



**Унификация и стандартизация процессов
ИТ-управления в государстве, как ключевая
точка роста эффективности и слаженности
функционирования государственного
ИТ-комплекса**

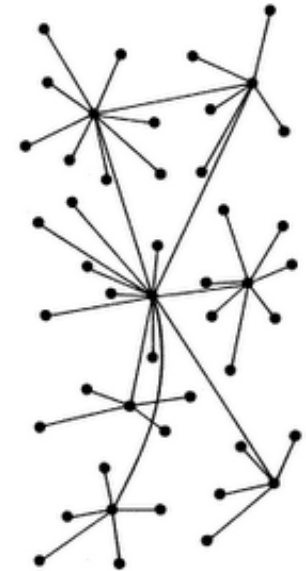
**Кулешов Алексей
Вице-президент**

Особенности организации ИТ-процессов в государственных органах



Ключевая особенность – высокий уровень децентрализации и раскоординации ИТ-управления:

- В силу исторических причин (отсутствие единого ИТ-подразделения):
 - каждое функциональное подразделение имеет свой ИТ-блок;
 - каждый территориальный орган ведомства решает свои задачи информатизации независимо.
- В силу организационных причин (в выделенном ИТ-подразделении разные темы и проекты выполняются без взаимной увязки и координации):
 - разными РП у Заказчика;
 - разными подрядчиками по разным ГК.





К чему это приводит? (1/2)

Низкая эффективность расходов в области ИТ
Дублирование финансирования
Низкое качество ИТ- проектов



- Утрата связи между целями и задачами ведомства и приоритетами развития автоматизации «на местах».
- Дублирование автоматизируемых функций в несогласованно разрабатываемых «локальных» ИС.
- Срыв сроков и бюджетов при реализации глобальных ведомственных проектов по автоматизации.
- Невозможность формирования единого ведомственного информационно-аналитического поля
- Неотчуждаемость ПО от разработчика:



Ведомство становится заложником разработчика



Завышается стоимость и снижается качество доработок и сопровождения

К чему это приводит? (2/2)

Несколько конкретных примеров



Типичная ситуация	Связанный Риск
Отсутствие требований к квалификации и аттестации ведомственного ИТ-персонала.	Больше нештатных ситуаций, меньше продуманных решений.
Децентрализация закупок и ремонтов => «зоопарк» техники и ПО.	Большое количество незагруженных узкоспециализированных специалистов, удорожание ремонтов, увеличение простоя пользователей и недоступности ИС.
Отсутствие стандартов и требований к процессам жизненного цикла внедряемых ИС.	Внедряются «сырые», непротестированные ИС, которые ломаются сами и выводят из строя все остальное.
Отсутствие стандарта организации сопровождения ведомственного ИТ-комплекса в целом.	<ul style="list-style-type: none">• Невозможно обеспечить сквозное качество поддержки ИТ-инфраструктуры.• Вероятность возникновения инцидентов выше.• Неуправляемость и несогласованность изменений.• Нет анализа и планирования производительности.• Нет контроля обоснованности запрашиваемого ИТ-финансирования.

