



Процессно-ориентированная структура IT-департамента предприятия

E-xecutive, 20.05.2005

Алексей Брызгалов, ОТП

Что дает процессно-ориентированная структура IT-департамента организации? Как при такой работе IT-департамента возможен эффективный аутсорсинг IT-решений? Такие вопросы очень часто возникают при создании IT-подразделений крупных и средних организаций.

В данной статье не ставится задача обсудить преимущества и недостатки традиционного функционально-структурированного подхода к организации IT-департамента. Это может являться темой отдельной статьи, более того, этот вопрос касается не только IT-подразделений, а организаций в целом. Хотелось бы, чтобы заинтересованные читатели задумались о том, что возможно текущая организация работ IT-подразделения исчерпала себя и новые бизнес задачи пора решать по-новому, в том числе с помощью сторонних организаций.

Думается, неспроста многие IT-компании (как поставщики ПО, так и системные интеграторы) построены по проектному принципу, а все основные корпоративные стандарты по обеспечению качества ориентированы именно на процессы. Отсутствие же в таких компаниях указанной модели управления, как правило, определяется тем, что или нет возможности подобрать квалифицированных проектных менеджеров, которых действительно нужно найти, организация достаточно мала и количество заказов также невелико.

Преимуществом процессно-ориентированной организации (это верно не только для IT-подразделений) является:

- ▶ Объединение отдельных подразделений в единую цепочку.
- ▶ Делегирование полномочий по отдельным задачам (снятие нагрузки по контролю с руководителя).
- ▶ Снятие барьеров и функциональных дыр, полученных в результате работы принципа "я отвечаю только за это", в случае, если над достижением результата работает несколько подразделений.
- ▶ Разделение обязанностей с целью минимизации риска зависимости от отдельного исполнителя, в случае, если работы исполняет один человек, заключающий в себе ВСЕ знания о том, как и что надо сделать (в качестве примера: часто встречается ситуация когда бизнес-пользователи взаимодействуют с разработчиком напрямую).
- ▶ Возможность стандартизировать требования к исполнителям и операциям, которые они выполняют, определив порядок взаимодействия исполнителя в процессе, тем самым, снижая риск зависимости от конкретной личности исполнителя, а не от его навыков и способностей.
- ▶ Возможность более гибкого реагирования на изменение внешних требований, предъявляемых к IT.

Определение процессно-ориентированной организации.

Дадим ряд определений:

Проект - это временные действия, предпринятые для создания уникального продукта или услуги.

Процесс - это постоянные действия, направленные на создание различных однотипных продуктов и услуг и улучшения их качества.

В чем отличие процесса от проекта? Проект это, *действия*, возобновление которых не рассматривается при появлении необходимости создания нового продукта (это уже будет другой проект). Процесс же - это

последовательность операций (набора действий), которые позволяют создавать различные уникальные продукты и/или услуги (здесь уникальность измеряется содержанием результата), не изменяя при этом их состава и порядка исполнения.

Процессно-ориентированная организация ИТ - это организация, которая может обеспечить внутри предприятия непрерывный процесс производства ИТ-продуктов и услуг, включая обеспечение контроля качества результата на протяжении всего процесса производства при взаимодействии различных подразделений. Поэтому процесс контроля достижения КОНЕЧНОГО результата, контроля того, чтобы результат соответствовал требованиям заказчиков, становится в таких организациях одним из важных. Понятно, что для ИТ- подразделений заказчиками являются бизнес-подразделения.

Продукты ИТ-подразделений

Какие продукты и услуги производят ИТ-подразделения? Не будем стремиться к абсолютно полному их перечислению, ограничившись лишь в данном материале наиболее общими, чтобы в дальнейшем их классифицировать.

Сразу оговоримся, что не все перечисленные ниже в качестве примера продукты и услуги, характерны для ИТ-подразделений всех предприятий. Понятно, что их набор зависит от величины организации и от стратегии развития ИТ.

