



## В согласии с бизнесом. Есть ли практическая альтернатива ITSM?

Продуктовый подход к бизнесу и ИТ



Алексей Чумаков, IPMA/A

Основатель и управляющий партнер,  
Группа Толк (Россия)

+7.903.200.11.80 >> [alex@chumakov.ru](mailto:alex@chumakov.ru)

# План

- › Достоинства ITSM
  - › Реальные потребности бизнеса и роль IT
  - › Как внедрять другой подход?
  - › Новое место ITSM
- 
- › Пожалуйста, прерывайте с вопросами и комментариями!



# ДОСТОИНСТВА ITSM



## Достоинства ITSM

- › Базовые процессы вносят больше порядка в ИТ
- › «Общепринятый стандарт»
- › Совместимые инструменты

... для всех ли?



# Нужно ли это всё бизнесу в таком объеме?

## **Service Strategy – 4 processes**

1. Strategy Generation
2. Financial management
3. Demand management
4. Service Portfolio management

## **Service Design – 7 processes**

1. Service Catalog Management
2. Service Level Management
3. Availability Management
4. Capacity Management
5. It service Continuity Management
6. Information Security Management
7. Supplier Management

## **Service Transition – 7 processes**

1. Transition Planning and Support
2. Change Management
3. Service Asset and Configuration Management
4. Release and Deployment Management
5. Service Validation and Testing
6. Evaluation
7. Knowledge Management

## **Service Operation – 5 processes**

1. Event Management
2. Incident Management
3. Request Fulfillment
4. Problem Management
5. Access Management

## **Continual service improvement – 3 processes**

1. The 7 improvement process
2. Service Measurement
3. Service Reporting

**краны просто не должны течь!**



Смысл любой деятельности всегда находится за ее пределами.

# **РЕАЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ БИЗНЕСА? РОЛЬ ИТ?**



- › впечатление: требования бизнеса часто сложны, противоречивы и «плывут» во времени.  
гипотеза: это диктует сложности в управлении «ИТ-услугами».
- › а что если мы можем радикально упростить структуру требований бизнеса?



# Структурируем требования к ИТ: элементы методологии D3 (Demand Driven Design)

Методология охватывает стратегию, продукты, проекты, команду и контекст предприятия.

Разрабатывалась более 10 лет, ИТ-элементы были представлены на CIO Summit.

Бизнес-часть впервые публично представлена на IPMA World Congress 2013, Дубровник, Хорватия, 2 октября 2013.

