

# CIO Agenda

*”Компонентная модель ИТ –  
новый взгляд CIO  
на организацию ИТ.”*

Александр Гришин  
Руководитель направления  
Москва, июнь 2008



## Быстрый, экстенсивный рост информационных технологий и повышенные требования бизнеса требуют новых подходов к управлению ИТ.

### Мотивы перехода к Управлению ИТ как бизнесом

#### Проблемы экстенсивного развития

- Рост инфраструктуры
- Гетерогенная среда
- Нехватка квалифицированных кадров
- Незрелость процессов
- Неудовлетворенность пользователей

#### Требования бизнеса и регуляторов

- Повышение качества услуг
- Повышение гибкости
- Обоснование ценности ИТ
- Повышение прозрачности
- Требования регуляторов



Слияния и поглощения

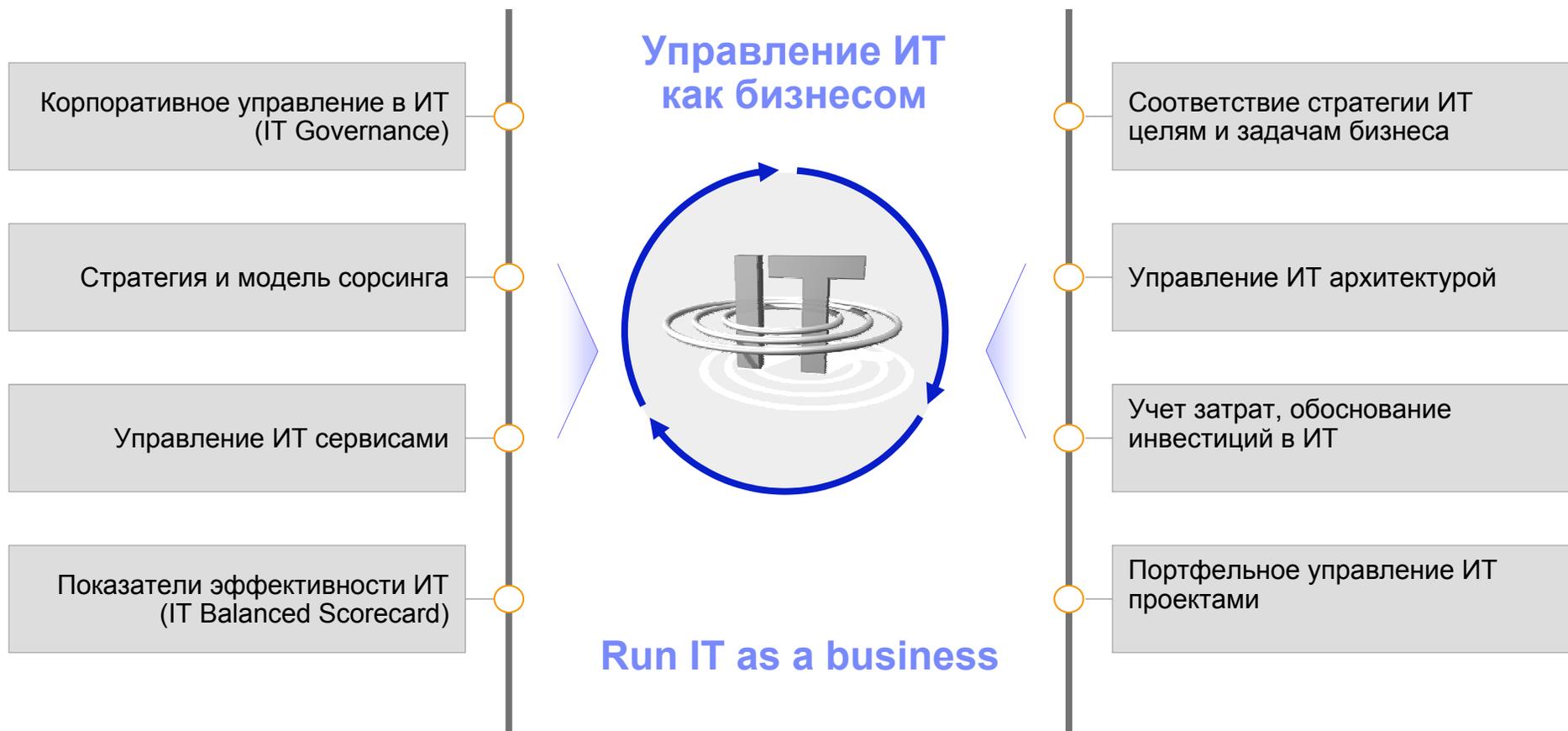
Новые направления бизнеса

Сокращение бюджета

Ужесточение конкуренции

Консолидация

# Задачи, стоящие перед руководителями ИТ служб российских компаний все чаще заставляют их обращаться к управленческим методам ведения бизнеса.



