

В следующей таблице перечислены действия, которые входят в этот процесс. Среди них:

- Идентификация услуг и их владельцев.
- Идентификация основных заказчиков и пользователей.
- Анализ и классификация основных компонентов и владельцев услуг.
- Публикация карты обслуживания.

**Таблица 6. Действия и основные аспекты идентификации услуг и создания карты обслуживания**

Действия	Аспекты
Идентификация услуг и их владельцев	<p><b>Основные вопросы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Что организация называет услугой?</li> <li>• Кто из сотрудников ИТ-подразделения отвечает за услуги для бизнеса? Кто представляет услуги со стороны бизнеса?</li> <li>• Знает ли сотрудник, отвечающий за данную ИТ-услугу, владельцев ИТ-услуг, зависящих от нее?</li> <li>• Какие инфраструктурные ИТ-услуги основные и кто их владельцы? Понимает ли компания важность таких основных услуг, как сеть, хостинг, системы обмена сообщениями, службы совместной работы, безопасность, предоставление учетных записей и веб-службы?</li> </ul>

Действия	Аспекты
	<p><b>Входные данные:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Матрицы обязанностей, например схемы RACI (несет ответственность/отчитывается/консультирует/получает информацию).</li> <li>• Список бизнес-приложений и услуг.</li> <li>• Список инфраструктурных услуг.</li> <li>• Система управления конфигурациями.</li> <li>• Портфель ИТ-услуг, каталог ИТ-услуг.</li> </ul> <p><b>Конечный результат:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Список услуг и их владельцев, включая представителей бизнес-подразделений и ИТ.</li> <li>• Список всех владельцев услуг ИТ-подразделения.</li> <li>• Матрицы RACI.</li> </ul> <p><b>Рекомендация:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Идентифицировать услуги и их владельцев помогут матрицы RACI, система управления конфигурациями, а также планы обеспечения непрерывной деятельности и аварийного восстановления.</li> </ul>
Идентификация основных заказчиков и пользователей	<p><b>Основные вопросы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Кто входит в число основных пользователей услуги?</li> <li>• Используется ли услуга циклически? (Например, интенсивность использования возрастает в определенных случаях или в определенное время года.)</li> <li>• Каков контекст использования услуги с точки зрения бизнеса? (Например, услуга используется юридической или финансовой службой, отделом маркетинга и продаж или проектно-конструкторским отделом.)</li> </ul> <p><b>Входные данные:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Владельцы услуги.</li> <li>• Данные службы поддержки и управления инцидентами, позволяющие определить пользователей услуги.</li> </ul> <p><b>Конечный результат:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Полный список основных пользователей и заказчиков.</li> </ul>
Анализ и классификация	<p><b>Основные вопросы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Из каких компонентов состоит услуга? Кто владеет каждым компонентом? Перечислите программные и аппаратные компоненты. Имеются ли такие внешние компоненты, у которых есть сторонний владелец или они размещены за пределами организации?</li> <li>• Какой нужен уровень детализации? Сколько и какие составные услуги необходимо сопоставить услуге, которую использует заказчик?</li> <li>• Как классифицированы компоненты в системе управления конфигурациями в настоящее время?</li> </ul>

Действия	Аспекты
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Как компоненты классифицированы в системе управления инцидентами в настоящее время?</li> <li>• Определены ли компоненты как услуги? Если нет, то можно ли определить их таким образом?</li> </ul> <p><b>Входные данные:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Система управления конфигурациями.</li> <li>• Управление инцидентами.</li> <li>• Каталог ИТ-услуг.</li> <li>• Схемы потоков данных.</li> </ul> <p><b>Конечный результат:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Список классифицированных компонентов, согласованный с системой управления конфигурациями и системой управления инцидентами.</li> <li>• Исходная карта обслуживания в формате Microsoft® Visio® (схема).</li> <li>• Исходная карта обслуживания в формате Microsoft Excel® (таблица).</li> </ul> <p><b>Рекомендация:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Следует создать средство, которое сопоставляет пользовательские описания инцидентов ИТ-услугам, которые решают указанные проблемы (это может быть обычный глоссарий в виде документа Microsoft Word на общем сервере).</li> </ul>
<p>Публикация карты обслуживания</p>	<p><b>Основные вопросы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Кто будет использовать карту обслуживания? Какие еще процессы зависят от карты обслуживания? (Например, процессам управления инцидентами, управления проблемами и мониторинга и контроля услуг требуется полное представление об услуге, в то время как пользователю достаточно в общих чертах понимать поток данных.)</li> <li>• Как карта обслуживания будет поддерживаться в актуальном состоянии?</li> </ul> <p><b>Входные данные:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Каталог ИТ-услуг.</li> <li>• Портфель ИТ-услуг.</li> </ul> <p><b>Конечный результат:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Наглядные карты обслуживания (см. рис. 2).</li> <li>• Карты обслуживания, позволяющие определить владельцев каждой услуги, включая зависимые от нее.</li> </ul>

Действия	Аспекты
	<p><b>Рекомендация:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Следует создать инфраструктурную карту обслуживания с ключевыми услугами, которые поддерживают все остальные. Технические услуги: каталог, обмен сообщениями и совместная работа, управление файлами и архивация, сеть, печать, настольные системы, фермы серверов. Другие типы услуг: предоставление учетных записей, служба поддержки, обновление ПО, установка исправлений и соответствие нормативным требованиям.</li> </ul>

Пример карты обслуживания показан на рис. 2.

