

### 3.1. Процесс: SERVICE PORTFOLIO MANAGEMENT – Управление Портфелем Услуг

После того, как поставщик услуг определил возможности для сбыта, он должен создать соответствующие им предложения на продажу. Рынок сбыта определяется набором бизнес-процессов заказчика и их результатами, которые могут быть обслужены услугами поставщика.

Примерами результатов, которые хочет получить заказчик на выходе бизнес-процесса, могут послужить следующее:

- Сайт электронной коммерции должен быть надежно соединен с системой управления складом.
- Необходимо обеспечить безопасность и контроль за ключевыми бизнес-приложениями.
- Необходимо обеспечить непрерывность бизнеса.
- Онлайн-система оплаты счетов должна предоставлять больше сервисов для оплаты и т.п.

Выше перечислены результаты, которых хочет достичь заказчик.

Каждый из них связан с одним или несколькими активами бизнеса: людьми, информацией, инфраструктурой и т.п.

Производительность активов увеличивается с помощью услуг.

Каждый результат может быть достигнут множеством путей (рис. 3.4).

Заказчик может выбирать тот, который повлечет за собой меньше рисков и затрат!!!



**Рис. 3.4.** Определение рынка сбыта по тому, что нужно заказчиком

Заказчики часто выражают неудовлетворенность поставщиком услуг, несмотря на то, что сроки и условия, оговоренные в соглашениях, соблюдены. Неудовлетворенность заказчика связана в первую очередь с тем, что ему не всегда понятна ценность услуги. Услуги часто определяют в контексте ресурсов, которые стали доступны заказчику в результате использования этих услуг.

