

Service Strategy

Strategy
management
for IT
services

Business
relationship
management.

Demand
Management

Service
Portfolio
Management

Financial
Management
for IT
services

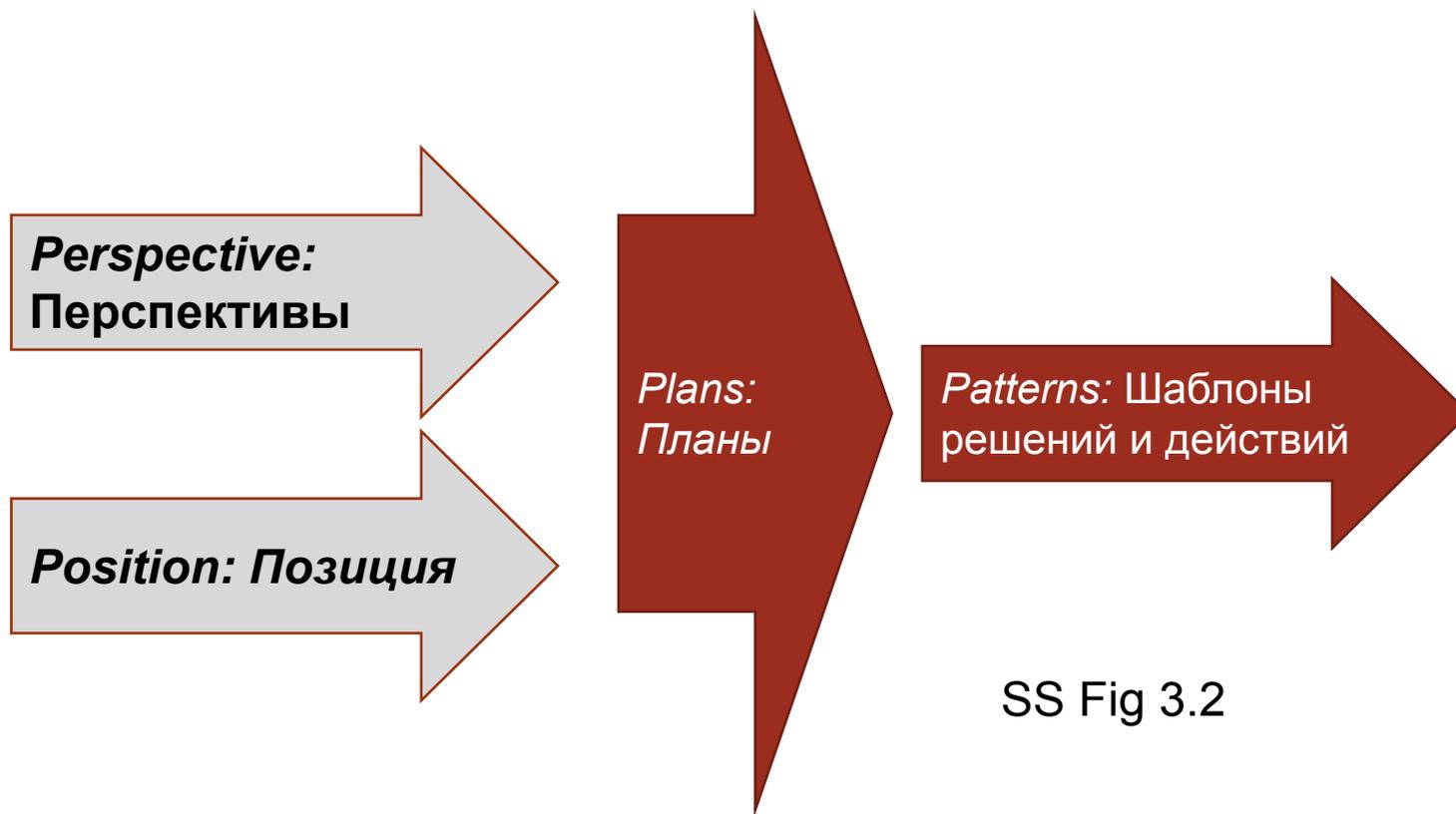
Цель Service Strategy

Цель

SS 1.1.1

- Стратегия услуг определяет перспективу, позицию, планы и модели (4P), необходимые поставщику услуг для формирования требуемых бизнес-результатов

Четыре «Р» стратегии



Задачи Service Strategy

- Обеспечить понимание, в чем состоит стратегия

Стратегия



- Ясно определить сервисы и клиентов, которые их используют

Сервисы и клиенты



- Определить, в чем состоит ценность, как она создается и предоставляется

Ценность



SS 1.1.1

- Идентифицировать возможности для обеспечения услуг и как их применять

Возможности



Задачи Service Strategy (2)

- Определить четкую модель оказания услуг, которая формулирует, как услуги будут предоставляться, финансироваться, кому и с какой целью

Модель предоставления услуг



- Обеспечить способ понимания организационной способности необходимый для доставки стратегии

Идентификация способности



- Документировать, координировать использование и оптимизацию производительности сервисных активов

Управление использования и оптимизации



SS 1.1.1

- Обеспечить процессы, определяющие стратегию развития организации:
 - Какие услуги будут достигать стратегии
 - Какой уровень инвестиций потребуется
 - На каком уровне спроса
 - Средства для обеспечения существования рабочих отношений между заказчиком и поставщиком услуг

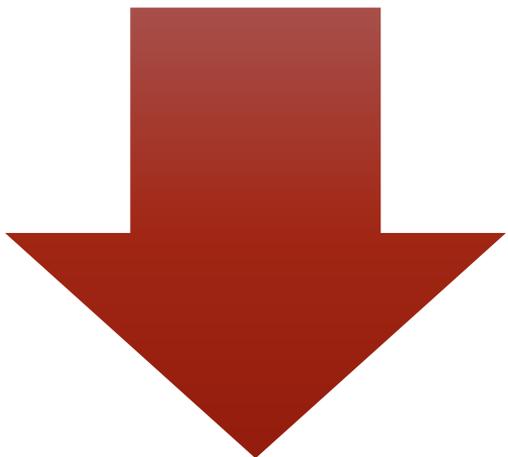
Процессы



Охват Service Strategy

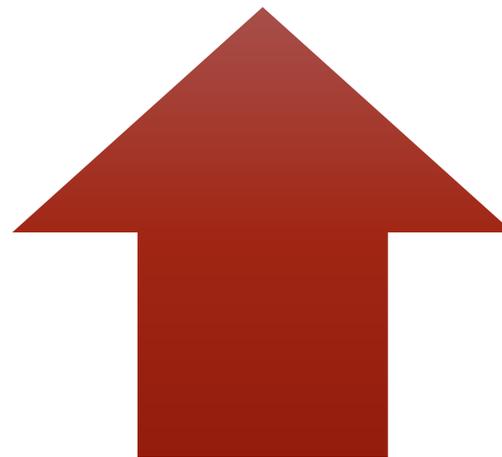
Предоставлен ие

- Определение стратегии предоставления услуг для достижения бизнес-результатов заказчика



Управление

- Определение стратегии управления предоставляемыми услугами



Ценность для бизнеса Service Strategy

- Привязка деятельности поставщика услуг к бизнес-результатам. Вклад поставщика услуг в ценность (а не только расходы) Заказчика

Ценность



- Ясное понимание поставщиком какие типы и уровни сервиса сделают клиента успешным, а затем организовать себя оптимально поставлять и поддерживать эти услуги

Сервисы для успеха



- Быстрая и эффективная реакция на изменения в бизнес-среде, путем увеличения конкурентного преимущества в течение долгого времени

Реакция на изменения



- Создание и поддержка портфеля услуг, адекватных инвестициям заказчика

Портфель сервисов



- Содействие развитию и поддержанию прозрачных и понятных отношений между поставщиком и заказчиком услуг, таким образом, чтобы оба понимали что требуется и как это будет предоставлено

Отношения с Заказчиком



- Обеспечение поставщика услуг средствами для организации эффективного и результативного предоставления услуг

