

## От целей компании до конкретной зарплаты сотрудника отдела ИТ

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

Сколько и какого качества нужно:

- рабочих мест, периферийного оборудования, сетевых розеток;
- серверов, СХД, коммутаторов, маршрутизаторов, роутеров;
- ЦОДов, каналов связи;
- системных администраторов, программистов, дизайнеров; техников, бизнес-аналитиков и прочих сервисдесков

для достижения целей компании?

Что из вышеперечисленного нужно дублировать и резервировать, чтобы обеспечить непрерывность бизнеса?

## Сколько платить ИТ-специалистам?



## От целей компании до конкретной зарплаты сотрудника отдела ИТ

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15



COBIT 5 – это всеобъемлющая бизнес-модель по руководству и управлению ИТ на предприятии.

Русский перевод первой книги COBIT 5 доступен по адресу:  
<http://www.isaca.org/COBIT/Pages/COBIT-5-Russian.aspx>



# От целей компании до конкретной зарплаты сотрудника отдела ИТ

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15



COBIT 5 (бизнес-модель) Стр.17 Рисунок 3 - Цель руководства



## От целей компании до конкретной зарплаты сотрудника отдела ИТ

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15



COBIT 5 (бизнес-модель) Стр.19 Рисунок 5 - Связь целей руководства и целей предприятия

Рисунок 5 – Цели предприятия согласно COBIT 5				
Измерение сбалансированной карты показателей	Цель предприятия	Связь с задачами руководства		
		Получение выгоды	Оптимизация рисков	Оптимизация ресурсов
Финансы	1. Отдача от инвестиций для заинтересованных сторон	P		S
	2. Портфель конкурентоспособных товаров и услуг	P	P	S
	3. Управляемые бизнес-риски (защита активов)		P	S
	4. Соответствие внешним законам и регулирующим нормам		P	
	5. Финансовая прозрачность	P	S	S
Заказчик	6. Клиентоориентированная сервисная культура	P		S
	7. Непрерывность и доступность бизнес-услуг		P	
	8. Гибкая реакция на изменяющиеся условия ведения бизнеса	P		S
	9. Принятие стратегических решений на основе информации	P	P	P
	10. Оптимизация затрат на предоставление услуг	P		P
Внутреннее управление	11. Оптимизация функциональности бизнес-процессов	P		P
	12. Оптимизация затрат бизнес-процессов	P		P
	13. Управление программами бизнес-изменений	P	P	S
	14. Операционная производительность персонала	P		P
	15. Соблюдение внутренних политик		P	
Обучение и развитие	16. Квалифицированный и мотивированный персонал	S	P	P
	17. Культура долгосрочных инноваций продуктов и бизнеса	P		