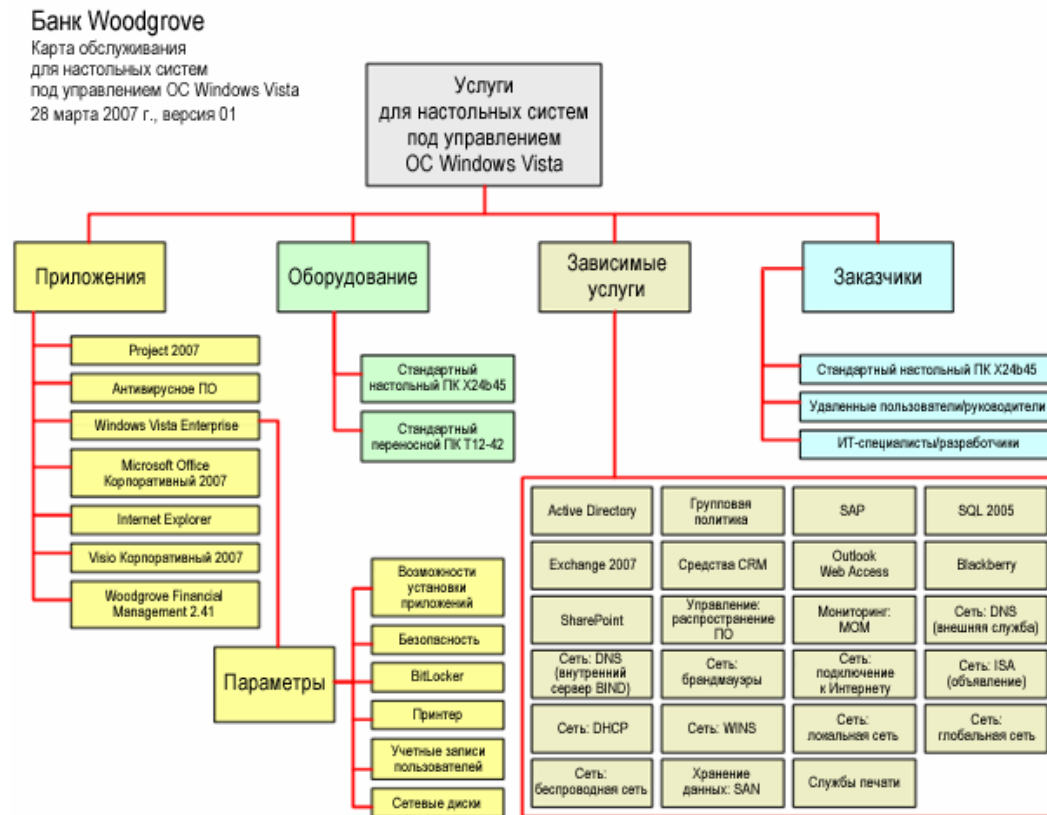


Рис. 2. Пример карты обслуживания

## Процесс 3. Идентификация потребностей и управление бизнес-запросами

Анализ потребностей и управление запросами — это процесс, показывающий, как организация использует и запрашивает ИТ-услуги, и как на эти услуги могут повлиять будущие тенденции. Данные об управлении потребностями помогают менеджерам планировать расходы на ИТ и вести их учет, понимать получаемые взамен ИТ-услуги для бизнеса и участвовать в принятии решений, касающихся новых проектов и распределения ресурсов.

Развитое управление потребностями и запросами гарантирует следующее.

- Предсказуемое управление запросами.
- Согласованная модель измерения текущих потребностей.
- Метод анализа запросов и текущей мощности служб.

### Действия по управлению потребностями и запросами

В следующей таблице перечислены действия, которые входят в этот процесс. Среди них:

- Управление новыми запросами.
- Исследование текущего уровня использования и потребностей.
- Выявление и подтверждение будущих тенденций.
- Анализ потребностей и запросов.

**Таблица 7. Действия и основные аспекты управления потребностями и запросами**

Действия	Аспекты
Управление новыми запросами	<p><b>Основные вопросы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Какие средства (помимо каталога ИТ-услуг) используются для запроса ИТ-услуг и продуктов? (Дополнительные сведения см. в документе <a href="#">SMF-функция «Обслуживание заказчиков»</a>.)</li> <li>• Отражают ли запросы, направленные через эти средства (источники), плановые или предусмотренные в бюджете действия, которые уже определены в портфеле ИТ-услуг? Были ли они включены в бюджет в составе утвержденного плана по предоставлению ИТ-услуг?</li> <li>• Отражают ли запросы услуг новые деловые возможности или улучшение в работе ИТ-подразделения?</li> <li>• С помощью какой системы управления изменениями будут регистрироваться эти запросы? Как будет выполняться классификация запросов? Как будет выполняться сопоставление запросов услугам? (Дополнительные сведения см. в документе <a href="#">SMF-функция «Изменение и конфигурация»</a>.)</li> </ul>

Действия	Аспекты
	<p><b>Входные данные:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Каталог ИТ-услуг, позволяющий отслеживать все запросы на ИТ-услуги.</li> <li>• Запросы из следующих источников: <ul style="list-style-type: none"> <li>• другие внутренние группы ИТ-специалистов с каналами поддержки;</li> <li>• сторонние поставщики и деловые партнеры, которые входят в цепочку предоставления услуги;</li> <li>• управляемые внешние услуги;</li> <li>• системы отслеживания ошибок;</li> <li>• средства, используемые службой поддержки.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Конечный результат:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Упорядоченное, единое представление всех запросов, отправленных ИТ-подразделению.</li> </ul> <p><b>Рекомендации:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Запросами следует управлять с помощью единообразного, четкого процесса, включающего в себя следующие элементы. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Форма запроса на изменение, в которой указаны основные (но не единственные) критерии для утверждения изменения, включающие влияние на бизнес, название услуги и риск, связанный с отклонением запроса. Поскольку многие запросы поступают не от ИТ-специалистов, в исходном запросе на изменение может не быть данных, имеющих отношение к ИТ.</li> <li>• Тщательная классификация запросов. Рекомендуется упорядочивать запросы по таким категориям, как влияние на услугу, новая услуга, риск и исходная потребность в ресурсах.</li> <li>• Отдельная база данных для хранения запросов. Владельцы услуг, владельцы бюджетов и менеджеры по деловым отношениям используют разные способы для поиска и просмотра запросов.</li> </ul> </li> </ul> <p>Дополнительные сведения о запросах на изменение см. в документе <a href="#">SMF-функция «Изменение и конфигурация»</a>.</p>
<p>Исследование текущего уровня использования и потребностей</p>	<p><b>Основные вопросы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Как оценивается производительность критически важных услуг? Соблюдается ли установленный уровень доступности и другие требования соглашений об уровне обслуживания? Если целевые значения не соблюдаются, не связано ли это с мощностью?</li> <li>• Есть ли невостребованные услуги?</li> <li>• Есть ли дополнительные мощности, которые могли бы использоваться услуги? Располагаете ли вы дополнительными хранилищами, пропускной способностью или серверами?</li> <li>• Куплены ли для установленного ПО все необходимые лицензии?</li> </ul>

Действия	Аспекты
	<p><b>Входные данные:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отчеты о мощностях.</li> <li>• Отчеты о доступности.</li> <li>• Отчеты о лицензировании, включая аудиторские отчеты.</li> </ul> <p><b>Конечный результат:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отчет о потребностях (упорядоченный по текущему уровню использования и его прогнозируемому росту, а также соотнесенный с услугами и подразделениями компании).</li> </ul>
Выявление и подтверждение будущих тенденций	<p><b>Основные вопросы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Какие услуги критически важны для бизнеса? Как бизнес-план влияет на эти услуги?</li> <li>• Увеличивается ли стоимость ресурсов? Как увеличение стоимости электроэнергии повлияет на способность ИТ-подразделения предоставлять ИТ-услуги по разумной цене? Несет ли рост цен угрозу для услуг?</li> <li>• Может ли организация усовершенствовать услуги, используя современные тенденции в сфере технологий?</li> <li>• Способны ли сторонние услуги (фильтрация сообщений, управление сетью, служба поддержки и т. п.) уменьшить нагрузку на организацию?</li> <li>• Можно ли получать через Интернет некоторые услуги, которые традиционно предоставляются или создаются собственными силами (например, размещенные службы обмена сообщениями)?</li> </ul> <p><b>Входные данные:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отчеты специализированных исследовательских компаний, таких как Forrester Research, IDC и Gartner.</li> <li>• Другие источники сведений о тенденциях в сфере технологий.</li> </ul> <p><b>Конечный результат:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• План действий, предусматривающий интеграцию ключевых технологий, которые поддерживают достижение бизнес-целей.</li> <li>• Анализ рисков, связанных с тенденциями в отрасли и в сфере технологий.</li> </ul> <p><b>Рекомендации:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация должна осознавать влияние ИТ-услуг на ее эффективность. Например, как службы совместной работы и обмена сообщениями помогают повышать производительность труда, внедрять новые методы работы и расширять географию деятельности?</li> <li>• Отслеживая тенденции, нужно не пропустить смену парадигмы (значительное изменение технологии или подходов к ее использованию), способную повлиять на ИТ-среду организации. Например, стремительное развитие веб-служб в 90-е годы XX века значительно изменило все сферы ИТ. Огромное внимание уделяется следующим моментам.</li> </ul>