## Задача CIO как управленца заключается в управлении стоимостью и эффективностью всегда ограниченных ресурсов для достижения целей бизнеса.

- Как распределены существующие людские и финансовые ресурсы ?
- Каким образом можно перераспределить ресурсы ?
- Какие области ИТ наиболее важны для бизнеса ?
- Где необходимо повысить эффективность ?
- На чем необходимо сфокусироваться ?
- В каких областях мы сильны (слабы) ?
- Каковы возможности сорсинга ?



# Для обеспечения соответствия ИТ задачам бизнеса IBM рекомендует применительно к ИТ использовать передовую методологию Компонентного моделирования бизнеса для ИТ.

Является ли организационная структура ИТ достаточно гибкой, чтобы реагировать на изменяющиеся требования бизнеса?

Сконцентрированы ли наши усилия на основной ИТ деятельности?

Какие компоненты поддерживают нашу ИТ стратегию?

	Business Management	Sales and Customer Management	Request and Service Management	Services and Solution Development and Delivery			
				Application Development	Application Maintenance and Support	Infrastructure Development	Infrastructure Maintenance and Support
Directing	Strategic Business Planning <b>H</b>	Sales and Marketing Strategy <b>N</b>	Service Management Strategy <b>H</b>	Application Strategy <b>H</b>	Deployment Strategy <b>H</b>	Infrastructure Strategy <b>H</b>	Global Operations & Support Strategy <b>H</b>
	Service Product Portfolio <b>H</b>	Customer Relationship Care Strategy <b>N</b>	Customer Support Strategy <b>H</b>	Application Portfolio <b>H</b>	Infrastructure Roadmap <b>H</b>	Infrastructure Strategy <b>H</b>	Global Operations & Support Strategy <b>H</b>
Controlling	IT Security <b>H</b>	IT Security <b>H</b>	Request Management <b>H</b>	Application Architecture and Design <b>H</b>	Change and Release Planning <b>N</b>	Infrastructure Architecture and Design <b>H</b>	Operations Planning <b>H</b>
	IT Security <b>H</b>	IT Security <b>H</b>	Request Management <b>H</b>	Application Architecture and Design <b>H</b>	Change and Release Planning <b>N</b>	Infrastructure Architecture and Design <b>H</b>	Operations Planning <b>H</b>
Executing	Project Management <b>N</b>	Marketing Research and Analysis <b>H</b>	User request Handling <b>H</b>	Application Development <b>H</b>	Application Maintenance <b>N</b>	Infrastructure Development <b>N</b>	Printing <b>H</b>
	Project Management <b>N</b>	Marketing Research and Analysis <b>H</b>	User request Handling <b>H</b>	Application Development <b>H</b>	Application Maintenance <b>N</b>	Infrastructure Development <b>N</b>	Printing <b>H</b>

Какие компоненты не соответствуют критериям масштабирования?

Какие области в ИТ создают преимущества для бизнеса?

Дублируются ли инструментальные средства и / или процессы (как в бизнесе в целом, так и ИТ? Есть ли пробелы?)

Какие отношения со сторонними партнерами могут поддержать цикл формирования добавленной стоимости?

# Компонентное бизнес-моделирование (СВМ\*) – это методика представления деятельности предприятия в виде набора отдельных компонент для проведения анализа и идентификации возможностей для улучшения.

**Бизнес компонент** представляет потенциально самостоятельную часть организации, которая в принципе может быть частью другой компании.

**Уровень ответственности** характеризует границы и цели действий и принимаемых решений. В СВМ рассматриваются три уровня: Стратегия (Directing), Контроль (Controlling) и Исполнение (Executing).