Итак, основными задачами, решение которых обеспечивает ИТ-подразделение, являются:

- Проектирование и реализация решений для поддержки новых бизнес-продуктов.
- Автоматизация документооборота.
- Регламентация операций (как минимум при работе с автоматизированной банковской системой).
- Внедрение технологий, обучение пользователей.
- Расследование "технологических" ситуаций.
- Обеспечение разграничения доступа к информационным ресурсам.
- Консультации подразделений предприятия (организации) при совершении операций с помощью используемого программного обеспечения.
- Предоставление различного рода сервисов, вплоть до организации доступа к сетевым ресурсам (принтера, факсы, файл-сервера и т.п.).
- Установка новых рабочих мест.
- Организация и обеспечение взаимодействия с филиалами.
- Сопровождение информационных систем предприятия.
- Сопровождение информационных порталов предприятия.

При этом во всей деятельности ИТ-подразделения можно выделить два основных направления:

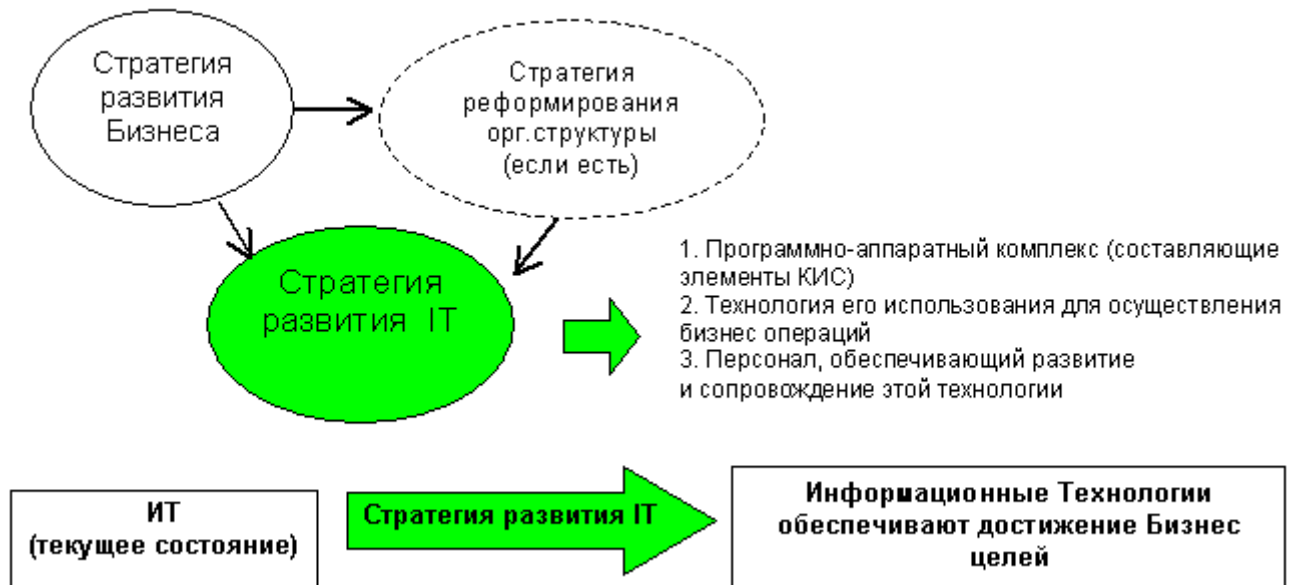
1. Развитие технологий - сюда входят процессы, обеспечивающие внедрение решений, связанных с изменением технологий проведения операций предприятием.
2. Сопровождение технологий - сюда входят процессы, обеспечивающие поддержку текущей деятельности организации.

