

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2023, Том 15, № s1 / 2023, Vol. 15, Iss. s1 <https://esj.today/issue-s1-2023.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/28FAVN123.pdf>

Ссылка для цитирования этой статьи:

Худяков, Д. С. Формирование базиса для принятия решений по стратегическому управлению ИТ-отделом / Д. С. Худяков, В. В. Земсков // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № s1. — URL: <https://esj.today/PDF/28FAVN123.pdf>

For citation:

Khudyakov D.S., Zemskov V.V. Formation of the basis for making decisions on the strategic management of the IT department. *The Eurasian Scientific Journal*. 2023; 15(s1): 28FAVN123. Available at: <https://esj.today/PDF/28FAVN123.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 005:519.816

Худяков Даниил Сергеевич

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
Аспирант
E-mail: DSKhudyakov2021@edu.fa.ru

Земсков Владимир Васильевич

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
Профессор Департамента экономической безопасности и управления рисками
Доктор экономических наук
E-mail: VVZemskov@fa.ru

Формирование базиса для принятия решений по стратегическому управлению ИТ-отделом

Аннотация. В рамках предложенной статьи рассматривается роль ИТ-отдела организации в современных условиях. Безусловно, процесс цифровизации приводит к тому, что ИТ-процессы имеют все большее и большее значение в предоставлении услуг потребителям. По мнению автора, именно ИТ-отдел сейчас является звеном, отвечающим за создание и обслуживание единой цифровой платформы компании. В связи с этим развитию указанного отдела стоит уделять большее влияние с целью повышения конкурентоспособности организации, а также привлечения большего количества клиентов. Эффективность любого структурного подразделения организации или конкретного бизнес-процесса характеризуется соотношением качества и объема полученного результата с затратами ресурсов. Для осуществления контроля за тем, как используются ресурсы, применяется оценка эффективности структурного подразделения. Сам по себе процесс оценки представляет собой сложную систему методов, применяемых конкретно к каждому подразделению. В случае с ИТ-отделом могут возникать некоторые трудности, что обусловлено его специфичностью. Автор акцентирует внимание на том, что именно ИТ-процессы выступают в качестве фактора, оказывающего наибольшее влияние на развитие основных бизнес-процессов. Таким образом, в статье особое внимание уделено рассмотрению возможности применения оценки эффективности ИТ-отдела в качестве базиса для стратегического управления. Цель исследования состояла в разработке алгоритма оценки эффективности ИТ-отдела, оперирующего степенью критичности процессов. В статье перечислены основные проблемы, с которыми можно столкнуться при осуществлении оценки. Результатом исследования является общая структура алгоритма оценки эффективности ИТ-отдела, позволяющая получить как значения по каждому ИТ-процессу в отдельности, так и общий результат по ИТ-отделу.

Важным элементом алгоритма является ранжирование ИТ-процессов по степени критичности с помощью критерия «Инцидент».

Ключевые слова: ИТ-отдел; бизнес-процессы; цифровизация; структурные подразделения; стратегическое управление; бизнес-проект; оценка эффективности; алгоритм оценки; критерий «Инцидент»

Введение

Цифровая трансформация организации невозможна без формирования новых подходов к построению и управлению бизнес-процессами. Её цель — наиболее эффективная хозяйственная деятельность организации. В этой структуре ИТ-отдел является ключевым звеном, отвечающим за создание и обслуживание единой цифровой платформы компании. С учётом этого должны формироваться стратегические планы развития ИТ-отдела.

Реализация любого стратегического плана — это проект. Классическая схема этапов реализации проекта представлена на рисунке 1.



Рисунок 1. Этапы реализации проекта [1]

Как видно из схемы, конечным этапом будет мониторинг и контроль проекта. Он контролирует ход реализации и определяет, насколько качественно был осуществлён проект. Данный этап задаёт обратную связь и может выступать в роли начального для нового проекта.