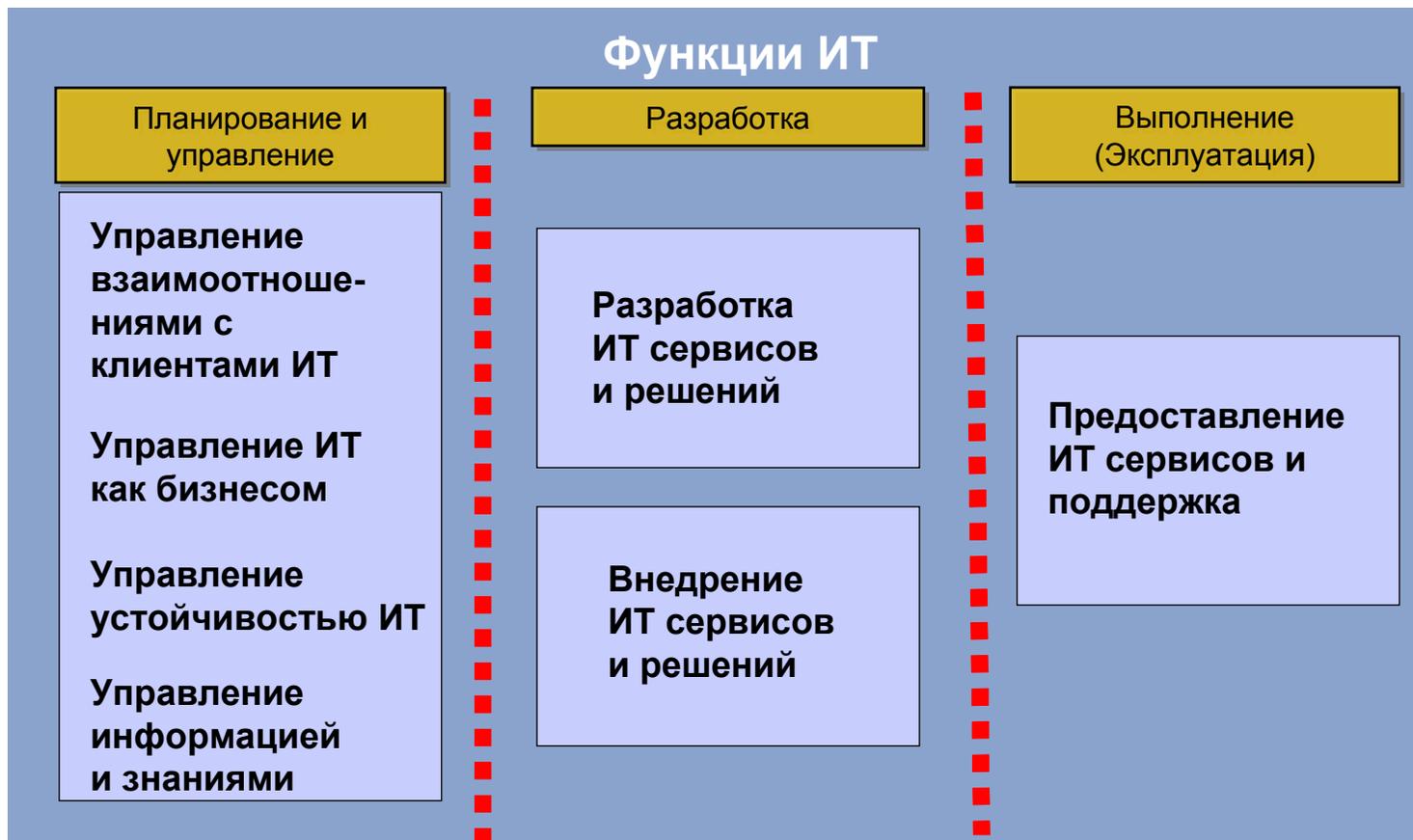
- Стратегия определяет общие стратегические направления и политики.
- Контроль охватывает мониторинг, управление по отклонениям и принятие тактических решений.
- Исполнение фокусируется на реальном выполнении операций.

Столбцы отражают **Компетенции бизнеса**, определяемые как крупные предметные области с характерными особенностями и необходимыми навыками, такие как производство продукции или цепочки поставок (логистика).

	Business Administration	New Business Development	Relationship Management	Servicing and Sales	Product Fulfillment	Financial Control and Accounting
Directing	Business Planning	Sector Planning	Account Planning	Sales Planning	Fulfillment Planning	Portfolio Planning
Controlling	Business Unit Tracking	Sector Management	Relationship Management	Sales Management	Fulfillment Planning	Compliance Reconciliation
	Staff Appraisals	Product Management	Credit Assessment			
Executing	Staff Administration	Product Directory	Credit Administration	Sales	Product Fulfillment	Customer Accounts
	Product Administration	Marketing Campaigns		Customer Dialog	Document Management	General Ledger
				Contact Routing		

\* CBM (Component Business Model)

Деятельность ИТ службы может быть представлена в виде набора основных компетенций.



Каждая компетенция декомпозирована до конечного числа компонент, размещенных на разных уровнях ответственности.