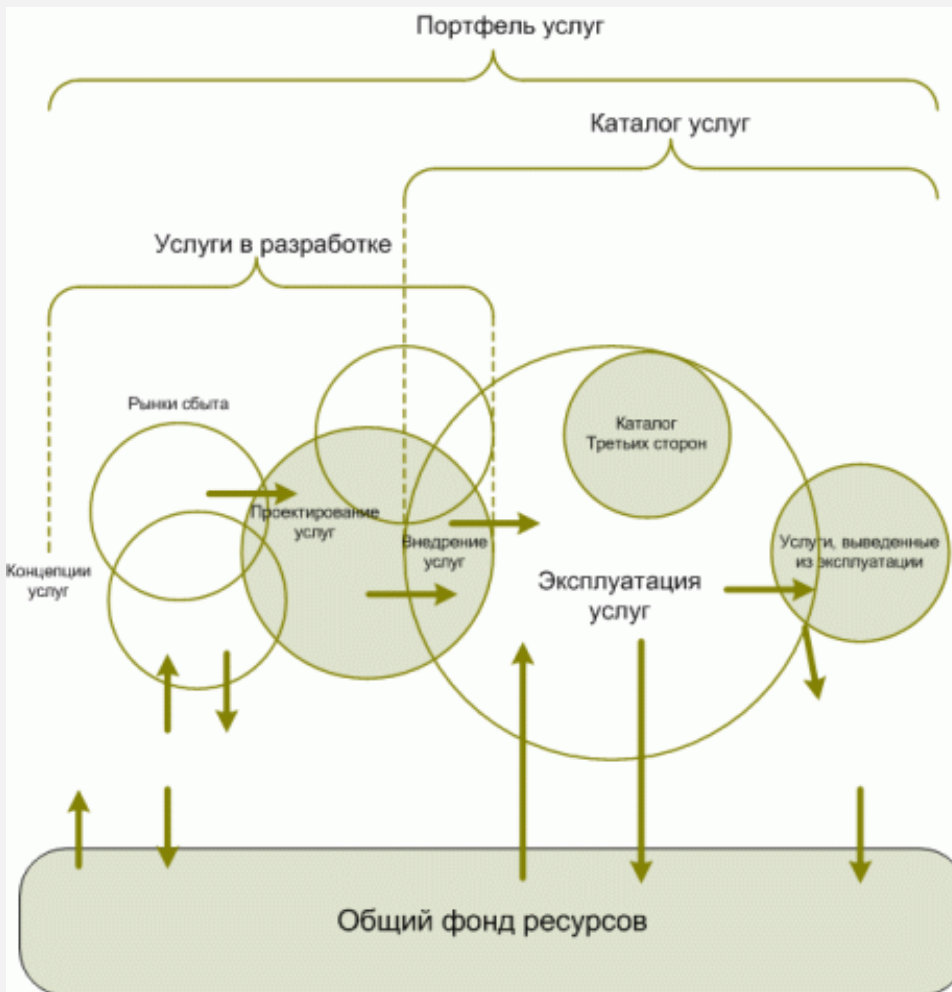
Такое определение не показывает

то, чем полезны услуги и как они помогли заказчику в достижении его целей. Как следствие, заказчик не находит оправдания своих затрат на услуги.

Более того, он отказывается улучшать услуги, если непонятно точно, нужны ли эти улучшения его бизнесу. Улучшения могут быть одобрены и профинансированы заказчиком только, если их полезность для бизнеса очевидна.

Вот почему крайне важно определять услуги с точки зрения результатов, которые получит заказчик.

В ITILv3 широко используются такие понятия как Портфель услуг и Каталог услуг. Необходимо разделять и понимать их.

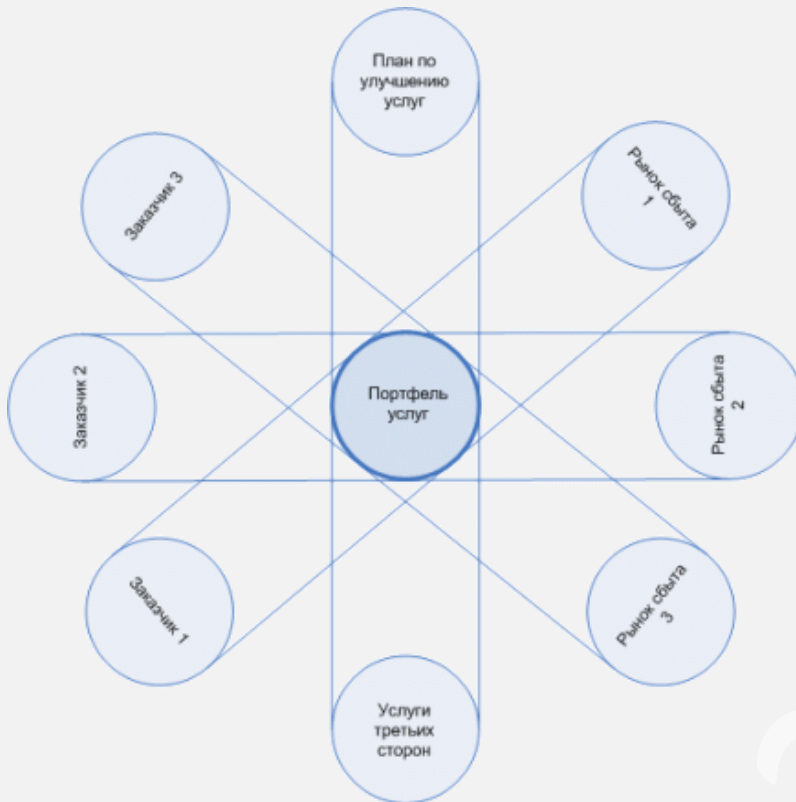


**Портфель услуг (Service Portfolio)** - полный набор услуг, которые управляются поставщиком услуг. *Портфель услуг* используется для управления полным жизненным циклом всех услуг. Он состоит из трех частей (рис. 3.5):

- Каталог Услуг - отображает услуги, находящиеся в эксплуатации или полностью готовые к ней;
- Услуги в разработке;
- Услуги, выведенные из эксплуатации.

**Рис. 3.5.** Структура портфеля услуг

*Портфель услуг* отображает существующие обязательства поставщика услуг по контрактам, а также дальнейшее развитие и улучшение услуг в соответствии с принятыми планами и стратегиями (рис. 3.6).



**Рис. 3.6.** Портфель услуг

В *Портфель услуг* входят также услуги третьих сторон, которые являются неотъемлемой частью предложения заказчику. При этом некоторые из услуг сторонних поставщиков видны заказчику, некоторые - нет.

