

# Стратегическое управление ИТ-службой

**А.Н. Бирюков**

*кандидат физико-математических наук, доцент кафедры бизнес-информатики  
Финансовый университет при Правительстве РФ  
Адрес: 125993, г. Москва, Ленинградский пр-т, д. 49  
E-mail: anbiryukov@fa.ru*

## Аннотация

В статье описывается новый подход к стратегическому управлению ИТ-службой организации, в сравнении с существующим подходом, который обычно основывается на разработке ИТ-стратегии, соответствующей бизнес-стратегии организации. В предложенном методе единственной принципиальной целью ИТ-службы считается достижение высокого уровня доверия к ней со стороны бизнеса. При этом остальные цели являются производными этого доверия, поскольку ни одна из них не будет достигнута, если бизнес-руководство не относится к ИТ-службе как к надежному партнеру. Доверие к ИТ-службе представляет собой комбинацию доверия со стороны отдельных клиентов, взаимосвязанных и влияющих на мнения друг друга. Для того, чтобы максимизировать доверие со стороны отдельных клиентов, ИТ-служба должна придерживаться индивидуального подхода к каждому из них. С точки зрения управления ИТ-услугами (IT Service Management, ITSM) это означает, что нужно разрабатывать и использовать индивидуальные соглашения об уровне услуг (Service Level Agreement, SLA) с каждым клиентом. В результате будет обеспечено высокое суммарное доверие к ИТ-службе. Доверие можно использовать для разных целей. Например, ИТ-служба может использовать возросшее доверие клиента для модификации условий SLA с этим клиентом, чтобы снизить собственные издержки, не затрагивая интересов клиента. Другой вариант — использование суммарного доверия для обеспечения поддержки менеджментом организации инновационных работ в области ИТ. В заключение показано, что задача максимизации общего доверия не проще, чем хорошо известная задача о рюкзаке.

**Ключевые слова:** ИТ-служба, ИТ-стратегия, бизнес-стратегия, доверие, соглашение об уровне услуг, задача о рюкзаке.

**Цитирование:** Biryukov A.N. Strategic management in the IT department // Business Informatics. 2017. No. 2 (40). P. 17–24. DOI: 10.17323/1998-0663.2017.2.17.24.

## Введение

Традиционный подход к стратегическому управлению ИТ-службой организации состоит в том, что основой такого управления является ИТ-стратегия, согласованная с бизнес-стратегией предприятия. Эта концепция лежит в основе большинства известных методик управления ИТ-процессами [1, 3] и стандартов, описывающих лучшие практики управления (например, [2]). Подробный сравнительный анализ различных практических реализаций этой концепции можно найти в работе [4].

Несмотря на признанную логичность и рациональность такого подхода, он не распространен на

практике (во всяком случае, в России), хотя большинство специалистов-практиков согласны с его основными идеями. Этот факт принято объяснять незрелостью российской практики управления ИТ, недостаточной квалификацией ИТ-директоров и бизнес-руководства, а также другими субъективно оцениваемыми факторами. Однако истинная причина, как представляется, лежит глубже и имеет объективный характер.

В основе представления о необходимости ИТ-стратегии лежит следующая логика [1]:

- ✦ любое предприятие должно иметь бизнес-стратегию;
- ✦ структурные единицы предприятия (и, в част-

ности, ИТ-служба) должны иметь собственные стратегии, вытекающие из бизнес-стратегии предприятия.

Следует подчеркнуть, что оба приведенных утверждения — лишь теоретические гипотезы, не имеющие точного обоснования. В данной статье не обсуждаются причины возникновения и распространения этих гипотез (интересующимся можно порекомендовать, например, книгу [5]), а описывается альтернативный подход к стратегическому управлению ИТ, не предполагающий обязательного наличия бизнес- и ИТ-стратегий. Этот подход базируется на обобщении сложившихся практик стратегического управления ИТ, которые вполне успешно используют многие российские предприятия и организации, причем не только в сегменте малого и среднего бизнеса.

