

Организация ИТ-служб

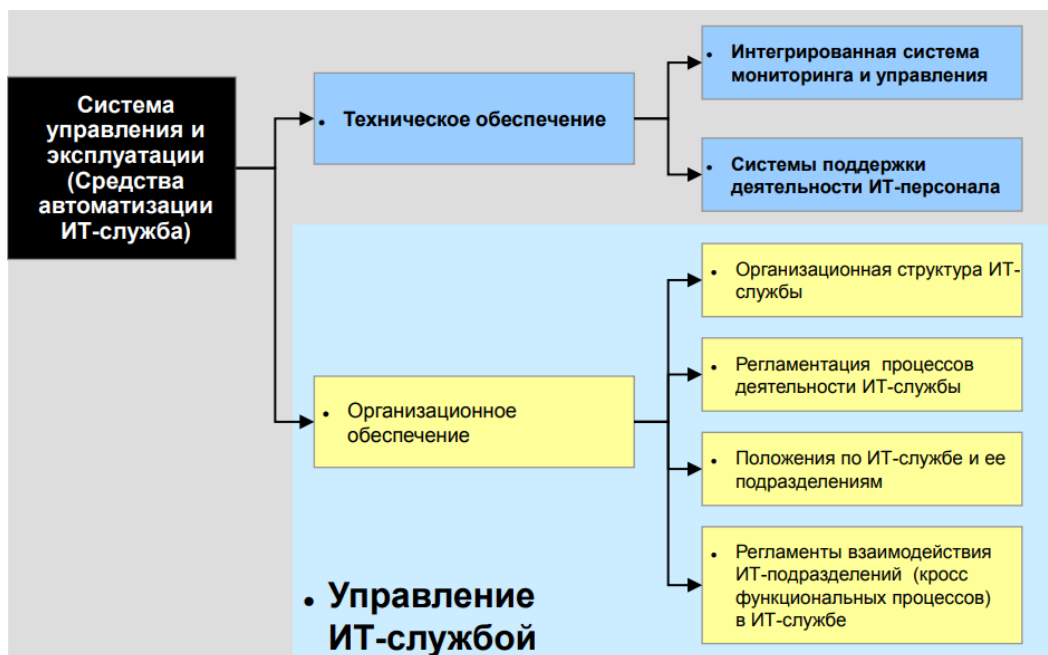
Два подхода:

- Ориентация на решения:
 - Много разобщиенных решений;
 - Никаких связей между процессами.
- Ориентация на технологии:
 - Технологии, связанные с процессами;
 - Полностью связанные процессы.

Организационное обеспечение:

- Обеспечение контроля представления ИТ-сервисов;
- Формирование финансового контроля;
- Обеспечение контролируемой политики;
- Формирование плана действий;
- Обеспечение ввода в эксплуатацию;
- Формирование плана доступности;
- Централизованное управление запросами;
- Оперативное устранение инцидентов;
- Своевременное определение и устранение проблем;
- Обеспечение информационной поддержки;
- Сокращение ресурсных затрат.

Деятельность по ИТ-управлению



Система отношений в ИТ-службе

От	К
Пользователи	Клиенты
Взгляд внутри	Взгляд снаружи
Технология	Процесс
Приложение всех усилий	Измеримые и доказуемые процессы
Выполнение своими усилиями	Использование инсорсинга и аутсорсинга
Фрагментированное управление	Интегрированное управление
Реактивный	Превентивный, проактивный характер
Управляйте операциями	Управляйте услугами
Компетентность системы	Открытость, адаптивность

Роль ИТ-службы

Совершенствование организации деятельности ИТ-службы в интересах предоставления и поддержки заданного качества ИТ-услуг.

1. Принцип комплексности построения СУ
 - a. Решения по созданию СУ должны быть гармонизированы в отношении
 - i. персонала (организационная структура, распределение ролей и закрепление функций)
 - ii. нормативно-методических документов (регламентация деятельности ИТ персонала)
 - iii. средств управления (оснащение аппаратно-программными средствами автоматизации деятельности ИТ персонала)
 - b. Решения должны учитывать жизненный цикл ИТ сервисов в КИС, компонентов прикладных систем (приложений) и ИТ инфраструктуры
 - i. перспективное планирование
 - ii. проектирование и моделирование
 - iii. инсталляция и испытание
 - iv. эксплуатация, тех.поддержка
 - v. развитие/модернизация
 - vi. снятие с эксплуатации
2. Принцип иерархической структуры и делегирования функций