Действия	Аспекты
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Виртуализация, позволяющая динамически реализовать изменения.</li> <li>• Средства для совместной работы, обеспечивающие эффективную работу виртуальных групп.</li> <li>• Работа в удаленном режиме.</li> <li>• Более интенсивное использование потребительских технологий, например мобильных устройств.</li> </ul> <p>Учитывайте ожидания ваших пользователей в отношении поддержки в названных сферах (как правило, пользователям требуется поддержка в круглосуточном режиме без выходных). Кроме того, необходимо устранить проблемы с безопасностью при внедрении этих изменений.</p>
Анализ потребностей и запросов	<p><b>Основные вопросы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Как часто должен проводиться анализ? Как анализ помогает поддерживать темпы развития спроса со стороны бизнеса?</li> <li>• Как нагляднее и доступнее представить результаты анализа? Как передаются основные послания и рекомендации? Каких последствий ИТ-подразделение ожидает от проведения анализа?</li> <li>• Предъявляет ли бизнес требования к глубине аналитических данных? Может ли ИТ-подразделение представить результаты анализа таким образом, чтобы продемонстрировать их согласованность с бизнес-целями и важность предоставляемых услуг?</li> </ul> <p><b>Входные данные:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Консолидированное представление запросов.</li> <li>• Анализ спроса на услуги.</li> <li>• План анализа тенденций в отрасли и в сфере технологий.</li> </ul> <p><b>Конечный результат:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рекомендации, предоставляющие входные данные для управления портфелем (проекты, усовершенствование услуг или их вывод из эксплуатации).</li> </ul> <p><b>Рекомендация:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рекомендации по незначительному усовершенствованию можно предоставить в любое время. Как правило, рекомендации, требующие капитальных затрат или новой концепции проекта, предоставляются на этапе планирования.</li> </ul>

## Процесс 4. Формирование и оценка портфеля ИТ-услуг

После разработки стратегии предоставления ИТ-услуг, бизнес и ИТ-подразделение должны определить проекты и услуги, которые лучше всего поддерживают эту стратегию. Портфель ИТ-услуг содержит перечень этих проектов и услуг. Чтобы включить в портфель нужные проекты и услуги, необходимо соблюдение следующих условий.

- Проекты должны быть согласованы со стратегическими ИТ-инициативами.
- Список проектов в очереди, внедренных услуг и услуг, запланированных к выводу из эксплуатации.
- Четкое определение приоритетов и налаженный процесс утверждения новых проектов.
- Система определения ценности услуг с точки зрения бизнес-целей.

Портфель ИТ-услуг помогает согласовывать потребление ИТ-ресурсов, оперативный бюджет и стратегии инвестирования, поддерживающие предоставление ИТ-услуг. Основные пользователи портфеля — руководители бизнес-подразделений и ИТ, отвечающие за получение коммерческой ценности от инвестиций в ИТ.

### *Действия по разработке портфеля ИТ-услуг*

В следующей таблице перечислены действия, которые входят в этот процесс. Среди них:

- Определение структуры и состава портфеля ИТ-услуг.
- Измерение ценности ИТ-услуг с учетом результатов работы компании.
- Анализ и утверждение концепций новых проектов.
- Публикация портфеля.

**Таблица 8. Действия и основные аспекты разработки портфеля ИТ-услуг и управления им**

Действия	Аспекты
Определение структуры и состава портфеля ИТ-услуг	<p><b>Основные вопросы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Как должен быть структурирован портфель ИТ-услуг? Как нужно классифицировать категории основных ИТ-ресурсов? Например, основные услуги-дифференциаторы (системы производства и системы управления информацией о заказчиках), системы для бизнес-функций (система для создания платежных ведомостей и портал начисления пособий) или вспомогательные услуги (сеть и ферма серверов).</li> </ul> <p><b>Входные данные:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Бизнес-планы и финансовые модели.</li> <li>• Структура или модели инвестиций компании.</li> </ul>

Действия	Аспекты
	<p><b>Конечный результат:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение структуры портфеля ИТ-услуг с подструктурами.</li> <li>• Описание услуг (что представляет услуга, какие бизнес-процессы она поддерживает, зависимые компоненты).</li> <li>• Категории основных средств для классификации инвестиций в ИТ в контексте услуг для бизнеса.</li> </ul> <p><b>Рекомендации:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Целесообразно предусмотреть в портфеле услуг следующие элементы. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Название услуги.</b> Расшифруйте все услуги (в т. ч. инфраструктурные) с точки зрения бизнеса.</li> <li>• <b>Бизнес-функции, поддерживаемые услугой.</b> Укажите бизнес-процессы и функции, которые используют услугу.</li> <li>• <b>Полезность услуги для организации.</b> Критерии: снижение затрат, конкурентные преимущества и соблюдение нормативных требований.</li> <li>• <b>Спонсор.</b> Руководитель бизнес-подразделения, который поддерживает ИТ-услугу с помощью финансовых обязательств.</li> <li>• <b>Менеджер по отношениям между бизнесом и ИТ.</b> Сотрудник, отвечающий за обмен данными и согласование целей между ИТ-подразделением и организацией.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>План выпуска.</b> Сведения о планируемом обновлении, замене или выводе услуги из эксплуатации; план на ближайшие 2–3 года.</p>

Действия	Аспекты
<p>Измерение ценности ИТ-услуг с учетом результатов деятельности компании</p>	<p><b>Основные вопросы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Из чего состоит коммерческая ценность, и как она будет измеряться? Как измеряется восприятие услуги заказчиками и ее влияние на бизнес? Может ли ИТ-подразделение измерять ценность так же, как и основная компания, используя такие модели, как возврат инвестиций, чистая приведенная стоимость, экономическая добавленная стоимость? (Дополнительные сведения см. в документе <a href="#">SMF-функция «Управление финансами»</a>.)</li> <li>• На основе каких критериев принимаются решения об инвестициях (ценность, затраты, границы риска)?</li> </ul> <p><b>Входные данные:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Улучшения и усовершенствования стратегии предоставления ИТ-услуг, выраженные в терминах деловых возможностей и требований.</li> <li>• Карты обслуживания, иллюстрирующие связи между заказчиками, бизнес-процессами, приложениями и компонентами ИТ-инфраструктуры.</li> </ul> <p><b>Конечный результат:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Документ с описанием ценности услуги, в котором указано, как ИТ-услуга снижает затраты, обеспечивает стратегические преимущества и соответствие нормативным требованиям.</li> </ul> <p><b>Рекомендации:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Следует внимательно относиться к комплектации услуг. При покупке пользователи руководствуются такими критериями, как модели затрат, подбор компонентов, цена обслуживания и различные комплектации.</li> </ul>
<p>Анализ и утверждение концепций новых проектов</p>	<p><b>Основные вопросы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Какие данные о проекте необходимы для первоначального утверждения?</li> <li>• Связан ли проект напрямую с инициативами в составе ИТ-стратегии, и как он их поддерживает?</li> <li>• Как будут назначаться приоритеты проектам? Как будет поддерживаться единообразие этого процесса?</li> <li>• Кто должен входить в состав утверждающего консультативного комитета? Как Комитет по изменениям учтет бизнес-требования при утверждении? (Дополнительные сведения см. в документах <a href="#">SMF-функция «Управление, риск и соответствие нормативным требованиям»</a> и <a href="#">SMF-функция «Изменение и конфигурация»</a>.)</li> </ul> <p><b>Входные данные:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Концепции проектов.</li> <li>• Консультативный комитет с правом утверждения.</li> <li>• Метод и процесс назначения приоритетов.</li> </ul>

