

5.3. Документационное обеспечение службы ИТ

Деятельность СИТ предусматривает работы по созданию и использованию многочисленных нормативных документов (НД), которые разделяются по следующим основным категориям:

1. Положение о СИТ – базовый документ, определяющий статус СИТ в организации, ее структуру, задачи, функции, принципы взаимодействия с руководством и функциональными подразделениями, права и обязанности.
2. Нормативные документы, регламентирующие деятельность СИТ
 1. процедура планирования,
 2. процедура формирования ИТ – бюджета,
 3. процедура формирования отчетности,
 4. процедура предоставления ИТ – услуг
 5. процедура оценки деятельности,
 6. процедура управления корпоративными информационными ресурсами.
3. Организационно – распорядительные документы.
 1. **Приказы о внедрении и приемки систем.** Решение о внедрении любой системы означает инициацию определенного инвестиционного проекта, которая должна быть оформлена приказом по организации. Смысл такого приказа состоит в доведении до персонала информации о принятом решении, цели проекта и распределении ответственности за его выполнение. В свою очередь, все действия по приемке результатов выполненного проекта также должны быть определены соответствующим приказом. Его смысл состоит в определении состава комиссии по приемке системы, порядка приемки и утверждении программы испытаний. Отсутствие таких приказов говорит о недостатке внимания высшего руководства к процессам развития ИТ и порождает снижение ответственности за получение значимых для организации результатов и, как следствие, возрастание рисков успешного выполнения проектов.
 2. **Акты приемки систем в эксплуатацию.** По итогам выполнения проектов необходимо зафиксировать полученные результаты в соответствующих актах. Как правило, должны оформляться акты о вводе системы в опытную и промышленную эксплуатацию. Эти акты определяют статус внедряемой системы и сам факт завершения наиболее важных этапов внедрения. На основе актов должны быть выпущены приказы о вводе системы в тот или иной вид эксплуатации, определяющие распределение ответственности за ее эффективное использование и обеспечение надежного функционирования. Отсутствие актов и соответствующих приказов неизбежно приведет к снижению качества эксплуатации, эффективности использования полученных результатов в основной деятельности и, в конечном счете, снижению отдачи от сделанных инвестиций. В наихудшем случае это может привести к консервации систем, т.е. отказе от их использования.
 3. **План-графики проведения работ (обучения).** Любой проект, связанный с внедрением системы, требует разработки и утверждения план-графика проведения работ, определяющего их перечень, ответственных исполнителей, сроки, и, что самое важное, результаты. В случае, если к выполнению проекта привлекается внешний исполнитель, то должен быть разработан и утвержден руководителями организации–клиента и организации-исполнителя план-график совместных работ. То же самое относится к планированию обучения как конечных пользователей, так и персонала СИТ.

Культура выполнения план–графика прежде всего состоит в том, что ни один его пункт не может быть не выполнен. Если возникает понимание того, что есть угроза невыполнения того или иного пункта, то должно возникнуть обоснованное предложение о его корректировке, которое должно содержать описание ее содержания, например, перенос сроков, замена или исключение пункта, а также причин, приведших к ее необходимости. Естественно, такое предложение должно быть представлено заранее, т.е. до наступления срока выполнения корректируемого пункта. В противном случае он должен рассматриваться как невыполненный.

4. Проектная документация:

1. **Техническое задание на систему** (основной документ, имеющий юридическую силу) – необходим, прежде всего, для определения функциональных требований к системе, документированию, технологии ее использования, организации и этапности работ по ее созданию и приемке в эксплуатацию.
2. **Технический проект (дизайн), концепция, архитектура системы** – определяет основные проектные решения по выбору средств реализации системы, а также ее архитектуру. Включает решения по организации информационных потоков, структуру баз данных, форматы пользовательских интерфейсов, отчетов и описание технологии функционирования.
3. **Пользовательские инструкции** – необходимы для обеспечения грамотной эксплуатации системы конечными пользователями. Эти инструкции должны иметь понятных адресатов, т.е. четко ориентированы на конкретные категории конечных пользователей. Их использование предусматривает проведение соответствующего обучения.
4. **Руководство администратора системы** – необходимо для обеспечения корректного выполнения всех функций, связанных с соблюдением технологии функционирования системы, включая решение задач по обеспечению ее надежности.
5. **Программа и методика испытаний** – документ, необходимый для организации и проведения приемки системы в эксплуатацию. Его основной задачей является сопоставление полученных результатов с требованиями технического задания. С этой целью он должен включать последовательности операций для проверки корректности функционирования системы и наборы тестовых данных, на которых проводится приемка.