### **1. Взаимодействие ИТ-службы и бизнеса на основе доверия**

Современный взгляд на ИТ-службу как центр затрат приводит к тому, что единственная группа показателей, которую предлагается использовать для оценки ее деятельности — это группа показателей, описывающих затраты. Таким образом, снижение затрат на ИТ становится единственной универсальной целью ИТ-менеджмента. В связи с этим возникают две проблемы. Во-первых, часто решение о масштабных инвестициях и затратах в области ИТ принимается высшим руководством, при этом мнение ИТ-службы не является решающим. Примером может служить ситуация с внедрением корпоративного ERP-решения. ИТ-служба, по существу, лишена выбора и вынуждена брать на себя ответственность за будущие работы в рамках еще не сформированного ИТ-бюджета. Во-вторых, даже в стабильные периоды ориентация на постоянное снижение затрат служит препятствием для развития ИТ-службы. В частности, она ставит ИТ-службу в невыгодное положение по отношению к другим участникам рынка труда, приводит к оттоку квалифицированных кадров, ненужной экономии на инвестициях в развитие персонала. В-третьих, в технической сфере локальная экономия далеко не всегда приводит к глобальной экономии в масштабах ИТ-инфраструктуры всей организации.

Универсальным решением этих проблем считается разработка ИТ-стратегии, которая, будучи согласованной с бизнес-стратегией, должна реализовывать такой баланс между выгодами и затратами на ИТ, который полностью удовлетворил бы бизнес-

заказчиков ИТ-услуг. К сожалению, даже при наличии бизнес-стратегии (что имеет место далеко не всегда) лишь в редких случаях удастся оценить выгоды тех или иных ИТ-решений для бизнеса в целом. Поэтому обычно в ИТ-стратегии целью ИТ-службы по-прежнему остается снижение затрат, а ответственность за оценку выгод от использования ИТ и, соответственно, определение допустимого уровня этих затрат, принимает на себя руководство бизнеса, не обладающее глубокими знаниями в данной области.

Существуют и другие проблемы, связанные с идеей ИТ-стратегии. К ним, в частности, относятся:

- ♦ отсутствие понятного метода синхронизации бизнес- и ИТ-стратегий (например, в [3] для этого предлагается построить ИТ-цели, достижение которых должно способствовать достижению бизнес-целей, хотя понятно, что это не решение, а просто другая формулировка проблемы);
- ♦ сложность синхронизации изменений в стратегиях, что требует наличия очень развитой практики управления изменениями в организации;
- ♦ сложный механизм оценки влияний изменений в сфере ИТ на результаты бизнеса и наоборот.

Наконец, бизнес-стратегия, как и любое коллективное решение, всегда представляет собой сложный компромисс интересов и влияний высших менеджеров организации. Это означает, что всякое серьезное решение в области ИТ, которое может сказаться на утвержденной бизнес-стратегии (например, незапланированные дополнительные расходы, необходимые для решения возникшей серьезной ИТ-проблемы) имеет мало шансов быть утвержденным по чисто техническим причинам: нужно вновь проводить цикл обсуждений, согласований, принимать новые бюджетные решения и т.п. Обычно высшие руководители просто не располагают временем для этого, да и бюджетная политика не всегда позволяет вносить оперативные изменения в бюджет. Поэтому подобные решения принимаются в рабочем порядке, без изменения стратегий, что обесценивает сами эти стратегии, превращая их в формальные документы, слабо соответствующие реальной действительности.

Отсюда следует важный вывод: для того, чтобы процесс обсуждения и согласования изменений стратегий выполнялся быстро и эффективно, ИТ-служба должна обладать высоким кредитом доверия со стороны бизнеса. При высоком уровне доверия ИТ-службе делегируются все права по принятию решений в данной области. В результате ИТ-

стратегия становится сугубо внутренним и необязательным документом ИТ-службы, что радикально упрощает корпоративный процесс принятия решений в области ИТ. Таким образом, не следование букве формального документа, а постоянное стремление к росту доверия со стороны бизнеса является сутью стратегии ИТ-службы.