## От целей компании до конкретной зарплаты сотрудника отдела ИТ

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15



### COBIT 5 (бизнес-модель) Стр.50 Рисунок 22 - Связь целей предприятия и ИТ-целей

**Рисунок 22 — Таблица соответствия бизнес-целей и ИТ-целей согласно COBIT**

			Цель предприятия																
			1. Стратегические цели	2. Потребность клиентов	3. Управление бизнес-рисками	4. Соответствие внешним законам и регуляторным требованиям	5. Финансовая прозрачность	6. Клиентоориентированная сервисная культура	7. Непрерывность и доступность бизнес-услуг	8. Гибкость реакции на изменения условий ведения бизнеса	9. Прогнозируемость результатов в сфере информации	10. Оптимизация затрат на предоставление услуг	11. Оптимизация функциональности бизнес-процессов	12. Оптимизация затрат бизнес-процессов	13. Управление программами бизнес-активов	14. Специальная производительность персонала	15. Соблюдение внутренних политик	16. Квалифицированный и мотивированный персонал	17. Культура долгосрочных инвестиций в продукты и бизнес
			Финансы					Заказчик				Внутреннее управление					Обучение и развитие		
Финансы	01	Соответствие между ИТ- и бизнес-стратегиями	P	P	S			P	S	P	P	S	P	S				S	S
	02	Следование внешнему законодательству и регулирующим требованиями в области ИТ и поддержка бизнес-соответствия	P	S	S	P											P		
	03	Лидирующая роль руководства в принятии решений в области ИТ	P	S	S				S	S					P			S	S
	04	Управляемые ИТ-риски	P	P					P	S			P	S			S	S	
	05	Получение выгод от инвестиций с использованием ИТ и портфеля услуг	P	P					S	S			S	P			S		S
Заказчик	06	Прозрачность ИТ-затрат, выгод и рисков	S		S		P				S	P		P					
	07	Предоставление ИТ-услуг в соответствии с бизнес-требованиями	P	P	S	S			P	S	P	S					S	S	
	08	Адекватное использование приложений, информации и технических решений	S	S	S				S	S		S	S		P		S	S	
Внутреннее управление	09	Гибкость ИТ	S	P	S				S		P			S	S		S	P	
	10	Безопасность информации, обрабатываемой инфраструктурой и приложений	P	S					P		S						P		
	11	Оптимизация ИТ-активов, ресурсов и способностей	S	P	S				S		S			S	S				S
	12	Обеспечение работы и поддержка бизнес-процессов, путем интеграции приложений и технологий в бизнес-процессы	P	S	S				S		S			S	S				S
	13	Извлечение выгоды из программ и проектов, выполняемых в рамках сроков, бюджета и соответствующих требованиям и стандартам качества	P	S	S				S		S			S	P				
	14	Доступность надежной и нужной информации для принятия решений	S	S	S	S				P			P						
	15	Соблюдение внутренних политик	S	S	S	S							S				P		
Обучение и развитие	16	Компетентный и мотивированный персонал ИТ	S	S	P				S							P		P	S
	17	Знания, экспертиза и инициативность для осуществления бизнес-инноваций	S	P					S		P	S		S				S	P



# От целей компании до конкретной зарплаты сотрудника отдела ИТ



## COBIT 5 (бизнес-модель) Стр.52-53 Рисунок 23 - Связь ИТ-целей и ИТ-процессов

**Рисунок 23 – Таблица соответствия ИТ-целей и ИТ-процессов согласно COBIT 5**

Процессы COBIT 5	ИТ-цели																
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17
<b>Осн. данные предприятия и компании</b>																	
<b>Поддержка, планирование организации</b>																	
EDM01	P	S	P	S	S	S	P		S	S	S	S	S	S	S	S	
EDM02	P	S		P	P	P	S			S	S	S	S	S	S	P	
EDM03	S	S	S	P		P	S	S	P			S	S	P	S	S	
EDM04	S	S	S	S	S	S	S	P		P				P	S		
EDM05	S	S	P		P	P						S	S			S	
<b>Обеспечение эффективности ИТ-услуг</b>																	
AR001	P	P	S	S		S		P	S	P	S	S	S	P	P	P	
AR002	P		S	S	S	P	S	S	S	S	S	S	S	S	S	P	
AR003	P		S	S	S	S	S	P	S	P	S	S	S	S	S	P	
AR004	S		S	P		P	P		P	S	S	S				P	
AR005	P	S	S	P	S	S	S		S			P				S	
AR006	S	S	S	P	P	S	S			S							
AR007	P	S	S	S		S	S	S	P	S	P				P	P	
AR008	P		S	S	S	P	S		S	P	S	S	S	S	S	P	
AR009	S		S	S	S	P	S	S		S	P	S		S	S	P	
AR010	S		P	S	S	P	S	P	S	S	S	S	S	S	S	S	
AR011	S	S	S	P	P	P	S	S		S		P	S	S	S	S	
AR012	P		P	P	S	S	S									S	
AR013	P	P	P	P	S	S		P				P					