Использование портфеля услуг позволяет менеджерам расставлять приоритеты инвестиций в услуги и правильно распределять ресурсы. Изменения в Портфеле услуг управляются политиками и процедурами.

*Портфель услуг* отображает все ресурсы, которые были выделены в прошлом или заняты на настоящее время на всем жизненном цикле услуг.

Контроль и управление Портфелем услуг возложено на **Управление портфелем услуг** (*Service Portfolio Management* или SPM). SPM рассматривает услуги в терминах предоставляемой ими ценности для бизнеса.

SPM как набор непрерывных и динамичных процессов включает в себя следующее:

1. Распределение ресурсов
2. Определение полного перечня услуг, проверка и утверждение Портфеля услуг
3. Минимизация затрат и рисков
4. Максимизация ценности услуг
5. Соблюдение баланса спроса и предложения

Основной задачей SPM является *управление рисками* и затратами с целью увеличения ценности услуг.

SPM помогает менеджерам понять требования заказчиков к качеству услуг, а также посчитать *затраты* на предоставление соответствующих услуг. Задачей менеджеров является *поиск* способов для снижения затрат в процессе управления качеством предоставляемых услуг.

Каждый вход, выход или перемещение в Портфеле услуг одобряется только при наличии выделения соответствующего бюджета и плана по возврату инвестиций.

**Каталог услуг (Service Catalogue)** - это единственная часть Портфеля услуг, которая приносит прибыль и окупает затраты поставщика на услуги. Это та часть Портфеля услуг, которая видна заказчику. Элементами Каталога услуг являются услуги, находящиеся на стадии

Эксплуатации или готовые к ней. Таким образом, услуги из Каталога услуг могут быть предложены заказчикам в настоящее время.

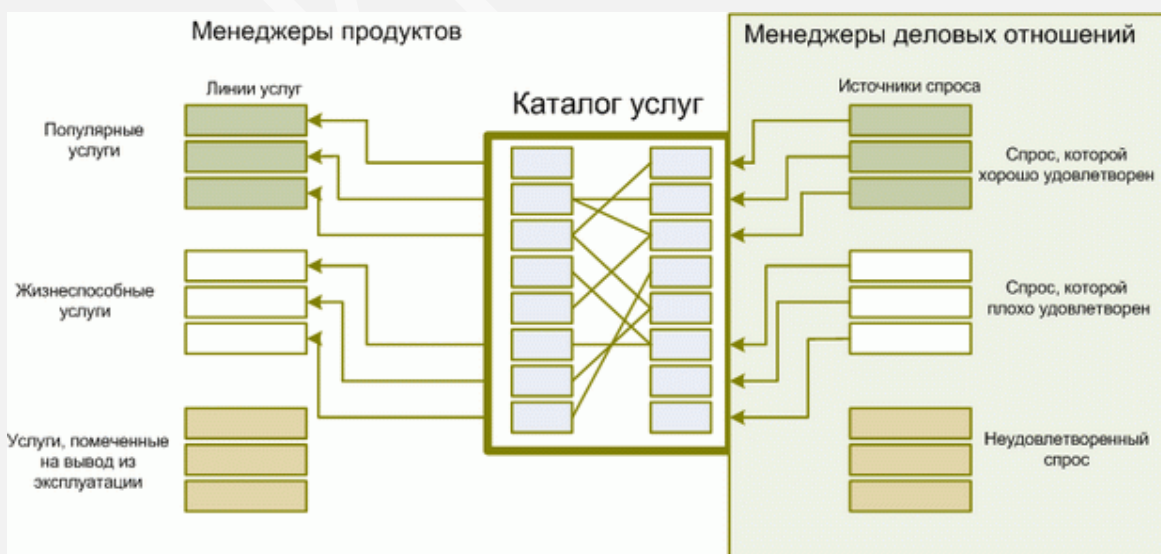
Любая услуга может войти в Каталог услуг только после того, как затратам и рискам, связанным с ней, было уделено должное внимание со стороны менеджеров и разработчиков. При этом цена услуги может быть отредактирована в зависимости от конкретного заказчика.