Действия	Аспекты
	<p><b>Конечный результат:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Утвержденный пакет проектов с назначенными владельцами.</li> <li>• Распространение сведений об утвержденных концепциях проектов.</li> </ul> <p><b>Рекомендации:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• После утверждения концепций проектов следует сформировать рабочую группу, чтобы перейти к этапу «Внедрение» жизненного цикла ИТ-услуги. Первая задача этого этапа — предварительное планирование. Дополнительные сведения см. в документе <a href="#">Обзор этапа «Внедрение»</a>.</li> <li>• Утверждающий орган должен иметь право распоряжаться бюджетом и отвечать за результаты перед руководством компании и ИТ-подразделением. Дополнительные сведения см. в документе <a href="#">Обзор уровня «Управление»</a>.</li> </ul>
<p>Публикация портфеля</p>	<p><b>Основной вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Как пользователи будут просматривать портфель? Кто и насколько подробно может просматривать каждый проект?</li> </ul> <p><b>Входные данные:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Список проектов.</li> </ul> <p><b>Конечный результат:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Опубликованный обновленный портфель.</li> </ul> <p><b>Рекомендации:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Для каждого проекта должны быть указаны следующие сведения. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Контактное лицо.</li> <li>• Служба и подразделение организации.</li> <li>• Описание и ожидаемые преимущества.</li> <li>• График.</li> <li>• Ресурсы.</li> <li>• Риски, предположения и возможные препятствия.</li> </ul> </li> <li>• Проекты в составе портфеля нужно классифицировать по следующим группам. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегические инвестиции, инициированные ИТ-подразделением.</li> <li>• Стратегические инвестиции, инициированные компанией.</li> <li>• Проект, контролирующий соответствие нормативным требованиям.</li> <li>• Проект по поддержке или усовершенствованию услуги.</li> <li>• Реактивный проект, обусловленный изменением технологии или сферы деятельности.</li> </ul> </li> </ul>

## Процесс 5. Управление уровнями ИТ-услуг

Чтобы полностью согласовать стратегию ИТ с бизнес-стратегией, ИТ-подразделение должно управлять своими услугами и их усовершенствованием. Это и есть «Управление уровнями ИТ-услуг». Оно гарантирует профилактическое управление требованиями, обменом данными и ожиданиями в отношениях между бизнес-подразделениями и ИТ. Кроме того, этот процесс отвечает за соблюдение внутренних ожиданий ИТ-подразделения.

Стандарты, согласно которым оцениваются ожидания, улучшения и показатели производительности, перечислены в каталоге ИТ-услуг. Предоставление ИТ-услуг, описанных в каталоге, регулируется соглашениями об уровне обслуживания (SLA) и соглашениями об уровне операционного обслуживания (OLA).

### Функции каталога ИТ-услуг

- Четкое и внятное описание стандартных ИТ-услуг.
- Централизованный канал, через который пользователи могут запрашивать стандартизированные, типовые пакеты ИТ-услуг.

### Функции соглашений об уровне операционного обслуживания (OLA)

- Разъяснение и документирование согласованных ожиданий в отношении зависимых ИТ-услуг.
- Соглашения заключаются между группами ИТ-специалистов.

### Функции соглашений об уровне обслуживания (SLA)

- Разъяснение и документирование согласованных ожиданий в отношении ИТ-услуг, предоставляемых бизнес-компаниями.
- Соглашения заключаются между бизнес-подразделениями и ИТ.

### Функции договоров с внешними поставщиками услуг (UC)

- Контракт между организацией и поставщиком или другой сторонней компанией.
- Разъяснение и документирование согласованных ожиданий в отношении между организацией и ее поставщиками или другими сторонними компаниями.

Взаимосвязь между заказчиками и соглашениями SLA, OLA и UC проиллюстрирована на рис. 3.

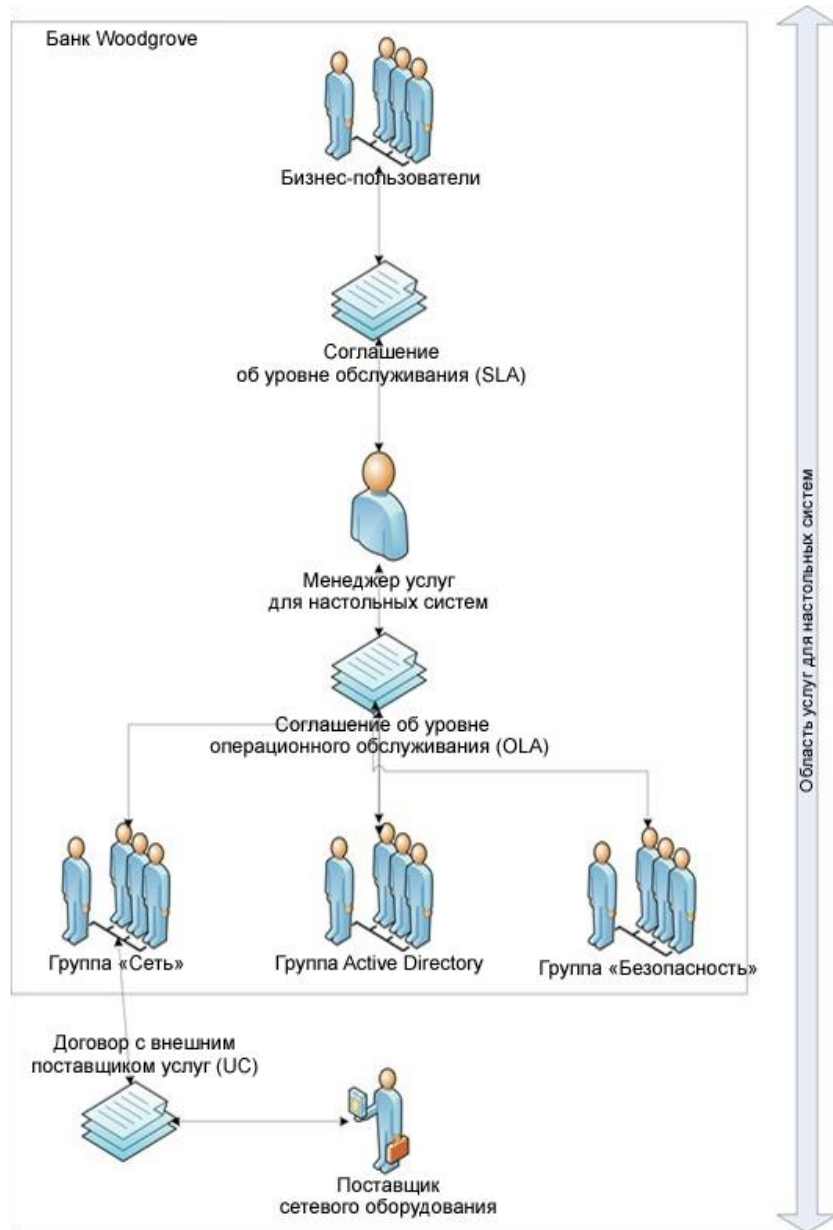


Рис. 3. Взаимосвязь между заказчиками и соглашениями SLA, OLA и UC

На рис. 4 графически представлены соглашения об уровне обслуживания (SLA) и соглашения об уровне операционного обслуживания (OLA) для вымышленного банка Woodgrove. Соглашение SLA гарантирует, что конечные пользователи будут получать быструю и точную поддержку при работе за настольными ПК. Это соглашение обеспечивает общую пригодность настольных ПК к эксплуатации; вспомогательные услуги предоставляются на основе соглашений OLA для настольного оборудования, обмена сообщениями, службы каталогов, бизнес-приложений и сети.

