



# УПРАВЛЕНИЕ И ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ

1. Отдел организации, ответственный за информационную систему



# ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА В ИТ-ПОДРАЗДЕЛЕНИИ

1. Четкое разделение зон ответственности сотрудников, построение такой структуры подразделения, где каждый знает свои обязанности.
2. Освоение смежных специальностей для взаимозаменяемости на случай чьей-то болезни, отпуска или командировки.
3. Важно организовать оперативный обмен информацией о проведенных работах и изменениях в настройках.
4. Каждая операция по возможности должна и может быть нормирована.

# В ЧИСЛЕ ЦЕЛЕЙ ИТ -ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ МОГУТ БЫТЬ СЛЕДУЮЩИЕ:

- ⦿ реализация проектов в масштабе организации, где контролируются сроки, стоимость и эффект внедрения;
- ⦿ снижение (без ущерба для эффективности) стоимости владения ИТ;
- ⦿ сокращение до минимума времени недоступности информационных сервисов и ущерба для безопасности;
- ⦿ повышение качества обслуживания запросов внутри организации (снижение времени реагирования или исправления неисправностей);
- ⦿ повышение количества единиц оборудования на одного сервис-инженера.

# В информационном отделе могут существовать следующие должности:

**Web-мастер.** Должность web-мастера является продуктом объединения ряда должностей: контент-мастер, аналитик, администратор сервера, дизайнер, верстальщик, художник, программист и копирайтер. Такое многообразие объясняется, во-первых, разнообразием задач, с которыми web-мастеру приходится сталкиваться при разработке и поддержании в работоспособном состоянии web-узла, и, во-вторых, тем, что не каждый работодатель готов содержать целый отдел, занимающийся поддержкой web-узла. В числе основных задач web-мастера можно назвать разработку проекта, поддержание web-сервера, HTML-верстку.

**Администратор сетей.** В их задачи входят: оперативно-техническое руководство и управление сетью, обеспечение доступа в сеть; обеспечение функционирования основных сетевых сервисов; контроль за состоянием технических средств центрального узла сети и его соединения с другими сетями; управление маршрутизацией внутри сети; обеспечение взаимодействия с другими сетями передачи данных; общее руководство административной группой сети, локализация и устранение сбоев в работе сети.

**Системный программист** должен уметь применять современные математические методы и программное обеспечение для решения задач экономики и управления, использования информационных технологий в проектно-конструкторской, управленческой и финансовой деятельности предприятия.



# Управление IT-подразделением



## 2. Оценка работы IT-подразделения

- внедрение дополнительных информационных сервисов для клиентов (можно рассматривать как конкурентное преимущество или средство завоевания лояльности клиентов);
- внедрение и использование комплексных систем учета (необходимо для оперативного принятия правильных решений);
- специфические требования бизнеса (телекоммуникации, связь, банковский бизнес и т.д.).

# ГЛАВНЫЕ ПРИЧИНЫ ТОГО, ЧТО ПРИНОСИМУЮ ИНФОРМАЦИОННЫМИ СИСТЕМАМИ ПРИБЫЛЬ ОЧЕНЬ ТРУДНО ОЦЕНИТЬ:

- ⦿ выгоды реализуются в течение продолжительного времени;
- ⦿ природа выгод неосвязаема;
- ⦿ стратегические и конкурентные выгоды трудны для количественного выражения;
- ⦿ результаты от введения ИС непрямые и поэтому их трудно отличить от результатов других факторов;





# ВЫГОДЫ ОТ ВНЕДРЕНИЯ ИС МОЖНО РАЗДЕЛИТЬ НА ПРЯМЫЕ И КОСВЕННЫЕ

1. **Прямые выгоды** - это прямые результаты нововведения, которые легко поддаются оценке. Прямые выгоды обычно связаны с уменьшением издержек, например, уменьшение работы по вводу данных вследствие электронной системы заказов, уменьшение количества бумажной работы.
2. **Косвенные результаты** внедрения информационных систем и технологий в бизнес- процесс, в конечном счете, включают:
  - *неосязаемые выгоды*, которые могут приписываться отдельным направлениям применения информационных систем, например, системы поддержки принятия решений улучшают структуру работы пользователя;
  - *непрямые выгоды*, которые рассматриваются как результат дальнейших инвестиций, основанных на внедрении новой системы. Например, внедрение локальной сети на предприятии способствует развитию внутренней инфраструктуры, которая будет основой для различных модификаций информационных систем и программ;
  - *стратегические выгоды*, которые приводят к разработке новой деловой стратегии, более удачного позиционирования организации и др

# МАТРИЦА «ВИДЫ ВЫГОД»

*Зависимость  
выгоды от  
информационной  
системы  
(влияние  
определенной  
информационной  
системы на выгоду)*

*Слабое*

<i>Непрямые</i>	<i>Стратегические</i>
<i>Прямые</i>	<i>Невидимые</i>

*Сильное*

*Определяемые*

*Неопределяемые*

*Возможность оценки выгод*

Определение эффективности - это фундаментальная проблема, которая в области информатики в целом пока не решена.