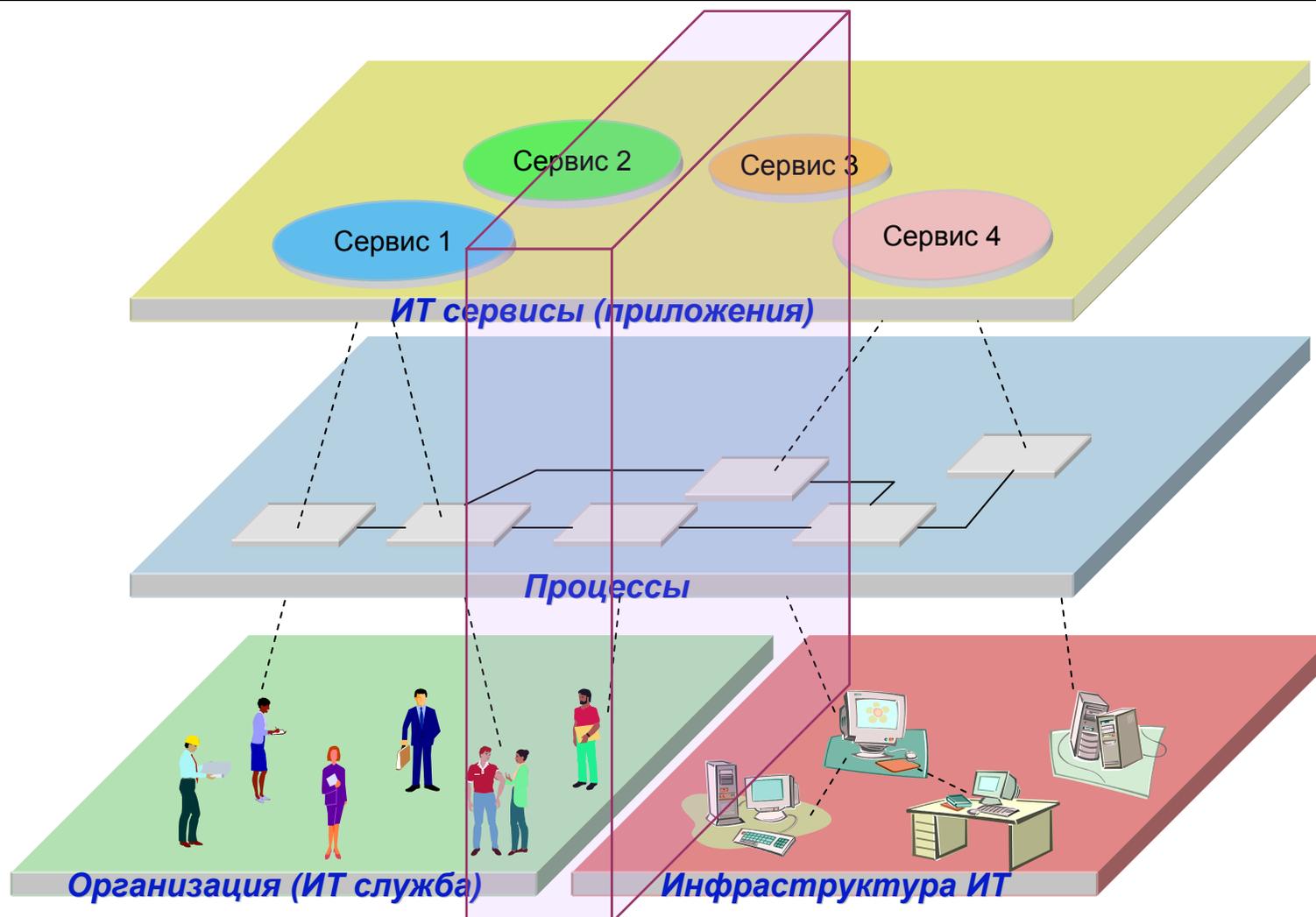
		Планирование и управление				Разработка		Выполнение
		Управление взаимоотношениями с пользователями	Управление ИТ	Управление устойчивостью ИТ	Управление информацией и знаниями	Разработка ИТ сервисов и решений	Развертывание ИТ сервисов и решений	Поддержка ИТ сервисов
Стратегический уровень	Управление	C111	C211 Технологическая стратегия	C311 Стратегия обеспечения непрерывности работы	C411 Стратегия управления информацией	C511	C611	C711 Стратегия предоставления сервисов
		C112 Стратегия предоставления услуг и решений	C212 Архитектура предоставления услуг и решений	C312 Стратегия управления законодательством	C412 Стратегия управления знаниями	C512	C612	C712 Стратегия поддержки сервисов
		C113 Стратегия предоставления услуг и решений	C213 Технологические инновации	C313 Стратегия интегрированных рисков	C413	C513	C613	C713
Тактический уровень	Контроль	C121 Планирование производительности	C221 Управление финансами (по проектам)	C321 Планирование непрерывности основной деятельности	C421 Информационная архитектура	C521 Планирование жизненного цикла сервисов и изменений	C621 Планирование изменений	C721 Планирование эксплуатации ИТ инфраструктуры
		C122 Управление запросами	C222 Управление КМ	C322 Управление ответственностью	C422 Управление информационными ресурсами	C522 Управление сервисами и решениями	C622 Версии (релизов)	C722 Управление ресурсами ИТ инфраструктуры
		C123 Планирование взаимодействий	C223 Управление персоналом	C323 Безопасность, секретность и защита данных	C423 Управление ресурсами знаний	C523	C623	C723 Планирование поддержки сервисов
Оперативный уровень	Исполнение	C131 Управление производительностью	C231 Управление закупками и активами	C331 Восстановление после сбоя	C431 Управление данными и содержанием	C531 Создание сервисов и решений	C631 Внедрение изменений	C731 Управление поддержкой сервисов
		C132 Маркетинг сервисов и решений	C232 Развитие персонала	C332 Управление соответствием законодательству	C432 Управление знаниями	C532 Сопровождение сервисов и решений	C632 Внедрение версий (релизов)	C732 Управление ресурсами ИТ инфраструктуры
		C133	C233 Управление поставщиками и контрактами	C333	C433 Доступность знаний	C533	C633	C733 Эксплуатация ИТ инфраструктуры