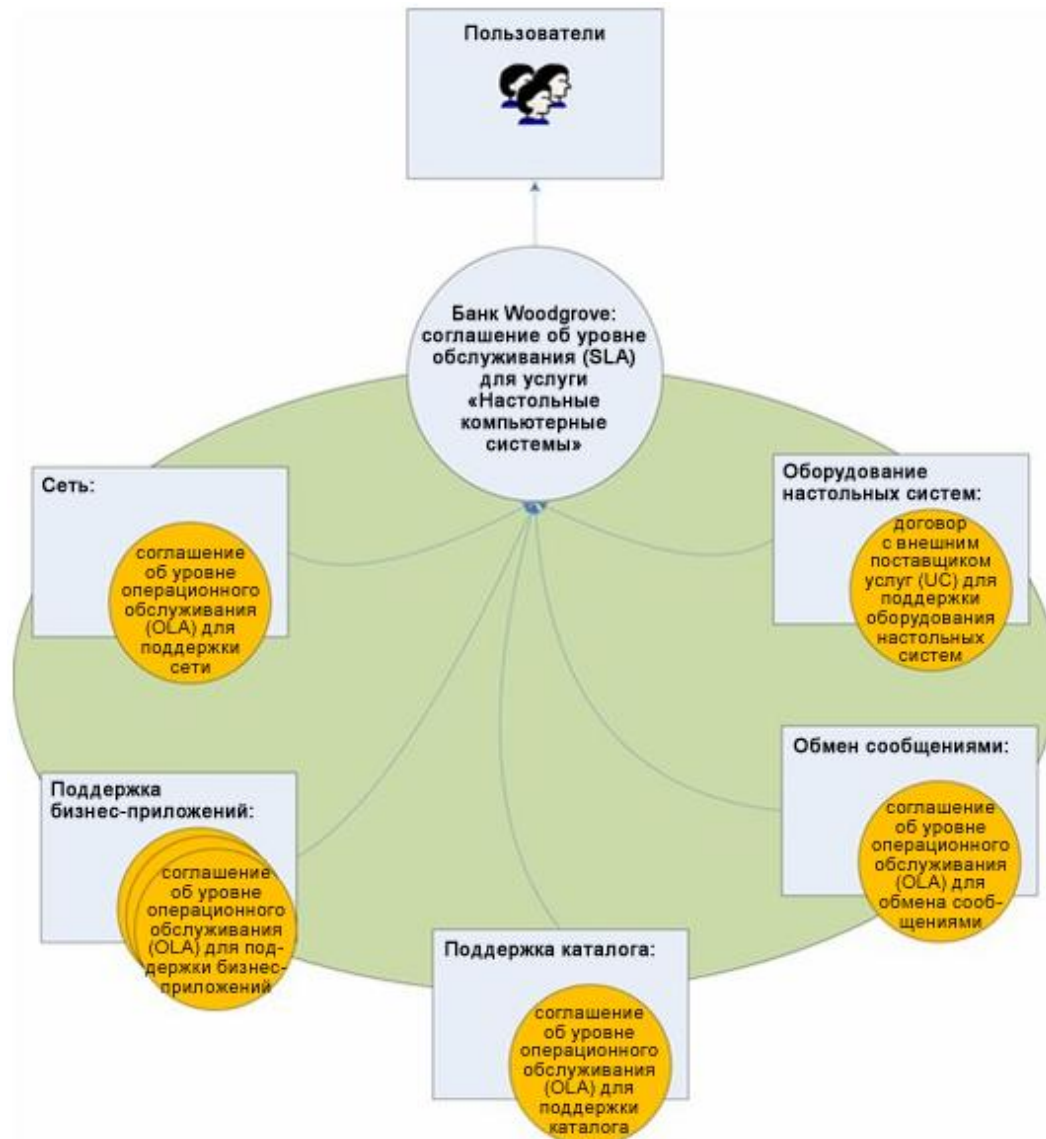


Рис. 4. Соглашения SLA, OLA и UC для среды настольных компьютеров банка Woodgrove (пример)



## Действия по управлению уровнями ИТ-услуг

В следующей таблице перечислены действия, которые входят в этот процесс. Среди них:

- Управление бизнес-отношениями.
- Отслеживание меняющихся бизнес-потребностей.
- Создание каталога ИТ-услуг.
- Определение соглашений об уровне операционного обслуживания (OLA).
- Определение договоров с внешними поставщиками услуг (UC).
- Определение соглашений об уровне обслуживания (SLA).

**Таблица 9. Действия и основные аспекты управления уровнями ИТ-услуг**

Действия	Аспекты
Управление отношениями с бизнесом	<p><b>Основные вопросы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Какие основные темы и показатели производительности необходимо включать в отчеты? (Например, параметры надежности, финансовые отчеты, отчеты о коммерческой ценности, усовершенствования.)</li> <li>• Как часто необходимо создавать отчеты? Могут ли отчеты быть интерактивными? Как ИТ-подразделению гарантировать, что представители компании просматривают отчеты?</li> <li>• Как часто необходимо проводить формальные встречи и анализ?</li> <li>• Как обмениваться информацией по срочным вопросам?</li> <li>• Сбой каких услуг требует внимания организации?</li> </ul> <p><b>Входные данные:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отчеты о надежности (см. документ <a href="#">SMF-функция «Надежность»</a>).</li> <li>• Отчеты о соблюдении политик (см. документ <a href="#">SMF-функция «Политика»</a>).</li> <li>• Финансовые отчеты (см. документ <a href="#">SMF-функция «Управление финансами»</a>).</li> <li>• Новые бизнес-требования.</li> <li>• Новые нормативные требования.</li> </ul> <p><b>Конечный результат:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Результаты управленческого анализа «Согласование услуги».</li> <li>• Общение с бизнесом.</li> </ul> <p><b>Рекомендация:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Следует назначить менеджера по работе с заказчиками, который будет систематизировать обмен данными, управлять требованиями, передавать вопросы на рассмотрение и отслеживать потребности организации. Если организация большая, то такой сотрудник необходим в каждом бизнес-подразделении.</li> </ul>