**Рисунок 23 – Таблица соответствия ИТ-целей и ИТ-процессов согласно COBIT 5 (продолжение)**

Процессы COBIT 5	ИТ-цели																
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17
<b>Обучение и развитие</b>																	
<b>Разработка, приобретение и внедрение</b>																	
BAI01	P		S	P	P	S	S			S				S		P	
BAI02	P	S	S	S	S	S			P	S	S	S	S	P	S	S	
BAI03	S			S	S				P	S	S		S	S	S	S	
BAI04				S	S	S			P	S	S			P		S	
BAI05	S		S	S	S	S			P	S	S		S	S	P		
BAI06		S	P	S	S	P	S	P	S	P	S	S	S	S	S	S	
BAI07				S	S	S			P	S				P	S	S	
BAI08	S		S	S	S	S			P	S	S	S			S	P	
BAI09		S	S	S	P	S	S		P	S	S	S			S	S	
BAI10	P		S	S	S				P	S				P	S		
<b>Практические бизнес-процессы</b>																	
DSS01		S	P	S					P	S	S	S	P		S	S	
DSS02		S	P	S					P	S					S	S	
DSS03		S	P	S					P	S	S			P	S	S	
DSS04		S	P	S					P	S	S	S	S	S	P	S	
DSS05		S	P						P	S	S				S	S	
DSS06		S	P	S					P	S	S	S	S	S	S	S	
<b>Мониторинг, оценка и анализ</b>																	
MEA01	S	S	S	P	S	S			P	S	S			P		S	
MEA02		P		P	S	S			P	S	S			S		S	
MEA03		P	P	S	S				P	S	S			S		S	