Приведенный перечень проектных документов не является исчерпывающим, в нем перечислены наиболее критичные для эксплуатации документы, полный перечень проектных документов и требований к их содержанию содержится в ГОСТ серии 34.

5. Методические материалы:

1. **Корпоративная ИТ-стратегия** определяет роль ИТ в деятельности организации, цели и задачи развития ИТ, их приоритеты, принципы организации управления развитием ИТ и политики переходного периода.
2. **Корпоративная техническая политика** определяет принципы выбора поставщиков оборудования или функциональных ИТ–решений в зависимости от характера решаемой задачи. Документ позволяет избежать хаоса в процессе закупок, ведущего к возникновению "зоопарка" в ИТ–инфраструктуре и ИТ– решениях, влекущего, в свою очередь, существенное возрастание совокупной стоимости владения ИТ.
3. **Политика информационной безопасности** определяет перечень, источники и приоритеты информационных угроз для основной деятельности и методы их

устранения. Следствием разработки политики информационной безопасности является концепция информационной безопасности, которая определяет всю систему организационных мер, технических и программных средств предотвращения угроз и их преодоления, в случае возникновения.

4. **Методика оценки совокупной стоимости владения ИТ.** Документ чрезвычайно важен для оценки деятельности СИТ. Высшее руководство организаций как в России, так и за рубежом практически не имеет объективных данных о том, сколько на самом деле стоят ИТ их организации, что зачастую мешает принимать обоснованные решения по инвестициям в этом направлении. Расхождения между ИТ – бюджетом и этим показателем даже в развитых странах может достигать 50%. В России эти показатели могут отличаться в разы. Не существует общепринятого подхода к оценке совокупной стоимости владения ИТ, но потребность в ней со стороны высшего руководства все более возрастает.
5. **Методика формирования ИТ-бюджета.** Вопрос формирования и обоснования ИТ–бюджета является исключительно важным как для ИТ–директора так и для руководства организации. Дело в том, что при согласовании ИТ–бюджета неизбежно возникает конфликт интересов между СИТ и финансово–экономическим блоком организации. Зачастую, организации вообще не имеют выделенного ИТ–бюджета. Даже если он существует, то обычно имеет форму трех строчек в общем бюджете организации – эксплуатационные расходы, расходы на закупку оборудования и лицензионного ПО и расходы на услуги внешних организаций. Зарплата персонала СИТ не выделяется, а просто включается в общий фонд оплаты труда персонала. Все это приводит либо к возникновению необоснованных расходов, либо к дефициту средств на развитие ИТ.
6. **Нормативно-справочная информация (НСИ).** Состав утвержденной НСИ в многом определяет эффективность использования информационных систем. Полнота и непротиворечивость НСИ критически влияет не только на решение внутренних задач организации, но и на ее взаимодействие с партнерами. Особенно ярко это проявляется в промышленности. Например, в авиастроении, где конструкторские бюро и серийные заводы взаимодействуют с сотнями смежников – поставщиками двигателей, агрегатов, электроники, комплектующих. В каждой из этих организаций существуют свои системы НСИ, в которых одно и то же изделие может иметь разные наименования и коды. Это приводит к "взаимонепониманию" на уровне информационного обмена, к невозможности построения единого состава конечного продукта и, как следствие, к возрастанию сроков и трудоемкости процессов проектирования и производства авиационной техники. В связи с этим растет потребность в ИТ–решениях, которые служат своего рода "переводчиками" между различными системами НС И. Но, методическое значение утвержденной системы классификации и кодирования носит первичный характер для любой организации, поскольку в случае ее отсутствия нельзя добиться достоверной отчетности, а следовательно объективной поддержки процессов принятия управленческих решений.

5.3.1. Положение о СИТ

Положение о СИТ представляет в некотором смысле своего рода "конституцию". Его типовая структура включает следующие разделы, традиционные для НД данного вида:

1. Нормативные ссылки.
2. Обозначения и сокращения.
3. Общие положения.
4. Организационная структура.

