

УДК 681.3.069

© Меньшикова Л.В., Меньшиков В.А., Найденов М.Ю.
Menshikova L., Menshikov V., Naydenov M.

АУТСОРСИНГ ПРИ ПОСТРОЕНИИ ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ МЕЖДУНАРОДНОЙ АЭРОКОСМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ МОНИТОРИНГА И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ МАКСМ

OUTSOURCING DURING DESIGN OF INFORMATION AND ANALYTICAL SYSTEM OF MAXM

Аннотация. Представлена методология проектирования ЕЦАС в части передачи разработок на аутсорсинг с учетом требований информационной безопасности.

Annotation. Methodology of design for the single centralized automatized system in part of transferring programming up to information security is represent.

Ключевые слова. Аутсорсинг, информационно-аналитические системы, проекты информатизации крупномасштабных предприятий, проектирование единых централизованных аналитических систем.

Key words. outsourcing, BI-systems, IT-projects of the large-scale companies, single centralized automatized system design.

Рассмотрим опыт построения информационно-аналитических систем, который авторы статьи описали на основе выступлений докладчиков на международном семинаре по теме «ИТ управление для центральных банков», прошедшем в 2008 году в городе Кембридже, Великобритания [1].

В ходе международного семинара Международным образовательным центром Central Banking Publications Ltd были представлены различные аспекты управления ИТ в Центральном банке; обсуждалось, как можно построить хорошее управление информатизацией в зависимости от стратегических задач организации.

Для создания хорошего управления ИТ было рекомендовано не только постоянно корректировать стратегию ИТ исходя из изменения стратегии организации в целом, но и постоянно аргументировать на всех уровнях - явно, даже с некоторой навязчивостью, все свои глобальные и локальные шаги – именно следованием этой стра-

тегии (принятой при обязательном участии управляющего бизнесом самого высокого уровня).

Еще один обязательный аспект создания эффективно работающей информатизации – это постоянный процесс формирования взаимопонимания с бизнесом, при этом предпосылками для успеха в этом деле являются следующие факторы:

- доверие руководства;
- постоянный контакт с функциональными департаментами;
- документирование и одобрение планов представителями функциональных департаментов;
- эффективное выполнение этих планов;
- постоянная обратная связь с функциональными департаментами в части их удовлетворения от работы информатизации.

Кроме того, был рассмотрен вопрос передачи части работ, входящих в компетенцию ИТ-департамента на

Меньшикова Лариса Валерьевна – кандидат физико-математических наук, доцент, экономический советник Департамента информационных систем Банка России, МИРЭА, тел.(495)753-94-20;

Меньшиков Валерий Александрович – доктор технических наук, профессор, генеральный директор проекта МАКСМ;

Найденов Михаил Юрьевич – заместитель начальника научно-технического центра, «НИИ КС имени АА. Максимова» - филиал ФГУП «ГКНПЦ им. М.В. Хруничева».

Menshikova Larisa – candidate of physico-mathematical science, associate professor, economical adviser of Bank of Russia, MIREA, tel.(495)753-94-20.

Menshikov Valery – doctor of technical sciences, professor, honored worker of science of the Russian Federation, company executive of nonprofit partnership international committee MAXM;

Naydenov Michael – deputy chief of scientific and technical center, «Scientific research institute of space Systems named by AAMaksimov».

аутсорсинг. Было подчеркнуто, что ответственность за работу любой системы на аутсорсинг не передается, а поэтому стоит хорошенько подумать, насколько может быть критичной для ЦБ – передача чего-либо на аутсорсинг.

Еще один важный вопрос, который был поднят в рамках конференции, необходимость измерения производительности информатизации в организации. Были сделаны следующие обобщения:

- измерять нужно только то, что может привести к действиям (по улучшению работы системы, повышению удовлетворенности заказчика и т.п.), а также то, что даст Вам возможность посчитать свой успех, а следовательно, может быть предъявлено бизнесу и поможет заработать авторитет у бизнеса;

- только регулярные измерения имеют смысл (если они еще и регулярно анализируются).

Еще одна интересная тема - оперативные изменения ИТ в широкомасштабных инфраструктурных проектах на примере создания системы TAGET2. Наиболее полезными уроками, извлеченными из этого проекта, было то, что в широкомасштабных проектах, подобных этому, необходима трансляция основных задач в проектный план; кроме того, не стоит обещать заказчику выполнить такие проекты быстро – это приводит к срыву сроков и нервозности исполнителей, а также к потере качества исполнения.

В части набор и удержания экспертов по ИТ в организации было высказано соображение, что, несмотря ни на что и не считаясь со средствами, лучше всего иметь свой высококвалифицированный персонал, способный на экспертизу решений в области информатизации.

Следующие обобщения в части безопасности – безопасность должна отвечать потребностям, но не быть чрезмерной, так как риск всегда есть, но он должен быть управляемым; действия по безопасности следует планировать и для этого проводить симуляции атак на системы ежегодно на основе некоторого сценария.

Но особенно интересной темой было обсуждение введения новых технологий в организации. Здесь было рекомендовано постараться не быть первыми, и не быть последними; но быть вторыми, то есть ни в коем случае не отставать от технического прогресса; а также использовать информацию от других ЦБ для снижения рисков.

