

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. А. И. ГЕРЦЕНА»

**институт информационных технологий и технологического образования**  
**кафедра информационных технологий и электронного обучения**

Основная профессиональная образовательная программа  
Направление подготовки 09.03.01 Информатика и вычислительная техника  
Направленность (профиль) «Технологии разработки программного обеспечения»  
форма обучения – очная

**Реферат**

по дисциплине «ИТ-менеджмент»

на тему Задачи и структура ИТ-службы предприятия

Обучающегося 3 курса ИВТ(1.1)

Афанасьев Андрей Дмитриевич\_

Руководитель:

д.п.н, профессор

Власова Е. З.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г

Санкт-Петербург

2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

• Введение	3
• Цели и задачи ИТ-службы на предприятии	4
• Организационная структура ИТ-службы предприятия	5
• С какими проблемами сталкивается бизнес при организации работы ИТ-служб	11
• Список литературы	12

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы: главным направлением перестройки менеджмента и его радикального усовершенствования, приспособления к современным условиям стало массовое использование новейшей компьютерной и телекоммуникационной техники, формирование на ее основе высокоэффективных информационно- управленческих технологий. Средства и методы прикладной информатики используются в менеджменте и маркетинге.

Новые технологии, основанные на компьютерной технике, требуют радикальных изменений организационных структур менеджмента, его регламента, кадрового потенциала, системы документации, фиксирования и передачи информации. Особое значение имеет внедрение информационного менеджмента, значительно расширяющее возможности использования компаниями информационных ресурсов. Развитие информационного менеджмента связано с организацией системы обработки данных и знаний, последовательного их развития до уровня интегрированных автоматизированных систем управления, охватывающих по вертикали и горизонтали все уровни и звенья производства и сбыта.

Исторически сложилось, что для информационных технологий (ИТ) в управлении предприятием отводилась сервисная, вспомогательная роль. Это было обусловлено прежде всего существовавшим к началу 90-х годов уровнем развития теории и практики ИТ. Основные усилия в области ИТ в то время были направлены на автоматизацию отдельных функций на рабочих местах сотрудников предприятий. Соответственно, основная цель этих процессов формулировалась как облегчение работы при выполнении рутинных операций, ускорение выполнения работ и повышение качества конечного результата. Революционные изменения, произошедшие в последнее десятилетие, связанные в первую очередь с удешевлением вычислительной техники,

приближением вычислительных мощностей к рабочим местам сотрудников и развитием программного обеспечения, привели к переосмыслению роли ИТ в деятельности современных предприятий.

В настоящее время ИТ рассматриваются как рычаг для оптимизации бизнес-процессов предприятия на основе сквозной автоматизации составляющих их бизнес-функций. С этим связано появление специализированных инструментов для построения аналитических систем и систем поддержки принятия решений на всех уровнях управления предприятием (SAS, Oracle Express, Business Object и др.), а также интегрированных систем управления предприятием (SAP R/3, Oracle Application, BAAN и т. д.).

Таким образом, цель применения современных ИТ на предприятии формулируется как обеспечение организационно-структурного развития для решения бизнес-задач, стоящих перед предприятием.

Другой важное изменение, приведшее к переосмыслению роли ИТ в структуре деятельности предприятия, это осознание того факта, что информация является таким же ресурсом, обеспечивающим деятельность, как и финансы, материалы и люди. В самом деле, так же как и все остальные виды ресурсов, информация обеспечивает функционирование предприятия как единого целого, определяет рычаги в управлении ресурсами и процессами, является результатом выполнения основной массы функций управления и повышает уровень капитализации предприятия.

Для успешного достижения целей и реализации задач, стоящих перед ИТ-службой, нужно правильным образом выстроить ее структуру и операционную модель деятельности.

## **1. Цели и задачи ИТ-службы на предприятии**

Основная задача ИТ-службы – обеспечивать доступ к ИТ-услугам. Сотрудники отдела управляют всеми ИТ-сервисами и поддерживают комплексную работоспособность систем, которые используются в компании. Когда ломается оборудование или происходит сбой, за это также отвечает ИТ-служба.

ИТ-сервис представляет собой набор взаимно облегчающих ИТ-инструментов и ИТ-специалистов, целями которых являются:

предоставление информационных технологий и повышение эффективности деятельности компании за счет оптимизации информационных потоков.

Задачи ИТ-службы на предприятии:

1. Эффективно удовлетворять потребности бизнеса в ИТ.
2. Повышение эффективности бизнеса за счет использования ИТ-инструментов.