5. Задачи и функции.
6. Права.
7. Взаимоотношения СИТ со структурными подразделениями.
8. Ответственность.

Приведем примеры некоторых разделов документа.

1. Общие положения.

1. Служба информационных технологий (СИТ) создана приказом Генерального директора № от ____.
2. СИТ является обособленным структурным подразделением первого уровня управления и непосредственно подчиняется Генеральному директору.
3. Общее руководство СИТ осуществляет Директор по ИТ, действующий в соответствии с настоящим Положением, Положением о должности Директора по ИТ и выданной Генеральным директором доверенностью.
4. Директор по ИТ назначается и освобождается от занимаемой должности Генеральным директором.
5. Основными целями деятельности СИТ являются:
 - создание, поддержка и совершенствование единой корпоративной информационной системы, включающей программно-технические комплексы систем управления предприятием, управления документооборотом, корпоративными информационными ресурсами и др.
 - методическое и информационное обеспечение и координация деятельности по разработке, внедрению, развитию и совершенствованию деловых процессов и процедур организации на базе современных деловых и информационных технологий.
6. СИТ осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством РФ, приказами Генерального директора, Уставом Организации и другими организационно-правовыми и распорядительными документами Организации, Коллективным договором и настоящим Положением.

2. Функции СИТ.

В рамках своей основной деятельности по созданию, поддержке и совершенствованию единой интегрированной корпоративной информационной системы организации СИТ выполняет следующие функции:

1. выработка технической политики организации в области ИТ, включая установление критериев и выбор программно-технических платформ, базового и прикладного программного обеспечения, организаций-поставщиков, системных интеграторов и провайдеров телекоммуникационных услуг;
2. участие в реализации мероприятий по обеспечению надёжности программно-технических комплексов, сохранности и безопасности корпоративной информации;
3. участие в реализации мероприятий по предотвращению незаконного вмешательства в информационные ресурсы и системы и обеспечению правового режима документированной информации как объекта собственности организации;
4. подготовка и проведение переговоров, заключение контрактов на поставку, установку, интеграцию и поддержку программно-технических средств, а также оказание консультационных услуг в области ИТ;
5. организационное обеспечение процедур поставки, установки и поддержки программно-технических средств, выполняемых силами сторонних организаций;
6. установка, настройка и поддержка покупных программно-технических средств собственными силами;

7. разработка, тестирование, внедрение и поддержка оригинального прикладного программного обеспечения, разрабатываемого по техническим заданиям подразделений организации;
8. администрирование базового программного обеспечения, включая обеспечение политики безопасности, резервного копирования критических данных и пр.;
9. разработка, внедрение и совершенствование группы документированных процедур (инструкций, методических рекомендаций и пр.) по разработке, внедрению, поддержке и эксплуатации программно-технических систем;
10. создание, внедрение, поддержка и развитие корпоративной интегрированной информационной системы управления;
11. создание, поддержка, администрирование и развитие вычислительной сети организации;
12. создание, поддержка, администрирование и развитие телекоммуникационной системы организации;
13. подготовка и проведение переговоров, заключение контрактов на поставку, установку, интеграцию и поддержку программно-технических средств, а также оказание консультационных услуг в области ИТ.

В рамках своей основной деятельности по методическому и информационному обеспечению и координации деятельности по разработке, внедрению, развитию и совершенствованию деловых процессов и процедур организации СИТ осуществляет следующие функции:

14. создание, внедрение, развитие и совершенствование общей организационной системы управления документами и данными организации;
15. методическое и аналитическое обеспечение работ по совершенствованию и развитию организационной структуры, процедур деятельности организации по другим направлениям деловой активности, включая процедуры взаимодействия со сторонними организациями и физическими лицами;
16. аналитическое обеспечение разработки, внедрения и администрирования интегрированной системы управления организацией;
17. информационное и программно-техническое обеспечение бизнес-процессов организации;
18. повышение эффективности бизнес-процессов организации, документооборота и информационных потоков;
19. совершенствование организационной структуры организации через процессы инжиниринга и реинжиниринга для адекватного соответствия целям Компании, включая моделирование и документирование бизнес-процессов
20. повышение эффективности управления организацией за счет своевременного обеспечения качественной информацией;
21. информационно-аналитическое обеспечение руководства;
22. разработка технических заданий на информационное обеспечение руководства организации, включая разработку проектов и организацию их выполнения;
23. контроль исполнения документов и процедур в организации;
24. организация обучения сотрудников организации в области информационных технологий.