- a. Оптимальный уровень разделения полномочий «Центр-Регион» достигается при двух\трех уровневой структуре системы управления КИС:
 - i. 1-й уровень - общее управление КИС – осуществляет Департамент информационных технологий (ДИТ)
 - ii. 2-й уровень - локальное управление в филиалах – отделы ИТ
 - iii. 3-й уровень – администрирование ИТ ресурсов территориальных подразделений
 - b. Принцип предусматривает следующую систему функциональных отношений в системе управления ИТ:
 - i. 1-й уровень управления реализует функции распорядительно-контрольного органа системы управления ИТ
 - ii. 2-й уровень управления реализует в основном функции исполнения (эксплуатации КИС) и отчетности
3. Принцип сегментации КИСУ и закрепления зон ответственности
- a. Сегментирование КИСУ должно быть реализовано в системе управления ИТ Компании в соответствии со следующими критериями деления:
 - i. территориально-производственный критерий сегментирования – в сегмент ответственности ИТ подразделения включаются ИТ ресурсы КИС
 - ii. критерий логического сегментирования – в сегмент ответственности ИТ подразделения включаются ИТ ресурсы общего пользования, поддерживающие функционирование конкретного бизнес-приложения КИС
 - b. Приведенные критерии могут использоваться комплексно:
 - i. ряд сегментов может быть сформирован по территориально-производственному критерию. Управление каждым из таких сегментов КИСУ осуществляется отдельным ИТ подразделением
 - ii. один или несколько сегментов может быть сформирован по критерию логической организации. Управление такими сегментами производится на втором уровне управления ИТ (уровень эксплуатации)
4. Принцип следования рекомендациям мирового опыта

- a. предоставление ИТ сервисов осуществляется ИТ службой. ИТ служба рассматривается как непосредственный участник бизнес-процессов Компании
 - b. предоставление пользователям функциональных подразделений необходимого набора и качества ИТ сервисов является основной целью деятельности ИТ службы
 - c. деятельность ИТ службы охватывает все периоды жизненного цикла ИТ сервиса и рассматривается как совокупность определенных процессов управления ИТ
5. Принцип достижения ожидаемого результата
- a. организационно-функциональная структура ИТ службы, включающая:
 - i. организационное построение ИТ службы
 - ii. систему отношений между структурными частями ИТ службы
 - iii. цели и задачи для каждой из структурных частей ИТ службы
 - iv. процессы управления ИТ
 - v. положение об ИТ службе в целом, фиксирующее виды деятельности, систему межуровневых отношений и взаимодействие с другими функциональными службами и подразделениями пользователей в Компании
 - vi. положения о подразделениях ИТ службы
 - vii. регламенты процессов управления ИТ с учетом взаимодействия ИТ подразделений
 - viii. нормативно-методические документы для реализации процессов управления (классификаторы, кодовые таблицы, локальные и общие справочники, структуры данных CMDB, инструкции, правила, положения и т.п.)
 - ix. должностные инструкции персонала ИТ подразделений
 - b. средства автоматизации деятельности ИТ персонала
 - c. документы проектов по внедрению программно-технических средств (рабочая и эксплуатационная документация)
6. Принцип процессного подхода к управлению
- a. Принцип дает возможность связать единой логикой следующие компоненты, системы управления ИТ:
 - i. события, инициирующие и завершающие конкретную деятельность в процессе
 - ii. функции, выполняющиеся в ходе процесса