Накапливается международный опыт оценки эффективности информационного обслуживания, который говорит о том, что необходима **система параметров**, характеризующих информационный сервис, с одной стороны, и требования пользователей сервиса к этим параметрам, с другой.

Тогда удовлетворенность пользователей может измеряться выполнением предварительно согласованных условий, характеризуемых определением этих параметров.

Для того, чтобы можно было эффективно использовать этот подход для оценки работы ИТ - подразделения, необходимо каким-то образом формализовать отношения между ИТ - службой и прочими подразделениями организации.

То есть, предлагается рассматривать эти отношения как типичные рыночные отношения: имеется некоторая услуга, имеется поставщик этой услуги и покупатель.

Поставщик и покупатель заключают некоторое соглашение, определяющее условия предоставления услуги, её качество и т.д.

Предметом договоренности в предлагаемой модели выступает некоторая услуга, предоставляемая сотрудникам компании департаментом ИТ, обычно её называют «Сервис ИТ».

# Управление IT-подразделением



## 3. Сервисный подход в организации взаимоотношений с IT-подразделением

- ◎ по всем вопросам, связанным с использованием сервисов ИТ, пользователи должны обращаться только в службу ИТ
- ◎ порядок оказания поддержки пользователям должен быть четко формализован для всех участников процесса: пользователей, диспетчеров, специалистов ИТ-службы и внешних поставщиков сервисов

## СЛУЖБУ ПОДДЕРЖКИ МОЖНО КЛАССИФИЦИРОВАТЬ СЛЕДУЮЩИМ ОБРАЗОМ:

- Запрос обслуживания. Это запрос связанный с необходимостью обслуживания оборудования , например, замена картриджа в лазерном принтере или переконфигурирование ПО на компьютере пользователя.
- Запрос информации (консультации) Пользователю нужна дополнительная информация о сервисе, о порядке работы
- Инцидент. Пользователь не может нормально работать: сервис недоступен или низкого качества.
- Запрос документации. Пользователю необходима документация на оборудование или программы.
- Запрос на внесение изменений. Пользователь хотел бы изменить параметры сервиса.

# ЭТИ ПРАВИЛА ДОЛЖНЫ ОТВЕЧАТЬ НА СЛЕДУЮЩИЕ ВОПРОСЫ:

- Каким образом пользователь может обратиться за поддержкой;
- Какие запросы пользователя должны обрабатываться службой ИТ;
- Как пользователю узнать текущее состояние обработки своего запроса;
- Как пользователь подтверждает закрытие своего вопроса;
- Как учитываются обращения пользователей;
- Как определяются приоритеты обработки обращений;
- Как определяются исполнители, ответственные за обработку обращений;
- Каким образом специалист, ответственный за обработку обращения, осуществляет эту обработку;
- Как сотрудники службы поддержки учитывают выполненные действия и отчитываются о проделанной работе;
- Каким образом специалист назначается ответственным за обработку обращения пользователя;
- Как контролируется процесс обработки обращения;
- Как назначить другого ответственного за обработку запроса



# НЕОБХОДИМЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В СТРУКТУРЕ СЛУЖБЫ ИТ СВЯЗАНЫ С ПОЯВЛЕНИЕМ НОВЫХ РОЛЕЙ В РЕЗУЛЬТАТЕ ФОРМАЛЬНОГО ОПИСАНИЯ ПРОЦЕССОВ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ.

Роль - это набор обязанностей, прав и ответственностей.

Это понятие близко к понятию должность, но отличается тем, что не предполагает штатного закрепления: исполнитель роли может меняться в соответствии с графиком или по иным правилам.

В отдельных случаях, для исполнения роли может быть создана специальная штатная единица.

Но в основном роли распределяются между имеющимися сотрудниками службы ИТ.

КАКИЕ РОЛИ МОГУТ  
ВОЗНИКНУТЬ ВО ВРЕМЯ  
ОРГАНИЗАЦИИ  
ПОДДЕРЖКИ  
ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ?



- Во-первых - диспетчеры - их еще называют «первая линия поддержки. Это «лицо» службы поддержки; они отвечают за организацию взаимодействия с пользователями, своевременное информирование пользователей о ходе рассмотрения их запросов, закрытие запросов. Кроме того, диспетчеры инициируют рассмотрение обращения пользователя, регистрируя это обращение и назначая ответственного за его обработку, а также контролируют процесс обработки.

- Вторая роль - руководитель службы поддержки пользователей. Его основные задачи - организация службы поддержки пользователей; координация действий сотрудников в процессе их обработки; контроль эффективности работы службы поддержки; организация обучения персонала службы информационных технологий, обучение пользователей и т.д. Для исполнения этой роли тоже рекомендуется выделять штатную единицу.