3. Права СИТ. СИТ имеет право:

1. требовать и получать от подразделений организации необходимые документы и материалы (информацию) по вопросам, входящим в компетенцию службы;
2. проводить опросы сотрудников предприятия и работать с документами структурных подразделений в соответствии с решаемыми задачами;
3. представлять от имени организации в других организациях по вопросам информационных технологий;

4. привлекать в установленном порядке руководителей и специалистов структурных подразделений к подготовке проектов разрабатываемых документов
5. участвовать в оперативных совещаниях, проводимых руководителями высшего звена;
6. проводить оперативные совещания по вопросам внедрения информационных технологий с привлечением сотрудников организации любого ранга;
7. давать разъяснения, рекомендации и указания по вопросам, входящим в компетенцию СИТ;
8. повышать квалификацию работников СИТ.

5.3.2. Состав процедур деятельности СИТ

Напомним, что в состав процедур деятельности СИТ входят:

1. процедура планирования,
2. процедура формирования ИТ – бюджета,
3. процедура формирования отчетности,
4. процедура предоставления ИТ – услуг
5. процедура оценки деятельности,
6. процедура управления корпоративными информационными ресурсами.

Процедура планирования должна включать определение состава и структуры планов, а именно, годовой план работы СИТ, планы работ ее подразделений.

Структура планов должна включать следующие разделы:

1. работы, вытекающие из плана реализации ИТ–стратегии;
2. регламентные работы;
3. работы по выполнению заявок структурных подразделений;
4. работы по развитию ИТ–инфраструктуры;
5. обучение.

Процедура должна описывать бизнес–процесс планирования, а именно:

1. состав источников данных для составления планов;
2. порядок представления, сбора и консолидации заявок на выполнение проектов и работ;
3. порядок принятия решений по включению работ в планы и их приоритизации;
4. порядок согласования и утверждения проектов планов;
5. порядок контроля исполнения планов.

Процедура формирования ИТ–бюджета должна включать:

1. порядок составления проекта бюджета;
2. порядок согласования бюджета;
3. порядок использования бюджета;
4. порядок и форму бюджетной отчетности;
5. график формирования бюджета и предоставления бюджетной отчетности;
6. определение состава и структуры бюджета.

Процедура должна описывать бизнес–процесс бюджетирования, а именно:

1. состав источников данных для составления бюджетов;
2. порядок представления, сбора и консолидации заявок на выделение средств;
3. порядок принятия решений по включению соответствующих затрат в бюджет;
4. порядок согласования и утверждения проекта бюджетов;
5. порядок контроля исполнения бюджетов.

Процедура формирования отчетности должна включать требования к форме и содержанию отчетов. Процедура должна описывать бизнес–процесс отчетности, а именно:

1. состав источников данных для составления отчетов;
2. порядок представления, сбора и консолидации данных для составления отчетов;
3. порядок согласования и утверждения проектов отчетов.

Процедура предоставления ИТ–услуг должна включать:

1. реестр регламентных ИТ–услуг;
2. услуги, связанные с выполнением плана реализации ИТ-стратегии;
3. перечень услуг, выполняемых по заявкам;
4. условия предоставления услуг по заявкам и их тарификацию.

Процедура должна описывать бизнес – процесс предоставления услуг, а именно:

1. порядок осуществления регламентных услуг;
2. порядок представления заявок на выполнение дополнительных услуг и их рассмотрения;
3. порядок согласования условий выполнения заявок;
4. порядок приемки выполненных услуг;
5. порядок привлечения внешних ресурсов для выполнения услуг.

Процедура оценки деятельности должна включать:

1. набор критериев (ключевых показателей) эффективности деятельности СИТ;
2. порядок рассмотрения отчетов по выполнению планов и бюджета СИТ;
3. алгоритм подведения итогов деятельности СИТ.