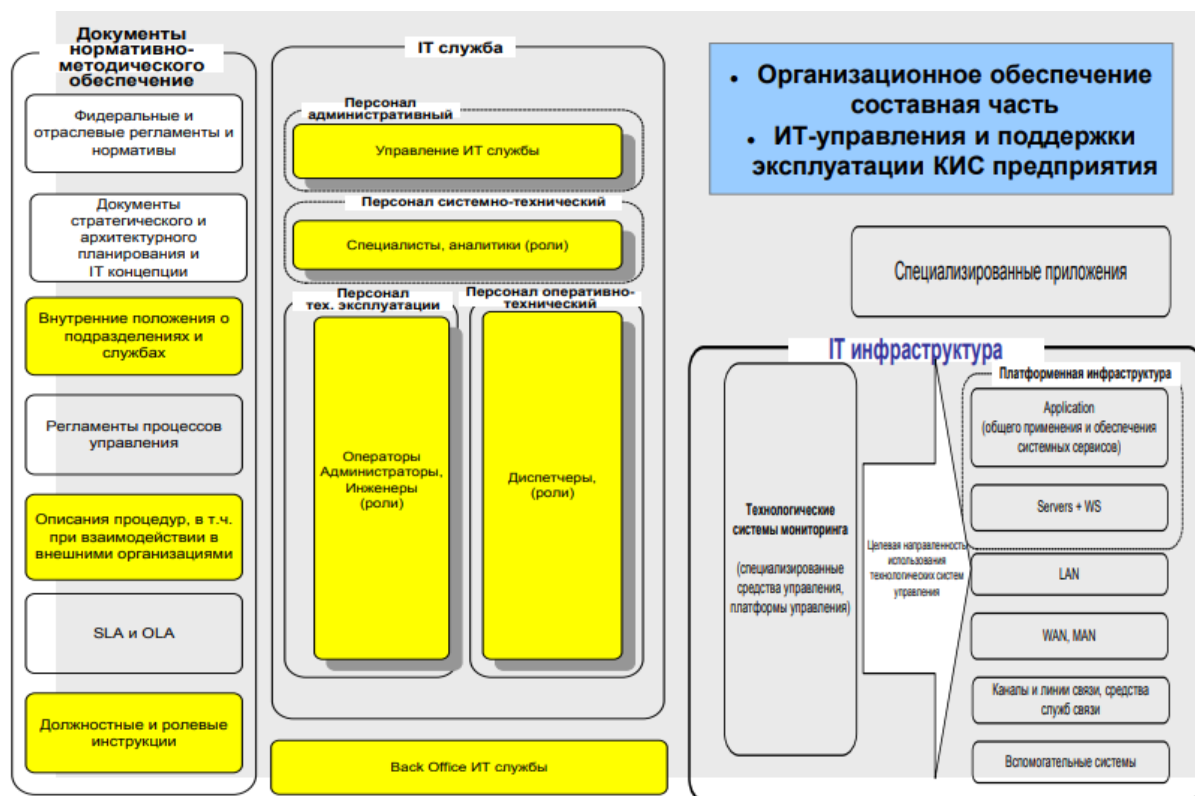
- iii. функциональные роли участников процесса (выполняющих функции в процессе);
 - iv. информационное обеспечение, необходимое для выполнения той и иной функции процесса
 - v. средства, используемые для выполнения процесса (например, аппаратно-программные)
7. Принцип закрепления владельца в процессах управления
- a. В соответствии с современными подходами к процессному управлению для каждого процесса должен быть определен «владелец процесса». Владелец процесса является должностное лицо, несущее ответственность за его результат
 - b. Владелец процесса должен быть наделен полномочиями сквозного управления своим процессом
8. Принцип деления видов деятельности ИТ подразделения на непересекающиеся функциональные области
- a. Системно-техническая деятельность включает в себя:
 - i. формирование стратегии развития, технических политик и программ проектирования, внедрения и контроля создания КИСУ
 - ii. сопровождение проектных работ, ведущихся внешними и внутренними исполнителями
 - iii. регламентацию, информационное обеспечение и контроль поддержки эксплуатации КИСУ
 - iv. Поддержка эксплуатации включает оперативно-техническую деятельность и непосредственно техническую эксплуатацию
 - b. Оперативно-техническая деятельность носит операционный характер, характеризуется недетерминированностью (случайным характером) инициирующих ее событий и включает:
 - i. оперативный контроль состояния ИТ ресурсов
 - ii. оперативное устранение нештатных ситуаций
 - iii. оперативную поддержку пользователей
 - c. Техническая эксплуатация также носит операционный характер, но характеризуется детерминированностью (плановым характером) инициирующих ее событий. Такая деятельность включает:
 - i. входной контроль, учет, хранение и списание средств ИТ

- ii. ввод средств ИТ в эксплуатацию и их вывод из эксплуатации
- iii. техническое обслуживание и ремонт средств ИТ, контроль и оценка их состояния, а также планирование и учет времени эксплуатации
- iv. администрирование средств ИТ и другие работы, не связанные с обнаружением и устранением нештатных ситуаций