- В-третьих, это специалисты по различным направлениям деятельности службы ИТ - вторая линия поддержки. Эти специалисты - основные исполнители запросов пользователей. Они должны распределять приоритеты своей деятельности и четко представлять, что оказание поддержки пользователям - одно из наиболее приоритетных направлений деятельности службы ИТ.

Еще одна группа ролей - внешние поставщики сервисов. Порядок взаимодействия с ними определяется в соответствии с сервисными контрактами.

Соглашения об оценке информационного сервиса фиксируются в специальном документе:

*Соглашение об Уровне Сервиса (СУС),*

английская аббревиатура - *SLA - Service Level Agreement*



## SLA - SERVICE LEVEL AGREEMENT

- - производительность (например, число обработанных документов, время, потраченное на решение задач и т.д.);
- - доступность сервиса (например, возможность работы в нескольких часовых поясах);
- - надежность сервиса (например, возможность потерь в случае простоя).

# ФОРМИРОВАНИЕ SLA ПОЗВОЛЯЕТ МЕНЕДЖЕРАМ:



- Определить ключевые бизнес-параметры на предприятии
- Измерить критичные для предприятия виды деятельности
- Проверить полученные результаты на предмет принципиальных ошибок и проблем;
- Внести необходимые поправки для устранения ошибок и проблем;
- Непрерывно управлять процессом для получения желаемого результата



- SLA преобразует общее видение ИТ- стратегии в определение конкретных услуг с помощью детальных спецификаций.
  - По результатам анализа потребностей бизнеса составляется «портфель» стандартных услуг, необходимых большинству корпоративных заказчиков.
  - При желании стандартные услуги могут быть модернизированы.
  - Каждый уровень сервиса SLA определяется конкретным набором характеристик или параметров. .
- Существуют стандарты, которые описывают систему этих параметров. В настоящее время наиболее распространены являются стандарты COBIT и ITIL/ITSM.

## СТАНДАРТ ITIL/ITSM

(ITIL - IT INFRASTRUCTURE LIBRARY, ПРОЕКТ СИСТЕМАТИЗАЦИИ ПЕРЕДОВОЙ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫМИ ТЕХНОЛОГИЯМИ)

(ITSM - IT SERVICE MANAGEMENT, МОДЕЛЬ ПРОЦЕССОВ СЛУЖБЫ ИС)

Библиотека ITIL содержит подробное описание наиболее важных процессов и видов деятельности в работе ИТ - подразделений, а также полный перечень сфер ответственности, задач, процедур, описаний процессов и списков действий, которые могут быть адаптированы для любой организации. Эти описания часто применяются при определении целей совершенствования ИТ - организаций и ИТ - подразделений.

Назначение этой библиотеки - помощь в планировании наиболее часто используемых процессов, ролей и видов деятельности путем определения связей и необходимых видов взаимодействия между ними.

В настоящее время библиотека ITIL существует в виде нескольких книг. Наиболее известные и популярные из них две: Service Support и Service Delivery - поддержка сервиса и предоставление сервиса. В каждой из этих книг рассматриваются процессы деятельности соответствующего ИТ - подразделения.

# ПОДДЕРЖКА СЕРВИСОВ.

К поддержке сервисов относятся следующие процессы:

- управление инцидентами,
- управление проблемами,
- управление изменениями,
- управление конфигурациями,
- управление релизами

## *Процесс управления инцидентами(Incident management) .*

Под инцидентом понимается событие, требующее ответной реакции - сбои, запросы на консультации и др.

Процесс управления инцидентами направлен на скорейшее восстановление нормального функционирования ИТ-услуги ( в соответствии с Соглашением об уровне сервиса) и минимизацию, уменьшение негативного воздействия на бизнес.

Целью процесса управления инцидентами является восстановление нормального функционирования услуги в **минимально** короткие сроки.

Здесь же рассматриваются вопросы создания и функционирования диспетчерской службы (Service Desk), которая координирует устранение инцидентов.

## *Процесс управления проблемами (Problem management)*

предназначен для минимизации числа инцидентов за счет выявления и устранения их причин. Совокупность упорядоченных действий по предвидению, обнаружению, идентификации, анализу и ликвидации корневых причин возникновения инцидентов и является областью деятельности процесса управления проблемами.

## *Процесс управления изменениями (Change management)*

обеспечивает применение **стандартизованных** процедур и методов внесения изменений в ИТ - инфраструктуру для уменьшения вероятности возникновения различных инцидентов и координирует проведение изменений.

## *Процесс управления конфигурациями. (Configuration Management)*

предназначен для создания и поддержания в актуальном состоянии логической модели инфраструктуры.

Целью построения такой модели является снабжение ИТ - процессов точной информацией о конфигурации оборудования и программного обеспечения, предоставления качественного базиса для ИТ - процессов, таких, как управление инцидентами, проблемами, изменениями и релизами.