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15

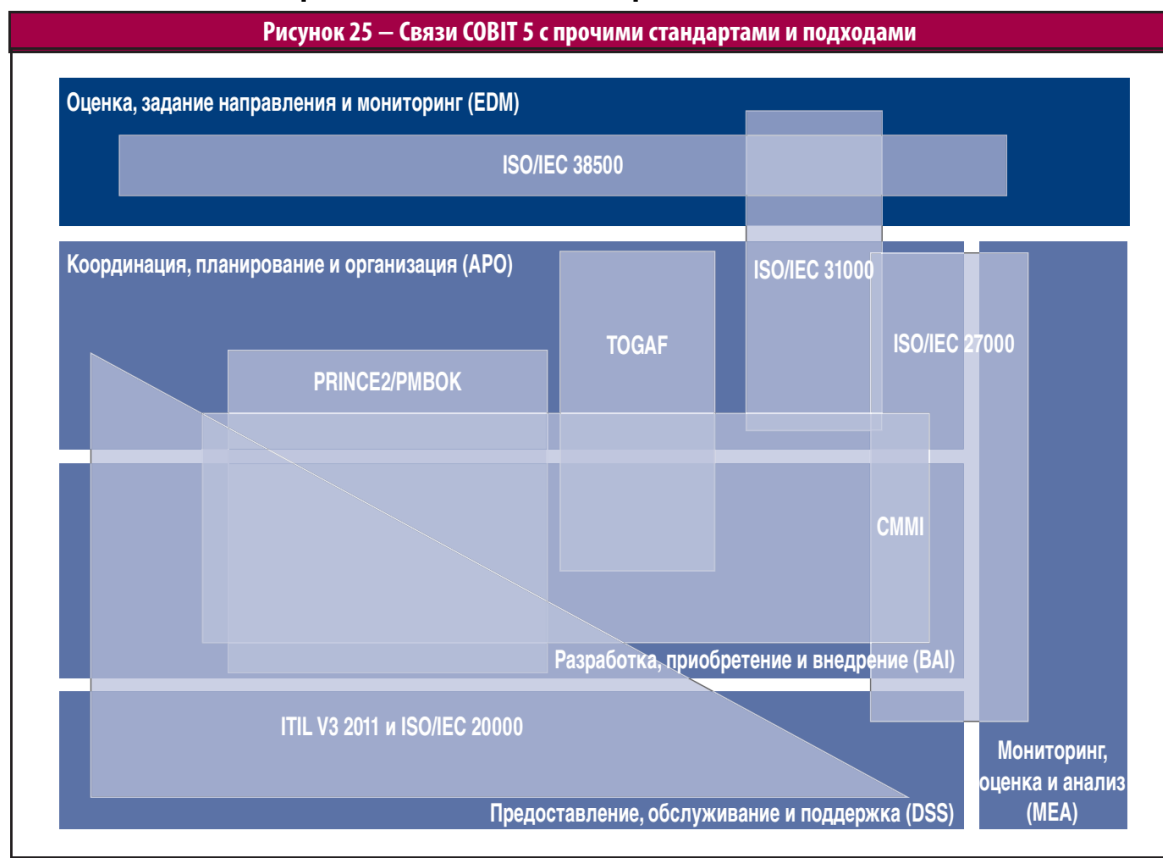


# От целей компании до конкретной зарплаты сотрудника отдела ИТ

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15



## COBIT 5 (бизнес-модель) Стр.62 Рисунок 25 Связи COBIT 5 с прочими стандартами и подходами

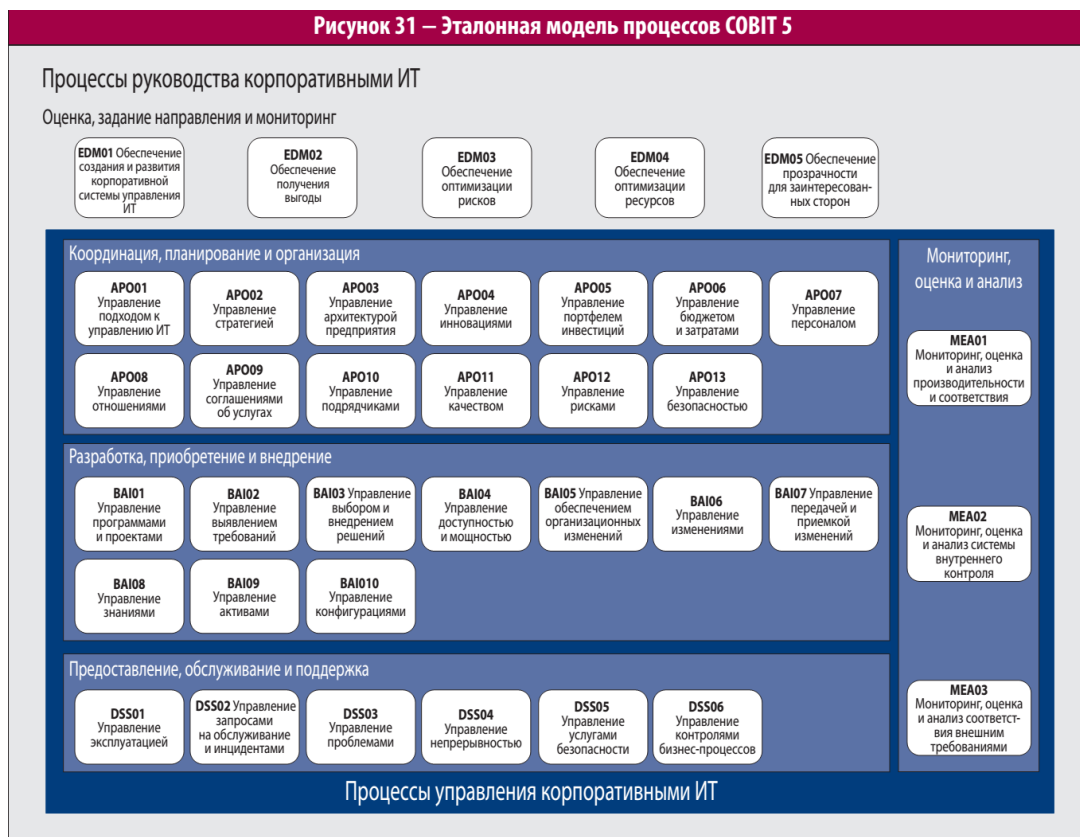


# От целей компании до конкретной зарплаты сотрудника отдела ИТ

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15



## COBIT 5 (бизнес-модель) Стр.74 Рисунок 31 – Эталонная модель процессов COBIT5





## От целей компании до конкретной зарплаты сотрудника отдела ИТ

### Аналитический обзор ИТ-рынка труда в Украине за 2013 год

Доступен по ссылке: [http://www.luxoft-personnel.ru/press/research/itanalytics\\_ukraine/](http://www.luxoft-personnel.ru/press/research/itanalytics_ukraine/)

