

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ

# BiSL®

Сборник описаний процессов для  
управления бизнес-информацией

Второе издание



Ремко ван дер Полс  
Ральф Донац  
Франк ван Аутфорст



**BiSL® —**

Сборник описаний процессов для  
управления бизнес-информацией

(Издание второе, переработанное и исправленное)

**BiSL®**

# A Framework for Business Information Management

Second revised edition

*Remko van der Pols*

*Ralph Donatz*

*Frank van Outvorst*



**BiSL® —**

# Сборник описаний процессов для управления бизнес-информацией

Издание второе, переработанное и исправленное

*Ремко ван дер Полс*

*Ральф Донац*

*Франк ван Аутфорст*

Перевод с английского Алексея Тюрина

Москва, 2014

УДК 004.42:005  
ББК 32.973.26-018.2  
П52

Перевод с английского *Алексея Тюрина*

П52 **Полс ван дер, Ремко, Донац, Ральф, Аутфорст ван, Франк.**  
BiSL® — Сборник описаний процессов для управления бизнес-информацией ; [пер. с англ. А. А. Тюрина]. — М., 2014. — 188 с. : ил.  
ISBN 978 94 018 05292

Эта книга посвящена BiSL — библиотеке, содержащей описание процессов для управления бизнес-информацией. В книге не только рассматривается модель управления, но и подробно описываются сами процессы. Дается определение того, что такое библиотека BiSL, и подробно о ней рассказывается. Кроме того, настоящее издание может послужить отличным пособием для подготовки к официальному экзамену BiSL Foundation, который проводит компания APMG International.

Эта книга не учебник, она ориентирована на подготовленного читателя, уже знакомого с дисциплиной управления информацией. Издание содержит советы и рекомендации специалистам по реализации процессов управления бизнес-информацией, но не включает в себя руководство по внедрению (авторы не ставили целью рассматривать его ввиду особой специфики и сложности данных процессов).

УДК 004.42:005  
ББК 32.973.26-018.2

Оригинальное издание на голландском и английском языках опубликовано компанией Van Haren Publishing в 2012 году.

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Информация, содержащаяся в данной книге, получена из источников, рассматриваемых издателем как надежные. Тем не менее, имея в виду возможные человеческие или технические ошибки, издатель не может гарантировать абсолютную точность и полноту приводимых сведений и не несет ответственности за возможные ошибки, связанные с использованием книги.

ISBN 978 94 018 05292

© Van Haren Publishing, 2012  
© Тюрин А. А., перевод на русский язык, 2014  
© Тюрин А. А., издание на русском языке, 2014

# Содержание

|                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| От российского издателя .....                                                   | 9         |
| Предисловие .....                                                               | 10        |
| <b>ГЛАВА 1. Введение .....</b>                                                  | <b>11</b> |
| 1.1. История вопроса.....                                                       | 11        |
| 1.2. Управление бизнес-информацией .....                                        | 13        |
| 1.3. Цели этой книги .....                                                      | 14        |
| 1.4. Структура книги.....                                                       | 15        |
| <b>ГЛАВА 2. Определение положения управления бизнес-информацией .....</b>       | <b>16</b> |
| 2.1. Области управления.....                                                    | 16        |
| 2.2. Положение управления бизнес-информацией.....                               | 17        |
| 2.3. Особенности управления бизнес-информацией.....                             | 18        |
| <b>ГЛАВА 3. Структура процессов BiSL .....</b>                                  | <b>26</b> |
| 3.1. Структура процессов для управления бизнес-информацией .....                | 26        |
| 3.2. Структура процессов BiSL .....                                             | 28        |
| 3.3. Взаимосвязи между группами процессов .....                                 | 30        |
| <b>ГЛАВА 4. Группа процессов управления использованием .....</b>                | <b>32</b> |
| 4.1. Введение.....                                                              | 32        |
| 4.2. Поддержка конечного пользователя.....                                      | 34        |
| 4.2.1. Цели.....                                                                | 34        |
| 4.2.2. Направления.....                                                         | 34        |
| 4.2.3. Виды деятельности.....                                                   | 35        |
| 4.2.4. Результаты .....                                                         | 37        |
| 4.2.5. Отношения.....                                                           | 37        |
| 4.3. Управление бизнес-данными.....                                             | 39        |
| 4.3.1. Цели.....                                                                | 39        |
| 4.3.2. Зоны управления бизнес-данными.....                                      | 39        |
| 4.3.3. Виды деятельности.....                                                   | 40        |
| 4.3.4. Результаты .....                                                         | 42        |
| 4.3.5. Отношения.....                                                           | 43        |
| 4.4. Операционное управление поставщиками .....                                 | 44        |
| 4.4.1. Цели.....                                                                | 44        |
| 4.4.2. Круг задач.....                                                          | 44        |
| 4.4.3. Виды деятельности.....                                                   | 45        |
| 4.4.4. Результаты .....                                                         | 46        |
| 4.4.5. Отношения.....                                                           | 47        |
| <b>ГЛАВА 5. Группа процессов управления функциональными возможностями .....</b> | <b>48</b> |
| 5.1. Введение.....                                                              | 48        |
| 5.1.1. Задачи.....                                                              | 48        |
| 5.1.2. Процессы.....                                                            | 49        |
| 5.2. Определение требований к информации.....                                   | 50        |
| 5.2.1. Цели.....                                                                | 50        |
| 5.2.2. Задачи.....                                                              | 50        |
| 5.2.3. Виды деятельности.....                                                   | 53        |

|                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.2.4. Результаты .....                                                | 55        |
| 5.2.5. Отношения.....                                                  | 55        |
| 5.3. Разработка неавтоматизированных информационных систем.....        | 57        |
| 5.3.1. Цели.....                                                       | 57        |
| 5.3.2. Задачи.....                                                     | 57        |
| 5.3.3. Виды деятельности.....                                          | 58        |
| 5.3.4. Результаты .....                                                | 59        |
| 5.3.5. Отношения.....                                                  | 60        |
| 5.4. Подготовка преобразования .....                                   | 60        |
| 5.4.1. Цели.....                                                       | 60        |
| 5.4.2. Задачи.....                                                     | 61        |
| 5.4.3. Виды деятельности.....                                          | 63        |
| 5.4.4. Результаты .....                                                | 65        |
| 5.4.5. Отношения.....                                                  | 65        |
| 5.5. Обзор и тестирование.....                                         | 66        |
| 5.5.1. Цели.....                                                       | 66        |
| 5.5.2. Задачи.....                                                     | 66        |
| 5.5.3. Виды деятельности.....                                          | 67        |
| 5.5.4. Результаты .....                                                | 69        |
| 5.5.5. Отношения.....                                                  | 69        |
| <b>ГЛАВА 6. Группа связующих процессов – операционный уровень.....</b> | <b>70</b> |
| 6.1. Введение.....                                                     | 70        |
| 6.2. Управление изменениями.....                                       | 70        |
| 6.2.1. Цели.....                                                       | 70        |
| 6.2.2. Задачи.....                                                     | 71        |
| 6.2.3. Виды деятельности.....                                          | 75        |
| 6.2.4. Результаты .....                                                | 76        |
| 6.2.5. Отношения.....                                                  | 77        |
| 6.3. Управление преобразованием.....                                   | 78        |
| 6.3.1. Цели.....                                                       | 78        |
| 6.3.2. Задачи.....                                                     | 78        |
| 6.3.3. Виды деятельности.....                                          | 80        |
| 6.3.4. Результаты .....                                                | 80        |
| 6.3.5. Отношения.....                                                  | 81        |
| <b>ГЛАВА 7. Группа управляющих процессов .....</b>                     | <b>83</b> |
| 7.1. Введение.....                                                     | 83        |
| 7.2. Планирование и управление ресурсами .....                         | 87        |
| 7.2.1. Цели.....                                                       | 87        |
| 7.2.2. Задачи.....                                                     | 88        |
| 7.2.3. Виды деятельности.....                                          | 89        |
| 7.2.4. Результаты .....                                                | 91        |
| 7.2.5. Отношения.....                                                  | 91        |
| 7.3. Управление финансами .....                                        | 92        |
| 7.3.1. Цели.....                                                       | 92        |
| 7.3.2. Круг задач.....                                                 | 92        |
| 7.3.3. Виды деятельности.....                                          | 95        |
| 7.3.4. Результаты .....                                                | 95        |



|                                                                |            |
|----------------------------------------------------------------|------------|
| 7.3.5. Отношения.....                                          | 96         |
| 7.4. Управление спросом.....                                   | 98         |
| 7.4.1. Цели.....                                               | 98         |
| 7.4.2. Сфера задач.....                                        | 98         |
| 7.4.3. Виды деятельности.....                                  | 99         |
| 7.4.4. Результаты.....                                         | 100        |
| 7.4.5. Отношения.....                                          | 101        |
| 7.5. Управление контрактами.....                               | 102        |
| 7.5.1. Цели.....                                               | 102        |
| 7.5.2. Круг задач.....                                         | 102        |
| 7.5.3. Виды деятельности.....                                  | 104        |
| 7.5.4. Результаты.....                                         | 104        |
| 7.5.5. Отношения.....                                          | 106        |
| <b>ГЛАВА 8. Группа процессов информационной стратегии.....</b> | <b>107</b> |
| 8.1. Введение.....                                             | 107        |
| 8.1.1. Цели.....                                               | 107        |
| 8.1.2. Задачи.....                                             | 108        |
| 8.2. Определение развития информационной цепочки.....          | 109        |
| 8.2.1. Цели.....                                               | 109        |
| 8.2.2. Задачи.....                                             | 109        |
| 8.2.3. Виды деятельности.....                                  | 112        |
| 8.2.4. Результаты.....                                         | 112        |
| 8.2.5. Отношения.....                                          | 112        |
| 8.3. Определение развития бизнес-процесса.....                 | 114        |
| 8.3.1. Цель.....                                               | 114        |
| 8.3.2. Объекты процесса.....                                   | 114        |
| 8.3.3. Виды деятельности.....                                  | 116        |
| 8.3.4. Результаты.....                                         | 116        |
| 8.3.5. Отношения.....                                          | 117        |
| 8.4. Определение технологического развития.....                | 118        |
| 8.4.1. Цели.....                                               | 118        |
| 8.4.2. Аспекты.....                                            | 118        |
| 8.4.3. Виды деятельности.....                                  | 121        |
| 8.4.4. Результаты.....                                         | 121        |
| 8.4.5. Отношения.....                                          | 121        |
| 8.5. Управление информационным жизненным циклом.....           | 122        |
| 8.5.1. Цели.....                                               | 122        |
| 8.5.2. Задачи процесса.....                                    | 123        |
| 8.5.3. Виды деятельности.....                                  | 124        |
| 8.5.4. Результаты.....                                         | 124        |
| 8.5.5. Отношения.....                                          | 126        |
| 8.6. Управление информационным портфелем.....                  | 127        |
| 8.6.1. Цели.....                                               | 127        |
| 8.6.2. Задачи процесса.....                                    | 127        |
| 8.6.3. Виды деятельности.....                                  | 130        |
| 8.6.4. Результаты.....                                         | 130        |
| 8.6.5. Отношения.....                                          | 132        |

|                                                                            |            |
|----------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ГЛАВА 9. Группа процессов стратегии I-организации.....</b>              | <b>134</b> |
| 9.1. Введение.....                                                         | 134        |
| 9.2. Стратегическое управление поставщиком.....                            | 135        |
| 9.2.1. Цели.....                                                           | 135        |
| 9.2.2. Круг задач.....                                                     | 136        |
| 9.2.3. Виды деятельности.....                                              | 137        |
| 9.2.4. Результаты .....                                                    | 140        |
| 9.2.5. Отношения.....                                                      | 140        |
| 9.3. Стратегическое управление взаимоотношениями с пользователями.....     | 141        |
| 9.3.1. Цели.....                                                           | 141        |
| 9.3.2. Задачи.....                                                         | 142        |
| 9.3.3. Виды деятельности.....                                              | 144        |
| 9.3.4. Результаты .....                                                    | 145        |
| 9.3.5. Отношения.....                                                      | 146        |
| 9.4. Стратегическое управление информационным партнером .....              | 147        |
| 9.4.1. Цели.....                                                           | 147        |
| 9.4.2. Задачи.....                                                         | 147        |
| 9.4.3. Виды деятельности.....                                              | 150        |
| 9.4.4. Результаты .....                                                    | 150        |
| 9.4.5. Отношения.....                                                      | 150        |
| 9.5. Определение стратегии развития I-организации.....                     | 152        |
| 9.5.1. Цели.....                                                           | 152        |
| 9.5.2. Задачи.....                                                         | 152        |
| 9.5.3. Виды деятельности.....                                              | 154        |
| 9.5.4. Результаты .....                                                    | 156        |
| 9.5.5. Отношения.....                                                      | 156        |
| <b>Глава 10. Группа связующих процессов – стратегический уровень .....</b> | <b>157</b> |
| 10.1. Введение.....                                                        | 157        |
| 10.2. Координирование информации .....                                     | 158        |
| 10.2.1. Цели.....                                                          | 158        |
| 10.2.2. Факторы процесса .....                                             | 159        |
| 10.2.3. Виды деятельности.....                                             | 160        |
| 10.2.4. Результаты .....                                                   | 162        |
| 10.2.5. Отношения.....                                                     | 162        |
| <b>ГЛАВА 11. Использование и реализация BiSL.....</b>                      | <b>163</b> |
| 11.1. Введение.....                                                        | 163        |
| 11.2. Реализация и организация.....                                        | 165        |
| 11.3. Организация.....                                                     | 166        |
| 11.4. Конечный результат .....                                             | 167        |
| <b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Структура процессов BiSL .....</b>                        | <b>170</b> |
| <b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Пояснение к диаграммам процессов .....</b>                | <b>171</b> |
| <b>ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Список терминов.....</b>                                  | <b>173</b> |
| <b>ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Библиография.....</b>                                     | <b>177</b> |
| <b>Предметный указатель.....</b>                                           | <b>181</b> |

## От российского издателя

Уважаемый читатель!

На русском языке литературы по управлению бизнес-информацией не так много, и книга, которую вы держите в руках, частично восполняет пробел. Одна из основных ее идей заключается в том, что управление информацией компании должно быть возложено на бизнес, а не на поставщиков ИТ-услуг. Авторы объясняют, каким образом можно выстроить процессы в организации, чтобы достичь в этой области наилучших результатов.

В силу своей профессиональной деятельности мне часто приходится сталкиваться не только с задачами управления и разработки программного обеспечения, но и с проблемами, которые могут предшествовать непосредственной разработке. Это выявление заинтересованных лиц, общение с заказчиками, сбор требований, написание технических заданий и т.п. Информационные технологии продолжают все глубже проникать в нашу жизнь, но на работе мы все еще относимся к ним с опаской.

Кто должен управлять информацией компании? Кто должен решать, какие приложения использовать? Как именно их использовать? Кто должен распоряжаться своим ИТ-бюджетом. К сожалению, пока не все уделяют этим вопросам достаточное внимание, поэтому принятие соответствующих решений делегируется поставщику ИТ-услуг (внутреннему либо внешнему). Как правило, впоследствии это может стать проблемой.

После знакомства с этой книгой и с людьми, стоящими у истоков дисциплин управления приложениями и бизнес-информацией, стало понятно, насколько мне не хватало этих знаний в профессиональном плане, и было принято решение поделиться ими с русскоязычной аудиторией как специалистов в области информационных технологий, так и (возможно даже в большей степени) специалистов и руководителей из бизнес-подразделений.

В Нидерландах применение BiSL лежит в основе делового успеха многих пользователей и организаций. Популярность библиотеки растет во всем мире, и сегодня изучение ASL и BiSL стало частью учебного плана различных колледжей и университетов. В 2002 году благодаря усилиям одного из авторов книги — Ремко ван дер Полса — был учрежден фонд ASL BiSL Foundation.

Эта книга про ИТ и бизнес и про то, как можно наладить их взаимодействие с пользой для всех.

*Алексей Тюрин, РМР*

## Предисловие

Эффективное управление бизнес-информацией, охватывающее все виды деятельности по управлению информационным обеспечением, крайне важно для современных организаций. В этой области работают ИТ-директора, менеджеры по бизнес-информации, владельцы систем, менеджеры по продуктам и по информации, бизнес-администраторы.

В данной книге описывается структура процессов бизнес-администрирования и управления информацией, область, далее именуемая «управлением бизнес-информацией». Библиотека услуг бизнес-информации/ Business Information Services Library (BiSL) — модель, являющаяся общественным достоянием, для управления информацией и бизнес-информацией, сопоставимая с ITIL® и ASL® (Application Services Library/Библиотека услуг приложений).

Концепция подобного рода структуры не нова — к примеру, существует несколько публикаций, описывающих модели управления бизнес-системами. Информация в данной книге поможет организациям применить профессиональный подход к управлению бизнес-информацией. В ней собран практический опыт предприятий, использующих данный подход, и представлены выводы, полученные из этого опыта. Она дает полное описание процессов, а также подробное определение модели для управления информацией и бизнес-информацией.

В настоящее второе издание включено много незначительных исправлений и дополнений. В создание этой книги внесло свой вклад множество людей и предприятий. В первую очередь мы хотим поблагодарить многочисленные организации, которые внедрили нашу модель: их желание поделиться своим опытом позволило определить практический инструмент, основанный на реальном опыте. Особые благодарности Achmea, ASR Netherlands, Capgemini, Logica, Министерству обороны/IVENT и полиции Нидерландов.

Мы надеемся и ожидаем, что библиотека BiSL окажется очень полезной всем, кто работает в сфере управления бизнес-информацией, по всему миру.

*Люсиль ван дер Хаген (Lucille van der Hagen)*

## ГЛАВА 1

# Введение

### Ключевые идеи

- Большинство организаций зависят от своих информационных систем; крайне важным становится управление информацией. Первоочередная задача — управление бизнес-информацией.
- Растет аутсорсинг ИТ-деятельности; организациям нужно сохранить контроль над предоставлением ИТ-услуг. Необходим профессиональный подход к управлению бизнес-информацией.
- Возрастает сложность современных организаций, предъявляющих различные требования к информационным системам. Управление бизнес-информацией служит основной точкой контакта для пользовательской организации (бизнеса) и заказчиком для ИТ.
- Стремительно изменяются организации и их требования к информационному обеспечению. Благодаря управлению бизнес-информацией эти изменения можно соответствующим образом прогнозировать и управлять ими.
- Информационная политика задает среду для управления бизнес-информацией; возникает необходимость в объединении политики с методами организации и выполнения работ.
- Библиотека услуг бизнес-информации (BiSL) в качестве типового сборника описаний процессов предоставляет эффективное решение для управления бизнес-информацией.

### 1.1. История вопроса

Эта глава объясняет среду управления бизнес-информацией — причины, по которым эта область становится все более важной, тенденции, влияющие на принятый в организации подход к управлению информацией, а также преимущества использования BiSL в качестве решения.

#### *Возрастающее значение управления бизнес-информацией*

С учетом тесных отношений между бизнес-процессами и поддерживающими их информационными системами становится понятным повышение важности доступа к достоверной бизнес-информации. Принципиальное значение имеют теперь профессиональный подход к управлению бизнес-информацией и правильная координация необходимых процессов: простой даже небольшой системы могут иметь катастрофические последствия для операционного управления.

Наблюдается возросшая заинтересованность в профессиональном подходе к управлению бизнес-информацией, а также в профессиональной эксплуатации и управлении технической инфраструктурой (с ITIL в качестве руководства) и управлении приложениями (с ASL в качестве руководства). Решающее значение имеет эффективная интеграция ИТ-деятельности (не исключая аутсорсинг) и комплексного информационного обеспечения с организацией и ее бизнес-процессами. Управление бизнес-информацией обеспечивает руководство этой интеграцией и выступает в качестве соединяющего звена.

#### *Увеличение доли аутсорсинга в ИТ-деятельности*

Растет число организаций, передающих всю ИТ-деятельность или ее часть на аутсорсинг. Большинство предприятий стали рассматривать аутсорсинг сравнительно недавно, основной причиной такого подхода является возможность сконцентрироваться на основной деятельности, оставив заботу об ИТ внешним поставщикам. Тем не менее вопросы управления внешними ИТ-услугами и определения необходимого информационного обеспечения никогда не должны выходить за пределы предприятия. Пользовательская организация (бизнес) должна контролировать решения в отношении своего информационного обеспечения. Именно эту роль выполняет управление бизнес-информацией в качестве посредника между ИТ и бизнесом.

#### *Возрастание сложности внутри организации*

Слияния, поглощения и самостоятельный рост подразумевают, что организации становятся более крупными и сложными. Они часто подразделяются на филиалы, дочерние компании и другие более мелкие единицы, которые используют те же самые информационные системы. Но их мнения относительно информационного обеспечения могут различаться, а факторы влияния — расходиться.

Разные представители организации могут контролировать различные аспекты информационного обеспечения. Примерами соответствующих ролей являются владельцы процессов, владельцы систем, менеджеры бизнес-информации, администраторы и консультанты по информации. Кроме того, поставщики также могут осуществлять управление деятельностью по информационному обеспечению. Эти стороны редко действуют в интересах друг друга. Не часто одна сторона понимает, что ее действия могут оказывать влияние на какую-то другую деятельность, осуществляемую где-то еще внутри организации. Координирующую роль от имени пользовательской организации выполняет управление бизнес-информацией.

#### *Организации стремительно меняются*

Поскольку темпы организационных изменений ускоряются, очень важно обеспечить все необходимое для того, чтобы комплексное информационное обеспечение (портфель ИТ-продуктов и организация информационного обеспечения) продолжало соответствовать бизнесу и его изменяющимся потребностям. Управление бизнес-информацией должно сыграть роль в создании условий, помогающих организации приспособиться к изменениям.

*Политика, согласующаяся с практикой*

Большое внимание всегда уделяется информационной политике. Тем не менее отношения между информационной политикой и операционным управлением бизнес-информацией полностью не раскрыты. Информационная политика должна не только формировать и направлять существующую практику, но и учитывать будущие требования и существующие недостатки. Политика и операционная практика должны составлять единое целое — это является необходимым условием для эффективного и продуктивного информационного обеспечения.

Управление бизнес-информацией гарантирует, что информационное обеспечение соответствует бизнес-процессам и требованиям пользователей этих бизнес-процессов. Именно поэтому управление бизнес-информацией должно быть расположено внутри пользовательской организации.

*Библиотека BiSL в качестве решения*

Важность управления бизнес-информацией растет. BiSL (Business Information Services Library) предлагает практическое решение, ориентированное на бизнес и основанное на процессном подходе к управлению бизнес-информацией. Библиотека снабжена примерами передового опыта, которые можно найти на веб-сайте ASL BiSL Foundation ([www.aslbislfoundation.org](http://www.aslbislfoundation.org)).

## 1.2. Управление бизнес-информацией

Из приведенного выше описания тенденций становится ясно, что управление, контроль и изменение информации с точки зрения спроса является критическим фактором успеха, показывающим, насколько хорошо информационное обеспечение соответствует бизнес-процессам и какие затраты будут приемлемы для достижения этого объединения.

Подведем итог: любой, кто желает управлять информацией, должен управлять не только предложением ИТ-услуг. Гораздо важнее управлять спросом на информационное обеспечение, наилучшим образом соответствующее бизнес-процессам. Выстраивание этого соответствия между бизнесом и ИТ может быть успешным, только если различные уровни управления информационным обеспечением сходятся и взаимосвязаны.

*Разделение на организации спроса и предложения*

Эффективное управление спросом, преобразованным в требования к автоматизированному информационному обеспечению, может быть успешным, только если организация спроса и организация предложения разделены с точки зрения информационного обеспечения. Сторона спроса регулируется управлением бизнес-информацией, которое транслирует выбор, сделанный на стороне спроса, управлению на стороне предложения. Затем фактическая услуга предоставляется ИТ-поставщиком или соответствующим отделом.

Управление бизнес-информацией не является частью ИТ-организации, оно расположено внутри пользовательской организации и является ее неотъемлемой частью. Оно может быть по-разному структурировано, но всегда находится в пользовательской организации. Управление бизнес-информацией осуществляет как ежедневное управление информационным обеспечением, так и виды деятельности, касающиеся портфеля бизнес-менеджера в области информационного обеспечения.

*Область деятельности управления бизнес-информацией*

Решение всевозможных задач по управлению, контролю и внесению изменений в требования к информации, а также контроль всех связанных с этим мероприятий входит в область деятельности управления бизнес-информацией. Границы этой области шире, чем традиционная зона ответственности операционных администраторов бизнес-информации. Она охватывает виды деятельности владельца системы, владельца процесса, менеджера по работе с контрактами и информационный менеджмент. В зависимости от ее организации, администрация бизнес-информации представляет операционный уровень управления бизнес-информацией, а информационный менеджмент формирует стратегический уровень управления бизнес-информацией. Важно сознавать, что эти мероприятия выполняются в рамках одной области деятельности.

Глава 2 исследует различные темы и уровни в рамках управления бизнес-информацией:

- операционное управление информационным обеспечением (например, разработка спецификаций для определения содержания нового информационного обеспечения);
- управление информационным обеспечением и контрактами / соглашениями с поставщиками ИТ-услуг и пользовательскими организациями (владение процессом или системой);
- проектирование политики будущего информационного обеспечения.

Важно, чтобы эти различные уровни управления были взаимосвязаны. Именно этим определяется эффективность, а также степень влияния и управления на этих уровнях.

### 1.3. Цели этой книги

- Доказать необходимость и важность управления бизнес-информацией;
- предоставить описание структуры для управления бизнес-информацией — BiSL;
- предоставить подробное описание процессов в рамках управления бизнес-информацией и их взаимоотношений с другими областями управления;
- предложить полную картину и справочник для тех, кто так или иначе связан с управлением бизнес-информацией или ее использованием.



## 1.4. Структура книги

Глава 2 посвящена определению роли управления бизнес-информацией и BiSL в комплексном управлении информационными системами и информационным обеспечением.

Глава 3 описывает структуру BiSL, а также рассматривает и объясняет различные группы процессов.

Главы с 4 по 10 посвящены группам процессов, определенным в BiSL. Поочередно рассматриваются процессы операционного, управленческого и стратегического уровня.

Описание каждого процесса следует определенной схеме. Оно начинается с цели процесса, затем разъясняются направления, виды деятельности, выходы процесса и его связи с другими процессами или другими участниками. Что касается описания процессов, было решено не приводить описания методов, используемых *процессами управления* в отношении других процессов в каждом отдельном случае. Эти методы одинаковы для каждого процесса, поэтому механизм управления описан только в начале глав 4 и 5.

Глава 11 — заключительная, она посвящена внедрению и организационным аспектам.

Большое значение имеют четкие и однозначные связи между управлением бизнес-информацией, управлением приложениями и управлением ИТ-инфраструктурой. Цель этой книги — сосредоточить внимание на отношениях и взаимодействиях между различными областями управления ИТ. Структура и состав этой книги согласуется с книгой «ASL 2 — Сборник описаний процессов для управления приложениями» (Ремко ван дер Полс, 2012).

## ГЛАВА 2

# Определение положения управления бизнес-информацией

### Ключевые идеи

- Управление бизнес-информацией не действует само по себе – оно тесно связано с управлением приложениями и управлением ИТ-инфраструктурой.
- Управление бизнес-информацией является частью пользовательской организации.
- Управление бизнес-информацией является держателем портфеля информационного обеспечения бизнес-процесса.
- Управление бизнес-информацией выступает в роли заказчика для управления приложениями и управления ИТ-инфраструктурой.

## 2.1. Области управления

В этой книге мы выделяем три области управления ИТ:

- 1) управление ИТ-инфраструктурой,
- 2) управление приложениями,
- 3) управление бизнес-информацией.

*Управление ИТ-инфраструктурой* отвечает за обслуживание эксплуатации ИТ-инфраструктуры, являющейся частью информационной системы. В зону ответственности попадают: аппаратные средства, оборудование, сети, программное обеспечение и базы данных, являющиеся частями основной сферы деятельности вычислительного центра или ИТ-центра. В данном контексте часто используется ITIL.

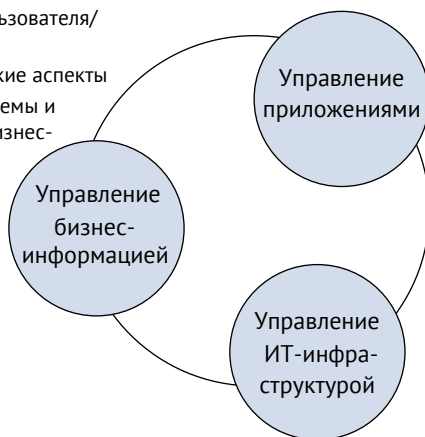
*Управление приложениями* занято сопровождением прикладного программного обеспечения и баз данных. Управление приложениями согласуется с деятельностью софтверной компании: создание, сопровождение и обновление прикладного программного обеспечения. Стандартом для организации управления приложениями является ASL (Application Services Library).

*Управление бизнес-информацией* от имени бизнеса и пользовательской организации несет ответственность за поддержание функциональности информационных систем. Данная область соответствует предоставлению информации, поддерживающей организацию и ее бизнес-процессы.

На рис. 2.1 показаны три эти области управления и их отношение друг к другу.

I: Информационное обеспечение

- Акцент на пользователя/организацию
- Организаторские аспекты
- Владелец системы и менеджеры бизнес-информации



ИС: Информационные системы/приложения

- Акцент на сопровождение
- Нацеленность на ИТ-решения
- Обслуживающая организация/системное развитие

ИТ: Информационные технологии

- Акцент на эксплуатацию
- Технические аспекты
- Дата-центр

Рисунок 2.1. Области управления

## 2.2. Положение управления бизнес-информацией

Эти три области управления взаимозависимы. Существуют тесные взаимоотношения между управлением бизнес-информацией и двумя другими областями управления ИТ. Каждая область управления ИТ имеет специфические точки зрения, виды деятельности и обязанности.

На рис. 2.2 показаны отношения управления бизнес-информацией с другими областями управления ИТ и бизнес-процесса.

Управление бизнес-информацией явно принадлежит пользовательской организации. Управление бизнес-информацией осуществляется от имени пользовательской организации и отвечает за все информационное обеспечение (как автоматизированное, так и неавтоматизированное) в организации. В данном случае управление бизнес-информацией также действует от имени пользовательской организации в роли заказчика сервисной функции ИТ.

Сервисная ИТ-организация предоставляет все виды услуг, необходимых для полного удовлетворения требований пользовательской организации к информационному обеспечению, и делает это как в области управления ИТ-инфраструктурой, так и в области управления приложениями. Сервисная ИТ-организация может быть представлена как внутренними, так и внешними сторонами. Внешние стороны действуют в интересах нескольких организаций заказчика и, следовательно, они принимают активное участие в нескольких сервисных ИТ-организациях.

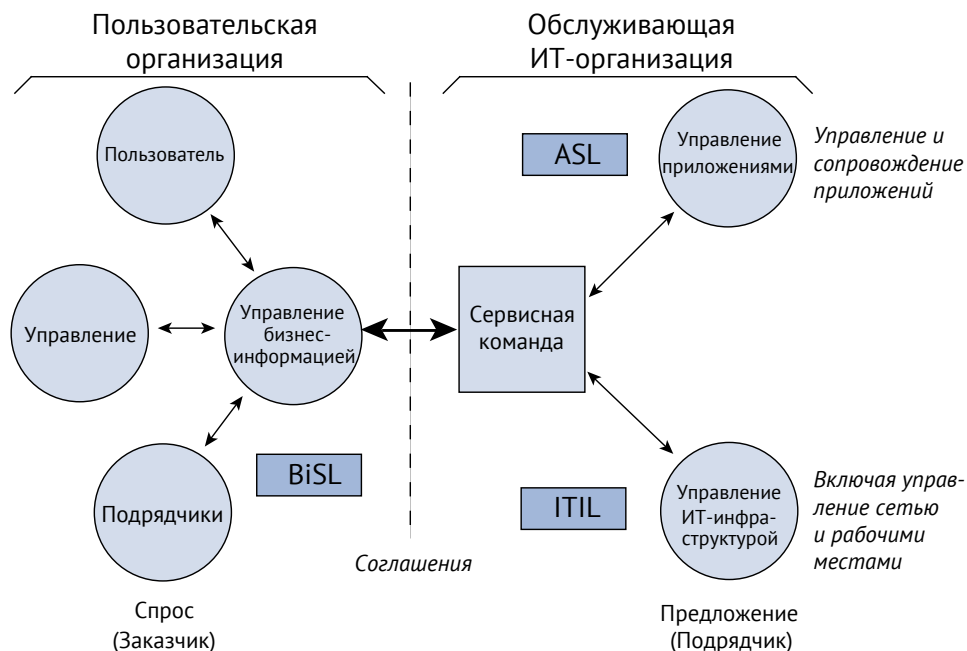


Рисунок 2.2. Положение управления бизнес-информацией

На рис. 2.2 показано, что сервисная команда выступает как координационный пункт всех услуг, предоставляемых сервисной ИТ-организацией. Таким образом, сервисная команда от имени сервисной ИТ-организации становится интегратором для управления бизнес-информацией. Сервисная команда несет ответственность за интегральное качество и взаимную координацию услуг, предоставляемых ИТ-поставщиком.

## 2.3. Особенности управления бизнес-информацией

### *Держатель портфеля информационного обеспечения*

Информационное обеспечение играет важную роль в поддержке бизнес-процессов различных организаций. Информационное обеспечение и ИТ слишком важны для этих бизнес-процессов, чтобы доверить полный контроль над ними поставщику ИТ-услуг.

Этот контроль должна взять на себя пользовательская организация. Управление информационным обеспечением — определение требований к информации и вытекающие из этого потребности в ИТ-решениях — требует специальных знаний и опыта в бизнесе и его процессах, а это совсем не одно и то же, что технический опыт в ИТ.

Управление бизнес-информацией от имени бизнес-менеджера (менеджера бизнес-процессов) реализует портфель информационного обеспечения,

обеспечивает поддержку бизнес-процессов в оптимальном режиме. Таким образом, управление бизнес-информацией отвечает за проектирование и предоставление информационного обеспечения. Эта деятельность требует, чтобы управление бизнес-информацией являлось неотъемлемой частью пользовательской организации.

*Область напряженности в управлении бизнес-информацией*

На управление бизнес-информацией влияют четыре фактора:

- информационное обеспечение бизнес-процессов организации в части *определения требований к информации* организации;
- автоматизированное информационное обеспечение и ИТ-поддержка в части размещения заказа на ИТ-услуги и мониторинга ИТ-поставщика;
- организация управления бизнес-информацией — функция, которая управляет информационным обеспечением организации;
- политика организации.

Управление бизнес-информацией транслирует требования к информации для бизнес-процессов в поддержку автоматизированного и неавтоматизированного информационного обеспечения. Управление бизнес-информацией приводит в исполнение эту часть политики организации, а также обеспечивает поддержку пользователей и руководства организации.

Условно говоря, можно сравнить перечисленные факторы с силовыми полями, под воздействием которых находится управление бизнес-информацией.

Продолжая аналогию, «область напряженности» указывает на зоны внимания и связанные с этим риски.

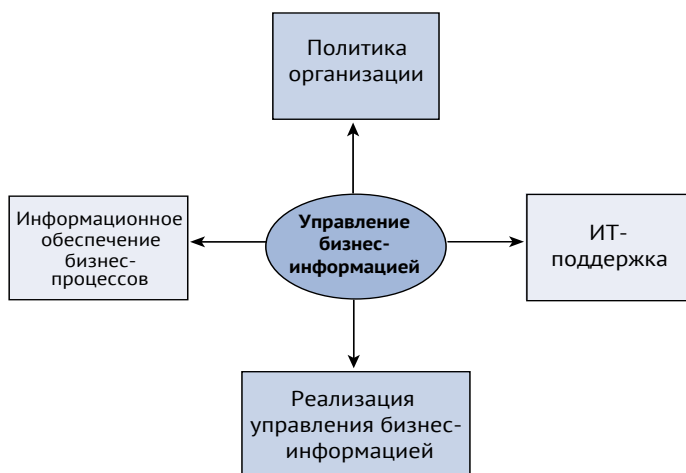


Рисунок 2.3. Область напряженности в управлении бизнес-информацией

- Управление бизнес-информацией преобразует спрос в предложение. Существует риск того, что управление бизнес-информацией будет слишком сильно контролировать ИТ-поставщика и даже брать на себя его обязанности и осуществлять его деятельность. Важно, чтобы присутствовали четкие различия между задачами и обязанностями управления бизнес-информацией и задачами и обязанностями ИТ-поставщика.
- Существует дополнительный риск того, что спросом перестанут управлять (это является основной задачей управления бизнес-информацией), а будут управлять только предложением. В случае концентрации внимания только на ИТ-решениях теряются из виду реальные потребности организации.
- Важно иметь в виду интегральный характер процесса управления всех трех областей. Например, управление затратами имеет дело не только с ИТ-затратами, непосредственно связанными с управлением бизнес-информацией, но также включает в себя расходы на ИТ-поддержку управления бизнес-информацией и расходы, связанные с бизнес-процессами. Будет неправильно сосредоточиться только на одной области управления.

Управление бизнес-информацией от имени пользовательской организации несет ответственность за информационное обеспечение. Это означает делегированную ответственность, про которую легко забыть. В частности, если управление бизнес-информацией организовано в рамках отдельной структурной единицы, появляется риск того, что оно начнет действовать как поставщик услуг, как обычное ИТ-подразделение. Вся ответственность и задача принятия решений лежит на пользовательской организации или на линейном руководстве.

Принципиальной особенностью добавленной стоимости управления бизнес-информацией является приведение информационного обеспечения в соответствие бизнес-процессам. Крайне важным условием для этого является сочетание хорошего знания соответствующих бизнес-процессов с необходимым информационным обеспечением. Это относится к поддержке бизнес-процессов (например, предоставление персонала или финансовой информации), к управлению бизнес-процессами (например, предоставление логистической информации) и к самим основным бизнес-процессам (например, предоставление информации о купле-продаже).

Важным предварительным условием эффективного управления бизнес-информацией является специализированное знание бизнес-процессов, которое достигается различными способами. Поскольку в принципе невозможно, чтобы один человек обладал всеми необходимыми специальными знаниями, персонал, как правило, разделяется по различным информационным группам или областям знаний.

#### *Уровни информационного обеспечения*

Информационное обеспечение в рамках организации можно рассматривать на трех уровнях (рис. 2.4). Управление информационным обеспечением происходит на каждом из этих уровней.

- На уровне *корпоративного информационного обеспечения* информационное обеспечение управляется с точки зрения всей организации, здесь принимаются во внимание связи между различными бизнес-процессами и их последствия для информационного обеспечения. На практике за этим уровнем часто следят отделы в рамках организации, поскольку здесь необходимы специальные знания, навыки и контакты.
- На уровне *бизнес-процесса* происходит управление всем информационным обеспечением, поддерживающим данный процесс. На этом уровне управления основными являются требования к информации, предъявляемые отдельными бизнес-процессами.
- Также существует *системный уровень*. На этом уровне предполагаются специфические требования пользователей к работе информационных систем. Информационные системы часто поддерживает только часть бизнес-процесса, и наоборот, единая информационная система часто используется для поддержки нескольких бизнес-процессов. Это означает, что могут существовать несколько информационных систем, поддерживающих бизнес-процесс в целом, что в свою очередь приводит к необходимости управления бизнес-информацией на системном уровне.

Проблема заключается в том, что управление информационным обеспечением осуществляется только на слишком низком уровне — на уровне информационной системы. Классификация информационных систем<sup>1</sup> часто основывается на технических доводах. Управление должно также включать в себя два других уровня с точки зрения бизнеса.

#### *Уровни управления бизнес-информацией*

Управление бизнес-информацией должно быть реализовано на каждом описанном выше уровне. Различные уровни существуют и в рамках управления бизнес-информацией.

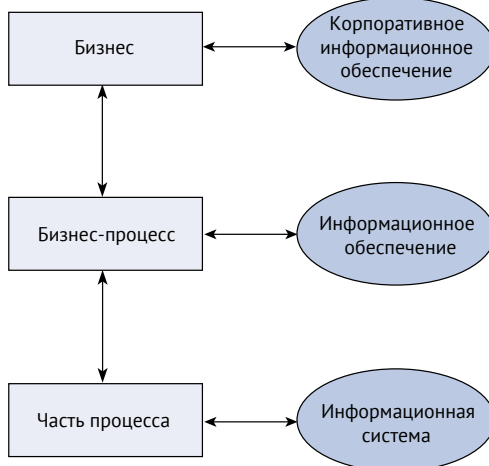


Рисунок 2.4. Три уровня информационного обеспечения

<sup>1</sup> Существует два определения для термина «информационная система». Здесь используется ограниченное определение: информационная система представляет собой автоматизированное приложение — программное обеспечение в сочетании с базами данных. См. также список определений в конце этой книги. (Примеч. авт.)

Область управления бизнес-информацией довольно широка. В любом случае, управление бизнес-информацией должно интерпретироваться шире, чем просто роль операционного администратора бизнес-информации. В рамках BiSL определены три уровня:

- операционный;
- управленческий;
- стратегический.

Обычно роли, соответствующие этим уровням, определяются администратором бизнес-информации, владельцами системы и управлением информацией соответственно.

- *Операционный уровень* процессов управления бизнес-информацией имеет дело с использованием информационного обеспечения и определяет требования, которым оно должно удовлетворять. На практике сюда включаются задачи, выполняемые администратором бизнес-информации.
- *Управленческий уровень* соответствует затратам, возвратам инвестиций, контрактам и планированию. Владелец системы, заказчик, держатель бюджета и т. д. — играющие функциональные роли на этом уровне, несут ответственность за указанные сферы деятельности. В тех случаях, когда поставщики стандартного программного обеспечения также осуществляют управление бизнес-информацией, этот уровень часто находится в зоне ответственности менеджера продукта.
- *Стратегический уровень* касается будущего информационного обеспечения. За этот уровень отвечает информационный менеджмент.

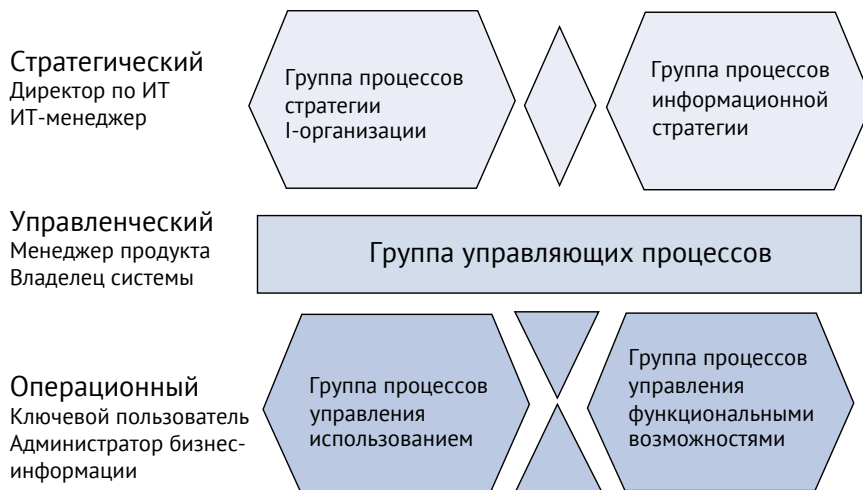


Рисунок 2.5. Уровни управления бизнес-информацией

Степень эффективности и продуктивности информационного обеспечения организации зависит главным образом от степени сотрудничества и обмена информацией между процессами на различных уровнях.



### Основные задачи управления бизнес-информацией

Управление бизнес-информацией от имени бизнес-менеджера или линейного менеджера держит под контролем портфель информационного обеспечения. Это делает управление бизнес-информацией ответственным за проектирование и реализацию информационного обеспечения. Для выполнения этих обязательств следующие задачи являются ключевыми.

- Определение требований или потребностей пользовательской организации.
- Трансляция этих требований в решения путем последующей практической реализации или изменения информационного обеспечения. Не каждый запрос или требование обязательно подразумевает решение с помощью информационного обеспечения, и не каждое предоставление нового или расширение существующего информационного обеспечения приводит к заданию для ИТ. Запрос на изменение часто может быть обеспечен изменениями в области неавтоматизированного информационного обеспечения или с помощью организационных изменений.
- Принятие решений и выдача заданий поставщикам ИТ-услуг, а также управление, мониторинг и оценка результатов их работы.

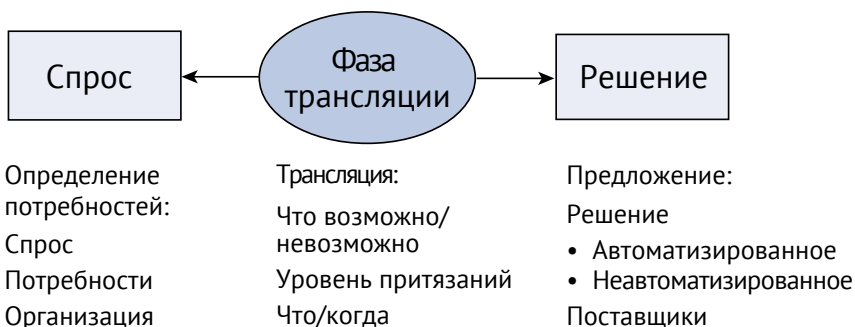


Рисунок 2.6. Основные задачи управления бизнес-информацией

Процесс преобразования спроса в предложение не всегда автоматически приводит к предложению.

- Иногда требования не преобразуются в решение или изменение информационного обеспечения.
- Иногда требования преобразуются в решение на более позднем этапе или когда это становится экономически эффективным.
- Иногда требования удовлетворяются лишь частично. Объем требований уменьшается или решение удовлетворяет только часть этих требований.

### Обязанности управления бизнес-информацией

Управление бизнес-информацией имеет дело с преобразованием бизнес-процессов в информационное обеспечение. Однако это зависит от политики организации. Разработка организационной политики и трансляция этой политики в бизнес-процесс находится в зоне ответственности линейного или бизнес-менеджмента организации. Линейный менеджмент осуществляет трансляцию, разрабатывая архитектуру обработки, описывающую пути

реализации политики организацией. Из-за взаимоотношений между бизнес-процессами и информационным обеспечением необходимо активно привлекать управление бизнес-информацией (отвечающее за разработку модели информационной политики) к линейному управлению. Линейное управление, конечно, остается ответственным за бизнес-процесс.

Управление бизнес-информацией несет ответственность за фазу трансляции бизнес-процессов и бизнес-политики в информационное обеспечение. Управление приложениями и ИТ-инфраструктурой осуществляет дальнейшую трансляцию в приложения и инфраструктуру.

Различные обязанности областей управления ИТ (управление бизнес-информацией, управление приложениями и ИТ-инфраструктурой) и области управления бизнесом сходятся в некоторых точках, как показано на рис. 2.7. На этом рисунке ответственность трех областей управления ИТ проецируется на информационные архитектуры для завершающей трансляции бизнес-политики в приложение, запущенное на вычислительной системе.

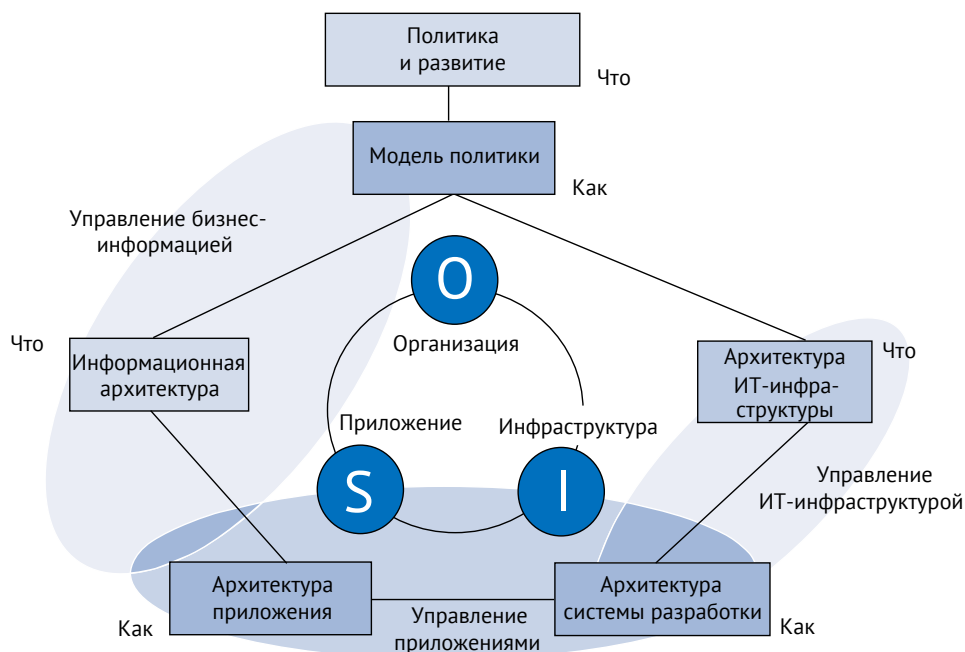


Рисунок 2.7. Зоны ответственности в управлении бизнес-информацией

Управление бизнес-информацией транслирует модель бизнес-политики (описание того, как должен выглядеть бизнес-процесс) в информационную архитектуру, которая в свою очередь описывает, как должно выглядеть информационное обеспечение, и показывает отношения между бизнес-процессами и поддерживающим их информационным обеспечением.