## *Процесс управления релизами (Release management)*

предназначен для консолидации, структурирования и оптимизации всех изменений и обновлений, а также для снижения риска при переводе сервиса на качественно новый уровень.

Для достижения поставленной цели необходимо правильно распределить имеющиеся ресурсы и рассчитать баланс между сроками, которые отведены для внедрения всех обновлений и временем, необходимым для подготовки внесения данных изменений.

# ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ СЕРВИСОВ.

К предоставлению сервисов относятся следующие процессы:

- управление уровнем услуги,
- управление финансами,
- управление мощностями,
- управление доступностью,
- управление непрерывностью.

*Процесс управления уровнем услуги* предназначен для того, чтобы выявить требуемый состав и уровень сервиса, следить за его достижением, (а при необходимости - устранять некачественный сервис), определить перечень услуг, параметры которых следует обозначить в СУС.

### *Процесс управления финансами*

предназначен для обеспечения финансовой базы для всех прочих процессов, определения расходов, их прогноза и отслеживания. Управление финансами включает применение различных методов выставления счетов за ИТ - услуги и определение ценообразования.



## *Процесс управления мощностями*

представляет собой процесс оптимизации расходов, времени приобретения и размещения ИТ - ресурсов с целью обеспечения выполнения договоренности с заказчиками.

## *Процесс управления доступностью*

предназначен для того, чтобы оптимизировать качество и стоимость ИТ-услуг для достижения целей бизнеса.

## *Процесс управления непрерывностью*

предназначен для того, чтобы обеспечить гарантированное восстановление инфраструктуры, необходимой для продолжения бизнес - операций в случае чрезвычайных ситуаций: пожара, наводнения, отключения электроэнергии, нападения террористов.

СТАНДАРТ ITSM ОПРЕДЕЛЯЕТ ПРИНЦИПЫ  
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ БИЗНЕСА И СЛУЖБЫ ИТ. ОСНОВНЫЕ  
ПОНЯТИЯ ЭТОГО СТАНДАРТА - ПОНЯТИЯ СЕРВИСА И  
ПРОЦЕССА. ГЛАВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ СТАНДАРТА МОЖНО  
СФОРМУЛИРОВАТЬ СЛЕДУЮЩИМ ОБРАЗОМ:

1. ИТ - подразделение так же **формирует прибавочную стоимость** организации, как и остальные подразделения;
2. ИТ - подразделение не предоставляет в пользование оборудование, а **оказывает услуги**, необходимые для конечных пользователей;
3. Следует перейти от отношений «владелец-пользователь» оборудования к **отношениям «покупатель- продавец услуг»**;
4. Должны быть выработаны **способы измерения качества** предоставляемых услуг: невозможно оценить то, что нельзя измерить;
5. Качество предоставляемых услуг находится в **прямой зависимости** от их стоимости;
6. Нельзя гарантировать качество предоставляемых услуг без осуществления его **непрерывного контроля**
7. Эффективный контроль качества услуг не может осуществляться без применения **специализированных средств автоматизации**;
8. Необходима **комплексная** система управления, предусматривающая кроме средств автоматизации правильную организацию взаимодействия ИТ- персонала между собой и с представителями иных подразделений;
9. При создании комплексной системы управления следует **опираться на передовой опыт**, творчески применяя его к конкретной ситуации;
0. Система управления ИТ - инфраструктурой не является бесплатной, её реализация требует определенных затрат. Но предоставляемые при этом возможности перекрывают эти расходы за счет повышения качества ИТ-сервисов и улучшения ситуации для бизнеса в целом

# СТАНДАРТ COBIT CONTROL OBJECTIVES FOR INFORMATION AND RELATED TECHNOLOGY

CobIT - подход к управлению ИТ, созданный Ассоциацией контроля и аудита систем (Information Systems Audit and Control Association - ISACA) и Институтом руководства ИТ (IT Governance Institute - ITGI) в 1992 году.

Он предоставляет менеджерам, аудиторам и ИТ пользователям набор утверждённых метрик, процессов и лучших практик с целью помочь им в извлечении максимальной выгоды от использования ИТ и для разработки соответствующего руководства и контроля ИТ в компании.

Первая редакция Cobit увидела свет в 1996 году. В настоящее время используется версия Cobit 4.1, выпущенная в мае 2007 года. В его основе лежит процессный подход, система сбалансированных показателей BSC, модель зрелости SEI CMM/CMMI,

Cobit ориентирован, прежде всего, на руководителей предприятий, ИТ менеджеров, и владельцев бизнес-процессов.