Предоставление услуг



Полезность и гарантия

Полезность сервиса

- Атрибуты сервиса, оказывающие позитивное влияние на **производительность** деятельности, объектов и задач, связанных с желаемыми результатами
- Ликвидация или ослабление воздействия ограничений на **производительность** также рассматривается как позитивное влияние

Соответствие назначению

Полезность повышает **среднюю производительность**

Гарантия сервиса

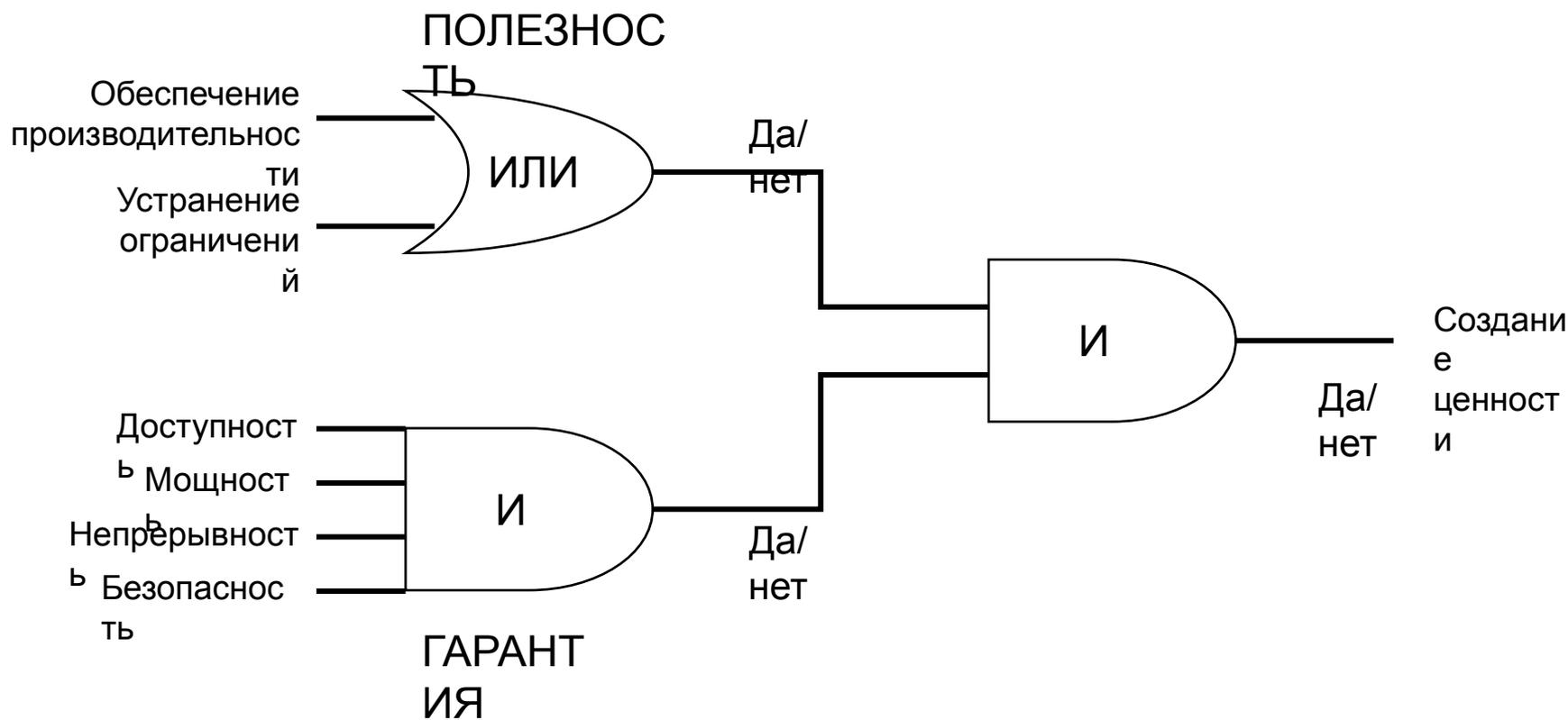
- Обеспечение того, что продукты или сервисы будут предоставлены или **будут соответствовать спецификации**
- ... например, будут доступны в достаточном объеме в **соответствии с требованиями непрерывности и безопасности**

Соответствие условиям использования

Ковалев А.В. Service Strategy

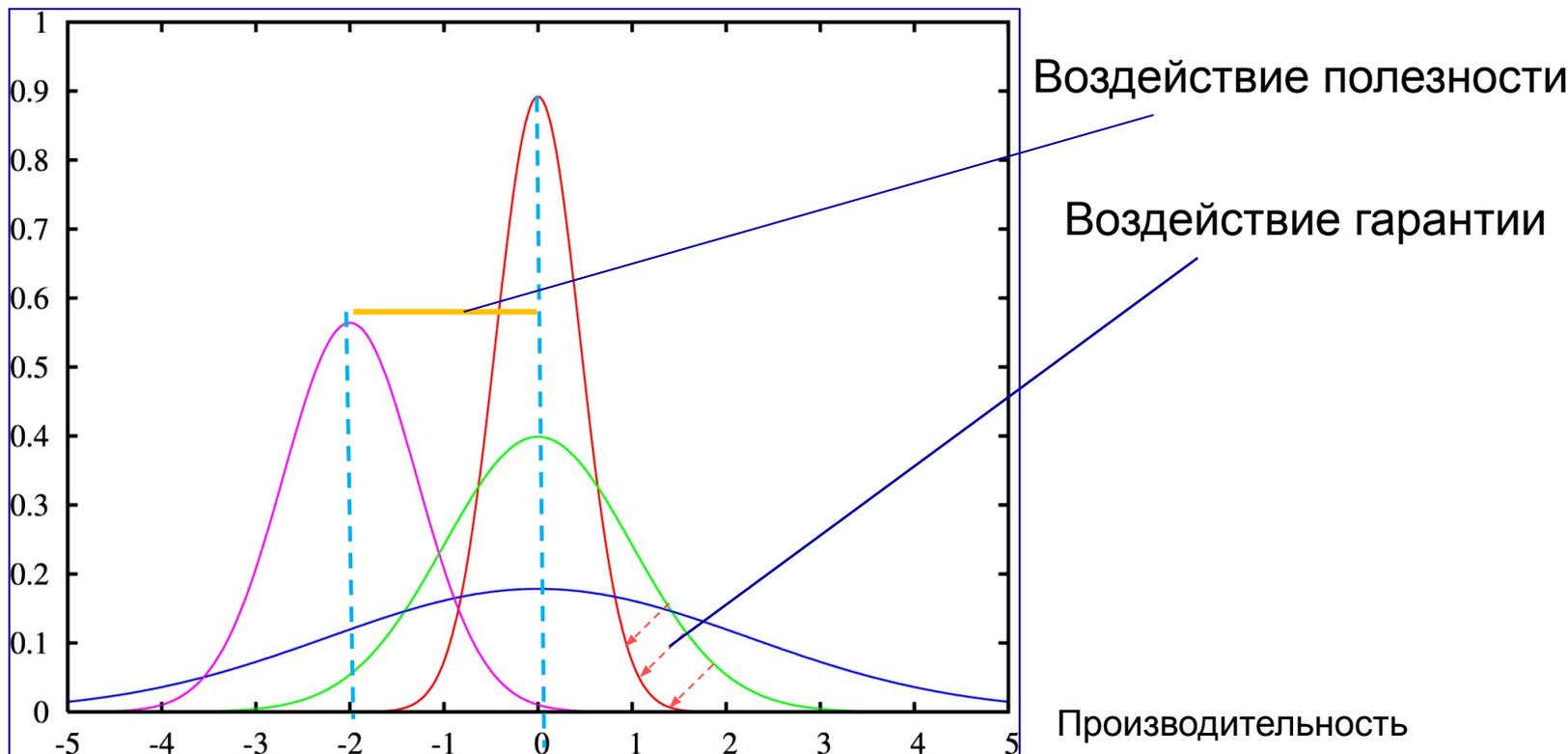
Гарантия **снижает колебания** производительности

