

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ИТ-ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ В ХОЛДИНГОВЫХ СТРУКТУРАХ

Угарова Ю.Н., Суркова Н.Е.

В процессе роста и развития современного предприятия происходит постоянное усложнение взаимоотношений между подразделениями компании, возникает потребность в формализации бизнес-процессов организации, их оптимизации, а зачастую и в их реинжиниринге. В холдинговых структурах, представляющих собой группу аффилированных юридических лиц, «выросших» из одного предприятия, подобные связи еще сложнее [1 – 8]. Основной тенденцией при этом является укрупнение отдельных бизнес-подразделений, выделение их в качестве единых центров оказания услуг всем участникам холдинга. Чаще всего подобной трансформации подвергаются финансовая, кадровая, административно-хозяйственные службы, департаменты материально-технического обеспечения и ИТ-подразделения. Данный подход позволяет оптимизировать расходы на осуществление деятельности указанных подразделений, обеспечить единые стандарты работы и уровень оказываемых услуг, но имеет определенные трудности при его реализации.

Применительно к ИТ-подразделениям на первый план выходят следующие факторы, определяющие модель предоставления услуг участникам холдинга.

Услуги, оказываемые ИТ-подразделениями, являются в большинстве случаев крайне бизнес-критичными, что исключает передачу даже части функций на аутсорсинг.

Трансформация ИТ-подразделения в автономную структуру на практике редко приводит к созданию независимой единицы: если ИТ-подразделение находится в составе одной из компаний холдинга, руководство этой компании начинает определять приоритеты в обслуживании остальных предприятий, закрепляя обязанность по первоочередному обслуживанию подразделений «своей» компании. Если ИТ-подразделение начинает функционировать в качестве отдельного предприятия, оно по-прежнему обязано, в-первую очередь, выполнять обязательства по ИТ-обслуживанию компаний холдинга, и лишь затем приобретает право выполнения коммерческой деятельности в собственных целях. Часто при этих условиях и ограничениях от руководителя такого ИТ-предприятия требуют еще и достижение определенного финансового результата, что только усугубляет ситуацию.

В деятельности ИТ-подразделения, оказывающего услуги компаниям холдинга, отсутствуют даже элементы конкуренции: заказчики и пользователи ИТ-услуг не имеют возможности обратиться к другому сервис-провайдеру, что позволяет поставщику услуг в виде ИТ-подразделения игнорировать деятельность, направленную на повышение качества услуг, оценку удовлетворенности потребителей и т.п. С другой стороны, внешние сервис-провайдеры могут разорвать отношения с клиентами, если по

каким-либо причинам не удалось построить с ними взаимовыгодный диалог; в условиях предоставления ИТ-услуг внутри холдинговых структур такая ситуация исключена, что приводит к возникновению различных конфликтов, решение которых часто выносятся на уровень топ-менеджмента.

Кроме вышеперечисленных факторов на выбор конкретной модели оказания ИТ-услуг внутри холдинговых структур могут влиять также уровень зрелости процессов внутри группы компаний, уровень корпоративной культуры, стиль руководства, но в общем случае можно говорить о применении одного из двух подходов: процессного или сервисного. При этом следует отдельно оговориться, что речь о подходах идет только с позиции модели взаимодействия с другими подразделениями группы компаний, а не о способе организации деятельности внутри самого ИТ-подразделения. Ниже будут рассмотрены особенности каждого из подходов и определены ключевые риски, связанные с их применением.

Процессный подход на сегодняшний день является одной из наиболее востребованных методологий управления компаниями. Основная его идея состоит в том, что потоки работ в организации движутся не вверх-вниз по функциональной иерархии, а сквозь подразделения организации, при этом их основная цель – создание продукции/услуг, обладающих потребительской ценностью. В рамках этого подхода, происходит выделение процессов в организации, определение их границ, фиксируются цели и показатели результативности процессов, описываются связи между ними. Все это позволяет упростить процедуры взаимодействия между подразделениями, при этом повышается четкость и ясность в деятельности компании, происходит переориентация процессов на конечную цель, а не на результативность работы отдельных подразделений.

В отношении ИТ-подразделений процессный подход также вполне применим и дает такой же положительный эффект, но на практике происходит чаще всего следующая ситуация: проекты по внедрению в компании процессного подхода ориентируются в первую очередь на основные бизнес-процессы компании, т.е. те процессы, в результате которых производится продукт или услуга для внешнего клиента. ИТ-подразделения чаще всего рассматриваются в качестве обеспечивающих, и их участие в основных процессах, как правило, вообще не рассматривается, а соответственно ресурсы на встраивание процессов ИТ-подразделения в общую модель не выделяются. Предполагается, что в отношении этих подразделений вполне применим функциональный подход. Редкое исключение составляют организации, в которых предусмотрена деятельность, требующая участия ИТ-подразделений в основных процессах: например, открытие новых офисов для банков или розничных магазинов для торговых организаций. Таким образом, вопросы встраивания ИТ-подразделения в общую цепочку процессов основного бизнеса определяются сугубо личной инициативностью руководителя ИТ-подразделения и его практическим опытом. При этом игнорируется тот факт, что многие основные процессы напрямую зависимы от ИТ-технологий, и сбой в предоставлении любого из этих сервисов зачастую автоматически делает невозможным реализацию основной деятельности.