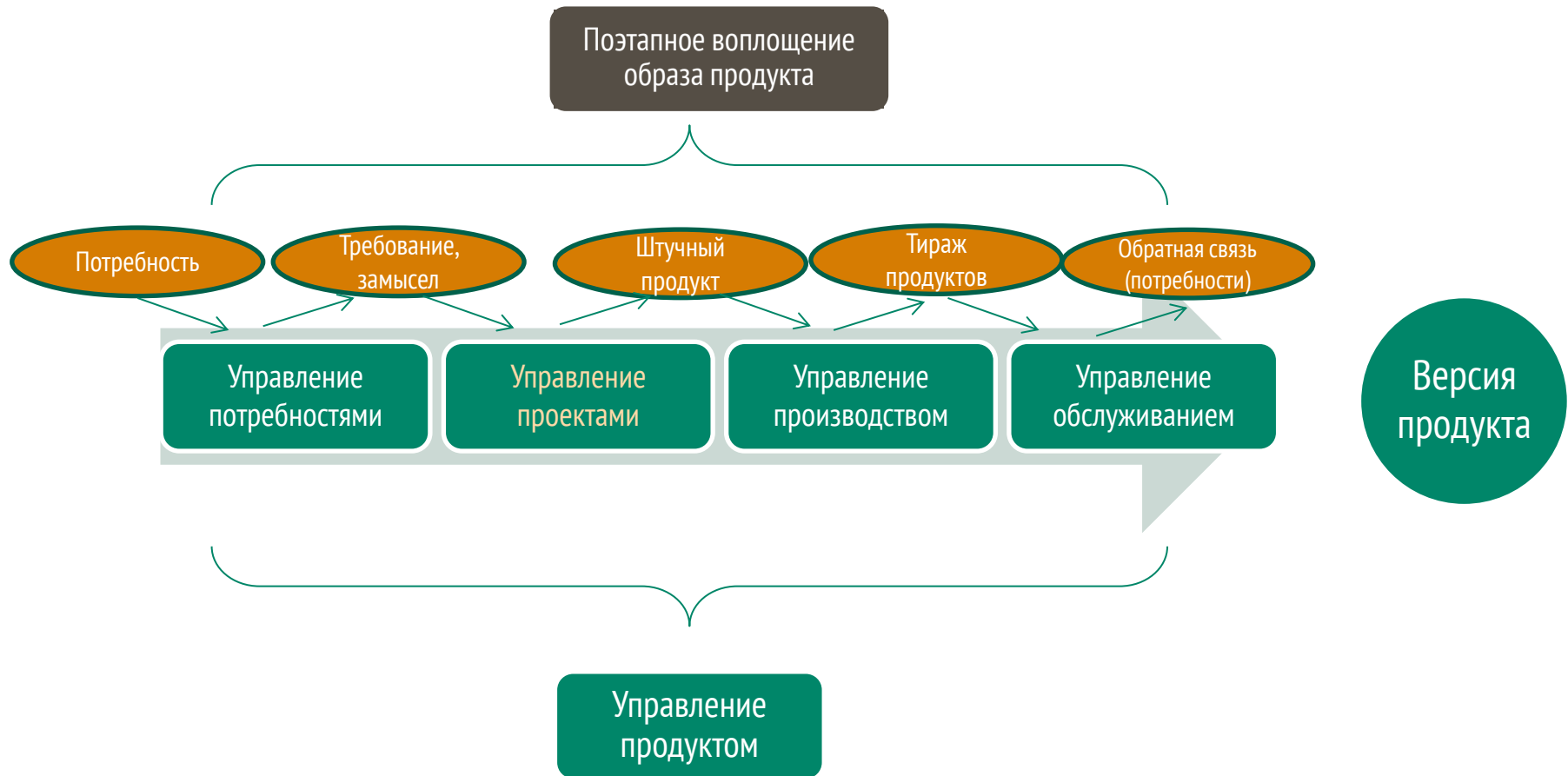
Ключевые послылки:

1. Вся организация – набор особых **портфелей продуктов**, бюджетирование и конфигурация привязана к ним
2. Выделяем только **3 класса задач** (воспроизводство, развитие, продвижение)
3. Управляем командами и конфигурацией продукта **от результата**





# Артефактный жизненный цикл в D3



# #1. Продуктовые портфели D3

1. Продукты **для** клиентов
2. Продукты подразделений
3. ИТ-системы
4. Продукты **от** клиентов
5. Продукты партнеров и поставщиков
6. Корпоративные продукты
7. Продукты для общества



## #2. Балансировка категорий задач

Category	Meaning
Воспроизводство	Задачи для воспроизводства текущего продукта в рамках действующего процесса
Разработка	Задачи для разработки новых продуктов, процессов, их развития или ликвидации
Продвижение	Задачи продвижения или рекламы товаров и услуг

Затраты на воспроизводство и продвижение возвращаются текущими продажами, затраты на разработку возвращаются будущими продажами, приводя к ясной «цене владения, амортизации продукта и модели прибыльности». Внутренние продукты влияют на стоимость потребительских продуктов



# Продукты организации – пример

- › Товары и/или услуги для клиентов:
  - услуга торгового эквайринга
  - юзабилити-проектирование
  - производство и поставки мороженого...
- › Побочные продукты – для государства, акционеров, общества...
  - налоги и отчетные формы
  - прибыль
  - рабочие места...
- › Опора на продукты поставщиков и подразделений

- › **Продукты подразделений:**
  - **Операции** – продукты для клиентов,
  - **Продажи** – клиенты и выручка,
  - **Безопасность** – предотвращённые потери,
  - **HR** – эффективный персонал,
  - **Финансы** – ресурсы в наличии
  - **Какой продукт у ИТ?**