Важная часть предоставления информационного обеспечения поддерживает автоматизированные приложения. Таким образом, настройка и запуск этих приложений в значительной степени определяют качество поддержки бизнес-процессов. Управление бизнес-информацией задействовано в архитектуре приложения. Разработка и подключение приложений описывается в архитектуре приложения, разработка которой является первоочередной обязанностью управления приложениями.

Управление бизнес-информацией также может предъявлять требования к архитектуре ИТ-инфраструктуры и к архитектуре системы разработки. Архитектура ИТ-инфраструктуры дает описание технической инфраструктуры, используемой для управления приложениями. Архитектура системы разработки указывает, какая техническая среда, ресурсы и стандарты используются при разработке и сопровождении приложений. Ответственность за обе эти архитектуры лежит на управлении ИТ-инфраструктурой, но управление бизнес-информацией может предъявлять к ним свои запросы из-за особых требований к информационному обеспечению.

*Управление бизнес-информацией как вид линейной деятельности*

Организация подвержена всем видам изменений: меняется ее название, организация становится частью более крупного концерна или делится на более мелкие части. Однако бизнес-процессы обычно стабильны, они, как правило, идут своим курсом, продолжая существование.

Следовательно, необходимость информационного обеспечения бизнес-процесса также продолжает существовать, требуя непрерывного управления информационным обеспечением. Поэтому управление бизнес-информацией часто реализуется в виде линейной деятельности. Бизнес иногда говорит о деятельности в этой области как о проектной или программной, предполагая, что она проводится только в течение определенного периода. Однако это неправильно: деятельность в области управления бизнес-информацией непрерывна, и поэтому ее следует рассматривать как линейную деятельность в рамках существующей организации.

Радикальные изменения в информационном обеспечении зачастую предоставляются в виде проекта или программы. Изменение информационного обеспечения приходит не из организации, предоставляющей информацию в настоящее время, но оно изменяет ее основные процессы или точки рассмотрения. Изменения остаются частью функций управления бизнес-информацией.

## ГЛАВА 3

## Структура процессов BiSL

**Ключевые идеи**

- Для эффективного осуществления управления бизнес-информацией должны быть корректно настроены операционные, управленческие и стратегические процессы.
- В структуре BiSL эти процессы делятся на семь групп.
- Успех модели на практике в значительной мере определяется связями между различными группами процессов и различными уровнями процессов.

**3.1. Структура процессов для управления бизнес-информацией**

Модель управления бизнес-информацией определяет семь групп процессов. Они показаны на рис. 3.1.

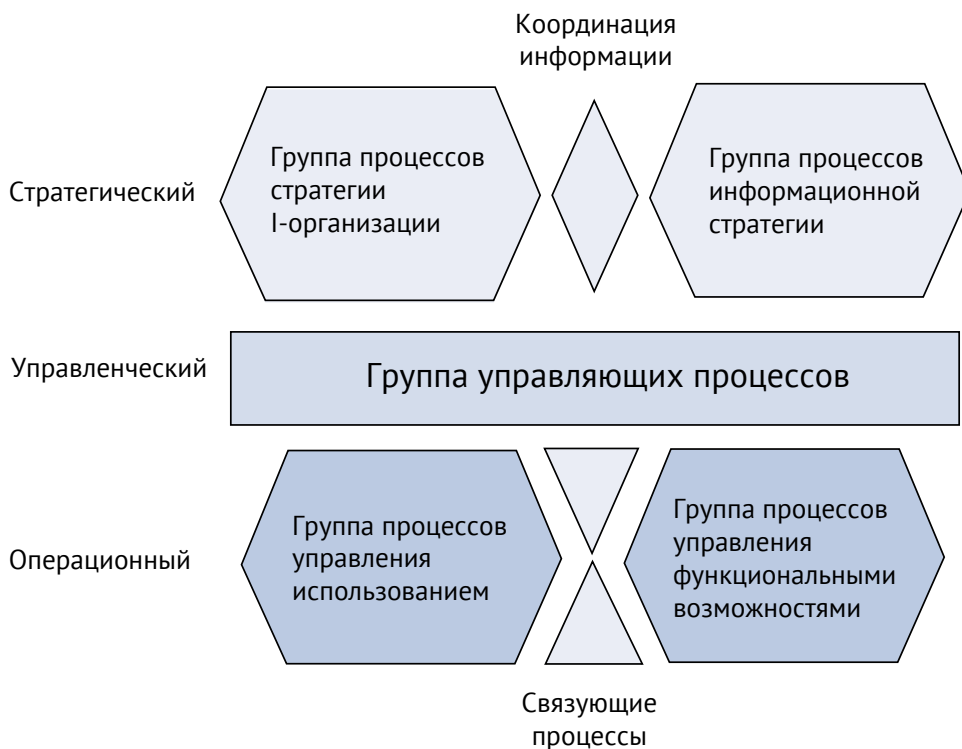


Рисунок 3.1. Структура процессов BiSL

*Группа процессов 1. Управление использованием*

Процессы этой группы направлены на непрерывную оптимальную поддержку информационного обеспечения. Эти процессы предоставляют поддержку пользователям, применяющим информационное обеспечение для осуществления деятельности в рамках бизнес-процесса; операционному управлению ИТ-поставщиками, а также обеспечивают и осуществляют мониторинг операционного предоставления данных. Ключевой вопрос этих процессов: *Эффективно ли используется и управляется операционное информационное обеспечение?*

*Группа процессов 2. Управление функциональными возможностями*

Вторая группа процессов описывает фазу, в которой происходит проектирование и реализация информационного обеспечения. Цель этой группы заключается в осуществлении изменений таким образом, чтобы они вписывались в набор структур и требований и одновременно с этим удовлетворяли установленным потребностям, целям и запросам. Все эти процессы отвечают на вопрос:

*Какую форму примет информационное обеспечение в ближайшем будущем?*

*Группа процессов 3. Связующие процессы – операционный уровень*

Группы процессов управления использованием и управления функциональными возможностями не могут рассматриваться независимо друг от друга. Целью связующих процессов является принятие решения о том, какие необходимы изменения в информационном обеспечении и какой должна быть фактическая реализация этих изменений в информационном обеспечении пользовательской организации (организаций). Основной вопрос этих процессов:

*Почему и как мы изменяем информационное обеспечение?*

*Группа процессов 4. Управляющие процессы*

*Управляющие процессы* обеспечивают интегральное управление упомянутыми выше группами процессов. *Управляющие процессы* осуществляют мониторинг деятельности в отношении согласованных расходов и доходов, требований, контрактов, а также уровней сервиса и планирования. Главный вопрос этой группы процессов:

*Как мы управляем информационным обеспечением?*

*Группа процессов 5. Информационная стратегия*

Как в непосредственном окружении, так и в самой организации, бизнес-процессе или отделе постоянно происходят разного рода изменения, влияющие на информационное обеспечение организации, бизнес-процесса или отдела. Очень важно, чтобы информационное обеспечение соответствовало будущим требованиям, а структурные недостатки текущей ситуации были решены. Другими словами, на будущее необходимо выработать стратегию информационного обеспечения. Основным вопросом в этой группе является:

*Как будет выглядеть информационное обеспечение в будущем?*

*Группа процессов 6. Стратегия развития I-организации*

В области информационного обеспечения существует несколько функций, задействованных в таких сферах, как управление, принятие решений или влияние. Поэтому необходимо осуществлять координирование управления, структурирования и методов работы. В той же мере это применимо к отношениям с контролирующими сторонами, находящимися вне области управления бизнес-информацией, такими как поставщики, партнеры по цепочке поставок и пользовательская организация. Главным вопросом в этой группе процессов является:

*Как организована реализация и управление информационным обеспечением?*

*Группа процессов 7. Связующие процессы – стратегический уровень*

Налаживание связи между содержанием (группа процессов 5) и организацией (группа процессов 6) требует процесса, в котором частные решения координируются участвующими сторонами. Этот процесс — *координирование информации* — представляет собой соединительный процесс для групп процессов 5 и 6. Основной вопрос этого процесса:

*Как осуществляется сотрудничество в соответствии с соглашениями?*

### 3.2. Структура процессов BiSL

Внутри структуры BiSL существуют две точки зрения (см. рис. 3.2).

- Группы процессов, сосредоточенные на содержании информационного обеспечения. Группы процессов *управления функциональными возможностями* и *информационной стратегии* с правой стороны схемы процессов BiSL основаны на содержании информационного обеспечения (на том, как оно должно выглядеть).
- Группы процессов, сосредоточенные на использовании и структуре информационного обеспечения. Эти группы процессов находятся с левой стороны схемы процессов BiSL: *управление использованием* и *стратегия развития I-организации*.

Вслед за этими двумя точками зрения BiSL определяет три уровня:

- операционный;
- управленческий;
- стратегический.

*Операционный уровень*

Операционную деятельность можно найти в группах процессов *управления использованием*, *управления функциональными возможностями* и в группе *связующих процессов на операционном уровне*. Эти операционные процессы на практике зачастую осуществляются людьми, которых называют менеджерами бизнес-информации или ключевыми пользователями. Эти процессы основаны на ежедневном использовании информационного обеспечения, а также на проектировании и реализации корректировок в информационном обеспечении.

### Управленческий уровень

Группа *управляющих процессов* сосредоточена на расходах, доходах, планировании, качестве информационного обеспечения и договорах с поставщиками ИТ-услуг. Для работы *процессов управления* введены роли, которые могут называться, например, «владелец системы», «организация спроса» и «держатель бюджета».

Несмотря на то что в управлении бизнес-информацией существует управленческий уровень, это не значит, что руководство происходит только через группу *управляющих процессов*. Общее управление бизнес-информацией руководит прежде всего информационным обеспечением и поставщиками ИТ, и это затрагивает все процессы. Управление есть и в операционных процессах. Группа процессов *управления функциональными возможностями* показывает, как будет выглядеть информационное обеспечение. Группа процессов *управления использованием*, например, имеет дело с управлением поставщиками и пользователями. Однако с точки зрения управления бизнес-информацией — это операционная деятельность.

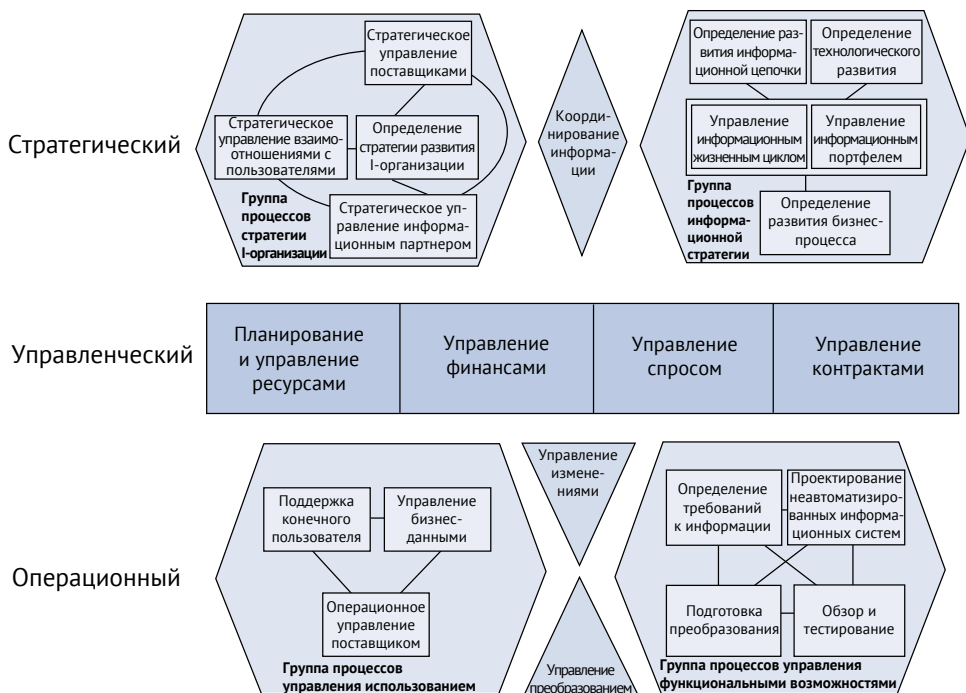


Рисунок 3.2. Полная структура процессов BiSL

### Стратегический уровень

В стратегических группах процессов информационное обеспечение планируется на долгосрочную перспективу, здесь также определяется, как управление информационным обеспечением будет организовано в комплексной среде организации и в ее частях в отношении поставщиков и партнеров по цепочке поставок. На этом уровне часто можно встретить

такие названия должностей, как информационный менеджер и CIO (директор по информационным технологиям).

Указанные группы в рамках BiSL состоят из различных процессов. Рис. 3.2 демонстрирует полную схему процессов BiSL. Эти процессы подробно описываются в следующих разделах.

### 3.3. Взаимосвязи между группами процессов

Успешное применение BiSL на практике в значительной степени определяется связями между различными группами процессов и различными уровнями процессов. Здесь подразумевается степень сотрудничества и способы коммуникации между группами процессов. Сотрудничество и коммуникации являются решающими факторами эффективности управления бизнес-информацией и качества информационного обеспечения в рамках организации.

На рис. 3.3 с помощью примеров проиллюстрированы отношения между различными процессами.

- В рамках группы процессов *управления использованием* выясняется, эффективны ли функции информационного обеспечения и где находятся узкие места в организации. Это может привести к запросам на изменение (запросы на корректировку информационного обеспечения или его части). Корректировки (выполнение запросов на изменение) производятся в рамках группы процессов *управления функциональными возможностями*, где происходит регулировка информационного обеспечения.

Следовательно, координация и коммуникация между группами процессов *управления использованием* и *управления функциональными возможностями* существенны для выполнения необходимых изменений.

- *Процессы управления* основаны на контрактах / соглашениях и предоставлении информационного обеспечения. Затраты на информационное обеспечение в основном определяются тем же методом, которым осуществляется деятельность группы процессов *управления функциональными возможностями*: здесь создаются спецификации, которые являются основой для деятельности поставщика ИТ-услуг (что приводит к затратам). Эти спецификации в значительной степени определяют расходы и доходы. *Управление финансами* должно быть тесно связано с группой процессов *управления функциональными возможностями*, поскольку именно там определяется новое или измененное информационное обеспечение.
- Информацию о ежедневном использовании можно получить в группе процессов *управления использованием*: необходимо оценить, эффективно ли работает информационное обеспечение и есть ли необходимость в усовершенствованиях. У группы процессов *управления использованием* существует тесная связь с процессом *управления спросом* в рамках группы *управляющих процессов*. Запросы на изменения оцениваются в рамках *управления спросом*. Здесь преимущества или изменения также становятся видимыми в категориях крайней необходимости или финансовой выгоды. Поскольку *управление спросом* рассматривается как центральный процесс, позволяющий руководству определять комплексное



качество поддержки бизнес-процессов, уровень, на котором поставщик ИТ-услуг соответствует этому качеству, должен быть видим и приведен в соответствие с результатами группы процессов *управления использованием*.

- Политика организации в отношении информационного обеспечения в значительной мере основана на текущих методах работы и на том, в какой степени эти методы соответствуют реальным потребностям в информации или как они могут быть выстроены в будущем. Стратегические процессы и *процессы управления* тесно взаимосвязаны. Мониторинг затрат и качества информационного обеспечения осуществляется в рамках *процессов управления*.
- Изменения в информационном обеспечении также должны реализовываться способами, согласующимися с практикой. Необходимы соответствующие навыки, должны быть определены корректная функциональность и распределение финансов. Существует важная взаимосвязь между группой операционных процессов и *процессами управления*, выделяющими ресурсы для выполнения изменений.

Приведенные выше примеры лишь слегка касаются зависимостей и отношений между различными группами процессов и отдельными процессами. Тем не менее очевидно, что успех управления бизнес-информацией, а также общее качество процессов управления бизнес-информацией во многом связаны со степенью координирования организацией различных видов деятельности управления бизнес-информацией друг с другом. Опыт показывает, что они не всегда хорошо скоординированы. Возможно, наиболее существенный вклад BiSL заключается в том, что отныне будет обеспечиваться эффективная связь между различными процессами управления бизнес-информацией.



Рисунок 3.3. Взаимоотношения и связи между группами процессов BiSL

## ГЛАВА 4

# Группа процессов управления использованием — ежедневные процессы управления

### Ключевые сообщения

- Пользователи информационного обеспечения при использовании систем нуждаются в поддержке. Для этого необходимы ежедневные процессы управления.
- В BiSL к процессам группы *управления использованием* относятся *поддержка конечного пользователя, управление бизнес-данными и операционное управление поставщиками*.
- Процессы в группе *управления использованием* в рамках BiSL имеют сходство с процессами ASL и ITIL, но отличаются в части исполнения и направленности (они сформулированы с точки зрения пользовательской организации).
- Однако существуют взаимоотношения с процессами ASL и ITIL, поскольку в ряде мест имеется сильная зависимость.

### 4.1. Введение

Информационные системы существуют для поддержки бизнес-процессов и обеспечения максимально эффективного их протекания. Большое значение имеет обеспечение правильной и эффективной эксплуатации систем. Это касается не только доступности и технической работы приложений (субъектов управления ИТ-инфраструктурой и управления приложениями), но и функциональных возможностей приложения для пользователей.

Группа процессов *управления использованием* описывает процессы модели BiSL, позволяющие оказывать непрерывную оптимальную поддержку ежедневной эксплуатации информационного обеспечения конечными пользователями.

#### Темы

Для эксплуатации информационного обеспечения в организации представляют интерес три темы (см. рис. 4.1).

- Конечные пользователи, выступающие в качестве потребителей или поставщиков информации информационной системы. Они в конечном итоге предоставляют информационные материалы информационному обеспечению. Необходимо определить этих конечных пользователей, а также управлять ими и поддерживать их, чтобы они использовали системы правильно и эффективно.
- Использование технических ИТ-ресурсов, таких как ИТ-инфраструктура и автоматизированные информационные системы / приложения. Они образуют

вспомогательные средства, позволяющие пользователям выполнять свои повседневные задачи. Также они могут осуществлять обработку данных без взаимодействия с пользователями.

- Содержание информационной системы. В окружении бизнес-процесса, конечных пользователей и ИТ-ресурсов находится содержание, в частности, содержание информационной системы. Некоторые типы функциональных данных в приложениях и ИТ-инфраструктуре в значительной степени определяют способ, позволяющий им работать вместе.

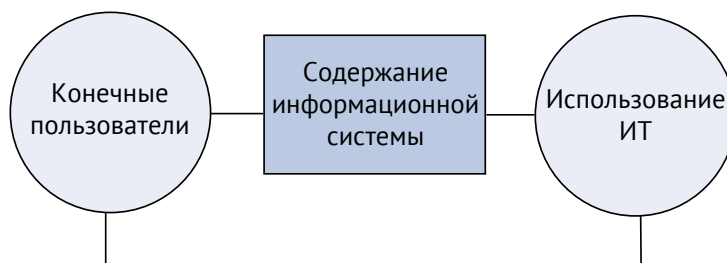


Рисунок 4.1. Темы группы процессов управления использованием

В рамках группы процессов *управления использованием* эти три темы приводят к трем процессам, как показано на рис. 4.2.

- *Поддержка конечного пользователя*. Процесс предназначен для поддержки, направления конечных пользователей и содействия им в повседневном использовании информационного обеспечения. Важной частью процесса является общение с конечными пользователями и рассмотрение обращений. Обращения включают в себя результаты наблюдений, запросы, пожелания и т. д. пользователей относительно работы или использования информационного обеспечения.

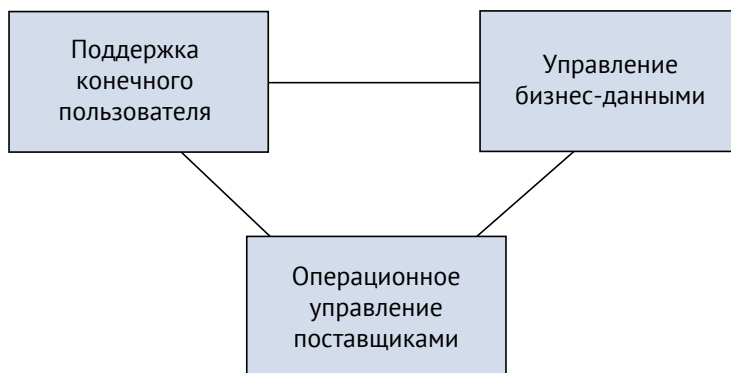


Рисунок 4.2. Процессы группы управления использованием

- *Управление бизнес-данными*. Второй процесс сосредоточен на предоставлении правильного содержания информационного обеспечения, на данных и на их обработке. Управление бизнес-информацией несет ответственность за обеспечение правильности и актуальности данных, используемых в системах организации. Это касается как самих данных, так и их определений.

- *Операционное управление поставщиками.* Центральное место в этом процессе занимает развертывание ИТ-ресурсов для использования их в организации. В рамках управления бизнес-информацией это точка соприкосновения процессов *управления использованием* с ИТ-поставщиками. Этот процесс касается, среди прочего, создания условий, которым должны удовлетворять информационное обеспечение и информационные системы, он также осуществляет мониторинг соблюдения этих условий. Типичными факторами, которые необходимо здесь учитывать, являются доступность, мощность и удобство использования.

## 4.2. Поддержка конечного пользователя

### 4.2.1. Цели

*Поддержка конечного пользователя* — это процесс, целью которого является использование и функционирование информационного обеспечения в повседневной практике. В основном это имеет отношение к организации точки контакта и коммуникации с конечными пользователями. Также этот процесс обеспечивает работу соответствующих конечных пользователей с существующим информационным обеспечением в оптимальном режиме.

### 4.2.2. Направления

В процессе *поддержки конечного пользователя* определены два направления.

- Первое направление — это коммуникации конечных пользователей с управлением бизнес-информацией. Оно включает в себя распределение информационных запросов, заданий, требований, жалоб и сообщений о нарушениях. В рамках *поддержки конечного пользователя* рассматриваемая область также упоминается как управление обращениями — это процесс службы технической поддержки, в котором управление бизнес-информацией предлагает прямую поддержку пользователей организации в отношении использования информационного обеспечения.
- Второе направление — проактивная коммуникация с пользователями управления бизнес-информацией. Оно подразумевает обеспечение учебных курсов и инструкций, издание информационного бюллетеня или общих объявлений, консультирование пользователей и предоставление информации о релизах и т. д.

При работе с информационными запросами могут возникать сложности, связанные с некомпетентностью конечных пользователей в области функциональных возможностей и повседневной работы системы. Обращения типа «приложение не запускается» и «Windows „упала“» не подходят для управления бизнес-информацией — это задача для управления приложениями и управления ИТ-инфраструктурой. Вопросы и замечания «Как лучше ввести этот страховой полис?» или «При вводе полиса я получаю неправильный процент НДС» являются типичными вопросами пользователей об использовании информационных систем в рамках бизнес-процесса и подходят для процесса *поддержки конечного пользователя*.

Учитывая, что управление бизнес-информацией должно обладать знаниями о бизнес-процессе, на большинство таких вопросов ответы могут быть даны немедленно.

### 4.2.3. Виды деятельности

Ниже мы обсудим виды деятельности *поддержки конечного пользователя* показанные на рис. 4.3.

#### *Регистрация и обработка обращений*

Так же как в управлении приложениями и в управлении ИТ-инфраструктурой, здесь существует точка контакта, куда приходят все обращения к управлению бизнес-информацией. Эти обращения связаны с информационными запросами, заданиями, требованиями, жалобами и сообщениями о нарушениях (также называемыми инцидентами). Виды деятельности этого процесса:

- прием и регистрация обращений;
- изучение обращений и передача их другим процессам в рамках управления бизнес-информацией или управления ИТ-инфраструктурой и/или приложениями;
- предоставление ответов и разрешение обращений;
- предоставление обратной связи обратившимся/пользователям относительно состояния обработанных обращений;
- закрытие обращений.

#### *Коммуникация с пользователями*

Этот вид деятельности посвящен осуществлению проактивной коммуникации с пользователями. В рамках пользовательской коммуникации выделяют, в частности, следующую деятельность:

- информирование пользователей, например об изменениях, релизах, изменениях в данных или использовании ИТ-ресурсов;
- предоставление доступа к коммуникационным каналам, таким как информационные бюллетени, интранет/Интернет и т. д.
- организация встреч конечных пользователей и т. д.

#### *Отчет об обращениях*

Эта деятельность имеет дело с отчетностью для контролирования процесса и включает в себя:

- составление отчетов по образцу обработки обращений, например: число зарегистрированных и завершенных обращений, процент решенных обращений, характер обращений, потраченное время и т. д.

Диаграмма процесса имеет два так называемых хранилища данных. В этих хранилищах содержатся данные для различных видов деятельности в рамках процесса. Это касается следующих хранилищ данных.

- Пользовательские данные. Здесь хранятся все виды данных о пользователях, включая установленные полномочия, должностные инструкции, руководства по использованию бизнес-процессов и т. д. Часть этих данных предоставляется управлением бизнес-процессов.

- Регистрация обращений: все данные, связанные с обращениями, управляются и обновляются здесь (кто обратился, статус, дата и т. д.).

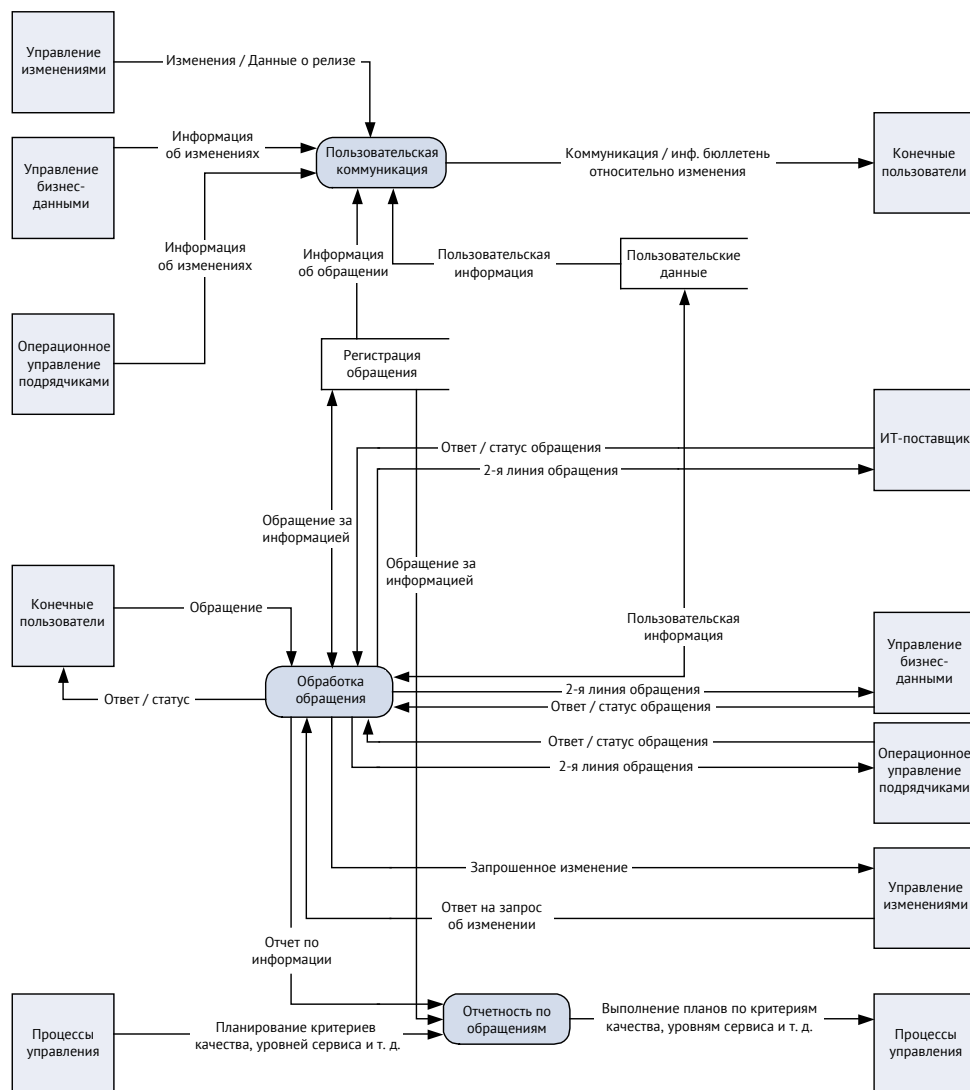


Рисунок 4.3. Диаграмма процесса поддержки конечного пользователя

Предоставление обратной связи о результатах и способе производства процесса — в данном случае в виде отчетности об обращениях — осуществляется для всех процессов одинаково. Предоставление отчетности показано только на этой диаграмме, но применяется и к другим диаграммам процессов.

#### 4.2.4. Результаты

Процесс *поддержки конечного пользователя* предоставляет следующие результаты.

*Завершенные обращения*

- Обращения, на которые были даны ответы и/или которые были решены в штатном режиме, либо те, решение по которым еще не принято, но на которые была предоставлена обратная связь о статусе;
- запросы на изменения, переданные *управлению изменениями* вследствие обращений;
- обращения, которые не могут быть обработаны непосредственно процессом *поддержки конечного пользователя*, переданные другим процессам управления бизнес-информацией, управления приложениями и управления ИТ-инфраструктурой в форме обращений второй линии.

*Коммуникация с пользовательской организацией*

- Пользовательская организация получает информацию о предстоящих изменениях и релизах, а также информацию о происходящих событиях в области информационного обеспечения.

*Отчетность для процессов управления*

- Информация о деятельности и результатах работы процесса (прогресс, использование бюджетных средств, потраченное время, проблемы и т. д.) в качестве входной информации для *процессов управления*;
- информация о зарегистрированных обращениях.

#### 4.2.5. Отношения

Процесс *поддержки конечного пользователя* связан с остальными процессами в рамках модели BiSL и процессами других областей управления ИТ и в значительной степени зависит от них. Ниже приведены наиболее важные взаимоотношения этого процесса.

*С поставщиком ИТ-услуг*

Процесс *поддержки конечного пользователя* тесно связан с процессами управления инцидентами в управлении приложениями и ИТ-инфраструктурой, осуществляемыми поставщиками ИТ. Здесь необходима полная координация. Для обработки обращений в рамках управления приложениями и управления ИТ-инфраструктурой могут быть инициированы все виды других процессов (например, если обращение связано с ошибками в работе приложения или инфраструктуры). Важно иметь четкие договоренности о способах регистрации и обмена данными; о единой точке контакта для конечных пользователей и о том, для чего именно эта служба предназначена.

*С другими процессами в группе управления использованием в BiSL*

Процессы управления бизнес-данными и операционного управления поставщи-

ками играют важную роль в решении инцидентов. Обработка обращений, приходящих от процесса *поддержки конечного пользователя*, может зависеть от других процессов *управления использованием*. Процесс *поддержки конечного пользователя* также обеспечивает коммуникацию об изменениях, производимых в других процессах этой группы.

#### *Управление изменениями*

Обращение или инцидент может стать причиной изменения. Следовательно, процесс *управления изменениями* непосредственно связан с процессом *поддержки конечного пользователя*. *Управление изменениями* в свою очередь осуществляет коммуникацию о новых релизах и других соответствующих событиях посредством *поддержки конечного пользователя* (через пользовательскую коммуникацию).

#### *Управляющие процессы*

Как и любой другой процесс, *поддержка конечного пользователя* тесно связана со всеми процессами *управления*. Процессы *управления* руководят операционным ходом *поддержки конечного пользователя* и общим качеством процесса. Процесс *поддержки конечного пользователя* предоставляет обратную связь о повседневном ходе процесса и о сигналах, полученных в ходе операционного управления процессами.

Важно знать о контрактах и соглашениях, заключенных с ИТ-поставщиком на управленческом уровне. Эти контракты и соглашения передаются от *управления контрактами* в качестве отправной точки. *Поддержка конечного пользователя* сообщает *управлению контрактами*, если наблюдаются отклонения от соглашений и контрактов в повседневной практике. Также представляется отчет о достаточности действующих соглашений для осуществления соответствующей *поддержки конечного пользователя*. Кроме того, часто заключаются соглашения относительно самого процесса *поддержки конечного пользователя*, например, в какое время могут обрабатываться обращения или сколько времени требуется на обработку обращения.

Вопросы, возникающие в процессе *поддержки конечного пользователя*, могут являться важным входом в процесс *управления спросом*. Это касается узких мест в использовании информационного обеспечения, а также запросов и идей по улучшению, возникающих во время обращений. *Управление спросом* информирует об обработке этих вопросов, а также ставит предварительные условия и предлагает методические инструкции для осуществления процесса *поддержки конечного пользователя* на требуемом уровне качества.

*Поддержка конечного пользователя* сообщает процессу *планирования и управления ресурсами* о прогрессе, используемых ресурсах и доступных мощностях. *Планирование и управление ресурсами* в свою очередь определяет, когда и сколько времени и мощностей может или должно быть потрачено на *поддержку конечного пользователя*.



*Управление финансами* предоставляет доступные бюджеты для осуществления *поддержки конечного пользователя* и получает обратную связь о расходах и использовании бюджета.

*С пользовательской организацией*

Существуют важные отношения с пользовательской организацией. Конечные пользователи получают информацию от *поддержки конечного пользователя*, ответы на вопросы, помощь в решении инцидентов и т. д. Изменения пользовательских данных также доводятся до сведения управления бизнес-информацией посредством *поддержки конечного пользователя*. Запросы на авторизацию рассматриваются через *поддержку конечного пользователя*.

### 4.3. Управление бизнес-данными

#### 4.3.1. Цели

Процесс *управления бизнес-данными* несет ответственность за правильную организацию и содержание данных информационного обеспечения. Объем информационного обеспечения очень велик. Процесс рассматривает не только данные (и их качество) в информационных системах, но и данные неавтоматизированной части информационного обеспечения. Процесс не отвечает за техническую работу, контроль и управление информационными системами, но является частью процесса *операционного управления поставщиками*.

Таким образом, центральным пунктом рассмотрения в процессе *управления бизнес-данными* является операционная, логическая информация в рамках информационного обеспечения.

#### 4.3.2. Зоны управления бизнес-данными

*Бизнес-данные*

Термин «бизнес-данные» требует дополнительного пояснения. Вначале следует установить различия между автоматизированным и неавтоматизированным информационным обеспечением (см. рис. 4.4 на с. 40).

В автоматизированном информационном обеспечении различают два вида данных.

- Бизнес-данные, важные для выполнения процесса. Организация осуществляет процесс, в котором данные и информация играют важную роль. Они могут храниться в автоматизированных информационных системах.
- Контрольные данные (характеристики) обеспечивают правильную работу информационной системы. Существуют различные типы данных, которые пользовательская организация может ввести в информационные системы. Зачастую это характеристики, определяющие результаты бизнес-процессов, например тарифы, ставки НДС, стандартные размеры субсидий и параметры полисов. Эти данные определяют общую точность результатов работы бизнес-процесса. Обычные

пользователи не могут их корректировать, поскольку эти данные оказывают значительное влияние на результаты бизнес-процессов; такие изменения осуществляет управление бизнес-информацией. Эти контрольные данные могут быть predeterminedенными или характерными для процесса. Примерами последнего случая являются: длительность процесса, периодичность отчетов и т. д.

Существует также неавтоматизированное информационное обеспечение. Это серая зона, поскольку часто это полуавтоматизированные системы, работающие с письмами, формами, ожидающими подписания; или это могут быть приложения и данные, хранящиеся в персональных электронных таблицах и т. д.

#### *Информационная модель*

Не менее важно управлять структурой, в которой хранятся predeterminedенные характеристики. Иногда эту структуру называют моделью бизнес-информации. Бизнес-данные редко хранятся в такой модели.

Информационная модель часто согласовывается на нескольких уровнях. В этом случае она известна как координационная модель бизнес-информации, в которой согласованность показана в общих терминах. Эта модель подробно описана в базовых информационных моделях.

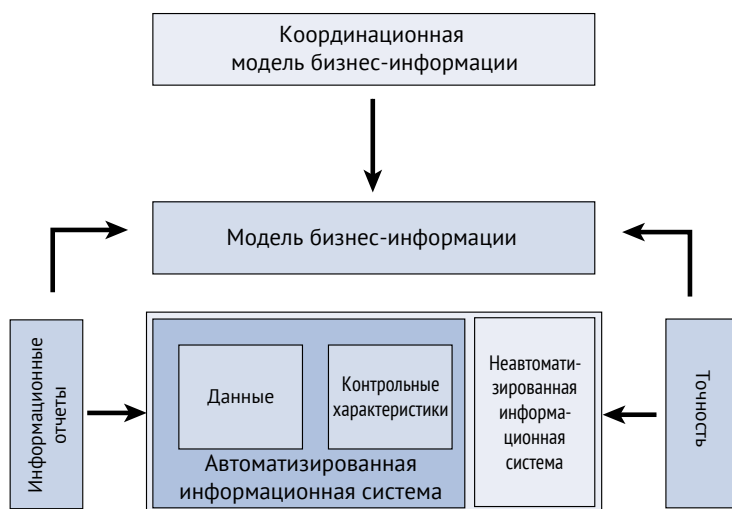


Рисунок 4.4. Зоны управления бизнес-данными

### 4.3.3. Виды деятельности

Процесс управления бизнес-данными состоит из трех подпроцессов.

#### *Мониторинг / проверка*

Мониторинг и контроль целостности и точности данных. Эта деятельность включает в себя управление информационной моделью организации или соответствующего отдела, поэтому она также связана с управлением определением данных и их использованием.

Например, обеспечение того, чтобы определенный объект не был преднамеренно включен в модель данных, скажем, в качестве заказчика и клиента.

Основные виды деятельности в рамках данного подпроцесса:

- внутренняя проверка данных информационного обеспечения;
- проведение контрольных мероприятий;
- мониторинг целостности данных.

#### *Информирование и отчетность*

Этот вид деятельности включает в себя информирование и отчет о бизнес-данных, контрольных данных и о предоставлении данных. Он также известен как «разработка и предоставление управленческой информации». Эта деятельность может быть инициирована, например, после получения обращения *поддержкой конечного пользователя*. Большая часть информации в организации предоставляется в виде отчетов автоматизированных информационных систем, но существуют также и отчеты от неавтоматизированного информационного обеспечения. Примеры основных видов деятельности:

- предоставление информации о данных, определении данных, управленческих параметрах и т. д.;
- предоставление периодических обзоров и отчетов, содержащих управленческие параметры, изменения и т. д.;
- предоставление специальных данных.

#### *Изменение*

Этот вид деятельности включает в себя изменение данных или управленческих подробностей в информационном обеспечении. Часто возникает необходимость в запланированном или незапланированном изменении. Так может произойти в результате изменения информационного обеспечения или в результате изменения способа осуществления бизнес-процесса. Иногда изменения являются регулярной деятельностью в рамках бизнес-процесса, но, как правило, это часть управления бизнес-информацией. Основные направления деятельности включают в себя:

- изменение различных типов данных (контрольные данные, нормальные данные) вследствие вопросов, изменений, обнаружения узких мест или сбоев;
- проверка корректности осуществления этих действий.

Диаграмма процесса содержит три хранилища данных:

- фактические данные информационного обеспечения (внутренние данные);
- характеристики системы (определения данных);
- модель бизнес-информации.



#### 4.3.5. Отношения

Процесс *управления бизнес-данными* имеет важные взаимосвязи и зависимости с другими процессами в рамках модели BiSL. Наиболее значимые из них описаны ниже.

##### *Поддержка конечного пользователя*

Запросы о предоставлении информации о данных и системных параметрах могут быть получены через обращения пользователей (от процесса *поддержки конечного пользователя*).

От процесса *поддержки конечного пользователя* могут исходить также запросы на адаптацию бизнес-данных или предоставление обзоров. *Поддержка конечного пользователя* является важным процессом, поскольку сигналы от нескольких триггеров для деятельности в рамках *управления бизнес-данными* приходят именно из этого района.

##### *Управление преобразованием*

Процесс *управления преобразованием* инициирует модификацию бизнес-данных в фазе изменения. Изменение, выполняемое в рамках группы процессов *управления функциональными возможностями*, может привести к необходимости внесения изменений в общие элементы или системные параметры. *Управление преобразованием* предоставляет много важной информации.

##### *Управление изменениями*

Управление данными может привести к необходимости внесения изменений в системы или ограничения. Эти изменения инициируются процессом *управления бизнес-данными*.

##### *Операционное управление поставщиками*

Автоматизированные запросы информации от *управления бизнес-данными* идут через процесс *операционного управления поставщиками*. Проверка результатов осуществляется в рамках процесса *управления бизнес-данными*.

##### *Управление спросом*

Интересные особенности, возникающие в рамках *управления бизнес-данными*, могут сильно повлиять на критерии качества, для того чтобы улучшить информационное обеспечение со стороны *управления спросом*. Данные и информация от информационного обеспечения также будут необходимы для выполнения проверок и оценок (например) и в качестве управленческой информации.

## 4.4. Операционное управление поставщиками

### 4.4.1. Цели

Процесс *операционного управления поставщиками* направлен на выдачу заданий поставщику ИТ-услуг и осуществление мониторинга его работы для активации процессов информационного обеспечения в пользовательской организации. Таким образом, это процесс операционного управления ИТ-поставщиком. Со стороны управления бизнес-информацией этот процесс образует точку управления ИТ-поставщиками на операционном уровне.

### 4.4.2. Круг задач

*Объекты процесса операционного управления поставщиками:*

- продукты, предоставляемые внешними или внутренними поставщиками;
- задания, переходящие внешним или внутренним поставщикам;
- услуги, согласованные с поставщиками.

Необходимо различать как предметы управления, так и некоторые аспекты управления. Здесь в отношении услуг играют роль различные требования.

Эти требования могут относиться:

- к доступности и удобству использования систем и услуг как внутренних, так и внешних поставщиков;
- к мощностям и непрерывности, необходимым до или после возникновения чрезвычайных ситуаций;
- к подтверждению дополнительных (незапланированных или несогласованных заранее) услуг или обработки данных.

Вышеуказанные предметы и аспекты управления могут к тому же быть определены в различных базовых процессах, которые перечислены далее.

- Управление мощностями: планирование ожиданий относительно необходимых мощностей (в единицах управления бизнес-информацией), а также мониторинг деятельности по обеспечению оптимального использования ИТ-ресурсов и управление этой деятельностью.
- Управление доступностью: деятельность по обеспечению текущей и будущей доступности приложения для пользователей, а также управление предоставлением прав. Частью этой деятельности является обеспечение передачи задач по нестандартной обработке данных или вопросов поставщику.
- Управление непрерывностью: принятие мер для обеспечения продолжения спокойного или с приемлемым уровнем риска функционирования информационного обеспечения. Процесс включает в себя, например, такие меры, как защита от мошенничества или саботажа, подготовка к чрезвычайным ситуациям, таким как полный отказ системы, или наличие и поддержка системы мер по исправлению всех или части услуг.

Диапазон этих подпроцессов часто ограничен, они тесно взаимосвязаны и по-

этому не выделяются в BiSL как явные подпроцессы. Похожие процессы есть также в ITIL или ASL. Однако взгляд управления бизнес-информацией сосредоточен на стороне спроса: управление бизнес-информацией предъявляет определенные требования, контролирует, измеряет и предоставляет отчетность от имени пользовательской организации.

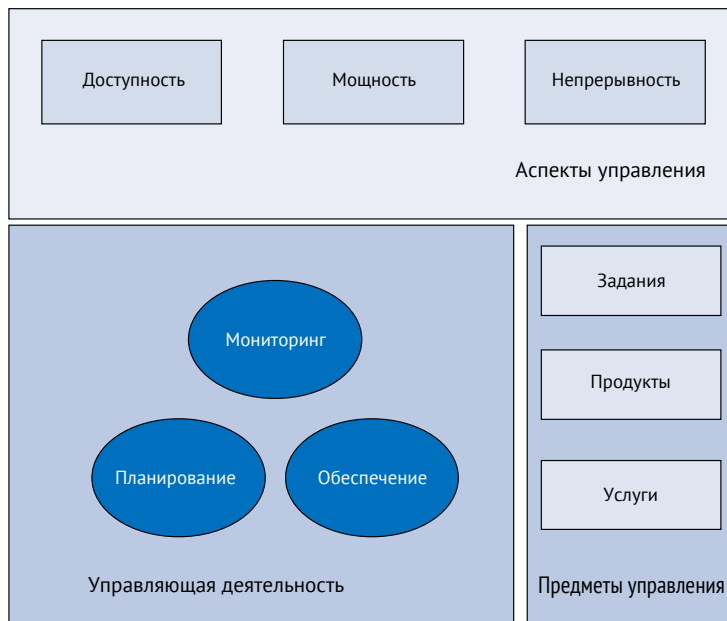


Рисунок 4.6. Содержание процесса операционного управления поставщиками

#### 4.4.3. Виды деятельности

##### *Обеспечение*

Выпуск запросов на обслуживание для ИТ-поставщиков. Примеры таких запросов:

- заказ компьютера или пакета программного обеспечения и т. д.;
- запрос на выполнение внеплановой обработки данных;
- запрос на внесение изменений в обработку данных и т. д.

##### *Планирование*

Этот вид деятельности касается предоставления информации и оценки предложений от поставщиков ИТ-услуг в отношении доступности, непрерывности и т. д. Он включает в себя:

- предыдущий уровень потребностей или запросов, получение представления об операционном развитии бизнес-процессов;
- анализ статистики развития/требований.

### Мониторинг

Мониторинг и проверка соответствия соглашениям услуг, предоставляемых ИТ-поставщиком. Операционное управление и оценка заданий, в том числе связанных с SLA.

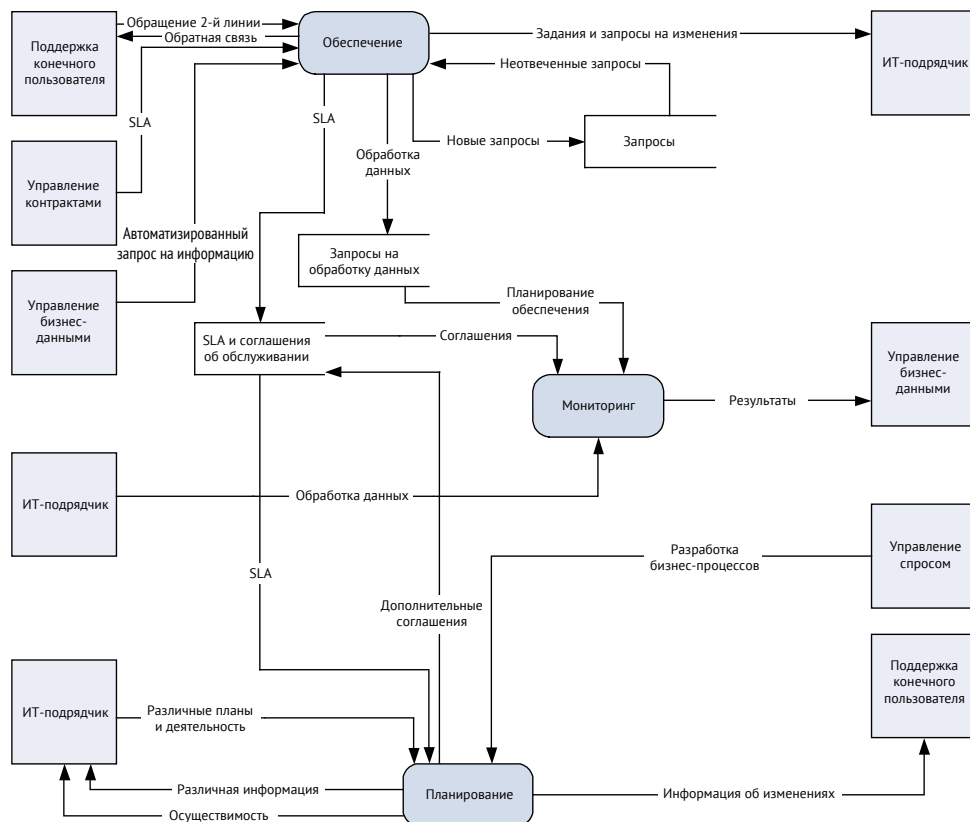


Рисунок 4.7. Диаграмма процесса операционного управления поставщиками

#### 4.4.4. Результаты

##### Задания

- Задания для ИТ-поставщиков, четкое представление о статусе этих заданий. ИТ-услуги предоставляются в соответствии с соглашениями.

##### Планирование требований

- Понимание потребностей бизнес-процессов в областях доступности, мощностей и непрерывности, а также меры, необходимые для этого.
- Понимание функционирования и производительности ИТ-услуг в связи с выявленными потребностями бизнес-процессов.



#### 4.4.5. Отношения

Процесс *операционного управления поставщиками* имеет важные связи и зависимости с другими процессами в рамках модели BiSL. Наиболее важные взаимосвязи этого процесса перечислены ниже.

