

КАТАЛОГ ИТ-услуг

Каталог ИТ-услуг является одним из основных инструментов управления отношениями поставщика и заказчика услуг. Тем не менее, формирование эффективного каталога ИТ-услуг для многих компаний является непростой задачей, поскольку стороны часто ожидают разного от структуры, содержания и внешнего вида каталога. Отличаются их представления и о том, что такое ИТ-услуга и как её правильно описать.

ПОНЯТИЕ ИТ-услуги



Понимание ценности, содержания и структуры каталога ИТ-услуг невозможно без ясного ответа на вопрос «Что такое ИТ-услуга».

ITIL 4® определяет ИТ-услугу как «услугу, основанную на использовании информационных технологий». Это определение, однако, нуждается в уточнении. Рассмотрим услугу такси. В основе деятельности компаний, предоставляющих услуги такси, таких как Uber, Gett или Яндекс, лежат информационные технологии. ИТ обеспечивают учёт информации о клиентах, их прошлых поездках, предпочтениях и средствах оплаты. ИТ предоставляют интерфейс для заказа такси, отслеживания поездки и взаиморасчётов. ИТ поддерживают процессы взаимодействия с водителями – регистрацию, подбор машины по заказу, начисление вознаграждения. Значит ли это, что такси – это ИТ-услуга?

Согласно определению ITIL 4® – да. И по мере дальнейшего проникновения информационных технологий в бизнес, что можно наблюдать повсеместно – в торговле, банковской сфере и даже строительстве, всё большее количество услуг, согласно ITIL, можно будет считать ИТ-услугами. В этом случае приставка «ИТ» становится попросту лишней – любая услуга, в зависимости от технологии её предоставления, может считаться ИТ-услугой. Но отсутствие ясности, в чём заключается ИТ-специфика услуг, мешает при формировании каталогов ИТ-услуг, создаёт дополнительные управленческие риски.

Чтобы обеспечить требуемую ясность, мы используем другое определение, более чётко позиционирующее ИТ-услуги в общем множестве услуг:



ИТ-услуга – обеспечение возможности использования информационных технологий для повышения эффективности и устранения ограничений информационных процессов*.

В примере с такси ИТ-услугой, согласно определению выше, является деятельность, направленная на развитие и обеспечение работоспособности ИТ-систем и решений, поддерживающих способность компании оказывать услуги такси с применением информационных технологий.

Сами же услуги, в существенной степени опирающиеся на информационные технологии, как и компании, чей бизнес в существенной степени заключается в оказании таких услуг, называются цифровыми (digital services, digital organizations). Соответственно, процесс трансформации, направленной на существенное увеличение доли цифровых услуг в бизнесе компании, называется цифровой трансформацией (digital transformation).

* Процессов сбора, обработки, хранения, передачи или распространения информации.

СОДЕРЖАНИЕ ИТ-услуг



Итак, ценность, которую поставщик ИТ-услуг и его заказчик совместно создают при предоставлении / потреблении ИТ-услуг, заключается в способности заказчика применять информационные технологии для решения своих бизнес-задач. Но в чём конкретно заключается предоставление ИТ-услуги?

Оказывая услуги, поставщик выполняет в интересах заказчика **деятельность**, принимает на себя часть его **рисков**, предоставляет в пользование заказчику или его представителям те или иные **ресурсы**. Для ИТ услуг три этих ключевых компонента — деятельность, ответственность за риски, предоставление в пользование ресурсов — имеют следующий вид:

1 ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

- Обеспечение работоспособности ИТ-ресурсов
- Управление жизненным циклом ИТ-ресурсов (например, закупка или аренда)
- Развитие требуемых характеристик ИТ-ресурсов (например, разработка ПО)
- Управление рисками, связанными с использованием ИТ-ресурсов
- Содействие заказчику в выполнении его информационных процессов (например, ввод первичных документов или формирование отчётности)

2 РИСКИ

- Отказы или нарушения функционирования ИТ-ресурсов
- Нехватка ИТ-ресурсов для обеспечения потребностей заказчика
- Ошибки персонала при использовании ИТ-ресурсов и предоставлении ИТ-услуг

3 РЕСУРСЫ

- Информация (например, базы данных)
- Программно-технические средства, предназначенные для ввода, вывода, хранения, обработки и передачи информации

Причём, предоставление ресурсов не является обязательным содержанием услуг (хотя для ИТ-услуг оно весьма характерно), но осуществление деятельности в интересах заказчика и готовность взять на себя управление некоторыми его рисками — самое существо сервисных отношений.