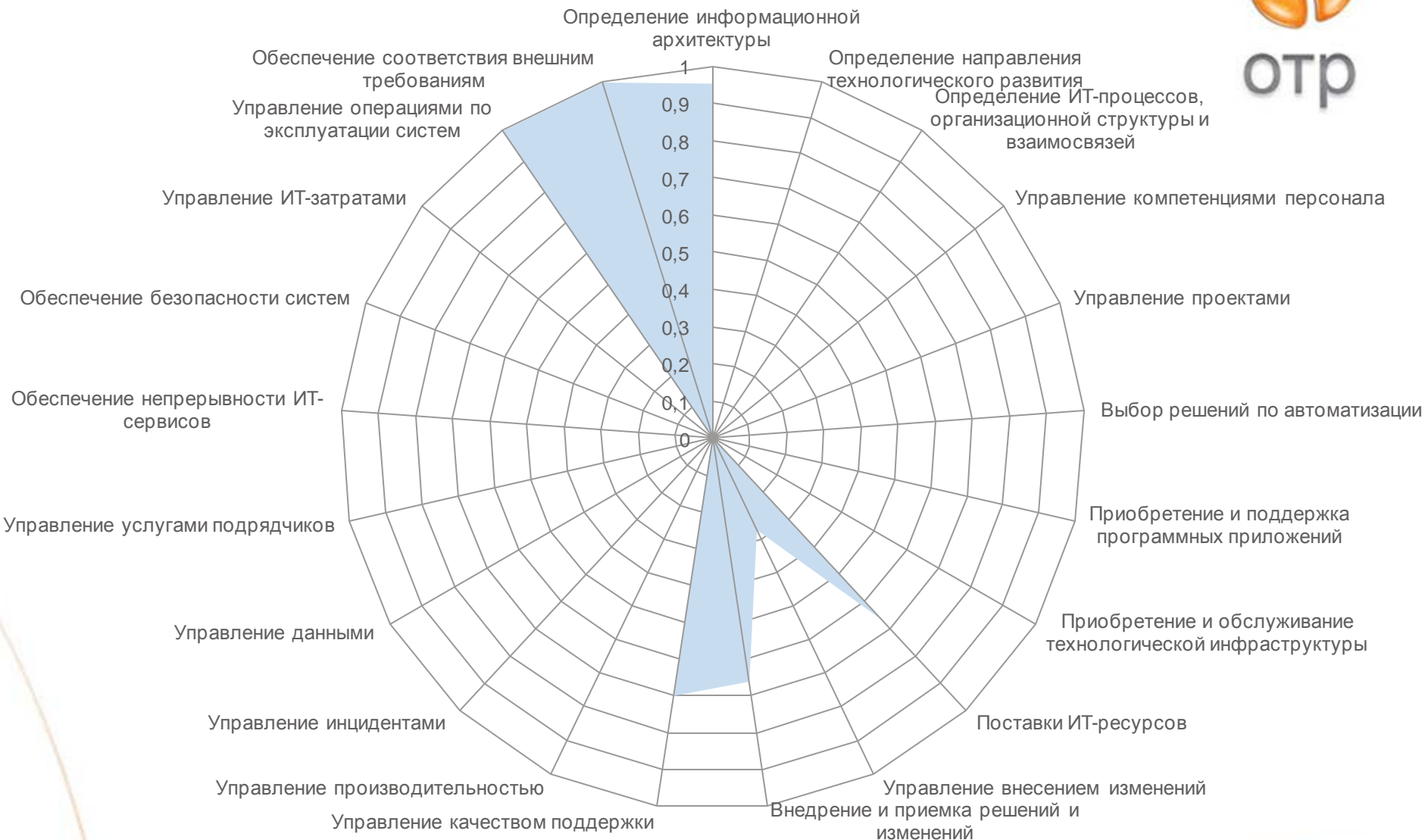
Немного из опыта (1/2)



Определение направления технологического развития	"Техническая Политика"	100%	0	0
	Техническая Политика разработана и принята внутренними НПА	50%	0	0
	Техническая Политика включает Сайзинг планируемой нагрузки на ИС ведомства	10%	0	0
	Техническая Политика включает Технические требования на закупаемое оборудование и СВТ	10%	0	0
	Техническая Политика включает Проекты типового укомплектования территориальных подразделений (проекты «типовой АРМ сотрудника», «типовое территориальное управление» и пр.)	10%	0	0
	Техническая Политика включает Требования к ведомственным аппаратным и системным программным платформам (ОС, СУБД, Сервера приложений и пр.), на базе которых функционируют прикладные сервисы	10%	0	0
	Техническая Политика включает Требования к инженерному обеспечению и защите помещений, в которых размещаются ИТ-оборудование.	10%	0	0
Определение ИТ-процессов, организационной структуры и взаимосвязей	Назначен ответственный сотрудник на уровне Заместителя руководителя, курирующий вопросы информатизации ведомства	30%	1	0,3
	Самостоятельное подразделение ведомства, отвечающее за координацию управление и контроль за развитием ИТ	70%	1	0,7
	Самостоятельное подразделение закреплено ведомственными НПА	20%	1	0,2
	В составе подразделения выделена и формализована ответственность за разработку комплектов методических материалов для внедрения и эксплуатации ИС.	20%	1	0,2
	В составе подразделения выделена и формализована ответственность за поддержание в актуальном состоянии обязательных ведомственных ИТ-атрибутов (архитектура, онтология, карта инф. потоков и пр.)	20%	1	0,2
	В составе подразделения выделена и формализована ответственность за приемку ИС в эксплуатацию и за эксплуатацию ИС	20%	1	0,2
	В составе подразделения выделен и формализован "Проектный офис" - группа, отвечающая за ведение проектов и работу с подрядчиками по проектам (Проектный офис/Служба заказчика)	20%	1	0,2
Наличие формализованной и обязательной к применению при определении цены ГК методики расчета ресурсно-бюджетного обоснования проектов (СОСОМО-2 и пр.)	50%	0	0	

Из более 30-ти ОИВ, с которыми мы работаем, лишь у двух оцененная зрелость ИТ-процессов ощутимо отличается от «0»

Немного из опыта (2/2)



Повышение управляемости ведомственным ИТ-комплексом. С чего начать?

Уточняем роли и ликвидируем безответственность



ИТ-роли, требующие формализованной персонификации ответственности:

- **Общая ответственность** за все вопросы информатизации ведомства, включая текущее управление ИТ-хозяйством, его обоснованное развитие и пр.
- Ответственность за **скоординированное планирование** развития ведомственного ИТ: координация решения общеведомственных задач и взаимоувязка «локальных» ИТ-задач с целями, задачами, приоритетами и планами ведомства.
- Ответственность за **качество** результатов ведомственных **ИТ-проектов** (Проектный Офис, Служба Заказчика) - текущий контроль и приемка работ по всем ГК в области информатизации.
- Ответственность за **эксплуатацию** ИТ-инфраструктуры.