Можно провести (конечно, очень поверхностную) аналогию между заработанным ИТ-службой доверием и прибылью ИТ-компании, работающей на внешнем рынке. Доверие, как и прибыль, можно инвестировать в развитие, потерять в результате неверной оценки рисков, либо увеличить, отказавшись от внешних заимствований. Аналогом таких заимствований в случае ИТ-организации будет принятие на себя обязательств по выполнению работ в условиях ограниченности или нехватки ресурсов.

Универсальное определение доверия вряд ли существует, многое зависит от политик и традиций конкретного предприятия и личностных характеристик людей. Тем не менее, можно сформулировать некоторые общие признаки существования доверия. Можно сказать, что доверие к ИТ-службе растет, если:

- ♦ действия ИТ-службы предсказуемы и понятны ее клиентам (как в положительном, так и в отрицательном аспектах);
- ♦ ИТ-служба делает все от нее зависящее для решения задач клиента;
- ♦ ИТ-служба всегда готова помочь клиенту, пусть даже «за свой счет», т.е. выполняя непредусмотренную работу;
- ♦ качество работ ИТ-службы находится на приемлемом (хотя и не обязательно максимально возможном) уровне.

Как следствие, упрощается процесс взаимодействия клиентов и ИТ-службы (в частности, клиенты не требуют документальных подтверждений выполненных ИТ-службой работ), ускоряется принятие решений в сфере ИТ (например, за счет упрощения документооборота), повышается восприимчивость ИТ-службы к инновациям и т.п.

Наиболее общим показателем объема доверия к ИТ-службе может считаться размер коммерческого риска, возникающего вследствие делегирования ей полномочий или прав самостоятельного принятия решений в области управления ИТ. Например, риск возникновения необоснованных затрат (включая коррупционные) возникает при выборе состава внешних исполнителей сложного ИТ-проекта или

ИТ-программы. Риск потерь доходов возникает при использовании инновационных ИТ-решений в продуктах и услугах организации. В обоих случаях в повышении доверия к ИТ-службе заинтересована не только сама ИТ-служба, но и бизнес.

Важно отметить, что доверие не ограничивается лишь доверием к квалификации или знаниям ИТ-службы, а распространяется на все ее характеристики, которые могут увеличить риск для бизнеса.

Точный аналог доверия для ИТ-компании отсутствует, хотя отдельные черты его можно наблюдать в понятии рыночной репутации или бренда компании. Определение того, от чего зависит доверие к ИТ-службе — важная часть корпоративной ИТ-политики.

## 2. ИТ-служба и ее клиенты

Сложилась устойчивая традиция, когда в качестве контрагента ИТ-службы рассматривается предприятие в целом или «бизнес». Применительно к доверию, такая степень обобщения не очень продуктивна. Конечно, доверие к ИТ-службе складывается из доверия отдельных сотрудников предприятия, но никакого процесса усреднения доверия в реальности не существует, как не существует и документа, отражающего это усредненное доверие. Даже если есть согласованный документ, выражающий мнение предприятия в целом (бизнес-стратегия), он не имеет отношения к доверию к ИТ-службе.

Общепринятая точка зрения на деятельность ИТ-службы состоит в том, что она является провайдером ИТ-услуг для предприятия. Эта точка зрения, впервые сформулированная уже в ранних публикациях библиотеки инфраструктуры информационных технологий (IT Infrastructure Library, ITIL) [1], оказалась удачной и получила развитие, например, в стандарте [6] и методике IT4IT, предложенной The Open Group ([www.opengroup.org/IT4IT](http://www.opengroup.org/IT4IT)).