Вышеперечисленные факторы свидетельствует в пользу того, что специалисты и подразделения, занимающиеся формированием процессной модели компании, в обязательном порядке должны учитывать влияние ИТ-технологий на основные процессы, а также выделять ресурсы для формализации взаимодействия ИТ-подразделения с пользователями в рамках таких процессов, как управление инцидентами и запросами на обслуживание, управление изменениями и релизами и т.п., что позволит минимизировать риски для основного бизнеса.

Альтернативой процессному подходу является **сервисный подход**, который предполагает работу с подразделениями компаний холдинга по схемам, которые используют внешние сервис-провайдеры: ИТ-подразделение заключает с пользователями соглашения об уровне предоставления услуг (англ. Service Level Agreement (SLA)) и обеспечивает такую организацию процессов, которая позволила бы данный SLA выполнить.

Соглашение об уровне предоставления услуги (англ. Service Level Agreement (SLA)) — термин методологии ITIL, обозначающий формальный договор между заказчиком (в рекомендациях ITIL заказчик и потребитель — разные понятия) услуги и её поставщиком, содержащий описание услуги, права и обязанности сторон и, самое главное, согласованный уровень качества предоставления данной услуги.

При кажущейся простоте и эффективности данного подхода существует несколько важных моментов, которые не следует недооценивать при инициации данного проекта.

Во-первых, переход к сервисной модели предоставления услуг требует значительных организационных изменений, которые, как правило, влекут за собой бóльшую автономность ИТ-подразделений, необходимость вести равноправный диалог между пользователями и ИТ-подразделениями. Не в каждой компании уровень корпоративной культуры позволяет произвести подобные организационные изменения.

Во-вторых, при принятии решения о переходе к сервисной модели взаимодействия руководителю ИТ-подразделения необходимо провести детальный анализ того, какие смежные подразделения компании могут повлиять на соблюдение SLA. Это могут быть, например, подразделения, обеспечивающие энергоснабжение и кондиционирование серверных помещений. Часто в проектах по внедрению сервисной модели предоставления ИТ-услуг этими факторами пренебрегают, тем самым ИТ-подразделение оказывается заложником ситуации, когда оно должно обеспечивать согласованный уровень обслуживания, но при этом не имеет реального механизма для выполнения обязательств.

Выбор сервисной или процессной модели предоставления услуг каждая организация осуществляет самостоятельно, исходя из корпоративной культуры и реальных условий ведения бизнеса. Учитывая вышеперечисленные риски, можно предположить, что для современных условий более предпочтительным на текущий момент времени является процессный подход. Внедрение регулярного менеджмента на уровне ИТ-подразделения и формализация базовых операционных процессов (например, процессов управления инцидентами, управления проблемами и т.п.) может

дать существенный эффект: снизятся издержки на реализацию процессов, деятельность станет более контролируемой. В последствии, когда базовые операционные процессы достигнут необходимого уровня зрелости, возможен и вероятен переход ИТ-подразделения к сервисной модели предоставления услуг.

Список информационных источников

- [1] Алтунина А.В. Система автоматизации и контроля за продажами и производством автомобилей / А.В. Остроух, А.В. Алтунина // Автотранспортное предприятие. - 2011. - №3. - С. 41-43.
- [2] Будихин С.А. Сравнение методов вращения факторов для управления рисками на промышленных предприятиях / А.В. Остроух, А.В. Будихин, С.А. Будихин // Приборы и системы. Управление, контроль, диагностика. - 2008. - №10. - С. 60-63.
- [3] Куфтинова Н.Г. Процессно-ориентированный подход к автоматизации планирования и управления транспортировкой продукции предприятий промышленности / А.В. Остроух, Н.Г. Куфтинова // Вестник МАДИ – 2010. - Вып. 4(23). - С. 62-66.
- [4] Остроух, А.В. Автоматизированные информационные системы на автотранспортном предприятии / А.В. Остроух, К.А. Данчук, А.Б. Львова, С.А. Порфирьева, П.С. Якунин // В мире научных открытий. Серия «Проблемы науки и образования». - 2012. - №2.6 (26). - С.34-38
- [5] Остроух, А.В. Информационные технологии в научной и производственной деятельности / [ред. А.В. Остроух] - М: ООО "Техполиграфцентр", 2011. - 240 с. - ISBN 978-5-94385-056-1.
- [6] Остроух, А.В. Специфические требования при аутсорсинге ИТ-услуг в нефтехимическом производстве, возможные проблемы и варианты их решения [Текст] / А.В. Остроух, К.А. Данчук, А.Б. Львова, Д.А. Павлов // В мире научных открытий. Серия «Проблемы науки и образования». - 2012. - №2.6 (26). - С.39-44.
- [7] Пшеничный Д.А. Анализ параметров и сравнение СУБД для реализации информационного обеспечения промышленного предприятия / А.В. Остроух, А.В. Будихин, Д.А. Пшеничный // Промышленные АСУ и контроллеры. - 2010. - №12. - С. 7-11.
- [8] Суркова Н.Е. Методы проектирования информационных систем / А.В. Остроух, Н.Е. Суркова - М.: РосНОУ, 2004. - 144 с. - ISBN 5-89789-021-8.