**Стратегия, цели и политики**

**Мониторинг, управление исключениями и принятие тактических решений**

**Выполнение работ**

ИТ компонента является совокупностью активностей, персонала и инфраструктуры, которые требуются для выполнения той или иной услуги.



# Оценка важности каждой компоненты ИТ для достижения целей бизнеса.

**Пример**

■ Стратегические  
■ Важные  
■ Базовые

	Управление вз-ми с поль-ми	Управление ИТ	Обеспечение устойчивости	Управление информацией и знаниями	Разработка сервисов и решений ИТ	Внедрение сервисов и решений ИТ	Поддержка сервисов ИТ
<b>Руководство (страт. уровень)</b>	C111 Стратегия предоставления услуг и решений	C211 Тех стратегия C212 Корпоративная архитектура C213 Управление портфелем C214 Тех инновации	C311 Стратегия обеспечения непрерывности C312 Стратегия соответствия законодательству C313 Стратегия управления рисками	C411 Стратегия управления информацией C412 Стратегия управления знаниями	C511 Стратегия развития	C611 Стратегия внедрения	C711 Стратегия предоставления сервисов C712 Стратегия поддержки сервисов
<b>Планирование (такт. уровень)</b>	C121 Планирование эффективности C122 Управление потребностями C123 Планирование взаимодействия	C221 Управление финансами C222 Управление Эффективностью бизнес-технологий C223 Управление персоналом	C321 Планирование непрерывности C322 Планирование соотв. зак-ву C323 Управление рисками C324 Безопасность, конфидент., защита данных	C421 Информационная архитектура C422 Управление Информационными ресурсами C423 Управление Ресурсами знаний	C521 Планирование ЖЦ сервисов и решений C522 Архитектура сервисов и решений	C621 Планирование изменений C622 Планирование версий	C721 Планирование эксплуатации C722 Планирование ресурсов C723 Планирование поддержки сервисов
<b>Реализация (опер. уровень)</b>	C131 Управление эффективностью C132 Маркетинг сервисов и решений	C231 Управление закупками и активами C232 Адм. и развитие персонала C233 Управление поставщиками и контрактами	C331 Восстановление после сбоев C332 Восстановление соответствия законодательству	C431 Управление данными и содержанием C432 Извлечение и доступность знаний	C531 Создание услуг (сервисов) и решений C532 Сопровождение сервисов и решений	C631 Внедрение изменений C632 Внедрение версий	C731 Управление поддержкой сервисов C732 Управление ресурсами ИТ C733 Эксплуатация

# Оценка каждой компоненты с точки зрения текущего уровня эффективности и определение требуемых улучшений.

**Пример**

- 5 **Мировой уровень**  
(для своей отрасли)
- 4 **Выше среднего**
- 3 **Средний**
- 2 **Ниже среднего**
- 1 **Отсутствует**