Однако ни ITIL, ни IT4IT не дают ответов на целый ряд вопросов, касающихся деятельности ИТ-службы, например:

- ♦ кто клиенты ИТ-службы?
- ♦ являются ли все клиенты одинаково важными для ИТ-службы?
- ♦ как реализуется взаимодействие ИТ-службы и клиента?
- ♦ кто конкуренты ИТ-службы?

Поэтому, прежде всего, необходимо точно сформулировать, в чем состоят услуги ИТ-службы. Традиционно на этот вопрос дается лишь самый общий

ответ (например, в [1]), не позволяющий извлечь из него никаких практических последствий с точки зрения доверия, возникающего в связи с услугой. С этим вопросом тесно связан вопрос о типах клиентов и оказываемых им услугах. В *таблице 1* представлены основные клиенты ИТ-службы и оказываемые им услуги.

*Таблица 1*  
**Клиенты и услуги ИТ-службы**

| Группы клиентов                                                 | Услуги                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Участники бизнес-процессов (пользователи информационных систем) | Облегчение условий труда, автоматизация рутинных операций                                                                          |
| Владельцы бизнес-процессов (средний менеджмент)                 | Повышение эффективности (а также надежности, отказоустойчивости, гибкости и т.п.) бизнес-процессов                                 |
| Высший менеджмент                                               | Оптимизация корпоративных затрат на ИТ, определение целей автоматизации, организация корпоративных данных, консультационные услуги |
| Инвесторы и собственники бизнеса                                | Защита инвестиций в ИТ, снижение ИТ-рисков, отраслевая ИТ-экспертиза                                                               |

Подчеркнем, что к клиентам отнесены и рядовые пользователи информационных систем, хотя они, казалось бы, не «оплачивают» услуг ИТ-службы. Однако с точки зрения доверия, роль пользователей очень велика: это наиболее многочисленная категория потребителей услуг ИТ-службы, сталкивающаяся с ней практически постоянно и в значительной степени формирующая представление о ее работе. Для собственников предприятия в таблице 2 показан лишь один из вариантов взаимодействия ИТ-службы с ними. На практике, это взаимодействие гораздо сложнее, поскольку многое зависит от структуры собственности и целей инвесторов, поэтому совокупность перечисленных в таблице услуг следует рассматривать только как пример, не претендующий ни на какие обобщения.

Приведем несколько примеров услуг для разных категорий пользователей:

- ◆ облегчение условий труда (для пользователей):
  - входной контроль информации и предотвращение ошибок ввода;
  - эффективная помощь в случае затруднений при работе с информационными системами;
  - точное определение ответственности каждого участника бизнес-процесса в любой ситуации и разрешение конфликтных ситуаций среди участников;

- обеспечение комфортных психологических условий работы, включая, например, минимизацию влияния допущенных ошибок на результаты работы других участников;

- ◆ повышение эффективности бизнес-процессов (для их владельцев):

- улучшение характеристик бизнес-процессов без возложения дополнительной ответственности на их владельцев;
- постоянное участие в исполнении бизнес-процессов на протяжении их жизненных циклов, включая развитие и реинжиниринг процессов; постоянная ответственность за работоспособность средств автоматизации процессов;
- строгое разделение ответственности за результаты работы бизнес-процессов между их владельцами и ИТ-службой;
- обеспечение взаимно комфортного уровня взаимодействия ИТ-службы с владельцами бизнес-процессов;

- ◆ снижение затрат, организация корпоративных данных, консультационные услуги (для высшего менеджмента):

- консультации и экспертные услуги, связанные с оценкой целесообразности и своевременности автоматизации тех или иных бизнес-процессов;
- управление мастер-данными;
- оптимизация ИТ-расходов;
- участие в разработке ИТ-бюджета;
- повышение уровня квалификации руководства в области ИТ.

