Организация ИТ-службы

Ориентация на решения:

* Много разобщенных решений
* Никаких связей между процессами

Ориентация на технологии:

* Технологии, связанные с процессами
* Полностью связанные процессы

Организационное обеспечение чего и зачем?

* обеспечить контроль предоставления ИТ сервисов
* сформировать необходимые условия для объективного финансового контроля предоставления ИТ услуг
* обеспечить контролируемую политику поддержания и восстановления заданного качества ИТ услуг
* сформировать планы действий по аварийному восстановлению ИТ услуг
* обеспечить ввод в эксплуатацию новых ИТ услуг
* сформировать план обеспечения доступности ИТ услуг
* централизованное управление запросами на выполнение работ по обеспечению ИТ-услуг
* оперативное устранение инцидентов с ИТ-услугами
* своевременное определение и устранение проблемы
* обеспечение информационной поддержки деятельности ИТ-службы в ходе предоставления ИТ-услуг
* сокращение ресурсных затрат на внесение планируемых повторяющихся изменений

Система отношений в ИТ службе. Взаимодействие

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

Роль ИТ-службы: совершенствование организации деятельности ИТ-службы в интересах предоставления и поддержки заданного качества ИТ-услуг

Принципы построения системы управления

Принцип комплексности построения СУ

● Принцип следования рекомендациям мирового опыта по управлению ИТ

● Принцип стадийного расширения и наращивания функциональности СУ при ее создании

● Принцип достижения ожидаемого результата

● Принцип иерархической структуры управления ИТ и делегирования функций

● Принцип сегментации КИС и соответствующего закрепления за подразделениями ИТ службы зон ответственности

● Принцип процессного подхода к управлению

● Принцип закрепления владельца в процессах управления

● Принцип деления видов деятельности ИТ подразделения на непересекающиеся функциональные области

● Принцип инвариантности функций управления к изменениям организационной структуры

1. Принцип комплексности построения СУ

Решения по создании СУ должны быть гармонизированы в отношении:

● персонала (организационная структура, распределение ролей и закрепление функций)

● нормативно-методических документов (регламентация деятельности ИТ персонала)

● средств управления (оснащение аппаратно-программными средствами автоматизации

деятельности ИТ персонала)

Решения должны учитывать жизненный цикл ИТ сервисов в КИС, компонентов прикладных систем (приложений) и ИТ инфраструктуры

● перспективное планирование

● проектирование и моделирование

● инсталляция и испытание

● эксплуатация, тех.поддержка

● развитие/модернизация

● снятие с эксплуатации

2. Принцип иерархической структуры и делегирования функций

Предприятие имеет централизованную административную структуру управления, что предполагает функциональную централизацию и при построении ее системы управления ИТ

Оптимальный уровень разделения полномочий «Центр-Регион» достигается при двух\трех уровневой структуре системы управления КИС:

● 1-й уровень - общее управление КИС – осуществляет Департамент информационных

технологий (ДИТ)

● 2-й уровень - локальное управление в филиалах – отделы ИТ

● 3-й уровень – администрирование ИТ ресурсов территориальных подразделений

Централизованное управление в такой структуре должно осуществляться первым уровнем с делегированием ряда функций уровню локального управления ИТ

Принцип предусматривает следующую систему функциональных отношений в системе управления ИТ:

● 1-й уровень управления реализует функции распорядительно-контрольного органа системы управления ИТ

● 2-й уровень управления реализует в основном функции исполнения (эксплуатации КИС) и отчетности

3. Принцип сегментации КИСУ и закрепления зон ответственности

Сегментирование КИСУ должно быть реализовано в системе управления ИТ Компании в соответствии со следующими критериями деления:

● территориально-производственный критерий сегментирования – в сегмент ответственности ИТ подразделения включаются ИТ ресурсы КИС

● критерий логического сегментирования – в сегмент ответственности ИТ подразделения включаются ИТ ресурсы общего пользования, поддерживающие функционирование конкретного бизнес-приложения КИС

Приведенные критерии могут использоваться комплексно:

● ряд сегментов может быть сформирован по территориально-производственному критерию. Управление каждым из таких сегментов КИСУ осуществляется отдельным ИТ подразделением

● 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

● предоставление ИТ сервисов осуществляется ИТ службой. ИТ служба рассматривается как непосредственный участник бизнес-процессов компании

● предоставление пользователям функциональных подразделений необходимого набора и качества ИТ сервисов является основной целью деятельности ИТ службы

● деятельность ИТ службы охватывает все периоды жизненного цикла ИТ сервиса и рассматривается как совокупность определенных процессов управления ИТ

5. Принцип достижения ожидаемого результата

● организационно-функциональная структура ИТ службы, включающая:

* организационное построение ИТ службы
* систему отношений между структурными частями ИТ службы
* цели и задачи для каждой из структурных частей ИТ службы
* процессы управления ИТ
* положение об ИТ службе в целом, фиксирующее виды деятельности, систему межуровневых отношений и взаимодействие с другими функциональными службами и подразделениями пользователей в Компании
* положения о подразделениях ИТ службы
* регламенты процессов управления ИТ с учетом взаимодействия ИТ подразделений
* нормативно-методические документы для реализации процессов управления (классификаторы, кодовые таблицы, локальные и общие справочники, структуры данных CMDB, инструкции, правила, положения и т.п.)
* должностные инструкции персонала ИТ подразделений

● средства автоматизации деятельности ИТ персонала

● документы проектов по внедрению программно-технических средств (рабочая и эксплуатационная документация)

6. Принцип процессного подхода к управлению

Принцип дает возможность связать единой логикой следующие компоненты, системы управления ИТ:

● события, инициирующие и завершающие конкретную деятельность в процессе

● функции, выполняющиеся в ходе процесса

● функциональные роли участников процесса (выполняющих функции в процессе);

● информационное обеспечение, необходимое для выполнения той и иной функции

процесса

● средства, используемые для выполнения процесса (например, аппаратно-программные)

7. Принцип закрепления владельца в процессах управления

● В соответствии с современными подходами к процессному управлению для каждого процесса должен быть определен «владелец процесса». Владельцем процесса является должностное лицо, несущее ответственность за его результат

● Владелец процесса должен быть наделен полномочиями сквозного управления своим процессом

8. Принцип деления видов деятельности ИТ подразделения на непересекающиеся функциональные области

Системно-техническая деятельность включает в себя:

● формирование стратегии развития, технических политик и программ проектирования, внедрения и контроля создания КИСУ

● сопровождение проектных работ, ведущихся внешними и внутренними исполнителями

● регламентацию, информационное обеспечение и контроль поддержки эксплуатации КИСУ

● Поддержка эксплуатации включает оперативно-техническую деятельность и непосредственно техническую эксплуатацию

Оперативно-техническая деятельность носит операционный характер, характеризуется недетерминированностью (случайным характером) инициирующих ее событий и включает:

● оперативный контроль состояния ИТ ресурсов

● оперативное устранение нештатных ситуаций

● оперативную поддержку пользователей

Техническая эксплуатация также носит операционный характер, но характеризуется детерминированностью (плановым характером) инициирующих ее событий.

Такая деятельность включает:

● входной контроль, учет, хранение и списание средств ИТ

● ввод средств ИТ в эксплуатацию и их вывод из эксплуатации

● техническое обслуживание и ремонт средств ИТ, контроль и оценка их состояния, а также планирование и учет времени эксплуатации

● администрирование средств ИТ и другие работы, не связанные с обнаружением и устранением нештатных ситуаций