	Управление вз-ми с поль-ми	Управление ИТ	Обеспечение устойчивости	Управление информацией и знаниями	Разработка сервисов и решений ИТ	Внедрение сервисов и решений ИТ	Поддержка сервисов ИТ
<b>Руководство (стратег. уровень)</b>	 Стратегия предоставления услуг и решений	C211 Тех стратегия C413 Корпоративная архитектура Управление портфелем C214 Тех инновации	Стратегия обеспечения непрерывности C312 Стратегия соответствия законодательству Стратегия управления рисками	Стратегия управления информацией C412 Стратегия управления знаниями	C511 Стратегия развития	C611 Стратегия внедрения	C711 Стратегия предоставления сервисов C712 Стратегия поддержки сервисов
<b>Планирование (такт. уровень)</b>	C121 Планирование эффективности Управление потребностями Планирование взаимодействия	C221 Управление финансами C222 Управление Эффективностью бизнес-технологий C223 Управление персоналом	C321 Планирование непрерывности C322 Планирование соотв. зак-ву C323 Управление рисками C324 Безопасность, конфидент., защита данных	C421 Информационная архитектура C422 Управление Информационными ресурсами C423 Управление Ресурсами знаний	C521 Планирование ЖЦ сервисов и решений C522 Архитектура сервисов и решений	C621 Планирование изменений C622 Планирование версий	Планирование эксплуатации Планирование ресурсов C723 Планирование поддержки сервисов
<b>Реализация (опер. уровень)</b>	Управление эффективностью C132 Маркетинг сервисов и решений	Управление закупками и активами C232 Адм. и развитие персонала C233 Управление поставщиками и контрактами	Восстановление после сбоев C332 Восстановление соответствия законодательству	C431 Управление данными и содержанием C432 Извлечение и доступность знаний	C531 Создание услуг (сервисов) и решений Сопровождение сервисов и решений	C631 Внедрение изменений C632 Внедрение версий	C731 Управление поддержкой сервисов C732 Управление ресурсами ИТ C733 Эксплуатация

## Определение источников затрат для каждой компоненты ИТ.

**Пример**

Низкие затраты (%)  
 Средние затраты (%)  
 Высокие затраты (%)

	Управление вз-ми с поль-ми	Управление ИТ	Обеспечение устойчивости	Управление информацией и знаниями	Разработка сервисов и решений ИТ	Внедрение сервисов и решений ИТ	Поддержка сервисов ИТ
<b>Руководство (стратег. уровень)</b>	C111 Стратегия предоставления услуг и решений	C211 Тех стратегия C212 Корпоративная архитектура C213 Управление портфелем C214 Тех инновации	C311 Стратегия обеспечения непрерывности C312 Стратегия соответствия законодательству C313 Стратегия управления рисками	C411 Стратегия управления информацией C412 Стратегия управления знаниями	C511 Стратегия развития	C611 Стратегия внедрения	C711 Стратегия предоставления сервисов C712 Стратегия поддержки сервисов
	C121 Планирование эффективности C122 Управление потребностями	C221 Управление финансами C222 Управление Эффективностью бизнес-технологий C223 Управление персоналом	C321 Планирование непрерывности C322 Планирование соотв. зак-ву C323 Управление рисками	C421 Информационная архитектура C422 Управление Информационными ресурсами C423 Управление Ресурсами знаний	C521 Планирование ЖЦ сервисов и решений C522 Архитектура сервисов и решений	C621 Планирование изменений C622 Планирование версий	C721 Планирование эксплуатации C722 Планирование ресурсов C723 Планирование поддержки сервисов
	C123 Планирование взаимодействия	C231 Управление закупками и активами C232 Адм. и развитие персонала C233 Управление поставщиками и контрактами	C331 Восстановление после сбоев C332 Восстановление соответствия законодательству	C431 Управление данными и содержанием C432 Извлечение и доступность знаний	C531 Создание услуг (сервисов) и решений C532 Сопровождение сервисов и решений	C631 Внедрение изменений C632 Внедрение версий	C731 Управление поддержкой сервисов C732 Управление ресурсами ИТ C733 Эксплуатация
	C131 Управление эффективностью C132 Маркетинг сервисов и решений						
<b>Планирование (такт. уровень)</b>							
<b>Реализация (опер. уровень)</b>							

# Распределение людских ресурсов (трудозатрат).

**Пример**

Низкие затраты (%)  
 Средние затраты (%)  
 Высокие затраты (%)