Диапазон заработных плат (\$) по специализации:

ИТ-специализация	K. min	K. max	У. min	У. max
Project Manager: разработка ПО / Product Manager	2500	7000	2400	6700
ИТ директора (CTO, CIO) / Руководители ИТ отделов	4000	15000	3800	14000
Аналитик / Бизнес Аналитик / Системный Аналитик	1000	4000	900	3800
Системное администрирование / Helpdesk	600	3700	500	3500
Базы данных: разработка и администрирование	1400	4000	1300	3700
Системы автоматизации (ERP, CRM, BI, etc.)	1800	5000	1600	4500
ИТ системы банка	1500	6000	1400	5600
Программирование: JAVA	1500	5500	1250	4600
Программирование: .NET	2000	5000	1800	4500
Программирование: C/C++	1600	5000	1200	4000
Веб-разработка	1500	4400	1300	3800
Mobile development	2500	4500	2200	4000
Программирование: 1С	2000	5000	1700	4300
Тестирование / QA	1000	3800	900	3400
Продажа ПО и ИТ-услуг	1000	3000	900	2700



# От целей компании до конкретной зарплаты сотрудника отдела ИТ

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15

Философия компании  
(этика, культура, ценности)

Видение будущего  
и позиционирование  
Компании на рынке

Миссия, измеряемые цели

Стратегия развития  
компании

Цели и задачи  
структурных подразделений

Проекты и разовые задачи  
(Акты выполненных работ)

Соглашение об уровне  
предоставления услуг  
Service Level Agreement

Операционное Соглашение  
об Уровне Услуг  
Operational Level Agreement

Матрица распределения  
ответственности и затрат  
времени на поддержку ИТ-услуг

Система  
вознаграждения

Рынок труда



# От целей компании до конкретной зарплаты сотрудника отдела ИТ

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15

USED AT: ... | [открыть](#) | [обсуждение](#) | [правила](#) | [история](#) | [удалить](#) | [переименовать](#) | [защитить](#) | [не следить](#) | [список наблюдений](#)

## Положение об отделе информационных технологий 2014

[Оргструктура](#) -> [ИТ-отдел](#) -> Положение об отделе информационных технологий 2014

**Содержание (сброс)**

- 1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ
- 2 СТРУКТУРА И ШТАТ
- 3 ЗАДАЧИ
- 4 ФУНКЦИИ
- 5 ПРАВА
- 6 ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ
- 7 ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
- 8 ПОДПИСИ
- 9 Ссылки
- 10 Примечания

### ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ [\[править\]](#)

1. Отдел ИТ является структурным подразделением ООО "НПО МИДА, ЛТД" (далее Предприятие).
2. Отдел ИТ создается и ликвидируется решением Генерального директора.
3. Отдел ИТ функционально подчинен директору по экономическим и финансовым вопросам.
4. Структуру и штат подразделения утверждает генеральный директор по представлению директора по экономическим и финансовым вопросам.
5. Сотрудники отдела ИТ назначаются и освобождаются от должностей приказом генерального директора по представлению руководителя отдела.
6. Отдел ИТ в своей работе руководствуется:
  1. [Действующими законодательством](#);
  2. [Внутренней документацией предприятия](#);
  3. [Стандартами Информационные технологии](#);
  4. Настоящим Положением;
  5. [Нормативно-методическими документами, регламентирующими работу отдела ИТ](#).

**Заглавная страница**

**Оргструктура**

**Рабочие группы**

**Проекты**

**Учебные и справочные материалы**

- [Справочник](#)
- [Справочник](#)
- [Словарик](#)
- [Образование](#)
- [Материалы для руководителей](#)

**Специальные документы**

- [Приказы по предприятию](#)
- [Положения о структурных подразделениях](#)
- [Должностные инструкции](#)
- [Инструкции по ОТ и ТБ](#)
- [Положения о деятельности](#)

**Внутренние документы**

- [Приказы](#)
- [Распоряжения](#)
- [Регламенты](#)
- [Корпоративные стандарты](#)
- [Инструкции](#)

