

Distr.
GENERAL

CES/AC.71/2005/6 (Summary)
22 February 2005

RUSSIAN
Original: FRENCH

**СТАТИСТИЧЕСКАЯ КОМИССИЯ и
ЕВРОПЕЙСКАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КОМИССИЯ
ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ
КОНФЕРЕНЦИЯ ЕВРОПЕЙСКИХ СТАТИСТИКОВ**

**ЕВРОПЕЙСКАЯ КОМИССИЯ
СТАТИСТИЧЕСКОЕ
УПРАВЛЕНИЕ ЕВРОПЕЙСКИХ
СООБЩЕСТВ (ЕВРОСТАТ)**

**ОРГАНИЗАЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО
СОТРУДНИЧЕСТВА И РАЗВИТИЯ (ОЭСР)
СТАТИСТИЧЕСКИЙ ДИРЕКТОРАТ**

**Совместное совещание ЕЭК/Евростата/ОЭСР по вопросам управления
статистическими информационными системами
(Братислава, Словакия, 18-20 апреля 2005 года)**

Тема i) Практика управления ИТ в статистических управлениях

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПЕРЕХОДА К СРЕДЕ СУБПОДРЯДНЫХ УСЛУГ:
ИЗВЛЕЧЕННЫЕ УРОКИ***

Специальный документ

Представлен Федеральным управлением статистики Швейцарии¹

Резюме

Введение

1. Целью настоящего документа является описание базовых условий, заставивших Федеральное управление статистики Швейцарии (ФСУШ) пересмотреть организацию своих информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в соответствии с

* Настоящий документ был представлен после истечения официально установленного срока по техническим причинам.

¹ Автор: Бертран Луазон, руководитель группы информационных технологий (bertrand.loison@bfs.admin.ch).

решением², принятым в конце 90-х годов, о передаче по соображениям экономии масштаба на внешний подряд услуг ИТ. Пять лет спустя после перехода на аутсорсинг в настоящем документе ставится задача проанализировать с учетом всех обстоятельств произведенные организационные изменения с точки зрения управления статистическими информационными системами (СИС).

Организационные аспекты

2. Для решения новых задач, обусловленных данным переходом на аутсорсинг, необходимо было создать новую схему организации ИКТ в рамках ФУСШ. Исходя из четырех главных составляющих, а именно "**задач**", "**процессов**", "**ролей**" и "**организационной структуры**", целью данной организации работы являлось главным образом уточнение полномочий в области принятия решений с целью обеспечения гарантированного предоставления услуг в соответствии с договорами, обеспечение управляемости эволюции вычислительной архитектуры и ограничение транзакционных издержек, связанных с аутсорсингом.
3. Решения, принятые ФУСШ по четырем вышеупомянутым направлениям, должны анализироваться в разбивке по трем уровням управления соответствующими ИКТ.
 - **Стратегический** уровень управления отвечает за выполнение всех задач и работ по сопровождению ИКТ, определение которых в значительной степени опиралось на базовую модель КОБИТ (Контрольные цели в области информационно-коммуникационных технологий).
 - **Тактический** уровень управления отвечает за обеспечение получения подразделениями статистического производства вычислительных услуг в соответствии со своими ожиданиями как с количественной, так и с качественной точек зрения. Определение задач и работ, присущих данному уровню, опиралось в значительной степени на базовую структуру ITIL (Инфраструктурная библиотека ИКТ) (потребителя услуг).
 - **Операционный** уровень управления отвечает за разработку и эксплуатацию общих и встроенных программ и приложений. Поскольку этот уровень был переведен на аутсорсинг, определение задач и работ (ожидания в сопоставлении с возможностями поставщиков услуг) также опиралось на базовую структуру ITIL (поставщика услуг)

² Решение, принятое в рамках общей программы (NOVE IT) всех органов федеральной администрации Швейцарии.

в целях использования инфраструктуры и приложений и базовой структуры HERMES³ в целях разработки.

4. Организационная составляющая управления ИКТ, следовательно, рассматривается в качестве главного фактора, от которого зависит успешное управление СИС. Находясь на пересечении различных дисциплин (статистика, информатика, экономика и управление), она призвана обеспечить общую систему, признаваемую и используемую, в рамках которой вопрос централизации/децентрализации организационной структуры ИКТ носит не конкурирующий, а дополняющий характер.

Аспекты, связанные с управлением оказанием услуг

5. В результате передачи на аутсорсинг своих услуг ИТ ФУСШ также отказалось от модели иерархического подчинения, которая связывала ее со службой ИТ, заменив ее контрактными отношениями типа "заказчик/исполнитель".

6. Для понимания решения, принятого ФУСШ в этих новых условиях, необходимо проанализировать эти условия в контексте имплицитного и вынужденного пересмотра обязанностей, связанных с управлением (информационной архитектурой). Имея внешне вид банальной операции, данный переход к аутсорсингу, тем не менее, вынудил ФУСШ выделить и обособить два типа услуг, а именно услуги, связанные с развитием ИКТ, и, следовательно, непосредственно связанные с вычислительной архитектурой, и услуги, связанные с эксплуатацией инфраструктуры и приложений.