Для стратегического менеджмента требуется хорошо понимать объект управления, иметь чёткое представление о его текущем состоянии, его возможностях и проблемах (система мониторинга).

Эффективность любого структурного подразделения организации или конкретного бизнес-процесса характеризуется соотношением качества и объёма полученного результата с затратами ресурсов. Чем выше результаты и чем ниже затраты, тем эффективнее объект оценки. Анализ эффективности любого структурного подразделения компании направлен, прежде всего, на минимизацию нерационального использования ресурсов. На качество оценки влияет качество исходных данных, алгоритм оценки, опыт и знания оценщиков и т. п. В случае

ИТ-отдела всё ещё больше осложняется его специфичностью. Эффективность ИТ-отдела — это качественная поддержка и развитие основных бизнес-процессов.

Цель исследования заключается в изучении особенностей стратегического управления ИТ-отделом.

Объектом является управление ИТ-отделом организации.

Предметом является базис для принятия решений по стратегическому управлению ИТ-отделом.

1. Методы и материалы

В основе исследования лежит оценка эффективности ИТ-процессов. Повышение качества результатов оценки осуществляется путём оптимизации алгоритма оценки. Используется синтез знаний на базе существующих методик оценки эффективности, для применения наиболее подходящих из них (или их частей) в рамках поставленной задачи — качественной оценки эффективности ИТ-отдела как базиса для принятия управленческих решений.

Для достижения данной цели в работе были поставлены следующие задачи:

- Рассмотреть методики и подходы оценки эффективности ИТ-процессов.
- Выделить этапы оценки эффективности.
- Выявить сложности осуществления оценки ИТ-процессов.
- Проанализировать шкалы оценки ИТ-отдела.
- Разработать рекомендации по совершенствованию оценки эффективности ИТ-процессов.

Исследование основывается на теоретических и методологических положениях, разработанных отечественными авторами, в частности, Бажановой С.В. [1], Точилкиной Т.Е. [2], Долженко Р.А. [3], Лепило Н.Н. [4], Жариновой О.В. [5] и другими.

Информационной базой исследования послужили научные труды отечественных ученых, Интернет-ресурсы (официальные сайты) и зарубежные источники по тематике работы.

2. Результаты и обсуждения

В научной литературе можно выделить более 60 методик и подходов оценки эффективности ИТ [6]. Они классифицируются на качественные (экспертные) и количественные (математические) методы¹. К первым можно отнести экспертные оценки, метод Делфи, SWOT-анализ, бенчмаркинг, портфельный анализ, метод информационной экономики и т. п. Ко вторым можно отнести расчёт чистой приведённой стоимости (NPV), расчёт внутренней нормы доходности (IRR), расчёт индекса прибыльности (PI), Key Performance Indicators (KPI), Balanced Scorecard (BSC) и т. п.

¹ Васильева Е.В. Экономика информационных систем: управление и оценка эффективности / Е.В. Васильева, Н.Ф. Алтухова, Е.А. Деева и др. — М.: КНОРУС, 2020. — 624 с. — Бакалавриат и магистратура.

подавляющее большинство подходов содержит два основных элемента: вычислительный и экспертный. Первый элемент — это математические расчёты, направленные на обработку входных данных. Второй же используется для отбора входных данных, для их анализа или для интерпретации результатов. Практически каждый метод включает в себя экспертную составляющую, подразумевающую принятие решения. Знания и опыт оценщика в этом случае напрямую влияют на качество оценки, т. к. субъективны².

Для повышения качества оценки, важно понимание моментов, влияющих на принятие решения. Общий алгоритм оценки эффективности представлен на рисунке 2.