Разработка системы ключевых показателей деятельности СИТ представляет собой сложную задачу, которая должна решаться применительно к специфике организации с учетом отраслевых особенностей. Следует особо отметить, что показатели должны носить измеримый характер. К показателям, носящим универсальный характер относятся следующие:

1. **Фактическое выполнение плана и бюджета.** Оценка выполнения плана производится в бинарной логике, т.е., выполнение каждого пункта плана должно быть документально подтверждено, в противном случае пункт считается невыполненным. Что касается выполнения бюджета, то здесь могут быть три события: выполнен, есть перерасход, который должен быть обоснован, и есть экономия, которая также должна быть аргументирована и даны предложения по ее использованию.
2. **Динамика выполненных услуг.** Динамика услуг, предоставленных функциональным подразделениям и конечным пользователям, оценивается по сравнению с предыдущим периодом. При этом учитываются только те услуги, которые были выполнены по инициативным заявкам с оценкой их трудоемкости, а, следовательно, их стоимости.

3. **Динамика ТСО.** Это наиболее сложно оцениваемый показатель, но наиболее важный для оценки деятельности СИТ. Дело в том, что при любом сценарии сопровождения и развития ИТ в любой организации, ТСО ежегодно растет минимум на 5 – 10%. Поэтому эффективность работы СИТ в конечном счете можно оценить по минимизации темпов роста ТСО. При этом надо принимать во внимание стратегию инвестиций в ИТ, которая может быть агрессивной, консервативной или направленной на сокращение ИТ – затрат.
4. **Динамика сбоев.** Это очевидный и легко оцениваемый показатель, характеризующий, с одной стороны надежность ИТ – инфраструктуры, а с другой стороны косвенно показывающий квалификацию персонала СИТ. При этом, должны учитываться потери рабочего времени сотрудников организации и упущенный доход из-за невозможности производства продуктов и услуг для клиентов.
5. **Динамика рекламаций пользователей.** Это также легко учитываемый показатель, хотя объективная оценка динамики рекламаций требует построения их классификации, поскольку значимость рекламаций существенно различается по степени влияния на основную деятельность организации.

Процедура управления корпоративными информационными ресурсами должна включать состав корпоративных информационных ресурсов и порядок обновления контента. Технологическое обеспечение управление информационными ресурсами не представляет собой сложную задачу, решаемую, например, средствами систем электронного документооборота. Вместе с тем, наиболее сложной задачей является организация процесса извлечения знаний и их отчуждения от носителей. Дело в том, что сотрудники ощущают свою значимость в связи с тем, что они обладают уникальными знаниями, позволяющими им видеть перспективы карьерного роста. Но, даже при решении задачи первоначального извлечения знаний, а это могут быть любые документы, презентации, проектные документы, технико-коммерческие предложения, отчеты и т.п., необходимо организовать процесс их постоянного пополнения, что связано с определением ответственности за предоставление возникающей информации в базу знаний.

Главной заинтересованной стороной в создании базы знаний является высшее руководство организации. Но, по мере ее развития, весь менеджмент приобретает преимущества, связанные с сокращением трудоемкости выполнения подготовки коммерческих предложений и проектной документации. Как правило, эта трудоемкость сокращается на 80%.

В процедуре должны быть регламентированы:

1. Права доступа к информации – очевидно, что доступ к базе знаний организации должен быть ограничен. Каждое подразделение может иметь доступ к своим знаниям. Доступ руководителей подразделений к сегментам знаний других подразделений должен предоставляться по их заявкам высшему руководству, которое по определению имеет право доступа ко всей информации.
2. Обязанности по предоставлению новой информации – все руководители должны отвечать за пополнение базы знаний при возникновении новых знаний в их подразделениях.

Обязанности по предоставлению новой информации – все руководители должны отвечать за пополнение базы знаний при возникновении новых знаний в их подразделениях.

5.3.3. Организация работы с вендорами и партнерами

Важнейшей функцией СИТ является организация эффективного взаимодействия с внешней бизнес – средой. СИТ постоянно работает со своими партнерами, к которым относятся:

1. вендоры - поставщики оборудования,
2. вендоры - поставщики программных решений,
3. системные интеграторы.