	Управление вз-ми с поль-ми	Управление ИТ	Обеспечение устойчивости	Управление информацией и знаниями	Разработка сервисов и решений ИТ	Внедрение сервисов и решений ИТ	Поддержка сервисов ИТ
<b>Руководство (стратег. уровень)</b>	C111 Стратегия предоставления услуг и решений	C211 Тех стратегия C212 Корпоративная архитектура C213 Управление портфелем C214 Тех инновации	C311 Стратегия обеспечения непрерывности C312 Стратегия соответствия законодательству C313 Стратегия управления рисками	C411 Стратегия управления информацией C412 Стратегия управления знаниями	C511 Стратегия развития	C611 Стратегия внедрения	C711 Стратегия предоставления сервисов C712 Стратегия поддержки сервисов
<b>Планирование (такт. уровень)</b>	C121 Планирование эффективности C122 Управление потребностями C123 Планирование взаимодействия	C221 Управление финансами C222 Управление Эффективностью бизнес-технологий C223 Управление персоналом	C321 Планирование непрерывности C322 Планирование соотв. зак-ву C323 Управление рисками C324 Безопасность, конфиденц., защита данных	C421 Информационная архитектура C422 Управление Информационными ресурсами C423 Управление Ресурсами знаний	C521 Планирование ЖЦ сервисов и решений C522 Архитектура сервисов и решений	C621 Планирование изменений C622 Планирование версий	C721 Планирование эксплуатации C722 Планирование ресурсов C723 Планирование поддержки сервисов
<b>Реализация (опер. уровень)</b>	C131 Управление эффективностью C132 Маркетинг сервисов и решений	C231 Управление закупками и активами C232 Адм. и развитие персонала C233 Управление поставщиками и контрактами	C331 Восстановление после сбоев C332 Восстановление соответствия законодательству	C431 Управление данными и содержанием C432 Извлечение и доступность знаний	C531 Создание услуг (сервисов) и решений C532 Сопровождение сервисов и решений	C631 Внедрение изменений C632 Внедрение версий	C731 Управление поддержкой сервисов C732 Управление ресурсами ИТ C733 Эксплуатация

На основе методологии CBM IT и инструментальных средств можно провести анализ различных областей ИТ. Области и критерии анализа определяются в зависимости от конкретных потребностей компании.

### 1. Определение источников затрат

		Business Management	Sales & Customer Management	Request & Service Mgmt.	Services and Solution Development and Delivery			
					Application Development	Application Maint. & Support	Infrastructure Development	Infrastructure Maint. & Support
Directing	Strategic Business Planning	★	Sales & Marketing Strategy	★	Application Strategy	Deployment Strategy	Infrastructure Strategy	Operations Support Strategy
	Service & Product Portfolio	★	Customer Management and Strategy	★	Application Portfolio	Infrastructure Roadmap	Infrastructure Support Strategy	IT Support Strategy
Controlling	IT Management	M	Sales Channel and Alliance Management	★	Application Architecture & Design	Change & Release Planning	Asset & Tool Mgmt.	Performance and Capacity Mgmt.
	Financial Management	M	Request Management	★	Development Tooling	Replace Planning	Infrastructure Resource Management	IT Support
Executing	Project Mgmt	M	Service Request & Order Handling	M	Application Development	Enterprise Communications	Infrastructure Development	Network
	Customer Problem Handling and Resolution	M	Application Testing	M	Application Maintenance	Infrastructure Testing	Infrastructure Implementation	Enterprise Computing

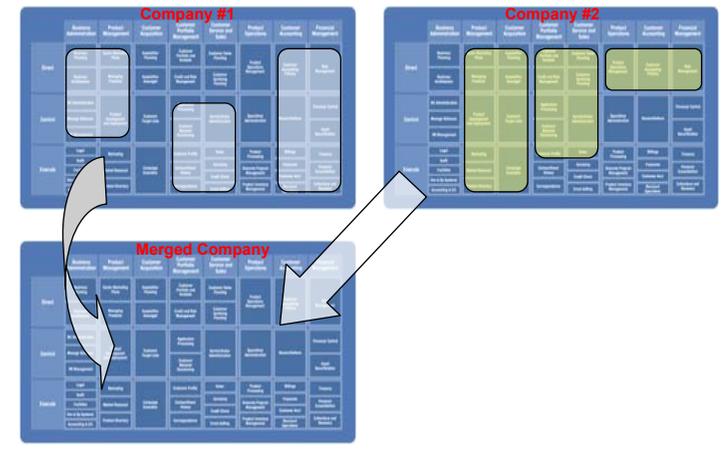
### 2. Модель сорсинга

	Customer Relationship Management	IT Business Management	Risk and Compliance Management	Information Management	Service and Solution Development	Service and Solution Deployment	Service Delivery and Support
Directing	Business Relationship Management	Business Relationship Management	Risk and Compliance Management	Information Management	Service and Solution Development	Service and Solution Deployment	Service Delivery and Support
Controlling	Business Relationship Management	Business Relationship Management	Risk and Compliance Management	Information Management	Service and Solution Development	Service and Solution Deployment	Service Delivery and Support
Executing	Business Relationship Management	Business Relationship Management	Risk and Compliance Management	Information Management	Service and Solution Development	Service and Solution Deployment	Service Delivery and Support