*С управлением контрактами*

*Управление контрактами* предоставляет структуры, руководства и соглашения, служащие входами в процесс *операционного управления поставщиками*. Работа ведется в рамках соглашений, заключенных с поставщиками ИТ-услуг. Для регулировки соглашений и SLA предложения могут исходить также от процесса *операционного управления поставщиками*.

*С поставщиком ИТ-услуг*

Поставщиком ИТ-услуг является сторона, которой задают вопросы и дают необходимые поручения. Отсюда же передаются результаты задания для проверки. Наконец, поставщик ИТ-услуг предоставляет различные планы и показатели для разработки заданий.

*С поддержкой конечного пользователя*

*Поддержка конечного пользователя* перенаправляет обращения или инциденты. Затем процесс *операционного управления поставщиками* выдает поручения поставщикам ИТ-услуг для выполнения действий. Процесс *поддержки конечного пользователя* информируется о соответствующих разработках, которые затем передаются конечному пользователю посредством пользовательской коммуникации.

*Управление бизнес-данными*

Процесс *управления бизнес-данными* может подавать автоматизированные запросы на получение информации. По результатам обработки данных обратная связь предоставляется при помощи деятельности мониторинга.

## ГЛАВА 5

# Группа процессов управления функциональными возможностями — сопровождение и обновление

### Ключевые идеи:

- Компании ведут деятельность в постоянно изменяющихся условиях и сами должны изменяться.
- Поскольку изменяются компании, изменениям подвержено и их информационное обеспечение.
- Группа процессов *управления функциональными возможностями* создает условия определения и внедрения необходимых изменений в информационном обеспечении.
- Процессы группы *управления функциональными возможностями* сильно зависят от процессов сопровождения и обновления в рамках ASL и ITIL.

## 5.1. Введение

Компании вынуждены вести деятельность в постоянно изменяющихся условиях. Изменениям подвержены не только условия, но и сама компания и ее информационное обеспечение. Целью группы процессов *управления функциональными возможностями* является инициация, определение и внедрение желаемых изменений в информационном обеспечении. Таким образом, *управление функциональными возможностями* представляет собой группу процессов, ответственных преимущественно за выстраивание информационного обеспечения в соответствии с бизнес-процессом.

### 5.1.1. Задачи

Изменения в информационном обеспечении могут затронуть две следующие области:

- автоматизированное информационное обеспечение;
- неавтоматизированное информационное обеспечение.

Информационное обеспечение состоит не только из аппаратного и программного обеспечения. Важной его частью является неавтоматизированное информационное обеспечение, примером тому могут служить отпечатанные на бумаге отчеты или личные сводные таблицы. Эта неавтоматизированная часть важна для *управления функциональными возможностями* по двум причинам.

- Во-первых, она представляет собой часть общего информационного обеспечения. Поэтому зачастую она крайне важна для правильного функционирования информационного обеспечения в целом. Таким образом, неавтоматизированное информационное обеспечение должно быть тщательно описано в руководствах.
- Во-вторых, очень важно иметь четкую связь между этой частью информационного обеспечения и его автоматизированной частью. Некоторое неавтоматизированное или частично автоматизированное информационное обеспечение создается по личной инициативе конечных пользователей или менеджеров бизнес-информации. Также возможны случаи, когда автоматизация этих функций слишком дорога или труднореализуема.

### 5.1.2. Процессы

Существует два аспекта процессов в группе *управления функциональными возможностями*.

- Проектирование: группа процессов *управления функциональными возможностями* фокусируется на разработке желаемых изменений функциональных возможностей. Эти процессы, по сути, являются внутренними.
- Переход на новый способ работы: группа процессов *управления функциональными возможностями* имеет дело с инициацией и подготовкой желаемого преобразования, внедрением необходимых изменений.

Эти две точки зрения четко прослеживаются в четырех процессах группы *управления функциональными возможностями*, см. рис. 5.1.

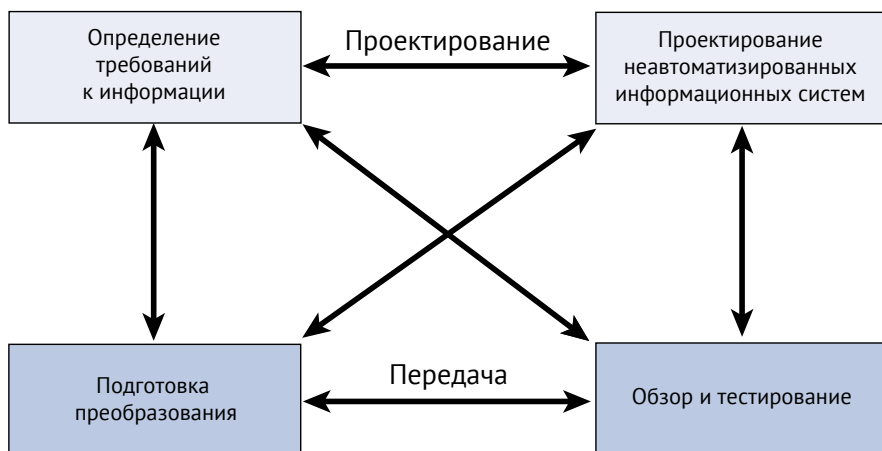


Рисунок 5.1. Процессы группы управления функциональными возможностями

- *Определение требований к информации*: процесс *определения требований к информации* посвящен проектированию желаемых изменений функциональных возможностей. Этот процесс определяет и детализирует желаемые изменения на основании определенных потребностей в автоматизированном информаци-

онном обеспечении, известные также как «спецификации» или «требования»: описание будущего автоматизированного информационного обеспечения.

- Проектирование неавтоматизированного информационного обеспечения: второй процесс посвящен проектированию и настройке неавтоматизированного информационного обеспечения. Многие виды деятельности этого процесса описывают административные действия в рамках процесса предоставления информации, определяя, как здесь используется информационная система, и поддерживая вспомогательные ресурсы, такие как бланки документов.
- *Обзор и тестирование*: перед тем как принять изменение для ежедневного использования, его необходимо проверить на соответствие требованиям. Этому посвящен процесс *обзора и тестирования*. Наиболее видимая часть процесса заключается в проведении приемочных испытаний. Приемочное испытание — это формальное тестирование, в течение которого управление бизнес-информацией проверяет продукт, предоставленный поставщиком ИТ-услуг, на соответствие согласованным требованиям. Неавтоматизированное информационное обеспечение (административная функция), равно как и связь между двумя частями информационного обеспечения, также подлежит *обзору и тестированию*.
- Подготовка к преобразованию: заключительный процесс посвящен подготовке к преобразованию. Этот процесс определяет порядок выполнения действий, обеспечивающих эффективное и продуктивное преобразование.

## 5.2. Определение требований к информации

### 5.2.1. Цели

Цель процесса *определения требований к информации* заключается в преобразовании желаемых изменений функциональных возможностей, установленных *управлением изменениями*, в варианты собственных и приобретенных решений, развертываемых для автоматизированного и неавтоматизированного информационного обеспечения. Это следует сделать так, чтобы обеспечить возможность прозрачной приемки любых услуг, предоставляемых ИТ-поставщиками.

### 5.2.2. Задачи

#### *Спецификации*

На основании разработанных спецификаций (требований) поставщики ИТ-услуг могут разработать или адаптировать информационные системы. Спецификация состоит из следующих компонентов:

- логическое описание, исходя из которого может быть определен желаемый режим работы информационного обеспечения (требования к функциональности);
- любые требования относительно интеграции этого информационного обеспечения в рабочую среду (требования к интерфейсу);
- дополнительные требования относительно использования этого информационного обеспечения, например, в области производительности, доступности и надежности (нефункциональные требования к качеству).

Спецификации главным образом относятся к проекту системы. Проект системы разрабатывается управлением приложениями и/или управлением ИТ-инфраструктурой. В проекте системы спецификации преобразуются в решения или изменения. Такой проект системы иногда тоже называется спецификацией. Обычно проект системы формирует основу для согласования. Существует также возможность определить на основании спецификаций, разработанных в рамках группы процессов *управления функциональными возможностями*, могут ли стандартные решения программного обеспечения соответствовать набору требований к функциональности и качеству.

К процессу *определения требований к информации* относятся три группы факторов (см. рис. 5.2), которые более подробно описаны ниже.

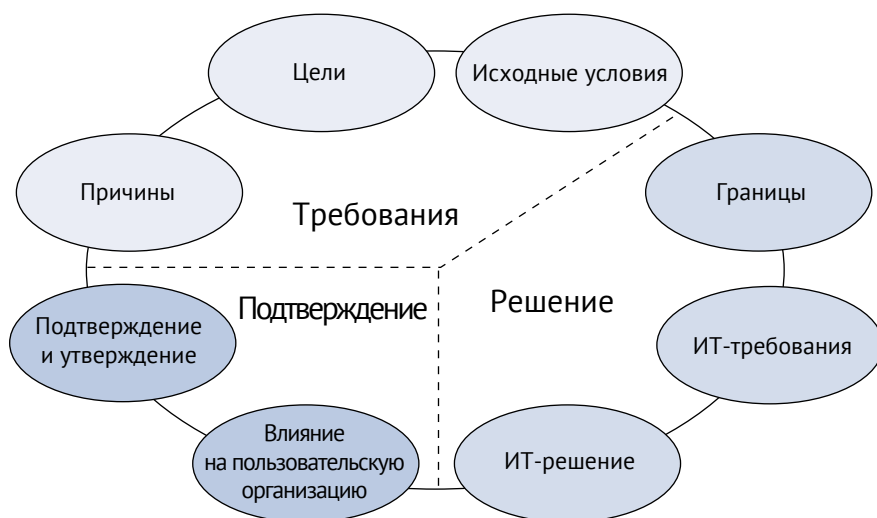


Рисунок 5.2. Группы факторов определения требований к информации

#### *Требования*

- Причины: важно четко понимать существующую ситуацию и причины необходимости изменений. Два этих фактора задают направление для определения изменений и сопутствующего принятия решений.
- Цели: необходимо четко представлять себе желаемые цели изменений, чтобы добиться целевых и надлежащих изменений.
- Исходные условия: исходные условия для осуществления изменений должны быть ясны.

#### *Решение*

- Границы решения (определяются все области, затрагиваемые изменениями или включенные в них);

- ИТ-требования/спецификации: обзор всех функциональных требований и исходных условий согласно ожиданиям управления бизнес-информацией относительно ИТ, ИТ-услуг или внесенных в них изменений;
- ИТ-решение: спецификации, представленные управлением бизнес-информацией, обычно предлагают определенную степень свободы, позволяющую поставщику ИТ-услуг прийти к нескольким решениям. Поставщик ИТ-услуг также может рассмотреть решения, отличающиеся от заданных спецификаций. Поставщики ИТ-услуг зачастую имеют представление о бизнес-процессах или — в случае поставщиков комплексных услуг — о типовой процессной модели или видении, с которым можно выявить лучшие решения. Однако решения, предлагаемые поставщиками ИТ-услуг, не всегда удовлетворяют разработанным спецификациям, а иногда может быть предложено несколько вариантов с различными характеристиками. Альтернативные решения часто представляются возможными в комплексных пакетах с использованием дополнительных модулей, различных настроек параметров или дополнительных услуг, созданных по заказу.

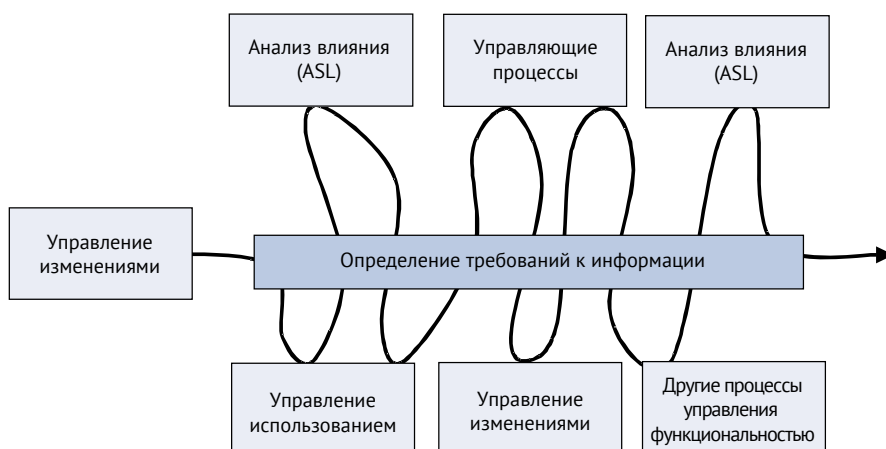


Рисунок 5.3. Процесс определения требований к информации

#### *Подтверждение*

- Влияние на пользовательскую организацию: ИТ-решение может оказывать влияние на работу пользовательской организации, затрагивая инфраструктуру, методы работы и обучение. Это воздействие имеет значение для административной функции и для внедрения.
- Подтверждение и утверждение: в итоге спецификации должны быть проверены и утверждены.

Процесс *определения требований к информации* часто осуществляется посредством различных итеративных этапов. Это продемонстрировано на рис. 5.3.

### 5.2.3. Виды деятельности

Задачи, упомянутые в предыдущем разделе, могут быть преобразованы в виды деятельности. Существует три этапа (их последовательность не всегда совпадает с указанной здесь):

- определение потребностей бизнеса и исходных условий;
- рассмотрение вариантов решения;
- проверка выбранного решения.

#### *Определение требований*

Определение требований обязательно включает в себя следующие виды деятельности.

- Ясно установить причину изменения, хорошо понимая причину и ситуацию, лежащие в основе запроса на изменение. Только таким путем можно найти подходящее решение.
- Ясно установить точную цель желаемых изменений. Что должно быть достигнуто путем внесения изменения?
- Установить четкие исходные условия для достижения целей.

#### *Определение возможных решений*

- Обозначенная причина изменения, цель и исходные условия позволяют представить ограниченный набор возможных решений. Первый этап — определить влияние изменения на информационное обеспечение, величину изменения и его границы.
- Определение требований, которым должны удовлетворять ИТ. Часть объема работ будет предоставлена ИТ. На следующем этапе устанавливаются функциональные требования к автоматизированным ИТ, которые определяют и ясно описывают спецификации для поставщика ИТ-услуг.
- Проведение поставщиком ИТ-услуг анализа влияния изменения на основании описанных требований к функциональности или установление поставщиком комплексных услуг того, какие модули или комплексные возможности предоставляются, и как это может повлиять на использование пакета программного обеспечения.
- Функция ИТ рассмотрит запросы на изменения и переведет их в автоматизированные решения или изменения. Они часто заложены в функциональный дизайн системы или аналогичный документ. На этом этапе часто бывает предложено несколько вариантов решений, и в том числе оценка последствий внедрения каждого из вариантов. Выбор варианта решения и оценка проекта системы предоставляется ИТ на следующем этапе.

#### *Подтверждение*

- Решения (включая ИТ-решения) обсуждаются с пользовательской организацией путем детального рассмотрения всех аспектов решения для организации.
- Также производится оценка того, удовлетворяет ли предложенное решение всему необходимому для изменения. При использовании стандартных пакетов пользовательской организации могут потребоваться дополнительные меры для удовлетворения всех потребностей.

- Наконец, подтверждается соответствие выбранного решения заданной цели, причине изменения и исходным условиям.

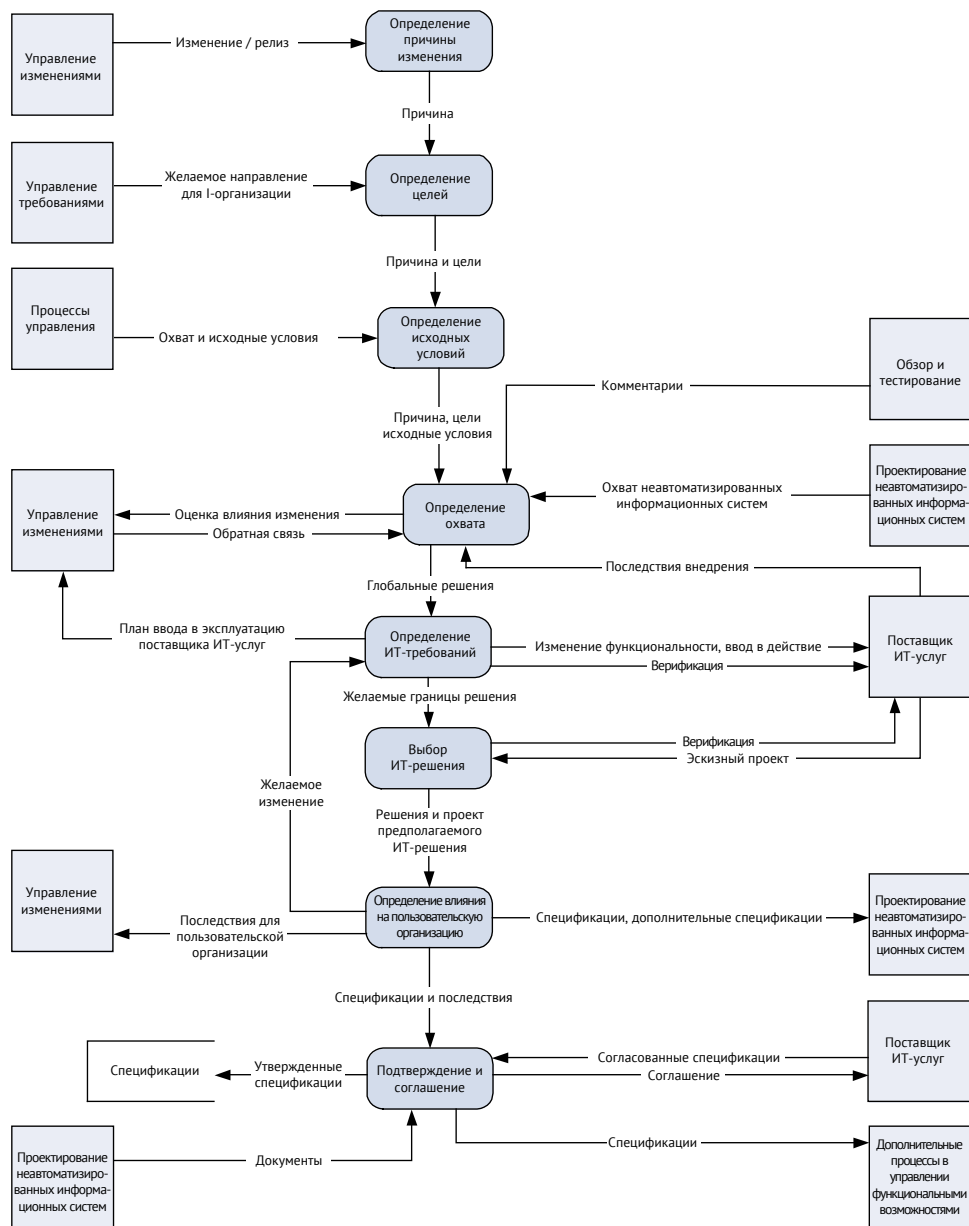


Рисунок 5.4. Диаграмма процесса определения требований к информации



## 5.2.4. Результаты

### *Предварительное исследование и анализ информации*

- Полная картина возникновения причин для внесения желаемых изменений, ясное видение целей, которые должны быть достигнуты, и исходных условий, в рамках которых будет осуществляться изменение.
- Понимание вариантов решений, включая глобальные требования к неавтоматизированному информационному обеспечению (например, административная функция) и влияния изменения на пользовательскую организацию.

### *Спецификации*

- Согласованные спецификации как для поставщика ИТ-услуг, так и для неавтоматизированной части информационного обеспечения.

## 5.2.5. Отношения

### *Управление изменениями*

Задание от *управления изменениями* является основой для начала разработки спецификаций в контексте запроса на изменение. Разработка спецификаций является входом для процесса *управления изменениями*. В рамках *управления изменениями* решается, будут ли запросы на изменения переданы поставщикам ИТ-услуг. С этой целью поставщик ИТ-услуг анализирует влияние изменения, что может потребовать предварительного набора спецификаций в качестве основания для выяснения последствий изменения для программного обеспечения, баз данных и инфраструктуры. Решения по поводу изменений, которые должны быть определены, также предоставляют информацию для дальнейшей разработки.

### *Поставщик ИТ-услуг*

Разработка спецификаций тесно связана с проведением анализа влияния. Желаемое изменение в информационном обеспечении определяется в контексте изменений в бизнес-процессах. Это влияние на информационное обеспечение изложено в спецификациях, которые поставщик ИТ-услуг может использовать для проведения анализа влияния и определения последствий в отношении программных и технических средств. Последствия в разрезе временных и денежных затрат могут быть определены на основании результатов анализа влияния. Последствия, выявленные поставщиком ИТ-услуг, могут быть неприемлемыми (например, слишком высокие затраты, неосуществимый проект или слишком долгое время реализации). Управлению бизнес-информацией, возможно, придется идти на компромиссы, вносить изменения в спецификации во избежание нежелательных последствий. Здесь существует тесная связь с процессом *управления изменениями*.

Автоматизированное информационное обеспечение осуществляется управлением ИТ-инфраструктурой и управлением приложениями путем всесторонних консультаций с указанными сторонами. Ведется обмен спецификациями (требованиями к функциональным возможностям и к качеству) и обсуждение их в различных формах на разных этапах процесса.

### *Обзор и тестирование*

Переход к управлению приложениями и управлению ИТ-инфраструктурой происходит после разработки спецификаций для предоставления компонента автоматизированной системы. Результаты этих действий своевременно возвращаются в управление бизнес-информацией для внесения изменений, поддержки новых методов работы и управления информационным обеспечением. Результаты процесса *определения требований к информации* также включают в себя критерии измеримости набора требований к функциональным возможностям и к качеству. На основании этих критериев измерений проводятся приемочные испытания различной формы.

### *Разработка неавтоматизированных информационных систем*

Разработанные спецификации иллюстрируют ситуацию в будущем. Новые проекты неавтоматизированного информационного обеспечения могут быть разработаны в соответствии с требованиями для описания ситуации после внесения изменений, что означает возможность использования и *управления измененными* функциональными возможностями.

### *Подготовка к преобразованию*

Разработанные спецификации показывают пределы, в которых новые методы работы отступают от текущей ситуации. Требуется определить и инициировать необходимые подготовительные мероприятия.

### *Управляющие процессы*

Выполнение процессов контролируется, как было описано ранее, в ходе *поддержки конечного пользователя*. Кроме того, существует общее управление выбором варианта решения и окончательных спецификаций.

Процессы управления устанавливают ограничения и сроки, в рамках которых должны выполняться процессы группы *управления функциональными возможностями*.

Управление требованиями оценивает различные заявки и идеи об изменениях в рамках структуры, чтобы определить, какие запросы могут быть выполнены путем внесения предполагаемых изменений, а какие не могут. Также рассматривается содержание стратегических изменений в долгосрочной перспективе.

*Управление финансами* фиксирует размер доступного бюджета для соответствующих изменений и накладывает ограничения на выбор определенного решения.

*Планирование и управление ресурсами* предоставляет информацию о доступных ресурсах для изменения в рамках пользовательской организации в качестве рекомендации, а также о доступных ресурсах для реализации изменений и прочих видов деятельности в рамках группы процессов *управления функциональными возможностями*.

*Управление контрактами* определяет параметры (и объем) изменений в рамках текущего соглашения и контракта с поставщиком ИТ-услуг.

## 5.3. Разработка неавтоматизированных информационных систем

### 5.3.1. Цели

Информационные системы в плане затрат и возможностей сопровождения часто обладают недостаточной функциональностью для того, чтобы сделать бизнес-процесс полностью автоматизированным и управляемым. С точки зрения ИТ могут потребоваться дополнительные процессы, процедуры, рабочие инструкции и справочники как для пользователей, так и для организации. Для достижения этой цели необходим процесс в рамках группы процессов *управления функциональными возможностями*.

Процесс *разработки неавтоматизированных информационных систем* нацелен на создание и сопровождение соответствующей документации для ежедневного использования и администрирования бизнес-данных информационной системы (процедуры, рабочие инструкции, справочники и т. д.). Этот организационный аспект, естественно, сильно зависит от автоматизированной системы.

Цель процесса *разработки неавтоматизированных информационных систем* заключается в создании четкого и согласованного метода работы для обработки информации в рамках бизнес-процесса, включая использование автоматизированного информационного обеспечения.

### 5.3.2. Задачи

В этом процессе важную роль играют три фактора, см. рис. 5.5:

- способ, которым пользователи и организация могут или должны использовать автоматизированное информационное обеспечение (пользовательские руководства);
- способ, которым информационное обеспечение поддерживает бизнес-процесс, должен быть документирован (процедуры и руководства);
- поддержка и вспомогательные ресурсы, такие как бланки, дополнительное администрирование и т. д.

Естественно, эти факторы должны согласовываться друг с другом. Также они должны согласовываться с пользователями (по уровням, глубине, количеству, опыту) и самой организацией.

Существуют тесные отношения с процессами вне управления бизнес-информацией, ответственными за подготовку и настройку административной функции. Настройка новых и/или изменившихся методов работы в организации и изложение этих методов в рабочих инструкциях, руководствах пользователя или описаниях процессов, разумеется, напрямую связаны с административной функцией / внутренним контролем. Всеми административными видами деятельности, связанными с распределением информации, информационным обеспечением и использованием информационных систем занимается управление бизнес-информацией.



Рисунок 5.5. Общая схема разработки неавтоматизированных информационных систем

### 5.3.3. Виды деятельности

#### *Определение целей, исходных условий, отправных точек и глобального решения*

Разработка неавтоматизированного информационного обеспечения начинается с определения целей, исходных условий, отправных точек и вариантов глобального решения. Необходимые сведения относительно указанных пунктов собираются и уточняются в рамках процесса *определения требований к информации*. Варианты направления глобального решения также определяются здесь, как и разделение на автоматизированное и неавтоматизированное информационное обеспечение. Это в свою очередь создает некие необходимые исходные условия для организации процессов неавтоматизированного информационного обеспечения.

#### *Определение отношений с автоматизированным информационным обеспечением*

Автоматизированное ИТ-решение (включая или исключая изменения в нем) было по большей части сформулировано в рамках процесса определения требований. Процессы неавтоматизированного информационного обеспечения должны соответствовать этому решению. Важно обозначить основные данные, интерфейсы, ограничения и исходные условия, а также предположения относительно автоматизированного решения. Хорошие описания должны быть в распоряжении управления бизнес-информацией поставщиков стандартных пакетов программного обеспечения для выбора решения на основе стандартного пакета ПО.



*Документы в неавтоматизированной информационной системе*

- Дальнейшее определение предложенного решения для неавтоматизированного информационного обеспечения путем составления описания новой ситуации, такого как рабочие инструкции, справочники и т. д.;
- возможное включение описания изменений существующей ситуации для обучения и инструктажа.

### 5.3.5. Отношения

*Подготовка преобразования*

Процесс *подготовки преобразования* в рамках группы процессов *управления функциональными возможностями* работает с подготовкой к эксплуатации. Разработанные описания работ, справочники и установленные рабочие процессы должны быть отражены в информационных кампаниях. Это происходит в рамках процесса *подготовки преобразования*. Любые дополнительные материалы (бланки, системы учета, штампы и т. д.) должны быть распределены через процесс *подготовки преобразования*.

*Определение требований к информации*

Процесс *определения требований к информации* является важнейшим. Большая часть информации, необходимой для процесса *разработки неавтоматизированных информационных систем*, уже собрана в рамках процесса *определения требований к информации*. Некоторые наиболее важные структуры тоже были определены. Любые дополнения и изменения также осуществляются посредством этого процесса.

*Обзор и тестирование*

Пригодность неавтоматизированного информационного обеспечения и связь с автоматизированным информационным обеспечением оцениваются совместно при *обзоре и тестировании*.

*Прочие процессы в рамках группы управления функциональными возможностями*

Продукты, полученные при *разработке неавтоматизированных информационных систем*, используются в других процессах в рамках группы процессов *управления функциональными возможностями* и процесса *управления преобразованием*.

## 5.4. Подготовка преобразования

### 5.4.1. Цели

Процесс *подготовки преобразования* обеспечивает беспрепятственный переход к новой или измененной функциональности путем удовлетворения всех требуемых предварительных условий таким образом, чтобы желаемое изменение было достигнуто без осложнений.

### 5.4.2. Задачи

В рамках процесса *подготовки преобразования* осуществляется подготовка плавного перехода к эксплуатации пользовательской организацией. Здесь важно различать следующие понятия:

- виды деятельности, которые могут быть заранее запланированы (до фактического перехода к эксплуатации) и осуществлены (такие действия описаны в плане внедрения);
- виды деятельности, которые выполняются только во время фактического перехода / ввода в эксплуатацию, но готовятся заранее. Эти действия указаны в сценарии перехода.

Относительно внедрения все изменения происходят в трех областях (рис. 5.7):

- в области информационных технологий и ИТ-услуг;
- в области конечных пользователей и пользовательской организации;
- в области неавтоматизированного информационного обеспечения, данных и организации, управляющей бизнес-информацией.

#### *Конечные пользователи*

Этот раздел затрагивает координацию имеющихся знаний и новых методов работы с информационной системой или инфраструктурой в рамках пользовательской организации. Сюда входят следующие задачи:

- убедиться, что персонал знаком с вновь разработанными или измененными методами работы;
- убедиться, что персонал обладает необходимыми навыками и знаниями (например, посредством проведения обучения);
- убедиться, что необходимые материалы (такие как справочники) были распространены или актуализированы, и что конечные пользователи получили их.

#### *Пользовательская организация*

Пользователи должны осознавать воздействие новой ситуации. Возможно, придется адаптировать к ней бизнес-процесс. Это может означать следующее:

- изменения в структуре организации или в задачах и ответственностях;
- потребность в новых сотрудниках или функциях;
- изменения в контрактных соглашениях с партнерами/поставщиками в бизнес-среде организации.

#### *Автоматизированное информационное обеспечение в пользовательской организации*

Здесь акцент делается на внедрение новой или измененной рабочей среды либо измененной информационной системы. Такое внедрение включает обеспечение установки в организации новых рабочих мест или других средств (включая планирование этого обеспечения). Должно быть подготовлено и протестировано автоматизированное преобразование данных в информационной системе.

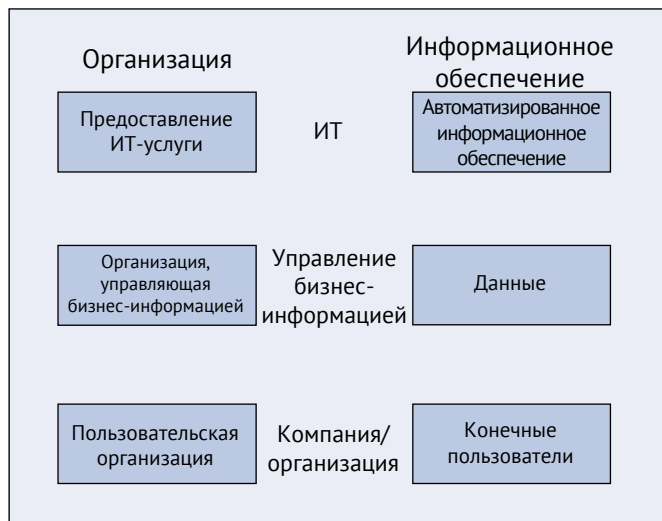


Рисунок 5.7. Области подготовки преобразования

*ИТ-услуги*

Необходимо гарантировать, что автоматизированная часть системы действительно может работать в технической инфраструктуре, до того как информационная система или инфраструктура будет введена в эксплуатацию. Подтверждение поставщиком ИТ-услуг имеет первостепенное значение. Предоставляемые ИТ-услуги также могут потребовать изменений. Внутренняя функция управления бизнес-информацией должна быть в курсе этих изменений, а поставщик ИТ-услуг должен подтвердить, что такие изменения были хорошо организованы.

*Подготовка информационного обеспечения в организации*

Вследствие изменения существующей или введения новой системы могут потребоваться регулировки в неавтоматизированных или частично автоматизированных системах (таких как бланки, администрирование или ведомости). Также существует вероятность, что в связи с этими изменениями потребуется скорректировать и данные в информационной системе. Иногда это осуществляется путем автоматизированных преобразований. Однако управление бизнес-информацией часто также должно вносить изменения в данные (в процессе *управления бизнес-данными*).

*Организация, управляющая бизнес-информацией*

Вследствие изменений в информационном обеспечении могут потребоваться изменения и в самой организации, управляющей бизнес-информацией. Кроме этого, может потребоваться выполнение некоторых действий, обеспечивающих работу необходимого информационного обеспечения. Возможны, например, следующие варианты:



- другие методы работы, другие виды деятельности или другие периоды времени, в которые деятельность должна осуществляться;
- другие инструменты, которые должны использоваться;
- определение и планирование усилий, необходимых управлению бизнес-информации для осуществления преобразования.

### 5.4.3. Виды деятельности

Процесс *подготовки преобразования* (см. рис. 5.8 на с. 64) состоит из трех этапов. Действия, которые должны осуществляться в рамках этого процесса, планируются на первом этапе, а затем выполняются на втором. Действия, которые должны быть выполнены на этапе перехода, планируются на третьем и заключительном этапе.

#### *Этап 1. Планирование и подготовительные действия*

##### *Разработка плана внедрения*

План разрабатывается для подготовки перехода на основании информации с этапа изменения (спецификации) и необходимых детальных данных от пользовательской организации, включающих в себя все объекты и действия, необходимые для успешной подготовки к внедрению.

#### *Этап 2. Выполнение подготовительных действий*

Рекомендуется предпринять как можно больше подготовительных действий и сделать это как можно раньше фактического преобразования, в силу того что ряд подготовительных действий ограничен во время самого перехода.

##### *Внедрение на уровне ИТ*

Внедрение на уровне ИТ осуществляется на основании разработанного плана. Здесь происходит организация всех действий, необходимых для подготовки ИТ-преобразования, например, приобретение нового оборудования или организация новых процессов в рамках компании поставщика ИТ-услуг.

##### *Внедрение на уровне пользовательской организации*

Здесь предпринимаются действия, необходимые для осуществления изменения и информирования пользовательской организации. В случае небольших изменений коммуникация часто происходит через *поддержку конечного пользователя*, а если произошли значительные изменения, на это отводится отдельный этап. Соответствующие меры по внедрению могут включать в себя подготовку и проведение обучающих курсов и информационных кампаний, либо изменения в структуре организации или ее функций.

##### *Внедрение на уровне информационного обеспечения и управления бизнес-информацией*

Это подготовительные действия для достижения желаемого информационного обеспечения и соответствующие изменения в методах работы управления бизнес-информацией или действия, которые должны быть выполнены управлением бизнес-информацией.

### Этап 3. Планирование действий, связанных с преобразованием

#### Разработка плана преобразования

В плане преобразования все действия, которые должны быть выполнены на этапе преобразования, описываются в контексте документированной программы и располагаются в последовательности, позволяющей осуществить этап преобразования в хорошо организованном, спланированном и управляемом порядке.

Обычно сюда включается несколько преобразований. Например, если необходимо внести изменения в различные организации или организационные единицы, существует несколько планов:

- глобальный сценарий описывает различные преобразования (включая основные особенности) параллельно по нескольким организациям для оптимального распределения мощностей во время переходного периода;
- типовой сценарий в целом описывает изменения, которые должны быть осуществлены во всех организациях или организационных единицах.
- типовой сценарий преобразуется в сценарий для конкретной организации (или организационной единицы).

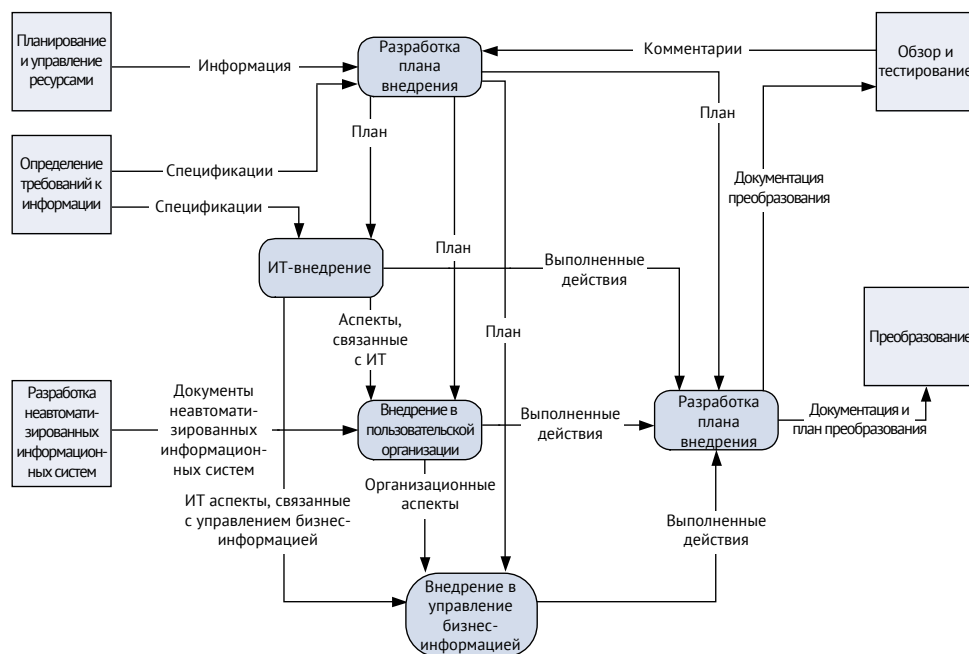


Рисунок 5.8. Диаграмма процесса подготовки преобразования

#### 5.4.4. Результаты

##### *Планы*

- План внедрения, содержащий виды деятельности, которые должны быть выполнены во время *подготовки преобразования*;
- план преобразования, описывающий все виды деятельности, которые должны быть выполнены во время преобразования.

##### *Управление ИТ и пользовательская организация*

- ИТ-организация и ИТ-инфраструктура готовы к осуществлению преобразования и к новой оперативной обстановке, которая последует за ним;
- пользовательская организация готова к фактическому переходу;
- организация, управляющая бизнес-информацией, готова к проведению фактического преобразования и к измененной оперативной обстановке, которая последует за ним.

#### 5.4.5. Отношения

##### *Управление изменениями и определение требований к информации*

Данные, касающиеся изменения или релиза, предоставляются процессом *управления изменениями*. Процесс *определения требований к информации* также предоставляет дополнительную информацию, собранную в его рамках. Дополнения и изменения предоставляются посредством этого же процесса.

##### *Пользовательская организация*

Пользовательская организация также предоставляет дополнительную информацию, которая не была собрана в рамках других процессов группы *управления функциональными возможностями*, но которая важна для эффективного осуществления изменений.

##### *Разработка неавтоматизированных информационных систем*

Информация, необходимая для внедрения, поступает от процесса *разработки неавтоматизированных информационных систем*. Этот процесс работает с различными документами и справочниками, распространяемыми и предоставляемыми во время внедрения.

##### *Преобразование*

Фактически изменения осуществляются на этапе преобразования. В процессе *подготовки преобразования* описываются и выполняются подготовительные действия, а также описываются действия, которые необходимы для осуществления преобразования.

## 5.5. Обзор и тестирование

### 5.5.1. Цели

Целями процесса *обзора и тестирования* являются обеспечение благополучного осуществления желаемых изменений в организации, а также обеспечение правильной работы инструментов, ресурсов и прочих форм поддержки.

### 5.5.2. Задачи

В рамках *обзора и тестирования* существует четыре аспекта, которые необходимо рассматривать в разрезе взаимоотношений друг с другом — см. рис. 5.9.

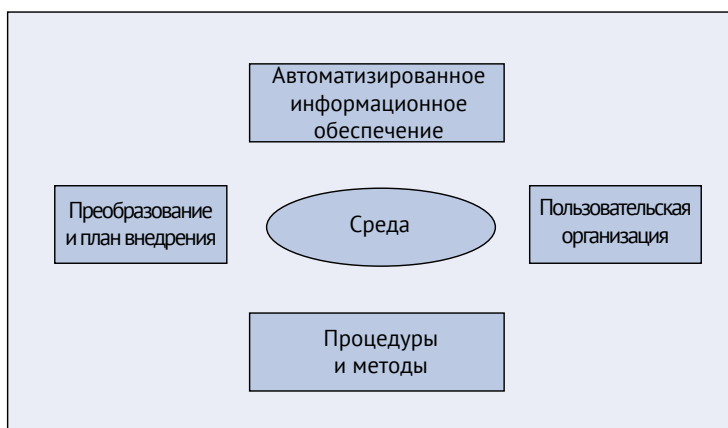


Рисунок 5.9. Аспекты обзора и тестирования

#### *Автоматизированное информационное обеспечение*

Процесс *определения требований к информации* четко устанавливает требования, которым должны удовлетворять информационные системы и инфраструктура. Они изложены в согласованном проекте системы. В рамках процесса *обзора и тестирования* будет выясняться, удовлетворяют ли представленные информационные системы и инфраструктура этим требованиям, и соответствуют ли результаты договоренностям. Часто этот процесс называется приемочным тестированием. Результатом его является окончательная приемка системы и официальное завершение работы для ИТ-поставщика.

#### *Процедуры и методы*

При необходимости описывается метод, по которому должна работать пользовательская организация. Кроме того, должны быть подтверждены завершенность, правильность и ясность. Эти критерии относятся к автоматизированной информационной системе.

*Преобразование и план внедрения*

В целях осуществления желаемого изменения был разработан план преобразования, а также подготовлены или разработаны другие дополнительные требования. Примерами этого служат обучающие курсы и коммуникация. Завершенность, правильность и полнота охвата плана преобразования должны пройти проверку, как и соответствие его другим вышеприведенным пунктам.

*Пользовательская организация*

При разработке спецификаций должны быть учтены мнения всех заинтересованных сторон. Эти стороны также должны принимать участие в приемочном тестировании.

**5.5.3. Виды деятельности***Подготовка обзора и тестирования*

Обзор и тестирование могут потребовать значительных ресурсов. Эти виды деятельности должны быть хорошо спланированы с учетом взаимодействия между ними. В процесс разработки приемочного тестирования должны быть вовлечены все стороны, участвующие в приемке, в том числе пользовательская организация и организации, управляющие приложениями и ИТ-инфраструктурой.

*Проведение приемочного тестирования*

Приемочное тестирование является одним из наиболее заметных видов деятельности. Приемочное тестирование играет существенную роль в профессиональных отношениях между ИТ-поставщиками и пользовательскими организациями. Надежное приемочное тестирование необходимо, поскольку на его результатах основывается решение о завершении работ, а пользовательская организация принимает на себя ответственность за ИТ-решение.

*Тестирование на завершенность и соответствие административной функции*

Необходимо убедиться, что проект информационных систем и инфраструктуры действительно соответствует требованиям пользовательской организации. Кроме того, это тестирование включает в себя проверку на завершенность и т. д.

*Обзор плана внедрения и плана преобразования*

В процессе подготовки преобразования разрабатываются план внедрения и план преобразования. План внедрения и план преобразования проверяются на завершенность, правильность и т. д.

*Определение последствий результатов тестирования*

Тестирование выявляет рекомендации в отношении видов деятельности. После выполнения оценки определяется степень влияния и выбирается решение, соответствующее рекомендациям. Существуют различные варианты:

- не предпринимать никаких действий, поскольку степень воздействия недостаточно значительна;

- необходимы дополнительные коммуникации с конечными пользователями;
- рекомендации относятся к продуктам группы процессов *управления функциональными возможностями* (внесение изменений в справочник или план внедрения);
- *управлению изменениями* подаются запросы на дополнительные изменения до или после внедрения;
- рекомендуется не приступать к внедрению, пока недоработки не устранены;
- ИТ-провайдеру — исправить возникшие на этапе реализации ошибки, которые не были обнаружены ранее.

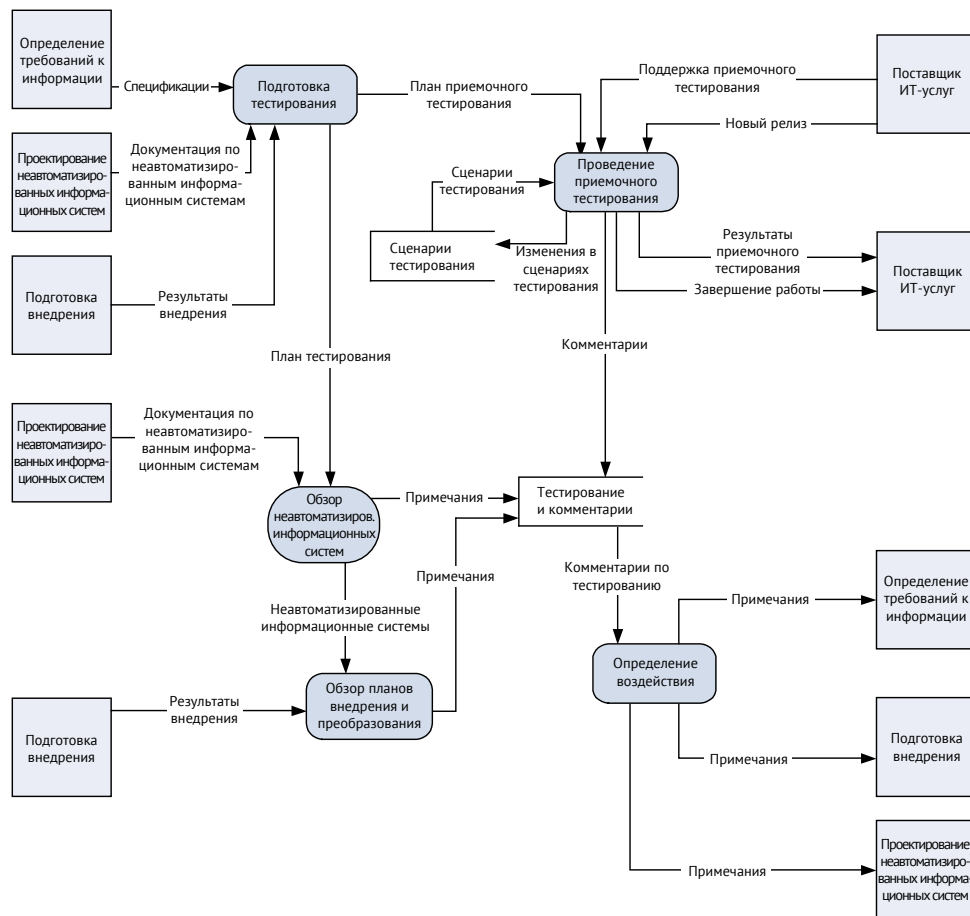


Рисунок 5.10. Диаграмма процесса обзора и тестирования

#### 5.5.4. Результаты

##### *Метод и организация тестирования*

- План, обусловленный стратегией тестирования и график проведения приемочного тестирования;
- актуальный и документированный набор тестовых сценариев;
- результаты приемочного тестирования, включая результаты тестирования области взаимодействия измененного неавтоматизированного и автоматизированного информационного обеспечения.

##### *Результаты тестирования и проверки*

- Подтвержденные планы внедрения и преобразования;
- рекомендации, основанные на оценке и анализе рисков, в отношении шагов, которые должны быть предприняты по результатам тестирования;
- окончательный результат представляет собой информационную систему, которая работает либо в соответствии со спецификациями, либо с обоснованными (утвержденными) эксплуатационными отклонениями от спецификаций.

##### *Завершение работы (Sign-off)*

- Официальное подтверждение завершения работы ИТ-поставщика.

#### 5.5.5. Отношения

##### *Поставщик ИТ-услуг*

В рамках *обзора и тестирования* оценивается, действует ли разработанная или измененная информационная система в соответствии с согласованными спецификациями.

##### *Управление изменениями*

Любые отклонения от спецификаций в работе информационной системы обсуждаются с *управлением изменениями*.

##### *Подготовка преобразования*

В процессе *подготовки преобразования* моделируются различные отклонения от спецификаций, чтобы определить, какие дополнительные меры могут потребоваться (например, дополнительные обучающие курсы).

Результаты тестирования планов внедрения и преобразования предоставляют обратную связь для *подготовки преобразования*.

##### *Разработка неавтоматизированных информационных систем*

Отклонения от спецификаций обсуждаются для того, чтобы разработать дополнительные или измененные описания (например, обходных решений) в процессе *разработки неавтоматизированных информационных систем*.

## ГЛАВА 6

# Группа связующих процессов – операционный уровень

### Ключевые идеи

- Процессы в рамках групп процессов *управления использованием и управления функциональными возможностями* должны быть синхронизированы друг с другом.
- Для этого были определены *связующие процессы управления изменениями и управления преобразованием*.
- Эти процессы необходимы для эффективного осуществления изменений в информационном обеспечении; они тесно связаны с соответствующими процессами в ITIL и ASL.

## 6.1. Введение

Ежедневная поддержка информационного обеспечения осуществляется с помощью группы процессов *управления использованием*. Процессы группы *управления функциональными возможностями* обеспечивают реализацию изменений в информационном обеспечении. Синхронизация и связь между этими двумя различными рассматриваемыми областями осуществляется через *связующие процессы, управление изменениями и управление преобразованием*. *Управление изменениями* имеет дело с установлением изменений в информационном обеспечении, которые затем должны быть определены и реализованы. *Управление преобразованием* работает с осуществлением желаемого разработанного изменения.