Влияние полезности и гарантии на ценность сервиса



Влияние полезности и гарантии на ценность сервиса

Относительная
вероятность

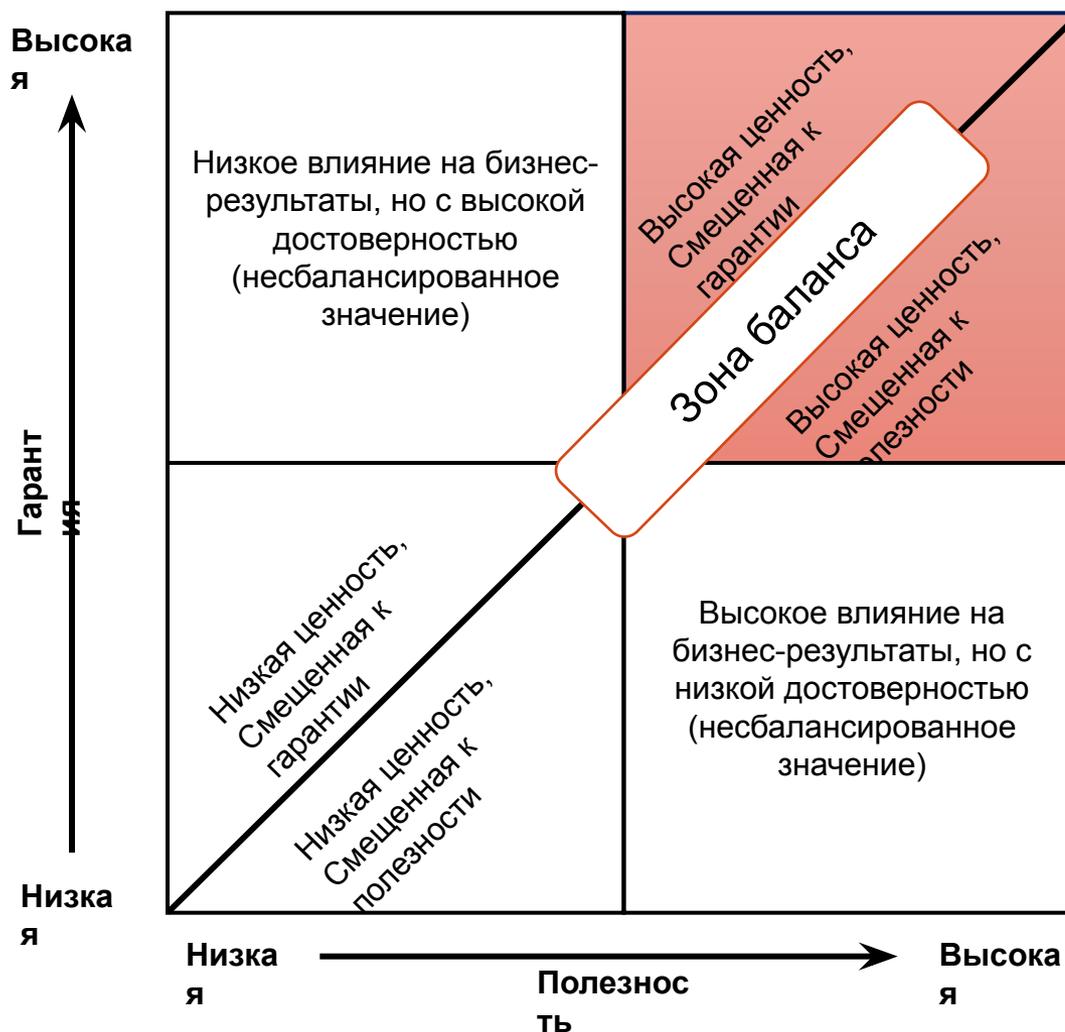


- Полезность увеличивает производительность
- Гарантия уменьшает разброс производительности

Ограничения (constraints)



Комбинированное воздействие полезности и гарантии на бизнес заказчика



Business Objective

- Цель Бизнес- процесса или Бизнеса в целом.
- Бизнес-цели поддерживают Видение Бизнеса, являются ориентирами для ИТ Стратегии, и зачастую поддерживаются ИТ- услугами.

Pattern of Business Activity (PBA)

- Профиль Рабочей нагрузки одной или нескольких Бизнес-деятельностей.
- Профиль бизнес- деятельности используется Поставщиком ИТ-услуг для понимания различных уровней Бизнес-деятельности и планирования в соответствии с ними.

User Profile (UP)

- Шаблон потребления ИТ-услуги Пользователем.
- Каждый Профиль пользователя включает в себя один или более Профилей бизнес-деятельности (PBA).



Главное не золотую рыбку найти
а предельно точно и конкретно знать, о чем ее попросить...

Типы поставщиков сервиса

Внутренний поставщик сервисов (Тип I). Internal Service Provider

- Существует в рамках одной организации для предоставления сервиса конкретному бизнес подразделению

Общая сервисная единица (Тип II). Shared Service Unit

- Существует в рамках организации в виде отдельного SSU, для предоставления сервисов нескольким бизнес подразделениям

Внешний поставщик сервисов (Тип III). External Service Provider

- Работает, как внешний сервис провайдер, обслуживающий множество внешних клиентов

STRATEGY MANAGEMENT FOR IT SERVICES

Цель SMFITS

- Целью сервисной стратегии является определить, как поставщик услуг позволит организации достичь своих результатов в бизнесе

Достижение
результатов



- Он устанавливает критерии и механизмы, чтобы решить какие сервисы будут лучше всего подходить для достижения бизнес-результатов и определяет наиболее эффективный и результативный способ управления этими услугами.

Механизм
управления
сервисами



- Управление стратегией ИТ-услуг является процессом, который гарантирует, что стратегия определяется, поддерживается и достигает своей цели.

Процесс



SS 4.1.1

Задачи SMfit

- Провести анализ внутренних и внешних условий, в которых существует поставщик услуг, чтобы определить возможности, которые принесут пользу организации.

Возможности



- Выявление препятствий, которые могут помешать достижению бизнес-результатов, предоставлению услуг или управлению услугами; и определить, каким образом эти ограничения могут быть удалены или их действие будет снижено.

Угрозы



- Согласовывать перспективы поставщика услуг и регулярно проверять, чтобы обеспечить постоянную актуальность. Это приведет к четкому изложению видения и миссии поставщика услуг.

Перспективы



SS 4.1.1

- Установить позиционирование сервисного провайдера по отношению к своим клиентам и другим поставщикам услуг. Это включает в себя определение того, какие услуги будут доставлены на какой рынок пространства, и как поддерживать конкурентное преимущество.

Позиция



Задачи SMfIT (2)

- Производить и поддерживать документы по планированию стратегии и обеспечить, чтобы все соответствующие заинтересованные стороны обновили копии соответствующих документов. Это будет включать в себя ИТ-стратегию, стратегию управления сервисами и стратегические планы для каждой службы, где это необходимо.

Документировать
стратегию



- Обеспечить, чтобы стратегические планы были переведены на тактические и оперативные планы для каждого подразделения, как ожидается, как они будут реализовывать стратегию.