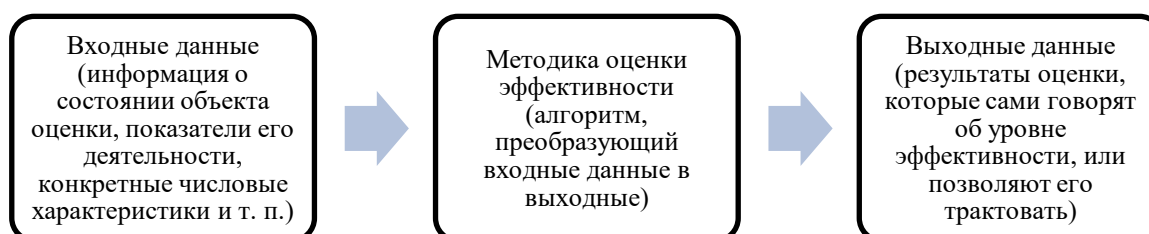


Рисунок 2. Общий вид алгоритма процесса оценки эффективности [7]

Качество оценки снижается при решении:

- что оценивать;
- как оценивать;
- как интерпретировать полученные результаты.

Далее подробно рассматривается, как можно повысить качество оценки на каждом из этапов.

Сложность оценки эффективности такого объекта, как ИТ-отдел, заключается в трудности определения количественных изменений, которых достигает организация по истечении отчётного периода с помощью средств ИТ¹. Влияние ИТ-отдела косвенно, оно отражается на качественном улучшении бизнес-процессов. Количественные эффекты могут быть растянуты в долгосрочной перспективе.

Оценка может вестись с помощью ряда ключевых показателей эффективности, как количественных, так и качественных (KPI). Оценка эффективности на базе KPI может быть достаточно качественной. Но для этого у организации должен быть большой опыт их применения. Поэтому не стоит сразу оценивать эффективность ИТ-отдела в совокупности. Для начала следует сосредоточиться на отдельных элементах — ИТ-процессах.

ИТ-процессы — хорошая база системы оценки эффективности. Но они имеют в качестве этого статуса ряд проблем:

1. Сложно определить целеполагание и качество построения каждого конкретного ИТ-процесса.
2. ИТ-процессы редко можно чётко выделить, в подавляющем большинстве случаев они тесно переплетены между собой и между бизнес-процессами.

² Лобанова Н.М. Эффективность информационных технологий: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н.М. Лобанова, Н.Ф. Алтухова. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 237 с. — Серия: Бакалавр. Академический курс.

3. Сложно определить, какие ИТ-процессы реально нужны, а какие являются «балластными». При этом не стоит забывать, что в ряде случаев создатели и владельцы ИТ-процессов (особенно «балластных») заинтересованы в искажении результатов оценки.

Избавиться от этих факторов можно, если сравнивать имеющиеся ИТ-процессы с некой эталонной моделью. Такая модель позволит не только выделить существующие ИТ-процессы, но и даст возможность «настроить» работу ИТ-отдела, введя новые или исключив «балластные» элементы. Организация может разработать такую модель сама, но это потребует много времени и средств.

Обратимся к одной из методологий, позволяющих выделить т.н. стандартные процессы: Information Technology Infrastructure Library (ITIL), Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT), Process Reference Model for IT (PRM IT), Microsoft Operations Framework (MOF) [8].

ITIL рассматривает ИТ-отдел, как службу тех. поддержки, оказывающую услуги по заранее согласованным требованиям к их уровню, качеству и количеству. Он представляет собой сборник лучших практик в сфере управления ИТ-услугами³. Но практики слишком абстрактны и их прямое применение, без адаптации к условиям конкретной организации, принесёт больше вреда, чем пользы⁴. ITIL это не базовые модели процессов. Выстраивание функционала ИТ-отдела по данной методике излишне формализует ИТ-процессы.

COBIT представляет собой свод знаний, направленных на управление информационными и смежными с ними технологиями⁵. COBIT включает детальное описание целей и задач управления ИТ, а также схемы и модели типовых ИТ-процессов и предоставляет инструменты для работы с ними. Основное в COBIT — это высокоуровневая модель типовых ИТ-процессов [8]. На текущий момент его авторами выделено 37 процессов.