Повышение управляемости ведомственным ИТ-комплексом. С чего начать?

Устанавливаем «Правила Игры» (1/2)



Полная централизация управления => снижение гибкости, эластичности и эффективности тактического ИТ-менеджмента =>

Необходимо реализовать **гибридную модель управления**:

- На базе ИТ-подразделения сформулировать «Правила игры»:
 - унифицировать и стандартизировать общие процессы ИТ-управления;
 - обеспечить взаимоувязку и координацию работы «на местах» с общими едиными целями;
 - обеспечить централизованную реализацию общих функций и задач.
- Тактический ИТ-менеджмент и решения по конкретной реализации - остаются «на местах» - в ведении функциональных и территориальных ИТ-подразделений, у Подрядчиков и т.п.

Аналогия с теорией федеративного управления государством

Субъекты РФ – самостоятельные участники государственного процесса: Правительство РФ не может дать субъекту прямое указание. Все управление – через федеральные законы, устанавливающие общие нормы, правила, требования и т.д.





Повышение управляемости ведомственным ИТ-комплексом. С чего начать?

Устанавливаем «Правила Игры» (2/2)



Необходимые ведомственные процессные стандарты включают, но не ограничиваются:

- Стандарт проектного управления.
- Стандарт требований к разрабатываемым и вводимым в эксплуатацию ИС и процессам их жизненного цикла.
- Стандарт по организации сопровождения компонентов ИТ-комплекса.
- Единая ведомственная техническая политика.
- Должностные требования к квалификации сотрудников.



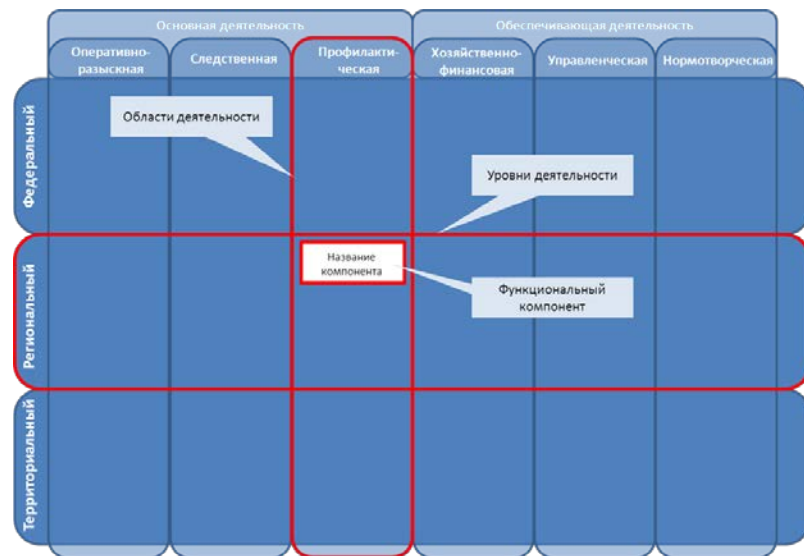
Стандарты важно не просто разработать (то, на чём большинство консалтинговых проектов заканчивается), а обеспечить повсеместное внедрение (процедуры, регламенты, инструментарий контроля соблюдения и пр.) – это самое сложное.

Повышение управляемости ведомственным ИТ-комплексом. С чего начать?

Анализ полноты покрытия автоматизацией функций ведомства



- Модель состоит из функциональных компонент, распределенных по областям деятельности с учетом уровней деятельности.
- Компоненты имеют организационную реализацию в виде подразделений, входящих в структуру ведомства, а также ассоциацию с информационными системами.
- Модель позволяет структурно и с наиболее полным охватом представить деятельность основных подразделений ведомства для проведения различных видов анализа.



Повышение управляемости ведомственным ИТ-комплексом. С чего начать?

Сопутствующие инструменты и технологии



Инструменты управления ИТ:

- Единый инструмент мониторинга внутренней проектной деятельности в области ИТ.
- Методология и инструмент объективного контроля обоснованности запрашиваемого финансирования на разработку и сопровождение ИС (ресурсно-бюджетный калькулятор).
- Ведомственная Система управления эксплуатацией (ITSM).
- Единый ведомственный Фонд Алгоритмов и Программ.



Повышение управляемости ведомственным ИТ-комплексом.

К чему придем?



У ИТ-комплекса есть
«ХОЗЯИН»
Определены роли и
ответственность

Установлены единые
«Правила игры»

Определены приоритеты,
на них сфокусированы
усилия и ресурсы

- Контролируемое качество проектов
- Стабильно работающая ИТ-инфраструктура
- Прозрачные затраты

Больше эффект / руб.



отр



Спасибо за внимание