## 6.2. Управление изменениями

### 6.2.1. Цели

Цель процесса *управления изменениями* заключается в принятии правильных решений по реализации незначительных и крупных изменений в информационном обеспечении. *Управление изменениями* включает в себя механизмы для перечисления, оценки, расстановки приоритетов и осуществления изменений в информационном обеспечении.

В рамках *управления изменениями* принимаются решения по поводу готовящихся изменений, после чего они будут приняты к исполнению. Между организацией-заказчиком (клиентом) и поставщиком услуг на протяжении всего процесса происходят подробные консультации. Организация-заказчик, таким образом, принимает окончательные решения по осуществлению



изменений — частично на основании входящей информации (результатов анализа влияния), полученных от поставщика.

Принятие решений относится к содержанию, планированию изменений и группированию изменений в релизах или проектах. *Управление изменениями*, таким образом, является шлюзом для внедрения изменений.

### 6.2.2. Задачи

Многие процессы происходят совместно с *управлением изменениями*; между операционными процессами и процессами управления происходит взаимный обмен данными. Существует множество ключевых аспектов, например, «изменение» — центральный объект в рамках *управления изменениями*, характеристики изменения и процесс принятия решений.

#### *Изменения*

Для начала важно прояснить термин «изменение». Он относится к (желаемым) изменениям в работе и реализации информационного обеспечения и информационных процессов (изменение функциональных возможностей). Это определение вызывает некоторые корректировки в информационном обеспечении, не рассматриваемые в качестве изменений в контексте управления бизнес-информацией:

- добавление нового пользователя информационной системы;
- редактирование пользователями данных в информационной системе;
- периодическая обработка данных, основанная на выполнении требований;
- заказ нового ПК;
- установка пакета прикладных программ на ПК.

Многие из этих изменений воспринимаются как текущие задачи в рамках процессов *управления использованием*.

Изменение с точки зрения управления бизнес-информацией представляет собой «изменение» в работе информационного процесса. Это определение ведет к термину «изменение» в рамках управления бизнес-информацией, дополнительно приобретая новое значение, отличное от значения в рамках управления приложениями и управления ИТ-инфраструктурой. Заказ нового ПК или установка пакета программного обеспечения, однако, в большей мере рассматривается как изменение в рамках управления ИТ-инфраструктурой.

Другим следствием является то, что изменения в терминах управления бизнес-информацией необязательно будут иметь влияние на автоматизированное информационное обеспечение. Изменение для управления бизнес-информацией не всегда ведет к изменениям с точки зрения других областей управления ИТ.

### Администрирование и принятие решений

Процесс *управления изменениями* решает две важные задачи:

- администрирование — использование критериев для решения административной поддержки изменений, ведение учета изменений и их подробных характеристик.
- принятие решений — использование критериев для принятия решения о том, нужно ли вносить изменения или нет, и определение того, когда их необходимо вводить в эксплуатацию (например, в каком релизе) и каким образом. Принятие решения основывается на некоторых предположениях (таких как первичная оценка затрат). Затем эта информация передается в последующие процессы (такие как *определение требований к информации*) в качестве руководства. Таким образом, становится известно, какова свобода действий в рамках этих процессов, а также могут подтвердиться предположения.

### Параметры изменения

Решения о том, надо ли приступить к изменениям в рамках *управления изменениями*, основываются на параметрах, применимых к изменениям или к реализации изменений. Существует бесконечное число параметров, которые могут представлять интерес для принятия решений — они варьируются от организации к организации и зависят от характера каждого изменения. Наиболее значимые параметры отражены на рис. 6.1.



Рисунок 6.1. Параметры изменения

*Причина*

Потребность в изменении информационного обеспечения может возникнуть в связи с различными обстоятельствами как внутри организации, так и вне ее. Причина изменения является параметром, играющим важную роль в принятии решения: для осуществления изменения необходима существенная причина.

*Приоритет*

Потребность в изменении внутри организации может затронуть некоторые бизнес-процессы, в которые вовлечены различные владельцы процессов. Всегда имеется более острая необходимость в одном изменении, чем в остальных, поэтому изменениям должны быть присвоены приоритеты.

*Целевая аудитория*

Пользователи бизнес-процесса, в который планируется внести изменение, также играют важную роль в принятии решений. Изменение в информационном обеспечении вспомогательного процесса или процесса, предназначенного для ограниченного числа пользователей, таким образом, может иметь более низкий приоритет. Если затраты несоразмерно высоки относительно целевой аудитории, это может служить причиной для отклонения изменения.

*Влияние*

Влияние изменения также имеет большое значение для принятия решения. Относительно небольшое изменение с сильным воздействием на организацию, бизнес-процесс или информационное обеспечение (в рамках желаемого изменения), скорее всего, будет отклонено или получит более низкий приоритет. Влияние (и это применимо также к следующим параметрам) становится полностью ясным только после дальнейшей проработки в рамках процесса *определения требований к информации*. Важная роль отводится также взаимодействию с процессами поставщика ИТ-услуг, такими как выполнение анализа влияния.

*Доходы и расходы*

Разумеется, затраты и выгоды (прибыль) от внедрения изменения также имеют большое значение для принятия решения. Следует отметить, что зачастую представляется трудным определить выгоды от изменения в явном виде или количественном выражении.

*Желаемая дата поставки*

Наконец, важным параметром для принятия решения является желаемая дата осуществления изменения. Если желаемая дата поставки оказывается нереалистичной в связи с недостатком необходимых ресурсов или просто недостижимой, это может привести к тому, что изменение не будет осуществлено. Другие параметры, такие как значимость изменения, также будут приняты во внимание.

### *Принятие решения и статус изменений*

#### *Статус изменения*

Существуют различные этапы изменений и/или предложений об изменении. В процессе принятия решения обнаружение и регистрация изменения находятся на различных этапах. Примеры этапов следующие:

- принято и зарегистрировано;
- описано и проанализировано;
- отклонено;
- ожидание, пока приоритет не станет настолько высоким, что будет принято положительное решение, или настолько низким, что изменение будет отклонено;
- запланировано в релиз или фазу изменения — это означает, что принято решение осуществить изменение в определенном релизе, возможно, например, не ранее чем через три года;
- в процессе исполнения;
- реализовано.

#### *Авторизация*

Принятие решений по изменениям влияет на качество информационного обеспечения, затраты на него, соглашения с поставщиками ИТ-услуг и другие аспекты управления. Это означает, что *управление изменениями* тесно связано с управленческими процессами.

Поскольку нежелательно, чтобы по поводу каждого изменения велись консультации между управленческими процессами и *управлением изменениями*, используются рамки и полномочия. Благодаря этому становится возможным обеспечить независимые решения в рамках *управления изменениями*. В этом контексте *управление изменениями* наделено делегированной ответственностью за принятие решений по индивидуальным запросам на изменения и соответствующим изменениям. Если предполагаемое изменение имеет последствия, выходящие за пределы указанных рамок, вопрос передается на рассмотрение вышестоящей инстанции от *управления изменениями* к управленческим процессам.

#### *Оценка принятия решений*

Оценка производится на основании параметров для принятия решений. На практике обычно имеется больше параметров, чем указано выше. Фактический процесс принятия решений также не всегда является рациональным и официальным. Например, тот факт, что некоторая часть целевой аудитории не получала изменений в течение долгого времени, может быть решающим аргументом в пользу принятия положительного решения. Другими аргументами могут быть:

- степень, в которой изменение удовлетворяет стратегическим планам;
- условия управленческих процессов;
- степень, в которой изменение удовлетворяет договору с поставщиками и т. д.

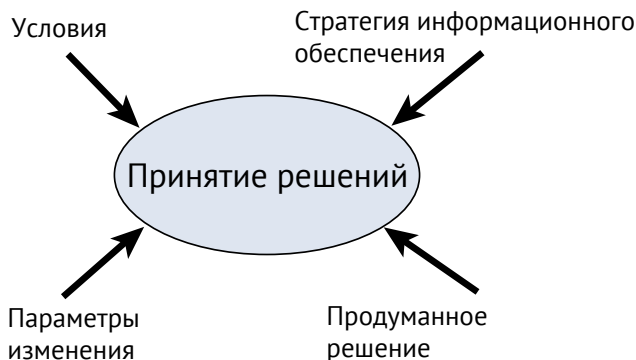


Рисунок 6.2. Факторы, влияющие на принятие решений

Исходя из необходимости и срочности изменений *управление изменениями* оценит, соответствует ли желаемое изменение срокам и условиям, сформулированным в отношении изменений на управленческом уровне. Подходящие желаемые изменения, которые считаются необходимыми и срочными, могут подлежать дальнейшему рассмотрению. Дальнейшее принятие решений на управленческом уровне необходимо для желаемых изменений, которые не соответствуют установленным условиям и срокам, но являются необходимыми и срочными, см. рис. 6.2.

### 6.2.3. Виды деятельности

#### *Перечисление / регистрация*

*Управление изменениями* служит отправной точкой, где принимаются все запросы на изменения в рамках управления бизнес-информацией. Заявки на желаемые изменения вносятся в списки и регистрируются:

- прием и регистрация заявки на желаемое изменение;
- сбор информации о параметрах изменения;
- мониторинг своевременного принятия решений.

#### *Оценка и принятие решений*

- Анализ потребности в изменении с точки зрения необходимости и срочности;
- установление в рамках процесса *определения требований к информации* необходимости изменения в целях выполнения анализа влияния;
- определение влияния желаемого изменения на прочие бизнес-процессы, другие организации и деятельность внутреннего управления бизнес-информации;
- принятие решения о том, будет ли желаемое изменение осуществлено;
- планирование сроков реализации изменения и возможных сочетаний различных запросов на изменения в цикле (релизе) изменений;
- изменение формулировки запроса на изменение на основании дальнейшей проработки, результатов анализа влияния и детального планирования;
- предоставление обратной связи о статусе и решении по поводу желаемого изменения.



- необходимой частью является запрос в адрес группы управленческих процессов на ресурсы для осуществления изменения, как и планирование изменения (по каждому отдельному изменению требуются планы по осуществлению изменения и определение того, когда новый способ работы вступит в силу);
- график изменений отображает, на какое время какие изменения запланированы, и как планы по отдельным изменениям связаны друг с другом;
- график внедрения отображает реализацию изменений на практике в рамках пользовательской организации.

## 6.2.5. Отношения

### *Группа процессов управления использованием*

Запросы на изменения в информационном обеспечении могут исходить ото всех операционных процессов группы *управления использованием*. Также *управлением изменениями* предоставляется обратная связь относительно принятия решений по желаемым изменениям.

### *Определение требований к информации*

В рамках процесса *определения требований к информации* происходит дальнейшее определение (анализ влияния) по запросу от процесса *управления изменениями*. Это определение формирует входные данные для дальнейшего принятия решений в рамках *управления изменениями*. В процессе *определения требований к информации* также разрабатываются окончательные спецификации, которые служат в качестве входных данных для других процессов в рамках группы *управления функциональными возможностями* и для ИТ-поставщиков.

### *Группа управленческих процессов*

Существует важная взаимосвязь между всеми процессами в группе управленческих процессов, где определяются руководящие принципы, сроки и условия для решений по желаемым изменениям. Эти процессы также могут привести к запросам на изменения в информационном обеспечении.

Существует регулярная обратная связь, поступающая от процесса *управления изменениями* по поводу изменений, которые должны быть осуществлены. Эта связь имеет дело с такими аспектами, как содержание, стоимость, а также планирование и ресурсы.

С процессом *управления контрактами* имеется особая связь: с помощью этого процесса размещается формальный заказ на осуществление изменений поставщиком ИТ-услуг. Запросы на изменения также могут исходить от управления приложениями и управления ИТ-инфраструктурой посредством *управления контрактами*. Запросы на изменения, поступающие со стратегического уровня, принимаются *управлением изменениями* через *управление спросом*.

Наконец, *управление изменениями* получает информацию от группы управленческих процессов относительно хода реализации изменения. Таким образом, на основании этой информации решение может быть скорректировано.

### 6.3. Управление преобразованием

#### 6.3.1. Цели

Процесс *управления преобразованием* направлен на фактическое развертывание изменения для конечных пользователей. До этого момента изменение подготавливалось в рамках процессов группы *управления функциональными возможностями* и соответствующей деятельностью ИТ-поставщика. *Управление преобразованием* формирует регулирующий механизм для ввода изменений или обновлений в эксплуатацию. После официальной приемки изменения и *подготовки преобразования* измененное информационное обеспечение фактически вводится в эксплуатацию в ходе этапа преобразования.

#### 6.3.2. Задачи

Рис. 6.4 демонстрирует задачи процесса *управления преобразованием*.



Рисунок 6.4. Задачи управления преобразованием

##### *План преобразования*

План преобразования разрабатывается в процессе *подготовки преобразования* для способа, с помощью которого будет использоваться измененное информационное обеспечение. План преобразования образует руководство для процесса *управления преобразованием*. В нем описывается, какие действия необходимо выполнить, чтобы осуществить изменение.

##### *Данные*

Преобразование данных осуществляется на основании плана конвертации



данных, являющегося частью общего плана преобразования. Если конвертация происходит автоматически, ее выполнение, осуществляемое поставщиком ИТ-услуг, контролирует *управление преобразованием*. В случае осуществления конвертирования вручную также выполняется фактическое преобразование. По завершении работ результат проверяется, и полученные новые данные становятся готовыми к использованию.

#### *Конечные пользователи*

Конечные пользователи, разумеется, являются центральным элементом для внедрения в работу измененного состояния. Им сообщают о том, что изменение на самом деле произошло. Коммуникация должна быть сосредоточена на объяснении нового способа работы.

#### *Автоматизированное информационное обеспечение*

Управление бизнес-информацией определяет, как изменение на самом деле внедрено, и несет за это ответственность. В этом контексте процесс *управления преобразованием* дает задания ИТ-поставщику на то, чтобы новые или измененные базы данных и транзакции приложений были расположены в соответствующей рабочей среде. Становится возможной авторизация измененных компонентов приложений, и обработка данных происходит в соответствии с изменением. Задача управления частично заключается в том, чтобы обеспечить недоступность любых устаревших компонентов приложений.

#### *Пользовательская организация*

Важно выполнить окончательную проверку по завершении создания всех требуемых исходных условий в рамках пользовательской организации и убедиться, что ничто не мешает работе в изменившейся обстановке. Обеспечение невозможности использования старых методов работы также является частью преобразования. Этого можно достичь, например, посредством изъятия устаревших бланков и удаления устаревших описаний из рабочих инструкций и справочников.

#### *Организация, управляющая бизнес-информацией*

Внутренняя организация, управляющая бизнес-информацией, также должна быть готова оказывать поддержку в изменившейся обстановке, а также совершать необходимые действия в ходе преобразования, а это означает, что должны наличествовать необходимые знания и документация. Задействованный персонал должен быть знаком с новой обстановкой и содержанием изменений.

#### *ИТ-услуги*

Поставщик ИТ-услуг должен быть официально уведомлен о том, что в организации вступил в силу новый метод работы. Если изменениям подверглась лишь часть ИТ-услуг, поставщик по крайней мере должен знать, какие объекты были затронуты изменениями. *Управление преобразованием* проверяет, были ли соглашения об услугах соответствующим образом изменены и подготовлены к реализации.

### 6.3.3. Виды деятельности

#### *Выполнение преобразования*

В рамках процесса *управления преобразованием* осуществляются виды деятельности, указанные в плане преобразования. Они включают в себя:

- коммуникацию;
- управление и назначение задач поставщику ИТ-услуг;
- содействие в конвертировании данных;
- распространение необходимых материалов и процедур.

#### *Мониторинг преобразования*

- Мониторинг выполнения и завершения всех подготовительных действий для всех установленных компонентов;
- предоставление обратной связи о ходе преобразования;
- выявление факторов, затрудняющих работу и отчетность по ним.

#### *Корректировка преобразования*

Если во время мониторинга были выявлены факторы, затрудняющие работу, можно принять следующие дополнительные меры в рамках этого вида деятельности:

- дополнительные действия по конвертированию данных;
- разработка дополнительной документации;
- дополнительная передача знаний;
- дальнейшие работы после ввода изменения в эксплуатацию;
- скорректированные задания, предназначенные для поставщика ИТ-услуг.

### 6.3.4. Результаты

#### *Измененное информационное обеспечение*

- Конечный результат представляет собой измененный бизнес-процесс, в рамках которого выполняется работа в соответствии с новыми методами, и вместе с которым завершается этап изменений. Это означает, что пользовательская организация полностью осведомлена обо всей необходимой документации и дополнительных формах.
- Внутренние бизнес-данные, а также любые управленческие данные и параметры были сконвертированы в новый формат.
- После получения заданий от управления бизнес-информацией поставщик ИТ-услуг передал приложение и компоненты инфраструктуры в производственную среду и активировал необходимые полномочия.

#### *Отчет о преобразовании*

- Ознакомление с ходом и состоянием преобразования и обзор всех возникающих затруднений.

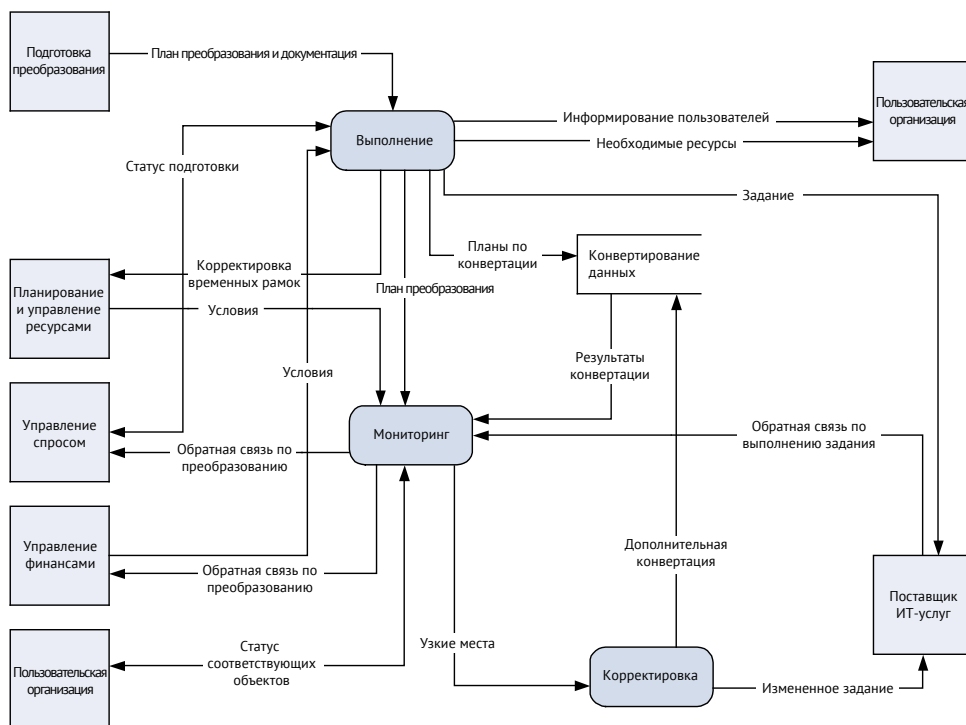


Рисунок 6.5. Диаграмма процесса управления преобразованием

### 6.3.5. Отношения

#### *Поставщик ИТ-услуг*

Поставщики ИТ-услуг финансируют значительную часть операционной деятельности на этапе преобразования. Однако они начинают действовать только после получения от управления бизнес-информацией задания на проведение необходимых работ; это должно быть согласовано в ходе процесса *подготовки преобразования* и изложено в плане преобразования.

#### *Планирование и управление ресурсами*

*Управление преобразованием* координирует свои действия с *планированием и управлением ресурсами* в отношении графиков и фактической эксплуатации информационного обеспечения конечными пользователями. *Планирование и управление ресурсами* также задает рамки в соответствии с собственными интересами относительно выполнения преобразования (располагаемое время, мощность и доступность).

#### *Управление спросом*

*Управление спросом* включает в себя отчетность о выполнении требований внутреннего качества всех подготовительных процессов. В течение перехода к эксплуатации предоставляется обратная связь.

*Управление финансами*

Отчеты по расходам.

*Управление контрактами*

От *управления контрактами* поступают условия постановки задач поставщикам ИТ-услуг. *Управлению контрактами* предоставляется обратная связь о получении и выполнении заданий.

*Процессы в рамках группы управления использованием*

Существуют взаимосвязи со всеми процессами группы *управления использованием*. В эти процессы передается информация о ходе преобразования и о переходе к эксплуатации. Полученные результаты также доступны для процессов в рамках группы *управления использованием*.

*Процессы в рамках группы управления функциональными возможностями*

Все процессы в рамках группы *управления функциональными возможностями* передают свои конечные результаты *управлению преобразованием* для последующего ввода в эксплуатацию. План преобразования предоставляется процессом *подготовки преобразования*.

*Пользовательская организация*

Пользовательская организация обеспечивается всеми необходимыми материалами и документацией. Также предоставляются необходимые полномочия для измененных (или, возможно, новых) ролей, функций и исполнителей в рамках пользовательской организации.

## ГЛАВА 7

# Группа управляющих процессов

### Ключевые идеи

- Основные элементы контроля в рамках структуры процессов BiSL: деньги, время, качество и соглашения.
- В рамках каждого процесса группы управления происходят три важных вида деятельности: планирование, контроль и оценка.
- Основная сложность в организации и проведении процессов группы управления заключается в том, что они нацелены на управление поставщиком ИТ-услуг.
- Однако основное внимание должно быть уделено внутренней организации, бизнесу и бизнес-процессу.
- Очень важны соглашения с поставщиками ИТ-услуг по поводу конечных результатов. Они дают менеджерам и администраторам бизнес-информации возможность посмотреть на собственные организации, чтобы определить методы и потребности с точки зрения функциональности.
- Процессы в группе управления образуют связь между стратегическими и операционными процессами в рамках BiSL.

## 7.1. Введение

### *Параметры управления/контроля*

При управлении информационным обеспечением организация управляет четырьмя параметрами:

- качеством поддержки бизнес-процессов; оно переводится в содержание и функциональные возможности (что);
- планированием (кто и когда);
- соглашениями о поставке (как и когда);
- стоимостью (сколько).

### *Управление содержанием и функциональными возможностями*

Для успешного функционирования у бизнес-процессов есть определенные потребности. Помимо прочего они относятся к качеству информационной поддержки, которое преобразуется в содержание и качество информационного обеспечения и ИТ-услуг. Информационное обеспечение и качество, таким образом, должны быть управляемы. Рассматривается также вопрос определения спроса, а также роли автоматизированного информационного обеспечения и внутренней организации, управляющей бизнес-информацией в удовлетворении этого спроса.

### *Управление временем и ресурсами*

Данный пункт относится к управлению временными и ресурсными аспектами информационного обеспечения и к изменениям в нем. Необходимо хорошо управлять временным аспектом: осуществлять планирование и мониторинг сроков и основных этапов изменения. Также важно ясное понимание требований к трудовым ресурсам: фактическое наличие персонала и знаний у него как для осуществления изменений, так и для выполнения ежедневной работы.

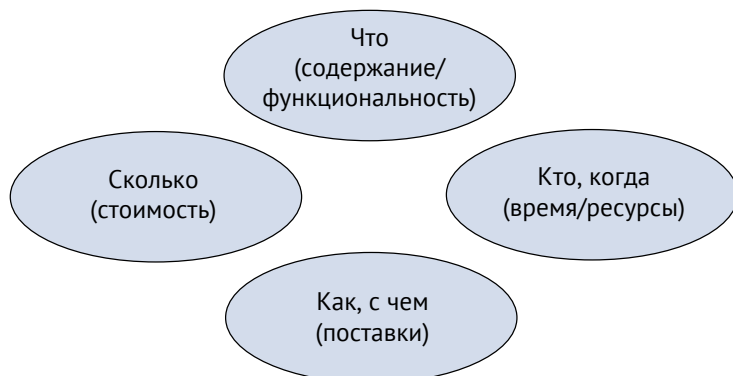


Рисунок 7.1. Задачи группы управляющих процессов

### *Управление соглашениями об услугах (управление контрактами)*

Управление аспектами времени, денег и качества преобразуется в соглашения, заключенные с поставщиками ИТ-услуг. Они представлены в виде контрактов или договоров об уровне обслуживания (соглашений об уровне предоставляемых услуг). *Управление контрактами* и уровнями обслуживания сосредоточено на заключении и мониторинге соглашений по автоматизированным ИТ-услугам, оказываемым поставщиком. Соглашения разрабатываются в сотрудничестве с линейным руководством, а управление ими осуществляется в первую очередь с точки зрения бизнеса.

### *Управление стоимостью*

Этот пункт относится к управлению расходами на информационное обеспечение и доходами от него в рамках организации. Это также предполагает обеспечение рентабельного и инвестиционно обоснованного информационного обеспечения. Необходимо управлять как стоимостью ИТ-услуг, так и затратами на организацию, управляющую бизнес-информацией. Также следует учитывать выгоды от использования информационного обеспечения для операционного управления организацией.

Для четырех вышеприведенных аспектов в рамках BiSL выделяются четыре процесса, которые осуществляют управление.

Вышеуказанные объекты и процессы управления очень тесно связаны между собой. По некоторым позициям они могут вступать в противоречие друг

с другом: дополнительные временные затраты часто означают дополнительные расходы. Большое значение имеет комплексное управление каждым аспектом. При комплексном управлении производятся взаимозависимые и взаимодополняющие оценки с учетом всех соответствующих аспектов управления. Здесь поднимаются следующие вопросы.

- Имеются ли в наличии требуемые ресурсы, и стоит ли использовать эти ресурсы тем или иным образом?
- Каковы будут расходы и прибыль в результате предполагаемого решения? Как они соотносятся друг с другом?
- Повлечет ли за собой предполагаемое решение улучшение информационного обеспечения в рамках организации?
- Может ли поставщик ИТ-услуг реализовать предполагаемое решение?

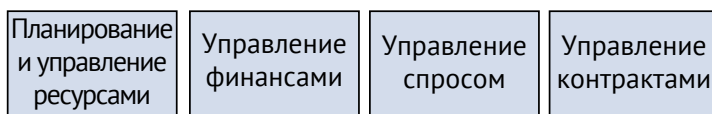


Рисунок 7.2. Процессы управления

Наряду с комплексным управлением и принятием решений по всем аспектам управления важно также использовать комплексный подход для управления всеми видами деятельности в рамках информационного обеспечения. Это означает, например, что в случае управления используемыми ресурсами следует рассматривать не только те ресурсы, которые необходимы для реализации изменений в информационном обеспечении, но и те ресурсы, которые необходимы для адекватной поддержки ежедневных операций.

#### *Аспекты управления*

В отличие от управления приложениями и ИТ-инфраструктурой, процессы управления в рамках управления бизнес-информацией стремятся найти золотую середину между следующими четырьмя сферами интересов или перспективами, см. рис. 7.3.

- Бизнес-процесс: в нем заключается вся суть информационного обеспечения. Здесь возникает потребность в изменении или желаемых улучшениях.
- Поставщики ИТ-услуг: здесь делаются инвестиции и несутся расходы.
- Политика: у организации имеются определенное видение того, каким должно быть будущее информационного обеспечения, и политика, определяющая, как его достичь. Эта политика иногда относится к информационному обеспечению; чаще она задает рамки, ограничения, предварительные условия и возможности.
- Внутренняя организация, управляющая бизнес-информацией, охватывает все части организации в рамках области управления бизнес-информацией (такие как управление корпоративной информацией, прочие группы управления бизнес-информацией для иных процессов и т. д.).

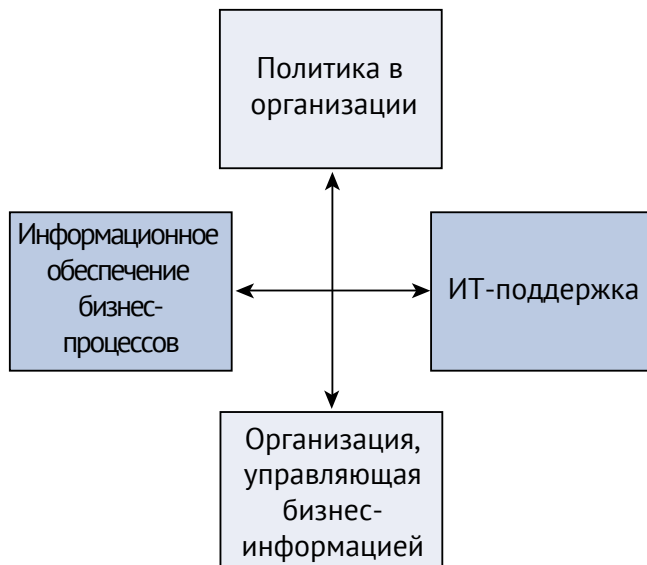


Рисунок 7.3. Четыре аспекта процессов управления

#### *Цикл управления*

Цикл управления состоит из трех частей, см. рис. 7.4:

- планирование — подробное формулирование политики, определение видов деятельности и желаемых результатов;
- проверка — мониторинг и измерение желаемых результатов и принятие мер;
- оценка — оценка выполнения процесса и внесение предложений об улучшениях.

Этот цикл применим ко всем процессам управления в BiSL. Ясно, что виды деятельности в рамках этих процессов отличаются друг от друга, поскольку отличается направленность различных процессов управления.

#### *Отношения с другими процессами в рамках BiSL*

Процессы управления связаны с другими процессами как на стратегическом, так и на операционном уровне. Они сосредоточены на таких объектах, как преимущества, деньги, требования и качество, ресурсы и время реализации, задействованность ИТ и заключенные соглашения.

Например, при составлении спецификаций администратор бизнес-информации описывает желаемые функциональные возможности новой или изменяемой ИТ-услуги. Степень соответствия бизнес-процессу контролируется процессом *управления спросом*. Требования или спецификации приводят к назначению задач для поставщика ИТ-услуг, являясь также входной информацией для процесса *управления контрактами*. Стоимость решения подлежит рассмотрению *управлением финансами*. Время реализации и необходимые ресурсы находятся в ведении процесса *планирования и управления ресурсами*.



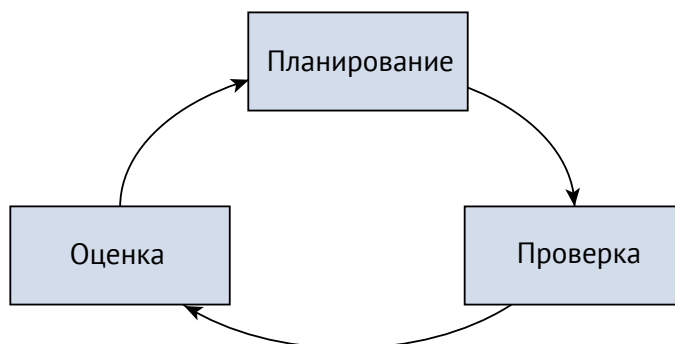


Рисунок 7.4. Цикл управления

Эти задачи и, соответственно, отношения с процессами управления повторяются во всех процессах. Информационные потоки от этих процессов и к ним обычно не показываются и не описываются ввиду их сложности.

#### *Круг задач*

Процессы управления охватывают все виды деятельности, в которых реализуется информационное обеспечение. Это означает, что непрерывные и ежедневно повторяющиеся виды деятельности управляются совместно с временной деятельностью, направленной на реализацию изменений в информационном обеспечении. Все изменения и их реализация контролируются процессами управления.

Границы и характер изменений определяют, будут ли действия по реализации изменений частью отдельного проекта. Инициирование, принятие решений и управление проектами также являются частью процессов в рамках группы *управляющих процессов*.

Если принятие решений по изменениям соответствует условиям и срокам, предъявляемым, например, к *управлению изменениями* на управленческом уровне, то стратегические процессы и процессы управления для этого изменения можно пропустить. Если процесс принятия решений не вписывается в существующие условия и правила, то должны выполняться процессы управления и, возможно, стратегические процессы.

## 7.2. Планирование и управление ресурсами

### 7.2.1. Цели

Цель процесса *планирования и управления ресурсами* заключается в планировании, мониторинге и корректировке деятельности организации, ответственной за предоставление информации, так чтобы соответствующее информационное обеспечение в организации использовалось вовремя и с привлечением оптимальных ресурсов.

Эта область деятельности распространяется на ИТ-организацию, организацию, управляющую бизнес-информацией, и на пользовательскую организацию. Координация между ними — например, на участке определения ресурсов, необходимых для осуществления изменения и сроков завершения, — является частью этой области.

### 7.2.2. Задачи

*Планирование и управление ресурсами* осуществляется организацией, ответственной за управление временем и персоналом. *Планирование и управление ресурсами* занимается не только аспектами, относящимися к ИТ-функции, в его ведении также находятся:

- резервирование ресурсов, необходимых для выполнения изменений;
- количество и наличие персонала, работающего в управлении бизнес-информацией (кто выполняет операционные процессы, такие как *поддержка конечного пользователя* и процессы в рамках группы процессов *управления функциональными возможностями*), чтобы реализовать изменения и предоставить существующее информационное обеспечение в срок;
- наличие линейного менеджмента пользовательской организации;
- возможности и сроки, приемлемые для поставщиков.

Как показано на рис. 7.5, в сферу ответственности *планирования и управления ресурсами* входят различные вопросы.

- Ресурсы, имеющиеся в наличии у организации (для осуществления деятельности в стабильной ситуации или в случае изменений), и определение потребности в увеличении или уменьшении этих ресурсов с различных позиций.
  - *Планирование и управление ресурсами:*
    - имеющиеся ресурсы для управления бизнес-информацией;
    - имеющиеся ресурсы для осуществления изменений в пользовательской организации;
    - имеющиеся ресурсы для управления как такового для планирования, контроля и корректирования.
  - Эффективность и последствия изменений в пользовательской организации:
    - текущие ресурсы для осуществления изменения в случае возникновения такой необходимости;
    - возможности увеличения производительности благодаря лучшей поддержке;
    - снижение производительности, вызванное дефектами в системе или процессах.
  - Организация, управляющая бизнес-информацией:
    - планирование соответствующих ресурсов;
    - определение потребностей в ресурсах на будущий период;
    - мониторинг производительности.
- Возможные расписания и крайние сроки поставки или переходные моменты. Здесь особое внимание следует уделить нескольким вопросам:

- отделы управления и кадров (например, управление продуктом) выдвигают идеи о необходимых или желаемых временных рамках на основании политики или производственных планов, развития рынка и т. д.;
- пользовательская организация — планируемые изменения не всегда вписываются в информационное обеспечение процессного цикла пользовательской организации. Необходимо тщательное планирование как изменений в деятельности, выполняемой пользовательской организацией, так и осуществление изменений в рамках пользовательской организации;
- организация, управляющая бизнес-информацией, играет важную роль в реализации изменений в информационном обеспечении и принимает активное участие во время и после выполнения изменений.

На основании приведенных выше пунктов следует решить, способны ли управление приложениями и ИТ-инфраструктурой выполнить необходимые действия.

Также важно разработать комплексный план по всем видам деятельности, которые должны быть выполнены, и по всем заинтересованным сторонам, так чтобы имеющиеся для изменений ресурсы не оставались неиспользуемыми вследствие плохой координации между сторонами.



Рисунок 7.5. Сфера ответственности планирования и управления ресурсами

### 7.2.3. Виды деятельности

#### *Планирование*

- Определение необходимых ресурсов;
- планирование необходимых ресурсов;
- определение необходимых временных графиков;



## 7.2.4. Результаты

### *Годовой план по информационному обеспечению*

- Данный годовой план посвящен разработкам в существующем и будущем информационном обеспечении. В соответствии с этим планом *планирование и управление ресурсами* обращает особое внимание на планирование изменений (например, в графике проекта), а также на текущую деятельность и расстановку приоритетов. Он включает в себя обзор наиболее важных видов деятельности на предстоящий год с точки зрения релизов, ожидаемых изменений, планирования и ресурсов.

### *Годовой план по управлению бизнес-информацией*

- Годовой план по управлению бизнес-информацией содержит обзор всех видов деятельности, которые должны быть выполнены в предстоящем периоде, спланированных по времени и соотнесенных с имеющимися ресурсами. Он также включает в себя будущие основные направления управления бизнес-информацией по отношению к общему информационному обеспечению.

### *Обзор планирования и ввода в эксплуатацию*

- Обзор планирования позволяет разобраться в планируемых действиях, запланированных и имеющихся ресурсах и имеющихся специальных знаниях. Он также связан с интегральными подробными планами и графиком разработок.
- Обзор ввода в эксплуатацию позволяет выявить распределение соответствующих кадровых ресурсов между задачами и видами деятельности.

### *Отчеты о ходе выполнения работ и ключевых показателях эффективности*

- В отчетах о ходе выполнения работ содержатся сведения о ходе процессов. Если результаты отличаются от планов, разрабатываются скорректированные расписания, графики и ресурсные планы.
- Идеи по улучшениям в будущем и рекомендации относительно политики возникают в результате сопоставления бюджета и фактических затрат и рассмотрения (ключевых) показателей эффективности процессов, факторов риска и других соответствующих вопросов. Например, сроки поставки изменений, отклонения от того, что было определено во время анализа влияния, необходимые экспертные знания и опыт для выполнения определенных видов деятельности и т. п.

## 7.2.5. Отношения

Процесс *планирования и управления ресурсами* подразумевает отношения со всеми операционными, управленческими и стратегическими процессами и, таким образом, занимает центральное место в BiSL.

### *Управление изменениями*

Существует важная связь с процессом *управления изменениями*. От этого процесса поступает информация о требуемых периодах и сроках изменения. Связь с процессом анализа влияния, который проводится поставщиками ИТ-услуг, осуществляется посредством процесса *управления изменениями*.

#### *Управляющие процессы*

Управление поставщиками ИТ-услуг в части управления временем и ресурсами осуществляется через процесс *управления контрактами*. Между всеми процессами группы *управляющих процессов* в целях осуществления интеграционного контроля и принятия решений происходит обмен информацией, а действия координируются.

#### *Прочие процессы*

Между большинством процессов происходит обмен информацией о затраченном времени, разработках и других критериях, которые необходимо удовлетворить. От других процессов поступают отчеты о затраченном времени и ресурсах, служащие в качестве входных данных для *планирования и управления ресурсами*.

#### *Стратегические процессы*

*Планирование и управление ресурсами* получает информацию для принятия решений в отношении распределения, приемлемых сроков поставки и т. п. *Планирование и управление ресурсами* предоставляет соответствующую информацию, необходимую для формирования политики, процессам, находящимся на стратегическом уровне.

## 7.3. Управление финансами

### 7.3.1. Цели

Цели процесса *управления финансами* заключаются в подготовке, сопровождении и мониторинге экономически эффективного с точки зрения бизнеса и финансов информационного обеспечения, а также экономически эффективном использовании ИТ-ресурсов для поддержки и выполнения бизнес-процессов организации. При принятии инвестиционных решений определяются как расходы, так и доходы.

### 7.3.2. Круг задач

*Управление финансами* имеет дело с расходами и доходами, связанными с информационным обеспечением и автоматизированной ИТ-поддержкой.

Важную роль играют три аспекта:

- экономическое обоснование информационного обеспечения;
- соответствие ИТ-услуг рынку;
- финансовая модель.

#### *Экономическое обоснование (бизнес-кейс)*

К экономическому обоснованию информационного обеспечения можно подойти с двух точек зрения.

Экономическое обоснование первого типа строится с точки зрения бизнеса. Этот подход представляет интерес для управления бизнес-информацией (хотя на практике оно чаще рассматривает второй вид экономического обоснования). Экономическое обоснование первого типа поднимает вопрос о том, достаточно ли преимуществ приносят в бизнес-процесс результаты ИТ-заказа, или предполагает ли изменение в информационном обеспечении достаточно преимуществ с точки зрения бизнеса. Этот тип экономического обоснования является наиболее важным в процессе *управления финансами*.

Экономическое обоснование второго типа рассматривается с точки зрения поставщиков ИТ-услуг: от них потребуются оказание услуг (ИТ-заказ), в результате они понесут расходы, которые должны быть возмещены. Поставщики выставляют заказчику счет, который предусматривает «выгоды» для поставщика. Эти «выгоды» должны быть основаны либо на понесенных расходах или на показателях рентабельности, в зависимости от организации и типа финансирования. Это может быть сделано и в другой форме, например, на основе показателя эффективности. Другие примеры — лицензия на каждого пользователя, стоимость за каждое рабочее место, цена за МРР и цена за заявку. Таким образом, реальные затраты ИТ-поставщиков не всегда раскрываются в их прибылях.

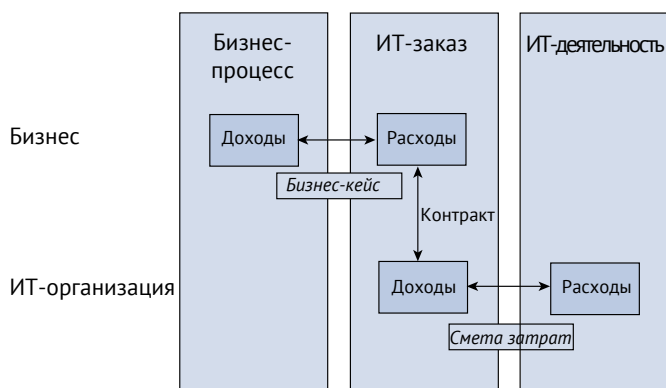


Рисунок 7.7. Экономическое обоснование

#### *Соответствие рынку*

Вопросы о соответствии рынку и фактических расходах также связаны со сферой затрат. Необходимы индикаторы того, не слишком ли большие суммы расходуются. Не для каждого изменения, но периодически нужно отслеживать актуальность оказанных услуг, наличие альтернатив с лучшим соотношением расходов и доходов и возможность создания или изменения предварительных условий в бизнес-процессе для удешевления ИТ-услуг.

Вопрос об актуальности расходов по ИТ-заказу и их соответствии рынку зависит от трех факторов:

- конкурентоспособность договора;
- качество и эффективность поставщика ИТ-услуг;

- уровень, на котором поставщик ИТ-услуг управляет своей внутренней эффективностью, и его возможности для такого управления.

#### *Формы управления финансами*

Форма финансового контроля расходов на информационное обеспечение включает в себя два элемента:

- внешний — как управлять поставщиком ИТ-услуг в финансовой сфере;
- внутренний — как учитывать затраты на информационное обеспечение в рамках внутренней организации.

#### *Внешние элементы*

Классической формой бухгалтерского учета является последовательная калькуляция (на основании затраченного времени и материалов). Здесь расчет производится пропорционально предпринимаемым усилиям и используемым ресурсам. Однако существуют и другие формы калькуляции расходов.

Некоторые формы менее прозрачны для заказчика, но более узнаваемы и порой легче управляемы. Иная форма бухгалтерского учета может привести к снижению финансовых рисков для одной или обеих организаций. Она не всегда приводит к снижению затрат, но зато предлагает более высокое качество или облегчает управление.

Метод финансового контроля демонстрирует добавленную стоимость внешнего поставщика ИТ-услуг, итоговый бизнес-результат организации-заказчика и ожидаемые отношения между организацией и поставщиком ИТ-услуг.

#### *Внутренние элементы*

На использование информационного обеспечения в организациях и затраты, связанные с ним, по-прежнему существуют разные взгляды. Имеется точка зрения, согласно которой затраты на информационное обеспечение рассматриваются как накладные расходы, понесенные через механизмы назначения задач. Однако есть также и мнение, что информационное обеспечение является ценным производственным элементом, для которого следует проводить отдельный анализ расходов и доходов в форме экономического обоснования (бизнес-кейса).

В первом случае *управление финансами* учитывает только расходы. Информационное обеспечение рассматривается как необходимое зло, по отношению к которому имеются некоторые ожидания, и расходами по которому необходимо управлять. В этом случае управление не ставит перед собой цели сделать прозрачными преимущества информационного обеспечения.

Вторая ситуация возникает с организациями, которые в большей степени зависят от информации. Для таких организаций информационное обеспечение часто существует в качестве базового обеспечения, которое должно быть настолько дешевым, насколько это возможно, и должно управляться в значительной степени с точки зрения затрат. Однако такие организации часто



видят в своем информационном обеспечении возможности для получения конкурентных преимуществ или корпоративную добавленную стоимость. В таких случаях логично оценить добавленную стоимость инвестиций в информационное обеспечение, используя экономическое обоснование.

### 7.3.3. Виды деятельности

#### *Планирование*

- Составление плана по расходам на информационное обеспечение;
- составление плана по расходам на внесение изменений в информационное обеспечение;
- определение необходимого бюджета;
- планирование необходимого бюджета;
- планирование доходов;
- распознавание рисков и необходимых мер противодействия;
- планирование необходимых финансовых ресурсов с использованием результатов анализа влияния, проведенного поставщиками ИТ-услуг;
- распределение финансовых ресурсов;
- координация с планированием и управлением ресурсами, управлением спросом и управлением контрактами.

#### *Проверка*

- Мониторинг расходов;
- корректировка бюджета.

#### *Оценка*

- Оценка хода выполнения работ;
- оценка формы контракта;
- оценка доходов.

### 7.3.4. Результаты

#### *Годовой план по информационному обеспечению*

- В годовом плане по информационному обеспечению (план включает в себя разработки в отношении существующего и будущего информационного обеспечения) *управление финансами* уделяет особое внимание планированию бюджета для внесения изменений и текущей деятельности (обзор наиболее значимых инвестиций, экономических обоснований в отношении деятельности на предстоящий год, смету расходов и бюджеты).

#### *Бюджеты*

- Подходящие финансовые ресурсы для выполнения деятельности, связанной с осуществлением изменений или поддержкой существующего информационного обеспечения. Доступный бюджет также является предписанием для принятия решений в рамках операционных процессов, в частности *управления изменениями*.

- В целях дальнейшего принятия решений в экономическое обоснование закладываются факторы, связанные с необходимостью или желательностью изменений в информационном обеспечении. Ожидаемые выгоды иллюстрируются и сравниваются с необходимыми инвестициями с точки зрения интересов бизнеса.

*Годовой бизнес-план по управлению бизнес-информацией*

- Годовой план по управлению бизнес-информацией включает в себя бюджет для осуществления деятельности в рамках управления бизнес-информацией.

*Обзор бюджета и счетов*

- Обзор бюджета дает представление о предполагаемых расходах на ИТ, а также об ожидаемых доходах.
- Также делается обзор движения счетов от поставщика ИТ-услуг и составляется представление об изменении расходов. Если они отличаются от запланированных и бюджетных показателей, то после осмысления результатов могут быть разработаны скорректированные финансовые планы и бюджетные показатели.

*Оценка и (ключевые) показатели эффективности*

- Идеи по дальнейшему совершенствованию и рекомендации в отношении политики вытекают из результатов сравнения бюджетных и фактических расходов, а также скорректированных (ключевых) показателей эффективности использования бюджета, количественных показателей выполнения планов, факторов риска и других соответствующих показателей (дополнительные доходы или другие выгоды от информационного обеспечения, затраты на услуги и т. д.). Они влекут за собой корректировку экономического обоснования. Это также позволит получить представление о собственных расходах организации на информационное обеспечение в сравнении со средними расходами по рынку.

### 7.3.5. Отношения

Так же как и другие процессы группы, процесс *управления финансами* связан со всеми операционными, управленческими и стратегическими процессами и, таким образом, занимает центральное место в BiSL.

*Управление изменениями*

*Управление финансами* делает доступным для *управления изменениями* бюджет, необходимый для осуществления изменений. *Управление финансами* устанавливает базовую финансовую структуру для целей принятия решений в рамках *управления изменениями*. Связь с анализом влияния, который должен быть выполнен поставщиками ИТ-услуг, осуществляется посредством процесса *управления изменениями*.

*Управляющие процессы*

*Управление финансами* поставщика ИТ-услуг происходит через процесс *управления контрактами*. Со всеми процессами в рамках группы *управляющих процессов* происходит обмен информацией и координация в целях комплексного управления и принятия решений.

### Прочие процессы

Условия и руководства по финансовым затратам, заказам и т. п. составляются *управлением финансами*.

Процессы предоставляют *управлению финансами* информацию о расходах, общие сведения о взятых обязательствах, заказах и т. п.

## Стратегические процессы

*Управление финансами* задает финансовую базу для принятия решений в отношении фондирования, крайних сроков и т. п., с которыми работают стратегические процессы. *Управление финансами* обеспечивает стратегические процессы соответствующей информацией, необходимой для формирования политики.

