Журнал правовых и экономических исследований, 2012, 3: 169–172
© Д.Э. Курочкин, О.А. Цуканова, 2012

УДК 334.02

Д.Э. Курочкин, О.А. Цуканова

СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СЛУЖБЫ IT И ДРУГИХ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ В ПРОЦЕССЕ ИНФОРМАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Рассматриваются основные модели взаимодействия службы IT и других структурных подразделений предприятия, анализируются их преимущества и недостатки для организационно-правовых структур с точки зрения общей результативности хозяйственной деятельности. Также определяются основные задачи, которые ставятся перед службой IT на предприятиях с линейно-функциональной структурой управления.

Ключевые слова: *служба IT; информационное развитие предприятия; задачи службы IT; процессный подход к управлению IT; IT-стратегия; модель внутреннего аутсорсинга.*

We consider basic interaction models between IT service and other departments, analyze their advantages and disadvantages for organizational and legal structures from the point of view of overall performance. We also determine the main tasks facing IT at companies with linear-functional management structure.

Keywords*: IT service; information development of business; tasks of IT service; process approach to IT management; IT strategy; internal outsourcing model.*

Информационное развитие является одной из основных стратегических целей современного предприятия. От эффективности организации процессов определения IT-инициатив, формирования функциональных требований к разрабатываемым программным продуктам, их внедрения и сопровождения во многом зависит успех деятельности предприятия на рынке – его конкурентоспособность и скорость реакции на динамически меняющуюся внешнюю среду. При этом для формирования результативной IT-стратегии с целью достижения заданной информационной эффективности на предприятии необходимо проанализировать процесс взаимодействия службы IT и других структурных подразделений хозяйствующего субъекта, выделить достоинства и недостатки каждой модели взаимодействия и использовать на предприятии ту, которая в большей мере соответствует сложившейся организационной культуре хозяйствующего субъекта. Стратегия развития информационных технологий должна соответствовать целям и задачам бизнеса.

Отразить сущность организации взаимодействия службы IT с другими подразделениями возможно посредством единой понятийной базы, представляющей собой квинтэссенцию мыслей, идей, целей, задач и требований к функциональным подразделениям предприятия и IT-службы. Эффективность взаимодействия должна обеспечиваться и поддерживаться на всех уровнях иерархической структуры предприятия [1].

В рамках понятийной базы выделяют три основных модели взаимодействия службы IT и других структурных подразделений предприятия.

Модель, рассматривающая службу IT как одно из структурных подразделений, выполняющих обеспечивающие функции – наиболее распространенная и исторически сложившаяся модель, в рамках которой IT-директор подчинен напрямую первому лицу организации или его заместителю по общим вопросам или управляющему делами. Во втором случае взаимодействие службы IT несколько затруднено, снижается его эффективность из-за того, что служба не взаимодействует напрямую с функциональными подразделениями ор-

ганизации, а выполняет план, утвержденный куратором, состоящий из задач эксплуатации и незначительного развития действующих информационных технологий. На практике службу IT часто курирует финансовый или исполнительный директор.

Преимущество такой модели организации взаимодействия заключается в том, что учитываются не только стратегические интересы организации, но и обеспечивается высокий уровень оказания регламентных услуг подразделениям в рамках реализации принятой программы развития.

Среди недостатков модели необходимо отметить такие, как отсутствие гибкости и механизма выполнения дополнительных запросов подразделений (это вызывает снижение степени удовлетворенности конечных пользователей и руководителей среднего звена от деятельности службы IT); отсутствие прозрачности деятельности службы IT для организации в целом (что снижает ее значимость и создает дополнительные барьеры в понимании управления развитием IT); вероятность утраты конкурентных преимуществ организации при реализации некорректного плана IT-развития предприятия.

Модель, основанная на принципах внутреннего хозрасчета, является более современной по сравнению с предыдущей и в значительной степени отвечает сложившимся условиям хозяйствования на рынке в настоящее время. В такой модели служба IT также является структурным подразделением, но подчиняется первому лицу. Основное отличие от предыдущей модели – наличие прямого взаимодействия службы IT с функциональными подразделениями – инициаторами IT-услуг, что, безусловно, обеспечивает достижение высокого уровня организационной и информационной эффективности на предприятии. Такие запросы выполняются на основе согласованных сроков и стоимости их выполнения и укладываются в определенный бюджет.

В рамках реализации модели взаимодействия на принципах внутреннего хозрасчета устраняется поток спонтанно возникающих запросов подразделений, которые часто бывают необоснованными и порождают распыление ресурсов службы IT, препятствуя их концентрации на поддержке достижения стратегических интересов организации.