Действия	Аспекты
Отслеживание меняющихся бизнес-потребностей	<p><b>Основные вопросы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Как бизнес будет информировать ИТ-подразделение об изменении стратегии, планов и нормативных требований?</li> <li>• Как организация будет запрашивать усовершенствование услуг?</li> </ul> <p><b>Входные данные:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление изменениями для бизнес-требований (дополнительные сведения см. в документе <a href="#">SMF-функция «Изменение и конфигурация»</a>).</li> <li>• Обновления для требований управления и политик (дополнительные сведения см. в документе <a href="#">SMF-функция «Политика»</a>).</li> </ul> <p><b>Конечный результат:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Бизнес-запросы на изменения.</li> </ul> <p><b>Рекомендации:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отслеживайте ритм деловой активности, чтобы выявить периоды увеличения и уменьшения спроса и надежности. Например, во время отпусков возможна дополнительная нагрузка на системы розничного магазина.</li> </ul>
Создание каталога ИТ-услуг	<p><b>Основные вопросы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• На кого рассчитан каталог? Будет ли каталог создаваться исключительно для пользователей и внутренних заказчиков, или же в него войдут ИТ-услуги, используемые другими группами ИТ-специалистов (например, новые серверы либо их объединение или анализ безопасности)?</li> <li>• Какие ИТ-услуги необходимы пользователям и заказчикам для выполнения должностных обязанностей?</li> <li>• Как каталог может быть доступен всем сотрудникам организации? И как — только для определенных групп пользователей или заказчиков? Есть ли финансовое приложение, которое предназначено исключительно для финансового отдела? Есть ли услуга для настольных систем, которая доступна всей организации?</li> <li>• Какие ИТ-услуги организация считает основными? Как они называются? (Например, настройка новых компьютеров, удаление вирусов, сброс паролей, архивация данных финансовой отчетности, устранение проблем, возникающих при входе в приложение, реализация бизнес-политик, управление удостоверениями.)</li> <li>• Какие атрибуты должен содержать каталог? (Например, поддерживаемые бизнес-услуги, владелец услуги, описание услуги, политика поддержки, модель оплаты, плановое обновление услуги.) Пример каталога ИТ-услуг см. в приложении А «Пример записи в каталоге услуг для настольных систем банка Woodgrove» в конце данного документа.</li> </ul>

Действия	Аспекты
	<p><b>Входные данные:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Указанные в портфеле услуги для рабочей среды.</li> <li>• Карты обслуживания.</li> <li>• Описания услуг, которые могут заказать пользователи.</li> <li>• Записи запросов на обслуживание (дополнительные сведения см. в документе <a href="#">SMF-функция «Обслуживание заказчиков»</a>).</li> <li>• Представления для ИТ-подразделения с описанием услуг, которые зависят от ИТ (например, подготовка серверов, архивация, обновление и исправление ПО).</li> <li>• Общее укрупненное представление всех ИТ-услуг, определенных в каталоге (для руководителей компании и ИТ-подразделения).</li> </ul> <p><b>Конечный результат:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Структура каталога ИТ-услуг, обеспечивающая четкий обмен данными и предложениями между бизнесом и ИТ-подразделением, а также между разными группами ИТ-специалистов.</li> </ul> <p><b>Рекомендации:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• К созданию каталога ИТ-услуг следует относиться как к принятию корпоративного решения, устанавливающего новую модель и стандарты предоставления ИТ-услуг внутренним заказчикам.</li> <li>• В определении требований, касающихся структуры, содержания и общей пригодности каталога, должны принимать участие представители пользователей и бизнес-подразделений.</li> <li>• Пользователям следует сообщить, что каталог ИТ-услуг будет расширяться по мере добавления новых и изменения текущих услуг и их комплектации, а также изучения ИТ-подразделением потребностей пользователей.</li> <li>• Рекомендуется предложить пакет базовых услуг для самой широкой группы пользователей и создавать новые возможности на его основе. Для пилотного изучения в составе каталога хорошо подходят такие услуги, как сброс паролей, связь с мобильными телефонами и получение ПК.</li> <li>• Каталог следует организовать на основе групп «Внутренние ИТ-услуги», «Услуги для пользователей» и «Услуги для бизнеса».</li> <li>• Каталог следует связать с системой запросов на обслуживание.</li> </ul>

Действия	Аспекты
<p>Определение договоров с внешними поставщиками услуг (УС)</p>	<p><b>Основные вопросы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Располагает ли организация юридическими и руководящими принципами для определения и заключения договоров с внешними поставщиками услуг? Можно ли с самого начала привлечь юристов к обсуждению юридических требований с партнером?</li> <li>• Есть ли у других подразделений (например, производственного или финансового) похожие договора с партнерами? Может ли ИТ-подразделение воспользоваться их опытом?</li> <li>• Как изменится эффективность договоров и составление отчетов?</li> <li>• Как планируется производить обмен данными между партнером и организацией?</li> <li>• Кто основное контактное лицо со стороны партнера и организации? Каков порядок передачи сведений об инциденте руководству?</li> <li>• Кто должен определять основные компоненты договора с внешним поставщиком услуг? Какие из этих компонентов станут частью договора, а какие содержат сопроводительную информацию? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Введение.</li> <li>• Описание услуги.</li> <li>• Время обслуживания.</li> <li>• Доступность и надежность.</li> <li>• Каналы поддержки.</li> <li>• Время отклика на транзакцию.</li> <li>• Производительность.</li> <li>• Управление изменениями.</li> <li>• Управление инцидентами: регистрация, отслеживание, ресурсы и закрытие.</li> <li>• Управление проблемами: регистрация, документирование, ресурсы и закрытие.</li> <li>• Ожидаемое участие партнера в собраниях, посвященных управлению проблемами, и в заседаниях Комитета по изменениям.</li> <li>• Рабочее задание или устав проекта.</li> <li>• Процедуры тестирования и выпуска.</li> <li>• Методика управления проектами.</li> <li>• Требования и ограничения в отношении средств.</li> <li>• Безопасность и непрерывность ИТ-услуги.</li> <li>• Оплата.</li> <li>• Анализ услуги и отчетность.</li> <li>• Стимулы, ставки и штрафы.</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Договорные обязательства, условия расторжения договора и методы разрешения судебных споров.</li> <li>• Требования и соглашения о неразглашении информации.</li> <li>• Право на проверку.</li> <li>• Другие требования по настоянию юридического отдела компании (условия возмещения убытков, штрафы за невыполнение обязательств и т. п.).</li> </ul> <p><b>Входные данные:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Соглашение об уровне обслуживания (SLA).</li> <li>• Соглашение об уровне операционного обслуживания (OLA).</li> <li>• Список предпочтительных партнеров.</li> </ul> <p><b>Конечный результат:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Договор с внешним поставщиком услуг (UC).</li> </ul> <p><b>Рекомендации:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• В договоре с внешним поставщиком услуг (по аналогии с соглашениями SLA и OLA) важно определить критерии успеха и способы их измерения. Помимо прочего, возможны следующие критерии. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Процент систем, которые успешно и без сбоев прошли обновление.</li> <li>• Количество проблем и известных ошибок.</li> <li>• Длительность обновления.</li> <li>• Скорость оповещения.</li> <li>• Время доступности услуги.</li> </ul> </li> </ul>
<p>Определение соглашений об уровне обслуживания (SLA)</p>	<p><b>Основные вопросы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Есть ли у услуги подробная спецификация? Были ли согласованы целевые показатели для услуги (доступность, мощность, время обслуживания и пр.)?</li> <li>• Как будут распространяться отчеты об обслуживании? Дополнительные сведения об этих отчетах см. в документе <a href="#">Анализ «здоровья» услуги MOF</a>.</li> <li>• Определены ли зависимые соглашения об уровне операционного обслуживания (OLA) и договор с внешним поставщиком услуг (UC) по каждому соглашению об уровне обслуживания (SLA)? Кто их владельцы?</li> <li>• Как будет публиковаться соглашение об уровне обслуживания (SLA)? Будет ли оно привязано к каталогу ИТ-услуг? Как узнать, что сотрудники пользуются этим соглашением?</li> <li>• Как будет измеряться эффективность соглашения об уровне обслуживания? Какие меры планируется принимать для повышения производительности? Будет ли проводиться периодический анализ?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кто является владельцем соглашения об уровне обслуживания со стороны ИТ-подразделения и бизнеса?</li> <li>• Как будут структурированы соглашения об уровне обслуживания (SLA)? Будут ли они упорядочены по услугам, по заказчикам или по зависимым услугам?</li> </ul> <p><b>Входные данные:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Соглашение об уровне операционного обслуживания (OLA).</li> <li>• Договоры с внешним поставщиком услуг.</li> <li>• Каталог ИТ-услуг.</li> </ul> <p><b>Конечный результат:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Соглашение об уровне обслуживания (SLA), включающее следующие сведения. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Контактные данные обеих сторон.</li> <li>• Описание услуги.</li> <li>• Срок действия соглашения.</li> <li>• Роль и обязанности ИТ-подразделения.</li> <li>• Время обслуживания и исключения.</li> <li>• Требуемая доступность.</li> <li>• Требуемая надежность.</li> <li>• Процесс подачи жалоб.</li> <li>• Показатели: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Следующая информация об изменениях. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Порядок обработки изменений к соглашению об уровне обслуживания.</li> <li>• Продолжительность периода предварительного уведомления.</li> <li>• Сотрудники, которым будет отправляться уведомление.</li> <li>• Сотрудник с правом утверждать изменения.</li> <li>• Сотрудники с правом запрашивать изменения.</li> </ul> </li> <li>• Следующая информация о простоях. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Порядок обработки простоев.</li> <li>• Сроки восстановления по уровням сложности.</li> <li>• Порядок передачи проблем для дальнейшего рассмотрения и ответственные сотрудники.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
--	--