Основными критериями выбора партнеров являются:

1. успешные проекты, опыт;
2. рекомендации, хорошие отзывы;
3. многочисленная клиентура (отражает масштаб бизнеса);
4. стаж деятельности (показывает устойчивость бизнеса);
5. известный брэнд (важен для организаций, которые не могут себе позволить или не хотят работать с малоизвестными компаниями);
6. разнообразие услуг и наличие сертифицированных специалистов (говорит о широте бизнеса и квалификации персонала) - важно понимать весь спектр потенциального сотрудничества, особенно тогда, когда уже определен некоторый портфель инвестиционных проектов;
7. финансовая история и текущие показатели дохода (динамика стоимости акций для публичных компаний является одним из наиболее объективных показателей);
8. доля рынка (важна для понимания степени конкурентоспособности);
9. индустриальная экспертиза - этот критерий принципиально важен для оценки возможности эффективных коммуникаций с потенциальным исполнителем, поскольку, не имея релевантной экспертизы, он и клиент будут тратить значительные усилия на выработку общего языка и общего понимания существующих проблем, подлежащих решению в ходе проекта (иначе говоря, потребуются дополнительные затраты на обучение исполнителя в ходе проекта);
10. качество партнерской сети – определяет возможности исполнителя по выполнению территориально распределенных работ, а также по послепродажному обслуживанию (особенное значение этот критерий имеет для холдинговых организаций и государственных учреждений, имеющих отделения в регионах) ;
11. ценовая политика.

В последнем критерии речь идет не только об уровне цен. В настоящее время все большее значение приобретает гибкость в предоставлении скидок и условиях финансирования проектов. Самым простым механизмом является скидка с объявленной цены. Эта скидка может быть определена на основе количества закупаемого оборудования или лицензий на ПО. Чем больше проект, тем дешевле стоимость единицы оборудования или лицензии. Если проект связан с предоставлением консалтинговых услуг, то ситуация носит принципиально иной характер. Консалтинговые компании дорожат тарифной сеткой своих специалистов и не могут идти на снижение тарифов, поскольку, в конечном счете, это приведет к потере конкурентных преимуществ и сокращению клиентской базы. Поэтому, стоимость проекта определяется на основе его трудоемкости и тарифных ставок соответствующих категорий специалистов и менеджеров, необходимых для его выполнения, а затем делается скидка от полученной итоговой стоимости. Как правило, этот механизм применяется в тех случаях, когда поставщик видит длительную перспективу в работе с клиентом.

Другим механизмом является предоставление льготной кредитной линии. Это означает, что в случае недостатка собственных средств, поставщик продуктов и услуг организует льготный кредит партнерского финансового института на приемлемый период. Таким образом, сделка заключается немедленно, а клиент имеет возможность поэтапно погашать полученный кредит.

Более сложным механизмом является разделение прибыли и рисков от выполнения проекта. Стоимость проекта делится в некоторой пропорции на базовую, которую клиент выплачивает в обязательном порядке, и дополнительную, которая выплачивается по результатам полученного экономического эффекта. Дополнительная стоимость определяется как некий процент от величины прироста дохода или сокращения затрат. Этот механизм часто используется западными компаниями, но не может работать в России, пока не будет достигнут необходимый уровень прозрачности российских компаний. Понятно, что в том случае, когда экономические цели проекта не достигаются, поставщик несет убытки. Но, в случае успеха, совокупный доход поставщика может существенно превысить начальную стоимость проекта.

Наконец, еще один механизм связан также с разделением стоимости проекта на базовую и дополнительную, но дополнительная стоимость выражается в доле акционерного капитала, т.е. поставщик продуктов или услуг получает эквивалентный пакет акций клиента, что, конечно, связано с финансовыми рисками.

Как правило (а для государственных органов в обязательном порядке), выбор исполнителя осуществляется на конкурсной основе.

Особую роль среди партнеров играет системный интегратор. Его основными задачами являются:

1. организация интегрированного корпоративного процесса по развитию информационных технологий для обеспечения их соответствия основным целям и направлениям развития бизнеса;
2. обеспечение внедрения новых ИТ и управления реализацией портфеля инвестиционных ИТ-проектов.