В добавлении хотелось бы отметить, что в процессно-ориентированных организациях действует принцип, сформулированный **Хезером Остерлохом**: "Необходимо обеспечить подчинение структуры процессам, а процессов стратегии". Поэтому выделение бизнес-процессов для ИТ-подразделений нужно рассматривать не только с точки зрения продуктов и услуг, но и с точки зрения бизнес стратегии организации

Задачи ИТ-подразделений и стратегия развития.

На сегодняшний день огромное значение для обеспечения эффективной деятельности предприятия играет наличие полнофункциональной единой корпоративной информационной системы (КИС), которая объединяет управление финансами, персоналом, взаимоотношения с клиентами, а также оптимизирует существующие в организации бизнес-процессы.

Такие системы рассматриваются как средство достижения основных целей бизнеса, а именно: улучшение качества предлагаемых услуг, увеличение объема услуг, занятие устойчивых позиций на рынке. План по достижению бизнес целей при использовании ИТ-решений - является ИТ-стратегия (см. **рис. 1**)



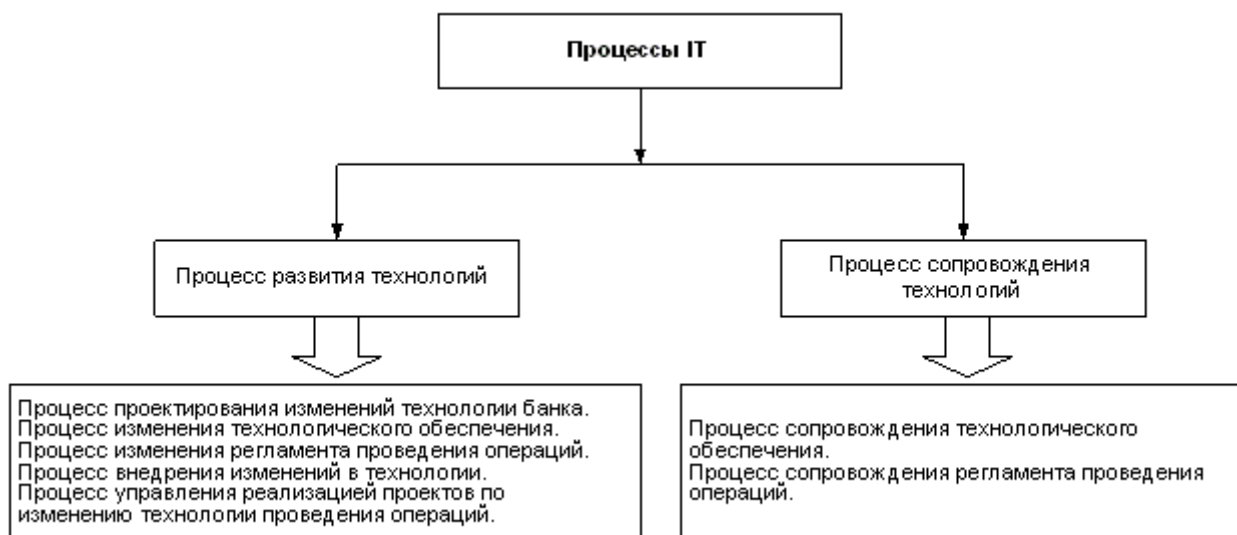
План - это список работ, которые в случае ИТ-стратегии приравниваются к списку проектов, которые должны быть реализованы для достижения целей, ставящихся перед ИТ- подразделениями, которые в свою очередь вытекают из стратегии развития бизнеса и организационной структуры, реализующей этот бизнес. И если цели, выдвигаемые к ИТ подразумевают, что необходимо обеспечить поддержку бизнеса при частом изменении технологий и высокой взаимозависимости между функциями, при частых и непредсказуемых изменениях бизнес окружения, когда требования к продукции или услугам диктуются уникальным рынком, регионом или потребностями конечных потребителей, то наиболее подходит конечно процессная организация исполнения работ.