	<p><b>Рекомендации:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Основные инфраструктурные ИТ-услуги (сеть, операционные системы, базы данных, средства для совместной работы и обмена данными) должны проектироваться и управляться с учетом соглашений об уровне обслуживания (SLA) для бизнеса. В то же время при изменении или создании соглашений об уровне обслуживания (SLA) не следует устанавливать уровни обслуживания, которые инфраструктура не в состоянии поддерживать.</li><li>• Соглашения об уровне обслуживания должны быть написаны с точки зрения бизнеса. Например, для определения условий соответствия нормативным требованиям следует использовать не только показатели ИТ, но и бизнес-показатели. Так, для характеристики системы оперативного учета запасов подойдут такие: точность информации о наличных запасах, доступность оперативных отчетов о запасах и доступность серверов.</li><li>• Оценивайте соглашения об уровне обслуживания (SLA) по следующим критериям.<ul style="list-style-type: none"><li>• Поддерживают ли они бизнес-цели?</li><li>• Насколько они конкретны?</li><li>• Поддаются ли они измерению?</li><li>• Могут ли они быть соблюдены (даже если для этого ИТ-подразделению придется приложить значительные усилия)?</li><li>• Насколько они реалистичны (с учетом приносимой бизнесу выгоды)?</li></ul></li><li>• Пример соглашения об уровне обслуживания приведен в приложении Б «Пример соглашения об уровне обслуживания» в конце настоящего руководства.</li></ul>
--	--

## Заключение

SMF-функция «Выравнивание бизнеса и ИТ» описывает основные процессы согласования целей бизнес-подразделений и ИТ, разработки стратегии предоставления ИТ-услуг, идентификации портфеля ИТ-услуг и методы соотнесения стратегии ИТ и бизнес-стратегии.

Задача этой SMF-функции — создание следующих материалов.

- Стратегия предоставления ИТ-услуг.
- Карта обслуживания.
- Портфель ИТ-услуг.
- Соглашения об уровне обслуживания.

## Обратная связь

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



## Приложение А.

### Пример записи в каталоге услуг для настольных систем банка Woodgrove

Описание услуги	ИТ-подразделение банка Woodgrove поддерживает полноценную инфраструктуру услуг для настольных систем под управлением ОС Windows Vista®, с помощью которых сотрудники банка выполняют свою работу.
Согласование с бизнесом	Эта услуга финансируется банком Woodgrove из оперативного бюджета на ИТ. Используя поддерживаемое ИТ-подразделением оборудование и программное обеспечение, услуга приносит пользу всем сотрудникам за счет централизованного предоставления корпоративных ресурсов, таких как печать, электронная почта, доступ к Интернету и бизнес-приложения.
Владелец со стороны бизнеса	Директор по производственным вопросам.
Квалификация услуги	Эта услуга доступна всем постоянным сотрудникам банка Woodgrove в отделениях на территории Северной Америки. Каждый сотрудник, согласно выполняемым должностным обязанностям, получает настольный или переносной компьютер. На компьютере устанавливается стандартный корпоративный образ Windows Vista и соответствующий роли сотрудника пакет приложений.
Менеджер услуги	Нейл Оринт
Инициирование услуги	Услуга иницируется отделом кадров при найме каждого нового сотрудника.
Внешние зависимости	Оборудование для связи с Интернетом, службы сертификации VeriSign, а также договоры с партнерами, поставщиками оборудования и обслуживающими компаниями.
Компоненты услуги	<p>Служба поддержки/управление инцидентами</p> <p>Система отчетов о доступности приложений и о достигнутых значениях контрольных показателей</p> <p>Соглашения об уровне обслуживания для приложений</p> <p>Время работы</p> <p>Управление проблемами</p> <p>Эскалация проблем на второй уровень и превентивный анализ корневых причин</p> <p>Управление изменениями</p> <p>Обновление технологий</p> <p>Управление исправлениями</p> <p>Управление безопасностью</p> <p>Защита: обнаружение вторжений, блокированные политики безопасности</p> <p>Защита при работе в Интернете: барьер для вирусов, нежелательных сообщений и попыток несанкционированного сбора данных</p> <p>Дополнительные функции</p>

	Профилактический мониторинг «здоровья» услуги Управление отказоустойчивостью Ночная архивация данных
Комплект услуг	В комплект входят следующие зависимые услуги. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление платформой</li> <li>• Управление профилями архивации и резервного копирования данных на серверах и в удаленных системах</li> <li>• Контроль соблюдения требований и политик окончания эксплуатации</li> <li>• Закупка оборудования</li> <li>• Планирование инфраструктуры и управление мощностями</li> <li>• Управление конфигурациями</li> <li>• Контроль соблюдения требований к платформам</li> <li>• Эксплуатация серверного оборудования</li> <li>• Безопасность серверов и сети</li> <li>• Эксплуатация оборудования настольных систем</li> </ul> Мониторинг платформы: <ul style="list-style-type: none"> <li>• System Center Operations Manager</li> </ul>
Дополнительные услуги	Услуги за дополнительную плату: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Шифрование данных Microsoft BitLocker™.</li> <li>• Разработка специальных форм и рабочих процессов.</li> </ul>
Пользователи услуги	К пользователям услуги относятся: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сотрудники банка Woodgrove в Северной Америке.</li> <li>• Внешние консультанты и участники проектов, которым временно выдаются настольные компьютеры.</li> </ul>
Приоритет услуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Критически важная услуга</li> <li>• Сбой в предоставлении услуг для настольных систем может привести к потере заказчиков или неспособности выполнить их запросы и требуемые операции по счетам</li> <li>• Низкая производительность систем замедляет работу, что может привести к потере заказчиков и снижению продуктивности труда</li> </ul>
Жизненный цикл услуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Операционная система Windows Vista Enterprise</li> <li>• Системы недавно обновлены, но по требованию будут установлены исправления и незначительные обновления для ПО</li> </ul>
Стоимость услуги/уровни	Услуга предоставляется пользователям бесплатно. Расчет стоимости дополнительных, нестандартных услуг производится исключительно для бизнес-обоснования.
Время обслуживания	Услуга поддерживается в следующем режиме. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Служба поддержки/управление инцидентами: 24 часа в сутки, 7 дней в неделю.</li> <li>• Управление проблемами: 24 часа в сутки, 7 дней в неделю.</li> </ul>
Помощь пользователям	Для получения помощи нужно сообщить об инциденте в службу поддержки.