Деятельность системного интегратора происходит в условиях быстро изменяющихся экономики, технологий и методов ведения бизнеса. Поэтому его роль состоит в сочетании ответственности лидера и идеолога в развитии ИТ с ответственностью за практическое создание и внедрение конкретных ИТ-проектов и поддержки их эксплуатации.

К постоянным функциям системного интегратора в течении всего периода сотрудничества относятся:

1. повышение эффективности использования персонала, систем и инфраструктуры в рамках всей компании;
2. максимальное использование накопленного опыта и знаний;
3. организация работ по анализу и реинжинирингу бизнес-процессов и реструктуризации деятельности корпорации с целью повышения эффективности управления и обеспечения роста ее конкурентоспособности;
4. создание инфраструктуры поддержки жизненного цикла информационных систем.

Работа системного интегратора должна основываться на концепции партнерства и понимании следующих ключевых факторов:

1. необходимости ориентации информационных технологий на решение ключевых проблем бизнеса и в повышении отдачи от информационных технологий в терминах основной деятельности;
2. необходимости создания единого информационного пространства;
3. максимального повышения качества используемых информационных технологий и сокращения времени их внедрения;
4. снижения затрат на проектирование и внедрение ИТ.

В основе концепции партнерства лежат следующие принципы:

1. Никто лучше компании, с которой мы работаем, не знает реальных условий ее деятельности и требований основного бизнеса.
2. Системный интегратор является профессионалом в области информационных технологий и обладает всем необходимым для успешного решения информационно-технологических задач компании.
3. Только совместными усилиями могут быть достигнуты цели компании и максимально эффективно использованы возможности системного интегратора.

К недостаткам отношений "Заказчик – Исполнитель" относятся:

1. различие интересов,
2. различное понимание целей и задач,
3. риск получения неадекватных результатов,
4. потери времени на обследование,
5. позднее вовлечение пользователей,
6. риск увеличения сроков и бюджета,
7. сложность построения эффективного взаимодействия.

В свою очередь, концепция партнерства обладает рядом достоинств:

1. синтез интересов,
2. единство целей определяет единство действий,
3. гарантированное получение результатов,
4. отсутствие длительного обследования,
5. быстрое получение первых результатов с немедленным вовлечением пользователей,
6. эффективность коммуникаций и обучение в процессе работы.

5.4. Бизнес-модель деятельности СИТ

Бизнес-модель деятельности СИТ включает следующие основные блоки:

1. Процесс планирования.

Процесс планирования начинается со сбора необходимых исходных данных. Прежде всего, должен быть проанализирован предыдущий план и отчет о его выполнении. Также должны быть учтены позиции стратегического плана развития ИТ, вытекающие из корпоративной ИТ-стратегии. Кроме того, должны быть учтены инициативные заявки функциональных подразделений, выходящие за рамки стратегического плана.

Затем должен быть произведен анализ имеющихся ресурсов, требуемых для выполнения аккумулированных задач. Весь комплекс задач разбивается на три группы по приоритетам, а именно, задачи, обязательные для решения, рекомендуемые к решению и задачи, решение которых может быть отложено на последующие периоды.

На основе произведенного присвоения приоритетов возникает комплекс альтернативных планов и соответствующих бюджетов их реализации. Далее эти планы должны быть обсуждены с руководством заинтересованных структурных подразделений. Естественно, каждое подразделение будет интересоваться прежде всего удовлетворением собственных потребностей, в связи с чем может возникнуть конфликт интересов в условиях ограничений на ресурсы. Если не удастся достичь консенсуса, необходимо пересмотреть приоритеты и предложить другой комплекс альтернативных планов и соответствующих бюджетов. В конечном счете согласованный с подразделениями план и бюджет передается на согласование в финансово – экономический блок. Здесь могут возникнуть два варианта. Бюджет принимается или нет. В последнем случае необходимо пересмотреть имеющиеся ограничения на ресурсы, распределение приоритетов и вернуться к формированию альтернативных планов.

Согласованный с подразделениями и финансово – экономическим блоком план и бюджет должны пройти, в зависимости от правил корпоративной политики, защиту на одном из органов управления, например, на совете директоров, и быть утверждены руководством организации.

2. Процесс предоставления услуг.