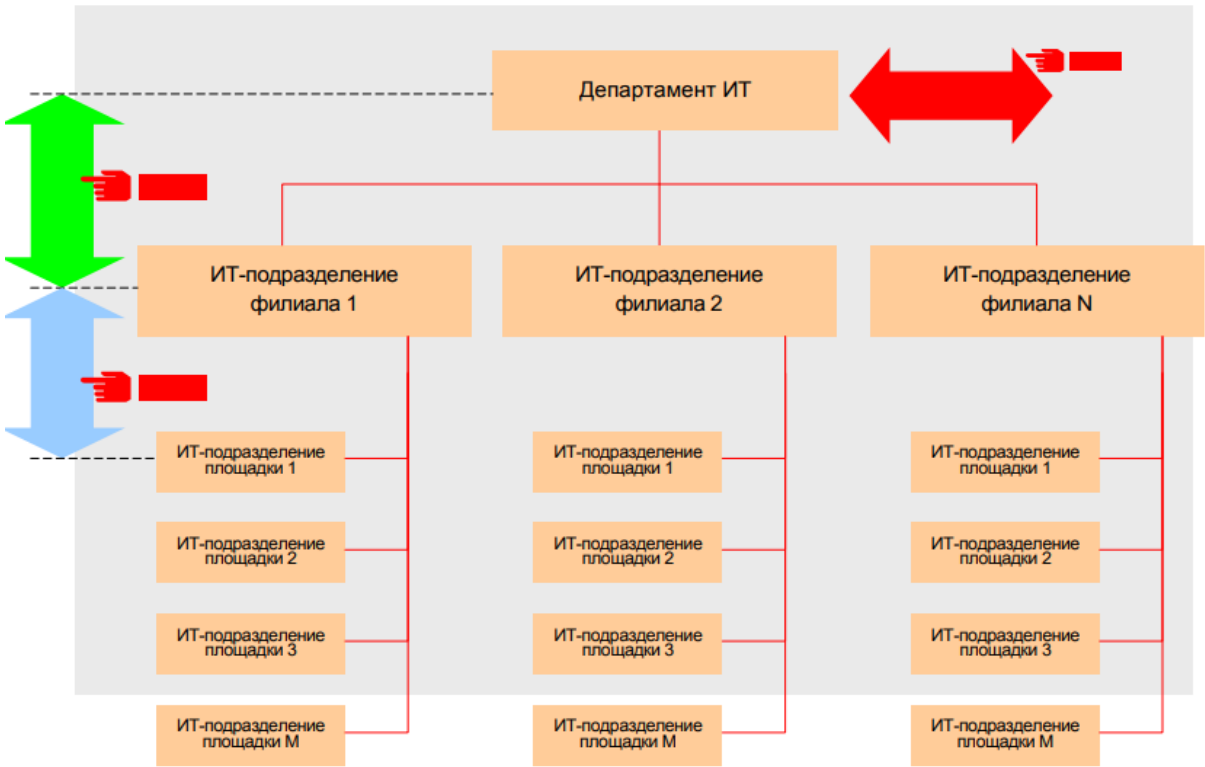
9. Принцип инвариантности функций управления к изменениям организационной структуры

- a. Процессный подход к описанию функционирования ИТ службы позволяет зафиксировать набор ролей и выполняемых ИТ подразделениями функций. Этот набор функций с ролевыми исполнителями является неизменным фактически при любой организационной структуре ИТ подразделений
- b. Принцип обеспечивает сохранение ролей\функций ИТ деятельности и позволяет, в зависимости от ресурсных возможностей Компании по ИТ персоналу, реформировать организационную структуру ИТ без изменения бизнес-процессов по ИТ управлению