## Приложение Б. Пример соглашения об уровне обслуживания

Ниже приведен пример базового соглашения об уровне обслуживания (SLA) для услуги «Настольные компьютерные системы». Первый вариант соглашения должен охватывать только основные, наиболее важные вопросы. Помните, что соглашение об уровне обслуживания предназначено для заказчика и не должно содержать технических жаргонизмов.

### Банк Woodgrove Соглашение об уровне обслуживания Услуга «Настольные компьютерные системы»

**Версия: 1.0**

**Дата создания: 17 мая 2007 г.**

**Дата проверки: 17 мая 2007 г.**

#### СОГЛАШЕНИЕ ОБ УРОВНЕ ОБСЛУЖИВАНИЯ ДЛЯ УСЛУГИ «НАСТОЛЬНЫЕ КОМПЬЮТЕРНЫЕ СИСТЕМЫ»

**Поставщик:** \_\_\_\_\_

**Подпись поставщика:** \_\_\_\_\_ **Дата:**  
\_\_\_\_\_

**Заказчик:** \_\_\_\_\_

**Подпись заказчика:** \_\_\_\_\_ **Дата:** \_\_\_\_\_

Настоящее соглашение регулирует предоставление и поддержку услуги «Настольные компьютерные системы», в состав которой входят настольные и мобильные компьютерные системы, программное обеспечение, а также доступ к инфраструктуре и другим услугам, описанным в каталоге ИТ-услуг. Услуга будет предоставляться указанному выше заказчику.

Соглашение остается в силе до первого изменения и будет пересмотрено по истечении года или в случае его нарушения. В конце документа изложены условия изменения по взаимному согласию сторон.

#### Описание услуги

Услуга «Настольные компьютерные системы» включает оборудование, программное обеспечение и вспомогательную инфраструктуру для пользовательских персональных компьютеров под управлением ОС Windows Vista. В базовый экземпляр пользовательского персонального компьютера входит оборудование, ОС Windows Vista Business, пакет Microsoft Office 2007, доступ к внутренним службам в соответствии с дополнительными соглашениями, а также ограниченный доступ к Интернету.

### **Время поддержки услуги**

Услуга поддерживается в рабочее время, а также в расширенном режиме в период уплаты налогов (ближайшие к 7–21 апреля будние дни). Везде указано тихоокеанское время.

Обычный режим: с понедельника по пятницу 8:00–17:00.

Расширенный режим: с понедельника по пятницу 7:00–19:00, в субботу 9:00–14:00.

Поддержка не предоставляется в выходные и праздничные дни, утвержденные банком.

Кроме того, время с 16:00 до 18:00 в первое воскресенье каждого месяца зарезервировано для обслуживания системы. Если в это время услуга будет недоступна, уведомление следует разместить заранее: не менее чем за 1 неделю.

Если указанное время обслуживания не подходит заказчику, он может инициировать пересмотр соглашения об уровне обслуживания.

### **Поддержка заказчика**

Пользователям следует обращаться в службу поддержки.

Внутренний узел: <http://servicedesk>

Телефон: x2911 или 206-555-2911

Эл. почта: [servicedesk@woodgrovebank.com](mailto:servicedesk@woodgrovebank.com)

В нерабочее время сообщения следует отправлять на адрес электронной почты:

[emergency@woodgrovebank.com](mailto:emergency@woodgrovebank.com)

Если сотрудники службы поддержки недоступны, в течение 10 минут на все сообщения будет дан ответ по телефону. Более 99% всех обращений в службу поддержки будет обработано в течение 10 минут с момента поступления.

В 95% случаев незначительные инциденты будут устраняться в течение двух часов, а при полном выходе службы из строя — в течение 30 минут.

### **Доступность услуги**

Услуги «Настольные компьютерные системы» и «Сеть/интрасеть» необходимы для доступа к другим услугам. Требуемый уровень доступности этих услуг (время бесперебойной работы) — 99,5% без учета плановых периодов обслуживания.

Соблюдение уровня доступности будет проверяться по скользящему 6-месячному графику.

### **Надежность**

Гарантируется, что услуга будет выходить из строя не чаще трех раз в год. Выходом из строя считается потеря доступа к важной бизнес-функции.

### **Производительность услуги**

Время реакции высокопроизводительной настольной системы на ввод данных не должно превышать двух минут для любого 5-минутного периода. О любых неполадках следует сообщать службе поддержки для устранения инцидента.

### **Процедуры управления изменениями**

Заказчик передает все предложения об изменении в службу поддержки для анализа. Уведомление о принятии или отклонении предложенного изменения с указанием причины предоставляется не позже чем за 5 рабочих дней (обычные изменения) или 3 рабочих дня (стандартные изменения) до следующего заседания Комитета по изменениям. Срочные запросы сотрудник службы поддержки должен обрабатывать немедленно.

### **Непрерывность ИТ-услуги**

В чрезвычайных обстоятельствах (потеря оборудования) настольные компьютеры и инфраструктура будут арендованы у разных поставщиков. Возможно, также потребуются переместить офисы. В этом случае вы получите инструкции по непрерывности ведения бизнеса.

### **Безопасность**

Для доступа ко всем ИТ-услугам, включая вход в настольную систему, необходимы надежные пароли. Их можно создать с помощью средств групповой политики Windows Vista. Надежные пароли состоят из не менее чем восьми знаков, не совпадают ни с одним из слов словаря и обладают как минимум тремя из пяти перечисленных ниже характеристик.

- Хотя бы одна заглавная буква.
- Две или несколько цифр.
- Один или несколько знаков препинания.
- Один или несколько специальных символов.
- Не более трех следующих друг за другом одинаковых символов.

С услугой «Настольные компьютерные системы» предоставляется антивирусное ПО, средства защиты от шпионских и других вредоносных приложений, а также брандмауэр.

### **Оплата**

За оборудование и программное обеспечение, включая поддержку и обслуживание, взимается фиксированная плата в размере 700 долл. США за 1 настольный ПК в год.

За превышение времени простоев предусмотрена скидка 50 долл. США за час простоя каждого ПК.

### **Анализ услуги**

Анализ услуги проводит менеджер уровней обслуживания вместе с заказчиком не реже одного раза в год, а также после серьезных сбоев и значительных изменений.

### **Дополнения/незначительные изменения**