Все услуги, предоставляемые СИТ руководству, функциональным и вспомогательным подразделениям, а также конечным пользователям можно разделить на две основные группы: регламентные, которые должны выполняться в любом случае, и услуги по заявкам.

К регламентным услугам относятся все действия по поддержанию работоспособности ИТ– инфраструктуры и сопровождению функционирующих информационных систем и приложений, а также работы по реализации ИТ– стратегии и обучению пользователей.

В любом случае, при наступлении события инициации услуги необходимо определить к какой группе она относится. Если она относится к группе регламентных, т.е. обязательных для выполнения, должен быть определен исполнитель и срок исполнения. Сам факт выполнения услуги обязательно должен быть документально зафиксирован и в дальнейшем учтен в отчете СИТ.

Если запрос на выполнение услуги связан с оказанием помощи конечному пользователю, то его следует отнести к регламентным услугам и, соответственно, назначить исполнителя, срок выполнения и зафиксировать факт выполнения услуги.

Если же запрос связан с выполнением новой, не предусмотренной планом работы, то необходимо произвести анализ целесообразности и условий ее выполнения. Новая работа может быть связана с модификацией пользовательских интерфейсов, расширением функциональности и т.п. Этот анализ включает два аспекта:

выяснение допустимости реализации заявки с точки зрения общекорпоративных интересов и согласование ресурсов, требуемых для ее реализации – сроков и стоимости, определяемой на основе установленных тарифов.

В случае приемлемости выполнения заявки и согласования условий ее выполнения она принимается к исполнению, назначается исполнитель и, в дальнейшем, фиксируется факт ее исполнения. Если заявка отклоняется, то должна быть сформулирована причина отказа.

3. Процесс управления ИТ- активами.

Напомним, что к ИТ–активам относится вся ИТ–инфраструктура, лицензионное ПО, информационные системы, используемые приложения и вся ИТ-документация.

В любой организации должен существовать репозиторий ИТ – активов и вестись процессы его формирования и обновления. В крупных компаниях репозиторий ИТ – активов может насчитывать миллионы позиций. Репозиторий ИТ – активов должен быть подвержен регулярному мониторингу и анализу текущего состояния с точки зрения необходимости обновления (какие активы должны быть удалены, какие активы должны быть заменены и какие активы должны быть приобретены по критериям их влияния на стоимость бизнеса и совокупной стоимости владения).

В результате оценки совокупной стоимости владения ИТ – активами и их влияния на стоимость бизнеса производится инициация корректировки репозитория и, тем самым, процесс итерационно замыкается.

4. Процесс управления взаимодействием.

Процесс управления взаимодействием в большой степени аналогичен процессу предоставления услуг, но относится к реализации проектов с участием внешних исполнителей.

Проект может быть инициирован как в процессе реализации ИТ – стратегии, так и в результате принятия решения о реализации заявки функциональных подразделений.

При инициации проекта, требующего привлечения внешнего исполнителя, необходимо определить условия его выполнения, т.е., технические требования, ожидаемые сроки и параметры бюджета. Затем реализация проекта должна быть утверждена и осуществлен выбор исполнителя на конкурсной или иной основе. После выбора исполнителя происходит согласование контрактных условий и заключение контракта. Затем необходимо организовать выполнение работ, а именно, создать проектный офис, определить совместные рабочие группы и разработать план – график реализации проекта.

Проектный офис организует выполнение и контроль результатов проектных работ. В случае отклонения результатов от плана производится анализ причин отклонения и принимаются корректирующие решения. По итогам реализации проекта производится приемка результатов и утверждение итоговых документов.

5. Процесс отчетности.

Процесс отчетности начинается со сбора исходных данных. Такими данными являются план работ, статистика выполненных услуг и акты или иные документы, подтверждающие выполнение работ за отчетный период.

Далее должен быть произведен анализ результатов выполнения плана и подготовлен предварительный отчет и его презентация для руководства.

Этот отчет должен быть согласован с финансово – экономическим блоком, поскольку учет использования ИТ – бюджета в СИТ может не совпадать с данными финансистов и системы бухгалтерского учета. Если возникли расхождения, отчет должен быть пересмотрен и направлен на дополнительное согласование.

Затем, в зависимости от принятой в организации политики, должна быть произведена защита отчета на органе управления организацией и его утверждение.