Условный недостаток модели связан с тем, что для инициативных заявок, не вошедших в план, но требующих срочной реализации, необходимы соглашения высшего руководства на увеличение бюджета.

Модель внутреннего аутсорсинга является наиболее перспективной и приобретающей все большую популярность. Ее смысл состоит в выделении службы IT в самостоятельную дочернюю компанию, предоставляющую ей весь спектр необходимых услуг на контрактной основе и одновременно имеющую право работать на открытом IT-рынке. При подобной организации взаимодействия сложности возникают при передаче всех IT-активов в дочернюю компанию, при определении контракта на предоставление услуг, а также при переводе персонала и решении дополнительных юридических вопросов.

Преимуществом модели является обеспечение эффективного решения IT-задач основной организации и извлечение дополнительной прибыли от работы в интересах сторонних организаций. В рамках организации деятельности в модели аутсорсинговая компания получает полную самостоятельность при выборе оборудования, прикладного и системного программного обеспечения, но в тоже время несет всю ответственность за получение требуемого эффекта [3].

Данные модели взаимодействия службы IT с другими структурными подразделениями предприятия могут быть реализованы в одном из четырех основных видов организационных структур управления: линейно-функциональной, дивизиональной, проектной или матричной структуре.

Наиболее распространенной среди средних и крупных предприятий является линейно-функциональная структура. Основные преимущества, недостатки и задачи службы IT в рамках такой структуры

представлены в таблице.

В целом необходимо отметить, что качество решений на высшем уровне определяется надежностью и достоверностью поступившей к ним информации.

При этом важно то, что основой взаимодействия подразделений являются грамотно сбалансированные межличностные отношения. В современных условия бизнеса для эффективного достижения требуемого результата реализации IT-проекта каждый сотрудник помимо профессиональных знаний, умений и навыков, применяемых для решения задач и проблем его функционального подразделения, должен обладать пониманием бизнес-процесса в целом, осознавать собственную роль в достижении конечного результата и стремиться к результативному взаимодействию с другими сотрудниками. Психология данного взаимодействия основывается на принципах долгосрочного видения, внутренней дисциплины, осознанной приверженности общим целям [2].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что грамотно организованное сбалансированное взаимодействие службы IT и других структурных подразделений предприятия с учетом внутренней организационной культуры в процессе информационного развития предприятия позволяет на качественно новом уровне организовать деятельность IT-службы предприятия, детализировать общие цели разви-

Основные задачи, преимущества и недостатки организации службы IT в рамках линейно-функциональной структуры управления

Преимущества	**Основные задачи службы IT**
Стабильность	Информационная поддержка стабильности и бесперебойности управления при любых условиях.
Снижение уровня затрат	Информационная поддержка учета, анализа и оптимизации расходов на управление.
Оперативное решение простых проблем, находящихся в компетенции одной функциональной службы	Информационная поддержка решения задач отдельных функциональных служб при помощи соответствующих программных продуктов и координация деятельности с другими подразделениями.
Ориентация на действующие технологии и современные рыночные тенденции	Информационная поддержка мониторинга и анализа рынка технологий, а также наличия новых технологий у конкурентов.
Недостатки	**Основные задачи службы IT**
Затрудненно движение информации как горизонтально между службами, так и вертикально. Возникают проблемы межфункциональной координации, что порождает определенную конфликтность между службами.	Информационная поддержка оперативного предоставления информации управленческого учета в различные подразделения предприятия, обмен информацией, обеспечение достоверности, актуальности, своевременности, прозрачности, понятного представления необходимой информации.
Узкая специализация работников функциональных подразделений. Ограничение возможности профессионального развития функциональных и линейных руководителей в условиях их сосредоточения на проблемах собственного структурного подразделения.	
Медленное принятие решения, так как обсуждение проблем происходит по всей иерархической цепочке снизу вверх внутри каждого функционального подразделения, недостаточность полномочий у функциональных и линейных руководителей, которые переводят принятие решения на уровень вышестоящего руководителя.	

тия организационно-правовой структуры до уровня IT-службы, идентификаторы достижения которых должны быть составляющими общей системы сбалансированных показателей хозяйственной деятельности, принятой на предприятии в рамках реализуемой стратегии развития на долгосрочную перспективу.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Бирюков А.Н.* Лекции о процессах управления информационными технологиями / Интернет-университет информационных технологий. М.: БИНОМ; Лаборатория знаний, 2010.

2. *Нортон Д., Каплан Р.* Сбалансированная система показателей: От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2010. 117 с.

3. Стратегическое управление информационными системами / Р.Б. Васильев, Г.Н. Калянов, Г.А. Лёвочкина, О.В. Лукинова / Интернет-университет информационных технологий. М.: БИНОМ; Лаборатория знаний, 2010. 18 с.