# Представление требований к ИТ

Источники требований для ИТ: **продукты, продукты, и еще раз продукты!**

- › **Стратегия бизнеса.** Продукты для клиентов, место на рынке, порядок развития
- › **Продукты.** Что предоставляет бизнес клиентам? Акционерам? А подразделения – друг другу?
- › **Бюджет.** Сколько мы можем потратить на поддержку, развитие, продвижение такого-то продукта?
- › **Персоналии.** «волевое решение» влиятельных лиц, заинтересованных в своих продуктах

Влияние на тот или иной бизнес-продукт:

- › развертывание/свертывание/...
- › повышение дохода
- › сокращение затрат



## Вариант результата ИТ: одна комплексная услуга

- продукт ИТ – автоматизированные **системы**,  
(дополнительный продукт ИТ – измененные **бизнес-процессы**)
- выгода – высвобожденное или с пользой потраченное **время**

Что это меняет?



## ИТ-системы вместо ИТ-сервисов

- › Проще взаимопонимание с пользователями («это я на принтере печатаю, а не ИТ!»)
- › Возможны капитальные вложения вместо операционных затрат
- › Упрощение учета, диспетчеризации и биллинга (10-100 систем и 8-12 услуг вместо сотен и тысяч сервисов)
- › Адресность источников финансирования



**КАК ВНЕДРИТЬ ПРОДУКТОВЫЙ ПОДХОД?**





# Шаги организации ИТ-управления при продуктовом подходе

Сначала: **единая ответственность за ИТ**

- › СIO и его власть
- › Бизнес-комитет по управлению ИТ

Затем: **единая система требований, приоритетов и ресурсов**

- › Система заявок, классы и правила (виды заявок/услуг) сразу!
- › Каталог бизнес-продуктов и связанный каталог ИТ-систем
- › Бюджет в разрезе ИТ-систем и трех видов задач

И только потом: **механизмы**

- › Функционал подразделений ИТ, роли и люди
- › Паспортизация каждой системы и конфигурации (RSM, CMDB...)
- › ...



# Отражение бизнеса в ИТ

## Бизнес:

- › Продукты
  - Клиентские
  - Функции подразделений
  - ...
- › Задачи
  - Воспроизводство
  - Развитие
  - Продвижение
- › Ответственные
  - Регионы
  - Центры власти
  - Структура сотрудников



## ИТ:

- › Продукты:
  - ИТ-системы общего назначения
  - ИТ-системы отраслевой автоматизации
  - ИТ-системы для клиентов...
- › Задачи:
  - Воспроизводство (поддержка)
  - Развитие (разработка, внедрение)
  - Продвижение (обучение, реклама...)
- › Пользователи:
  - Бизнес-владельцы
  - Эксперты
  - Пользователи



# Система заявок

- › Ответственное подразделение
  - Линия 1 (операторская группа)
  - Имеет право требования с сотрудников ИТ и перестановки/отзыва задач
  - Диспетчерские функции
- › Классы услуг (задач)
  - «Дать/взять/починить/помочь» - эксплуатация
  - «Разработать» – разработка
  - «поручить» – заказ-наряды эксплуатации или подрядчикам
- › Реестр систем
  - общего назначения
  - автоматизируемой области
- › Система приоритетов
  - по последствиям
  - по «волевому решению»
- › Управление проблемами (генерация задач на разработку на основании статистики)
- › Управление эффективностью сотрудников ИТ



# Фиксированный каталог услуг (для заполнения трекера)

**Заказы** (в соответствии со структурой функций заявителей)

## Пользовательские

- › Предоставить/поменять/изъять ИТ-систему для одного рабочего места
- › Починить ИТ-систему (на одном или группе рабочих мест)
- › Объяснить пользователю (предоставить информацию или обучение)
- › Помочь пользователю (сделать работу за пользователя)

## Бизнес-заявки

- › Развернуть/обновить/ликвидировать систему в масштабе локации (roll-out)
- › Развить систему (разработка, исследования, требования)
- › Предоставить биллинг по ИТ системе (дать статистику, информацию, счета)

## Специальные (организационные изменения)

- › Создать/изменить/удалить пользователя или обновить организационную структуру, шаблоны ролей