Основные функции ИТ-службы:

1. Обеспечение доступа бизнеса к согласованному набору ИТ-услуг. Основной задачей ИТ-службы является управление всеми ИТ-сервисами, доступными в компании, и обеспечение работы ИТ-систем и ИТ-решений. Неотъемлемой частью ИТ-сервиса является своевременное устранение неполадок в ИТ-операциях.
2. Реализация ИТ-частей бизнес-проектов. Сегодня начало новых направлений бизнеса, безусловно, связано с внедрением новых ИТ-решений, баз данных, доработкой корпоративных веб-сайтов и другими видами деятельности, которые входят в сферу ИТ-услуг. Даже если такие задачи передаются

внешнему подрядчику, в задачи ИТ-службы входит предоставление квалифицированных консультаций по реализации ИТ-части таких проектов.

3. Управление ИТ-проектами. Внедрение новых ИТ-решений в ИТ-среду компании в установленные сроки и с согласованным бюджетом. Управление проектами - одна из наиболее детализированных методологий в сфере ИТ, и если мы будем опираться на опыт "лучших практик", то с высокой вероятностью любой проект будет доведен до успешной реализации.

Естественно, ключевыми факторами успеха являются выделение достаточного бюджета и ресурсов, а также управленческая поддержка проекта и адекватные цели проекта.

Развитие ИТ-среды компании. Одна из задач ИТ-службы - предложить руководству компании новые эффективные способы работы и автоматизировать "узкие места" бизнес-процессов. Это подразумевает погружение ИТ-менеджмента в проблемы и задачи бизнеса, а также установление отношений с другими подразделениями компании. Естественной частью этой задачи будет повышение зрелости процессов в ИТ-службе, сокращение времени закрытия инцидентов, повышение надежности ИТ-решений и т.д.

Перечень стандартных правил предоставления ИТ-услуг:

Положение об ИТ-службе (принципы работы, границы ответственности, права и обязанности).

Об управлении ИТ-проектами, перечень нормативных актов:

Управление ИТ-проектами.

Управление портфелем ИТ-проектов (проектный офис)

Управление ИТ-архитектурой.

Об управлении ИТ-сервисами:

Управление набором и уровнем услуг.

Управление инцидентами.

Управление изменениями и конфигурациями.

Управление релизами.

Управление ИТ-безопасностью.

Вспомогательные положения:

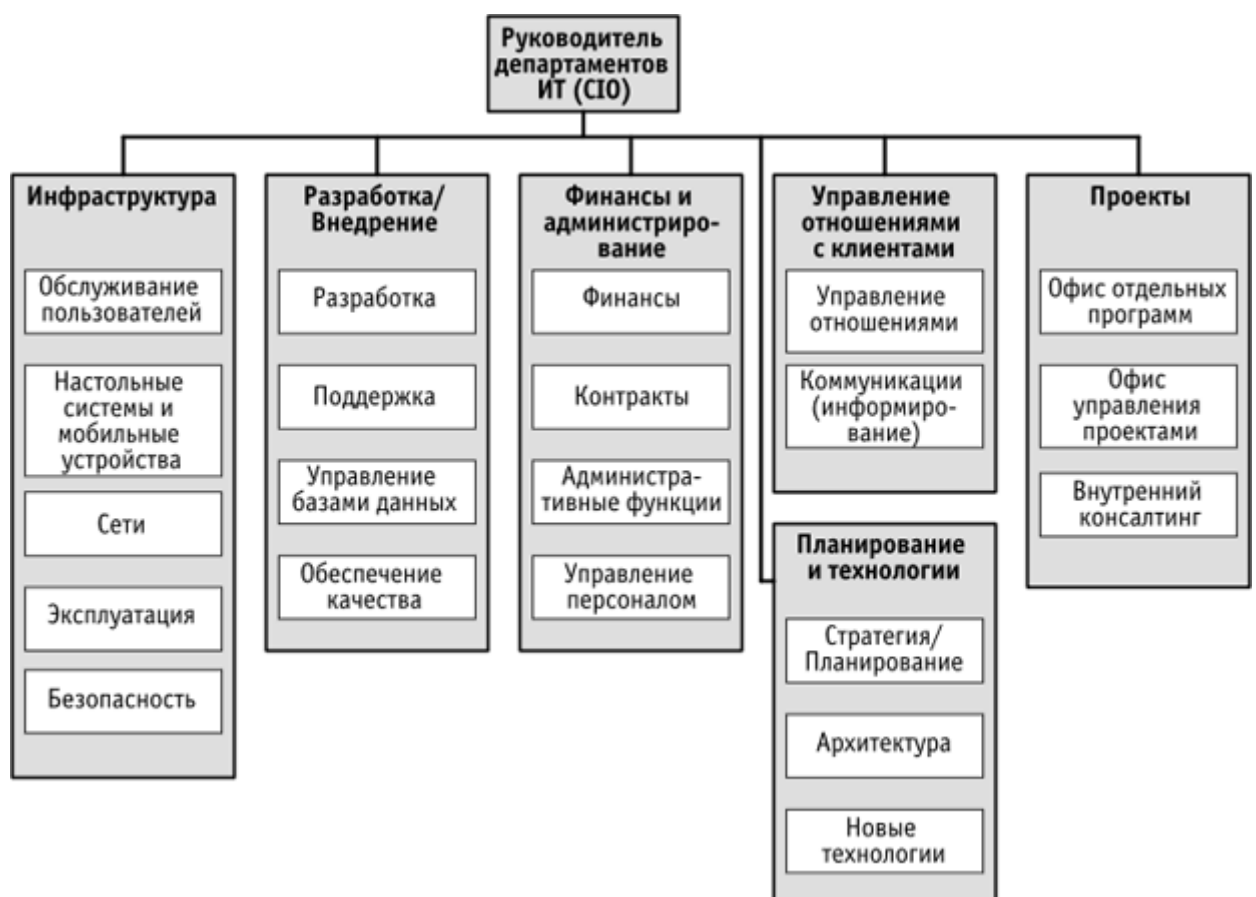
Управление ИТ-бюджетом, учет ИТ-активов.

