

Лекция №11. Стратегия в области ИТ-персонала и сорсинга

№11. Дәріс. АТ персоналы мен сорсинг саласындағы стратегия.

Эта тема связана с обеспечением реализации разработанных ИТ - стратегий людскими ресурсами - обсуждение навыков и различных ИТ областей компетенции персонала.

Бұл тақырып дамыған АТ стратегияларын адами ресурстармен қамтамасыз етумен байланысты - дағдылар мен қызметкерлердің әртүрлі ІТ салаларындағы құзыреттілігінің талқылау.

Сорсинг - привлечение внешних ресурсов для реализации внутренних бизнес-процессов компании.

Сорсинг - компанияның ішкі бизнес-процестерін іске асыру үшін сыртқы ресурстарды шақырту.

Стратегия сорсинга:

- существенный элемент в ИТ-стратегии,
- определение исполнителей отдельных работ, проектов или реализации процессов в целом,
- поиск оптимального сочетания использования внутренних ресурсов ИТ-службы и ресурсов внешних поставщиков.

Сорсинг стратегиясы:

- АТ стратегиясындағы маңызды элемент,
- жеке жұмыстарды, жобаларды орындаушыларды немесе жалпы процестерді іске асыруды анықтау,
- АТ қызметінің ішкі ресурстарын және сыртқы жеткізушілердің ресурстарын пайдаланудың оңтайлы үйлесімін іздеу.

Стратегия в области ИТ-персонала:

- навыки, компетенция и квалификация персонала;
- организационные структуры и организация работы команд специалистов;

- структуры управления собственными сотрудниками и внешними поставщиками;
- рабочая среда, которая обеспечена для ИТ-персонала.

АТ қызметкерлерінің саласындағы стратегиясы:

- персоналдың дағдылары, құзыреті және біліктілігі;
- ұйымдастыру құрылымдары және мамандар тобының жұмысын ұйымдастыру;
- өз қызметкерлері мен сыртқы жеткізушілерді басқару құрылымдары;
- АТ қызметкерлеріне арналған жұмыс ортасы.

Цель сорсинга:

- обеспечение постоянного предоставления бизнес-ресурсов, ИТ-ресурсов и услуг, максимально соответствующих потребностям организации.

Сорсингтің мақсаты:

- ұйымның қажеттіліктеріне барынша сәйкес келетін бизнес-ресурстар, АТ - ресурстар мен қызметтерді тұрақты ұсынуды қамтамасыз ету.

Последовательность разработки различных аспектов общей стратегии предприятия:

1. Бизнес-стратегия или отдельная бизнес-инициатива, определяющая содержание – что нужно реализовать.

- определение процесса управления преобразованиями бизнеса,
- необходимые изменения в производственных ресурсах, включая ИС компании.

2. Разработка ИТ-стратегии и выбор необходимых проектов.

Возможность реализации этих проектов ИТ-служба будет оценивать собственными силами.

Кәсіпорынның жалпы стратегиясының әртүрлі аспектілерін әзірлеу дәйектілігі:

1. Бизнес-стратегия немесе мазмұнды анықтайтын жеке бизнес-бастама - нені жүзеге асыру керек.

- **бизнесті түрлендіруді басқару процесін анықтау,**
- **компанияның АЖ қоса алғанда, өндірістік ресурстардағы қажетті өзгерістер.**

2. АТ стратегиясын әзірлеу және қажетті жобаларды таңдау.

Бұл жобаларды іске асыру мүмкіндігін, АТ-қызметі өз күшімен бағалайтын болады.

В случае **отсутствия квалификации** в новой для себя области, необходимости **специальной разработки** или явной нехватки **обслуживающего персонала**, компания будет обращаться к **внешним поставщикам услуг**.

Өзі үшін, **жаңа салада біліктілік** болмағаны, **арнайы әзірлеу** қажет болған немесе **қызмет көрсетуші персонал** айқын жетіспеген жағдайда, компания **сыртқы қызмет көрсетушілерге** жүгінетін болады.