Процесс построения и развития КИС не может рассматриваться отдельно от технологии проведения операций, не может ограничиваться только работой с прикладными программами, с системным обеспечением или с "железом". В ситуации, когда происходит укрупнение предприятий либо создание финансовых холдингов, роль технологий выходит на первый план. Без грамотно выстроенного процесса сбора достоверной информации ни CRM, ни MIS не построить.

Следствием возрастающей потребности во внедрении, развитии и сопровождении КИС является повышение требований к ИТ-подразделениям и к персоналу. Более того, перед ИТ-подразделением, как правило, уже не ставится цель типа "Поддержание серверов и программ в работоспособном состоянии". Перед ИТ в данном случае стоит цель: "Развитие и сопровождение технологии предприятия".

Процессы, исполняемые ИТ-подразделениями.

Представленное выше пояснение, касающееся бизнес-целей организаций, а также классификация работ (развитие или сопровождение) и введенное понятие технологии, позволяют определить основные бизнес-процессы, которые обеспечивает ИТ-подразделение предприятия: процесс развития технологии и процесс ее сопровождения, которые в свою очередь могут быть разбиты на несколько под-процессов (см. **рис. 2**)



Перечисленные процессы, способны обеспечить выполнение задач, которые стоят сегодня перед ИТ-подразделением. Созданная процессно-ориентированная структура позволит уже не только оптимизировать управление задачами, но и убрать всегда неприятную для конечного заказчика "зависимость от конкретных исполнителей". В эту структуру должны войти специалисты различной квалификации: технологи, программисты, администраторы, менеджеры проектов, координирующие проекты и обеспечивающие контроль качества результата.

В ходе своей деятельности наша компания не раз осуществляла постановку процессов развития и сопровождения ИТ. В результате проведённых работ ИТ-подразделение холдинга заказчика справлялось не только с задачами, связанными с профилирующей деятельностью, например, с банковской, но и развитием технологий, совершенно не относящихся к банковской деятельности, например, внедрение технологии работы сети магазинов. Поэтому можно с полной уверенностью сказать, что этот подход работает и подтверждает преимущества процессно-ориентированных структур (даже после ухода ряда ключевых руководителей и специалистов работы не нарушились).

Аутсорсинг

Любой из вышеуказанных процессов или отдельные задачи по созданию или сопровождению технологии предприятия могут быть переданы на аутсорсинг.

Аутсорсинг - компенсация нехватки или замена внутреннего ресурса заказчика за счет привлечения внешнего подрядчика для выполнения определенных работ. По сути, аутсорсинг, это использование механизма и ресурса процессов внешнего подрядчика для решения задач заказчика.

Потребность организаций, и в частности банков, в передаче на аутсорсинг некоторых объемов работ в области развития и сопровождения банковских и информационных технологий обычно возникает в следующих ситуациях:

На начальном этапе организации и функционирования процесса развития и сопровождения технологии с целью обеспечения результативности вновь созданного процесса до подготовки необходимого количества персонала предприятия.

В период резкого увеличения объемов работ по развитию технологии: внедрение новой информационной системы, развитие бизнеса - внедрение новых продуктов и услуг, реорганизация бизнес-процессов и т.п. В таких ситуациях объем работ значительно возрастает на определенный период, после которого предприятие может снова справляться своими силами.

При желании и готовности организации полностью или частично переложить головную боль по развитию и (или) сопровождению технологии на специализированную компанию-подрядчика. При этом предприятие может избежать увеличения штата сотрудников или даже провести сокращение.

Передача работ на аутсорсинг - задача ответственная. Поэтому важно то, кому и как она передается, как будет осуществляться контроль. Проблемы, связанные с аутсорсингом, минимизируются в случае качественной регламентации отношений между предприятием и подрядчиком, а также при постоянном контроле качества работ, выполняемых подрядчиком.

Следует отметить, что при процессной организации внутренней IT-службы, при наличии документированных стандартов и требований к исполнителям и к результатам их работ, "подключение" ресурсов и процессов внешнего поставщика на условиях аутсорсинга за счет однородности "культуры" работ абсолютно гармонично, а, следовательно, наиболее эффективно и наименее рискованно.