Что такое КАТАЛОГ ИТ-УСЛУГ



Каталог услуг – это структурированный перечень услуг, предлагаемых заказчику.

Обычно каталог услуг включает в себя как услуги, доступные для заказа и потребления в настоящий момент времени, так и услуги которые выводятся на рынок и станут доступны заказчикам в обозримом будущем, а пока предназначены для формирования и оценки их спроса, а возможно и для формирования предварительных заказов (применимо для коммерческих поставщиков услуг).

По сути, каталог услуг является инструментом коммуникации между представителями поставщика и заказчика. В зависимости от того, кто принимает участие в коммуникациях, и какие задачи решают их участники, каталог услуг может иметь разные представления и наполнение.

Рассмотрим основные представления каталога ИТ-услуг.

ВИТРИНА для выбора и приобретения услуг

Это представление каталога ИТ-услуг обычно востребовано в коммерческих поставщиках, действующих на открытом рынке или в рамках холдинговых структур. Каталог может представлять собой как инструмент автоматизации (например, специализированный web-портал), так и буклет.



Cleverics помогал спроектировать такой каталог для Lukoil Technology Services. В результате была спроектирована схема данных, определены принципы навигации и организации интерфейса для заказчиков и пользователей.

Поскольку основные участники коммуникаций, использующих данный каталог, – это коммерческая служба поставщика и функциональный заказчик (специалисты предметной области), отличительными чертами данного представления каталога являются:

- привлекательный внешний вид;
- наличие технических спецификаций ИТ-услуг;
- информация об условиях приобретения, опциях и тарифных планах;
- акценты на конкурентных преимуществах поставщика и предлагаемых им услуг.

При применении в крупной корпоративной среде, особенно в диверсифицированных группах или вертикально интегрированных холдингах, такой каталог также может допускать индивидуальную настройку – компаниям в группе могут представляться различные, соответствующие их бизнесу разделы каталога, в том числе, возможно, с индивидуальным оформлением или группировкой услуг (service offerings).

ИНТЕРФЕЙС для заказа обслуживания и поддержки

Это представление каталога ИТ-услуг ориентировано на повседневное взаимодействие конечных пользователей и поставщика услуг с целью заказа подключения услуг, выполнения различных видов обслуживания, получения технической поддержки.

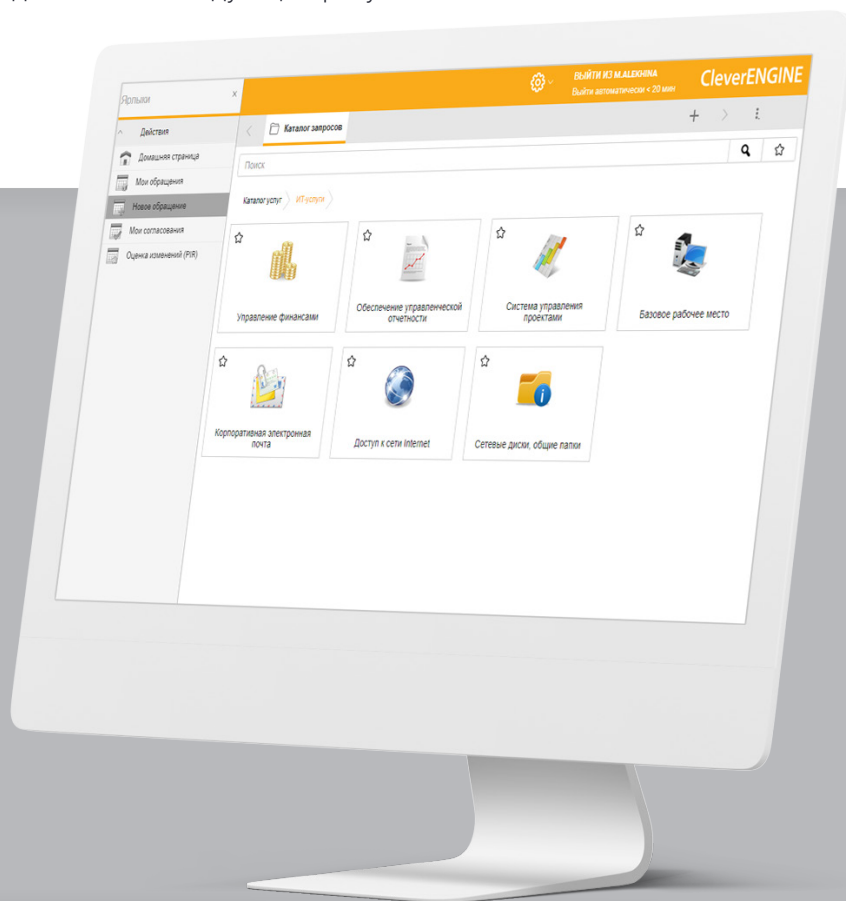
Отличительными чертами данного представления каталога являются:

- доступность online;
- развитые средства навигации и поиска, опирающиеся на структуру и классификацию услуг;
- информация об условиях обращения к поставщику, процессах и параметрах обработки запросов;
- интеграция с системой управления инцидентами и сервисными запросами.

Элементы такого каталога обычно представляют собой не услуги, а отдельные виды запросов, которые могут подать конечные пользователи поставщику услуг. Виды запросов могут быть сгруппированы по предоставляемым услугам или используемым системам, могут содержать не только форму подачи запроса, но и статьи базы знаний, ориентированные на получение пользователем нужной информации даже без подачи запроса. Пример такого каталога представлен на следующем рисунке.



Cleverics помогал сформировать и автоматизировать такой каталог компании Лента. В результате каталог был запущен в работу и теперь поддерживает взаимодействие с департаментом ИТ, HR и рядом других подразделений.



В последние годы всё большее распространение получает подход Enterprise Service Management, в рамках которого единый интерфейс и инструментарий для построения таких каталогов используется как в ИТ, так и в других сервисных подразделениях компании – HR, бухгалтерии, административно-хозяйственных служб и так далее.

Такие каталоги также часто включают в себя поддерживающие услуги, которые используются для регулирования отношений между различными службами в составе поставщика ИТ-услуг, например получение вычислительных мощностей группами поддержки бизнес-приложений.

ИНСТРУМЕНТ для управления качеством ИТ-услуг

Этот вид каталога ориентирован на наглядное представление данных по качеству ИТ-услуг. Он обеспечивает взаимодействие менеджмента среднего звена заказчика (ответчающего за использование предоставленных ИТ-услуг) с менеджментом среднего звена поставщика (обеспечивающего их предоставление, поддержание и совершенствование).

Для возможности обоснованного измерения качества требуется не только проработать список услуг, но также определить содержание услуг и согласованный с заказчиком уровень предоставления услуги, выраженный в числовой форме*.

Отличительными чертами данного представления каталога являются:

- доступность online;
- ясное определение содержания и согласованного уровня услуг;
- согласованный подход к измерению качества каждой из ИТ-услуг в каталоге;
- возможность детализации (drill-down) результатов измерения качества до отдельных параметров услуг и их показателей.



Cleverics помогал сформировать такой каталог банку ВТБ24. В результате был организован процесс определения и контроля уровня ИТ-услуг, а также SLA review и деятельность по непрерывному совершенствованию услуг.



* Подробнее см. главу 3 книги «Управление услугами на основе измерений».

Пример внешнего вида верхнего уровня такого каталога представлен на рисунке ниже. Этот пример основан на каталоге услуг, созданном совместно с ИТ-департаментом крупной банковской организации, и иллюстрирует следующие решения:

- ИТ-услуги разбиты на группы, каждая из которых соответствует некоторому направлению бизнеса или внутренней деятельности банка, поддерживающей бизнес.
- Каждая услуга имеет своего бизнес-заказчика в лице директора департамента или управления, ответственного за поддерживаемые данной услугой виды деятельности.
- По каждой услуге приведены данные о качестве, измеренном по согласованной с заказчиком методике, в динамике за последние четыре квартала.
- Для использования данного отчёта в качестве каталога он должен обеспечивать навигацию для получения данных по услугам и SLA, а также детальных отчётов по качеству каждой из услуг в заданный отчётный период (квартал).