Выбор этих поставщиков преследует, в основном, тактические краткосрочные цели.

Внешняя организация выполняет свою работу в соответствии с заранее **предопределенными требованиями**, излагаемыми в контрактных документах или регламенте работ.

Бұл жеткізушілерді таңдау, негізінен **тактикалық қысқа мерзімді мақсаттарды** көздейді.

Сыртқы ұйым, өз жұмысын келісім-шарт құжаттарында немесе жұмыс регламентінде белгіленген, алдын ала **белгіленген талаптарға** сәйкес, орындайды.

Главная цель - сокращение сроков реализации бизнес-инициатив. Необходимы изменения в цепочке принятия решений в области сорсинга.

Басты мақсат – бизнес - бастамаларды іске асыру мерзімдерін қысқарту. Сорсинг саласындағы шешімдер қабылдау тізбегінде өзгерістер қажет.

3. Определение ответственных:

- внешних партнеров,
- поставщиков услуг,
- внутренних служб.

Выбор конкретных решений в области ИТ будет определяться определенным исполнителем в рамках общих архитектурных стандартов.

3. Жауаптыларды анықтау:

- сыртқы серіктестер,
- қызметтерді жеткізушілер,
- ішкі қызметтер.

Жалпы сәулет стандарттары аясында, белгілі бір орындаушымен, АТ саласындағы нақты шешімдерді таңдау анықталады.

В будущем многие виды бизнеса будут становиться – виртуальными - основанными на широкой кооперации с партнерами.

ИТ-стратегия компании будет определяться специализированным партнером.

Болашақта бизнестің көптеген түрлері, серіктестермен кең ынтымақтастыққа негізделген виртуалды болады.

Компанияның АТ-стратегиясын мамандандырылған серіктес анықтайды.

Желание *отдать определенные функции и работы ИТ-службы* внешним исполнителям на аутсорсинг должно быть:

АТ қызметінің белгілі бір функциялары мен жұмысын, сыртқы орындаушыларға аутсорсингке беру ниеті болуы керек:

1. Пропорционально способностям самой ИТ-службы, управлять связанными с этим транзакциями и взаимоотношениями.

2. Нельзя отдавать на аутсорсинг те функции, в которых у организации отсутствует собственная экспертиза.

1. АТ қызметінің, осы транзакциялар мен қатынастарды басқаруға қабілеттеріне пропорционалды.

2. Ұйымның, жеке сараптамасы жоқ функцияларды, аутсорсингке беруге болмайды.

Аутсорсинг успешен, когда внутри самого предприятия имеется достаточный **уровень квалификации и понимания технологий и услуг**, которые отдаются на разработку и предоставление **внешним поставщикам**.

Без этого **внутренний ИТ-персонал** может стать слепым заложником **политики поставщика**, которая не всегда совпадает с интересами "родной" организации.

Аутсорсинг, кәсіпорынның өзінде, **сыртқы жеткізушілерге** әзірлеуге және ұсынуға берілетін, **технологиялар мен қызметтерді түсіну және жеткілікті біліктілік деңгейі** болған кезде, **сәтті болады**.

Онсыз, **ішкі ІТ қызметкерлері** әрдайым, "туған" ұйымның мүдделеріне сәйкес келмейтін, **жеткізуші саясатының соқыр кепіліне**, айналуы мүмкін.

Критерий, при принятии решения, о **привлечении внешнего поставщика**, вместо использования и развития **собственных внутренних ресурсов**:

- поставщик должен предлагать как минимум на **30% более экономичные и эффективные услуги** - **схема аутсорсинга** была бы экономически оправданной.