- ◆ защита инвестиций в ИТ, отраслевая экспертиза (для инвесторов и собственников):

- отбор и использование по возможности апробированных ИТ-решений и надежных поставщиков решений и услуг;
- экспертные заключения о доминирующих на отраслевом рынке ИТ-решениях, их надежности, связанных с ними рисками и т.п., информирование о новых тенденциях в сфере ИТ и их перспективах для предприятия;
- информирование о связанных с ИТ угрозах и возможностях внешней среды.

Подчеркнем принципиальное отличие ИТ-службы от ИТ-компании, работающей на обычном рынке: ИТ-служба не свободна в выборе своих клиентов, она не может отказаться от существующего

клиента или от запроса на услуги со стороны нового клиента. С другой стороны, и клиент не может обратиться за ИТ-услугами ни к кому, кроме ИТ-службы.

Приведенные выше примеры не претендуют на полноту охвата услуг ИТ-службы, но демонстрируют несколько важных для дальнейшего особенностей. Во-первых, услуги для разных групп клиентов существенно различаются и практически не пересекаются. В то же время удовлетворенность клиентов услугами зависит не только от услуг, оказанных непосредственно им, но и от услуг, оказанных их подчиненным. Так, владелец бизнес-процесса не может не учитывать мнение своих сотрудников при оценке качества услуги по повышению эффективности этого бизнес-процесса. Во-вторых, практика показывает, что услуги не компенсируют друг друга. Например, известны случаи, когда собственник просто игнорирует мнение ИТ-службы при выборе корпоративного ИТ-решения, несмотря на то, что все владельцы бизнес-процессов и топ-менеджмент полностью удовлетворены оказанными им услугами. С другой стороны, есть примеры ИТ-служб, пользующихся высоким авторитетом у топ-менеджмента и игнорирующих запросы части владельцев бизнес-процессов. В-третьих, не всегда в портфеле ИТ-службы присутствуют все услуги. Это зависит не только от исторических причин, но и от стратегии привлечения ресурсов («сорсинга»), принятой в ИТ-службе.

Цепь создания ценности ИТ-службы в общем виде выглядит так, как показано на *рисунке 1*.

В нижней части цепи показаны основные процессы, а в верхней — вспомогательные. При этом процессы управления персоналом и финансами совпадают с соответствующими процессами предприятия.

Основные процессы в большей степени являются специфичными для каждой ИТ-службы, вспомогательные — наоборот, достаточно универсальны, для них существует целый ряд процессных моделей, отражающих лучшие практики управления.

Доверие одного клиента не конвертируется автоматически в доверие другого, хотя оба доверия могут определенным образом влиять друг на друга. Так, доверие руководства, одобряющего минимизацию ИТ-бюджета ИТ-службой, часто вызывает недоверие пользователей ИС, сталкивающихся с увеличением времени обслуживания и кажущимся пренебрежением их интересами. Существует и обратное влияние: недоверие подчиненных конкретного владельца бизнес-процесса будет сказываться на отношении к ИТ-службе и самого этого владельца, недоверие владельца будет оказывать влияние на доверие руководства и т.д.

Также следует упомянуть о формате взаимоотношений ИТ-службы с клиентами. ITIL версии 2011 года [1], не настаивает на жесткой контрактной форме соглашения об уровне услуг (Service Level Agreement, SLA) для управления взаимоотношениями ИТ-службы с клиентами. ITIL также отмечает, что формальный мониторинг уровня услуг не всегда позволяет судить о настроении клиента, который может быть настроен позитивно при низком уровне услуг или, наоборот, негативно при формально достигнутых целевых уровнях. Это означает, что смысл SLA состоит скорее в достижении более тесных и прочных (а значит, и более доверительных) отношений между ИТ-службой и ее клиентами, по сравнению с описанием формальных критериев качества услуги.