План управления ИТ-персоналом.

Проведение тендеров.

## 2. Организационная структура ИТ-службы компании

Сразу сделаем замечание по поводу того, что названия структурных подразделений (отделов, управлений, управлений), наименования функций, их группировка и линии подчинения могут отличаться. Но в любом случае перечисленные функции будут присутствовать почти всегда. Типичная структура отдела информационных технологий показана на рисунке



Маленькие прямоугольники обозначают функции внутри больших прямоугольников, которые мы будем называть группами (в действительности это могут быть отделы, департаменты, в зависимости от принятой практики наименования структурных подразделений) в рамках Департамента информационных технологий. Давайте обратим внимание на то, что большинство изменений в традиционных структурах ИТ-отдела, произошедших в последнее время, были связаны с квадратами, расположенными в правой части этого рисунка: управление взаимоотношениями с клиентами, планирование и технологии, а также проекты. В первую очередь это связано с меняющейся ролью ИТ в деятельности современных предприятий и необходимостью обеспечения более тесной координации между бизнесом и ИТ. Квадраты с левой стороны (инфраструктура, разработка/внедрение) не претерпели кардинальных изменений за последние 10-20 лет. Функции финансов и администрирования также достаточно традиционны, хотя в них произошли изменения, например, связанные с необходимостью использования новых инструментов финансовой оценки и инвестиций в ИТ, как обсуждалось выше. Мы кратко обсудим только те функции, которые являются относительно новыми в структурах отделов информационных технологий.

Группа управления взаимоотношениями с клиентами отвечает за взаимодействие с внутренними и внешними заказчиками ИТ-службы. Это один из важнейших инструментов обеспечения гибкости ИТ-сервиса, быстрого реагирования на потребности бизнес-подразделений и информирования всех заинтересованных сторон в деятельности, связанной с ИТ.

В частности, функция управления взаимоотношениями представляет собой интерфейс между ИТ-службой и бизнес-подразделениями. Это очень важная задача, связанная с внедрением новых технологий в бизнес-подразделениях и



осознанием возможностей и ограничений, связанных с использованием ИТ в организации.

Коммуникационная (информационная) функция не так распространена в ИТ-подразделениях. Но, тем не менее, он иногда существует и отвечает за внутренние коммуникации внутри ИТ-службы, за коммуникации между ИТ и бизнес-подразделениями, между ИТ-службой и внешними организациями.

Группа планирования и технологий выполняет несколько стратегических функций. Он отделен от подразделений, выполняющих оперативные функции, такие как развитие или эксплуатация сети, поскольку опыт показывает, что сочетание оперативных и стратегических функций приводит к тому, что стратегическая часть работы постоянно остается незавершенной.

Функция стратегии/планирования обеспечивает, в частности, вовлечение представителей бизнеса в процесс ИТ-планирования. Функция планирования выполняет, помимо прочего, планирование проектов, которые осуществляются в интересах нескольких бизнес-единиц.

Функция разработки архитектуры отвечает за все те аспекты, связанные с созданием корпоративной архитектуры, которые мы так много обсуждали в этом курсе: разработка общего видения и принципов, описание основных областей архитектуры, разработка стандартов и т.д. В крупных и средних ИТ-подразделениях эту функцию выполняет группа из 4-8 человек.