Өз ішкі ресурстарын пайдалану мен дамытудың орнына, сыртқы жеткізушіні шақырту туралы шешім қабылдау кезіндегі, өлшемшарттар:

- **жеткізуші кем дегенде 30% үнемді және тиімді қызметтерді ұсынуы керек - аутсорсинг схемасы, экономикалық тұрғыдан негізделген болар еді.**

Для руководителя ИТ-службы вопрос привлечения внешних участников имеет две стороны:

- 1. средство повышения эффективности ИТ,**
- 2. угроза для существования отдельной ИТ-службы в составе организации.**

АТ қызметінің басшысы үшін сыртқы қатысушыларды шақырту мәселесінің, екі жағы бар:

- 1. АТ тиімділігін арттыру құралы,**
- 2. ұйым құрамында жеке АТ-қызметінің болуы үшін қауіп.**

Для сохранения конкурентоспособности, внутри организации ИТ-служба должна применять передовые методы и средства.

Необходимо использовать сервисную модель.

Специалисты консалтинговой компании Gartner предсказывают, что службы, которые не перейдут на сервисную модель, уступят по крайней мере 50% своих задач внешним поставщикам услуг.

Иерархия задач, при формировании такой сервисной модели приведена на рис. 1.

Бәсекеге қабілеттілікті сақтау үшін, ұйымда АТ қызметі озық әдістер мен құралдарды қолдануы керек.

Сервистік модельді пайдалану қажет.

Gartner консалтингтік компаниясының мамандары, сервистік модельге көшпейтін қызметтер, сыртқы қызмет жеткізушілеріне, өз міндеттерінің кем дегенде 50% - ын береді деп болжайды.

Мұндай қызмет моделін қалыптастырудағы, міндеттер иерархиясы

1. Сур. көрсетілген.



Рис. 1. Иерархия подхода к формированию стратегии сорсинга.

Сур. 1. Сорсинг стратегиясын қалыптастыруға көзқарастың иерархиясы.

Услуга определяет содержание действий в понятных получателю терминах.

Қызмет, іс-әрекеттің мазмұнын, алушыға түсінікті түрде анықтайды.

Процесс представляет собой совокупность определенных, повторяемых активностей, непосредственно требуемых для оказания услуги.

Процесс - бұл қызмет көрсету үшін, тікелей талап етілетін, белгілі қайталанатын белсенділіктердің жиынтығы.

Возможности представляют собой характеристики организаций, требуемые для выполнения процессов.

Мүмкіндіктер - бұл процестерді орындау үшін қажет, ұйымдардың сипаттамалары.

Активности – это элементарные задачи, выполняемые в ходе **процесса**.

Белсенділіктер - бұл **процесс** барысында, орындалатын қарапайым тапсырмалар.

Технические средства обеспечивают повышение производительности и эффективности, при выполнении **процесса**.

Техникалық құралдар - бұл **процесті** орындау кезінде, өнімділік пен тиімділікті арттырады.

Технические навыки представляют собой характеристики работников, которыми они должны обладать для осуществления **активностей**.

Техникалық дағдылар - бұл **белсенділіктерді** жүзеге асыру үшін, қызметкерлердің сипаттамаларын білдіреді.

Выбираемый организацией **подход** отражается в специальном документе - **стратегии сорсинга** – или в соответствующем **разделе общей ИТ-стратегии**.

Стратегия сорсинга позволяет решать глобальные вопросы **выбора исполнителей**.

В противоположность, **неупорядоченный, индивидуальный подход**, отличается от задачи к задаче непредсказуемым образом.

Этот **подход** не позволит добиться **требуемых результатов** - повышения эффективности применения ИТ.

Стратегии сорсинга можно представить, как **набор** возможных **моделей**.

Ұйым тандаған **тәсіл**, арнайы құжатта - **сорсинг стратегиясында** немесе жалпы АТ стратегиясының тиісті бөлімінде көрсетіледі.

Сорсинг стратегиясы, орындаушыларды тандаудың жаһандық мәселелерін шешуге мүмкіндік береді.

Керісінше, **тәртіпсіз, жеке көзқарас** тапсырмадан тапсырмаға дейін болжанбайтын түрде ерекшеленеді.

Бұл тәсіл талап етілетін нәтижелерге - **АТ қолдану тиімділігін арттыруға** қол жеткізуге мүмкіндік бермейді.

Сорсинг стратегиясын ықтимал модельдер жиынтығы ретінде ұсынуға болады.