Вертикаль

SS 4.1.1

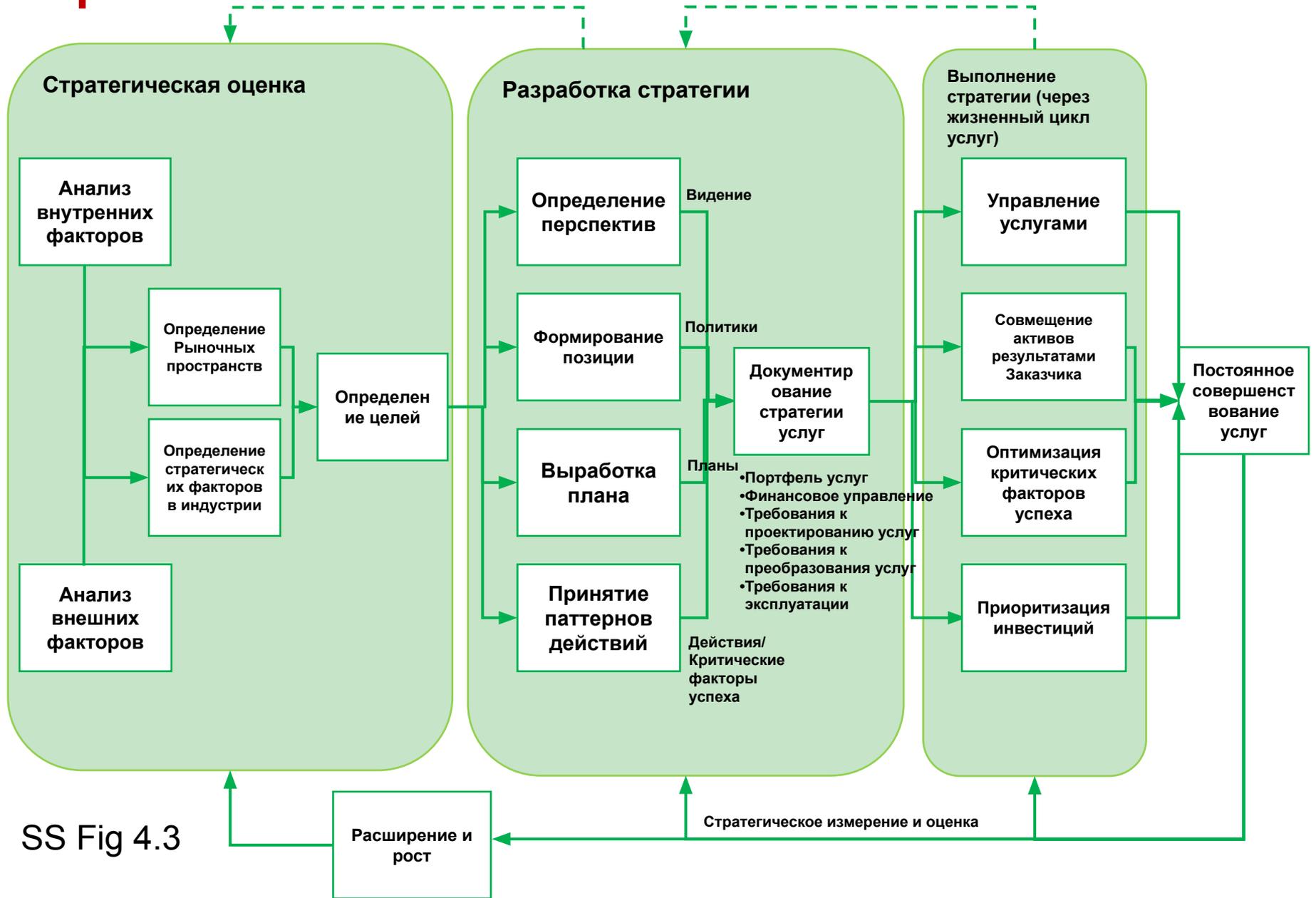


- Управление изменениями в стратегии и связанных с ней документов, гарантируя, что стратегии идут в ногу с изменениями внутренней и внешней среды.

Управление
изменениями



Формирование и формулирование стратегии сервисов



SS Fig 4.3



Ключ к пониманию находится с
Вашей стороны двери

Business relationship management

Цель VRM

- Для выявления потребностей клиента поставщик услуг должен убедиться, что способен удовлетворить эти бизнес потребности, меняющиеся во времени и обстоятельствах.

Понимание
Заказчика

Поддержание
отношений

- Налаживать и поддерживать отношения между поставщиком и заказчиком услуг на основе понимания заказчика и его бизнес потребностей

SS 4.5.1

Я, типо, твой
прекрасный юный принц
И конь мой белоснежный,
типо, рядом!



Принцы всякие важны,
Принцы разные нужны!

Короче - удачи вам, женщины!

Цель BRM (2)



- BRM гарантирует, что ожидания клиентов не превышают то, что они готовы платить, и что поставщик услуг способен удовлетворить ожидания клиента, прежде чем согласиться предоставить услугу

Наш
Клиент



SS 4.5.1

Задачи BRM

- Обеспечивать понимание поставщиком услуг перспективы Заказчика сервиса и определение на этой основе соответствующей приоритезации своих услуг и сервисных активов

Понимание
перспективы



- Гарантировать высокий уровень удовлетворенности заказчика, свидетельствующий о том, что поставщик услуг отвечает требованиям Заказчика

Удовлетворенность



- Устанавливать и поддерживать конструктивные отношения между заказчиком и поставщиком услуг, основанные на понимании потребностей заказчика и его бизнес-

Бизнес
драйверы



SS 4.5.1

- Выявлять изменения и технологические тенденции на стороне заказчика, которые потенциально могут повлиять на тип, уровень или использование предоставляемых услуг

Изменения
и тенденции



Задачи BRM (2)

- Определять бизнес требования по новым услугам или в изменениях по существующим
- Гарантировать, что поставщик услуг удовлетворяет бизнес потребности заказчика

Требования по сервисам



- Работать с заказчиками, гарантируя, что услуги и уровень сервиса предоставляют ценность

Ценность



- Выступать посредником в случае конфликтующих требований к услугам со стороны разных бизнес подразделений

Конфликты



SS 4.5.1

- Организовать механизмы реакции и эскалации по жалобам заказчиков

Жалобы



Business Relationship Management – Управление Взаимоотношениями с Бизнесом

Процесс или Функция,
отвечающий за поддержание
Взаимоотношений с Бизнесом.

BRM обычно
включает:

- Управление персональными Взаимоотношения с менеджерами Бизнеса
- Обеспечение процесса Service Portfolio Management входными данными
- Обеспечение того, что Поставщик ИТ-услуг удовлетворяет Бизнес потребностям Заказчиков
- Этот Процесс тесно связан с Service Level Management..

Business Relationship
Manager (BRM) –
Менеджер по
взаимоотношению с
Бизнесом

Роль, отвечающая за
сопровождение
Взаимоотношений с одним
или несколькими Заказчиками.

Эта Роль часто совмещается с
Ролью Менеджера процесса
Управления уровнем услуг.

Различия между BRM и SLM

	BRM	SLM
Цель	<p>Чтобы установление и поддержание BR между поставщиком услуг и клиентом проходило на основе понимания клиентов и их потребностей бизнеса.</p> <p>Для выявления потребностей клиента (полезность и гарантия) и понимания, что поставщик услуг может удовлетворить эти потребностей.</p>	<p>Чтобы переговоры об SLA (гарантийное выражении) с клиентами и обеспечить, чтобы все процессов управления сервисами, OLA и UC подходит для согласованных целей, уровня обслуживания.</p>
Фокус	<p>Стратегический и тактический - в центре внимания на общих отношениях между поставщиком услуг и их клиентами, и какие услуги поставщика услуг будет поставляться для удовлетворения потребностей клиентов.</p>	<p>Тактический и оперативный - акцент делается на достижение SLA , которое будет поставляются для новых и существующих услуг, а поставщик услуг имел ли возможность выполнения этих соглашений.</p>
Главное измерение	<p>Удовлетворение потребностей клиентов, а также улучшение намерения клиента лучше использовать и оплачивать сервис.</p> <p>Другая метрика: готовы ли клиенты рекомендовать услуги другим (потенциальным) клиентам.</p>	<p>Достижение согласованных уровней услуг (что приводит к удовлетворенности клиентов).</p>

Demand Management

Demand Management – Управление спросом

Glossary

- Процесс, отвечающий за понимание, прогнозирование и влияние на спрос заказчиков на услуги.
- Управление спросом работает совместно с управлением мощностями для обеспечения наличия у поставщика ИТ-услуг мощностей, необходимых для удовлетворения этого спроса.
- На стратегическом уровне управление спросом может использовать анализ профилей бизнес-деятельности и профилей пользователей, а на тактическом уровне – дифференцированное взимание оплаты для побуждения заказчиков к потреблению ИТ-услуг в периоды наименьшей загрузки, либо временные меры для реагирования на неожиданное увеличение спроса или на сбой конфигурационной единицы.