7. Для обеспечения управляемости услуг, связанных с разработками, ФУСШ было вынуждено обеспечить создание ряда базовых условий, а именно приступить, с одной стороны, к осуществлению программы обучения UML (Унифицированному языку моделирования), призванной позволить статистикам и специалистам по информатике использовать единый язык, а с другой стороны - к пересмотру директив в области информационной инфраструктуры и, в конечном итоге, укреплению деятельности по контролю за документацией, связанной с разработками. Кроме того, лишь благодаря использованию схожего подхода удалось обеспечить управляемость услуг, связанных с эксплуатацией инфраструктуры и приложений, т.е., во-первых, путем адаптации с помощью активного обучения знаний и навыков персонала подразделения ИКТ, для того чтобы он мог решать новые задачи потребителя услуг, и, во-вторых, путем укрепления

³ HERMES является официальным методом управления проектами в рамках федеральной администрации Швейцарии. Речь идет о модели этапов (каскаде), позволяющей интегрировать международные стандарты, такие, как UML и RUP, а также учитывать аспекты, непосредственно касающиеся разработки программных средств.

контрольных процедур, позволяющих осуществлять мониторинг и контроль за уровнем предоставляемых услуг.

8. В документе объясняется, что управление услугами с качественной и количественной точек зрения предполагает наличие кадров с двойной специализацией, способных одновременно понимать, интерпретировать и отстаивать потребности подразделений-разработчиков статистических данных перед внешними поставщиками услуг, а также вести переговоры, обеспечивать осуществление договоров об оказании услуг СУО (соглашений об уровне обслуживания) с учетом реальных потребностей и в конечном итоге проверять их выполнение на практике.

Аспекты, связанные с архитектурой статистической информационной системы

9. Вопрос, связанный с управлением информационной инфраструктурой, приобрел в рамках ФУСШ совершенно особое значение с момента разделения функций потребителя и поставщика услуг. Это главным образом касается полномочий в области определения, проектирования и совершенствования архитектуры.

10. ФУСШ решало проблемы управляемости своей информационной инфраструктуры, действуя по двум направлениям.

- Оно приступило к структурному анализу СИС для выявления существующих взаимосвязей между организацией, продуктами, процессами и приложениями/данными, а также для обеспечения возможностей прогнозирования последствий любых крупных изменений в информационной архитектуре (в приложениях и данных).
- Оно сохранило за собой полномочия, касающиеся определения и проектирования корпоративной архитектуры⁴ и делегировало одному партнеру, выполняя роль генерального подрядчика, полномочия по архитектурному контролю за разработками и интеграции последних в эксплуатационную инфраструктуру. В этом отношении анализ своего предыдущего опыта позволил ФУСШ сделать вывод о том, что преобладающим фактором успеха проектирования архитектуры СИС является определение уровня детализации. Если этот уровень будет слишком общим, то идея останется на уровне концепции, подверженной самым различным интерпретациям, в то время как избыточно конкретный уровень потребует слишком частой адаптации и концепция не сможет играть роль базовой модели.

⁴ Слои управления, применения и данные базовой архитектурной модели федеральной администрации Швейцарии опираются на федеральную концептуальную модель ИТА.

11. Таким образом, два вышеупомянутых направления позволили продемонстрировать возможность проектирования и разработки общих, модулируемых, гибких и повторно используемых компонентов, которые, в совокупности, с одной стороны, с хранилищем данных⁵ и, с другой стороны, системой централизованного управления метаданными сформируют общую инфраструктуру, позволяющую удовлетворять значительную часть потребностей без необходимости осуществления новых разработок.

Аспекты, связанные с инвестициями в приложения

12. Управление инвестициями в области приложений предполагает в первую очередь наличие процесса управления портфелем⁶, четко определенным и соблюдаемым, который дополняется четким определением функциональных возможностей каждого из объектов портфеля. Во-вторых, следует провести различие между решениями об инвестициях, касающимися общих и прикладных пакетов коммерческих программ, и решениями об инвестициях, касающимися разработки приложений.

13. Федеральная администрация Швейцарии оставляет ФУСШ некоторую свободу маневра в выборе определенных коммерческих общих и прикладных пакетов программ при том условии, что они не должны вступать в противоречие со стандартами, установленными на более высоких уровнях (федеральном и/или департаментов). Данная свобода маневра, как правило, также распространяется на статистические программы и приложения. В этом отношении, когда речь заходит о выделении средств на приобретение программ, стратегия, применяемая ФУСШ уже в течение нескольких лет, заключается в ориентации на концепцию "программной последовательности" в ущерб подходу "Best-of-breed" (выбора оптимальных средств) или "Managed Universe" (управляемой совокупности программ), поскольку эти два последних подхода не принесли желаемых результатов.

14. Читатель также поймет, что ФУСШ стремится в максимально возможной степени удовлетворять свои потребности за счет использования коммерческих продуктов. В этом смысле оно прибегает к разработкам лишь в тех случаях, когда спецификации, определенные подразделениями статистического производства, не могут быть удовлетворены за счет имеющихся на рынке коммерческих продуктов.

⁵ ФУСШ имеет проект централизованного хранилища данных (CODAM: Корпоративное управление данными), а также систему централизованного управления метаданными.

⁶ Портфель включает в себя все исследования, проекты и приложения (разрабатываемые общие и прикладные пакеты и приложения).