СТАНДАРТ COBIT ВЫДЕЛЯЕТ В КАЧЕСТВЕ КЛЮЧЕВЫХ СЛЕДУЮЩИЕ ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫМИ ТЕХНОЛОГИЯМИ:



- 1. Соответствие стратегии** делает акцент на связи между планами бизнеса и ИТ; выявлении, поддержке и контроле за ценностным предложением ИТ; а также на соответствии ИТ и бизнес операций.
- 2. Полезность** представляет собой реализацию ценностного предложения, контроль за тем, чтобы ИТ обеспечивали определенные стратегией преимущества, сосредоточение на оптимизации затрат и подтверждение подлинной ценности ИТ.
- 3. Управление ресурсами** посвящено вопросам, связанным с оптимизацией инвестиций и должному руководству приложениями, информацией, инфраструктурой и персоналом. Ключевые вопросы касаются оптимизации знаний и инфраструктуры.
- 4. Управление рисками** требует осведомленности высшего руководства в области рисков, четкого понимания корпоративного подхода в их отношении, соответствия требованиям прозрачности в отношении существенных рисков, включения функции управления рисками в практику организации.
- 5. Оценка эффективности** представляет собой контроль за реализацией стратегии, результатами проектов, использованием ресурсов, эффективностью процессов и сервисным обслуживанием. Для этого применяются, в частности, системы сбалансированных показателей, которые преобразуют стратегию в последовательность действий, результаты которых измеряются иными, по сравнению с бухгалтерским учетом, методами.

- Для достижения целей бизнеса информация должна удовлетворять определённым критериям, которые в Cobit называют бизнес-требованиями к информации. Выделяют следующие бизнес-требования к информации или информационные критерии:
  - эффективность,
  - рациональность,
  - конфиденциальность,
  - целостность,
  - доступность,
  - соответствие нормам и надёжность информации.

## КОНЦЕПТУАЛЬНОЕ ЯДРО СОВИТ 4.1 СФОРМИРОВАНО ИЗ 34 ВЫСОКОУРОВНЕВЫХ ПРОЦЕССОВ (КОТОРЫЕ ПОКРЫВАЮТ ПОРЯДКА 200 ЦЕЛЕЙ КОНТРОЛЯ), СГРУППИРОВАННЫХ В 4 ДОМЕНА (СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ):

- 1. Планирование и организация:** включает стратегию и тактику, а также определение способов наиболее эффективного использования ИТ для достижения бизнес-целей.
- 2. Приобретение и внедрение:** для реализации ИТ стратегии нужно идентифицировать, разработать или приобрести соответствующие ИТ решения, которые должны быть внедрены и интегрированы в бизнес-процессы, а также внести изменения в информационные системы.
- 3. Предоставление и поддержка:** включает предоставление требуемых информационных служб, в том числе обеспечение безопасности и непрерывности бизнеса, обучение, а также обработку данных прикладными системами.
- 4. Мониторинг и оценка:** качество и соответствие ИТ процессов требованиям контроля должны оцениваться на регулярной основе. Этот домен включает в себя надзор со стороны руководства за процессами управления в организации, а также независимый контроль со стороны внутренних и внешних аудиторов.

# СРАВНЕНИЕ СТАНДАРТОВ ITIL/ITSM И COBIT

## ***1. Сходство стандартов***

- Оба стандарта ориентированы на удовлетворение потребностей бизнеса ИТ службой;
- И в том и в другом стандарте используются понятия «процесс управления» и «измеримые показатели деятельности»
- Ни в одном из них не анализируются организационные структуры ИТ - службы.

## ***2. Отличия стандартов***

- В стандартах используется разная структуризация бизнес-процессов ИТ - службы;
- Предполагаются разные способы реализации стандартов: ITIL/ITSM - для создания ИТ - службы, CobIT - для анализа степени совершенства ИТ - службы (основной способ использования - аудит)



# ИТ-АУТСОРСИНГ И ПЕРЕВОД ФУНКЦИЙ ВО ВНЕШНИЕ СЕРВИСЫ

ИТ аутсорсинг - это передача части основных процессов сторонним организациям, например, технической поддержки и обслуживания - ИТ компаниям, транспорта - автохозяйствам, здравоохранения - медицинским учреждениям

# IT-АУТСОРСИНГОВЫЕ КОМПАНИИ РЕШАЮТ ЗАДАЧИ ПО:

- Техническому обслуживанию информационных систем, вычислительной техники и локальных сетей
- Обучению персонала заказчика работе с информационными системами
- Созданию и поддержке веб-проектов
- Аудиту качества, функциональности и безопасности IT инфраструктуры компании
- IT-консалтингу
- Разработке программного обеспечения на заказ

# КОМУ И В КАКИХ СЛУЧАЯХ НЕОБХОДИМ АУТСОРСИНГ?

- В каких именно ресурсах компания на данный момент испытывает недостаток?
- Как долго может продлеваться подобное положение дел?
- Какова причина сложившейся ситуации с недостатком ресурсов?