Функция мониторинга новых технологий (или исследований) обеспечивает идентификацию и оценку новых технологий, их применимости для решения бизнес-задач. Иногда эту функцию выполняют небольшие пилотные проекты, связанные с использованием новых технологий.

Проектная группа обеспечивает, среди прочего, такую функцию, как офис управления программами и проектами.

Функция управления проектами заключается в накоплении и использовании экспертных знаний, связанных с методологиями управления проектами, использованием соответствующих инструментов и механизмов для мониторинга реализации проектов. Во многих случаях эта функция

обеспечивает консультирование в области управления проектами на начальных стадиях проектов и в случае возникновения проблем, тем самым создавая постоянную основу для последовательной и эффективной реализации проектов. Ранее мы отмечали важность этой функции в контексте внедрения корпоративной архитектуры.

Функция внутреннего консалтинга работает "за счет" сотрудников, которые как бы "одолжены" отдельным проектам, это достаточно квалифицированный персонал, обладающий опытом в специализированных областях, связанных, например, с инструментами разработки, управлением проектами, новыми технологиями и т.д. Объединение таких людей в одну организационную структуру обеспечивает улучшение процессов внедрения новых систем. Следует отметить, что каждая функция должна иметь четкие цели и установленные показатели, с помощью которых контролируется эффективность их выполнения.

Например, команде, ответственной за функцию, связанную с архитектурой, могут быть поставлены следующие задачи:

- подготовка обоснования для проекта разработки архитектуры предприятия;
- создание и принятие видения, принципов и стандартов;
- внедрение процессов контроля соответствия систем и проектов всей архитектуре в целом;
- внедрение процесса утверждения и периодический пересмотр архитектуры;
- консультации по вопросам архитектуры.

Показатели работы этой команды могут включать:

- количество утвержденных документов, связанных с описанием архитектуры;
- показатели, характеризующие уровень внедрения процессов,
- поддерживающих архитектуру (например, доля закупок в соответствии с

принятыми стандартами, процент выполнения планов миграции для перехода от нестандартных решений и т.д.);

показатели, характеризующие эффективность установленной системы соответствия архитектуре;

количество вопросов, которые рассматриваются на официальных совещаниях по вопросам архитектуры с участием руководства бизнеса и оценки качества их изучения;

количество часов формального консультирования по различным проектам по вопросам архитектуры.

## **С какими проблемами сталкивается бизнес при организации работы ИТ-служб**

Без специальных инструментов автоматизации сложно контролировать и планировать загруженность специалистов ИТ, следить, кто чем занимается и оценивать результат.

Если пользователи недовольны работой ИТ-отдела, определить точные причины этого сложно. Возможно, сотрудник долго реагирует на заявку и выполняет ее некачественно, потому что ему не хватает компетенций. Или же он не справляется из-за большого потока обращений. Если количество заявок постоянно растет и они не приоритезированы, ИТ-служба может не справляться с решением задач по объективным причинам.

Другая проблема – в компании может одновременно использоваться множество ИТ-решений. Каждое из них имеет свою конфигурацию, специфику настройки и условий сопровождения. В таком количестве несистематизированной информации легко запутаться. Чтобы многообразие решений не осложняло работу отдела, лучше использовать специальные инструменты.

## Список литературы

1. Задачи ИТ-службы. // <http://itsm365.ru/articles/zadachi-it-slujbi.html>
2. Как создать ИТ отдел? // [http://www.luxoft-personnel.ru/press/articles/how\\_to\\_organize\\_the\\_it\\_department/](http://www.luxoft-personnel.ru/press/articles/how_to_organize_the_it_department/)
3. Организация и управление ИТ на предприятии.  
// [http://www.itilium.ru/information/it\\_predp.htm](http://www.itilium.ru/information/it_predp.htm)
4. Организационные структуры и функции подразделений департамента ИТ.  
// <http://www.intuit.ru/studies/courses/2189/162/lecture/4475?page=3>
5. Процессно-ориентированная структура ИТ-департамента предприятия.  
// [http://www.iteam.ru/publications/it/section\\_91/article\\_1187/](http://www.iteam.ru/publications/it/section_91/article_1187/)
6. Структуры и модели ИТ-службы.  
// <http://www.topsbi.ru/default.asp?artID=1340>
7. Управление ИТ-инфраструктурой: ИТ-служба и ее потребители.  
// <https://technet.microsoft.com/ru-ru/magazine/jj945382.aspx>