Консалтинговая компания Gartner выделил девять основных моделей. рис.2.

Gartner консалтингтік компаниясы тоғыз негізгі модельді анықтады. сур.2.

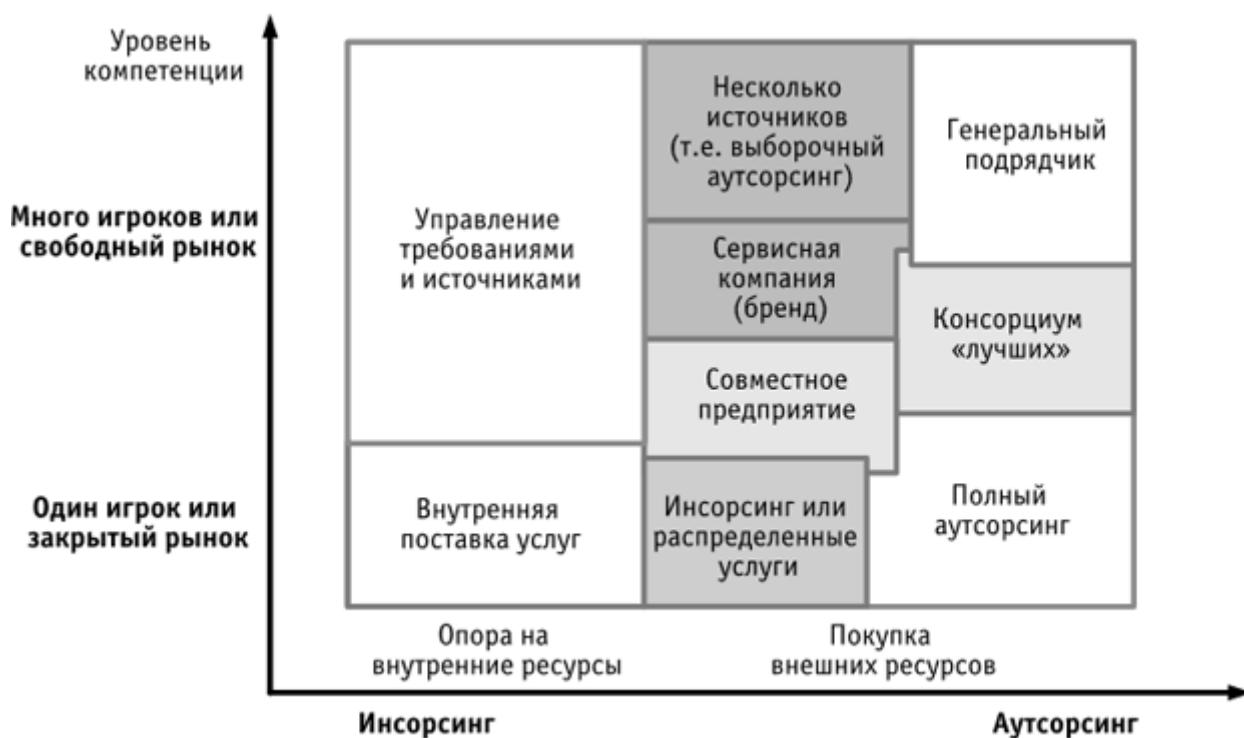


Рис. 2. Модели возможных стратегий сорсинга по Gartner.

Сур. 2. Gartner бойынша сорсинг стратегияларының модельдері.

1. Внутренняя поставка услуг.
2. Управление требованиями и источниками.
3. Инсорсинг или распределенные услуги.
4. Совместное предприятие.
5. Сервисная компания (бренд).
6. Несколько источников (т.е. выборочный аутсорсинг).
7. Полный аутсорсинг.

8. Консорциум «лучших».
9. Генеральный подрядчик.
1. Қызметтердің ішкі жеткізілімі.
2. Талаптар мен деректерді басқару.
3. Инсорсинг немесе таратылған қызметтер.
4. Бірлескен кәсіпорын.
5. Сервистік компания (бренд).
6. Бірнеше деректер (яғни таңдамалы аутсорсинг).
7. Толық аутсорсинг.
8. "Үздіктер" консорциумы.
9. Бас мердігер.