# ПРИ ЭТОМ НЕОБХОДИМО УЧЕСТЬ, ЧТО АУТСОРСИНГ МОЖЕТ БЫТЬ «ПРОТИВОПОКАЗАН», ЕСЛИ:

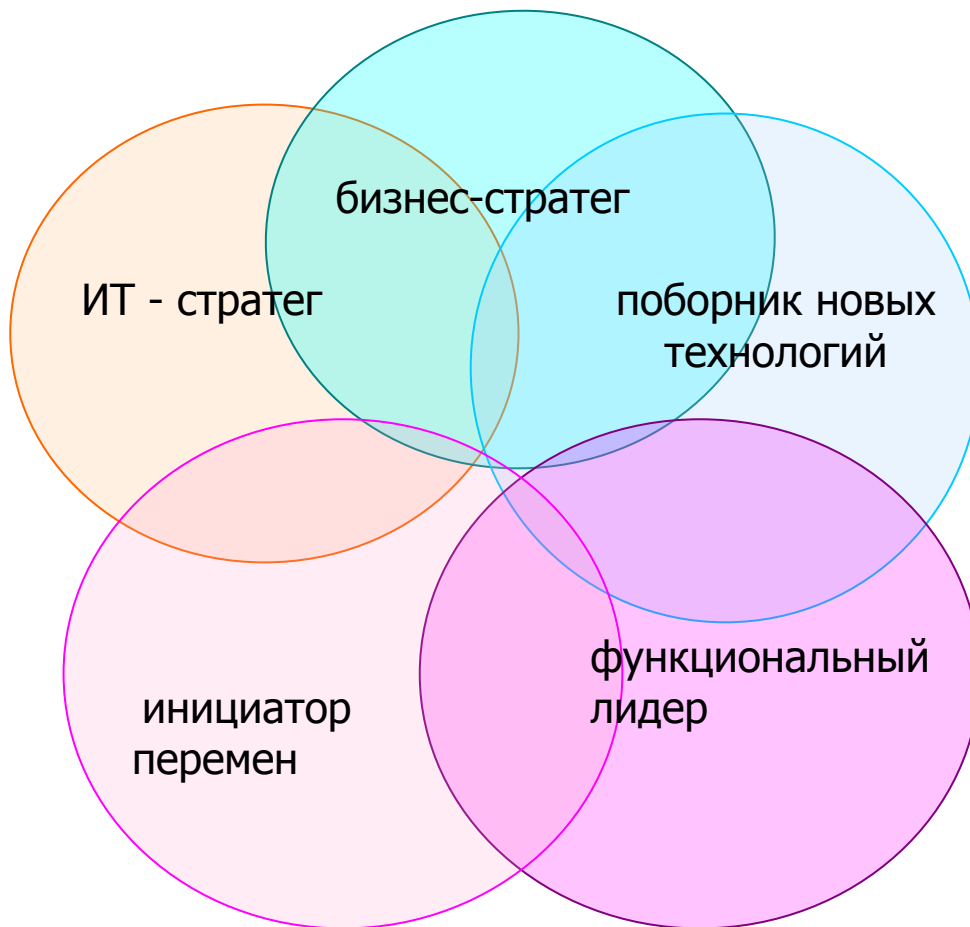
- Компания работает в условиях слишком изменчивой среды
- В компании не налажена инфраструктура, которая должна обеспечивать ее основную деятельность
- Компания имеет собственный штат специалистов
- Слабо развит рынок аутсорсинговых услуг; компании, предоставляющие данные услуги сами не способны выполнить свои обязательства перед заказчиком на должном уровне
- Компания не владеет ни теорией, ни практикой применения аутсорсинга

## К АРГУМЕНТАМ В ПОЛЬЗУ АУТСОРСИНГА ОТНОСЯТСЯ ВЫВОДЫ О ТОМ, ЧТО:

- Потребность компании в решении задачи возникает время от времени
- Существенно более высока в компании средняя заработная плата сотрудников, чем в IT отрасли
- Стоимость услуг по решению той или иной задачи ниже совокупной стоимости тех собственных ресурсов, которые будут потрачены компанией на решение ее собственными силами
- Отсутствуют нужные специалисты на рынке, к которому относится компания

- ◎ ИТ - директор - это топ-менеджер, участвующий в разработке стратегических решений предприятия и координирующий взаимоотношения ИТ - служб с другими подразделениями.

# РОЛИ ИТ-РУКОВОДИТЕЛЯ



# БИЗНЕС-СТРАТЕГ

1. Задача ИТ-директора как бизнес-стратега заключается в поиске наилучших бизнес-методов при одновременном обеспечении роста выгод и сокращения затрат. Причем усовершенствования должны проводиться быстро, прежде чем неизбежное давление со стороны конкурентов сведет преимущество на нет.

Некоторые компании объединяют обязанности ИТ-директора с другими руководящими функциями для того, чтобы ИТ-директор максимально хорошо ориентировался в бизнес-процессах.



# ИТ - СТРАТЕГ

- 2. В роли ИТ - стратега директор действует как проповедник новых технологий. В частности, он должен четко представлять последние тенденции развития информационных технологий, знать рынок программного обеспечения, участвовать в переговорах с акционерами и поставщиками ИТ.