Цель DM

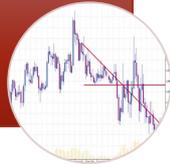


SS 4.4.1

Задачи DM

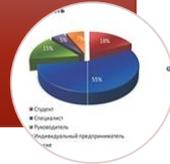
- Определять и анализировать (РВА) модели бизнес-деятельности для понимания уровня спроса услуг

Анализ РВА



- Определять и анализировать профили пользователей для понимания типичных профилей спроса на услуги разных типов пользователей

Анализ User Profile



- Обеспечивать проектирование услуг согласно моделям бизнес деятельности (РВА) для достижения требуемых бизнесом результатов

Данные для проектирования



SS 4.4.1

- Совместно с управлением мощностями обеспечивать доступность мощностей, требуемых для удовлетворения спроса на услуги, поддерживая баланс “стоимость –

Обеспечение мощностями



- Прогнозировать, предотвращать или управлять ситуациями, когда спрос на услуги превышает возможности по их предоставлению

Превышение спроса



- Организовывать привлечение ресурсов по предоставлению услуг, соответствующих колебаниям уровня спроса на эти услуги

Привлечение ресурсов



Account Manager – Менеджер по работе с Заказчиками

- Роль, имеющая много общего с Менеджером по взаимоотношениям с бизнесом, но больше связанная с коммерческими вопросами.
- Чаще всего используется в отношениях с Внешними заказчиками.

Customer Portfolio – Портфель Заказчиков

- База данных или структурированный Документ, используемые для хранения информации обо всех Заказчиках Поставщика ИТ-услуг.
- Портфель Заказчиков - это взгляд Менеджера по взаимоотношениям с бизнесом на Заказчиков, которые получают Услуги от Поставщика ИТ-услуг.

Основные понятия (2)

Pattern of Business Activity (PBA)

Glossary

- Профиль Рабочей нагрузки одной или нескольких Бизнес-деятельностей.
- Профиль бизнес-деятельности используется Поставщиком ИТ-услуг для понимания различных уровней Бизнес-деятельности и планирования в соответствии с ними.

User Profile (UP)

Glossary

- Шаблон потребления ИТ-услуги Пользователем.
- Каждый Профиль пользователя включает в себя один или более Профилей бизнес-деятельности (PBA).

Основные понятия (3)

Differential Charging – Дифференцированное возмещение затрат

- Техника, используемая в управлении спросом и заключающаяся в том, что за использование одной и той же функции ИТ-услуги в разных обстоятельствах взимается различная оплата.
- Например, сниженная стоимость вне пикового времени или увеличенная стоимость для пользователей, исчерпавших выделенный лимит чего-либо.

Glossary

Service Portfolio Management

Цель Portfolio Management



SS 4.2.1

Задачи Service Portfolio Management

- Предоставить процесс и механизмы принятия решений о том, какие услуги предоставлять, основываясь на анализе потенциальных выгод и приемлемых уровнях рисков.

**Механизм
принятия
решений**



- Поддерживать определенный портфель предоставляемых услуг, концентрируясь на бизнес-потребностях и результатах, которые обеспечиваются услугой

**Оценка
результатов
сервисов**



- Предоставить организации механизмы для оценки способности услуги достигать стратегии и реагировать на внутренние и внешние изменения.

**Оценка
стратегии
сервисов**



- Контроль по представленным сервисам на соответствие условиям и уровню инвестиций.
- Отслеживание инвестиций в сервисы на всем протяжении их жизненного цикла, что позволяет организации оценивать свою стратегию, а также ее способность выполнять эту стратегию.

Инвестиции



- Определять какие сервисы не являются жизнеспособными и когда они должны быть выведены из эксплуатации.

**Отслеживание
умирающих
сервисов**



SS 4.2.1

Охват Service Portfolio Management

все услуги в
разработке,

услуги в
эксплуатации

и услуги, выведенные
из эксплуатации.

Service Portfolio – портфель услуг

- Полный набор Услуг, которые управляются Поставщиком услуг.
- Портфель услуг используется для управления полным Жизненным циклом всех Услуг и включает три Категории:
 - Воронка услуг (предлагаемые или в Разработке);
 - Каталог услуг (Режим промышленной эксплуатации или доступные для Развертывания);
 - а также Услуги, Выведенные из эксплуатации.

Основные понятия (2)

Service Pipeline – Услуги в разработке

- База или структурированный Документ, перечисляющий все ИТ-услуги, находящиеся на рассмотрении или в Разработке, но еще не доступные Заказчикам.
- Услуги "в разработке" представляют точку зрения Бизнеса на потенциальные ИТ-услуги и является той частью Портфеля услуг, которая обычно не демонстрируется Заказчикам.

SS 4.2.4.2

Service Portfolio Management (SPM) - Управление Портфелем Услуг

- Процесс, отвечающий за управление портфелем услуг.
- Управление портфелем услуг обеспечивает наличие у поставщика услуг набора ИТ-услуг, отвечающего требованиям бизнеса при оптимальном объёме инвестиций.
- Управление портфелем услуг рассматривает Услуги в терминах предоставляемой ценности для бизнеса.

Glossary

Основные понятия (3)

Service Contract – договор на оказание услуг

- Договор предоставления одного или нескольких ИТ-услуг.
- Термин «Договор на оказание услуг» также используется для обозначения любого Соглашения о предоставлении ИТ-услуг, независимо от того, имеет ли этот Договор юридическую силу или это SLA.

Contract Portfolio – портфель контрактов

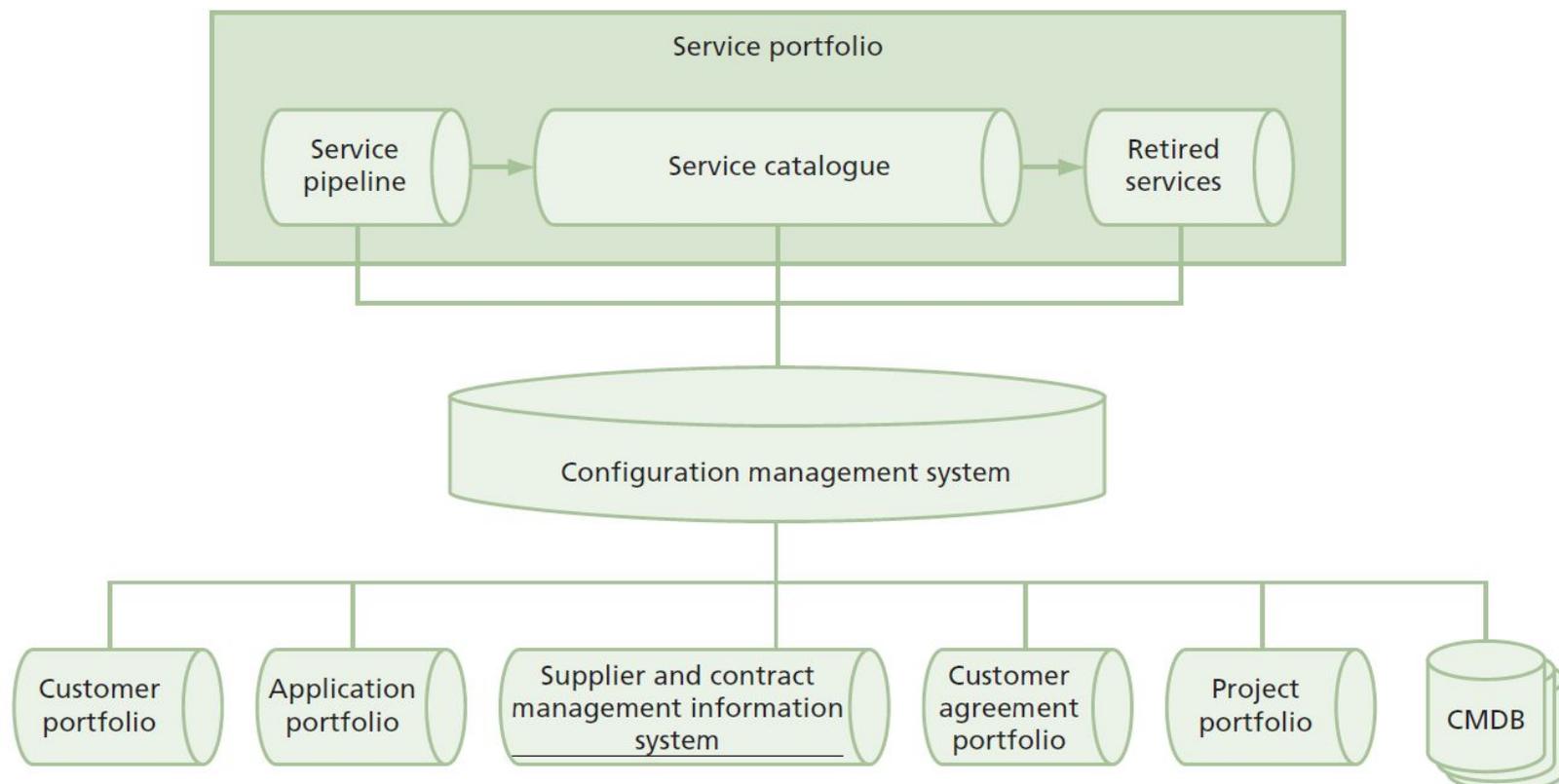
- База данных или структурированный Документ, используемый для управления Договорами на оказание услуг или Соглашениями между Поставщиками ИТ-услуг и их Заказчиками.
- Каждой ИТ-услуге, предоставляемой Заказчику, должен соответствовать Договор или другое Соглашение, входящее в Портфель договоров.