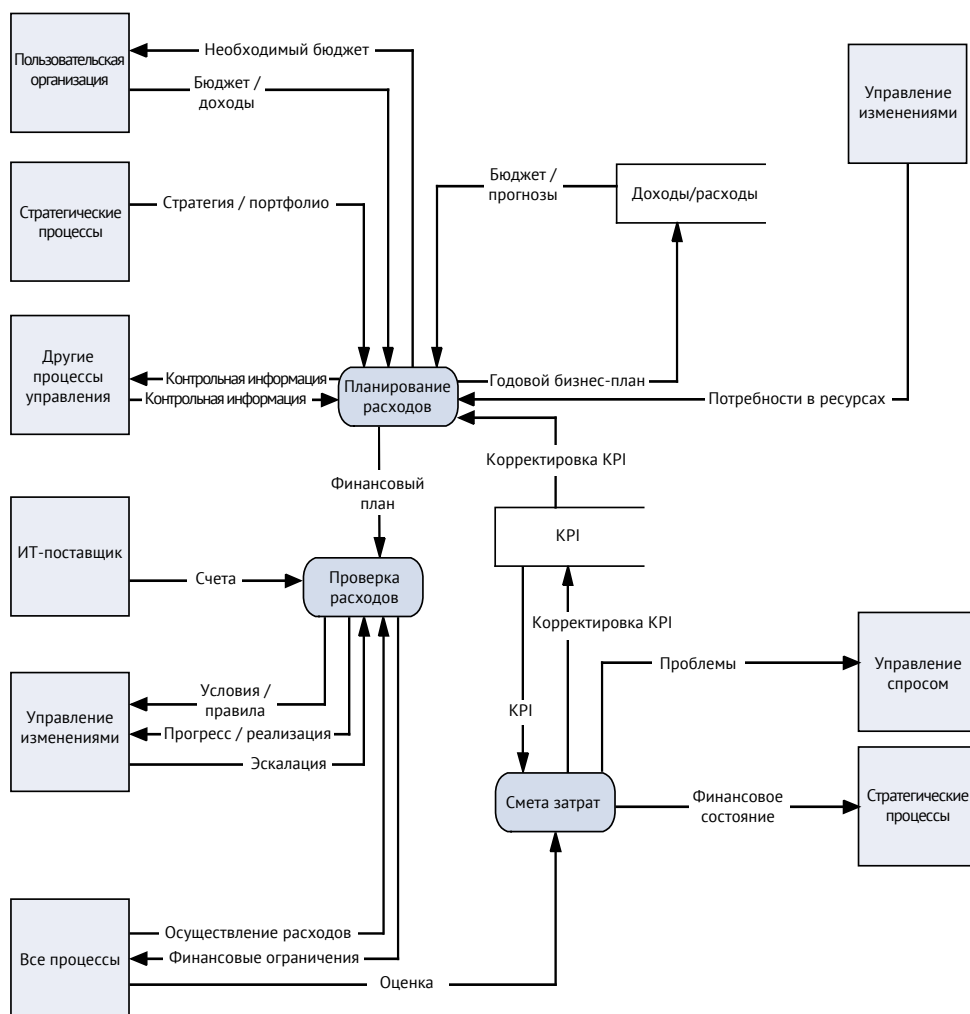


Рисунок 7.8. Диаграмма процесса управления финансами

## 7.4. Управление спросом

### 7.4.1. Цели

Основной смысл *управления спросом* заключается в управлении запросами на поддержку, поступающими от бизнес-процессов, с помощью информационного обеспечения. Эти запросы преобразуются в качество информационного обеспечения и качество ИТ-услуг. Необходимо стремиться к полноте и качеству информационного обеспечения и И-процессов как производных от требований бизнес-процесса. Цели *управления спросом* заключаются в создании условий или обеспечении поддержки бизнес-процессов организации посредством хорошего информационного обеспечения и функции управления бизнес-информацией. *Управление спросом* также отвечает за определение как существующих, так и новых запросов в рамках бизнес-процесса и за принятие соответствующих решений.

### 7.4.2. Сфера задач

Существует три наиболее важных направления деятельности в рамках *управления спросом*:

- информационное обеспечение бизнес-процесса, включающее в себя способ, с помощью которого необходимые и желательные данные и информация становятся доступными организации и пользователям для эффективного протекания бизнес-процессов;
- автоматизированное информационное обеспечение. Различные компоненты информационного обеспечения разрабатываются или поддерживаются автоматизированными информационными системами и информационными технологиями (например, стандартное рабочее место);
- организация или функция, отвечающая за предоставление и выполнение задач в области информационного обеспечения.

Ключевой момент *управления спросом* заключается в том, чтобы информационное обеспечение соответствовало бизнес-процессу по следующим пунктам:

- персонал / пользователи;
- информация для бизнес-процесса;
- ход работ в рамках организации;
- среда, которой соответствует или должно соответствовать информационное обеспечение.

Таким образом, этап преобразования информационного обеспечения в автоматизированное информационное обеспечение приводит к следующим понятиям:

- эргономичность;
- качество информации;
- связность (соответствие цели);
- предварительные условия и требования.

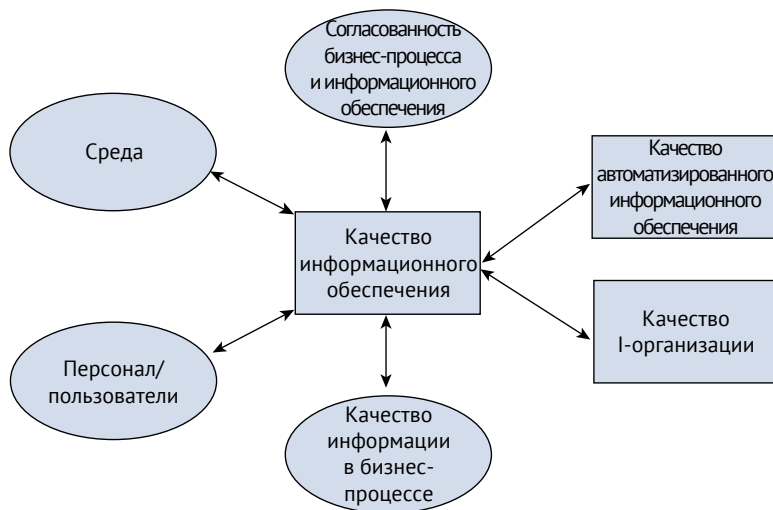


Рисунок 7.9. Объекты управления спросом

*Управление спросом* отвечает за качество информационного обеспечения. Это уровень, на котором удовлетворяются потребности руководства организации и пользователей в информационном обеспечении в целом, в автоматизированном информационном обеспечении и в функции управления бизнес-информацией.

### 7.4.3. Виды деятельности

#### *Планирование*

- Планирование желаемого качества информационного обеспечения и потребности в информационном обеспечении;
- определение требуемого информационного обеспечения;
- согласование с *управлением финансами, планированием и управлением ресурсами* и *управлением контрактами* временных графиков, осуществимости, анализа рентабельности и т. д.

#### *Проверка*

- Мониторинг результатов мероприятий по улучшениям;
- мониторинг качества улучшений.

#### *Оценка*

- Мониторинг соответствия информационного обеспечения бизнес-процессу;
- мониторинг работы информационной системы;
- мониторинг использования приложения пользователями;
- мониторинг обмена информацией с другими организациями;
- мониторинг функционирования информационного обеспечения в общем;
- мониторинг функционирования I-организации в целом;
- определение итогового качества информационного обеспечения.

### 7.4.4. Результаты

#### *Годовой план по информационному обеспечению*

- В годовом плане по информационному обеспечению или в плане деятельности *управление спросом* уделяет особое внимание необходимой внутренней поддержке бизнес-процессов.
- Большую роль играет также расстановка приоритетов. Например, обзор наиболее значимых информационных областей деятельности, наиболее важных изменений, наиболее критичных информационных систем, понимание разработок в портфеле информационных систем на предстоящий период.

#### *Годовой план по управлению бизнес-информацией*

- Годовой план по управлению бизнес-информацией определяет задачи, на которых будет концентрироваться функция управления бизнес-информацией в предстоящем году. Он также выявляет основной ориентир в рамках управления бизнес-информацией в отношении бизнес-процессов и всего информационного обеспечения.

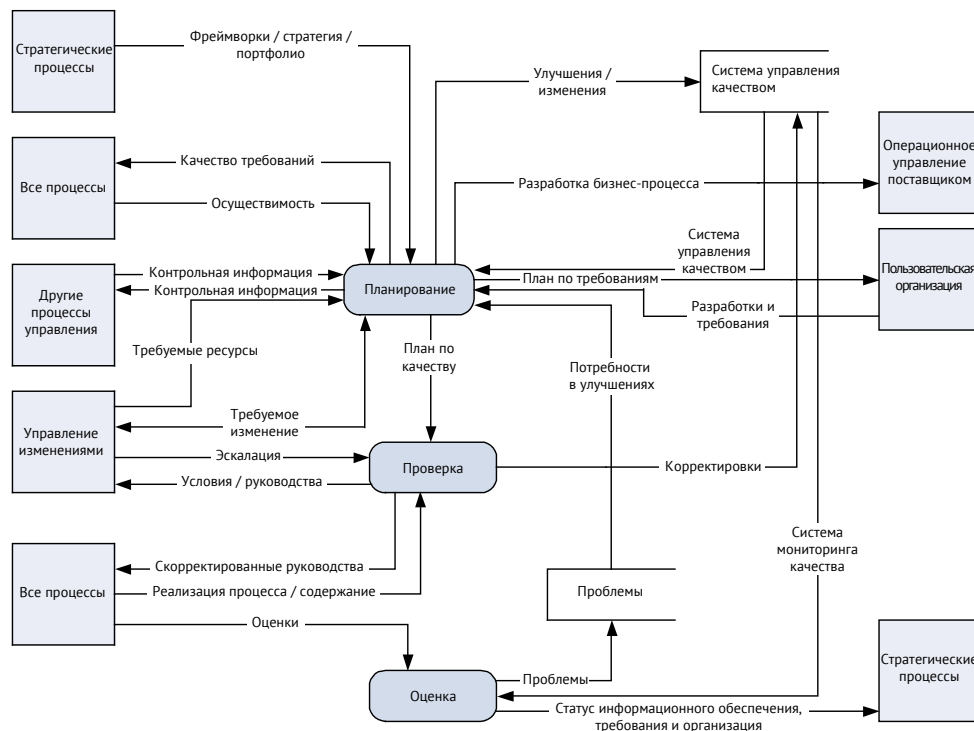


Рисунок 7.10. Диаграмма процесса управления спросом

#### *План по качеству*

- Понимание выявленных трудностей/проблем в процессах и продуктах в области информационного обеспечения и на основании этих данных определение плана улучшений и зон для усовершенствований в плане по качеству.

- Требования к качеству содержания и проектирования информационного обеспечения, а также процессов информационного обеспечения предоставляют рекомендации для других процессов.

#### *Отчеты о статусе*

- Перечисляются проблемы в содержании информационного обеспечения или процессах информационного обеспечения. На основании этих данных определяются действия, необходимые для внутреннего совершенствования в рамках управления бизнес-информацией и другие необходимые соглашения с поставщиками ИТ-услуг.

#### *Оценка и (ключевые) показатели эффективности*

- Отчеты по качеству информационного обеспечения и качеству отдельных информационных систем являются важными источниками информации (связь между бизнес-процессами и информационными системами, методы использования, внутреннее качество обработки, внутреннее качество данных, количество обращений, количество обращений на вторую линию, количество ошибок в бизнес-данных, количество ошибок в процессах управления и т. д.). Эти отчеты обеспечивают понимание желаемых и необходимых изменений в информационном обеспечении, а также недостатков существующего информационного обеспечения и существующей структуры.

### **7.4.5. Отношения**

Как и другие процессы группы *управляющих процессов*, процесс *управления спросом* связан со всеми операционными, управленческими и стратегическими процессами и, таким образом, занимает центральное место в BiSL.

#### *Управление изменениями*

Существует важная связь с процессом *управления изменениями*. *Управление спросом* формулирует желаемые изменения, которые затем обрабатываются *управлением изменениями*. Структура и предварительные условия передаются *управлению изменениями*, в рамках которого может происходить процесс принятия решений (желаемые и необходимые функциональные возможности и соответствие политике).

#### *Управляющие процессы*

Определение поставщиком ИТ-услуг качества продуктов и процессов осуществляется с помощью процесса *управления контрактами*. В интересах комплексного управления и принятия решений со всеми остальными процессами группы *управляющих процессов* осуществляется обмен данными и координация.

#### *Прочие процессы*

Отчеты по качеству информационного обеспечения и его процессов, поступающие от других процессов, служат в качестве входных данных для *управления спросом*. В частности, процессы в рамках группы *управления использованием*

играют важную роль при мониторинге качества информационного обеспечения (информация об инцидентах, надежности бизнес-данных, дополнительных производственных заданиях и т. д.). *Управление спросом* ставит требования к качеству выполнения и результатов во главу всех процессов.

#### *Стратегические процессы*

*Управление спросом* действует в рамках структуры таким образом, что разработанная политика преобразуется в изменения информационного обеспечения или организации, управляющей им. *Управление спросом* предоставляет процессам на стратегическом уровне соответствующую информацию для разработки политики.

## 7.5. Управление контрактами

### 7.5.1. Цели

В *управлении контрактами* центральную роль играют соглашения об услугах, предоставляемых ИТ-поставщиком. *Управление контрактами* несет ответственность за определение соответствующих соглашений по автоматизированному информационному обеспечению и услугам ИТ-поставщиков, а также за их мониторинг и улучшение. Важными продуктами этого процесса являются, например, договор на оказание ИТ-услуг, соглашение об уровне услуг (SLA, Service Level Agreement), дополнительные соглашения в рамках генерального соглашения, внешний договор (UC, Underpinning Contract) или соглашение операционного уровня (OLA, Operational Level Agreement).

В рамках этого процесса также исполняется роль формального заказчика поставщика ИТ-услуг; *управление контрактами* формирует интерфейс с поставщиком ИТ-услуг на управленческом уровне. Важные входные данные для *управления контрактами* предоставляются процессом *стратегического управления поставщиком* — процессом стратегического уровня, в рамках которого заключаются соглашения с поставщиками.

### 7.5.2. Круг задач

#### *Виды услуг и поставок*

Важный элемент *управления контрактами*, естественно, существует в соглашениях об уровне услуг (SLA) и продуктах, связанных с SLA — таких как договоры и соглашения о сотрудничестве, например, как изложено в досье соглашений и процедур (DAP) — и их мониторингом. На содержание соглашений и управление ими влияют три фактора:

- содержание услуг и степени свободы;
- форма предоставления услуг, вид управления;
- сочетание услуг и ответственность за их предоставление.



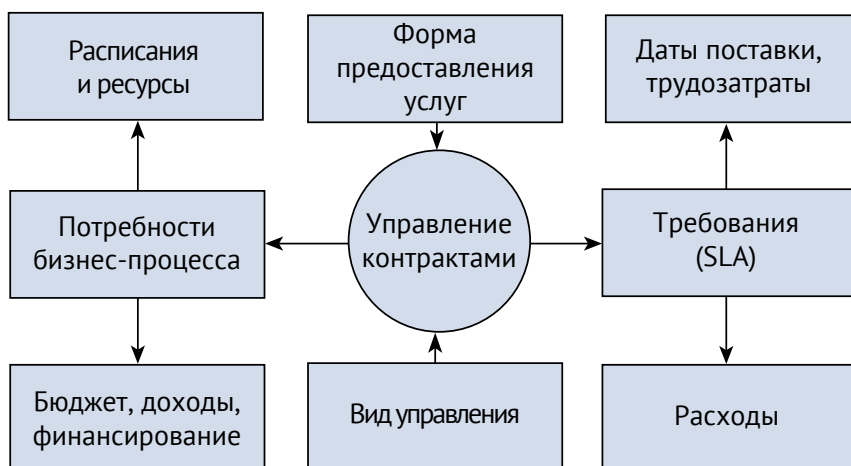


Рисунок 7.11. Позиционирование управления контрактами

*Содержание услуг*

Исходной точкой является, разумеется, потребность в определенном информационном обеспечении. Из нее формируется спрос на ИТ-услуги поставщика. В редких случаях действия поставщика в ответ на эти требования непосредственно удовлетворяют всем заданным параметрам (время, деньги, качество). Следовательно, должны быть также оперативно уточнены широта и свобода действий в рамках этих требований.

*Виды услуг*

Вторая задача заключается в выявлении рисков и, соответственно, обязанностей, которые заказчик хотел бы возложить на поставщика, и в выборе формы услуг. Здесь существуют две возможности:

- обязательство поставки;
- обязательство выполнения работ.

Поставщик может принять на себя обязательства о предоставлении определенных профессиональных навыков в распоряжение пользовательской организации, но может предоставить и полный проект внедрения изменения или даже предложить поиск решения для организации заказчика. Эти разнообразные формы ответственности включают в себя различные механизмы управления, формы финансового учета, а также формы контроля за управлением бизнес-информацией.

*Структура услуг*

Третий вопрос заключается в том, как выполняются ИТ-услуги в целом. Обычно существует несколько дисциплин, которые должны работать вместе для предоставления целостных услуг — к примеру, управление ИТ-инфраструктурой или среда автоматизации офисов. Могут быть выбраны несколько

поставщиков, или потребуется сервисная команда. Следует выбрать структуру услуг, которая была бы приемлема для поставщиков и управлялась с помощью функции управления бизнес-информацией.

#### *Уровни услуг*

- Задача управления бизнес-информацией — переводить потребности бизнеса в необходимые услуги требуемого уровня качества. Это приводит к заключению соглашений об уровне услуг, который должен быть определен управлением бизнес-информацией, но не поставщиком ИТ-услуг. Если поставщик ИТ-услуг предлагает определенные уровни услуг, они чаще всего имеют технический характер. Необходимо также предусмотреть расходы на выполнение соглашений об уровне услуг.

### **7.5.3. Виды деятельности**

#### *Планирование*

- Закладывание постоянных отношений типа «заказчик — поставщик»;
- выпуск договорных рекомендаций, в рамках которых поставщики ИТ-услуг будут оказывать услуги;
- согласование услуг, которые должны быть получены от поставщиков, а также условий, на которых эти услуги предоставляются (или могут быть предоставлены);
- согласование уровней качества предоставляемых ИТ-услуг;
- согласование способов коммуникации между заказчиком и поставщиком;
- оформление договорных отношений с поставщиками ИТ-услуг;
- управление текущими соглашениями с поставщиками ИТ-услуг по поводу времени, ресурсов, стоимости и содержания услуг.

#### *Проверка*

- Мониторинг фактического соответствия согласованных услуг предоставленным;
- мониторинг эффективности коммуникаций с поставщиками ИТ-услуг;
- мониторинг соответствия стоимости, выставленной в счете поставщиком ИТ-услуг, и затраченного времени заключенным соглашениям.

#### *Оценка*

- Мониторинг соответствия согласованных ИТ-услуг запросам со стороны бизнес-процессов;
- мониторинг ожидаемого внесения поставщиками ИТ-услуг вклада в организацию информационного обеспечения.

### **7.5.4. Результаты**

#### *Соглашения*

- Договор и вид договора являются важными результатами *управления контрактами*. Договор описывает форму контрактного соглашения, предварительные условия для совместной работы и области, в которых поставщик будет работать с организацией заказчика. Договор предоставляет структуру для операционной деятельности поставщиков ИТ-услуг и для запросов на услуги от управления бизнес-информацией.

- Соглашение об уровне услуг (SLA) представляет собой описание требуемых услуг и предварительных условий, на которых поставщик ИТ-услуг может предоставлять эти услуги. SLA содержит механизм для мониторинга соответствия заключенным соглашениям, а также описание способов обсуждения отчетности и измерения показателей услуг и результатов работ.
- Другим результатом является описание способов обмена информацией и процедур ежедневной отчетности между заказчиком и поставщиком (например, как изложено в досье соглашений и процедур (DAP)).

Годовой план по информационному обеспечению

- Годовой план по информационному обеспечению представляет собой план, содержащий разработки в существующем и будущем информационном обеспечении. *Управление контрактами* уделяет особое внимание необходимой поддержке, которая должна оказываться поставщиками ИТ-услуг (с обзором наиболее важных изменений и проектов, а также пониманием ИТ-услуг, согласованных на предстоящий период, в целом).

## Отчеты об услугах

- Отчет об уровне услуг (SLR), согласованный с поставщиком, дает обзор ИТ-услуг, запрошенных и фактически оказанных, и соответствующих уровней их качества.

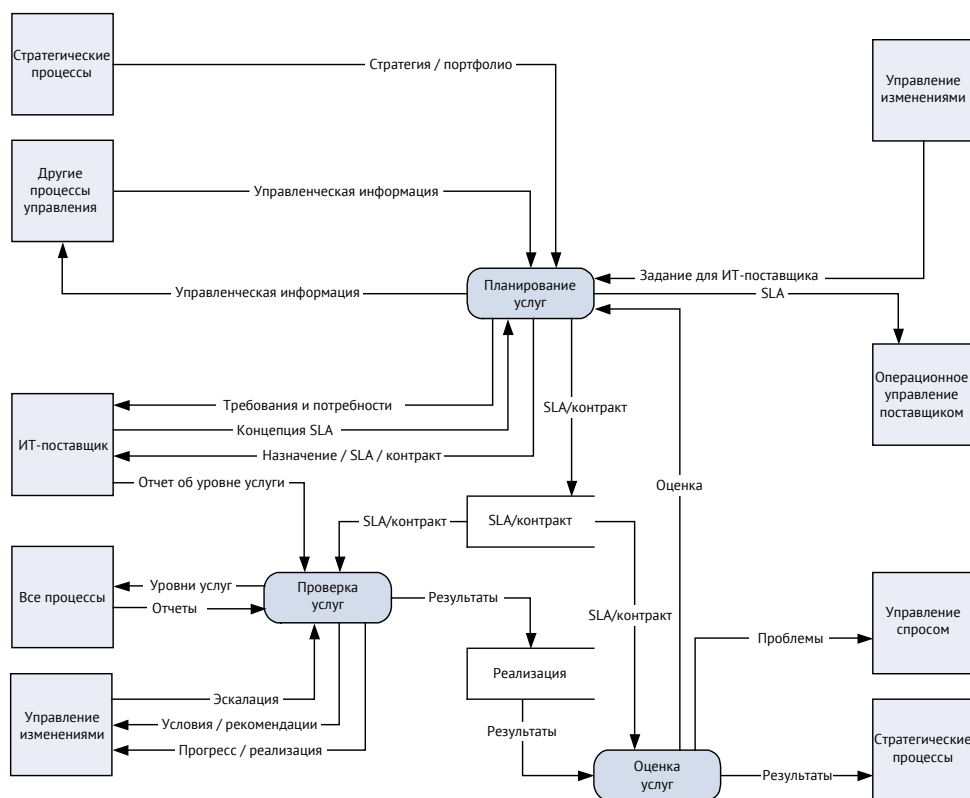


Рисунок 7.12. Диаграмма процесса управления контрактами

### 7.5.5. Отношения

Как и все прочие процессы группы *управляющих процессов*, процесс *управления контрактами* связан со всеми операционными, управленческими и стратегическими процессами и, таким образом, занимает центральное место в BiSL.

#### *Управление изменениями*

Существует важная связь с процессом *управления изменениями*. Запросы на изменения от *управления изменениями* оформляются *управлением контрактами*. Заключаются четкие соглашения о том, какие ИТ-услуги должны быть оказаны и когда, в контексте предполагаемых изменений. *Управление контрактами* получает запросы на изменения от *управления приложениями* и *управления ИТ-инфраструктурой* с помощью *управления изменениями*. *Управление изменениями* получает рекомендации от *управления контрактами* в отношении сотрудничества и коммуникаций с поставщиком ИТ-услуг.

#### *Управляющие процессы*

Процесс *управления контрактами* сотрудничает с поставщиком ИТ-услуг по соглашениям относительно услуг. Планирование, ресурсы, бюджеты, содержание и качество продуктов подлежат координации со всеми прочими процессами группы *управляющих процессов* для обеспечения комплексного управления и принятия решений.

#### *Прочие процессы*

Отчеты от других процессов относительно качества, коммуникаций и сотрудничества с поставщиками ИТ-услуг служат в качестве входных данных для *управления контрактами*. В частности, процессы *операционного управления поставщиками*, *определения требований к информации* и *обзор и тестирование* играют в этом важную роль. *Управление контрактами* обеспечивает все процессы подробными рекомендациями по сотрудничеству с поставщиком ИТ-услуг.

#### *Стратегические процессы*

*Управление контрактами* получает от стратегических процессов информацию о структуре, в которой политика преобразуется в официальные соглашения с поставщиком ИТ-услуг. От *управления контрактами* процессы стратегического уровня обеспечиваются соответствующей информацией, необходимой для формирования политики (например, политики взаимодействия с поставщиками).

## ГЛАВА 8

# Группа процессов информационной стратегии

### Ключевые идеи

- Системы и процедуры для информационного обеспечения 2014 года, вполне возможно, будут функционировать и через пять лет, в 2019 году. Это требует такого подхода к информационной политике, которой позволит предусмотреть будущие требования совместно с текущими потребностями.
- Кроме того, политика должна задавать ясное направление и содержать четко определенные действия, которые могут быть запущены с управленческих уровней.
- Формулирование общей информационной политики происходит на двух уровнях — корпоративное информационное обеспечение на первом уровне и лежащее в его основе информационное обеспечение в рамках информационных областей — на втором. Управление осуществляется на обоих уровнях.

## 8.1. Введение

### 8.1.1. Цели

Информационное обеспечение в организации не статично. Изменения в бизнес-среде, внутренней организации и технологии образуют постоянно действующий фактор. Очень важно ясно понимать, как именно эти изменения влияют на информационное обеспечение бизнеса, на текущее положение дел и на будущие изменения. Хорошо продуманные решения можно принять только с таким пониманием. Имеются в виду такие решения, как применять или не применять веб-технологии, снимать ли с эксплуатации устаревшие системы, соглашаться ли с решениями конкурентов, налаживать ли коммуникацию с информационным обеспечением или с информационными цепочками партнеров и т. п., являющиеся жизненно важными для конкурентоспособного позиционирования в ближайшие годы.

Группа процессов *информационной стратегии* рассматривает, как и отражено в названии, будущее информационного обеспечения в организации. Должна регулярно оцениваться степень соответствия бизнес-процессам существующего информационного обеспечения. Цель этой группы процессов заключается в обеспечении этого соответствия.

### 8.1.2. Задачи

Чтобы быть впереди, важно полностью осознавать все виды развития в области информационного обеспечения. Для этого должны приниматься во внимание следующие факторы:

- пользователи и бизнес-процесс;
- бизнес-среда организации;
- технологии.

Наблюдение за тенденциями необходимо в области технологий, внутренней организации и непосредственно среды организации (рис. 8.1).

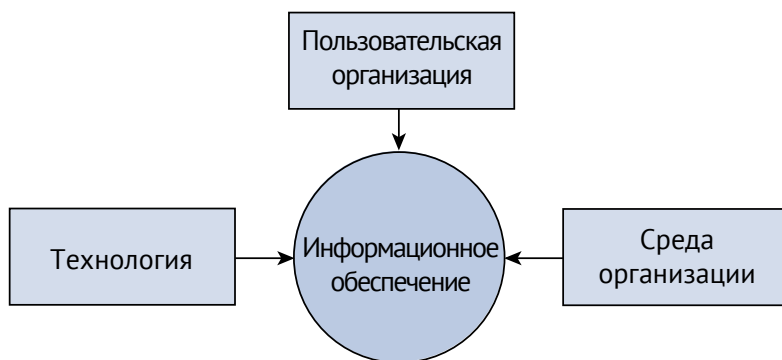


Рисунок 8.1. Круг задач в группе процессов информационной стратегии

В рамках данной группы различают пять процессов. Первые три решают следующие задачи:

- процесс, делающий прозрачными соответствующие разработки в бизнес-среде;
- процесс, делающий прозрачными соответствующие разработки в организации;
- процесс, делающий прозрачными соответствующие разработки в технологиях.

Однако если принять к сведению, что состояние внутреннего информационного обеспечения способно быть причиной изменений, мы можем добавить еще две задачи:

- управление портфелем изменений в информационном обеспечении;
- управление обновлениями информационного обеспечения (или его частей).

Рис. 8.2 (с. 109) демонстрирует процессы, которые следует различать по отношению друг к другу.

#### *Отношения с другими областями управления ИТ*

Эта группа процессов сосредоточена на общем информационном обеспечении организации. Сравнимые процессы в рамках управления приложениями (описанные в ASL) и управления ИТ-инфраструктурой (описанные в ITIL) нацелены на приложения и ИТ-инфраструктуру соответственно. Как и общее

информационное обеспечение, приложения и инфраструктура так же важны для определения общего представления текущего информационного обеспечения и желаемого будущего направления. При формулировании политики эти три точки зрения должны быть объединены и рассмотрены в сравнении друг с другом.

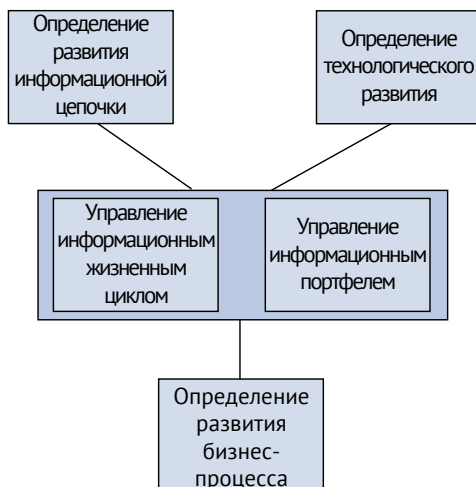


Рисунок 8.2. Процессы информационной стратегии

## 8.2. Определение развития информационной цепочки

### 8.2.1. Цели

Цель процесса *определения развития информационной цепочки* — распределение разработок в области информационного обеспечения между несколькими организациями (не ограничиваясь разработками в рамках собственной организации) и преобразование результатов этих разработок в содержание информационного обеспечения собственной организации. Намерение состоит в том, чтобы в долгосрочной перспективе бизнес-процессы соответствовали среде и были поддержаны результативным и целесообразным информационным обеспечением, идущим в ногу с информационным обеспечением партнеров по цепочке.

### 8.2.2. Задачи

Любая организация не пребывает в изоляции, а является звеном цепи. Существуют важные зависимости между различными организациями внутри цепочки и их информационным обеспечением. При принятии решений относительно внутреннего информационного обеспечения следует учитывать также информационное обеспечение партнеров по цепочке, и наоборот. Для организаций очень важно хорошо понимать, что происходит в их бизнес-среде — не только в настоящий момент, но и с точки зрения

развития, ожидаемого в будущем. Это главным образом подразумевает интеграцию в цепочку и расширение глобализации: связь с информационным обеспечением других организаций в цепочке поставок. В этой цепочке только другие пользовательские организации рассматриваются в качестве партнеров. Отношения бизнес — потребитель также представляют интерес, но за них отвечают процессы маркетинга и продаж в рамках организации. Развитие в этих областях предусмотрено посредством процесса *определения развития бизнес-процесса*, а не процесса *определения развития информационной цепочки*.

Цепочка занимает центральное место в процессе *определения развития информационной цепочки*. Здесь представляют интерес следующие вопросы:

- цели, возможности и ограничения сотрудничества;
- бизнес-процессы соответствующих организаций;
- двухсторонние потоки информации между организациями;
- функционирование информационного обеспечения (автоматизированного и неавтоматизированного).

#### *Особенности*

Учитывая, что данный процесс описывает сотрудничество и образование цепочки между самостоятельными организациями, создание координирующего центра управления цепочкой невозможно. Это означает, что экономическое обоснование для заинтересованных сторон должно быть абсолютно понятным и отражать пожелания всех сторон. Принцип совместной работы цепочек не должен быть настолько существенным, чтобы иметь нежелательные последствия для внутренней организации. Цели и возможности совместной работы, таким образом, являются важнейшими объектами рассмотрения.

#### *Бизнес-процесс*

Бизнес-процесс играет чрезвычайно важную роль в успехах и неудачах развития и поддержки цепочек. Чтобы цепочка работала, бизнес-процессы различных организаций должны подходить друг другу. Это означает, среди прочего, следующие предварительные условия:

- структура процессов и этапов бизнес-процесса;
- аспекты времени и актуальности;
- авторизация, защита и конфиденциальность информации.

#### *Двухсторонние потоки информации*

Очень важно также иметь полную ясность относительно информации и ее обработки. Терминология и структура информации организаций в цепи могут различаться. Бизнес-процессы соединяются друг с другом посредством каналов передачи информации, при этом семантика и структура должны быть одинаковыми или однозначно переведенными. Распределение задач обработки информации между различными организациями также является важной темой для обсуждения с целью достижения информационного взаимодействия между несколькими организациями.



*Реализация информационного обеспечения*

Наконец, технологии, лежащие в основе программного и аппаратного обеспечения, также должны быть увязаны — межплатформное программное обеспечение, сети и т. п. Существуют различные способы реализации этой задачи, но затраты на двухсторонние соединения могут быть довольно высоки. Обмен данными и каналы передачи информации бизнес-процессов требуют жестких стандартов и соглашений между организациями.

Вышеуказанные задачи рассматриваются как на этапе зарождения цепочки, так и на более низком уровне — с существующими цепочками. При существующих операционных цепочках вопрос полной неизменности ситуации в течение длительного периода не стоит.

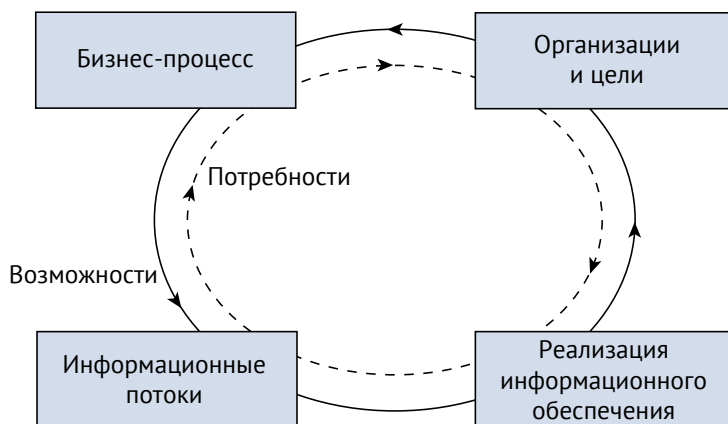


Рисунок 8.3. Аспекты развития информационной цепочки

К цепочкам можно применить подходы, ориентированные как на спрос, так и на предложение. Иногда необходимо создать канал связи, и информационная цепочка настраивается на удовлетворение особых потребностей или в ответ на рекомендации политики. Задачу можно рассмотреть с точки зрения предложения: что еще возможно при наличии соответствующих ресурсов?

Воздействие цепочки и взаимодействующих организаций играет роль не только в информационном обеспечении. Оно также влияет, и порой существенно, на бизнес-процесс и отношения с внешним миром, что подчеркивает важность рассмотрения этого вопроса на стратегическом уровне. Подробное определение обработки информации не разрабатывается на стратегическом уровне. Однако оно рассматривается совместно с определением возможности или желательности соединения информационного обеспечения с другими организациями и основных особенностей этого соединения. Подлежат обсуждению также отношения с другими организациями.

Этим аспектам, включая существующие факторы риска и способы борьбы с ними, должно быть уделено достаточное внимание в интересах всей организации.

### 8.2.3. Виды деятельности

#### *Составление списка*

- Сбор требований и возможных разработок партнеров по цепочке;
- планирование соответствующих разработок в бизнес-процессах организации в бизнес-среде и цепочке, что дает более широкую картину — изменения на рынках, в продуктах и т. д.
- планирование глобальных потоков информации и любых изменений в этих процессах;
- планирование существующей инфраструктуры и возможностей дальнейшего создания каналов связи в этих процессах.

#### *Определение влияния разработок*

- Выявление всех разработок для существующих цепочек и определение их влияния на существующее информационное обеспечение;
- определение возможности и желательности новых цепочек;
- планирование влияния на информационное обеспечение и лежащие в его основе компоненты;
- выбор первоначального направления политики в области информационных цепочек.

### 8.2.4. Результаты

#### *Отчет о развитии информационной цепочки*

- Позволяет увидеть и понять разработки бизнес-масштаба в области обмена информацией с третьими сторонами. Эти третьи стороны рассматриваются в качестве партнеров по цепочке поставок поддерживаемых бизнес-процессов (заказчиков и поставщиков), и в качестве партнеров по информационной цепочке (агентства исследований рынка, государственные органы, отраслевые организации и т. д.).

#### *Определение влияния развития информационной цепи*

- Первичная оценка влияния изменений в существующих или новых цепочках на информационное обеспечение или его организацию.

### 8.2.5. Отношения

#### *Партнеры по цепочке*

Разработки в бизнес-процессе, относящиеся к обмену информацией и цепочкам, передаются партнерам по цепочке. Партнеры по цепочке поставок также будут обмениваться сопоставимой информацией (новая организационная политика, новшества в законодательстве и нормативных документах и т. д.) для получения четкого представления о разработках.

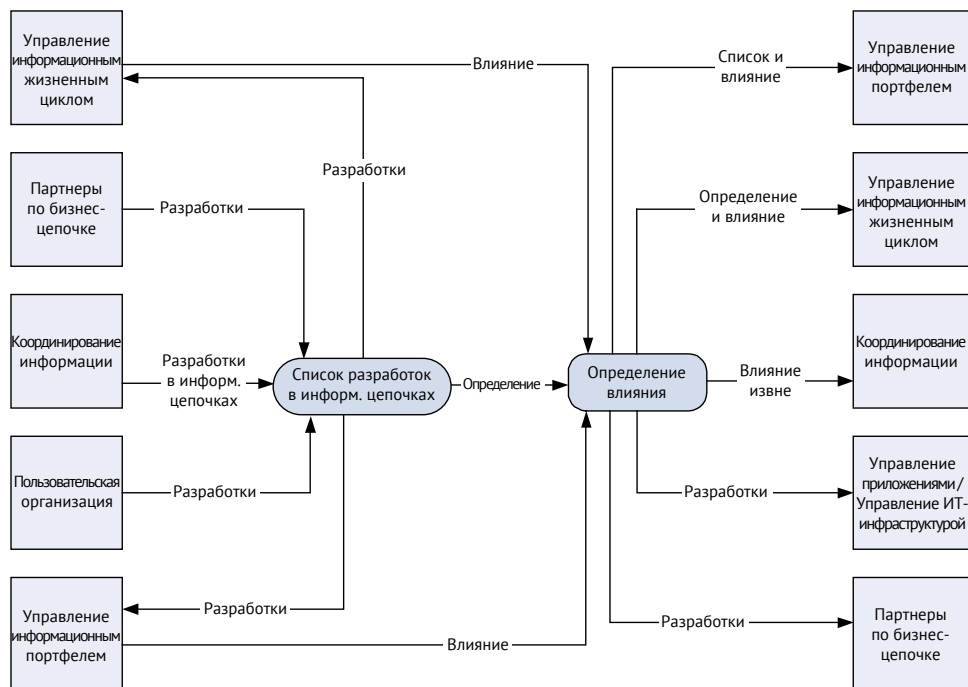


Рисунок 8.4. Диаграмма процесса определения развития информационной цепочки

#### *Поставщики ИТ-услуг*

Разработками также делятся с поставщиками ИТ-услуг, чтобы они имели представление об этом и могли определить соответствующие меры в отношении услуг, инфраструктуры и приложений.

#### *Управление информационным жизненным циклом*

Разработки масштаба бизнеса и разработки базового уровня передаются в процесс *управления информационным жизненным циклом*. Определение влияния частично основывается на первичных анализах влияния, получаемых от этого процесса.

#### *Управление информационным портфелем*

Разработки масштаба бизнеса и разработки базового уровня передаются в процесс *управления информационным портфелем*. Определение влияния частично основывается на первичных анализах влияния, получаемых от этого процесса.

#### *Координирование информации*

Информация о разработках в среде передается процессу *координирования информации*. Соответствующие разработки в бизнес-процессах, политике или организациях цепочки формируют вводные данные через *координирование информации*.

#### *Управляющие процессы*

Процессы группы *управляющих процессов* не указаны явным образом и не показаны на рисунке. Эти процессы, такие как *управление спросом*, также поставляют соответствующую информацию об аспектах управления и разработках в рамках организации.

### 8.3. Определение развития бизнес-процесса

#### 8.3.1. Цель

Цель процесса *определения развития бизнес-процессов* заключается в долгосрочном планировании разработок в рамках организации и связанных с ней бизнес-процессов, чтобы в долгосрочной перспективе бизнес-процессы поддерживались информационным обеспечением эффективно, координированно и сбалансированно. Это планирование осуществляется с помощью разработок, играющих важную роль в бизнес-процессах, организации и ее целях и политике, переведенных в последствия для информационного обеспечения.

#### 8.3.2. Объекты процесса

Как и разработки в цепи, разработки во внутренней организации существенно влияют на решения, принятые в информационном обеспечении. Изменения в сфере финансов, перемещения продукции, организационной структуре и организации процесса, кадров и т. д. могут иметь большое значение для предоставления информационного обеспечения в ближайшем будущем и в долгосрочной перспективе.

В процессе *определения развития бизнес-процессов* внимание преимущественно сосредоточено на разработках, играющих важную роль в организации и определении общего влияния разработок на информационное обеспечение.

Существуют различные вопросы и события, происходящие в бизнес-процессе и имеющие последствия для информационного обеспечения. В качестве руководства для понимания этих вопросов используется «измеритель влияния политики» [Полс, 2003], в котором бизнес-процесс рассматривается как система, вокруг которой функционируют различные стороны:

- поставщики пользовательской организации;
- заказчики пользовательской организации;
- «механизм управления» организации, приводящий к изменяющимся информационным потребностям;
- поддерживающая инфраструктура, такая как ИТ, недвижимость или оборудование.

Четкое понимание необходимости изменений в информационном обеспечении может быть получено путем определения изменений, возникающих в каждой из этих сторон.

#### *Поставщики*

Изменения у поставщиков могут быть результатом изменений в ассортименте предлагаемых услуг и средствах их предоставления. У пользовательской организации также может возникнуть потребность в ином взаимодействии с поставщиком, например, в более пристальном наблюдении за предоставлением услуг. Такие изменения обычно влияют на информационное обеспечение.

#### *Заказчики*

Бизнес-процесс также обычно подразумевает наличие «заказчиков», которым поставляется конечный продукт бизнес-процесса. Способ поставки, различные виды продуктов, их количество, потребность в построении рабочих отношений с заказчиками, способ связи с ними т. д. могут со временем изменяться. Что в свою очередь меняет структуру бизнес-процесса, а также информационное обеспечение. Продукты и услуги, предоставляемые организацией, также со временем меняются.

#### *Организация и контроль*

Организация структурирует, координирует и контролирует свои бизнес-процессы, для этого она определяет и администрирует ресурсы управления, такие как финансы, персонал и юридические аспекты. Для возможности такого контроля требуется информация, которая должна поступать от отдельных бизнес-процессов. Эти аспекты управления относятся к информационному обеспечению.

#### *Техническая инфраструктура*

Техническая инфраструктура оказывает содействие бизнес-процессу. Эта инфраструктура существует в виде ИТ-ресурсов, недвижимости, а иногда в виде промышленного парка. Изменения могут происходить и здесь, и эти изменения могут существенно повлиять на информационное обеспечение, например, потребовать переноса офиса, см. рис. 8.5.

Последствия для организации, управления и официальное оформление решений по информационному обеспечению в результате измененного баланса сил в рамках пользовательской организации не рассматриваются в процессе *определения развития бизнес-процесса*. Они рассматриваются в рамках группы процессов *стратегии I-организации*. Конечно, рассмотрению подлежат изменяющиеся потребности в информации вследствие изменяющегося баланса сил.

Данный процесс — как и остальные процессы в этой группе — предоставляет входные данные для процессов *управления информационным портфелем* и *управления информационным жизненным циклом*. В процессе, определяющем сами бизнес-разработки, политика не определяется и не излагается. Этот процесс служит подготовкой для принятия решений в рамках *управления информационным портфелем* и *управления информационным жизненным циклом*.

### 8.3.3. Виды деятельности

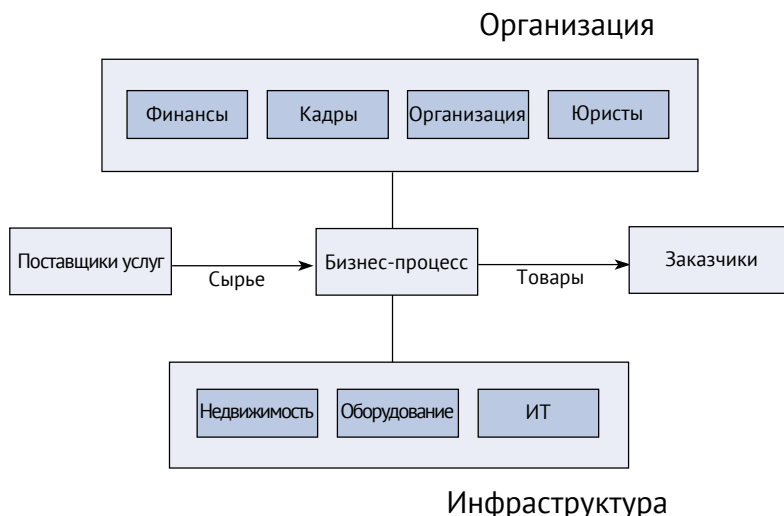


Рисунок 8.5. Объекты определения развития бизнес-процессов

#### *Составление списков*

- Планирование соответствующих разработок в производственных процессах организации и выявление тенденций в этих бизнес-процессах;
- планирование изменений в политике организации в отношении рынков;
- планирование изменений в политике организации в отношении поставщиков;
- перечень изменений в различные виды инфраструктуры;
- перечень разработок в области управления организацией.

#### *Определение влияния разработок*

Запланированные разработки оцениваются, и определяется их влияние:

- планирование влияния на информационное обеспечение и лежащие в его основе компоненты;
- разработка первоначально предложенного направления в отношении информационного обеспечения.

### 8.3.4. Результаты

#### *Анализ политики организации*

- Понимание разработок в бизнес-процессах пользовательской организации, включая общее описание изменений бизнес-масштаба в бизнес-процессе и организации.

#### *Перечень влияния разработок*

- Первичная оценка влияния разработок в пользовательской организации и бизнес-процессе на информационное обеспечение и структуру информационного обеспечения.

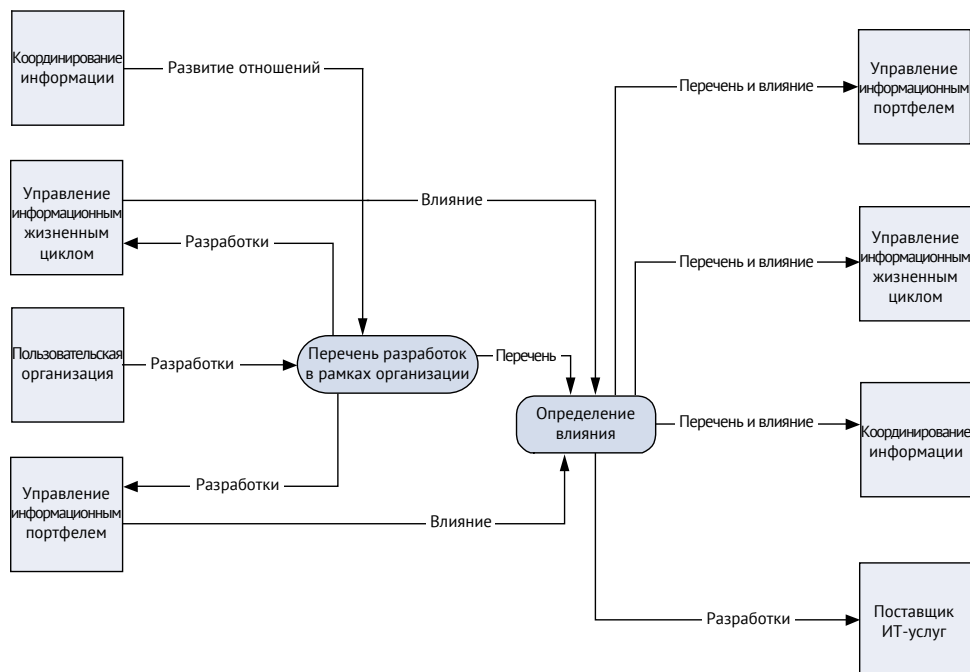


Рисунок 8.6. Диаграмма процесса определения развития бизнес-процесса

### 8.3.5. Отношения

#### *Пользовательская организация*

От управления пользовательской организации поступает информация о разработках в рамках пользовательской организации и бизнес-процесса.

#### *Поставщики ИТ-услуг*

Информация также поступает в управления приложениями и ИТ-инфраструктурой (поставщик ИТ-услуг) для оценки и в качестве входных данных для определения возможного воздействия на приложения и инфраструктуру.

#### *Управление информационным портфелем и управление информационным жизненным циклом*

Результаты процесса организации развития бизнес-процесса образуют входные данные для процессов управления информационным портфелем и управления информационным жизненным циклом. Эти процессы также вносят вклад в определение воздействия; через эти процессы также собирается информация о тенденциях и влиянии этих тенденций на информационное обеспечение.