С точки зрения формы SLA, адекватным представляется соглашение о стратегическом партнер-

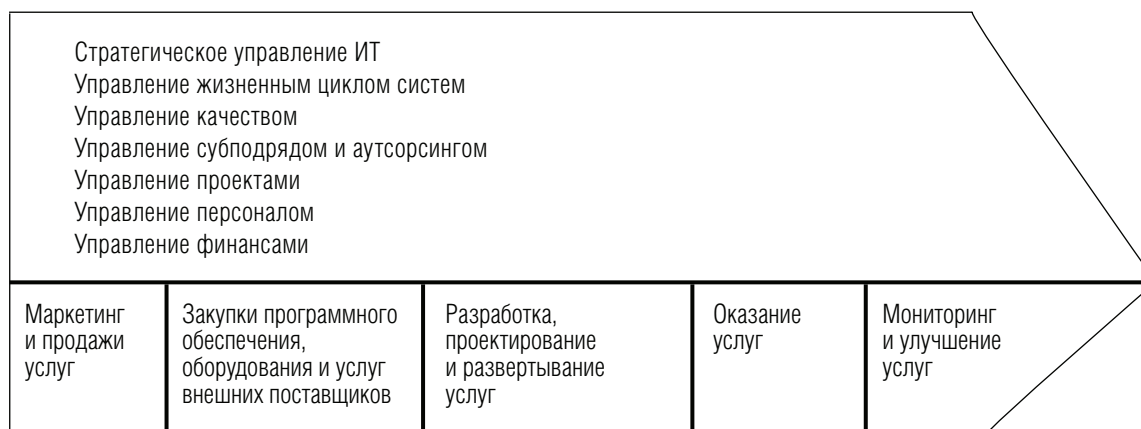


Рис. 1. Цепь создания ценности ИТ-службы

стве с клиентом. Для каждого клиента ИТ-службы такое соглашение будет своим, и доверие со стороны клиента будет определяться не только (и не столько) уровнем услуги, сколько уверенностью, что ИТ-служба сделала все возможное для оказания услуги наивысшего качества.

Результатом стратегического партнерства, как обычно, служит не выгода от рыночного обмена между партнерами, а получение выгод от третьей стороны, в данном случае — клиентов предприятия. Именно для партнерских отношений важнейшую роль играет доверие как основной фактор, регулирующий взаимоотношения.

### 3. Модель управления доверием для ИТ-службы

Исходя из предположения, что главной целью ИТ-службы является повышение доверия, можно построить для нее стратегическую карту Р. Каплана и Д. Нортон, в которой присутствует перспектива доверия. Отметим, что перспектива доверия объединяет в себе две классические перспективы: результатную (финансовую) и перспективу, связанную с удовлетворенностью клиентов. Здесь важно подчеркнуть, что перспектива доверия не тождественна перспективе удовлетворенности клиентов. Возможны случаи, когда клиент не удовлетворен услугой, но доверяет ИТ-службе, считая, что в имеющихся условиях она сделала все от нее зависящее. И наоборот, клиент может быть полностью удовлетворен услугой, но уверен, что в этом нет никакой заслуги ИТ-службы, поскольку услуга оказывалась внешним поставщиком.

Повышение доверия должно сопровождаться переходом к новой форме SLA, расширяющей полномочия ИТ-службы в области оказания услуг клиенту. Например, новое SLA может разрешать ИТ-службе модифицировать услугу без предварительного согласования с клиентом, либо присвоить высокий приоритет определенным внутренним проектам ИТ-службы, одновременно снизив его для клиентских услуг.

То, какие именно параметры SLA желательно изменить для ИТ-службы в данный момент, зависит от множества причин. Ниже для примера будут рассмотрены параметры, которые позволяют, вследствие возросшего доверия, сэкономить ресурсы ИТ-службы при оказании услуг данному клиенту (здесь под ресурсами, прежде всего, понимаются трудозатраты ИТ-персонала, выраженные в человеко-часах). Могут представлять интерес и другие параметры, а также комбинации таких параметров. Рассматриваемый частный случай демонстрирует только один из множества аспектов стратегического управления ИТ-службой.