**Деловые процессы**

- [Деловые бизнес-процессы MIIDA](#)
- [Процесс создания процесса](#)
- [Шаблоны Бизнес-процесс](#)
- [Список порученного порядка от функционального](#)
- [Принципы выделения работ в отдельные процессы](#)

**Технологии**

- [Технологические новшества](#)
- [Спецификации IT в производстве](#)

**Технические документы**

- [Технические условия](#)
- [Технические заключения](#)
- [Сертификаты](#)
- [Патенты](#)

**Сайт**

- [Шаблоны](#)
- [Справка](#)
- [Политика](#)
- [Дерево сайта](#)
- [Стандарт цветовой палитры](#)
- [Правила пользования Вэб-сайтом](#)
- [Шрифты](#)
- [Левое меню](#)
- [ИТ-отдел](#)

### СТРУКТУРА И ШТАТ [\[править\]](#)

1. Руководство и управление отделом ИТ осуществляет начальник отдела ИТ.
2. Отдел ИТ состоит из:
  1. [Руководитель отдела - Разумовский Андрей Владимирович](#) тел. 137;
  2. [Инженер компьютерных систем - Лысенко Александр Юрьевич](#) тел. 163;
  3. [Специалист по информационным технологиям - Хатрура Ольга Владиславовна](#) тел. 143;
  4. [Инженер по использованию компьютеров - Гришко Игорь Антонович](#) тел. 118;
  5. [Администратор Базы данных - Попов Алексей Валерьевич](#) тел. 120;
  6. [Системный администратор - Ахметов Андрей Альбертович](#) тел. 266;
  7. [Аналитик консолидированной информации - Тарасюк Сергей Сергеевич](#) тел. 275.

### ЗАДАЧИ [\[править\]](#)

Отдел информационных технологий (далее отдел ИТ.) создан с целью получения конкурентных преимуществ и увеличения прибыли за счет использования современных информационных технологий в управлении предприятием. И решает основные задачи:

1. Внедрение в [бизнес-процессы современных информационных систем и коммуникаций](#).
2. [Обеспечение целостности, защищенности и доступности корпоративной информации](#).
3. [Обслуживание и поддержка информационно-технологических систем предприятия, обеспечения бесперебойности работы](#).
4. Экономия средств предприятия за счет применения и [совершенствования ИТ-систем](#)

### ФУНКЦИИ [\[править\]](#)

1. Участие в постановке задач автоматизации информационных систем. [Контроль полноты, необходимости и качества условий](#).
2. Проектирование, внедрение, модернизация и поддержка инфраструктуры ИТ согласно " [Стратегия развития ИТ в рамках стратегии предприятия](#)"
3. Проектирование, разработка, внедрение ИТ-систем на основании [утвержденных заявок на автоматизацию](#).
4. Составление [смет](#) на закупку необходимого оборудования, программного обеспечения, запчастей и расходных материалов на основании [заявок на приобретение](#). [Закупка](#), ведение учета поступлений и использования средств, выделенных на эти цели. [Списание вычислительной техники](#)
5. Предоставление информационно-коммуникационных сервисов, согласно [требований предприятия](#), в т.ч. и [качества обслуживания](#). [Анализ и изучение проблем обслуживания информационных систем управления Предприятия и его подразделений](#).
6. [Обучение](#) сотрудников предприятия в области информационных технологий и [оценка знаний](#), согласно [внутренним требованиям предприятия](#).
7. Разработка инструкций, методических и нормативных материалов для правильной эксплуатации информационно-коммуникационных систем.
8. [Поддержка пользователей ИТ](#).
9. Обеспечение информационной безопасности предприятия (резервирования/архивирования/восстановления), согласно [утвержденным требованиям](#) и [международным стандартам ИТ](#).