Резюме

Целесообразность построения процессно-ориентированных структур очевидна в крупных организациях с развитыми IT-службами. Для небольших организаций с небольшой IT-инфраструктурой и IT-службой усилия на организацию IT-процессов, возможно, не столь оправданы, но являются основой для дальнейшего гармоничного развития IT и создают оптимальные условия для передачи определенного объема работ на аутсорсинг. Эволюция организации и ее рост должны обязательно приводить к эволюции IT-подразделения. Что выражается не только в увеличении численности сотрудников, но и изменении подходов к решению задач.

От редакции:

В последних числах октября было завершено подведение итогов исследования ["Аутсорсинг программных услуг в России"](#), которое проводилось по инициативе компании ["Аплана"](#) аналитическим агентством [Elashkin Research](#) при поддержке [ИД "Компьютерра"](#) в августе-октябре 2003 года. Исследование было предпринято с целью получения качественной оценки ситуации с аутсорсингом программных услуг и ИТ-услуг в целом на российском рынке. Основной задачей исследования стало выявление общего уровня востребованности аутсорсинга, мотивов обращения к этой модели, а также тех причин и рисков, которые влияют на рост популярности аутсорсинга программных услуг в России. В исследовании, проходившем в форме анкетирования и персонального интервью, приняли участие более 40 руководителей информационных служб крупнейших российских компаний и предприятий.

Итоги исследования позволяют говорить о востребованности российским рынком модели аутсорсинга: 49% опрошенных отметили, что они уже работают в модели аутсорсинга. Доминирующей моделью предоставления программных услуг на сегодняшний день является аутсорсинг отдельных задач (42% респондентов), хотя достаточно активно используются и такие формы взаимодействия, как аутсорсинг ресурсов и аутсорсинг процессов. Следует отметить, что значительная доля компаний, принявших участие в исследовании (39%), пока находится на этапе выбора, что говорит о потенциале дальнейшего роста этого рынка.

Основными мотивами обращения российских компаний к программному аутсорсингу являются нехватка собственных ресурсов - специалистов соответствующей квалификации, необходимость выполнения проекта в сжатые сроки и высвобождения внутренних ресурсов для решения других задач. При этом потребители услуг не рассматривают программный аутсорсинг как более дешевую альтернативу собственным ресурсам, а воспринимают как возможность получения качественного сервиса.

Эту же тенденцию подтверждают и данные о критериях выбора поставщика услуг, которые свидетельствуют об ориентации заказчиков на конечный результат. Так, в качестве основных критериев выбора партнера по разработке респонденты указали способность поставщика оказывать качественные услуги, а также наличие у него опыта реализации аналогичных проектов. Стоимость услуг является значимым, но не определяющим фактором. В то же время такие факторы, как размер компании и ее репутация на рынке, а также существующие связи поставщика с заказчиком указаны в числе второстепенных критериев выбора партнера, что также свидетельствует о становлении рынка.

К основным причинам, мешающим дальнейшему развитию рынка аутсорсинга программных услуг, потребители относят отсутствие видимого экономического эффекта от использования аутсорсинга и риски потери контроля или утечки важной информации. При этом значительная группа респондентов ссылается на недостаточное знакомство с возможностями аутсорсинга и ссылается на недостаток опыта, что также говорит о потенциале этого сегмента рынка. Как полагают авторы исследования, в этих условиях основным катализатором дальнейшего роста популярности модели аутсорсинга ИТ-услуг в России станут примеры успешного использования аутсорсинга российскими предприятиями. В то же время для успешного взаимодействия как поставщикам, так и потребителям услуг следует больше внимания уделять управлению рисками и тщательному планированию взаимодействия в модели аутсорсинга.

Источник - информация компаний Elashkin Research и "Аплана"