Очевидно, что не все клиенты одинаково важны для ИТ-службы с точки зрения их вклада в суммарное доверие к ней. Например, доверие руководителя важнее, чем доверие рядового участника бизнес-процесса. Поэтому каждому клиенту можно сопоставить определенный вес, с которым его доверие учитывается при определении суммарного доверия ИТ-службе.

Таким образом, ИТ-служба должна ставить и решать сложную оптимизационную задачу, а именно — задачу максимизации суммарного доверия всех

Таблица 2.

Стратегическая карта ИТ-службы

| Перспективы         | Группы клиентов                                                            |                                                               |                                                         |                                                          |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
|                     | Участники процессов                                                        | Владельцы процессов                                           | Руководство                                             | Собственники                                             |
| Доверие             | Соглашение с участником (группой участников), подразумевающее рост доверия | Соглашения с владельцами, подразумевающие рост доверия        | Соглашение с руководством, подразумевающее рост доверия | Соглашение с собственником, подразумевающее рост доверия |
| Внутренние процессы | Цели в части предоставления услуг участникам процессов                     | Цели в части предоставления услуг владельцам процессов        | Цели в части предоставления услуг руководству           | Цели в части предоставления услуг собственникам          |
| Развитие            | Цели, характеризующие развитие услуг для участников процессов              | Цели, характеризующие развитие услуг для владельцев процессов | Цели, характеризующие развитие услуг для руководства    | Цели, характеризующие развитие услуг для собственников   |

клиентов в условиях ограниченности ИТ-ресурсов. Таким образом, целью ИТ-службы является оптимизация управления своими ресурсами: повышая суммарное доверие, она высвобождает ресурсы для своей деятельности. Приведем примеры такого рода ситуаций:

♦ взаимный отказ от разработки формальных технических заданий для некоторых клиентов приведет к экономии ресурсов бизнес-аналитиков, которые можно использовать в других проектах. Здесь в качестве важного параметра соглашения выступает объем работы по созданию технического задания;

♦ взаимный отказ от согласованной с клиентом формальной тендерной документации, демонстрирующий доверие к ИТ-службе, как к беспристрастному организатору торгов. Важный параметр — объем работ по подготовке и согласованию тендерной документации;

♦ взаимный отказ от части проектной документации (например, формальных иерархических структур работ, подробных графиков проектов и т.п.) позволяет сэкономить ресурсы, занятые в процессах управления проектами. Роль важного параметра играет объем работ по управлению проектом.

Ниже описанный неформальный подход к управлению доверием уточнен и формализован. В результате построена модель управления доверием для ИТ-службы. Модель строится при следующих допущениях:

- ♦ у ИТ-службы имеется  $N$  клиентов;
- ♦ у каждого клиента имеется вес  $p_i$ ,  $i = 1, 2, \dots, N$ , отражающий вклад клиента в общий уровень доверия к ИТ-службе;
- ♦ для  $i$ -го клиента имеется конечное число  $V_i$  возможных вариантов соглашения об уровне услуг (SLA)  $s_{i1}, s_{i2}, \dots, s_{iV_i}$  (каждый из вариантов охватывает все услуги, оказываемые этому клиенту).
- ♦ с каждым из клиентов может быть заключено только одно соглашение об уровне услуг. Выбор варианта соглашения характеризуется переменной  $x_{ij} \in \{0, 1\}$  ( $x_{ij} = 1$ , если для  $i$ -го клиента применяется  $j$ -й вариант соглашения, в противном случае  $x_{ij} = 0$ );
- ♦ разные варианты соглашения предусматривают разные объемы использования ресурсов ИТ-службы  $r_{i1}, r_{i2}, \dots, r_{iV_i}$  (при текущем уровне доверия);
- ♦ разные варианты соглашения различаются по степени их влияния на уровень доверия к ИТ-службе со стороны этого клиента: чем больше ресурсов ИТ-служба тратит на данного клиента — тем больше предпосылок для повышения уровня дове-

рия в перспективе;

♦ все ресурсы ИТ-службы, используемые для оказания услуг клиентам, считаются взаимозаменяемыми. Общий объем ресурсов ограничен величиной  $R$ .