# ИНИЦИАТОР ПЕРЕМЕН

- 3. Выступая в роли инициатора перемен, руководитель информационной службы должен уметь перебороть организационное сопротивление переменам, аргументировано убеждая противников, демонстрируя выгоды новых инициатив.

# ПОБОРНИК НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

- ◎ 4. ИТ - директор как поборник новых технологий должен помогать организации разумно разворачивать технологии. Он может действовать как проповедник новой программы, нового стандарта, разрабатывать программу производственного обучения для ускорения перехода на новую технику, удерживать первоклассных технических специалистов.

# ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ЛИДЕР

- 5. В роли функционального лидера ИТ - директор выполняет стандартные обязанности руководителя: оценивает, нанимает, продвигает и увольняет персонал; защищает интересы своих сотрудников; планирует проекты и управляет ресурсами

# ТРЕБОВАНИЯ К ИТ - ДИРЕКТОРУ:

- Профессионализм и опыт в выборе и оптимальном использовании информационных технологий для обеспечения компании конкурентных преимуществ;
- Понимание бизнеса стратегии развития своей организации;
- Знание общих принципов управления в своей организации;
- Знания и опыт в отрасли, в которой работает компания;
- Способность формировать стратегию развития ИТ и управлять ею;
- Владение методами управления портфелем ИТ - проектов;
- Профессионализм в области управления персоналом;
- Коммуникабельность;
- Способность взаимодействовать с внешней бизнес-средой;
- Способность нанимать, развивать и удерживать высокопрофессиональных ИТ - специалистов;
- Способность обеспечить бесперебойную работу службы эксплуатации;
- Умение наиболее эффективно использовать аппаратно-программные средства

## КОМИТЕТ ПО УПРАВЛЕНИЮ ИТ

Для сближения позиции ИТ-службы с руководителями предприятия целесообразно создать специальный орган, который будет периодически рассматривать вопросы, связанные с ИТ-системами.

Один из подходов - практика создания «Комитетов по управлению ИТ» (IT Steering Committee, ISC) - звена, усилиями которого обеспечивается нормальная коммуникация между ИТ и бизнесом.

Комитет состоит из верхушки менеджерской команды ИТ-отдела и верхушки руководства бизнес-подразделениями компании.

# ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ КОМИТЕТА СЛЕДУЮЩИЕ

1. Регулярно просматривать стратегический план развития ИТ и все изменения, вносимые в него, чтобы быть уверенным в его соответствии направлению развития корпорации.
2. Принимать решения по тем предложениям ИТ-директора на внедрение ИТ-систем или создание программных приложений, стоимость которых превышает определенный для данной компании порог.

Комитет по управлению ИТ задает формат, в котором вносятся приложения, включая анализ затрат и прибылей.

3. Управлять программой ИТ-проектов, распределять приоритеты ИТ-проектов, выделять необходимые на выполнение ресурсы, контролировать выполнение ИТ-проектов по целям, времени и бюджетов.
4. Управлять проектными затратами на ИТ, которые оказываются выше определенного порогового уровня. Устанавливать этот порог. Иногда порог устанавливается не только по затратам на проект, но и по времени.  
Управление затратами ниже порогового уровня осуществляет ИТ-директор.



5. Разрешать проблемы выделения ресурсов бизнес-подразделений и ИТ-отдела для ИТ-проектов.
6. Разрешать проблемы проектов, находящихся в работе. Обсуждать ключевые моменты, препятствующие нормальному развитию проекта.
7. Рассматривать запросы на изменение проектного задания, требующие затрат выше определенного уровня.

8. Обсуждать любые бизнес-инициативы, которые могут повлиять на ИТ-систему.
  9. Утверждать ИТ-стандарты, предлагаемые ИТ-директором.
  10. Оценивать результаты внедрения, эффективность ИТ-решений и ИТ-отдела в целом.
- Фиксировать ценные находки и рекомендации по проектам.

# ОБЯЗАННОСТИ ИТ-ДИРЕКТОРА В ОТНОШЕНИИ КОМИТЕТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ИТ:

1. Подготовить повестку дня, соответствующую принимаемым решениям.  
Создать список основных вопросов, которые необходимо обсудить с членами комитета.
2. Подготовить отчет о состоянии приоритетных проектов:
  - показать прогресс,
  - процент завершенности проекта в соотношении с процентом затраченных средств,
  - основные проблемы и запросы на изменение хода проекта.
3. Собрать и представить все ИТ - затраты, которые должны быть проверены комитетом по управлению.

- ИТ - подразделение должно подготовить руководству компании список возможных решений, а комитет должен выбрать одно из них, если решение касается нескольких подразделений и является значимым для компании.
- В большинстве случаев выбор более прост и ИТ - подразделение решает его совместно с руководством одного - двух отделов, которые будут пользоваться данной системой, перекладывая на них часть ответственности за выбор.
- В некоторых случаях ИТ - подразделение принимает решение полностью самостоятельно.