	#	УСЛУГА	ЗАКАЗЧИК	КАЧЕСТВО, %				#	УСЛУГА	ЗАКАЗЧИК	КАЧЕСТВО, %			
				1Q	2Q	3Q	4Q				1Q	2Q	3Q	4Q
РКО	028	ИТ-сопровождение процедур кассового обслуживания	ОД	100	100	100	100	083	ИТ-сопровождение процедур кадрового учета	ДРП	100	100	100	100
	031	ИТ-сопровождение ДБО юридических лиц	ДКБ	100	100	100	100	084	ИТ-обеспечение расчета премиальных выплат	ДРП	100	100	100	100
	032	Настройка параметров и тарифов на РКО и депозиты юридических лиц	ДКБ	100	100	100	100	088	ИТ-сопровождение подготовки и передачи данных по кредитным историям	ФД	78	100	100	100
	033	Настройка параметров и тарифов на банковские продукты для физ. лиц	ДРБ	100	100	100	100	094	ИТ-обеспечение использования СМС в рамках целевых кампаний	ДМ	100	100	100	100
	066	Операционное сопровождение ДБО физических лиц	ОД	100	100	100	100	099	ИТ-сопровождение налоговых обязательств Банка (за исключением НДФЛ)	ФД	100	100	100	100
	067	Операционное сопровождение ДБО юридических лиц	ОД	100	100	100	100	201	ИТ-обеспечение учёта банкоматов и маршрутизация заявок на обслуживание	ДРП	100	100	100	100
	068	Обработка платежных документов с использованием FineReader	ОД	100	100	100	100	253	ИТ-сопровождение процедур подбора персонала	ДРП				100
	200	Платежи и денежные переводы физических лиц	ДРБ	100	100	100	100	012	Обеспечение выпуска и перевыпуска платежных карт	ОД	100	100	100	100
	011	ИТ-сопровождение процесса эквайринга	ОД	100	100	100	100	013	Сопровождение операций по обслуживанию платежных карт	ОД	100	100	100	100
	015	Процессинг	ДРБ	100	100	81	100	014	Учет операций по обслуживанию платежных карт	ОД	100	100	100	100
КАРТЫ	062	Риск-мониторинг	ОД	21	100	100	100	048	ИТ-сопровождение процесса валютный контроль	ОД	100	100	100	100
	063	Обработка опротестований	ОД	100	100	100	100	049	ИТ-обеспечение сопровождения и учета проблемных кредитов	ОД	97	93	93	98
	116	Операции на валютно-финансовом и фондовом рынках. Отчетность	ОД	100	100	100	100	050	ИТ-обеспечение сопровождения и учета пассивных и комиссионных операций	ОД	82	100	100	100
ИНВЕСТ-БАНКИНГ	117	Операции на валютно-финансовом и фондовом рынках. Налогообложение	ОД	100	100	100	100	051	Расчеты по корреспондентским счетам и счетам межфилиальных расчетов	ОД	100	100	100	100
	118	Операции на валютно-финансовом и фондовом рынках. Обработка сделок	ОД	100	100	100	100	053	Категоризация элементов расчетной базы резервов	ДРМ	100	100	100	100
	119	ИТ-поддержка ведения учета депозитарных операций	ОД	100	100	100	100	055	ИТ-сопровождение процедур формирования документов дня	ФД	100	100	100	100
	120	ИТ-поддержка депозитарного и регистраторского обеспечения.	ОД	100	100	100	100	057	ИТ-сопровождение процедур взаимодействия с ФССП	ОД	100	100	100	100
	121	ИТ-поддержка депозитарной деятельности	ОД	100	100	100	100	070	ИТ-сопровождение платежей физических лиц без открытия счета (бэж-офис)	ОД	100	100	100	100

Пример отчёта по качеству услуг, построенного по технологии SLAM-chart.



ОСНОВА управления стоимостью услуг

Задачи управления стоимостью ИТ-услуг и маржинальностью направлений бизнеса, зависящих от информационных технологий, предъявляют дополнительные требования к каталогу. Он должен обеспечивать взаимодействие менеджмента заказчика с менеджментом поставщика в контексте решения вопросов экономики, особенно в тех случаях, когда ИТ-затраты составляют значительную часть общего бюджета затрат предприятия.