По горизонтальной оси приведена "условная готовность" организации, привлекать **внешние ресурсы** в противоположность собственной разработке и самостоятельному обслуживанию ИТ-систем.

По вертикали – количество поставщиков услуг.

Көлденен ось бойынша, сыртқы ресурстарды шақыртуға ұйымның "шартты дайындығы", қарама-қарсы өзінің **әзірлеуіне және АТ жүйелеріне тәуелсіз қызмет көрсетуі**, келтірілген.

Тігінен - қызмет көрсетушілердің саны.

Потребление всех услуг от одного поставщика (внутреннего или внешнего) упрощает управление.

Но создаются **предпосылки** зависимости от данного поставщика.

Наличие **многих поставщиков услуг** позволяет получить **выигрыш** за счет возможности **выбора оптимального качества**.

Недостаток - увеличение накладных расходов на управление и интеграцию разных подходов и решений.

Бір жеткізушіден (ішкі немесе сыртқы) барлық қызметтерді тұтыну, басқаруды жеңілдетеді.

Бірақ осы жеткізушіге көбірек тәуелділіктің алғышарттары жасалуда.

Көптеген қызмет жеткізушілер болуы, оңтайлы сапаны таңдау мүмкіндігінің арқасында, ұтысты алу мүмкіндігін береді.

Кемшілігі - әртүрлі тәсілдер мен шешімдерді басқаруға және біріктіруге, үстеме шығындардың артуы.

Оценка этих накладных расходов - сумма около 10% от стоимости контрактов.

В настоящее время, наиболее широко распространенная ситуация - выполнение всех функций собственными силами организации (внутренняя поставка услуг).

Бұл үстеме шығындарды бағалау келісім-шарт құнының шамамен 10% құрайды.

Қазіргі уақытта кең таралған жағдай - барлық функцияларды ұйымның өз күшімен орындау (ішкі қызметтерді жеткізу).

Преимущество- гибкость модели, так как руководитель службы может изменять правила и процедуры.

На практике, распространен вариант произвольных изменений в ИТ-архитектуре, требования бизнес-подразделений к ИТ произвольные и непредсказуемы.

Артықшылығы - модельдің икемділігі, өйткені қызмет басшылығы ережелер мен рәсімдерін өзгерте алады.

Іс жүзінде, АТ сәулетіндегі ерікті өзгерістердің нұсқасы кең таралған, бизнес бөлімшелерінің ІТ-ге қойылатын талаптары ерікті және болжау мүмкін емес.

Оценка работы ИТ-службы не связана с качеством функционирования самих ИС.

Модель внутреннего сорсинга услуг (инсорсинг) - ИТ-служба, как самостоятельное подразделение с отдельным бюджетом, учитывающим доходы от оказания услуг.

Предоставление ИТ услуг - соглашения между ИТ-службой и бизнес-подразделениями.

Используются системы тарифов на оказываемые ИТ услуги.

АТ-қызметінің жұмысын бағалау, **АЖ**-ның өзінің жұмыс істеу **сапасымен** байланысты емес.

Қызметтердің ішкі сорсингінің моделі (инсорсинг) - қызмет көрсетуден түскен табысты ескеретін, жеке бюджеті бар, дербес бөлімше ретінде, АТ-қызметі.

АТ қызметтерін ұсыну - АТ қызметі мен бизнес-бөлімшелер арасындағы келісім.

Көрсетілетін **АТ қызметтеріне** тарифтер жүйесі пайдаланылады.

Использование внутренних ресурсов - ограничения по качеству услуг:

- недостаточной квалификация внутреннего персонала,
- необходимость существенных **инвестиций в постоянную переподготовку кадров** и их дальнейшее удержание.

Ішкі ресурстарды пайдалану - қызметтердің **сапасы** бойынша шектеулер:

- ішкі персоналдың біліктілігінің жеткіліксіздігі,
- кадрларды үнемі қайта даярлауға және оларды одан әрі ұстап тұруға, инвестициялар қажеттілігі.