# В ЛЮБОМ СЛУЧАЕ РУКОВОДИТЕЛЬ ИТ - ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ДОЛЖЕН ОТВЕЧАТЬ ЗА:

- ⊙ реализацию ИТ - стратегии,
- ⊙ управлять «портфелем» проектов,
- ⊙ координировать деятельность проектных команд,
- ⊙ принимать вовремя решения об изменении стратегии в случаях серьёзных отклонений плановых и фактических результатов.

Многие аналитики считают, что для сближения позиции ИТ-службы с руководителями предприятия целесообразно создать специальный орган, который будет периодически рассматривать вопросы, связанные с ИТ-системами.

Это может быть комитет по автоматизации бизнеса или еще какая-то структура.

Один из подходов - практика создания «Комитетов по управлению ИТ» (IT Steering Committee, ISC).

Комитет по управлению ИТ - звено, усилиями которого обеспечивается нормальная коммуникация между ИТ и бизнесом. Комитет состоит из верхушки менеджерской команды ИТ-отдела и верхушки руководства бизнес-подразделениями компании.

# ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ КОМИТЕТА СЛЕДУЮЩИЕ.

- 1. Постоянно просматривать стратегический план развития ИТ и все изменения, вносимые в него, чтобы быть уверенным в его соответствии направлению развития корпорации.
- 2. Принимать решения по всем предложениям ИТ-директора на внедрение ИТ-систем или создание программных приложений, стоимость которых превышает определенный для данной компании порог. Комитет по управлению ИТ задает формат, в котором вносятся приложения, включая анализ затрат и прибылей.
- 3. Управлять программой ИТ-проектов и распределением приоритетов ИТ-проектов, выделять необходимые на выполнение ресурсы и контролировать выполнение ИТ-проектов в отношении целей, временных рамок и бюджетов.
- 4. Управлять проектными затратами на ИТ, которые оказываются выше определенного порогового уровня (управление затратами ниже порогового уровня осуществляет ИТ-директор). Устанавливать этот порог. Иногда порог устанавливается не только по затратам на проект, но и для проектов, работа над которыми идет дольше определенного времени.

- 5. Разрешать проблемы выделения ресурсов бизнес-подразделений и ИТ-отдела для ИТ-проектов.
- 6. Разрешать проблемы проектов, находящихся в работе. Обсуждать ключевые моменты, препятствующие нормальному развитию проекта.
- 7. Рассматривать запросы на изменение проектного задания, требующие затрат выше определенного уровня.
- 8. Обсуждать любые бизнес-инициативы, которые могут повлиять на ИТ-систему.
- 9. Утверждать ИТ-стандарты, предлагаемые ИТ-директром.
- 10. Оценивать результаты внедрения, эффективность ИТ-решений и ИТ-отдела в целом. Фиксировать ценные находки и рекомендации по проектам.



## ОБЯЗАННОСТИ ИТ-ДИРЕКТОРА В ОТНОШЕНИИ КОМИТЕТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ИТ ТАКОВЫ:

1. Подготовить повестку дня, соответствующую принимаемым решениям. Создать список основных вопросов, которые необходимо обсудить с членами комитета.
2. Подготовить отчет о состоянии приоритетных проектов, показать прогресс, процент завершенности проекта в соотношении с процентом затраченных средств, основные проблемы и запросы на изменение хода проекта.
3. Собрать и представить все ИТ - затраты, которые должны быть проверены комитетом по управлению.

## Комитет по управлению ИТ помогает:

- выровнять направление развития информационных технологий со стратегией бизнеса,
- обеспечивает контроль и оценку прогресса в достижении целей ИТ-стратегии компании.
- повышает шансы на успех в важных информационных проектах
- снижает показатель остановленных ИТ - проектов.
- обеспечивает тесное взаимодействие бизнеса и ИТ, в особенности во время запуска информационной системы.

# IT-ОТДЕЛ КАК ЦЕНТР СОЗДАНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ СТОИМОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

- Руководитель отдела может принять решение о задействовании сотрудников и работников в работах на внешние организации и выполнение различных аутсорсинговых работ.
- IT - отдел может вести научную деятельность. Принимать участие в научных конференциях и выставках от лица всей организации.
- На основе своей научной деятельности IT - отдел может патентовать разработки, которые по договору принадлежат головной организации. Патенты способствуют поднятию показателей стоимости организации, т.к. в случае продажи организации - все патенты, оформленные на юридическое лицо, принадлежат продаже вместе с организацией.
- Руководитель подразделения может так же принять решение об обучении сотрудников для повышения их квалификации, либо вовсе смене профиля работы. Это способствует диверсификации их занятости и повышения ценности как рабочих - исполнителей.

Таким образом, сотрудники будут загружены работой, соответствующей их квалификации или заняты обучением, которое так же способствует расширению функциональности отдела и повышению стоимости организации в целом.