Формирование Каталога услуг является существенной частью этапа Построения стратегии, так как он является проекцией существующих возможностей поставщика услуг. В общем случае заказчику не интересны услуги, находящиеся на стадии разработки или вышедшие из эксплуатации. Фактически, услуги, которые поставщик услуг может предложить в будущем, в настоящее время не представляют ценности для заказчика. Ему интересно то, что может предложить поставщик услуг сейчас - то есть услуги, входящие в Каталог услуг.

Для того чтобы добавить или удалить услугу из Каталога необходимо одобрение тех, кто управляет этапом Внедрения, последующим причинам:

- Если элемент добавлен в Каталог услуг, он должен быть доступен для заказчиков. То есть должна быть полная уверенность, что услуга - законченный продукт, который может быть полностью поддержан поставщиком. Спешно добавленные услуги могут принести значительные убытки, как поставщику, так и заказчику.
- Большинство услуг в Каталоге услуг находятся непосредственно в эксплуатации, то есть являются объектами каких-то соглашений с заказчиками. Неутвержденные изменения в Каталоге услуг могут привести к тому, что условия соглашений перестанут выполняться.
- Добавление услуги в Каталог услуг означает выделение ресурсов под текущих и потенциальных заказчиков. Здесь важным является процесс распределения ресурсов, так как может возникнуть ситуация, когда востребованные ресурсы будут заняты на поддержку нерентабельных услуг.

Каталог услуг также служит для связи спроса и предложения. *Активы* заказчика, привязанные к результатам, которых от них ждет бизнес, являются источниками спроса (рис. 3.7).



**Рис. 3.7.** Взаимодействие Каталога услуг и Управления спросом

У заказчиков есть ожидания определенного уровня качества и полезности услуг. Если какой-то элемент Каталога услуг может удовлетворить этим ожиданиям, между поставщиком услуг и заказчиком заключается сделка. Таким образом, Каталог услуг служит неким входом для того, чтобы заказчик приобрел услуги.

Именно в Каталоге услуг услуги разбиваются на составные части - *активы*, системы и процессы. Они отображаются с точками входа в контексте их использования и поддержки.

Элементы в Каталоге услуг группируются в Линии услуг (*Lines of Service* или *LOS*) на основе совпадения бизнес-активности, которой они могут способствовать. Это помогает управлять распределенными ресурсами с целью поддержания производительности услуг и спроса на них на должном уровне.

Услуги в Каталоге услуг считаются жизнеспособными, если они функционируют выше финансового порога. Другими словами, если они окупают *затраты* на них и приносят какую-то *прибыль* поставщику услуг. При этом поставщик услуг старается развивать и улучшать эти услуги с целью получения большей прибыли: предлагает новые возможности, маневрирует ценой и максимально приближает их свойства к тому, что требуется заказчиком. Если *производительность* услуги падает ниже финансового порога, поставщик услуг должен принять решение о том списать ее или нет. При этом услуги с плохой производительностью могут находиться в Каталоге услуг *по* объективным причинам. Например, предоставление таких услуг может являться обязательством поставщика *по* ранее заключенным соглашениям с заказчиком.

В Каталоге услуг могут находиться также услуги третьих сторон. Они предоставляются заказчикам вместе с собственными услугами поставщика.

**Услуги в разработке (Service Pipeline)** - часть Портфеля услуг, состоящая из услуг, находящихся в развитии в настоящее время, следовательно, недоступных заказчикам. Эти услуги станут доступны после завершения проектирования, тестирования и развертывания. Эта часть Портфеля услуг отображает *потенциал* и стратегию поставщика услуг.

**Услуги, выведенные из эксплуатации (Retired Services)** - часть Портфеля услуг, состоящая из услуг, выведенных из среды промышленной эксплуатации. *Информация* о таких услугах сохраняется для будущего использования в случае возникновения необходимости. В общем случае эти услуги не доступны заказчикам. Тем не менее, они могут быть снова введены в эксплуатацию при наличии соответствующего соглашения между бизнесом и ИТ и одобрения вышестоящего руководства поставщика услуг.