Портфель сервисов

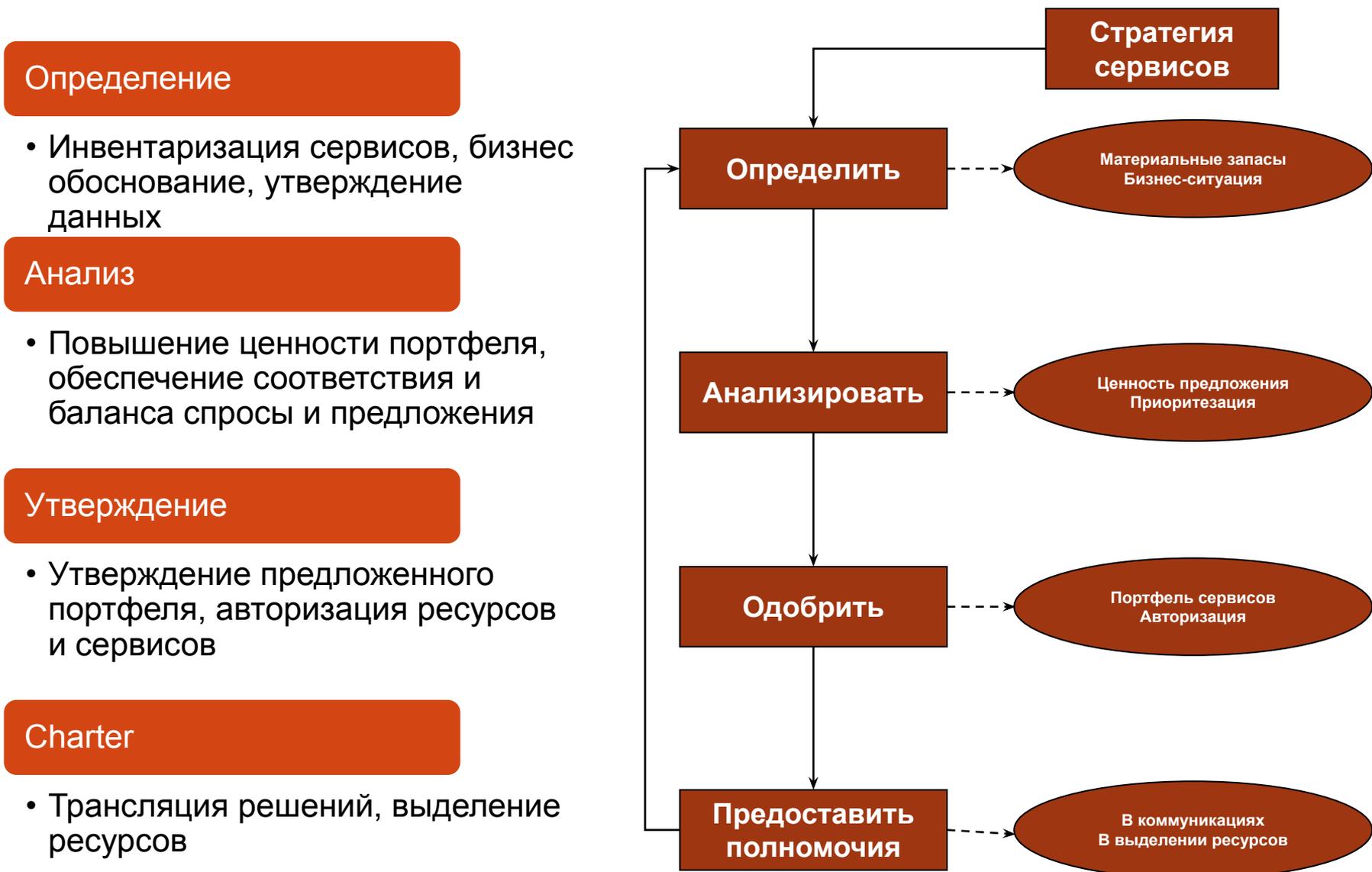


Площадь круга пропорциональна ресурсам, задействованным в фазе жизненного цикла (Портфель сервисов и Управление Финансами)

Портфель сервисов



Управление портфелем Сервисов



Основные понятия (4)

Service Package – Пакет услуги

- Детализированное описание ИТ-услуги, доступной для предоставления Заказчикам.
- Пакет услуги включает:
 - Пакет уровней услуг,
 - один или несколько Базовых услуг,
 - а также Вспомогательные услуги

Service Level Package (SLP) – Пакет уровней услуг

- Определенный уровень Полезности и Гарантии для отдельного Пакета услуги.
- Каждый SLP разрабатывается для реализации потребностей отдельного Профиля бизнес-деятельности.

Core Service – Базовая услуга

- ИТ-услуга, которая предоставляет базовые Выходы (результаты), необходимые одному или нескольким Заказчикам.

Core Service Package (CSP) – Пакет базовых услуг

- Детальное описание Базовой услуги, которое может совместно использоваться двумя и более Пакетами уровня услуг.