#### *Координирование информации*

Информация о разработках в пользовательской организации передается процессу координирования информации. От координирования информации входные данные также предоставляются при планировании этих разработок.

#### *Управляющие процессы*

Процессы в рамках группы *управляющих процессов* не указаны явным образом и не показаны на рис. 8.6. Они предоставляют информацию по аспектам управления и разработки в рамках организации; процесс *управления спросом* из группы *управляющих процессов* управления играет здесь важную роль.

## 8.4. Определение технологического развития

### 8.4.1. Цели

Процесс *определения технологического развития* рассматривает технологические разработки, важные для организации и информационного обеспечения. Цель этого процесса заключается также в планировании соответствующих технологических разработок и определении влияния на организацию и информационное обеспечение в целом, чтобы получить возможность оптимального использования технологии в течение более длительного периода.

Важно признать, что этот процесс в BiSL имеет сильную бизнес-перспективу. Это не столько вопрос понимания приложений и технологий, сколько вопрос применимости технологических возможностей в информационном обеспечении по отношению к бизнес-процессу.

### 8.4.2. Аспекты

Управление бизнес-информацией направлено на информационное обеспечение, и технологические аспекты играют в этом подчиненную роль; однако технология очень важна, и необходимо ее понимать. Для этого имеются различные причины:

- технология иногда открывает новые возможности для прогнозирования спроса в бизнес-процессе или для получения прибыли;
- существующая технология меняется, модернизируется или «консервируется»;
- затраты на технологии могут быть высоки; соответствовать требованиям бизнес-процесса или подключить используемую технологию не всегда просто. Большинству организаций необходимо стандартизировать свои технологии; это может иметь более высокий приоритет, чем прочие интересы, играющие определенную роль в принятии решений по информационному обеспечению.

#### *Ресурсы*

Объекты в рамках процесса *определения технологического развития* (со стороны управления бизнес-информацией) могут быть разделены группы:

- приложения;
- инфраструктура.

#### *Приложения*

На рынке появляется все больше стандартных приложений или ASP-решений, поддерживающих бизнес-процессы. Используемый здесь термин «при-



ложения» означает готовые к использованию решения, пакеты или ASP-решения, уже разработанные поставщиками, предлагающие функциональные возможности для поддержки бизнес-процессов. С точки зрения управления бизнес-информацией эти решения предоставляют ограниченные внутренние возможности управления.

#### *Инфраструктура*

«Инфраструктура» означает ресурсы в сфере аппаратного и программного обеспечения, системного программного обеспечения и инфраструктуры для разработки приложений (например, инструменты для управления программным обеспечением), используемые поставщиками ИТ-услуг для поддержки автоматизированного информационного обеспечения.

Ресурсы, с помощью которых информационные системы создаются и поддерживаются внутренними или внешними поставщиками ИТ-услуг (например, в случае приложений, сделанных на заказ), также входят в понятие «инфраструктура» с точки зрения управления бизнес-информацией.

#### *Стороны*

Различные стороны влияют на технологии, используемые в информационном обеспечении:

- поставщики;
- рынок, (конечные) пользователи технологии.

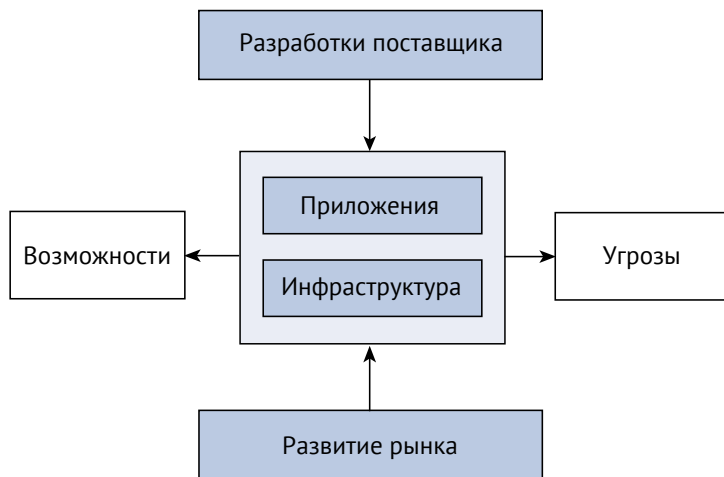


Рисунок 8.7. Аспекты определения технологического развития

#### *Поставщики*

Технология предоставляется поставщиками, и они разрабатывают свою собственную политику относительно того, как работать с продуктами и услугами. Новые продукты и услуги поступают на рынок, а существующие продукты могут быть отозваны независимо от того, были ли предоставлены новые релизы для других продуктов.

Некоторые продукты от поставщиков настолько важны, что изменения в предложениях поставщика оказывают большое влияние на информационное обеспечение в рамках организации. Например, в случае, если те или иные продукт или технология больше не поддерживаются, определенная функциональность удаляется из пакета или предлагаются дополнительные функциональные возможности.

*Рынок: (конечные) пользователи и окружающая среда*

На рынке также происходит развитие, например снижение доли определенных форм технологии на рынке или, наоборот, стремительный рост базы установленного оборудования определенного типа технологий и т. д. См. рис. 8.7.

Все описанные выше события в технологии представляют для информационного обеспечения как возможности, так и угрозы. Влияние их зачастую невелико, но в некоторых случаях может быть очень сильным. Виды деятельности, которые должны быть разработаны для предвидения этих событий, как правило, соперничают с обычным планированием и запросами со стороны бизнеса.

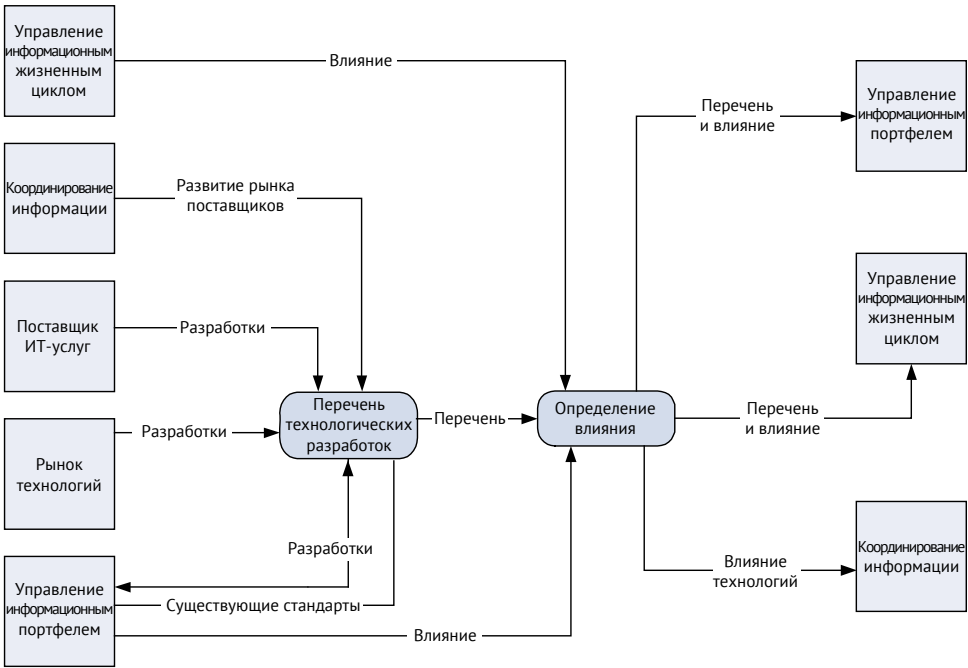


Рисунок 8.8. Диаграмма процесса определения технологического развития

### 8.4.3. Виды деятельности

#### *Составление списков*

- Планирование текущей технологии и способа ее использования;
- планирование соответствующих технологических разработок на рынке;
- получение информации от поставщиков ИТ-услуг относительно их видения будущего развития.

#### *Определение влияния разработок*

- Планирование возможностей и угроз для информационного обеспечения;
- перечень возможных преимуществ от изменения масштаба в области технологии;
- перечень возможных расходов и доходов от изменения технологии;
- первые шаги к стратегии.

### 8.4.4. Результаты

#### *Анализ текущей и новой технологии*

- Понимание развития и технологических возможностей — как тех, что уже используются, так и тех, которые будут использоваться в будущем.

#### *Список влияния разработок*

- Первичная оценка влияния развития в области технологий на информационное обеспечение;
- понимание возможностей и последствий технологических перспектив, а также первичная оценка расходов и доходов, относящихся к использованию этой новой технологии.

### 8.4.5. Отношения

#### *Управление приложениями и управление ИТ-инфраструктурой*

Поставщик ИТ-услуг (управление приложениями и управление ИТ-инфраструктурой) предоставляет входные данные для процесса организации технологического развития. Это дает информацию о соответствующих разработках и их вероятном влиянии на возможности информационного обеспечения.

#### *Рынок*

Информацию предоставляют не только поставщики ИТ-услуг, с которыми организация уже имеет отношения. Управление бизнес-информацией также собирает информацию по соответствующим техническим разработкам напрямую от более широкого рынка технологий.

#### *Управление информационным жизненным циклом*

Разработки, возможности и угрозы, связанные с технологией на рынке, и их влияние на основополагающий уровень передаются в процесс управления информационным жизненным циклом. Частично определение влияния также основывается на первичном анализе, получаемом от этого процесса.

#### *Управление информационным портфелем*

Разработки, возможности и угрозы, связанные с технологией на рынке, переводятся в этот процесс. Частично определение влияния также основывается на первичном анализе влияния, получаемом от этого процесса. Помимо этого — на схеме нет на это прямого указания (рис. 8.8) — меняются используемые в настоящее время стандарты обмена, что может привести к необходимости исследования целевого рынка в дальнейшем.

#### *Координирование информации*

*Координирование информации* предоставляет информацию о технологических разработках и потребностях от других процессов — например, от *стратегического управления поставщиком*. *Определение технологического развития* также обменивается результатами с *координированием информации*.

#### *Управляющие процессы*

Связь с процессами по поводу использования технологии, каких-либо договоров и лицензий, качества, стоимости и гарантий (например, на поддержку) происходит в рамках группы процессов управления, хотя это не демонстрируется явным образом (но смоделировано в общих чертах).

## 8.5. Управление информационным жизненным циклом

### 8.5.1. Цели

Бизнес-процессы и потребность в информационном обеспечении в рамках этих бизнес-процессов в целом стабильны. Этого нельзя сказать в отношении организации бизнес-процессов, которая периодически приводит к изменению потребностей в информации.

Устойчивость потребности в информации в рамках бизнес-процесса приводит к информационному обеспечению с довольно стабильным основанием. Информационные системы тем не менее устаревают, и, следовательно, изменяются требования к информационному обеспечению в долгосрочной перспективе. Эти требования и разработки обсуждались в разделе 8.4. Главный вопрос заключается в том, как эти разработки преобразуются в существующее информационное обеспечение и как должна применяться стратегия в долгосрочной перспективе.

Цель процесса *управления информационным жизненным циклом* в разработке стратегии информационного обеспечения, преобразовании этой стратегии в действия и инвестиции, а также в обеспечении ее реализации. Это создает оптимальную дальнейшую поддержку бизнес-процессов с помощью информационного обеспечения в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Основные черты будущих функциональных возможностей информационного обеспечения устанавливаются в рамках процесса *управления информационным жизненным циклом*, который концентрируется на определенных информационных областях, часто связанных с определенными бизнес-процессами. Для каждой информационной области выявляются перспективы управления, обслуживания и обновления информационного обеспечения. Таким образом, *управление информационным жизненным циклом* завершает часть всей информационной политики организации — принимая решения в отношении будущего отдельных частей всего информационного обеспечения. Процесс *управления информационным портфелем* концентрируется именно на определении стратегии для информационного обеспечения в целом.

### 8.5.2. Задачи процесса

В информационном обеспечении играют роль различные факторы, см. рис. 8.9.

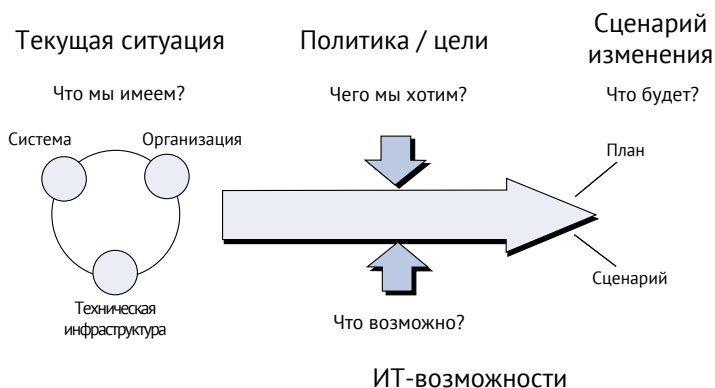


Рисунок 8.9. Задачи управления информационным жизненным циклом

*Изменения или желаемые изменения в бизнес-процессе: политика*

Это касается всех изменений в бизнес-процессе, бизнес-политике или соглашениях по информационному обеспечению (например, корпоративная или информационная архитектура, стандарты и т. п.) и их реализации.

*Желаемые изменения как результат текущего использования: функциональное качество*

Может случиться, что информационное обеспечение не соответствует бизнес-процессам в организации в нужной мере или требуются улучшения. Это может привести к изменению бизнес-процесса, организации или к изменению информационного обеспечения.

*Изменения, связанные с технологией: приложения и инфраструктура*

При определении перспектив обсуждаются «инновационность», ремонтпригодность и качество автоматизированного информационного обеспечения. Несмотря на то что управление бизнес-информацией относит себя к инфор-

мационному обеспечению, а не к технологии, технологические аспекты играют важную роль. Информационная система или инфраструктура в конце своего жизненного цикла требуют больше расходов и в конечном счете больших инвестиций, независимо от того, подлежат ли они замене.

#### *Возможности новых технологий*

Возможности, предлагаемые новыми технологиями, также играют роль в определении будущей стратегии.

#### *Сценарии и проекты*

Окончательный вопрос, играющий роль, — это преобразование всех этих потребностей в изменения в один или несколько проектов и сценариев, включая степень необходимости изменений, преимущества от их реализации и соответствующие инвестиции. Принимая во внимание, что предложение (выбранное решение и связанные с ним расходы) никогда не рассматривается отдельно от спроса (потребностей), сценарии и проекты также являются частью процесса принятия решений, в силу чего оценка потребностей и возможностей происходит на стратегическом уровне.

### **8.5.3. Виды деятельности**

#### *Составление списков запросов на изменения*

- Список запросов на изменения в текущей ситуации;
- список запросов на изменения с точки зрения среды и политики.

#### *Разработка сценария*

- Определение последствий от всех запросов на изменения;
- определение вариантов решений;
- определение последствий вариантов решений;
- предложение выбранного варианта.

#### *Координация сценария*

- Сценарии и проекты связываются с другими частями информационного обеспечения и другими задействованными людьми;
- происходит корректировка сценария.

### **8.5.4. Результаты**

#### *Отчет о состоянии дел*

- Выяснение текущего состояния информационного обеспечения для определенной области управления информацией, предоставление информации по настройке, стоимости инвестиций, расходам и доходам, сильным и слабым сторонам, состоянию и использованию информационного обеспечения.

#### *Информационная стратегия*

- Стратегия информационного обеспечения, включая:

- проект — описание желаемого информационного обеспечения в долгосрочной перспективе;
  - сценарий — виды деятельности, изменения, шаги для достижения информационной стратегии через постоянное совершенствование;
  - отношения — воздействие на другие части информационного обеспечения, цепочки и т. д.;
  - оценка затрат, мер, преимуществ и приблизительное планирование.
- Бюджет на долгосрочную перспективу и выполнение других предварительных условий, необходимых для реализации стратегии, также относятся к разрабатываемой стратегии.
  - Также описываются сроки, которых следует придерживаться.

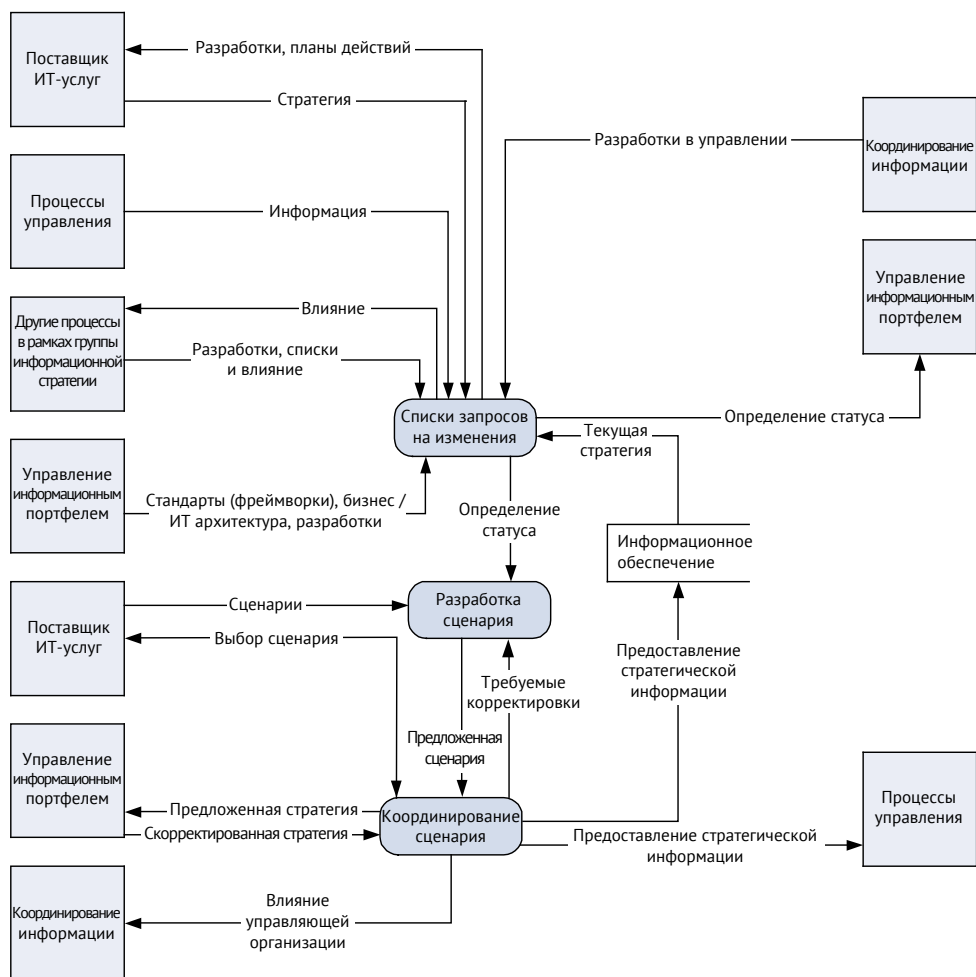


Рисунок 8.10. Диаграмма процесса управления информационным жизненным циклом

### 8.5.5. Отношения

#### *Управляющие процессы*

Информация, поступающая от процесса к процессу в рамках группы процессов управления, не указана на диаграмме процесса явным образом. Эти потоки информации смоделированы в общих чертах. Все входные данные получают от процессов управления:

- *управление спросом* — требования и качество информационного обеспечения;
- *управление контрактами* – стоимость и качество ИТ-услуг;
- *планирование и управление ресурсами* — ресурсы и текущие планы в отношении информационного обеспечения;
- *управление финансами* — общие расходы, доходы или выгоды и соответствующие разработки.

Результат процесса *управления информационным жизненным циклом*, таким образом, также передается процессам управления. Разработанная стратегия создает рамки, в которых могут функционировать *планирование и управление ресурсами*, *управление финансами*, *управление спросом* и *управление контрактами* и в которых может осуществляться дальнейшее принятие решений на управленческом уровне. На основании сформулированной стратегии необходимые ресурсы также становятся доступными.

#### *Поставщик ИТ-услуг (управление приложениями и ИТ-инфраструктурой)*

Поставщик ИТ-услуг (управление приложениями и управление ИТ-инфраструктурой) вносит вклад в завершение процесса *управления информационным жизненным циклом*. Поставщик ИТ-услуг разрабатывает проекты и сценарии для выполнения политики в отношении технических аспектов (таких как инфраструктура и приложения). Частично на основании этой информации могут приниматься решения, эти решения и политика передаются поставщикам ИТ-услуг.

#### *Управление информационным портфелем*

Второй процесс информационной политики — это *управление информационным портфелем*. Существуют тесные связи с этим процессом. С процессом *управления информационным портфелем* происходит обмен определением статуса. Предложенная стратегия в отношении информационного обеспечения в соответствующей информационной области координируется со всей концепцией в рамках процесса *управления информационным портфелем*. Это также может привести к корректировкам стратегии задействованной информационной области.

#### *Координирование информации*

Предварительные условия для реализации стратегии могут лежать в области настройки и организации информационного обеспечения. Также может быть важна область управления поставщиками, цепочками и т. д. *Координирование информации* предоставляет входные данные в этой области для процесса *управления информационным жизненным циклом*. *Координирование информации*



также требует наличия политики, которая отражает это в контексте согласованных обязанностей и подготовки организации в самом широком смысле.

*Другие процессы в рамках группы процессов информационной стратегии*

Другие процессы в рамках группы информационной стратегии предоставляют входные данные по спросу и разработкам для процесса управления информационным жизненным циклом. Этот процесс также вносит вклад в другие процессы в рамках группы информационной стратегии в интересах определения влияния.

## 8.6. Управление информационным портфелем

### 8.6.1. Цели

Второй процесс, из которого рождается информационная политика, это процесс управления информационным портфелем. Он обеспечивает координирование и единообразие всего процесса информационного обеспечения.

Цели процесса управления информационным портфелем с точки зрения бизнеса заключаются в создании условий для оптимального использования ресурсов, а также в настройке информационного обеспечения и координировании различных планов в отношении будущего развития информационного обеспечения. Это происходит при помощи разработки и сопровождения портфеля I-объектов в широком смысле. В этом портфеле хранятся качественные и количественные характеристики объектов, а также запросы на изменения и их относительная важность. На основании этих данных принимаются подержанные на бизнес-уровне решения по осуществлению изменений.

### 8.6.2. Задачи процесса

В рамках процесса управления информационным жизненным циклом определяется стратегия для отдельных частей каждой конкретной информационной области информационного обеспечения (например, финансовое информационное обеспечение и финансовые приложения). Процесс управления информационным портфелем имеет дело с информационным обеспечением в целом, которое охватывает различные части информационного обеспечения и связи между ними, см. рис. 8.11.

Три фактора играют роль в процессе управления информационным портфелем:

- структура информационного обеспечения — связность и разделение;
- портфель — изменения для всего информационного обеспечения;
- ресурсы, используемые в информационном обеспечении.

*Структура информационного обеспечения*

Информационное обеспечение в организациях редко управляется какой-либо одной частью организации; редко существует связное и неделимое информационное обеспечение. Обычно в организациях информационное обеспечение

поделено по основным областям. В этих областях существуют различные заинтересованные стороны и целевые группы, мнение которых всегда следует принимать во внимание.



Рисунок 8.11. Сферы интересов в процессе управления информационным портфелем

Должны быть четко выделены различные области. Первая цель процесса *управления информационным портфелем* заключается в том, чтобы прояснить, как информационное обеспечение связано и как оно разделено на высшем уровне — уровне информационной архитектуры. Также необходимо понимать отношения и видеть смежные зоны областей. Таким образом, структура информационного обеспечения касается вопросов о том, как все разделено и какие связи существуют между областями (отделениями).

*Портфель: все изменения в информационном обеспечении*

Ключевой момент в управлении портфелем состоит в том, чтобы сделать все изменения и возможности прозрачными для всего информационного обеспечения и скоординировать все его области, указав, какие изменения должны быть реализованы, а какие нет. Таким образом, управление портфелем представляет собой координирующую «стартовую площадку» для процесса *управления информационным жизненным циклом*. Существуют различные причины того, почему изменения должны быть скоординированы на высшем уровне:

- ресурсы организации для осуществления изменений ограничены;
- изменения в одной части информационного обеспечения могут оказывать влияние на другие части;
- иногда необходимы изменения в нескольких частях организации.

Повторяющиеся факторы показаны на рис. 8.12.

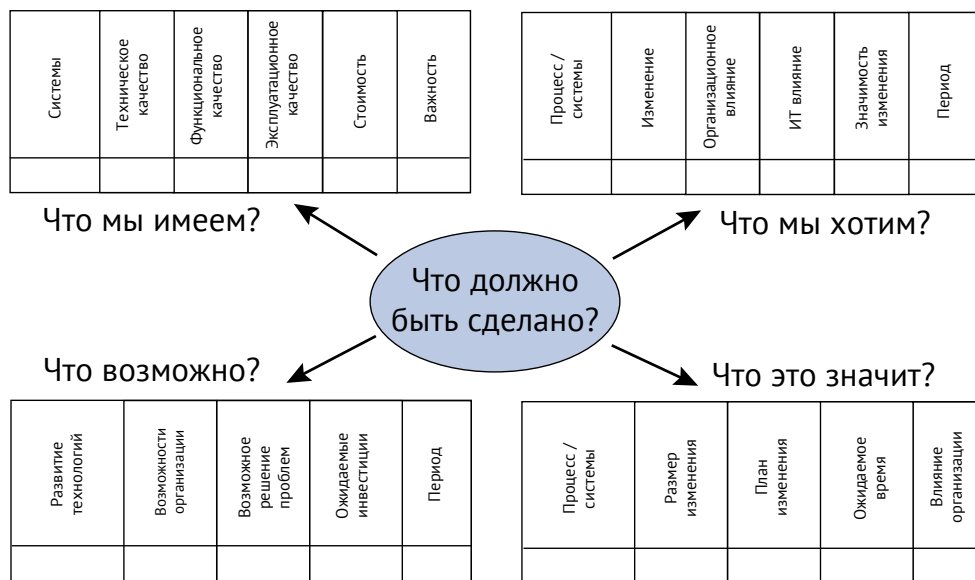


Рисунок 8.12. Факторы управления информационным портфелем

*Используемые ресурсы информационного обеспечения: стандартизация*

Третий координационный фактор — это использование технологии. В процессе управления информационным портфелем наряду с соглашениями по связям также определяется, какие соглашения необходимо заключить относительно использования ИТ-инструментов. Это приводит к созданию архитектуры ИТ-инфраструктуры и архитектуры разработки систем.

Как сказано выше, это не означает, что заключение соглашений необходимо для всех аспектов. То, какие продукты или услуги используются, зависит также от полномочий и обязанностей, например, поставщиков в случае стандартных решений. В автоматизации делопроизводства большую роль играет определение круга приложений и инструментов, которые могут использоваться (стандарты).

Необходимо отметить, что применяемые стандарты не должны подвергаться частым изменениям. Согласованные стандарты должны быть стабильными в течение длительного периода времени. Расходы, связанные с изменением стандартов, чрезвычайно высоки, особенно если это относится к приложениям (информационным системам).

В разделе «структура информационного обеспечения» на обобщенном уровне заключаются соглашения о структурировании информационного обеспечения, которые закладываются в архитектуру информации. Взаимные соглашения заключаются по завершении создания архитектур приложений, разработок и ИТ-инфраструктуры в составе стандартизации и в качестве основы для нее.

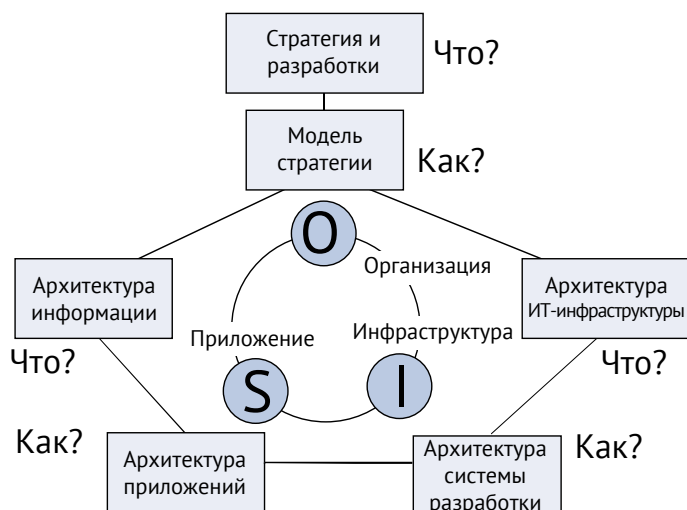


Рисунок 8.13. Связи в рамках стандартизации

### 8.6.3. Виды деятельности

#### *Составление списков*

- Список запросов на изменения с точки зрения текущей ситуации и различных частей информационного обеспечения;
- список запросов на изменения с точки зрения среды и политики;
- список инструментов и других средств, используемых в настоящее время;
- список существующих разработок в области управления информационным обеспечением.

#### *Координационная оценка*

- Определение связей между различными разработками;
- оценка разработок в области портфеля, архитектуры и стандартов;
- предложение приоритетов, архитектуры и стандартов.

#### *Координирование сценария*

- Координирование сценария и подготовка проекта связей между различными частями информационного обеспечения и между другими задействованными сторонами;
- корректировка сценария.

### 8.6.4. Результаты

#### *Архитектура информации*

- Подразделение основных частей информационного обеспечения, лежащих в основе глобальной информационной архитектуры, включая характеристики этих частей, таких как стоимость инвестиций, статус, выгода, качество, сильные и слабые стороны.

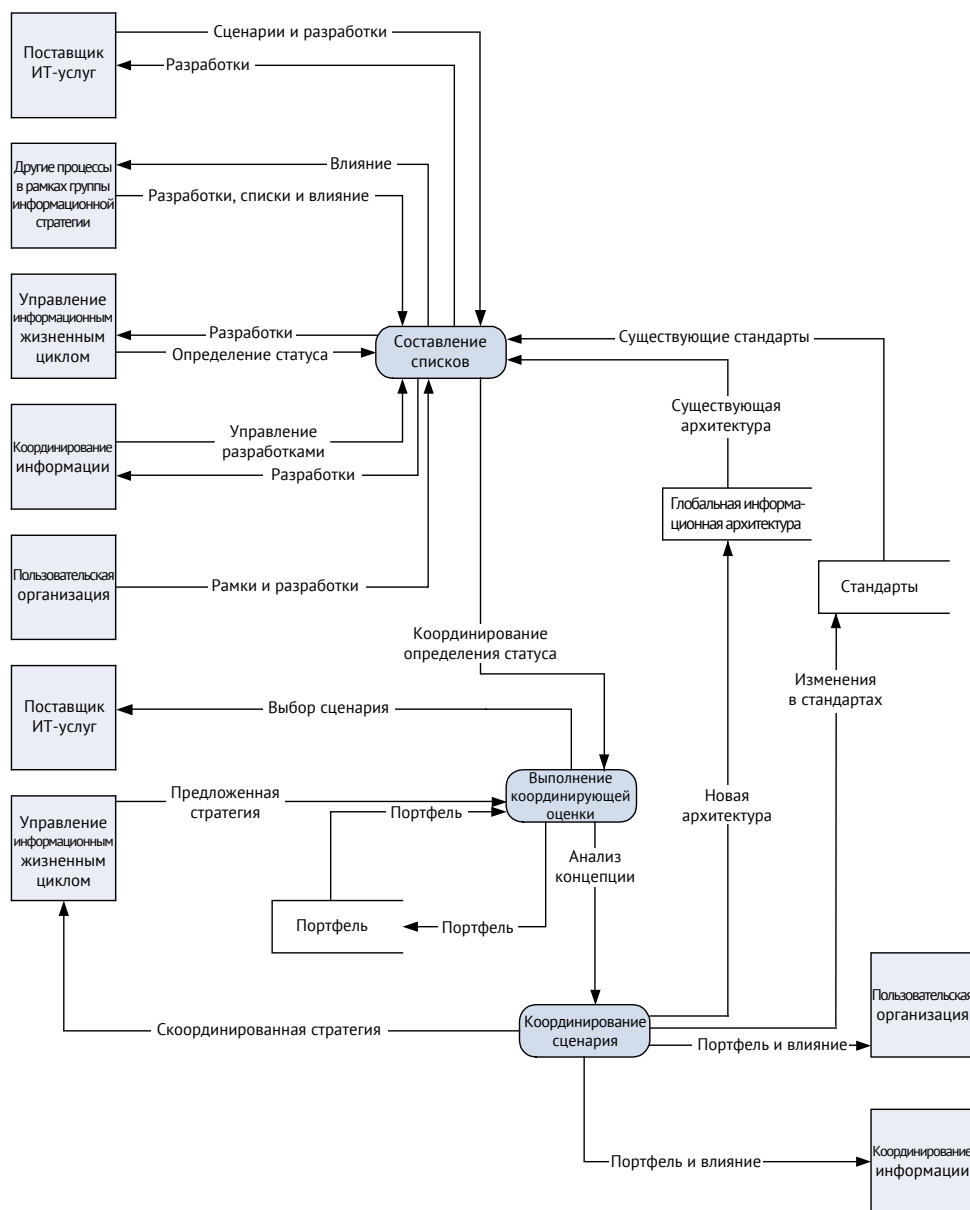


Рисунок 8.14. Диаграмма процесса управления информационным портфелем

## Информационная политика и планирование портфеля

- Принятие решений по масштабным и значительным запросам на изменения на основании всех разработок, тенденций в организации (стратегии), процессов, рынка, цепочек, технологий и т. д. В этом процессе принятия решений рассматриваются также приоритетность, затраты и влияние.

- Отчасти это также описание портфеля и влияния:
  - сценарий – изменения, которые должны быть осуществлены по всему информационному обеспечению, или крупномасштабные изменения в отдельных частях информационного обеспечения;
  - оценки на уровне бизнеса, связанные с осуществлением изменений;
  - оценка расходов, мер, доходов, общего планирования и глобального воздействия.
- Соглашения по использованию основных ресурсов, стандартов и рекомендации относительно ресурсов (инфраструктуры), а также меры и инвестиции для использования в соответствии с согласованными стандартами.

## 8.6.5. Отношения

### *Управление информационным жизненным циклом*

Существуют различные отношения между *управлением информационным жизненным циклом* и *управлением информационным портфелем*. Стратегия для отдельной части информационного обеспечения, такой как разработанная в рамках процесса *управления информационным жизненным циклом*, должна быть в общих чертах приведена в соответствие с политикой.

Процесс *управления информационным жизненным циклом* конкретизирует эту политику или инициирует нижележащий уровень. Он также предоставляет информацию о текущем состоянии различных частей информационного обеспечения процессу *управления информационным портфелем*.

### *Другие процессы в рамках группы процессов информационной стратегии*

Эти процессы предоставляют следующие входные данные: информацию о разработках в соответствующей области технологии, бизнес-процесса и пользовательской организации, среды и цепочках. Процесс *управления информационным портфелем* также предоставляет этим процессам информацию о разработках и степени их влияния. Стандарты для используемой технологии передаются процессу *определения технологического развития*.

### *Координирование информации*

*Координирование информации* связывает организацию и содержание. Коммуникация по потребностям организации (например, с группой процессов *стратегии I-организации*) осуществляется посредством *координирования информации*. *Координирование информации* также оценивает, соответствует ли все еще содержание политики согласованным организационным рамкам.

### *Пользовательская организация*

Портфель и архитектура передаются пользовательской организации, обычно на самый высокий управленческий уровень. Управление пользовательской организацией также должно определить начальные рамки для политики.

*Поставщики ИТ-услуг*

Управление приложениями и управление ИТ-инфраструктурой (поставщик ИТ-услуг) вносят вклад посредством разработки сценариев для информационного обеспечения бизнес-масштаба и технологии на основании проектной информации по разработкам. Решения из этих сценариев, а также другие варианты принимаются управлением бизнес-информацией и возвращаются обратно поставщику ИТ-услуг.

## ГЛАВА 9

# Группа процессов стратегии I-организации

### Ключевые идеи:

- Координирование информационного обеспечения не осуществляется одним отделом или в одном месте. В этом задействованы несколько сторон (отделений в рамках организации).
- Для обеспечения эффективного обмена информацией в цепочке необходимо прояснить все интересы партнеров по цепочке и заключить обоюдные соглашения.
- Политика взаимодействия с поставщиками определяет наиболее подходящих поставщиков и наиболее подходящий вид взаимоотношений.
- Принятие решений по информационному обеспечению должно соответствовать общему процессу принятия решений и балансу сил внутри пользовательской организации.

### 9.1. Введение

Лишь в редких случаях работает над принятием решений и контролирует информационное обеспечение единственный отдел. Зачастую в этом задействованы различные отделы, отвечающие за стратегию; в децентрализованных организациях решения по информационному обеспечению часто принимают местные владельцы систем. Также можно встретить автономно функционирующие бизнес-единицы, принимающие решения по их собственному информационному обеспечению, и в то же самое время использующие централизованное информационное обеспечение. Существует множество примеров ситуаций, в которых задействовано комплексное принятие решений по информационному обеспечению.

Многие проблемы в управлении информационным обеспечением вызваны недостаточно ясным управлением или невниманием к контролю ситуации или балансу сил в организации. Кроме того, стороны, задействованные в принятии решений по деятельности, зачастую не общаются друг с другом или общаются в недостаточной мере. Вдобавок ко всему, могут быть недостаточно четко определены обязанности поставщика ИТ-услуг, или его действия могут не соответствовать ожиданиям.

Над этими проблемами работает группа процессов *стратегии I-организации*. Цель этой группы процессов заключается в устройстве функционирования



и управлении информационным обеспечением организации оптимальным для контроля и принятия решений образом. Принятие решений также координируется со структурой пользовательской организации и средой, в которой организация осуществляет деятельность, и которая может также влиять на содержание информационного обеспечения в организации.

Управление бизнес-информацией (управление информационным обеспечением) имеет дело с четырьмя видами организаций/функций:

- поставщики;
- партнеры по цепочке;
- внутренние пользовательские организации;
- функции управления бизнес-информацией в рамках организации.

С этим связаны следующие процессы:

- стратегическое управление поставщиком,
- стратегическое управление взаимоотношениями с пользователем,
- стратегическое управление информационным партнером,
- определение стратегии развития I-организации.

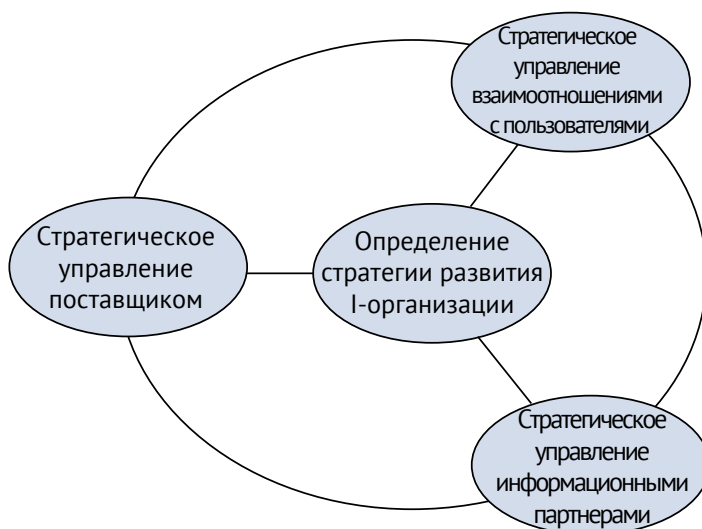


Рисунок 9.1. Процессы стратегии I-организации

## 9.2. Стратегическое управление поставщиком

### 9.2.1. Цели

Цель процесса *стратегического управления поставщиком* заключается в определении наиболее подходящих сторон (поставщиков) для предоставления необходимых знаний и ресурсов для информационного обеспечения, а также в определении роли и обязанностей этих поставщиков таким образом, чтобы

оптимально использовать ресурсы и знания для организации. Профессиональные знания поставщиков обычно относятся к автоматизированному информационному обеспечению. Примерами результатов процесса *стратегического управления поставщиком* являются решения по полному или частичному привлечению сторонних экспертов, а также передача некоторых задач сторонним организациям.

В рамках *стратегического управления поставщиком* заключаются и контролируются соглашения по вопросам, относящимся к поставщику. На управленческом уровне эти соглашения формируют основу для *управления контрактами*, рамки для создания и мониторинга соглашений по услугами.

## 9.2.2. Круг задач

Как уже упоминалось, в рамках процесса *стратегического управления поставщиком* сосредоточены соглашения, заключенные с поставщиком на уровне планируемого сотрудничества. Здесь играют важную роль следующие вопросы (рис. 9.2).

### *Ассортимент продуктов и услуг*

Определение компонентов услуг (профессиональные навыки, информационные системы и инфраструктуры в самом широком смысле этого слова), которые необходимы организации и должны быть приобретены. Внутренний поставщик рассматривается наравне с внешним, у которого можно приобрести необходимые компоненты услуги. Принятие решений в отношении внутренних или внешних поставщиков также включает в себя ключевые оценки того, что должно быть сохранено в рамках организации.

### *Ожидания / реализация*

Определение ожиданий в отношении предоставляемых поставщиком товаров и услуг, обмена информацией с заказчиком и способа оказания услуг. Важно четко сформулировать эти ожидания и решить все внутренние противоречия до начала фактического предоставления услуг поставщиком (услуга должна быть надежной, упреждающей и изначально основываться не только на низкой стоимости). Важно также понимать, что эти ожидания должны быть связаны со способом, которым поставщик принимает на себя ответственность за удовлетворение этих ожиданий. См. также следующий пункт.

В процессе *стратегического управления поставщиком* в формулировку ожиданий включается также фактический профессиональный опыт поставщика.

### *Обязанности*

Управление бизнес-информацией должно, насколько это возможно, воздерживаться от контролирования технических аспектов. Эта функция лежит в зоне ответственности поставщика ИТ-услуг. Обязанности и полномочия по принятию решений в этих областях должны быть явным образом возложены на поставщика. Существуют вопросы в рамках процесса *стратегического*

управления поставщиком о способе наделения поставщика ответственностью за исполнение и контроль над управлением и сопровождением информационного обеспечения. Существуют различные управленческие модели, используемые пользовательской организацией для управления поставщиком ИТ-услуг. Существуют также различные возможности, связанные со способом исполнения поставщиком своих обязанностей, например, когда поставщик принимает на себя ответственность не только за результат, но и за предоставление этого результата (обслуживание, организация, и т. д.).

#### *Соглашения*

Согласованные обязанности поставщика ИТ-услуг должны быть указаны в соглашениях или генеральных контрактах между поставщиком и организацией спроса. Соглашения обычно заключаются на нескольких уровнях, например, на корпоративном уровне и на тактическом уровне с бизнес-подразделением, где заключается фактический договор.

#### *Формы консультаций*

После заключения или продления договора им необходимо управлять. Способы управления, организации и согласования услуг поставщика с окончательными стратегическими целями информационного обеспечения также рассматриваются в рамках процесса *стратегического управления поставщиком*.

#### *Отношения*

Проектирование и распределение контроля в рамках функции управления бизнес-информацией образуют главную задачу процесса *стратегического управления поставщиком*. В рамках организации это происходит, например, на уровне, где распределяются и поддерживаются отношения с поставщиком ИТ-услуг и с тем, кто поддерживает эти отношения в рамках функции управления бизнес-информацией. Последнее особенно важно, поскольку в рамках управления бизнес-информацией часто действуют различные структурные подразделения (например, централизованные и децентрализованные части). Управление поставщиками ИТ-услуг должно быть согласовано — не только отношения с текущим поставщиком, но и выбор будущих поставщиков. Например, выбор может происходить посредством тендера или путем работы с предпочтительными поставщиками либо составления коротких или длинных списков и т. д.

### **9.2.3. Виды деятельности**

#### *Политика поставщика*

Организация, получившая контракт, решает, как работать с поставщиками ИТ-услуг, и какое положение должен занимать поставщик.

Это касается следующих вопросов.

- Какие требования предъявляются к использованию ИТ, и какой ассортимент товаров и услуг требуется пользовательской организации? Какие изменения происходят в ассортименте?

- Каковы ожидания относительно этого ассортимента, и какие требования становятся важными?
- Какие (договорные) отношения с поставщиками необходимы для различных элементов ассортимента (например, основывается ли договор на ответственности системы поставщика за достижение желаемых результатов, основной поставке пакетов программного обеспечения или ответственности за уровень использования системы, основывающийся в свою очередь на последовательной калькуляции)? Что это может означать для внутренних ИТ-организаций?
- Какова политика поставщика по отношению к внутренней организации (могут ли децентрализованные бизнес-подразделения единиц выбирать себе поставщиков и в соответствии с какой процедурой)?
- Каковы типовые соглашения по закупочной политике и критерии оценки?



Рисунок 9.2. Круг задач стратегического управления поставщиком

#### *Оценка и выбор поставщика*

Часто бывает, что поставщик уже назначен. Обычно невозможно разорвать отношения с существующим поставщиком, предоставляющим текущие услуги; кроме того, это нежелательно с точки зрения повышения расходов и рисков. Можно рассмотреть, в какой мере существующие услуги соответствуют заявленной политике. Тем не менее следует заключить соглашения о способах оценки и выбора поставщиков. В процессе оценки требования политики поставщика утверждаются и переводятся на существующих или будущих поставщиков. Поставщики и их предложения оцениваются и рассматриваются по отношению к установленным требованиям на основании следующих вопросов.

- Удовлетворяют ли существующие поставщики этим требованиям?
- Каково влияние политики на существующие отношения с поставщиками?
- Насколько необходимо привлекать новых поставщиков?
- Как выбираются новые и оцениваются существующие поставщики?

- Какой вид контракта выбран, и какие условия предусмотрены в окончательном соглашении?
- Каким образом осуществляется коммуникация и отчетность?

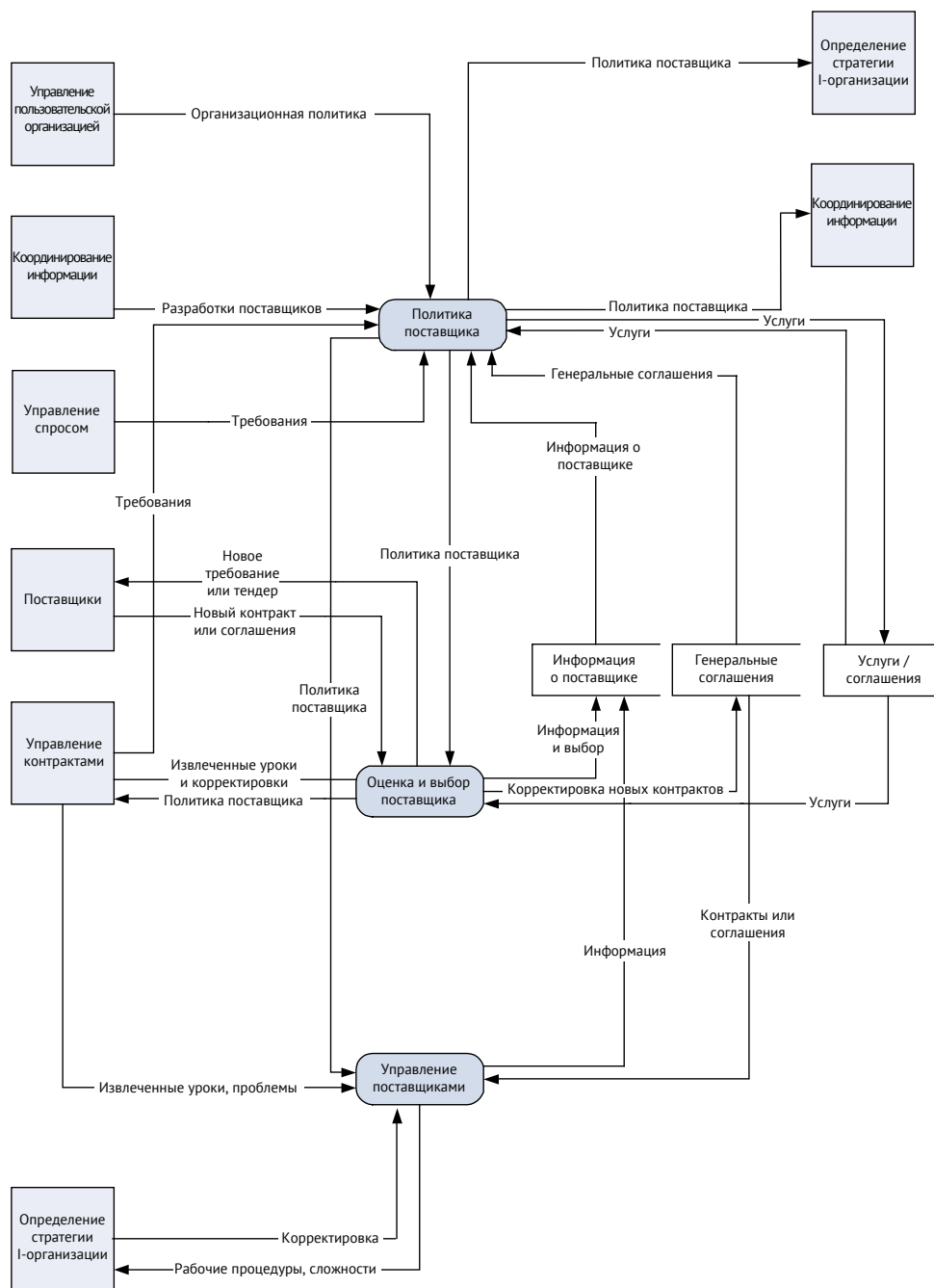


Рисунок 9.3. Диаграмма процесса стратегического управления поставщиками

Существует возможность выбора новых поставщиков для новых или существующих услуг. В таких ситуациях процесс выбора поставщиков более продолжителен, а этапы процесса иначе устроены и имеют другой порядок. Такие методы, как ISPL, оказывают неоценимую поддержку этой области.