### 3. Организационная структура в ИТ

	Customer Relationship Management	IT Business Management	Risk and Compliance Management	Information Management	Service and Solution Development	Service and Solution Deployment	Service Delivery and Support
Directing	IT Management	IT-1	IT-1-4	Not clear	Deployment Strategy	Deployment Strategy	IT Support Strategy
Controlling	IT-2-1	Non-IT	IT-1-2	IT-2-1	Change Planning	Change Planning	Infrastructure Resource Planning
Executing	IT-1-3	IT-2-1	IT-1-4	IT-2-3	IT-2-1	IT-2-2	IT-2-2

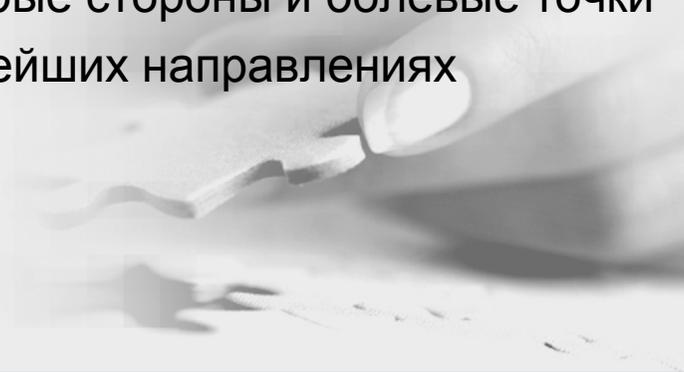
### 4. Интеграция ИТ в ходе слияний и поглощений



## Использование компонентного моделирования позволяет провести стратегический анализ ИТ и выявить возможности для оптимизации и инноваций.

---

- Помогает позиционировать ИТ как ценность для бизнеса, а не только как поддерживающую функцию
- Идентифицирует несоответствия ИТ и бизнеса и создает основу для постоянной оценки соответствия ИТ бизнес приоритетам компании
- Дает картину текущего распределения людских и финансовых ресурсов
- Помогает оценить эффективность ИТ, слабые стороны и болевые точки
- Помогает сфокусировать ресурсы на важнейших направлениях
- Позволяет оценить возможности сорсинга



## IBM предоставляет широкий спектр услуг в области управленческого ИТ консалтинга, в рамках которых может использоваться CBM IT.

### Стратегическое соответствие ИТ

- Аудит ИТ стратегии **CBM IT**
- Разработка ИТ стратегии **CBM IT**
- Управление ИТ стратегией

### Компонентная модель ИТ

- Оценка функций, оргструктуры, ресурсов и эффективности ИТ **CBM IT**

### Управление ИТ услугами

- Оценка процессов (Cobit, ITIL, PRM-IT)
- Проектирование и автоматизация процессов
- Разработка каталога услуг и SLA

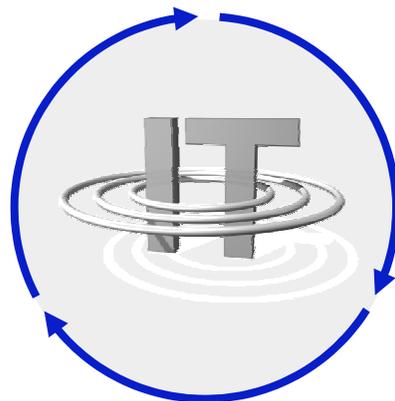
### Стратегия сорсинга

- Разработка стратегии сорсинга **CBM IT**
- Оценка возможностей сорсинга **CBM IT**

### Управление ИТ архитектурой

- Оценка и разработка рекомендаций
- Разработка и внедрение модели управления
- SOA Governance / SOA Management

## Управление ИТ как бизнесом



## Run IT as a business

### Корпоративное управление ИТ

- Аудит, оценка и планирование **CBM IT**
- Проектирование и внедрение

### Управление финансами ИТ

- Обоснование инвестиций в ИТ
- Модель затрат и TCO
- Учет и разнесение затрат

### ИТ Оптимизация

- Комплексная оценка и оптимизация **CBM IT**
- Консолидация центров обработки, серверов и систем хранения
- Обоснование консолидации

### Портфельное управление ИТ

- Оценка портфеля проектов
- Проектирование внедрение портфельного управления
- Внедрение средств автоматизации

### Аудит ИТ

- Аудит / оценка текущего состояния **CBM IT**



IBM Global Technology Services

# Спасибо за внимание

**Информация для контактов:**  
тел.: 775-88-00  
e-mail : [alexander\\_grishin@ru.ibm.com](mailto:alexander_grishin@ru.ibm.com)