В первую очередь, был рассмотрен вопрос *безопасности и целесообразности передачи информационных технологий, используемых в организации, на аутсорсинг.*

В новом тысячелетии инноваций в ИТ практически не появилось, зато количество языков программирования и форматов – неудержимо растет. И хотя сути всех инновационных технологий, появившихся в 80-90 годы

XX столетия это не меняет, но для кадров, которые часто приходят в ИТ из технических ВУЗов, без специализации «прикладная математика», любое новшество внутри современного языка программирования или освоение нового формата – вызывает затруднение и кажется инновацией. Поэтому на передовой фронт науки и вышли разработки стандартов и технологий, которые бы могли помочь перевести в производство постановки задач бизнес-пользователей предприятия. Все это приводит к тому, что организовать производственный цикл разработки и развития ПО на непрофильном в смысле ИТ предприятии – очень сложно и перед руководством крупных предприятий рано или поздно встает вопрос, не лучше ли отдать хотя бы разработку и развитие АС на аутсорсинг специализированным ИТ-фирмам.

В ЦБ Норвегии был проведен успешный проект передачи самой крупной разработки на аутсорсинг. Следует отметить, что такая передача сама по себе является технологическим процессом, поэтому рассмотрим на примере этого проекта ЦБ Норвегии, как можно порекомендовать провести этот переход наиболее корректно.

С 1990 г. стратегией Банка Норвегии являлись два принципа:

- основной фокус – на основной деятельности;
- никакие основные функции или их поддержка не могут реорганизоваться.

До 2000 года ИТ-департамент Банка Норвегии справлялся с АС собственными силами. В течение периода 2000-2001 гг. обсуждался вопрос о передаче платежной системы как в части бизнес-функций, так и в части ИТ-функций в частный сектор. Был сделан вывод, что это невозможно. Но при создании ЕЭС потребовалась крупная модернизация платежной системы этой страны, так как потребовалась интеграция АС Европейского Банка с АС ЦБ Норвегии – системой валовых расчетов в режиме реального времени (RTGS). Так как технологии, используемые в АС Европейского банка, отличались от технологий, используемых в ЦБ Норвегии, и обучение персонала новым технологиям не являлось целью руководства ЦБ Норвегии, вопрос передачи АС платежной системы Норвегии на аутсорсинг встал снова.

В 2000-2001 гг. была произведена предпроектная модернизация системы.

В октябре 2002 г. Исполнительный комитет решил, что, хотя система будет передана на аутсорсинг, ответственность за работу RTGS остается за ЦБ Норвегии. Помимо разработки функциональности, поддержание инфраструктуры для RTGS также решено было передать на аутсорсинг.

Был объявлен следующий принцип: *никаких из-*

менений в RTGS во время имплементации проекта аутсорсинга, то есть любая модернизация системы откладывалась на период окончания этого проекта. Помимо данного технологического принципа, который успешно работает не только в ЦБ Норвегии, но и при переводе на аутсорсинг, равно как и при переводе на новую технологию крупной АС, хотелось бы остановиться на *ключевых факторах успеха проекта аутсорсинга*, которые также инновационны, только в организационном смысле и без них невозможно успешно завершить ни один из вышеописанных проектов:

- для аутсорсинга должно быть ясное и задекларированное основание;
- план передачи на аутсорсинг должен быть сквозным для всего проекта;
- выбор поставщика решения должен быть основан на определенных критериях;
- необходимо выбрать бизнес-модель, которая создает естественный баланс между вовлеченными сторонами;
- необходимо сосредоточиться на менеджменте отношений, даже после того как начальная стадия завершена;
- следует установить и зафиксировать, что ответственность за проект не передается на аутсорсинг;
- сосредоточенность на контрактах, включая соглашение об уровне предоставления услуг (SLA);
- сфокусированность на управлении рисками и безопасностью;
- установка партнерских отношений с командой

аутсорсинга;

- для конечного успеха требуется внимание руководства к проекту.

Итак, опыт зарубежных стран позволяет сформулировать еще три [2] *основных подхода для единой централизованной системы*, у которой большое число пользователей, а также большое число источников информации:

Унификация и типизация проектных решений

Использование унифицированных технологических решений на уровне привилегированных пользователей и типовых проектных решений на уровне обычных пользователей.

Открытость и эволюционность

Архитектура системы должна обеспечивать возможность поэтапной разработки и внедрения. Следствием этого является возможность практически неограниченного расширения функционального наполнения системы без принципиальной замены системно-технической платформы.

Масштабируемость

Необходимость обеспечения существенного роста потоков данных, количества рабочих мест и количества задач без существенного изменения прикладного программного обеспечения. Масштабирование должно обеспечиваться средствами администрирования и настройки, а также за счет увеличения мощности технических ресурсов и перераспределения нагрузки административными средствами.

Литература

1. *Materials of Central Banking Training Course "IT Governance for Central Banks", Autumn 2008 at King's College, Cambridge, UK.*
2. *Меньшикова Л.В., Меньшиков В.А., Найденов М.Ю. Подходы к разработке ИАС международной аэрокосмической системы мониторинга и прогнозирования МАКСМ// Технологии и средства связи. – 2012.-№6.-с.33-34.*

Материал поступил в редакцию 19. 04. 2013 г.