#### *Управление поставщиками*

Третий вид деятельности — это управление существующими отношениями с поставщиками. Часто управление происходит на нескольких уровнях. При управлении поставщиками рассматривается уровень, на котором поставщики обычно выполняют заключенные соглашения, достаточно ли хорошо используются функции *управления контрактами* на управленческом уровне, необходимы ли в договоре передача на более высокий уровень или корректировки и вся ли информация о поставщиках ИТ-услуг известна.

### 9.2.4. Результаты

#### *Политика взаимодействия с поставщиками*

- Общая политика работы с поставщиками, в которой рассматриваются необходимые виды услуг, подходы и тип поставщика, у которого эти услуги должны быть приобретены;
- также рассматриваются типовые соглашения с поставщиками и рекомендации по выбору поставщиков, включая требуемые предписания на управленческом уровне;
- рекомендации или предложения по работе с определенными поставщиками и приобретаемыми услугами;
- генеральные соглашения или координирующие договоры, являющиеся долгосрочными соглашениями по стратегическому сотрудничеству с поставщиками.

#### *Информация о поставщике*

- Информация о поставщиках и договорах.

#### *Услуги и ассортимент услуг*

- Типовые соглашения по приобретаемым услугам и рекомендации для управленческого уровня.

### 9.2.5. Отношения

#### *Управление*

Любая общая закупочная политика управления одной или несколькими пользовательскими организациями устанавливает рамки для процесса *стратегического управления поставщиком*.

#### *Управление контрактами*

Процесс *стратегического управления поставщиком* подразумевает различные взаимоотношения с процессом *управления контрактами*. Например, от *управления контрактами* возвращается информация об опыте отношений с существующими поставщиками и существующими контрактами. Политика

взаимодействия с поставщиками, разработанная в рамках процесса *стратегического управления поставщиком*, передается *управлению контрактами* вместе с рекомендациями по методу работы с поставщиками и (генеральными) контрактами.

#### *Управление спросом*

В рамках *управления спросом* также могут возникнуть новые или уточняться существующие требования, которые оттуда будут переданы процессу *стратегического управления поставщика*.

#### *Координирование информации*

От группы процессов *информационной стратегии* информация распределяется посредством процесса *координирования информации*. Речь идет о долгосрочных I-требованиях, согласованных стандартах и архитектурах и т. д. И наоборот, соответствующая информация о политике в отношении поставщиков, приобретения услуг и т. д. передается от процесса *стратегического управления поставщиком* посредством *координирования информации*.

#### *Поставщики*

Определение стратегических соглашений и утверждение их в генеральных соглашениях осуществляется при содействии поставщиков. Так же передается общая политика по закупкам и взаимодействию с поставщиками.

Поставщики обеспечивают выпуск контрактов, предложений или информацию о самостоятельных организациях и соответствующих услугах.

## **9.3. Стратегическое управление взаимоотношениями с пользователями**

### **9.3.1. Цели**

Цели процесса *стратегического управления взаимоотношениями с пользователями* заключаются в разработке и мониторинге стабильности, согласованности и информационного взаимодействия между функцией информационного обеспечения и пользовательской организацией.

Отношения между функцией информационного обеспечения (управление бизнес-информацией) и пользовательской организацией имеют решающее значение для процесса *стратегического управления взаимоотношениями с пользователями*.

Процесс *стратегического управления взаимоотношениями с пользователями* следит за разработками модели управления бизнесом или линейной организацией и гарантирует, что эти разработки и изменения влияют на структуру и обязанности в рамках управления информационным обеспечением. Каналы взаимодействия между пользовательской организацией и функцией управления бизнес-информацией также определены в этом процессе.

9.3.2. Задачи

*Полномочия по принятию решений и баланс сил*

Критическим фактором успеха в управлении I-организацией является уровень, на котором оно соответствует структурам принятия решений в пользовательской организации. В пользовательской организации с децентрализованной структурой (организация с уровнем принятия решений) сложно реализовать информационную политику, управляемую централизованно. Это не означает, что I-организация должна быть также организована локально, но принятие решений в ней должно быть сосредоточено на централизованно управляемой организации.

В рамках пользовательской организации регулярно происходят изменения в устройстве и балансе сил. Управление информационным обеспечением следит за этими изменениями и по возможности предупреждает их. Для функции управления бизнес-информацией важно иметь четкие требования к информационному обеспечению, а также ясные каналы связи с пользовательской организацией.

Здесь играют роль следующие вопросы (рис. 9.4):

- организационная структура — классификация, применяемая в пользовательской организации;
- баланс сил и полномочия для принятия решений в организации — кто принимает решения и каковы направления принятия решений в рамках пользовательской организации?

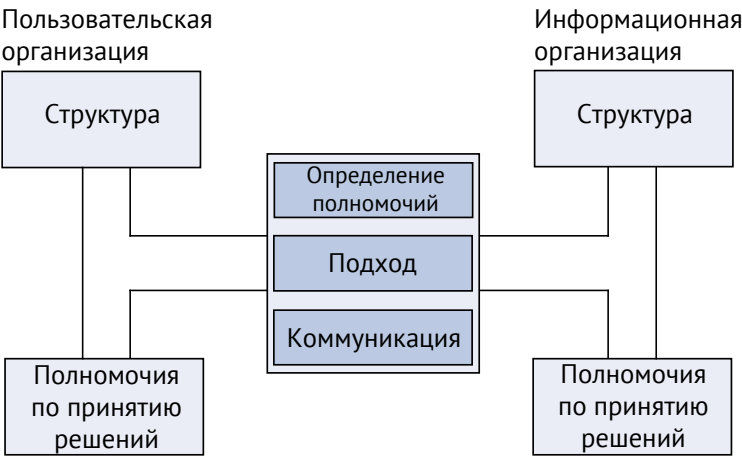


Рисунок 9.4. Факторы стратегического управления взаимоотношениями с пользователями

Структура и полномочия для принятия решений в рамках управления бизнес-информацией должны быть связаны со структурами внутри пользовательской организации, но при этом они не обязательно должны быть идентичными.



В развитии отношений между пользовательской организацией и управлением бизнес-информацией следует подробно рассмотреть следующие факторы:

- определение полномочий функции управления бизнес-информацией (I-функции) по отношению к управлению информационным обеспечением и полномочия для принятия решений в I-поле остаются в пользовательской организации;
- подход управления бизнес-информацией к отделам, ответственным за бизнес-процессы (например, консультирование, принятие решений, функционирование в качестве пакетного поставщика);
- консультационная структура между управлением бизнес-информацией и бизнесом.

#### *Определение полномочий*

Определение полномочий устанавливает роль и обязанности I-функции в информационном обеспечении. I-функция (управление бизнес-информацией) обычно управляет портфелем информационного обеспечения от имени линейного руководства организации. Дело не всегда обстоит так; иногда определение полномочий является частью организации с установленной I-функцией, явным образом играющей консультационную или вспомогательную роль. В таком случае в рамках пользовательской организации должны быть виды деятельности управления бизнес-информацией (например, принятие решений).

Если функция управления бизнес-информацией, к примеру, централизована и пользовательская организация управляется локально посредством местных полномочий по принятию решений, централизованная функция по управлению бизнес-информацией будет действовать больше как поставщик пакетных решений. Если пользовательская организация (и линейный менеджмент) сама интенсивно управляет финансовым портфелем для информационного обеспечения, функция управления бизнес-информацией будет играть скорее консультативную роль.

Определение полномочий управления бизнес-информацией (и обязанностей в сфере управления бизнес-информацией в рамках пользовательской организации) должно быть однозначным и ясным. Для этого должна быть сформулирована политика.

#### *Подход*

Определение полномочий влияет на отношения с пользовательской организацией (или ее внутренними отделами, также занимающимися управлением бизнес-информацией) и функцией управления бизнесом. Если функция управления бизнес-информацией несет полную ответственность за информационное обеспечение от имени менеджмента, важно действовать в управленческой манере и решительным образом по отношению к нижележащим уровням в пользовательской организации. Также существует возможность того, что, к примеру, наряду с корпоративной I-функцией будет действовать локальная функция управления бизнес-информацией. В этом случае корпоративная функция управления бизнес-информацией будет действовать ско-

рее как поставщик пакетных решений и возьмет на себя консультативную и координирующую роль. Это означает, что действуют два типа функций управления бизнес-информацией, и между этими двумя функциями должны быть четкие договоренности.

В рамках функции управления бизнес-информацией (I-функции) должна быть четкая (внутренняя) картина отношений с пользовательской организацией.

#### *Коммуникация*

Для эффективного функционирования информационного обеспечения необходимо хорошее понимание развития на стратегическом уровне. Это относится также к приведению организационной политики в соответствие с возможностями и ограничениями информационного обеспечения. Необходимо иметь хорошие линии связи не только на операционном, но и на управленческом и стратегическом уровнях. Способ, которым организована двусторонняя связь между I-функцией и пользовательской организацией, является третьим и последним фактором в процессе *стратегического управления взаимоотношениями с пользователями*.

### 9.3.3. Виды деятельности

Функция или структура управления бизнес-информацией не позволяют формировать устройство пользовательской организации. Управление бизнес-информацией следует за развитием в этой области. В процессе *стратегического управления взаимоотношениями с пользователями* последовательность действий отличается, к примеру, от процесса *стратегического управления поставщиком*.

#### *Оценка отношений с пользовательской организацией*

Планируются разработки для управления пользовательской организацией. Планирование включает в себя оценку того, достаточно ли хорошо к настоящему времени работают существующие отношения и формы коммуникаций. Эта оценка имеет следующие цели:

- определить, какие разработки играют роль в пользовательской организации;
- оценить, какое значение имеют эти разработки по отношению к существующей функции управления бизнес-информацией (в самом широком смысле слова);
- оценить, как существующая функция управления бизнес-информацией работает с пользовательской организацией;
- выявить любые недостатки в текущем управлении, авторизации, отношении и восприятии;
- определить потребности в изменениях.

#### *Разработка политики взаимоотношений*

Второй шаг заключается в разработке политики в области развития отношений с пользовательской организацией. Этот этап тесно связан с центральным процессом в рамках группы процессов *стратегии I-организации*.

Желаемая форма и методы работы функции управления бизнес-информацией определяются и разрабатываются в рамках этого вида деятельности. Следующие подгруппы вида деятельности выделяются в рамках деятельности по разработке политики взаимоотношений:

- установление цели и желаемой формы отношений;
- определение необходимых и желаемых полномочий;
- разработка основ для конкретизации полномочий;
- выбор и разработка различных каналов связи с пользовательской организацией и выявление объектов коммуникации;
- определение желаемых или необходимых контактов в рамках пользовательской организации;
- проектирование полномочий и каналов связи;
- организация работы методов и инициирование изменений в политике.

Примерами консультационных форм являются группы пользователей, консультации между владельцами процессов и руководящими комитетами.

#### *Управление отношениями*

Третьим основным видом деятельности в рамках процесса *стратегического управления взаимоотношениями с пользователями* является управление отношениями и оценка эффективности отношений и полномочий. Оно подразумевает дальнейшее определение и осуществление этих отношений и консультационных структур. Эффективность отношений также подвергается мониторингу.

Этот подпроцесс тесно связан с процессом *управления спросом*. На различных уровнях нужно задать следующие вопросы:

- Как отношения воспринимаются (имидж) и как они работают?
- Насколько эффективны коммуникации, и правильные ли вопросы включены в повестку дня?
- В достаточной ли мере разработки в пользовательской организации и бизнес-процессах включены в информационное обеспечение?
- Хорошо ли действуют I-функция и управление бизнес-информацией?

### **9.3.4. Результаты**

#### *Структурный план для I-функции*

- Понимание структуры принятия решений, иерархии и баланса сил в пользовательской организации;
- план позиционирования, а также структура и принятие решений I-функцией, полученные из него.

#### *Соглашения с пользовательскими организациями*

- Соглашения об обязанностях и полномочиях функции управления бизнес-информацией, формы совместных консультаций и коммуникационных структур;
- политика коммуникации с пользовательской организацией, включая определение цели и объектов.

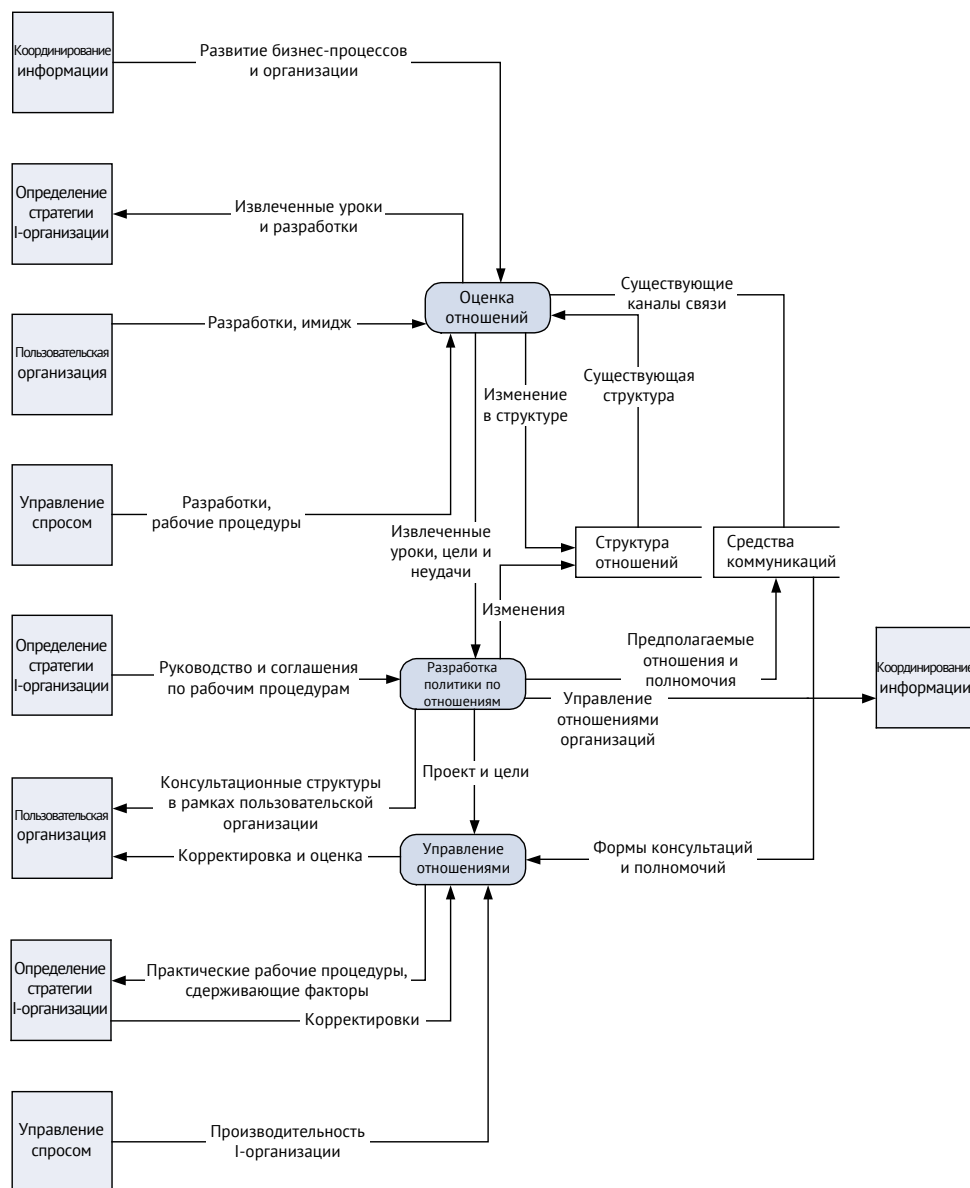


Рисунок 9.5. Диаграмма процесса стратегического управления взаимоотношениями с пользователями

### 9.3.5. Отношения

#### *Пользовательская организация*

Процесс стратегического управления взаимоотношениями с пользователями имеет связи с пользовательской организацией. В рамках этого процесса составляется список разработок в рамках структуры, управления, баланса

сил и т. д. пользовательской организации. Также перечисляются ожидания по отношению к I-функции, в то время как другие рассматриваемые факторы включают в себя текущий уровень удовлетворенности и имиджа — то есть восприятие отношений. Консультации происходят также при позиционировании и определении полномочий I-функции и метода коммуникации и координирования с пользовательской организацией.

#### *Управление спросом*

Требования в области содержания и управления информационным обеспечением определяются в рамках *управления спросом*. *Стратегическое управление взаимоотношениями с пользователями* предоставляет политику и рекомендации по управлению отношениями с пользовательской организацией.

#### *Определение стратегии развития I-организации*

Устройство и обязанности элементов функции управления бизнес-информацией передаются в процесс *определения стратегии развития I-организации*. От этого процесса передаются требования, выработанные в результате организации I-функции.

#### *Координирование информации*

Координирование разработок в содержании информационного обеспечения осуществляется с помощью процесса *координирования информации* группы процессов *информационной стратегии*.

## 9.4. Стратегическое управление информационным партнером

### 9.4.1. Цели

Процесс *стратегического управления информационным партнером* обеспечивает обмен информацией между различными организациями. Этот обмен осуществляется благодаря определению интерфейсов в области информационного обеспечения и сопровождению этих интерфейсов.

### 9.4.2. Задачи

Как и установление взаимоотношений с внутренней пользовательской организацией и с поставщиком, существует и третий тип отношений, который нужно выстроить. Здесь имеются в виду отношения с теми внешними сторонами и организациями, сотрудничество с которыми осуществляется в рамках цепочки, или с которыми происходит обмен информацией.

Общей характеристикой цепочек является отсутствие координирующего лица, принимающего решения на разных уровнях. Каждая сторона в цепочке самостоятельна. Успех всей цепочки зависит от доброй воли каждой стороны, степени готовности каждой стороны к сотрудничеству с другой, а также уровня сотрудничества, которого каждая сторона ожидает для реализации собственных интересов.

Чтобы привести различные интересы в соответствие друг с другом и обеспечить контроль над воздействием на информационную цепочку, необходимы соглашения с партнерами по цепочке. Это соглашение входит в область рассмотрения процесса *стратегического управления информационным партнером*, представляющего собой внешне ориентированный процесс.

Особой формой цепочки является обмен информацией о требованиях, установленных законом или нормативными актами. В таком случае партнеры по цепочке поставок не зависят друг от друга по отношению к бизнес-процессам, но образуют вынужденную цепочку, образованную информационным взаимодействием.

Для внутренней организации в такой ситуации также полезно иметь понимание и разработать политику для работы в такой цепочке.

В рамках *стратегического управления информационным партнером* заключаются соглашения с различными партнерами по цепочке о способах организации сотрудничества и внесения изменений. Здесь важно внимательно рассмотреть интересы и цели, играющие роль в партнерском сотрудничестве.

В рамках процесса *стратегического управления информационным партнером* необходимо обсудить следующие вопросы (рис. 9.6):

- природа, цели и ожидания от сотрудничества;
- понимание того, что различные интересы разных организаций могут вступать в конфликт друг с другом;
- вклад, который участники вносят в цепочку, и обязанности различных сторон в цепочке по отношению к обмену информацией;
- каким образом сотрудничество проектируется, организуется и контролируется;
- какие ожидаются изменения и исключительные ситуации.

#### *Характер и цели*

Необходимо составить представление о целях и ожидаемых результатах сотрудничества и цепочки, не вдаваясь слишком глубоко в содержание потоков информации в цепочке.

#### *Собственный интерес*

Собственный интерес каждой из сторон в цепочке также имеет большое значение. Цели, выходящие за пределы собственного интереса, не мешают, но самостоятельные организации действуют, исходя в первую очередь из собственных интересов. За неимением центральной власти над всей цепочкой партнеров, цепочки управляются исходя из собственных интересов различных организаций. Осведомленность о собственных интересах и конфликтах между ними дает возможность учитывать интересы других. Отрицательные воздействия конфликтующих интересов можно предвидеть и, возможно, смягчить.

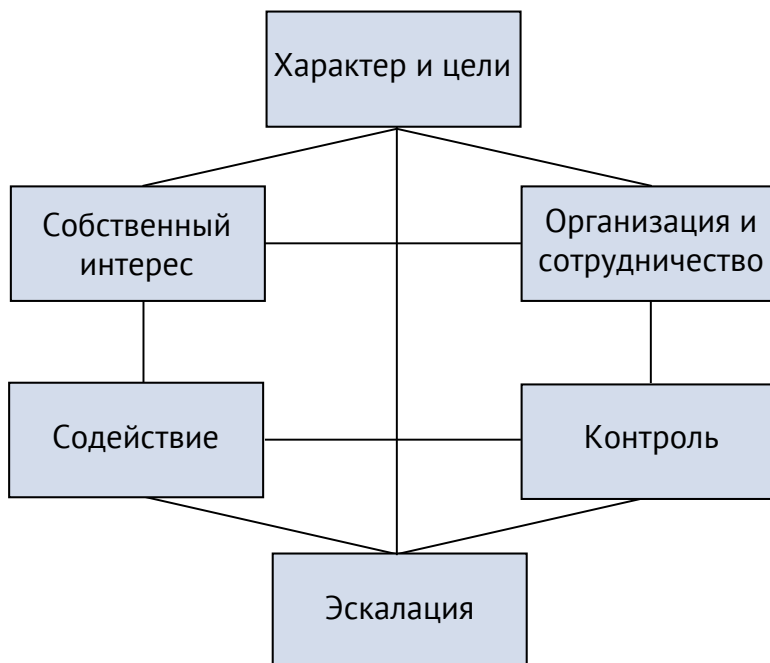


Рисунок 9.6. Факторы процесса стратегического управления информационным партнером

#### *Содействие*

Нужно признать, что организация является частью цепочки и, таким образом, имеет определенные обязательства, являющиеся следствием этого. Имеется в виду вклад, вносимый организацией в цепочку, за который она, возможно, несет ответственность. Ответственность включает в себя финансовые ресурсы, обязанности и предоставление обязательных данных.

#### *Организация и сотрудничество*

То, каким образом обязательства и вклады приводят к рабочей информационной цепочке, а также способы взаимодействия различных организаций образуют четвертую область, в отношении которой необходимо заключить соглашения. В них определяется методика консультирования, способ работы с изменениями и, возможно, место, откуда осуществляется основное руководство.

#### *Управление*

Организация цепочки и ее взаимодействия также определены с точки зрения общих механизмов управления. Здесь рассматриваются, например, следующие аспекты.

- Кто на чем концентрирует внимание и за что несет ответственность?
- Как предоставляется необходимая информация о сотрудничестве?
- Как осуществляется процесс управления во всех организациях?

*Передача решения вопросов на вышестоящий уровень*

Особое внимание необходимо уделить реакциям внутри цепочки, возникающим в чрезвычайных ситуациях, при неисправностях или в случае масштабных изменений. Должен быть хорошо продуман метод передачи вопросов на вышестоящий уровень. При масштабных изменениях или неисправностях трудно эффективно действовать в цепочке именно потому, что не существует многоуровневой координации, и каждая сторона действует автономно. Желательно еще на начальных этапах продумать, как следует действовать в изменившейся обстановке и какие маршруты передачи вопросов на вышестоящий уровень нужно принять.

### 9.4.3. Виды деятельности

*Оценка организации цепочки*

- Оценка функционирования существующих цепочек;
- выявление необходимых изменений в организации, например, посредством новых разработок, новых цепочек, новых партнеров.

*Разработка политики взаимодействия партнеров по цепочке*

- Разработка новой или изменение существующей организации;
- создание плана по достижению задуманного.

*Управление организацией цепочки*

- Предупреждение и реагирование на разработки, затруднения и изменения в организации цепочек;
- предупреждение разработок от других процессов (с помощью *определения стратегии развития I-организации*), которые могут иметь последствия для процесса организации цепочки.

### 9.4.4. Результаты

*Политика в области информационных цепочек*

- Политика, устанавливающая, как организация будет или должна участвовать в цепочке, к каким целям она должна будет стремиться, как разрешать периодически возникающие конфликты интересов с другими организациями и как следует развивать структуру этих отношений;
- рабочая цепочка, в рамках которой происходит обмен информацией на основании соглашений, заключенных с другими партнерами по сотрудничеству внутри цепочки.

### 9.4.5. Отношения

*Партнеры по цепочке*

В течение периода сотрудничества с другими партнерами по цепочке происходит постоянный обмен преимуществами и целями. Также заключаются соглашения по сотрудничеству, обмену информацией и разделению ролей в цепочке.



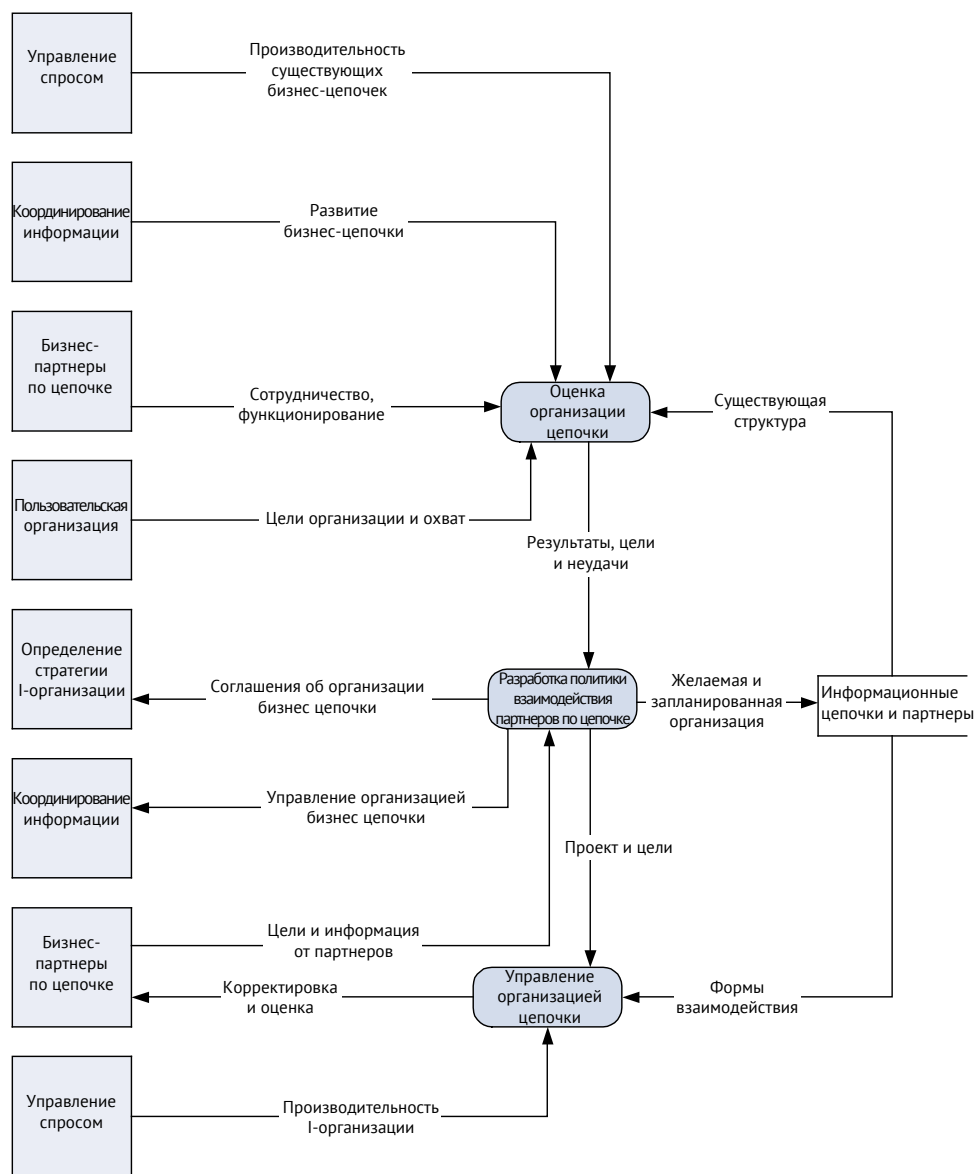


Рисунок 9.7. Диаграмма процесса стратегического управления информационным партнером

*Координирование информации*

В рамках группы процессов *информационной стратегии* планируются соответствующие разработки (в частности, в рамках *определения развития информационной цепочки*). Они предоставляются в качестве входных данных через процесс *координирования информации* в процесс *стратегического управления информационным партнером*. Обратная связь по предполагаемой политике для интеграции информационного обеспечения с информационным обеспечением других организаций предоставляется и координируется с группой процессов *информационной стратегии*.

#### *Пользовательская организация*

Координирование с пользовательской организацией происходит для получения общего представления о способах сотрудничества с новыми или существующими цепочками и управления ими. Также с пользовательскими организациями согласовывается тип информационного обмена.

#### *Управление спросом*

Профессиональный опыт в отношении функционирования существующих цепочек передается от *управления спросом*. *Управление спросом* также передает запросы в организацию управления информацией.

## 9.5. Определение стратегии развития I-организации

### 9.5.1. Цели

Центральным процессом в рамках группы процессов *стратегии I-организации* является процесс *определения стратегии развития I-организации*. Цель этого процесса заключается в определении необходимой организации I-функции: организационная форма или формы, обязанности, взаимодействие между различными отделениями, задействованными в рамках организации. Процесс *определения стратегии развития I-организации* является центром для образования, взаимодействия и обеспечения стабильности области управления бизнес-информацией (в рамках которой эта книга охватывает управление информацией). Это важно, поскольку управление бизнес-информацией в рамках организации осуществляется не централизованно и на различных уровнях.

### 9.5.2. Задачи

Основные факторы, которые играют роль в устройстве I-организации (рис. 9.8):

- структура, настройка и расположение I-организации;
- обязанности отделений в рамках I-организации;
- метод коммуникации и сотрудничества;
- метод работы и политика в отношении реализации процессов.

#### *Структура и настройка*

Редко бывает, что только одна часть организации задействована в управлении или осуществлении информационного обеспечения. Обычно несколько пользовательских организаций сталкиваются с проблемами, связанными с конфликтом местного и централизованного принятия решений.

Важно обеспечить хорошую связь между всеми задействованными организациями и отделениями. Эта связь представляет собой первоочередную область рассмотрения процесса *определения стратегии развития I-организации*. В ней изучается структура организации управления бизнес-информацией.

Существует множество вариантов структуры организации управления бизнес-информацией.

- Функция управления бизнес-информацией, разделенная на части по принципу принадлежности;
- различные функции управления бизнес-информацией под непосредственным контролем линейного менеджмента, включая все связанные задачи;
- функция управления корпоративной бизнес-информацией, несущая ответственность за центральное информационное обеспечение, с локальными подразделениями управления бизнес-информацией, ответственными за местное выполнение работ.

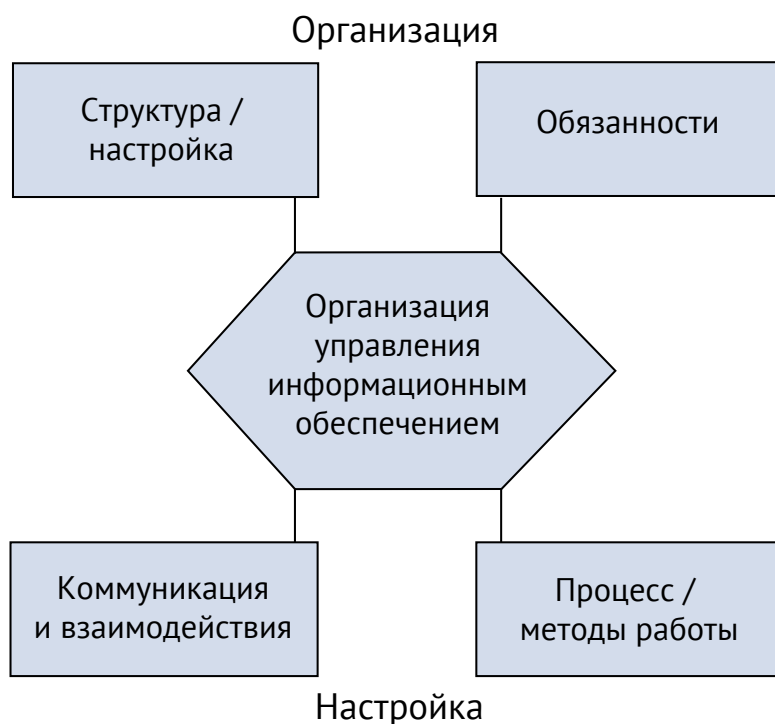


Рисунок 9.8. Факторы определения стратегии развития I-организации

Выбор настройки организации напрямую связан с процессом *стратегического управления взаимоотношениями с пользователями*.

#### *Обязанности*

Вторая область рассматривает полномочия по принятию решений всех правомочных I-отделений в рамках организации. Выданные полномочия по принятию решений должны быть согласованы с обязанностями других отделений организации, которые работают в рамках управления бизнес-информацией, и прочих элементов среды, таких как пользовательская организация, поставщики и партнеры по цепочке.

#### *Коммуникация и взаимодействия*

Успех I-организации во многом определяется взаимодействием, коммуникациями и обменом информацией. Важно внимательно рассмотреть способ организации коммуникаций. Это вопрос определения форм консультаций и каналов коммуникации, необходимых для эффективной работы управления бизнес-информацией. Здесь рассматривается коммуникация между подразделениями внутри организации, а также коммуникация между различными процессами в рамках управления бизнес-информацией для эффективной работы цепочки процессов.

#### *Процесс и методы работы*

Для обеспечения возможности сотрудничества должны существовать договоренности — например, о способе коммуникации, используемого языка и т. д. Необходима политика определения способа осуществления и поддержки процессов управления бизнес-информацией. Важными аспектами являются стандартизация, повторное использование, использование ресурсов и общего языка. Это касается, помимо прочего, следующих вопросов.

- О чем необходимо заключить соглашения?
- Будут ли соглашения заключены централизованно или на местном уровне?
- Какие существуют рамки для заключения соглашений?

Как и в случае всех стратегических процессов, здесь речь идет о широком планировании направления и о разработке рекомендаций. Существует риск разработки слишком подробной политики.

### **9.5.3. Виды деятельности**

#### *Оценка существующей I-организации*

Оценка функциональности основных характеристик существующей I-организации с учетом слабых и сильных сторон как организации, так и процесса, а также выяснение последствий запросов на изменения в I-организации.

#### *Определение политики I-организации*

Определение политики, миссии, направления, методов и структуры работы или изменений в них:

- создание структуры, распределение обязанностей и полномочий и выявление всех необходимых изменений;
- проектирование и адаптация процессов, методов и стандартов (основных характеристик);
- определение или изменение консультационных или коммуникационных структур, как вертикальных (между различными уровнями), так и горизонтальных (обмен разработками).

#### *Управление I-организацией*

Мониторинг работы, соответствия заключенным соглашениям и посредничество в случае возникновения разногласий или расхождения точек зрения. Также происходит координирование соглашений, заключенных в рамках

других процессов группы *стратегии I-организации*. Здесь предпринимаются отдельные действия по отношению к методам работы и сотрудничества в рамках всей области управления бизнес-информацией. Любые необходимые изменения осуществляются на основании оценочных мероприятий.

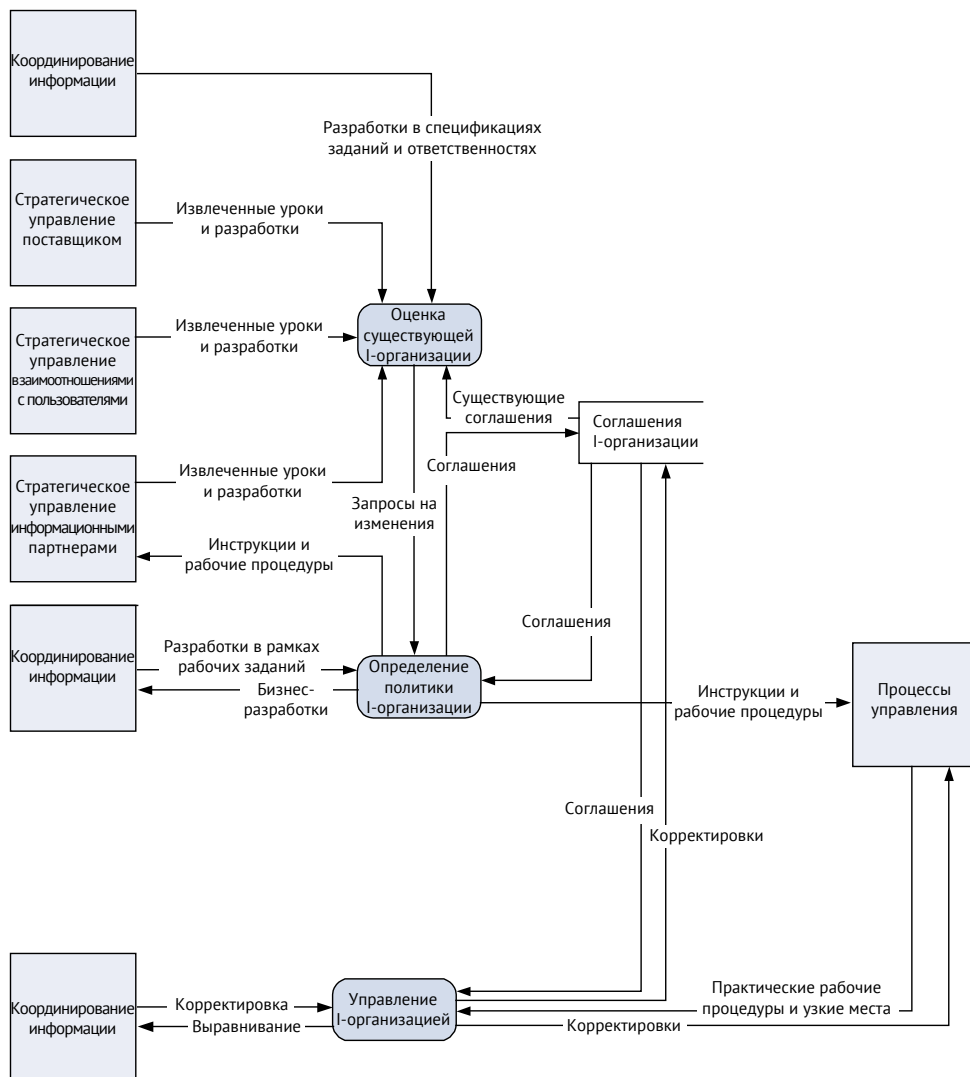


Рисунок 9.9. Диаграмма процесса определения стратегии развития I-организации

### 9.5.4. Результаты

#### *Политика I-организации*

- Описание основных характеристик структуры, обязанностей и полномочий для всей I-функции, рекомендации по выполнению процессов управления бизнес-информацией, обмен информацией между этими процессами и другими коммуникационными структурами.
- Заключение типовых соглашений и перевод их в рекомендации для различных целевых групп в рамках управления бизнес-информацией.

### 9.5.5. Отношения

Отношения существуют почти со всеми процессами, главным образом благодаря тому, что этот процесс относится к организации и методу работы.

#### *Прочие процессы в рамках группы процессов стратегии I-организации*

Процессы *стратегического управления поставщиком, стратегического управления информационным партнером и стратегического управления взаимоотношениями с пользователями* передают опыт, разработки и любые соглашения с задействованными сторонами. Ответная информация по соглашениям, заключенным в рамках процесса *определения стратегии развития I-организации*, по интерфейсам между вышеуказанными процессами передается обратно в эти процессы.

#### *Управляющие процессы*

Большинство соглашений, заключенных в рамках процесса *определения стратегии развития I-организации*, относится к сфере полномочий процессов управления. Эти потоки не указаны явным образом в описании процесса, но они вполне ясны с точки зрения BiSL.

Соглашения и рекомендации по процессам на операционном уровне передаются от процесса *определения стратегии развития I-организации* к процессам управления, где они преобразуются и передаются дальше.

#### *Координирование информации*

Координирование с внутренними процессами в рамках группы процессов *информационной стратегии* обеспечивается процессом *координирования информации*. От процесса *координирования информации* соответствующая политика и соглашения передаются группе процессов *информационной стратегии*. Соответствующие разработки и политика по внутренним объектам (таким как, например, стандарты и архитектура) передаются дальше с помощью *координирования информации*.

Также в рамках *координирования информации* заключаются соглашения по распределению полномочий в различных областях. Здесь рассматривается также вопрос о том, кто определяет политику и в какой области.

## Глава 10

# Группа связующих процессов – стратегический уровень

### Ключевые идеи:

- Планы, политика и стратегия для информационного обеспечения разрабатываются не централизованно и на разных уровнях.
- Эти планы относятся к различным задачам, в которых задействованы различные стороны.
- *Координирование информации* отвечает за приведение всех этих планов в соответствие друг с другом.

## 10.1. Введение

Различные виды планов и политик разрабатываются в рамках различных уровней управления бизнес-информацией. Все виды бизнес-планов и политик также разрабатываются исходя из требований бизнеса. Важно объединить друг с другом все эти планы для информационного обеспечения и операционного управления бизнесом. *Связующие процессы* на стратегическом уровне управления бизнес-информацией, представленные процессом *координирования информации*, занимаются этим вопросом.

*Координирование информации* в этой книге является последним процессом стратегического уровня. Этот процесс имеет дело с, пожалуй, самым сложным вопросом в рамках управления бизнес-информацией, а именно с организацией содержания в соответствии со структурой.

Как говорилось выше, в области управления бизнес-информацией участвуют несколько сторон. Некоторые из этих сторон внутренние, некоторые внешние, но они должны работать вместе. Наряду с разнообразием сторон, информационное обеспечение разделяется на разные информационные области, в которых можно выделить различные уровни. Для каждого из этих разнообразных элементов должна быть разработана политика. Все эти политики также должны быть согласованы, поскольку политика по одному I-элементу часто сопряжена интерфейсами с политиками по остальным элементам или зависит от них.

Поэтому разные стороны работают с различными объектами. К сожалению, обычно не существует однозначных связей между «что» (область политики) и «кто» (разработчик политики). Имеющиеся отношения между участниками и разработкой политики нестабильны. Новые политики, новые поставщики или новые цепочки могут создавать новые интерфейсы и зависимости.

Координирование позволяет увязать ответы на следующие вопросы:

- Кто за какие области несет ответственность?
- Кто какую политику готовит, и кто в этом участвует?
- Как происходит обмен и координирование между этими аспектами политики?

Следующий пример может послужить иллюстрацией координирования. Информационное обеспечение состоит из шести информационных областей (информационная архитектура). У трех из этих информационных областей один поставщик ИТ-услуг. У двух других информационных областей один общий партнер по цепочке. В одной информационной области задействованы три различных поставщика. В двух областях частично используется ASP-решение для предоставления информационного обеспечения, в результате чего поставщик несет ответственность за инфраструктуру разработки приложений, инфраструктуру эксплуатации и архитектуру приложений. Благодаря выбранной организации управления бизнес-информацией каждая информационная область поддерживает четко определенные отношения с пользовательской организацией. Процесс *стратегического управления поставщиком* был настроен с отдельными поставщиками. Существуют также определенные точки контакта с каждым партнером по цепочке.

Сложность, продемонстрированная в приведенном примере, в последнее время не такая уж редкость и будет в ближайшие годы только расти и встречаться все чаще по ряду причин:

- возрастает частота использования пакетов услуг и ASP-решений;
- увеличиваются формируемые цепочки и объем информации, которой обмениваются организации;
- растет размер организаций и увеличивается их сложность;
- возрастает потребность в стандартизации, которой противостоят различные части организаций, желающие сохранить независимость.

Возрастающая сложность и заинтересованность в координировании всех элементов и участников приводит к тому, что необходимо определить процесс, координирующий различные интересы. Его основная цель заключается в установлении взаимосвязи процессов и методов работы с содержанием политики, учитывая при этом временные аспекты.

## 10.2. Координирование информации

### 10.2.1. Цели

*Координирование информации* осуществляет мониторинг и контроль связей между различными планами для информационного обеспечения: планы по портфелю корпоративного уровня, различные планы для менеджеров по бизнес-информации (системам), связанных со своими информационными системами, а также планирование для определения I-организации. Процесс *координирования информации* обеспечивает оптимальное координирование



политики в согласованных организационных рамках. Роль *координирования информации* не заключается в контроле или принятии решений.

Это обеспечивает согласованность ролей, совместных процессов и их результатов.

### 10.2.2. Факторы процесса

#### *Информационные области / архитектуры*

Информационное обеспечение делится на основные элементы. Каждому из этих элементов присущи различные уровни в архитектуре информационного обеспечения:

- инфраструктура — технические средства и программное обеспечение, необходимые для использования и функционирования автоматизированного информационного обеспечения;
- инфраструктура разработки приложений — ресурсы, при помощи которых разрабатываются информационные системы (имеет значение, как правило, в случае собственных разработок, а не услуг и приложений, сделанных на заказ);
- архитектура приложения — устройство и взаимоотношения между автоматизированными информационными системами;
- информационная архитектура — логическое устройство автоматизированного и неавтоматизированного информационного обеспечения.

Наряду с указанными элементами выделяется также бизнес-архитектура: она представляет собой способ, которым создаются и структурируются бизнес-процессы. Бизнес-архитектура находится вне области управления бизнес-информацией.

Для всех указанных областей необходима политика. Эта политика приходит вместе с процессами *управления информационным портфелем* и *управления информационным жизненным циклом* и координируется в рамках этих процессов. Следует иметь в виду, что во всех этих областях задействованы различные стороны.

#### *Стороны, участвующие в информационном обеспечении*

Помимо различных элементов информационного обеспечения, существуют также различные задействованные стороны:

- поставщики;
- пользовательские организации;
- партнеры по информационной цепочке;
- внутренняя I-функция.

Все эти стороны выполняют действия или имеют определенные интересы или обязанности в области информационного обеспечения. Это означает, что отношения между участниками и областями часто принимают вид, продемонстрированный на рис. 10.1 (который несколько напоминает предыдущий пример).

### *Интересы и обязанности*

Очевидно, что в такой ситуации сложно учесть различные интересы. Кроме того, очевидно, что довольно редко встречаются области, в которых задействован только один участник; зачастую на права и обязанности в одной и той же области претендуют несколько сторон.

Для достижения эффективного координирования решающее значение имеют консультации. Также необходимо учитывать, как гарантируются интересы одной стороны без ее непосредственного участия в общем процессе принятия решений. Возможным инструментом для решения этой проблемы является модель дифференцированных интересов [Полс, 2003 и ван Аутфорст и Донац, 2004].

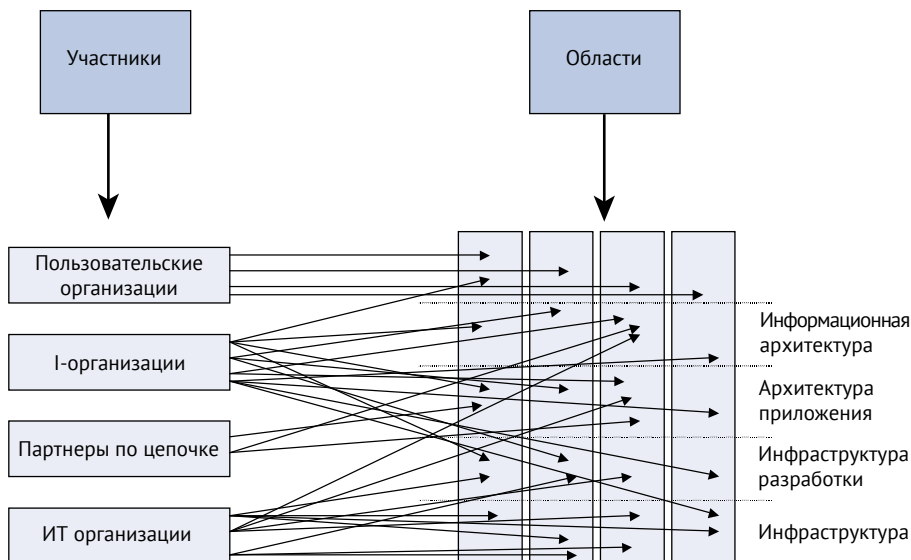


Рисунок 10.1. Структура связей между участниками и областями процесса координирования информации

### 10.2.3. Виды деятельности

Процесс *координирования информации* состоит из двух видов деятельности:

- координирование различных планов осуществления политики;
- координирование обязанностей, содержащих политику и управление.

#### *Координирование процесса и содержания*

Этот вид деятельности включает в себя координирование различных комплексных разработок и планов осуществления политики (полученных от *информационной стратегии*) с планированием по организации, контролю и определению участников для сотрудничества (от *стратегии I-организации*). Различные планы осуществления политики, имеющие дело с информационным обеспечением, связываются друг с другом, переводятся и передаются процессам I-организации и, естественно, наоборот.