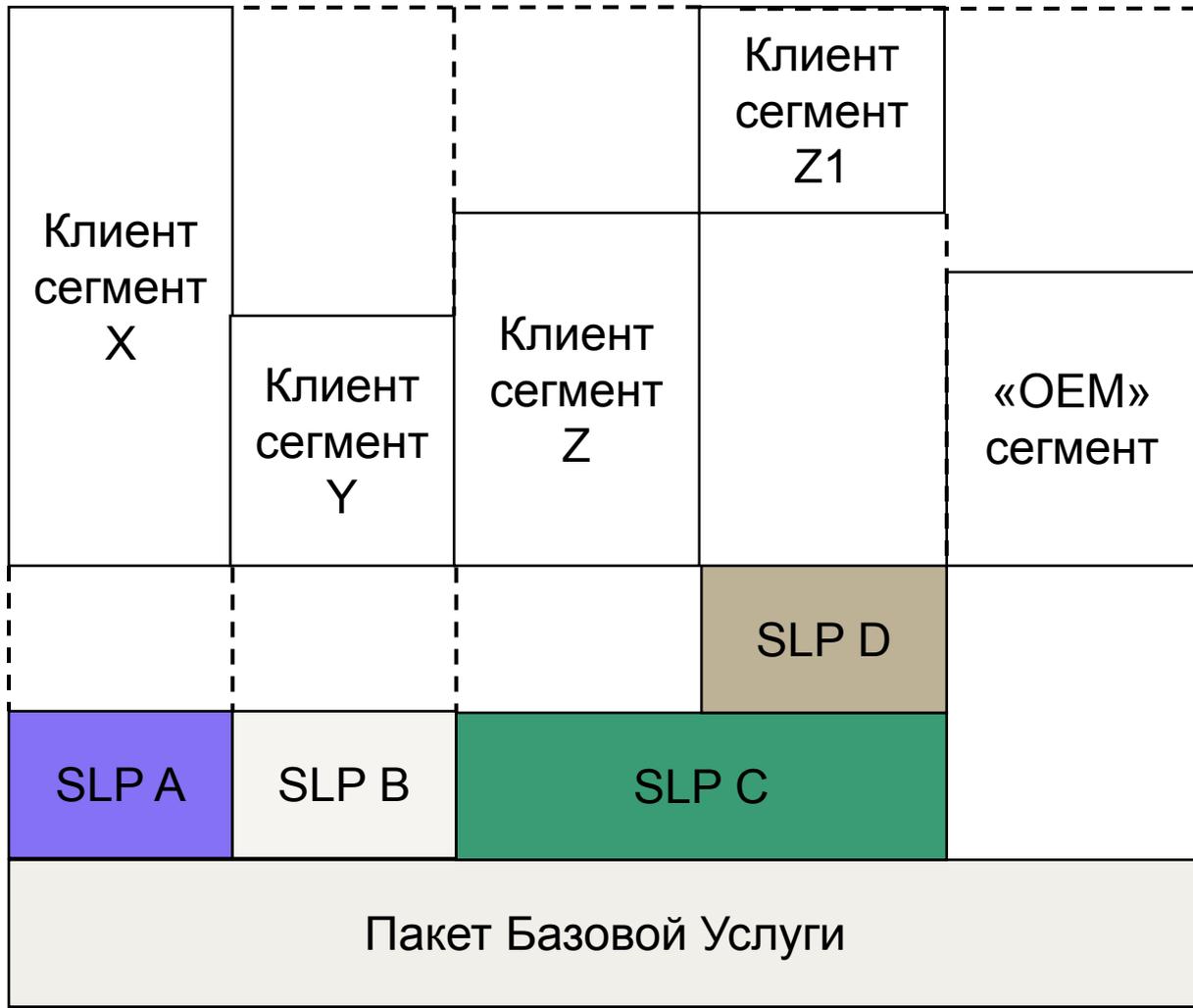
Supporting Service – Вспомогательная услуга

- Услуга, обеспечивающая или дополняющая работу Базовой услуги.
- Например, Служба каталогов или Услуга Резервного копирования.

Line of Service (LOS) – Линейка услуг

- Базовая или Вспомогательная услуга, которая включает несколько Пакетов уровней услуг (SLP).
- Линейка Услуг управляется Менеджером услуги и каждый Пакет уровня услуги спроектирован для поддержки определенного сегмента рынка.

Пакеты базовых услуг - средства для обеспечения различных услуг



Finance Management

Определение

Financial Management for IT Services - Управление Финансами для ИТ-услуг

- Функция и процессы, отвечающие за управление бюджетированием, учётом взиманием оплаты поставщика ИТ-услуг.
- Управление финансами для ИТ-услуг обеспечивает необходимый уровень финансирования для проектирования, разработки и предоставления услуг, эффективных с точки зрения затрат и отвечающих стратегии компании.

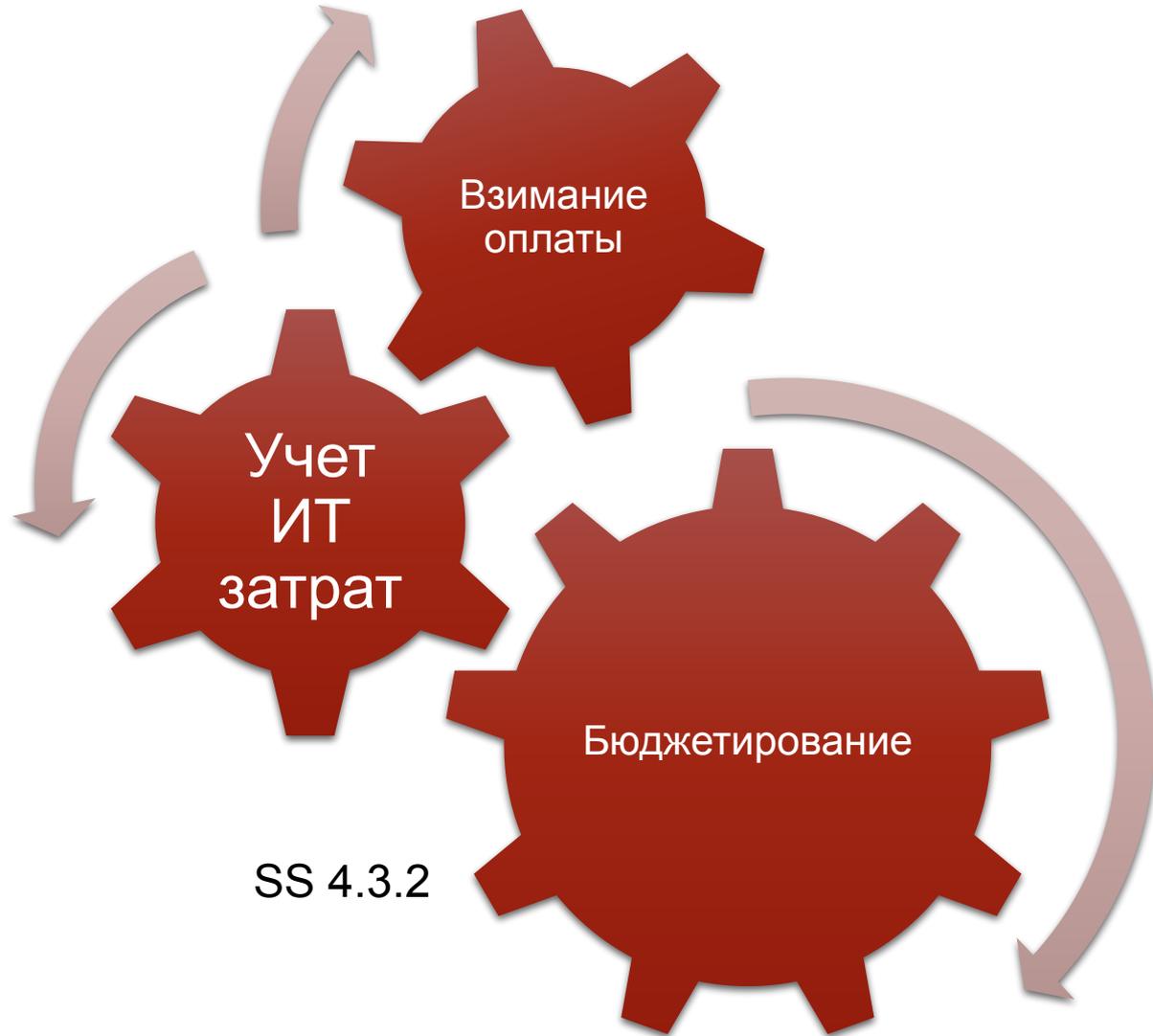
Glossary

Цель Financial Management for IT services



SS 4.3.1

Охват процесса Управления финансами



Основные понятия

Budgeting - Бюджетирование

- Это процесс прогнозирования и контроля доходов и расходов денег в рамках организации.
- Бюджетирование состоит из периодического цикла переговоров, чтобы установить бюджеты (как правило, годовой) и ежемесячного мониторинга текущих бюджетов.

Основные понятия (2)

Accounting - Учет затрат

- Это процесс, который позволяет ИТ-организации полностью отчитаться за то, как тратятся его деньги (в частности, способность определять затраты на клиента, службой и деятельностью).
- Это, как правило, включает в себя системы учета, в том числе бухгалтерские книги, планы счетов, журналов и т.д., и должен быть под наблюдением у специалиста в области бухгалтерского учета.