Возможный **выход** - организация **совместного предприятия**.

Организация создает специализированную сервисную компанию на долевом участии с одним из ведущих внешних поставщиков услуг.

Внешний поставщик услуг получает обычно 50-80% акций и руководит деятельностью такого предприятия.

Организация за счет своей доли акций сохраняет определенные рычаги влияния и контроля работы сервисной службы.

Мүмкін болатын жол - бірлескен кәсіпорынды ұйымдастыру.

Ұйым, жетекші сыртқы қызмет жеткізушілердің бірімен, үлестік катысу арқылы, мамандандырылған сервистік компания құрады.

Сыртқы қызмет жеткізушісі, әдетте акциялардың 50-80% алады және осындай кәсіпорынның қызметін басқарады.

Ұйым, өз акцияларының үлесі есебінен, сервистік қызмет жұмысына әсер ету және бақылау үшін, белгілі бір тетіктерді сақтайды.

Полный аутсорсинг услуг - эта модель предполагает выбор одного крупного поставщика и заключение долгосрочного, на срок 5-10 лет, договора.

Контракт для всех или большинства услуг, покрывающих потребности организации.

Например, выбор со стороны Renault поставщика услуг в лице Atos Origin. Такой подход сопровождается стратегическим сотрудничеством на уровне высшего руководства компаний.

Қызметтердің толық аутсорсингі - бұл модель бір ірі жеткізушіні таңдауды және 5-10 жыл мерзімге ұзақ мерзімді келісімшарт жасасуды қамтиды.

Ұйымның қажеттіліктерін қанағаттандыратын, барлық немесе көптеген қызметтерге келісім-шарт.

Мысалы, Renault атынан, Atos Origin қызмет жеткізушіні таңдау. Мұндай тәсіл компаниялардың жоғары басшылығы деңгейіндегі стратегиялық ынтымақтастықпен сүйемелденеді.

Консорциум поставщиков услуг создается, когда **одна компания не может обеспечить охват всех областей услуг.**

Консорциум организуется для **крупных вертикально-интегрированных или многонациональных корпораций.**

Такой **консорциум** может формироваться по просьбе **заказчика** или по **инициативе ответственного исполнителя.**

Қызмет жеткізушілердің консорциумы, бір компания барлық қызмет салаларын қамтуды қамтамасыз ете алмаған кезде, құрылады.

Консорциум, ірі, тігінен интеграцияланған немесе көпұлтты корпорациялар үшін, ұйымдастырылған.

Мұндай **консорциум, тапсырыс берушінің өтініші** бойынша немесе жауапты орындаушының бастамасы бойынша, құрылуы мүмкін.

Специализированная сервисная компания (Brand services company) может быть организована для оказания **ИТ-услуг** крупной организации или группе компаний.

Такой **поставщик** может оказывать и другие услуги, **например**, по бухгалтерскому обслуживанию или управлению персоналом.

Мамандандырылған сервистік компания (Brand services company) ірі ұйымға немесе компаниялар тобына, **АТ қызметтерін** көрсету үшін ұйымдастырылуы мүмкін.

Мұндай **жеткізуші**, басқа қызметтерді ұсына алады, мысалы, бухгалтерлік қызмет немесе персоналды басқару.

Например, выделение из состава **нефтяной компании "Юкос"** специализированной **ИТ-компании "Сибинтек"**.

Стратегия сорсинга организации - для разных компонент **ИТ-систем** или разных **доменов архитектуры** могут применяться различные модели.

Мысалы, "ЮКОС" мұнай компаниясының құрамынан, мамандандырылған **"Сибинтек"** АТ-компаниясын бөлу.

Ұйымның сорсинг стратегиясы - АТ жүйелерінің әртүрлі компоненттері немесе әртүрлі сәулет домендері үшін әртүрлі модельдерді қолдануға болады.

Стратегия сорсинга тесно связана с оптимизацией структуры сервисной службы.

При выборе стратегии сорсинга особое внимание следует уделять стратегическим аспектам.