В этом случае задача оптимизации распределения ресурсов ИТ-службы между ее клиентами с целью повышения общего уровня доверия к ИТ-службе аналогична известной задаче о рюкзаке и выглядит следующим образом:

$$\begin{aligned} \max \sum_{i=1}^N p_i \sum_{j=1}^{V_i} r_{ij} x_{ij}; \\ \sum_{j=1}^{V_i} x_{ij} = 1, i = 1, 2, \dots, N; \\ \sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^{V_i} r_{ij} \leq R. \end{aligned}$$

Еще раз отметим, что в данной задаче объемы ресурсов, необходимых для реализации того или иного соглашения об уровне услуг, определяются для текущего уровня доверия к ИТ-службе. В перспективе, по мере повышения доверия, эти затраты могут снижаться (и наоборот — в случае снижения степени доверия затраты возрастают).

Возможны случаи, когда важным параметром соглашения с клиентом является не объем работ или другой числовой параметр, а некоторая качественная характеристика. Например, пусть имеется SLA, предусматривающее пассивное участие ИТ-службы в обсуждении планов и задач бизнеса. Руководство организации может предложить ИТ-службе предоставить к определенному сроку собственные детальные обоснования и рекомендации, касающиеся сроков и способов автоматизации определенных бизнес-процессов, а также выбора самих этих процессов. Такое соглашение, демонстрируя большее доверие к ИТ-службе, требует и больших ресурсов для оказания услуги. В этом и подобных случаях можно оценивать, например, увеличение ИТ-бюджета в случае принятия предложений ИТ-службы, рост численности ИТ-персонала, возросшее влияние ИТ-службы во взаимодействии с другими клиентами и т.д.

Вряд ли возможно точно охарактеризовать универсальный набор возможностей, связанных с ростом доверия к ИТ-службе, и методов их численной оценки. Приведенная модель управления доверием может оказаться полезной, поскольку она демонстрирует разрешимость этой задачи в случаях, которые часто встречаются на практике.

**Заключение**

В статье предложен новый подход к стратегическому управлению ИТ-службой, основанный не на традиционном соответствии бизнес-стратегии и ИТ-стратегии, а на использовании концепции доверия, как универсального целевого показателя, к росту которого стремится ИТ-служба. При этом доверие определяется как степень риска для организации, возникающего вследствие делегирования дополни-

тельных полномочий ИТ-службе. Важным выводом является то, что в повышении доверия к ИТ-службе заинтересованы как сама ИТ-служба, так и бизнес в целом. Приведенная формальная модель управления доверием позволяет оптимизировать распределение ресурсов ИТ-службы между ее клиентами с целью повышения общего доверия к ИТ-службе. ■

#### Литература

1. ITIL V3 – Service Strategy, 2011 edition // Best Management Practice. London: The Stationary Office, 2011.
2. Corporate governance of information technology. International standard ISO/IEC 38500:2008. ISO/IEC, 2008.
3. COBIT 5. A business framework for the governance and management of enterprise IT. Rolling Meadows, IL: ISACA, 2012.
4. Зеленков Ю.А. Искусство бега по граблям. Стратегическое управление ИТ в условиях неопределенности. М.: КРОК, 2013.
5. Розин М. Успех без стратегии. М.: Альпина Паблишер, 2011.
6. ГОСТ Р ИСО/МЭК 20000-1-2013. Информационная технология. Управление услугами. Часть 1. Требования к системе управления услугами. М.: Стандартинформ, 2014.