Разработчиком PRM IT является компания IBM. Методология представляет достаточно полную и внутренне согласованную модель из 42 ИТ-процессов. Она гораздо качественнее охватывает работы по ИТ, чем ITIL и COBIT. Более комфортна при проектировании ИТ-процессов. Но это закрытая методология. Описания процессов распространяются только среди контрагентов IBM.

MOF в чём-то схожа с PRM IT т. к. тоже разработана иностранной ИТ-компанией под свои нужды. Она нацелена на выстраивание ИТ-процессов, использующие продукты компании Microsoft. Но далеко не всегда в организации всё программное обеспечение будет от одного издателя. Тем более в условиях импортозамещения данный подход для России в целом становится неактуальным.

Учитывая факторы наглядности применения, качества использования, а самое главное, доступности, логичнее всего использовать в качестве источника типовых ИТ-процессов COBIT.

Рассмотренные методологии по ИТ-процессам содержат и указания по их оценке. В основе COBIT лежит стандарт ISO/IEC 15504. Этот документ русифицирован и утверждён в России в качестве государственного стандарта — ГОСТ Р ИСО / МЭК 15504-2009⁶. Его

³ COBIT 5: Enabling processes. ISACA, 2012.

⁴ Роб Ингланд. «Овладевая ITIL» / Пер. с англ. — М.: Лайвбук, 2011. — 200 с.

⁵ COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies) version 5, 2012. 94 p. ISBN 978-1-60420-290-8.

⁶ ГОСТ Р ИСО/МЭК 15504-3-2009 «Информационные технологии. Оценка процессов. Часть 3. Руководство по проведению оценки».

базисом является конфигурация из пяти уровней результативности. В этом ГОСТ аналогичен другой достаточно популярной методике — СММ (Capability Maturity Model) [9]. Схематично уровни представлены на рисунке 3.

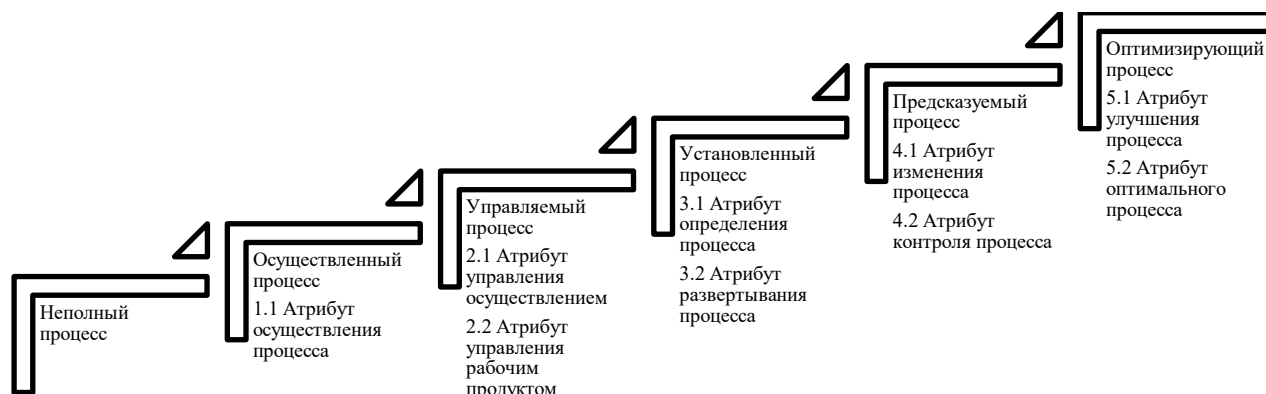


Рисунок 3. Визуализация шкалы уровней эффективности ГОСТ Р ИСО / МЭК 15504-2009 [9]

СММ и COBIT апеллируют термином «зрелость», применительно к ИТ-процессам. ГОСТ же направлен на оценку эффективности. Под зрелостью следует понимать степень управляемости и предсказуемости процесса, насколько тщательный контроль установлен за входящими в его состав видами деятельности [10]. Эффективность показывает:

- степень ценности (полезности), которую ИТ формируют для организации (повышение производительности бизнес-процессов);
- степень рациональности и контролируемости затрат на ИТ;
- степень контроля рисков, связанных с эксплуатацией ИТ².