Это привлечение внешних поставщиков к разработке ИТ-стратегии и формированию архитектуры предприятия.

Сорсин стратегиясы, қызмет құрылымын оңтайландырумен тығыз байланысты.

Сорсинг стратегиясын таңдау кезінде стратегиялық аспектілерге ерекше назар аудару керек.

Бұл АТ стратегиясын әзірлеуге және кәсіпорын сәулетін қалыптастыруға, сыртқы жеткізушілерді шақырту.

При выборе внешнего провайдера для этих работ следует предварительно определить:

- кто будет нести **постоянную ответственность за развитие архитектуры,**
- насколько полное представление может обеспечить **провайдер в контексте всех бизнес-задач предприятия,**
- как будет организовано **взаимодействие.**

Осы жұмыстар үшін, сыртқы провайдерді таңдағанда алдымен анықтау керек:

- **сәулет өнерінің дамуына кім жауапты болады,**
- **провайдер кәсіпорынның барлық бизнес-міндеттері аясында қаншалықты толық ұсынуды қамтамасыз ете алады,**
- **өзара іс-қимыл қалай ұйымдастырылады.**

Например, когда компания "А" передала решение стратегических вопросов развития своих ИТ-систем внешней организации "Б".

Ранее, внешняя организация "Б". оказывала услуги по обслуживанию оборудования и администрированию приложений ИС компании "А".

Мысалы, " А "компаниясы өзінің АТ-жүйелерін дамытудың стратегиялық мәселелерін шешуді, "Б" сыртқы ұйымына ұсынған.

Бұрын, "Б" сыртқы ұйымы, "А"компаниясының құрал-жабдықтарына қызмет көрсету және АЖ қосымшаларын басқару бойынша, қызмет көрсеткен.

Стоимость обслуживания определялась:

- по количеству фактически обслуживаемых устройств,
- дополнительным повышающим коэффициентом в зависимости от территориальной удаленности объектов.

Қызмет көрсету құны анықталады:

- нақты қызмет көрсетілетін құрылғылар саны бойынша,
- объектілердің аумақтық қашықтығына байланысты, қосымша арттыру коэффициентімен.

Следствие передачи ИТ-систем внешней организации "Б":

- увеличение числа мелких серверов, распределенных по всем удаленным филиалам компании "А";
- увеличение программных систем и моделей оборудования;
- избыточное количество локальных принтеров и т.п.

"Б" сыртқы ұйымының, АТ-жүйелерін беру **салдары:**

- «А» компаниясының барлық **шалғай филиалдары** бойынша, бөлінген **усақ серверлер санының** артуы;
- бағдарламалық жүйелер мен жабдық модельдерін арттыру;
- жергілікті принтерлердің артық саны және т. б.

Результат:

- **Возрастание сложности ИС компании "А" в целом и стоимости владения.**
- **Увеличение дохода обслуживающей организации "Б", из-за увеличения сложности ИС компании "А".**

Необходимо рассмотреть **модель расчетов**, учитывающей **стоимость владения ИС**.

Нәтижесі:

- Жалпы "А" компаниясының **АЖ күрделілігінің** және **иелену құнының өсуі**.
- "А" компаниясының АЖ күрделілігінің артуына байланысты, қызмет көрсететін "Б" ұйымының **кірісінің ұлғаюы**.

АЖ иелену құнын ескеретін, есептеу моделін қарастыру қажет.

Вывод:

- передача всех ИТ-активов в внешнюю компанию "Б",
- переход от расчетов за услуги по администрированию приложений и обслуживанию вычислительной техники, к оплате поддержки функционирования бизнес-приложений компании "А" с заданным качеством.
- внешняя компания "Б" заинтересована в оптимизации архитектуры ИС.
- необходимо развивать архитектуру ИТ исходя из стратегических потребностей предприятия.