**Наряды** (по структуре исполнителей в ИТ)

## Работа для эксплуатации

- › (администраторская заявка – развернуть, починить, проверить) – создается L1 или самой эксплуатацией или РМ для проекта развертывания

## Работа для разработки

- › (ошибка в ИТ системе/новый функционал ИТ системы) – создается РМ или бывают исключения (сама разработка себе создает)

## Работа для снабжения

- › заказ, инвентаризация, подготовка договора

## Работа для подрядчика

## Работа для заказчика



# Простой каталог ИТ-систем

- › Системы общего назначения
  - общая инфраструктура
  - рабочее место (по видам)
- › Системы по автоматизируемой области
  - Веб-сайт
  - Личный кабинет
  - CRM
  - ERP
  - HRM
  - Производственная система
  - ...
- › Выгода: чем меньше экземпляров систем, тем лучше совместимость и обучаемость!



# Бюджет ИТ

- › **Выделяем** собственный **бюджет ИТ-подразделения**
- › Бюджет в разрезе ИТ-систем, бизнес-продуктов и потребителей (это не бюджет ИТ, это **ИТ-бюджет предприятия!**)
- › Выделяем аналитику в разрезе задач «Эксплуатация-развитие-продвижение»



# Комитет по управлению ИТ

- › Задачи:
  - управление приоритетами
  - выделение ресурсов
  - формальная приемка результатов
- › Состоит из ЛПР бизнеса + СІО
- › Приглашаются ІТ Program Managers
- › Комитет управляет потоком работ ІТ, а не СІО



## Что почитать?

- › Управление продуктами (читать: Linda Gorchel, A Product Manager's Handbook)
- › Управление проектами (читать: IPMA ICB и OCB)
- › Бережливое производство (lean, kanban, 6sigma, ...)

### Материалы автора:

- › D3 (публикация основы в Q1'2014, Elsevier Procedia)
- › <http://alex.chumakov.ru/publications/>





**HOBQE MECTO ITSM**



# Как изменяются процессы ITSM?

## **Service Strategy – 4 processes**

1. Strategy Generation
2. Financial management
3. Demand management
4. Service Portfolio management

## **Service Design – 7 processes**

1. Service Catalog Management
2. Service Level Management
3. Availability Management
4. Capacity Management
5. It service Continuity Management
6. Information Security Management
7. Supplier Management

## **Service Transition – 7 processes**

1. Transition Planning and Support
2. Change Management
3. Service Asset and Configuration Management
4. Release and Deployment Management
5. Service Validation and Testing
6. Evaluation
7. Knowledge Management

## **Service Operation – 5 processes**

1. Event Management
2. Incident Management
3. Request Fulfillment
4. Problem Management
5. Access Management

## **Continual service improvement – 3 processes**

1. The 7 improvement process
2. Service Measurement
3. Service Reporting



## Роль ITSM?

- › **Организация работ ИТ – много полезных приемов**
- › **Управление услугами – продаете ли вы услуги ИТ?**



## Резюме: **практичная альтернатива ITSM есть!**

- › Продуктовый подход к бизнесу = **понятный источник требований для ИТ**
- › Продуктовый подход в ИТ = **простой путь от «аренды услуг» к «владению» ИТ-системами**
- › СIO как **ответственный за время предприятия!**



# МАТЕРИАЛЫ АВТОРА

<http://alex.chumakov.ru/publications>

2007. Разработка – лицом к клиенту

2008. Бюджетирование ИТ – полезные системы вместо сервисов

2010. СIO как управляющий временем

2010. Сценарии продаж и обслуживания

2011. Будущее ИТ-директора

2011. Практика D3 – управление потребностями

2011. Сервис-дизайн

2011. Реорганизация ИТ

2012. Как подружиться с заказчиком?

2012. Управление проектами 3.0

2012. Как управлять СIO?

2012. ИТ-стратегия «по-живому»

2013. Создание ценностей

2013. D3 framework – Projects vs. Operations



+7.903.200.11.80

[alex@chumakov.ru](mailto:alex@chumakov.ru)

**talk group**  
open enterprise design

Management consulting services  
vision › culture › project & product pipeline