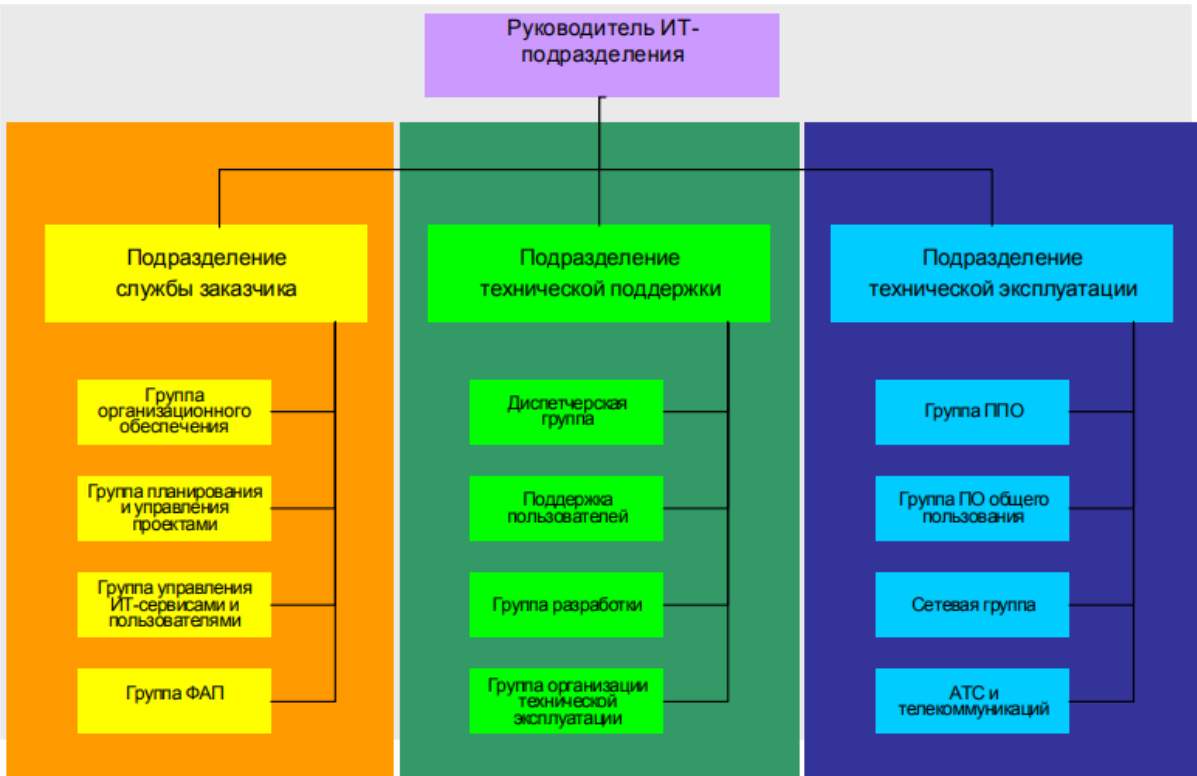
Организационное обеспечение управления



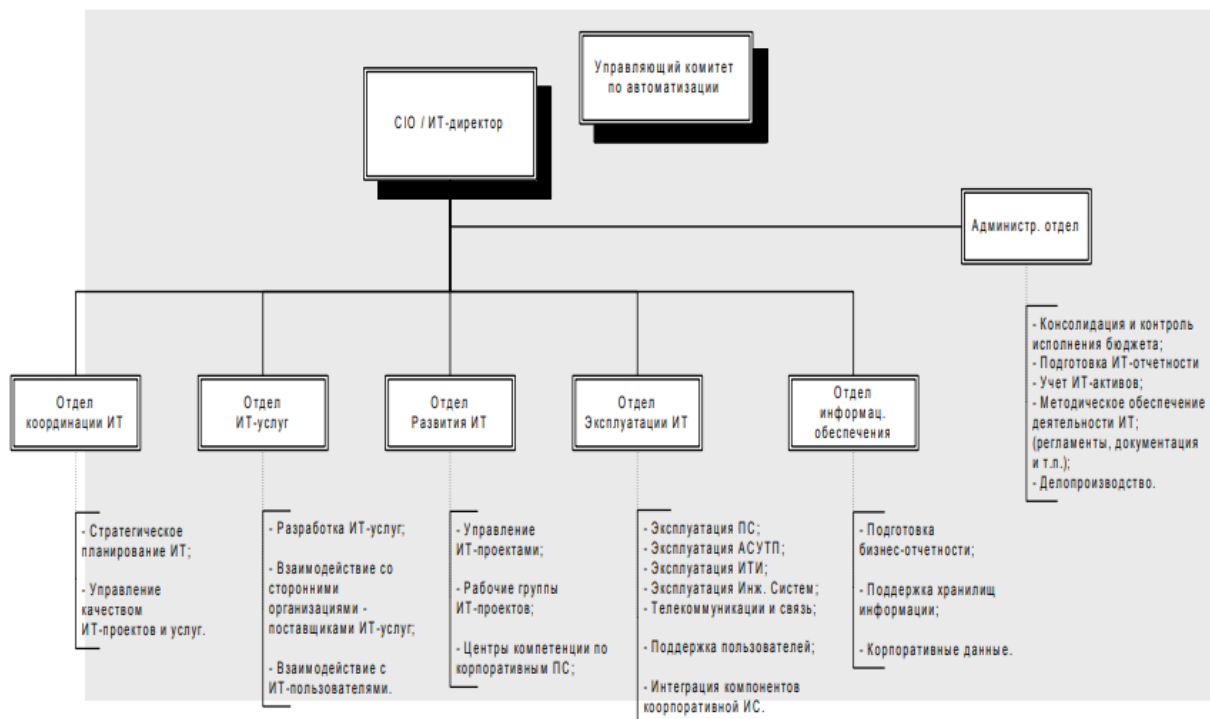
ИТ служба. Структура



ИТ подразделение. Структура



Структуры ИТ-службы



Проблемы

- Организационная структура ИТ-управления не оптимальна
- Не выстроена система отношений между подразделениями ИТ-службы и бизнесом
- Функциональные обязанности в ИТ-службе распределены не оптимально
- Взаимодействие ИТ-подразделений внутри ИТ-службы не эффективное для систем ERP класса и других
- Низкий уровень формализации информационного обмена при взаимодействии ИТ-подразделений
- Автоматизация процессов взаимодействия практически отсутствует
- Нормативно-методическое обеспечение не полное и не унифицировано
- Неоптимальная организационно-функциональная структура ИТ-подразделения
- Не выстроена система отношений между ИТ-подразделением и функциональными подразделениями дочернего предприятия
- Значительное время обеспечения технической поддержки пользователей АИС
- Значительное время ликвидации нештатных ситуаций в АИС
- «Непрозрачность» деятельности ИТ-подразделения для руководства

- Недостаточная регламентация деятельности
- Слабая автоматизация деятельности ИТ-подразделения

Цели

1. Поддержание актуальности технической политики по достижению заданного уровня ИТ сервисов в интересах выполнения требований бизнес-процессов.
2. Создание и совершенствование КИСУ в соответствии с «Планом построения Корпоративной Информационной Системы Управления (КИСУ) для нужд ОАО «ОГК-1»».
3. Оперативная поддержка качественного предоставления ИТ сервисов при эксплуатации ИТ ресурсов КИСУ, в том числе поддержка деятельности пользователей.
4. Плановое предупреждение отказов оборудования и сбоев программного обеспечения в КИСУ

Задачи

Задачи развития системы управления ИТ	Цель 1	Цель 2	Цель 3	Цель 4