Cleverics помогал сформировать и автоматизировать такой каталог компании Спортмастер. В результате был сформирован каталог и организован процесс управления стоимостью ИТ-услуг, обеспечивающий прогнозирование будущих и контроль фактических ИТ-затрат.

Отличительными чертами данного представления каталога являются:

- проработка для каждой ИТ-услуги единиц измерения объёмов потребления;
- указание режимов и объёмов потребления ИТ-услуг в разрезе потребителей;
- определение зависимостей ИТ-услуг от поддерживающих их ИТ-инфраструктуры и систем;
- связь каталога услуг с операционным каталогом для обоснованного включения в стоимость ИТ-услуг затрат на персонал.

Построение таких каталогов услуг часто требует развития смежных управленческих практик, таких как управление ИТ-затратами и мощностями, учёт и нормирование трудозатрат ИТ-персонала, управление конфигурациями и ИТ-активами.

ХОРОШИЙ КАТАЛОГ ИТ-услуг – какой он?



В зависимости от решаемых задач, к каталогу ИТ-услуг предъявляются различные требования. Помимо представленных выше примеров, можно сформулировать и общие критерии качества каталога услуг.

1 **Первый важнейший критерий** **ЯСНОСТЬ СОДЕРЖАНИЯ КАТАЛОГА ДЛЯ ОБЕИХ СТОРОН СЕРВИСНЫХ ОТНОШЕНИЙ**

Если каталог услуг — это средство коммуникации, то он должен давать сторонам общий язык, общаясь на котором стороны понимают друг друга, могут принимать совместные решения и впоследствии приходиться к согласию об их исполнении и эффективности.

2 **Второй очень важный критерий** **ЕДИНСТВО БАЗОВОЙ СТРУКТУРЫ ОПИСАНИЯ УСЛУГ В КАТАЛОГЕ**

Несмотря на то, что для решения различных задач может создаваться (и часто создаётся) несколько представлений, в их основе должен лежать единый перечень услуг. Причина этого требования заключается в том, что управленческие практики не изолированы друг от друга, а являются частью интегрированной системы управления. Поэтому для оценки качества услуг могут потребоваться данные о выполнении запросов пользователей, а для определения цены услуги нужны данные не только об её себестоимости, но и о качестве за истекший период. Если каталог, созданный для поддержки пользователей, структурно не соответствует каталогам для измерения качества и управления стоимостью ИТ-услуг, это создаёт препятствие для решения управленческих задач.

3 **Третий критерий более важен для корпоративных сценариев, чем для коммерческих поставщиков услуг на открытом рынке** **ТРЕБОВАНИЕ СООТВЕТСТВИЯ КАТАЛОГА УСЛУГ ПРАКТИКЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

Это требование соответствия каталога услуг практике распределения ответственности, часто определяемой корпоративной организационной структурой. Необходимо обеспечить ясную ответственность обеих сторон (и заказчика, и поставщика) за предоставляемые / потребляемые услуги. Только тогда каталог услуг может стать основой для принятия и контроля исполнения решений, направленных на решение бизнес-задач.



Каталог ИТ-услуг является одним из основных инструментов управления отношениями поставщика и заказчика услуг. Для того чтобы он мог стать основой для принятия и контроля исполнения решений бизнес-задач, при его построении важно ясно сформулировать бизнес-кейс применения каталога, идентифицировать заинтересованных лиц и придерживаться рекомендаций, представленных в данном материале и основанных на лучших практиках.



+7 (495) 517-57-25

info@cleverics.ru

© Все права защищены — ООО «Клеверикс», 2020

Никакая часть этой публикации не может воспроизводиться, сохраняться, копироваться и распространяться какими-то ни было средствами без предварительного письменного разрешения правообладателя.

Настоящая брошюра не может быть продана, выдана или иным способом распространена в любой форме без предварительного разрешения правообладателя.

Содержание брошюры прошло тщательную подготовку, однако ООО «Клеверикс» не несет никакой ответственности за возможный ущерб, понесенный кем-либо в следствие ошибок или неточностей в брошюре.