ГОСТ даёт готовый инструмент для оценки. Основа этого инструмента — шкала уровней эффективности с атрибутами процесса. Оценка эффективности по заранее определённым уровням позволяет повысить качество её результата. Атрибуты детально прописаны в третьей части ГОСТа. Уровень считается достигнутым, если все атрибуты выполняются на 50 % и более.

В результате оценки получился набор значений, требующий правильной интерпретации. Для этого есть ряд математико-статистических и экспертных методов. Самый простой вариант — определить среднее арифметическое ряда значений эффективности ИТ-процессов, являющееся процентным выражением эффективности ИТ-отдела. Или воспользоваться мнением эксперта. Но это не даст полной картины и даже более того, может сильно отразиться на качестве конечного результата.

ИТ-процессы не однородны и не равнозначны между собой. Их влияние на деятельность организации различно. Один процесс может полностью отказать, и организация (в краткосрочной перспективе) этого не заметит. В то же время, малейшее отклонение от устоявшегося алгоритма выполнения другого процесса может привести к крупным финансовым потерям и коллапсу всей деятельности.

Введём для дальнейшего процесса оценки понятие «Инцидент». Это отклонение процесса от заданного алгоритма, его сбой. Так как инциденты разных процессов не равнозначны друг другу, появляется возможность распределить их по степеням критичности.

Для определения степени критичности ИТ-процесса требуется использовать определённые метрики. Ими могут стать метрики из COBIT 5 Enabling Processes⁷. В этой книге содержатся показатели для оценки целей развития ИТ в контексте их влияния на достижение стратегических бизнес-целей. Часть этих показателей в несколько модифицированном виде позволит определить уровень критичности. В таблице 1 представлены те цели и их метрики из COBIT 5 Enabling Processes, которые подойдут для определения степени критичности.

Таблица 1

Часть целей и метрик COBIT 5 Enabling Processes для оценки степени критичности [10]

Цель развития ИТ по COBIT	Метрики
02 Соответствие требованиям ИТ и поддержка соответствия бизнеса внешним законам и нормативным актам	<ul style="list-style-type: none"> • Стоимость несоблюдения требований ИТ. • Количество проблем с несоблюдением требований, связанных с ИТ, о которых было сообщено Правлению. • Количество проблем с несоблюдением требований, связанных с договорными соглашениями с поставщиками ИТ-услуг.
04 Управление бизнес-рисками, связанными с ИТ	<ul style="list-style-type: none"> • Процент критически важных бизнес-процессов, ИТ-услуг и бизнес-программ с поддержкой конкретного ИТ-процесса. • Количество значительных инцидентов, связанных с конкретным ИТ-процессом.
07 Предоставление ИТ-услуг в соответствии с требованиями бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> • Количество сбоев в работе из-за инцидентов с ИТ-сервисами. • Процент пользователей, удовлетворённых качеством предоставления ИТ-услуг.
09 Гибкость ИТ	<ul style="list-style-type: none"> • Количество критически важных бизнес-процессов, поддерживаемых конкретным ИТ-процессом.
10 Безопасность информации, инфраструктуры обработки и приложений	<ul style="list-style-type: none"> • Количество инцидентов безопасности, приведших к финансовым потерям или сбоям в работе.
12 Обеспечение и поддержка бизнес-процессов путём интеграции приложений и технологий в них	<ul style="list-style-type: none"> • Количество инцидентов бизнес-обработки, вызванных ошибками ИТ-процесса. • Количество изменений бизнес-процессов, которые необходимо отложить или переработать из-за проблем с ИТ-процессом. • Количество бизнес-программ с поддержкой ИТ, которые были отложены или сопряжены с дополнительными расходами из-за проблем с ИТ-процессом.
14 Наличие надёжной и полезной информации для принятия решений	<ul style="list-style-type: none"> • Количество инцидентов бизнес-процессов, вызванных недоступностью информации. • Соотношение и масштабы ошибочных бизнес-решений, когда ключевым фактором была ошибочная или недоступная информация.