## От целей компании до конкретной зарплаты сотрудника отдела ИТ

### Соглашение об уровне предоставления услуг в виде таблицы

1. №
2. Сервис
3. Характеристика нагрузки (количество уникальных пользователей или другая удобная метрика)
4. Порядок очереди запуска/восстановления
5. Время простоя без ущерба для бизнеса. (в раб. Часах) RTO recovery time objective
6. Приемлемая актуальность восстанавливаемых данных при аварии. RPO (Recovery point objective) Или период за который придется ввести данные заново. В раб. Днях
7. Индикативная стоимость превышения допустимого простоя. (Ущерб предприятию из-за простоя сервиса сверх RPO) грн./час.
8. Внеплановая доступность в год % к uptime
9. Плановая доступность в год % к uptime
10. Требуемый рабочий график функционирования сервиса. Часов в день/ дней в неделю
11. Методика определения — функционирует сервис, или - нет

№	Сервис	Порядок очереди запуска/ восстановления	Время простоя без ущерба для бизнеса. (в раб. Часах) RTO recovery time objective	Приемлемая актуальность восстанавливаемых данных при аварии. RPO (Recovery point objective) Или период за который придется ввести данные заново. В раб. Днях	Индикативная стоимость превышения допустимого простоя. (Ущерб предприятию из-за простоя сервиса) грн./час.	Внеплановая доступность в год %	Плановая доступность в год %	Требуемый рабочий график функционирования сервиса. Часов в день/ дней в неделю	Методика определения — функционирует сервис, или - нет
1	Почта	6	16	1	20	90	99	24/7	Автоматическая отправка и проверка получения почты
2	Интернет	5	8	1	20	95	99	24/7	ping
3	Подключение мобильных пользователей	8	8	1	5	90	99	24/7	ping
4	Подключение филиалов	7	8	1	10	80	99	13/6	ping
5	Инtranet пейджер	10	56	1	5	80	99	24/7	отчет сервера
6	Бухгалтерское ПО	1	8	1	100	95	99	13/6	отчет сервера
7	АСУ предприятия	2	4	1	800	95	99	24/7	
8	ВЭД	3	4	1	100	95	99	13/6	
9	Файловый архив	4	16	1	15	90	99	24/7	
10	База знаний	9	56	1	5	80	99	24/7	Сравнение страницы из URL с сохраненной



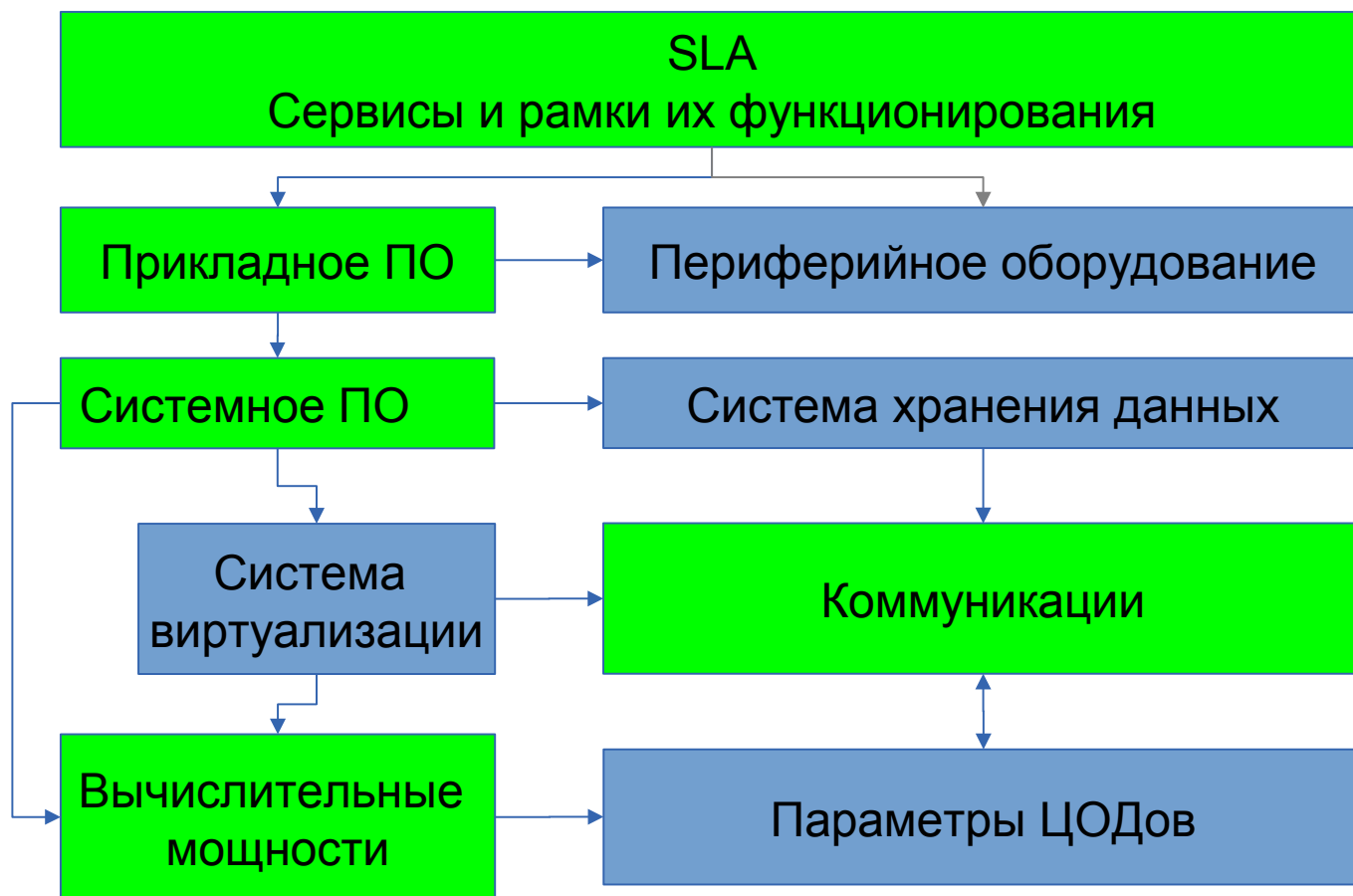
От целей компании до конкретной  
зарплаты сотрудника отдела ИТМатрица распределения ответственности и  
затрат времени на поддержку ИТ-услуг