Charging – Взимание оплаты

- Это процесс необходим для выставления счетов клиентам за услуги, предоставляемые им.
- Это требует обоснованных методов и систем ИТ-учета.

Виды деятельности

	Бюджетирование	Учет ИТ затрат	Взимание оплаты
Планирование (ежегодно)	Планирование бюджета	Определение модели затрат	Определение ценовой политики и публичного прайс листа
Операционно (ежемесячно)	Контроль бюджета, работа с отклонениями	Мониторинг затрат по центрам затрат	Выпуск услуг, выставление счетов, сбор ДС

SS Table 4.4

Задачи Financial Management for IT services

- Определение и поддержание базы для идентификации, управления и коммуникации по стоимости предоставляемых услуг.

База учета



- Оценка финансового влияния новых или измененных стратегий поставщика услуг.

Оценка стратегий



- Учет средств, потраченные на создание, поставку и сопровождение услуг.

Учет средств



SS 4.3.1

- Управление и отчетность расходов на предоставление сервисов заинтересованным сторонам компании

Отчетность



Задачи Financial Management for IT services

(2)

- Обеспечение финансирования для управления предоставлением сервисов.

Обеспечение финансирования



- Содействие хорошему управлению сервисом и активами клиента для обеспечения соответствия целям организации. Это должно быть сделано вместе с процессами Управление сервисными активами и конфигурациями и Управление знаниями.

Управление активами



- Понимание взаимосвязи между расходами и доходами и обеспечения баланса между ними в соответствии с финансовыми политиками организации.

Баланс доходов и расходов



- Прогнозирование финансовых потребностей для организации, чтобы быть в состоянии удовлетворить свои сервисные обязательства перед клиентами, а также на соответствие нормативным и законодательным требованиям.

Прогнозирование потребностей



SS 4.3.1

Задачи Financial Management for IT services (3)

- В случае необходимости, определяет основы для возмещения расходов с клиентов при предоставлении услуг.

для
возмещени



- Выполнение финансовых политик и практик в предоставлении услуг.

Выполнени
е политик



Cost – Затраты

- Сумма денег, израсходованных на определенную Деятельность, ИТ-услугу или Бизнес- единицу.
- Затраты состоят из реальных затрат (деньги), условных затрат (таких как стоимость рабочего времени людей) и Амортизации

Glossary

Capital Expenditure (CAPEX) – Капитальные затраты издержки, расходы

- Затраты на закупку чего-либо, рассматриваемого как финансовый Актив, например, компьютерное оборудование или здания.
- Стоимость Актива Амортизируется в течение нескольких финансовых периодов

Glossary

Основные понятия

Capital Item – Капитальный актив

- Актив, представляющий интерес для Financial Management , т.к. его стоимость превышает определенную пороговую величину.

Operational Cost (Operational Expenditure (OPEX)) – операционные затраты(операционные издержки)

- Затраты, возникающие при эксплуатации ИТ-услуг.
- Часто - повторяющиеся платежи.
- Например заработная плата, оплата обслуживания аппаратного обеспечения и электричества (также известны как "текущие издержки").

Основные понятия - ТЭО

Business Case – Бизнес Кейс (ТЭО)

- Обоснование какой-либо значительной статьи расходов. Включает информацию о Затратах, Выгоде, Вариантах реализации, Сложностях, Рисках, Возможных проблемах.

Total Cost of Utilization (TCU) – совокупная стоимость использования

- Методология, используемая для обоснования инвестиций и принятия решений в рамках Стратегии по выбору поставщиков услуг.
- TCU оценивает полные Затраты для Заказчика на использование ИТ- услуги на протяжении всего ее Жизненного цикла.

Total Cost of Ownership (TCO) – Совокупная стоимость владения

- Методология, используемая для обоснований решений по инвестициям.
- TCO оценивает полные Затраты на владение Конфигурационной единицей на протяжении всего ее Жизненного цикла, не только первоначальные Затраты или стоимость закупки.

Service Valuation – Оценка ценности услуги

- Измерение полных Затрат на предоставление ИТ-услуги и полной ценности этой ИТ-услуги для Бизнеса.
- Оценка ценности услуги используется для того, чтобы помочь Бизнесу и Поставщику ИТ-услуг прийти к соглашению о ценности ИТ- услуги.

Glossary

Opportunity Cost – Альтернативные Затраты

- Затраты, которые рассматриваются при выборе между различными вариантами инвестиций.
- Альтернативные затраты демонстрируют доход, который мог бы быть получен при использовании Ресурсов другим способом.
- Например, Альтернативные затраты покупки нового Сервера могут не включать деятельность по Улучшению услуги на которую могли бы быть израсходованы средства.
- Анализ Альтернативных затрат может использоваться для принятия решений, но эти Затраты не учитываются в финансовой отчетности о фактических затратах.

Glossary

Затраты по услугам

Fixed Cost – постоянные затраты

Glossary

- Затраты, не зависящие от объема потребления ИТ-услуги.
- Например, стоимость аппаратного обеспечения Сервера.

Variable Cost – Переменные затраты

Glossary

- Затраты, которые зависят от объема потребления ИТ-услуги, количества произведенной продукции, количества и типов Пользователей, от всего, что нельзя рассчитать и зафиксировать заранее.

Затраты по услугам

Direct Cost – Прямые затраты

Glossary

- Затраты на предоставление ИТ-услуги, которые полностью могут быть отнесены на определенного Заказчика, Центр затрат, Проект и т.п.
- Например, затраты на эксплуатацию серверов или лицензий на ПО, которые являются компонентами только одной ИТ-услуги или используются только одним Заказчиком

Indirect Cost – косвенные, непрямые затраты

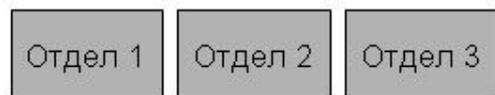
Glossary

- Затраты на предоставление ИТ-услуги, которые не могут быть полностью отнесены на конкретного Заказчика.
- Например, Затраты на общие Серверы или лицензии программного обеспечения.
- Также известны как издержки.

Пример калькуляции затрат



Прямые затраты



Косвенные затраты



$$X = \frac{\text{Неотнесенные}}{\text{Прямые} + \text{Отнесенные}} \times 100\%$$



Cost Benefit Analysis - Анализ Выгод и Затрат

- Деятельность, в рамках которой анализируются и сравниваются затраты и выгоды от реализации одного или нескольких альтернативных вариантов действий.

Оптимизация затрат

Economies of scale – Экономия на масштабе

- Уменьшение средних (распределенных) Затрат за счет увеличения объема потребления (использования) ИТ- услуги или Актива.

Economies of scope – Экономия на охвате

- Уменьшение Затрат за счет одновременного использования существующего Актива, являющегося компонентом некоторой ИТ- услуги, для решения дополнительных задач, не относящихся непосредственно к данной ИТ-услуге.
- Например, предоставление новой ИТ-услуги на базе существующей ИТ- инфраструктуры.

Возмещение затрат

Cost Centre – центр затрат

Glossary

- Бизнес- единица или Проект, на которые относятся Затраты.
- Центр затрат не получает оплату за Услуги, которые он предоставляет.
- Поставщик ИТ-услуг может быть Центром затрат или Центром

Notional Charging – Уведомительное возмещение затрат

Glossary

- Подход к Возмещению затрат за ИТ-услуги.
- Рассчитываются Суммы к возмещению и Заказчик информируются о необходимости возмещения затрат, но фактически деньги не взимаются.
- Уведомительное возмещение затрат иногда используется для обеспечения осведомленности Заказчика о его реальных Затратах или как этап перед переходом к полноценному Возмещению

Profit Centre – Центр прибыли

- Бизнес- единица, которая выставляет счета за предоставленные Услуги.
- Центр прибыли может быть создан с целью получения прибыли, возмещения Затрат или контроля убытков. Поставщик ИТ-услуг может быть Центром затрат или Центром прибыли.