Проранжируем ИТ-процессы по степени критичности, воспользовавшись схожей с ГОСТ Р ИСО/МЭК 15504 шкалой. Уровень критичности безопасен (то есть не несёт высоковероятной угрозы для организации) в том случае, если эффективность по ГОСТу 15504 всех ИТ-процессов на нём будет не менее 50 %. При данном уровне эффективности, будем считать, что наступление инцидентов в алгоритме ИТ-процесса сведено к минимуму. Следовательно, уровень критичности превращается в уровень эффективности всего ИТ-отдела в целом. В таблице 2 представлена визуализация шкалы критичности ИТ-процесса / эффективности ИТ-отдела.

Получается достаточно качественная оценка эффективности ИТ-отдела, основанная на алгоритмах, не требующих принятия решения. На рисунке 4 представлены основные шаги алгоритма оценки эффективности.

⁷ COBIT Process Assessment Model (PAM): Using COBIT 5, 2013. 144 p. ISBN 978-1-60420-264-9.

Таблица 2

Пример шкалы оценки эффективности ИТ-отдела [10]

Уровень	Коды процессов по COBIT 5
Уровень 0. Отсутствие эффективности	-
Уровень 1. Минимальная поддержка бизнеса	EDM02, EDM04, APO03, APO05, APO10, BAI07, BAI09, DSS01
Уровень 2. Низкая эффективность	EDM02, EDM04, APO02, APO03, APO05, APO06, APO07, APO10, BAI01, BAI05, BAI07, BAI09, DSS01, DSS06
Уровень 3. Средняя эффективность	EDM01, EDM02, EDM04, APO01, APO02, APO03, APO05, APO06, APO07, APO10, BAI01, BAI03, BAI04, BAI05, BAI07, BAI09, DSS01, DSS05, DSS06, MEA01
Уровень 4. Эффективность выше средней	EDM01, EDM02, EDM04, EDM05, APO01, APO02, APO03, APO05, APO06, APO07, APO10, BAI01, BAI02, BAI03, BAI04, BAI05, BAI06, BAI07, BAI09, DSS01, DSS02, DSS05, DSS06, MEA01, MEA02
Уровень 5. Абсолютная эффективность	Все 37 процессов



Рисунок 4. Схема предлагаемого алгоритма по оценке эффективности ИТ-отдела [10]

Предлагаемый способ позволит не просто осуществить разовую оценку эффективности. Средствами автоматизации по сбору и обработке данных алгоритм можно повторять на регулярной основе, что создаст базу для системы мониторинга эффективности ИТ-отдела. Используя полученные данные, можно будет не просто проработать стратегические планы по развитию ИТ и цифровой трансформации организации. Регулярный мониторинг позволит отслеживать их реализацию и осуществлять оперативное вмешательство и корректировку для достижения оптимального результата [11].

Выводы

Стратегические управленческие решения требуют детального представления о состоянии объекта управления. Для этого следует воспользоваться оценкой эффективности.

Для качественной оценки следует использовать методики, не предполагающие двоякой интерпретации результатов — COBIT 5 и ГОСТ 15504.

Основа интерпретации результатов оценки эффективности — степень критичности ИТ-процессов.

Полученный результат оценки можно использовать для принятия управленческих решений и для построения системы мониторинга. Это позволит в перспективе разработать стратегические планы цифровой трансформации не только ИТ-отдела, но и всей организации.