1. Обновление технической политики по совершенствованию и развитию КИСУ в соответствии с требованиями бизнес-процессов Компании				
2. Бюджетное планирование расходов на ИТ				
3. Планирование материально-технического обновления оборудования КИСУ и вычислительной техники в Компании				
4. Планирование совершенствования организационной структуры ИТ службы				
5. Планирование централизованной подготовки ИТ специалистов				
6. Организация, контроль и совершенствование деятельности ИТ подразделений по планированию и поддержке ИТ сервисов, предоставляемых КИСУ				
7. Разработка требований и проведение конкурсов по закупке оборудования и предоставления ИТ сервисов				
8. Организация, информационное обеспечение и контроль проведения проектных работ по созданию, совершенствованию ИТ сервисов				
9. Организация и контроль тиражирования типовых ИТ решений по созданию КИСУ на станциях Компании				
10. Управление обеспечением ИТ подразделений Компании общими документами нормативно-методического обеспечения деятельности ИТ подразделений				
11. Управление поддержкой деятельности пользователей КИСУ в функциональных подразделениях Компании				
12. Управление устранением нештатных ситуаций в работе оборудования и программных средств КИСУ				

Войтенко Игорь Александрович отчет 2.3

13.Планирование и реализация мероприятий по повышению непрерывности функционирования бизнес-приложений КИСУ				
14.Контроль качества предоставления ИТ сервисов и состояния функционирования ИТ ресурсов КИСУ				
15.Управление проведением профилактических/регламентных работ с ППО и на ИТ оборудовании КИСУ				
16.Решение проблем в обеспечении штатного функционирования ИТ систем и сервисов				
17.Управление учетом средств ИТ и информационным обеспечением процессов управления ИТ.				
18.Управление ИТ ресурсами				