					1	2	3	4	5
1	2	3	4		A	B	C		K
				1					Итого
				4		1С:7.7 Результат			10
				10		1С:Зарплата и кадры Результат			30,5
				43		1С:УПП Результат			279,5
				48		Бухгалтерия Результат			9
				50		Отдел ВЭД Результат			2,5
				52		Охрана Результат			3,5
				54		Производство Результат			2
				55		Бизнес-приложения Результат			337
				60		Подрядчики Результат			7
				65		Специальный учет Результат			6,5
				71		Учет в 1С:УПП Результат			39
				72		Документация и учет Результат			52,5
				74		ЛВС:активное оборудование Результат			1
				76		ЛВС:пассивное оборудование Результат			20
				86		Серверное оборудование Результат			12,5
				87		ИТ-инфраструктура Результат			33,5
				89		Диагностика, ремонт, подключение ВТ Результат			55
				91		Замена расходных материалов в принтерах Результат			15
				93		Локальное системное администрирование Результат			65
				99		Служба поддержки пользователей 290 чел. Результат			44
				100		Пользовательские ИТ-сервисы Результат			179
				102		Корпоративные ИТ Результат			120
				103		Руководство и управление Результат			120
				105		Jabber Результат			5
				107		Thinstation Результат			2
				117		VPN Результат			8
				119		антивирусная защита Результат			2
				121		Домен, DNS, DHCP Результат			5,5
				125		Корпоративные порталы, сайты, домены Результат			3
				129		Мини АТС Результат			3
				131		подключение к интернету Результат			3
				140		Серверное ПО Результат			96,5
				142		Сеть WI-FI Результат			2
				146		Электронная почта Результат			7
				147		Системные ИТ-сервисы Результат			137
				148		Общий итог			859



# От целей компании до конкретной зарплаты сотрудника отдела ИТ

Определение количества и качества hardware&software, исходя из SLA



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15



## От целей компании до конкретной зарплаты сотрудника отдела ИТ

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15

Спасибо всем, кто дослушал до конца, прошу задавать  
вопросы!