В следующей статье планируется детальнее описать методику определения степени критичности ИТ-процесса, а именно указать, как следует использовать метрики COBIT 5 Enabling Processes и как производить на их базе расчёт степени критичности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бажанова С.В., Аникина Н.В., Прокофьева А.А. Современные подходы к работе ИТ-отдела // Контентус. — 2019. — № 12(89). — С. 1–8.
2. Точилкина Т.Е., Морозова О.А. Методика анализа изменений в управлении ИТ в учебных проектах // Казанский педагогический журнал. — 2022. — № 4(153). — С. 99–108.
3. Долженко Р.А., Гусакин А.А. Стратегия развития производственных систем в области управления процессами и управления деятельностью организации в современных условиях развития маркетингового подхода // Актуальные проблемы современности: наука и общество. — 2020. — № 4(29). — С. 26–33.
4. Лепило Н.Н. Современные тенденции в управлении ИТ-инфраструктурой предприятия // Механизмы управления экономическими, экологическими и социальными процессами в условиях инновационного развития. — 2019. — С. 370–376.
5. Жаринова О.В. Повышение эффективности управления ИТ-инфраструктурой при помощи ITIL // StudNet. — 2021. — Т. 4. — № 2. — С. 14–25.
6. Черпаков И.В. Модель управления ограниченными ИТ-ресурсами в контексте управления ИТ-инфраструктурой предприятия // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. — 2022. — № 1. — С. 86–97.
7. Ефремова Л.И., Карпова Е.В. Совершенствование системы управления ИТ-инфраструктурой предприятия // Вектор экономики. — 2019. — № 3. — С. 86–86.
8. Степура М.А. Назначение и структура стандарта COBIT // Дневник науки. — 2019. — № 7. — С. 26–26.
9. Эскерханова А.М., Голубева Н.А. Cobit, как основанная концепция внутреннего контроля // Актуальные вопросы учета и управления в условиях информационной экономики. 2021. — № 3. — С. 251–259.
10. Горшков Е.А. Некоторые аспекты использования методологии ITIL для управления предприятием в современной России // Актуальные проблемы современности: наука и общество. — 2019. — № 1(22). — С. 65–68.
11. Камолов С.Г. Повышение эффективности систем управления информационными технологиями в организациях наукоёмкого сектора экономики (американский опыт) // Инновации и инвестиции. — 2019. — № 5. — С. 65–68.

Khudyakov Daniil Sergeevich

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: DSKhudyakov2021@edu.fa.ru

Zemskov Vladimir Vasilievich

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: VVZemskov@fa.ru

Formation of the basis for making decisions on the strategic management of the IT department

Abstract. Within the framework of the proposed article, the role of the IT department of the organization in modern conditions is considered. Undoubtedly, the process of digitalization leads to the fact that IT processes are of greater and greater importance in the provision of services to consumers. According to the author, it is the IT department that is now the link responsible for the creation and maintenance of a single digital platform for the company. In this regard, the development of this department should be given more influence in order to increase the competitiveness of the organization, as well as attract more customers. The effectiveness of any structural subdivision of an organization or a specific business process is characterized by the ratio of the quality and volume of the result obtained with the cost of resources. To control how resources are used, an assessment of the effectiveness of the structural unit is applied. The evaluation process itself is a complex system of methods applied specifically to each unit. In the case of the IT department, some difficulties may arise due to its specificity. The author focuses on the fact that it is IT processes that act as the factor that has the greatest impact on the development of core business processes. Thus, in the article, special attention is paid to the consideration of the possibility of using the assessment of the effectiveness of the IT department as a basis for strategic management. The purpose of the study was to develop an algorithm for evaluating the effectiveness of the IT department, operating with the degree of criticality of processes. The article lists the main problems that can be encountered in the implementation of the assessment. The result of the study is the general structure of the algorithm for evaluating the effectiveness of the IT department, which makes it possible to obtain both the values for each IT process separately and the overall result for the IT department. An important element of the algorithm is the ranking of IT processes according to the degree of criticality using the "Incident" criterion.

Keywords: IT department; business processes; digitalization; structural divisions; strategic management; business project; performance evaluation; evaluation algorithm; "Incident" criterion