Қорытынды:

- барлық **АТ-активтерді**, "Б" **сыртқы компаниясына** беру,
- **қосымшаларды әкімшілендіру және есептеу техникасына қызмет** көрсету бойынша, қызметтер үшін есептеулерден берілген сапамен, "А" компаниясының бизнес-қосымшаларының жұмыс істеуін қолдауға, ақы төлеуге көшу.
- "Б" сыртқы компаниясы АЖ архитектурасын оңтайландыруға мүдделі.
- ат архитектурасын кәсіпорынның стратегиялық қажеттіліктеріне қарай дамыту қажет.

Решения в области **архитектуры ИТ** являются ключевыми с точки зрения конкурентного положения компании.

Выработка **архитектуры ИТ** требует партнерства между **бизнес-руководством и руководством в области ИТ**.

Передача на **аутсорсинг ИТ-услуг**, необходимо производить после определения **архитектуры ИТ предприятия**.

При планировании стратегии в области сорсинга необходимо знание портфеля собственных навыков и знаний департамента ИТ предприятия.

Для **привлечение внешних поставщиков** необходимо определить **области ИТ**, куда потребуется помощь.

Можно выделить **три основных группы направлений** :

1. знание конкретных продуктов и технологий:

- серверы Windows,
- администрирование БД Oracle, XML, .NET, Java, CRM-системы,
- проектирование web-систем и т.д.;

2. знания в области управления технологиями:

- моделирование бизнес-требований к системам,
- интеграция технологий,
- управление портфелем технологий,
- управление проектами,
- архитектура;

3. навыки в области управления бизнесом:

- консультирование,
- умение обосновывать проекты (business-case development),
- финансовый анализ,
- оценка рисков,
- коммуникации,
- управление набором поставщиков,
- конкурентный анализ.

В 2001 году, примерно:

- 45% навыков собственных сотрудников службы ИТ были связаны со знаниями продуктов и технологий,
- по 27-28% приходились поровну на знания в области управления технологиями и бизнес-знания.

Происходит рост двух последних категорий знаний, в том портфеле навыков, которым располагает сама служба ИТ.

Увеличивается объем "продуктовых и технических" ИТ-сервисов, передаваемых на аутсорсинг.

Возрастают большие объемы задач, решаемых в области управления технологиями, и задач на стыке бизнеса и ИТ, которыми занимаются департаменты ИТ.

Для оценки набора знаний службы ИТ, рассмотрим модель, которая выделяет **25 различных компетенций**, связанных с ИТ и разделенных на **три категории**:

1. технические компетенции (6):

- 1) понимание существующих систем и технологий;
- 2) проектирование и разработка прикладных систем;
- 3) применение процедур, средств и методов;
- 4) интеграция систем; проектирование технической архитектуры;
- 5) понимание новых технологий;

2. бизнес-компетенции (9):

- 1) понимание практики и подходов в области организации бизнеса;
- 2) понимание организационных структур бизнеса, вопросов корпоративной политики и культуры;
- 3) предпринимательское поведение;
- 4) понимание и умение анализировать конкурентные ситуации;
- 5) управление проектами;
- 6) управление изменениями в области бизнеса, связанными с использованием прикладных ИТ-систем;
- 7) планирование, приоритезация и администрирование работ;
- 8) информирование, умение общаться и собирать информацию;
- 9) фокус на клиентах;

3. поведенческие компетенции(10):

- 1) лидерские качества, умение вести за собой и внушать доверие;
- 2) креативное и инновационное мышление;
- 3) фокус на результатах;

- 4) *стратегическое мышление;*
- 5) *умение давать наставления, делегировать полномочия и развивать персонал;*
- 6) *построение отношений в коллективе и командная работа;*
- 7) *влияние и убеждение;*
- 8) *умение вести переговоры;*
- 9) *разрешение конфликтов и проблем;*
- 10) *умение адаптироваться.*

Стратегии использования ресурсов (стратегии сорсинга определяет:

- *выбор областей для привлечения внешних поставщиков,*
- *требования к заключаемым сделкам,*
- *оценку привлекательности условий для поставщиков,*
- *вопросы делегирования части рисков поставщикам,*
- *порядок заключения сделок и контроля их выполнения.*