Следует заметить, что в этом виде деятельности могут возникать проблемы с полномочиями, конфликтующими основными пунктами политики или отсутствием четкого управления.

В такой ситуации координирование обязанностей должно быть пересмотрено, что происходит в рамках следующего вида деятельности.

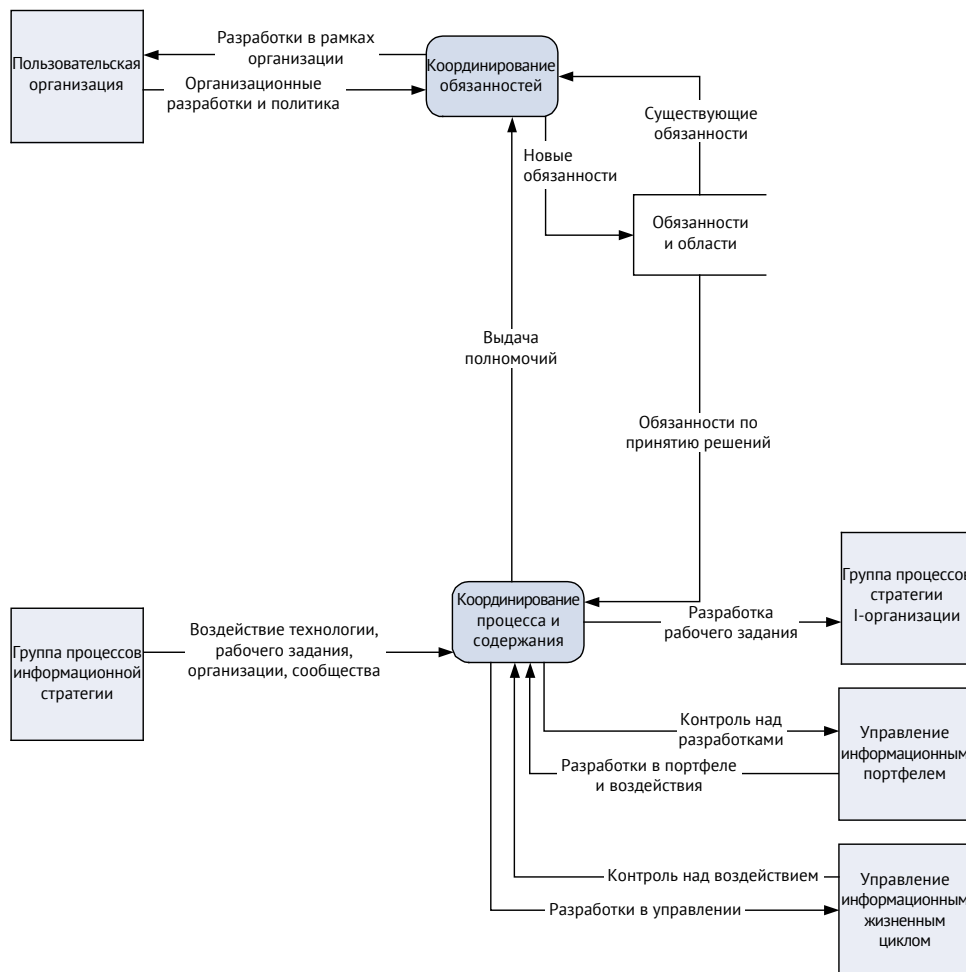


Рисунок 10.2. Диаграмма процесса координирования информации

#### *Координирование обязанностей*

Для создания политики должны быть согласованы обязанности: кто какую политику формулирует, и кто в этом участвует. Эти обязанности со временем будут смещаться или принципиально меняться вследствие изменений в среде, организации или поставщике. Цель данной деятельности заключается в установлении этих изменений и определении обязанностей. Если обязанности не были четко распределены, это может быть сделано в соответствии со следующими пятью этапами:

- определение сторон, необходимых для принятия решений;
- определение интересов различных сторон;
- анализ разносторонних и совместных интересов;
- определение противоположных интересов;
- согласование и мониторинг цикла для урегулирования всех интересов.

Согласование обязанностей происходит по всем областям, организационным границам и нормативам в рамках внутренней организации. Дальнейшее определение соглашений, заключаемых в сфере обязанностей, лежит в рамках группы процессов *стратегии I-организации*.

#### 10.2.4. Результаты

*Матрица полномочий*

- Матрица полномочий описывает области, участников и соглашения, принятые в отношении ответственных сторон и ролей по каждой из областей.

*Вопросы, решения по которым находятся в процессе рассмотрения*

- Полномочия и области, находящиеся в стадии обсуждения, должны быть прозрачными, по ним проводятся дополнительные консультации и принимаются решения. Будучи открытыми и понятными, конфликты интересов, таким образом, легче поддаются разрешению.

#### 10.2.5. Отношения

На стратегическом уровне существуют отношения со всеми процессами.

*Процессы управления информационным портфелем и управления информационным жизненным циклом*

Информация о разработках, играющих роль в управлении организацией информационного обеспечения (например, процесс *стратегического управления поставщиком*), передается через *координирование информации* в процессы *управления информационным портфелем* и *управления информационным жизненным циклом*. Из этих двух процессов поступает обратная связь о планах по информационной политике в процесс *координирования информации*.

Модель делегирования по-прежнему является неявной частью обмена. В рамках *координирования информации* достигается договоренность о том, кто несет ответственность и участвует в создании планов в рамках процессов *управления информационным портфелем* и *управления информационным жизненным циклом*.

*Прочие стратегические процессы*

Сюда включается обмен данными с теми процессами управления и разработок, которые обозначены в рамках стратегических процессов. Также выявляется и передается дальше информация о совпадающих объектах и обязанностях.

## ГЛАВА 11

# Использование и реализация BiSL

### Ключевые идеи

- BiSL является вспомогательным средством, а не отправной точкой.
- Не существует универсального способа работы. Реализация и выполнение процессов зависят от конкретных обстоятельств.
- Работоспособность важнее, чем безошибочность.
- Организация никогда не бывает абсолютно готова к реализации BiSL. Уроки, извлеченные из процесса освоения BiSL, помогают определить лучшие способы осуществления деятельности. Также может быть полезно повторение некоторых действий.

## 11.1. Введение

*Работают не инструкции, а накопленный опыт*

BiSL представляет собой модель для описания того, какие виды деятельности и процессы происходят в рамках управления бизнес-информацией, и как эти процессы связаны друг с другом. Как и другие подобные структуры, такие как ASL, ITIL или CMM(I), это всего лишь модель, упрощенное представление реальности. Эта модель может служить инструментом для определения и структурирования организации и процессов.

Процессная модель основывается на представлении, что организация функционирует как физический процесс с предсказуемыми и управляемыми действиями и операциями — детерминистский подход. Практика управления бизнес-информацией по меньшей мере частично отличается от этой модели. Не каждый элемент реальной структуры является предсказуемым и полностью управляемым. Однако из этого не следует, что BiSL не приносит пользы. BiSL является контрольным списком и структурирующим ресурсом. Контрольный список указывает, какие процессы должны выполняться. В дополнение к этому контрольному списку существует передовой опыт, включающий в себя примеры, в том числе профессиональный опыт различных организаций, демонстрирующие их ценность и согласующиеся со структурой, обозначенной BiSL.

BiSL предлагает свободу, дающую возможность работать в рамках отдельной организации. Это не означает, что подход BiSL может быть реализован в рамках организации на основании бездумного следования BiSL. Важно рассматривать BiSL в контексте организации, ее процессов и наиболее подходящих решений.

*Не существует единственного метода*

При правильном применении BiSL можно также рассматривать как инструмент повышения качества. Конечная цель BiSL заключается в улучшении качества информационного обеспечения.

Использование методов повышения качества может способствовать достижению высокого уровня энтузиазма. Последователи определенных методов повышения качества часто посвящают много времени и энергии выявлению различий между ними и решительно защищают собственные предпочтения. В случае с BiSL это может привести к заявлениям о том, что «подход BiSL нецелесообразен и избыточен, поскольку уже существуют ITIL или CMM(I)». Это теоретические рассуждения. BiSL разработан для области управления бизнес-информацией и точно описывает именно эту область. С развитием BiSL его использование заключается в понимании и использовании лучших практик, например, ISPL, ITIL, ASL, CMM(I) и EFQM. Однако важно отметить, что BiSL полностью направлен на управление бизнес-информацией.

*Руководящим принципом является понимание предметной области бизнеса*

Ключевой ценностью в рамках управления бизнес-информацией является знание бизнес-процессов вместе с пониманием информационного обеспечения и того, что играет в нем роль. Такое знание является наиболее важной предпосылкой для эффективной работы управления бизнес-информацией.

Это нужно учитывать при разработке структуры организации и связанных с ней процессов. На вопросы пользователей о том, как применять информационную систему в их организации, могут ответить только люди, понимающие предмет обсуждения в контексте своей собственной организации. То же самое относится и к разработке спецификаций. Выбор подхода, ориентированного только на процессы, не является самым разумным способом организации процессов и управления бизнес-информацией. Решающее значение имеют знания!

*Одна только организация процессов не является залогом хороших продуктов или услуг*

Организация процесса не делает плохие продукты хорошими. Процессы не приводят автоматически к появлению хороших продуктов или услуг. Однако если процессы хорошо организованы, появляется возможность выявить некачественные продукты или услуги, а также риски. После чего можно улучшить процесс, продукт, исполнителя или организацию. Для достижения этих целей необходимо знание информационного обеспечения и связанных с ним информационных материалов.

Рассмотрение процессов по отдельности плодит бюрократию в организации и никак не улучшает продукт. Поэтому хорошие организации рассматривают и процесс и содержание.

## 11.2. Реализация и организация

### *Цель организации*

Организация и улучшение процессов имеют определенную цену, и людям это может не нравиться. С другой стороны, людям и организациям необходимо выстраивать процессы и достигать необходимого уровня зрелости. В этом, конечно, нет ничего неправильного при условии, что достигаются стоящие за этим цели. Выстраивание процессов не должно быть самоцелью: организация должна извлекать прибыль.

### *Организация процессов стоит денег*

Люди не всегда осознают, что организация процессов стоит денег — не только с точки зрения первоначальных работ, необходимых для запуска самой организации процессов, но и для дальнейшей работы в соответствии с получившимися в результате процессами. Любое оформление или администрирование стоит денег, каждый отчет требует накладных расходов и, в принципе, конечный продукт не становится лучше благодаря этому.

Небольшую, неформальную организацию, в которой отдельные сотрудники оказывают влияние друг на друга и являются авторитетными, опытными и воодушевленными, практически невозможно превзойти с точки зрения эффективности и обслуживания. Формально организованные процессы не сделают такую организацию более эффективной и более результативной. Но такая ситуация имеет и недостатки: организация существенно зависит от отдельных сотрудников, если они покинут организацию, она столкнется с проблемой преемственности. То есть организация сильно зависит от лояльности таких сотрудников. Многие организации слишком велики для этого, и одной лояльности иногда недостаточно. Формальное управление часто также необходимо. А оно уже включает в себя профессиональную организацию процессов.

Организация процессов имеет стоимость, влечет накладные расходы и может ограничивать гибкость. Важно понимать, почему процесс должен быть организован, какие конкретные проблемы должны быть решены при этом, и какие цели должны быть достигнуты. Как упоминалось ранее, организация процессов сама по себе не должна быть целью больше, чем достижение определенного уровня зрелости.

### *Работоспособность важнее, чем безошибочность*

Применение BiSL на практике часто может приводить к заявлениям вроде «это должно быть сделано таким образом, потому что так указано в книге». При организации процесса можно зайти слишком далеко, пытаясь предусмотреть все исключения. Процесс никогда не является завершенным и никогда не является абсолютно верным. Не бывает готовых комплексных решений. Всегда возможны ситуации, которым процесс не подходит или в которых работает некорректно.

При реализации не следует стремиться добиться однозначного и завершенного процесса. Процесс может не работать в тех или иных ситуациях. Невозможно предусмотреть все. Необходимо доверять сотруднику, который был обучен и нанят для обработки таких ситуаций. Работоспособность процесса важнее, чем теоретическая безошибочность.

#### *Люди – не машины*

Структура процессов, такая как BiSL, основывается на теории систем, описывающей организацию как систему. Опасность здесь кроется в рассмотрении персонала в качестве расширения производственного процесса: персонал, работающий на линии сборки, зачастую находится не в том положении, чтобы мыслить независимо, а получает точные инструкции о том, как выполнять работу.

Большинство сотрудников, принимающих активное участие в управлении бизнес-информацией, хорошо обучены, имеют высокий уровень знаний и часто обладают аналитическим мышлением. Слишком авторитарный или нормативный подход не принесет оптимальных результатов. Важно вовлекать людей в организацию процессов. Предложение определенной свободы в выполнении работы будет означать, что процессы организации получат лучшую поддержку.

### 11.3. Организация

#### *Управление бизнес-информацией и программы*

Большинство бизнес-процессов существует уже долгое время. Банки, страховые и энергетические компании, больницы, производственные фирмы — все эти организации обладают бизнес-процессами с долгой историей. Информационное обеспечение, таким образом, также имеет долгую историю, как и управление бизнес-информацией. Часто фундаментальные изменения в информационном обеспечении (такие как, например, разработка новой информационной системы для замены существующей) вносятся при помощи управления программами или проектами. Эти программы и проекты, следовательно, являются частью области функционального управления ИТ. Основные характеристики и реализация такой группы процессов, как *управление функциональными возможностями*, не меняются в результате этого. С другой стороны, могут быть затронуты управление и завершение некоторых процессов, таких как, например, *стратегическое управление поставщиком* и *управление контрактами*.

#### *Управление бизнес-информацией в организациях со сложной структурой*

Управление бизнес-информацией напрямую связано с бизнес-процессом и составляет его часть, отражая иерархию пользовательской организации. Элементы часто функционируют независимо друг от друга или обладают большой самостоятельностью в рамках различных функций или отделов. Также существуют группы организаций с сопоставимыми процессами и независимым управлением. Примерами могут служить органы правопорядка и здравоохранения.



Здесь тоже часто существует потребность в ясном и согласованном информационном обеспечении, которое нуждается в четкой организации спроса, в то время как операционные обязанности распределены внутри организации или между различными организациями.

Устройство управления бизнес-информацией в таких организациях или конгломератах часто требует не только управления бизнес-информацией в отдельной организации, но также всеохватывающего управления бизнес-информацией. Управление, спрос на ответственность и сотрудничество между различными организациями составляют сложную проблему, и для ее решения должна быть найдена золотая середина. Это требует внимательного подхода, удовлетворяющего различным интересам. Такие проблемы играют существенную роль в управлении бизнес-информацией и, в гораздо меньшей степени, в других формах управления ИТ.

#### *Сотрудничество в рамках управления бизнес-информацией*

Многие недостатки в информационном обеспечении вызваны тем, что элементы управления бизнес-информацией (такие как, например, локальное управление бизнес-информацией, держатель бюджета / владельцы системы и управление информацией) не сотрудничают друг с другом, не знают, что они должны сотрудничать, или осуществляют недостаточный обмен информацией (либо не осуществляют его вовсе).

На практике зачастую обнаруживаются серьезные расхождения между, к примеру, стратегическими процессами и управленческими или операционными процессами. Перед BiSL стоит цель прояснить связи и зависимости между ними.

## 11.4. Конечный результат

#### *Работа никогда не является завершенной*

Как уже сказано, люди меняются, организации меняются, среды меняются и ожидания также меняются. После участия в программах повышения профессиональных навыков через пару лет часто снова возникает неудовлетворенность. Достижения закрепляются, и уже невозможно представить, что когда-то все было иначе. Тем временем возникают новые проблемы, создавая потребность в новых программах профессионализации. Вывод: ситуация представляет собой бесконечный процесс. Как только завершен один этап, начинается другой.

#### *Корректировка или отмена*

Не все изменения оказывают благоприятное воздействие. Результат изменений иногда может иметь отрицательный эффект. Порой необходимы корректировки или даже отмена изменений. Излишняя верность выбранным методам работы в такой ситуации является контрпродуктивной.

*Изменения требуют усилий*

Вот пример из опыта *управления изменениями*. Сотрудникам организации предложили занять более активную позицию и проявлять инициативу. Однако когда они так поступали, руководство останавливало все их начинания, поскольку было обеспокоено тем, что сотрудники думают самостоятельно или выполняют несанкционированные действия.

При работающих процессах становится гораздо сложнее скрывать ошибки или отклоняться от планов. Руководители и сотрудники должны понимать это и действовать соответственно. Во внесении изменений мало смысла, если новые процессы не работают или не приносят ожидаемых преимуществ.

*Ошибаться – значит учиться*

Лучшая практика — это следствие обучения. Менее удачный опыт необходим для того, чтобы выяснить, что является лучшей практикой. Накопленным опытом во многих случаях стоит делиться с другими.

У вас есть возможность поделиться опытом с другими. Вы также можете поделиться лучшими практиками в BiSL. Вы можете использовать для этого платформу ASL BiSL Foundation.

*Заключительная идея*

Самая важная идея BiSL заключается в том, что каждый человек в организации принимает участие в информационном обеспечении: менеджеры, пользователи, консультанты, сотрудники, администраторы бизнес-информации и менеджеры информации. Организации станут организациями информационного обеспечения, если пока не являются таковыми. Поэтому вы всегда получите информационное обеспечение, которое вы заслуживаете.



## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

## Структура процессов BiSL

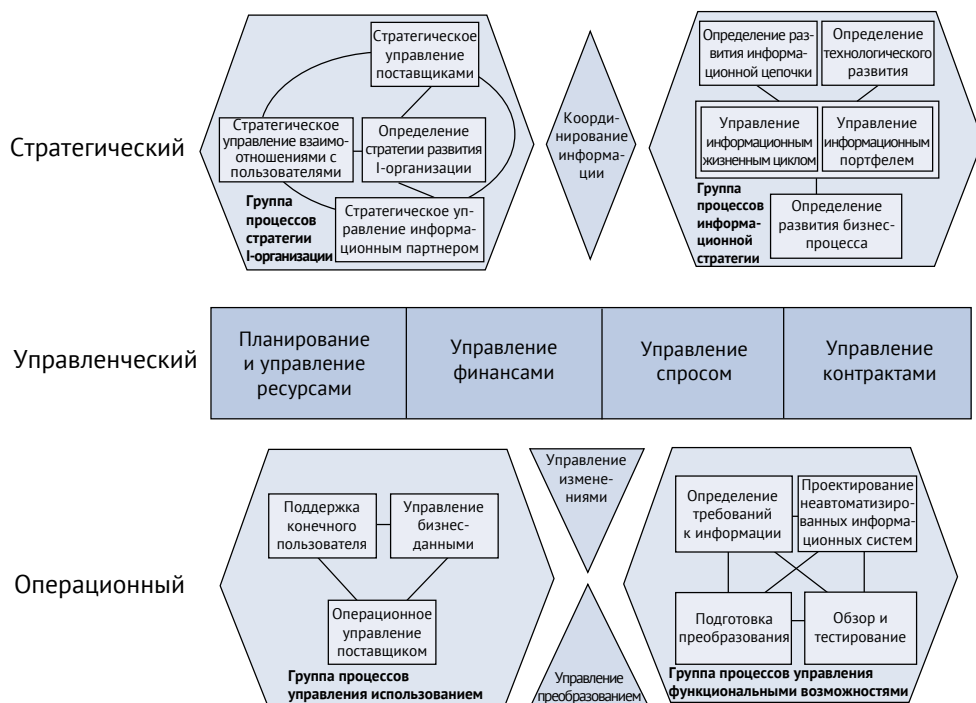


Рисунок А1. Структура процессов BiSL

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

# Пояснение к диаграммам процессов

### *Модель процессов*

Диаграммы процессов даны в описании процессов. Диаграммы приводятся в качестве вспомогательного материала для понимания процессов BiSL.

Диаграммы процессов представляют собой теоретическое отображение информационных потоков между процессами. Таким образом, (теоретическая) модель процесса лежит в основе структуры BiSL.

### *Обозначения*

Диаграммы процессов были разработаны в соответствии с технологией Data Flow Diagrams (DFD) — «диаграммы потоков данных». DFD включает в себя четыре типа объектов. Диаграммы процессов содержат следующие обозначения для этих объектов.

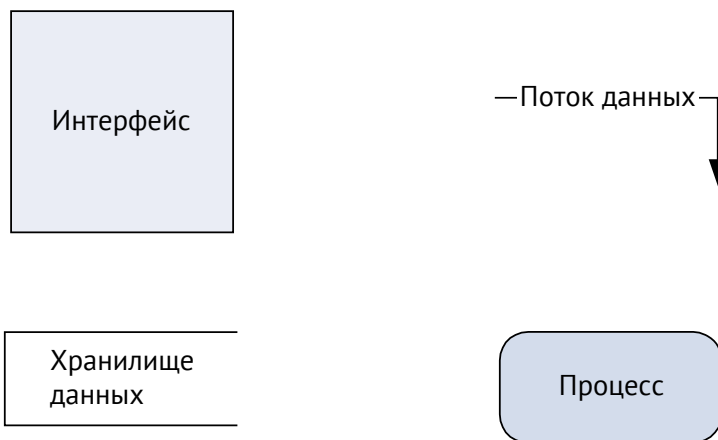


Рисунок A2. Обозначения в диаграммах процессов

*Хранилища данных* должны рассматриваться как носители информации, на которых хранятся данные.

*Процесс* следует рассматривать как деятельность, в рамках которой происходит обработка информации. Процесс может быть дополнительно уточнен путем разложения на отдельные процессы, лежащие в его основе.

*Интерфейсы* (внешние элементы) представляют собой внешних получателей и производителей информации.

*Потоки данных* представляют собой информационные потоки между процессами, хранилищами данных и внешними элементами.

### *Объяснение диаграмм процессов*

При детальном исследовании может показаться, что различные диаграммы процессов не являются взаимно согласованными. Но на самом деле все лучше, чем ожидалось. Различные процессы, такие как процессы в рамках группы *управляющих процессов*, предоставляют информацию многим процессам. Эти информационные потоки не включены в диаграммы из-за их сложности. То же самое относится к процессам управления в рамках операционного уровня. Кроме диаграммы процесса *поддержки конечного пользователя*, под-процессы, связанные с управлением в рамках других процессов управления, не указаны. Однако они полноценно существуют внутри модели. Это решение было выбрано для того, чтобы избежать путаницы и излишней сложности в диаграммах.

Внутренний процесс также управляется, а информация о результатах, проблемах, недостатках и т. д. передается процессам управления. Коммуникационные потоки в этом направлении (а также внутренние потоки к другим процессам в рамках структуры) не включены (явно) в целях удобочитаемости.

Управляющие процессы являются общими для операционных процессов, также как стратегические процессы в отношении управляющих процессов. Это означает, что такие процессы связаны информационными потоками со всеми «нижестоящими» процессами.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

# Список терминов

### **ASL (Application Services Library)**

Библиотека для реализации и настройки управления приложениями.

### **ASP (Application Service Providing)**

Концепция, согласно которой поставщик ИТ-услуг предоставляет функциональные возможности приложений, а не сами приложения. Техническая эксплуатация этих приложений осуществляется на базе централизованной технической инфраструктуры поставщика ИТ-услуг и предлагается нескольким пользовательским организациям.

### **I-организация (I-Organization)**

Организация или отдел, контролирующие информационное обеспечение. То есть организации, выполняющие задачи в области управления бизнес-информацией.

### **ITIL**

Библиотека, предоставляющая структуру для процессов управления услугами, с акцентом на управление ИТ-инфраструктурой.

### **Архитектура процесса (Process architecture)**

Описание устройства и окружения бизнес-процессов, определенных в рамках организации, включая их связи и взаимозависимости. В этой книге они также именуется «модель информационной политики» (information policy model) / «архитектура политики» (policy architecture)».

### **Архитектура системы разработки (System development architecture)**

Структура и окружение (автоматизированной) информационной системы.

### **Аутсорсинг (Outsourcing)**

Передача ответственности за часть услуги (ранее осуществляемой собственными силами организации) третьим лицам.

### **График изменений (Change calendar)**

График, демонстрирующий все изменения и их взаимосвязь за определенный период.

### **График проектов (Project planning)**

Краткий обзор проектов, запланированных на предстоящий период (обычно один год).

### **График релизов (Release planning)**

Краткий обзор релизов, запланированных на предстоящий период (обычно два-три года).

**Информационная архитектура (Information architecture)**

Общий обзор и отношения между элементами функционального информационного обеспечения, а также их классификация по соответствующим информационным областям.

**Информационная область (Information area / Information domain)**

См. «Область управления информацией».

**Информационная политика (Information policy)**

Политика, используемая организацией в целях информационного обеспечения. Информационная политика часто состоит из описания разработок, стоящих за этим видения организационной политики, описания информационного обеспечения, необходимого в среднесрочной и долгосрочной перспективе, и методов, с помощью которых политика управляется и реализуется.

**Информационная система (Information system)**

Все люди, ресурсы и процедуры, имеющиеся в распоряжении для удовлетворения потребностей информационного обеспечения. Наряду с этим, верным по сути, определением чаще на практике используется другое, более узкое определение.

Набор программного обеспечения вместе с базовыми наборами данных, используемый организацией для осуществления или поддержки процедур обработки информации.

В этой книге выбран язык, используемый на практике, и поэтому термин «информационная система» приводится в узком смысле.

**Информационное обеспечение (Information provision)**

Все процессы обработки информации в организации с точки зрения пользовательской организации, включая все, что требуется для этого, например, инфраструктуру и информационные системы.

**Информационный план (Information plan)**

Все планы организации, описывающие ожидаемую форму информационного обеспечения в среднесрочной перспективе (обычно от трех до пяти лет), и способы реализации этого.

**Конечные пользователи (End Users)**

Отдельные пользователи в пользовательских организациях, использующие информационные системы или другие важные составляющие информационного обеспечения для выполнения своей работы.

**Область управления информацией (Information management area)**

Особая область в пользовательской организации с собственным бизнес-процессом, организацией процесса, характеристиками процесса и необходимыми в связи с этим собственными знаниями, например, в области финансов, закупок, научных исследований или управления трудовыми ресурсами.



**Область управления ИТ (IT management domain)**

Особые области, имеющие значение в рамках всей области управления информационным обеспечением. В рамках всего управления информационным обеспечением выделяются три области управления ИТ: управление ИТ-инфраструктурой, управление приложениями и управление бизнес-информацией.

**Обращение (Call)**

Вопрос, замечание, пожелание или просьба от конечного пользователя в отношении информационного обеспечения.

**Пользовательская организация (User organization)**

Организация, ответственная за выполнение бизнес-процессов, поддерживаемых информационным обеспечением. В эту организацию входят как конечные пользователи, так и среднее руководящее звено, а также высшее руководство данной организации. Часто применяемый синоним пользовательской организации — бизнес.

**Поставщик ИТ-услуг (IT provider)**

Сторона или стороны, предоставляющие услуги, проекты или продукты, необходимые для реализации, использования, управления, сопровождения или обновления автоматизированного информационного обеспечения. Поставщиком ИТ-услуг в этой книге может считаться внешняя или внутренняя сторона, например, внутренний отдел автоматизации в организации, или несколько таких сторон.

**Приложение (Application)**

Автоматизированная часть информационной системы, состоящая из прикладного программного обеспечения, связанных с приложением данных, структур хранения данных (физических и иных), в которые эти данные помещены, и соответствующей документации.

**Проект системы (System design)**

Описание устройства и работы информационной системы, созданной поставщиком ИТ-услуг.

**Структурное подразделение (Business unit)**

Самостоятельное подразделение в рамках организации, несущее отдельную ответственность за результаты.

**Релиз (Release)**

Совокупность изменений в информационном обеспечении, которые должны быть введены в эксплуатацию одновременно.

**Спецификация (Specification)**

См.: «Требование».

**Требование (Requirement)**

Спецификация: описание желаемого результата в информационном обеспечении.

**Управление бизнесом (Business management)**

Управление, ответственное за осуществление хозяйственной деятельности (бизнес-процессов) в рамках пользовательской организации. Информационное обеспечение поддерживает эти бизнес-процессы или осуществляет часть из них.

**Управление информацией (Information management)**

Определение направления и мониторинг содержания и формы информационного обеспечения в широком смысле (часто в среднесрочной и долгосрочной перспективе) и определение наиболее подходящей организации для реализации формы и содержания. Средства для обеспечения вышеуказанного в отношении содержания и формы заключаются в *информационной стратегии*, информационной политике, информационном плане и плане автоматизации.

**Управление ИТ-инфраструктурой (IT infrastructure management)**

Услуга, направленная на управление, сопровождение и обновление ИТ-инфраструктуры информационного обеспечения.

**Управление приложениями (Application management)**

Услуга, направленная на управление, сопровождение и обновление приложений.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

## Библиография

*Alderliesten, Maarten and Johan Op de Coul.* Dienstverlening stelt eisen aan ICT-dienst- verlener en klanten, in IT-beheer Jaarboek 2003, Ten Hagen & Stam 2003.

*Backer, Yvette, Jan-Jacob Sybenga and Remko van der Pols.* Professioneel Application Management bij pakket- en ASP-providers, in IT Service Management best practices, deel 1, Van Haren Publishing, 2004.

*Beulen, Erik.* Lessons learned voor de beëindiging van uitbestedingscontracten, Continuïteit van de dienstverlening is het enige dat telt., in IT-beheer Jaarboek 2003, Ten Hagen & Stam, 2003.

*Bemelmans, T.M.A.* Bestuurlijke information systems en automatisering, Kluwer bedrijfsin- formatie, Leiden/Antwerp, 1999.

*Bovee, Ron.* Service Intelligence — het instrument voor de ICT-manager, in IT-beheer Jaarboek 2003, Ten Hagen & Stam, 2003.

*Bon, Jan van.* ITIL® 2011, Van Haren Publishing, 2012.

*Bon, Jan van* (editor). Foundations of IT service management op basis van ITIL, 5de druk, Van Haren Publishing, 2005.

*Brand, Frederik and Rob van der Winden.* ICT-beheer binnen de SUWI-keten, De set-up van ICT-beheerprocessen tussen partijen in de Sociale Zekerheid, in IT-beheer Jaarboek 2003, Ten Hagen & Stam, 2003.

*Deurloo, C.D., R.van der Pols en M.E.E.Meijer-Veldman.* Model voor functioneel beheer, in IT Beheer Jaarboek 1998, Ten Hagen & Stam, 1998.

*Deurloo, Kees, Frank van Outvorst and Remko van der Pols.* Een nieuw functioneel beheer- model, De ervaringen van vijf jaar functioneel beheer, in IT Beheer Jaarboek 2002, Ten Hagen & Stam, 2002.

*Donatz, Ralph and Frank van Outvorst.* Functioneel beheer bij pakketten, in IT-beheer Jaarboek 2003, Ten Hagen & Stam, 2003.

*Drift, Wil van der and Mark Smalley.* Kosten van applicatiebeheer onder de loep, in IT- Beheer Jaarboek 2003, Ten Hagen & Stam, 2003.

*Franken, Bert, Pauli van Eek a.o.* Functioneel Beheer als managementinstrument, Spherion Technology Group BV, Zeist, 2001.

*Franken, Bert and Bert Wilhelm.* Information provision als bedrijfsproces, Functioneel beheer: Servicemanagement namens de business, in IT-Beheer Jaarboek 2002, Ten Hagen & Stam, 2002.

*Gompers, Rosan and Lex Hendriks.* Van talentenjacht naar competentie management, in IT Service Management - best practices, deel 1, Van Haren Publishing, 2004.

*Hardjono, T.W. and F.W. Hes.* De Nederlandse Kwaliteitsprijs en Onderscheiding, Kluwer, 1993.

*Hemmen, Louis van, Henk Jan Bolster and Oscar Roelofs.* Service Management uitgekauwd: op naar Business ICT management! in IT-Beheer Jaarboek 2001, Ten Hagen & Stam, 2001.

*Hemmen, Louis van, Arend de Jong, a.o.* Succes- en faalfactoren bij Business-IT alignment, in IT-beheer Jaarboek 2003, Ten Hagen & Stam, 2003.

*Henderson, J.C., N. Venkatraman.* Strategic Alignment: leveraging Information Technology for Transforming Organizations, IBM Systems Journal (32-1), 1993.

*Hofman, Pieter and Laurens Jan Vink.* Verandermanagement, in de End-to-End service organization, Van Haren Publishing, 2002.

ISPL Consortium, Information Services Procurement in the European Sector: guidelines, ISPL Consortium, Ten Hagen & Stam, 1999.

*Kloeten, R.F. and A. Kievits.* Praktijkervaringen met het inrichten van decentraal functioneel beheer, in IT-beheer Jaarboek 2003, Ten Hagen & Stam, 2003.

*Looijen, Maarten, en Louis van Hemmen.* Beheer van informatievoorziening, 7de geheel herziene druk, Academic Service, 2011.

*Meijer-Veldman, Machteld.* ASL, Software CMM en IT service CMM, ASL Foundation, 2001.

*Meijer, Machteld and Jolanda Meijers.* Effectief IT-beheer: samenwerken waar nodig, zelf- standig opereren waar mogelijk, in IT-Beheer Jaarboek 2002, Ten Hagen & Stam, 2002.

*Meijer, Machteld and Hans Boer.* De betekenis van ASL en ITILAM voor applicatiebeheer, in IT Service Management best practices, Deel 1, Van Haren Publishing, 2004.

*Meijer, Machteld and Harry Meijer.* Hoe verbeter ik mijn applicatiediensten, Hoe ASL en CMMI hieraan kunnen bijdragen., in IT Service Management best practices, Deel 1, Van Haren Publishing, 2004.

*Nobelen, Paul van and Louis van Hemmen.* Leiderschap als hefboom voor verandering, in IT Service Management best practices, Deel 1, Van Haren Publishing, 2004.

*Outvorst, Frank van, Kees Deurloo and Peter van der Zee.* De praktijk van functioneel beheer — het model voor functioneel beheer in de praktijk, in IT Beheer Jaarboek 2001, Ten Hagen & Stam, 2001.

*Outvorst, Frank van and Ralph Donatz.* Functioneel beheer bij pakketten (deel 2), in IT Service Management best practices, deel 1, Van Haren Publishing, 2004.

*Parker, M.M. and R.J. Benson.* Information Economics: Linking business performance to information technology, Prentice Hall, 1998.

*Paulk, a.o.* The Capability Maturity Model, Guidelines for improving the Software Process, Carnegie Mellon University/Software Engineering Institute, Addison Wesley, 1995.

*Pols, Remko van der.* Chaostheorie in Information Policy, in information, NGI/ SAI / Ten Hagen & Stam, 1999.

*Pols, Remko van der.* ASL, A framework for application management, van Haren Publishing, 2005.

*Pols, Remko van der.* ASL2, Een framework for applicatiemanagement, van Haren Publishing, 2010.

*Pols, Remko van der.* Inzicht in de informatieportfolio, in Checklisten Informatiemanagement, aflevering 37, Kluwer, 2002.

*Pols, Remko van der.* Nieuwe information provision, Informatieplanning en ICT in de 21e eeuw, Academic Service, 2003.

*Pols, Remko van der.* Een nieuwe rol voor informatiemanagement, in IT-beheer Jaarboek 2003, Ten Hagen & Stam, 2003.

*Rijssenbrij, Daan and Guus Delen.* Enterprise architectuur is een noodzakelijke voorwaarde voor verantwoorde outsourcing, in IT Service Management best practices, Deel 1, Van Haren Publishing, 2004.

*Sieders, René.* Service Level Agreements: de nieuwe generatie, in IT Service Management best practices, Deel 1, Van Haren Publishing, 2004.

*Steijger, Ton and Kim Ophorst.* Functioneel Beheer, Realisatie van de information provision, Spherion Technology Group BV, Zeist, 2001.

*Thiadens, Th.J.* Sturing en organisatie van ICT-voorzieningen, Van Haren Publishing, 2008.

*Velden, M.J. van der and F.U.Grif.* Het vertalen van IS-strategie naar IS-operatie, CobiT in relatie tot ITIL en CMMI, in IT Service Management best practices, Deel 1, Van Haren Publishing, 2004.

*Vercouteren, Wim.* Beheersing en verlaging van ICT-beheerkosten: de vergelijking van twee kostenmodellen, in IT Service Management best practices, Deel 1, Van Haren Publishing, 2004.

*Vilé, Jasper and Steven van der Linden.* MSITIL, in IT Service Management best practices, Deel 1, Van Haren Publishing, 2004.

*Wormer, J.M.* Gemeenten met elektronische ambities, Let op uw ICT-beheer, in IT-beheer Jaarboek 2003, Ten Hagen & Stam, 2003.

*Zee, van der, Wijngaarden, Zeestraten, i.a.* Succesvol outsourcen van ICT in Nederland, Ten Hagen & Stam, Den Haag, 1997.

*Zee, Han van der, Paul van Wijngaarden, i.a.* Strategic Sourcing and partnerships, Challenging scenarios for IT alliances in the network era, Addison Wesley Longman, 1999.

## Предметный указатель

### A-Z

ASL (Application Services Library) 16, 173  
ASL BiSL Foundation 169  
ASP (Application Service Providing) 173  
BiSL структура 26, 28  
ITIL 16, 173  
I-организация 152, 173  
I-функция 143

### A

администрирование 72  
администрирование изменения 76  
анализ информации 55  
архитектура 129  
архитектура ИТ-инфраструктуры 24, 129  
архитектура приложений 24, 159  
архитектура процесса 173  
архитектура системы разработки 24, 129, 173  
аспекты управления 85  
ассортимент продуктов и услуг 136  
аутсорсинг 12, 173

### Б

бланки 57  
библиотека сервисов бизнес-информации 13  
бизнес-данные 39  
бюджеты 95

### В

влияние изменения 73  
внешний договор (UC) 102

### Г

генеральное соглашение 102  
генеральные соглашения 140  
годовой план по информационному обеспечению 91, 95, 100, 105  
годовой план по управлению бизнес-информацией 91, 96, 100  
график внедрения 77  
график изменений 77, 173  
график проекта 173  
график релизов 174  
группа процессов стратегии I-организации 134  
группа процессов управления функциональными возможностями 48  
группа процессов: информационная стратегия 27

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| группа процессов: управляющие процессы                     | 27 |
| группа процессов: связующие процессы операционного уровня  | 27 |
| группа процессов: связующий процесс стратегического уровня | 28 |
| группа процессов: стратегия I-организации                  | 28 |
| группа процессов: управление использованием                | 27 |
| группа процессов: управление функциональными возможностями | 27 |
| группа управляющих процессов                               | 83 |

## Д

|                                                |     |
|------------------------------------------------|-----|
| данные                                         | 42  |
| держатель портфеля информационного обеспечения | 18  |
| диаграммы процессов                            | 171 |
| договор об оказании ИТ-услуг                   | 102 |
| доступность                                    | 45  |
| досье соглашений и процедур (DAP)              | 102 |
| доходы                                         | 92  |

## З

|                                                      |        |
|------------------------------------------------------|--------|
| завершение работы                                    | 69     |
| задания                                              | 45, 46 |
| запрос на изменение                                  | 76     |
| зоны ответственности в управлении бизнес-информацией | 24     |

## И

|                                        |                        |
|----------------------------------------|------------------------|
| изменение                              | 71                     |
| изменения в информационном обеспечении | 48                     |
| информационная архитектура             | 24, 123, 158, 159, 174 |
| информационная модель                  | 40, 42                 |
| информационная область                 | 174                    |
| информационная политика                | 11, 127, 174           |
| информационная система                 | 21, 174                |
| информационная стратегия               | 107, 124               |
| информационное обеспечение             | 17, 174                |
| информационные запросы                 | 34                     |
| информационные области / архитектуры   | 159                    |
| информационный план                    | 174                    |
| информация                             | 42                     |
| инфраструктура                         | 119, 159               |
| инфраструктура разработки приложений   | 159                    |
| инциденты                              | 35                     |
| использование                          | 164                    |
| ИТ-услуги                              | 62                     |

## К

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| кадровые ресурсы                  | 88 |
| качество                          | 98 |
| ключевые показатели эффективности | 91 |



|                                                           |         |    |
|-----------------------------------------------------------|---------|----|
| коммуникация                                              | 144     |    |
| коммуникация с пользователем                              | 35      |    |
| конечные пользователи                                     | 61, 174 |    |
| контрольные данные                                        | 39      |    |
| координирование информации                                | 158     |    |
| координирующие договоры                                   | 140     |    |
| корпоративное информационное обеспечение                  | 21      |    |
| круг задач процесса операционного управления поставщиками |         | 44 |
| круг задач процессов управления                           | 87      |    |

## М

|                                          |     |  |
|------------------------------------------|-----|--|
| матрица полномочий                       | 162 |  |
| подход                                   | 143 |  |
| модель бизнес-политики                   | 24  |  |
| модель координирования бизнес-информации | 40  |  |

## Н

|                                                 |     |    |
|-------------------------------------------------|-----|----|
| наблюдение за тенденциями                       | 108 |    |
| неавтоматизированное информационное обеспечение |     | 40 |
| непрерывность                                   | 44  |    |
| нефункциональные требования по качеству         | 50  |    |

## О

|                                               |        |  |
|-----------------------------------------------|--------|--|
| обзор бюджета и счетов                        | 96     |  |
| обзор и тестирование                          | 66     |  |
| обзор планирования и развертывания            | 91     |  |
| области бизнес-информации                     | 14     |  |
| области управления                            | 16     |  |
| область управления информацией                | 175    |  |
| область управления ИТ                         | 175    |  |
| обмен информацией                             | 147    |  |
| обозначения                                   | 171    |  |
| обращение                                     | 175    |  |
| обращения                                     | 34     |  |
| обязанности                                   | 136    |  |
| обязанности управления бизнес-информацией     | 20     |  |
| ожидания                                      | 136    |  |
| операционное управление поставщиками          | 44     |  |
| операционный уровень                          | 22, 28 |  |
| определение развития бизнес-процесса          | 114    |  |
| определение развития информационной цепочки   | 109    |  |
| определение стратегии развития I-организации  | 152    |  |
| определение технологического развития         | 118    |  |
| определение требований к информации           | 50     |  |
| организация, предоставляющая ИТ-услуги        | 17     |  |
| организация процесса                          | 166    |  |
| основные задачи управления бизнес-информацией | 20     |  |

|                                              |     |     |
|----------------------------------------------|-----|-----|
| отношения                                    | 137 |     |
| отчет о преобразовании                       | 80  |     |
| отчет о развитии информационной цепочки      |     | 112 |
| отчет об уровне услуги (SLR)                 | 105 |     |
| отчеты о состоянии                           | 101 |     |
| отчеты о ходе работ                          | 91  |     |
| отчеты об обращениях                         | 35  |     |
| отчеты об услуге                             | 105 |     |
| оценка                                       | 95  |     |
| оценка и выбор поставщиков                   | 138 |     |
| оценки и (ключевые) показатели эффективности |     | 101 |

## П

|                                         |             |     |
|-----------------------------------------|-------------|-----|
| параметры изменения                     | 72          |     |
| параметры управления / контроля         |             | 83  |
| партнеры по цепочке                     | 112, 150    |     |
| передовой опыт                          | 13, 164     |     |
| план по качеству                        | 100         |     |
| план преобразования                     | 65, 67, 78  |     |
| план внедрения                          | 65          |     |
| планирование и управления ресурсами     |             | 87  |
| планирование портфеля                   | 131         |     |
| планирование требований                 | 46          |     |
| подготовка преобразования               | 60          |     |
| поддержка пользователей                 | 34          |     |
| показатели эффективности (ключевые)     |             | 96  |
| политика                                | 123         |     |
| политика I-организации                  | 156         |     |
| политика взаимоотношений                | 144         |     |
| политика партнеров по цепочке           | 150         |     |
| политика поставщика                     | 137, 140    |     |
| полномочия                              | 143         |     |
| полномочия по принятию решений          |             | 142 |
| положение управления бизнес-информацией |             | 17  |
| пользовательская организация            | 17, 61, 175 |     |
| пользовательские данные                 | 36          |     |
| пользовательский интерфейс              | 59          |     |
| портфель                                | 127         |     |
| информация о поставщике                 | 140         |     |
| поставщик ИТ-услуг                      | 175         |     |
| предварительное исследование            | 55          |     |
| предложения по изменениям               | 76          |     |
| преобразование                          | 60, 78      |     |
| преобразование данных                   | 78          |     |
| приемочное тестирование                 |             | 67  |
| приложение                              | 175         |     |
| приложения                              | 118         |     |

|                                      |            |
|--------------------------------------|------------|
| принятие решений                     | 70, 72, 74 |
| проактивная коммуникация             | 34         |
| продукты                             | 44         |
| проект системы                       | 175        |
| проекты                              | 124        |
| процедуры                            | 57         |
| процесс службы технической поддержки | 34         |
| процессная модель                    | 171        |

## Р

|                                                       |         |
|-------------------------------------------------------|---------|
| рабочие инструкции                                    | 57      |
| развитие цепочек                                      | 109     |
| разработка неавтоматизированных информационных систем | 62      |
| реализация                                            | 164     |
| регистрация и обработка обращений                     | 35      |
| регистрация обращений                                 | 36      |
| релиз                                                 | 71, 175 |
| ресурсы                                               | 44      |
| ресурсы для осуществления изменения                   | 87      |
| ресурсы для управления бизнес-информацией             | 87      |
| решения в процессе рассмотрения                       | 162     |
| риски и контрмеры                                     | 90      |
| руководства                                           | 57      |
| руководство пользователя                              | 57      |

## С

|                                                              |          |
|--------------------------------------------------------------|----------|
| связующие процессы на операционном уровне                    | 70       |
| связующий процесс на стратегическом уровне                   | 157      |
| сервисная команда                                            | 18       |
| соглашение об уровне услуги (SLA)                            | 102      |
| соглашение операционного уровня (OLA)                        | 102      |
| соглашения                                                   | 104, 137 |
| соглашения с пользовательскими организациями                 | 145      |
| соответствие                                                 | 99       |
| соответствие рынку                                           | 93       |
| спецификации                                                 | 50       |
| спецификация                                                 | 176      |
| справочники                                                  | 57       |
| сроки                                                        | 88       |
| стандартизация                                               | 129      |
| статус изменения                                             | 74       |
| стратегический уровень                                       | 22, 29   |
| стратегическое управление взаимоотношениями с пользователями | 141      |
| стратегическое управление информационным партнером           | 147      |
| стратегическое управление поставщиками                       | 135      |
| структура информационного обеспечения                        | 127      |
| структура плана для I-функции                                | 145      |

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| структурное подразделение | 175 |
| сценарии                  | 124 |
| сценарий                  | 130 |

## Т

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| техническая инфраструктура    | 115 |
| технологические возможности   | 124 |
| технология                    | 118 |
| требование                    | 176 |
| требования к функциональности | 50  |

## У

|                                            |         |
|--------------------------------------------|---------|
| удобство использования                     | 44      |
| улучшение                                  | 99      |
| управление бизнес-данными                  | 39      |
| управление бизнес-информацией              | 16      |
| управление бизнесом                        | 176     |
| управление доступностью                    | 44      |
| управление изменениями                     | 70      |
| управление информацией                     | 176     |
| управление информационным жизненным циклом | 122     |
| управление информационным портфелем        | 127     |
| управление ИТ-инфраструктурой              | 16, 176 |
| управление контрактами                     | 102     |
| управление непрерывностью                  | 44      |
| управление обращениями                     | 34      |
| управление отношениями                     | 145     |
| управление портфелем                       | 127     |
| управление поставщиками                    | 140     |
| управление преобразованием                 | 78      |
| управление приложениями                    | 16, 176 |
| управление ресурсами                       | 44      |
| управление спросом                         | 98      |
| управление финансами                       | 100     |
| уровни управления бизнес-информацией       | 21      |
| уровни управления                          | 21, 28  |
| уровни услуги                              | 104     |
| услуги                                     | 44, 102 |

**Ф**

|                                              |     |
|----------------------------------------------|-----|
| форма управления финансами                   | 94  |
| формы консультаций                           | 137 |
| функциональное качество                      | 123 |
| функционирование I-организации               | 99  |
| функционирование информационного обеспечения | 99  |

**Х**

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| характеристики (контрольные данные) | 39 |
| хранилища данных                    | 35 |

**Ц**

|                |          |
|----------------|----------|
| цепочка        | 109, 147 |
| цикл изменения | 75       |

**Э**

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| экономическая эффективность | 92 |
|-----------------------------|----|

Ремко ван дер Полс  
Ральф Донац  
Франк ван Аутфорст

BiSL® – Сборник описаний процессов для управления  
бизнес-информацией, перевод с английского А. А. Тюрина

Подписано к использованию 17.04.2014.

Формат 70x100 1/16.

Гарнитура ПТ. Усл. печ. л. 15,28.

Тюрин Алексей Артурович  
125445, Москва, ул. Смольная, д. 24Д, 16 этаж

Домашняя страница: <http://asl2.ru/BiSL>

тел.: +7(903) 676-0525

e-mail: [bisl@asl2.ru](mailto:bisl@asl2.ru)

