

Управление информационными технологиями на предприятии

3. Управление ИТ: объект управления



ИТ-АРХИТЕКТУРА И ИТ-СТРАТЕГИЯ

ИТ-стратегия, ИТ-архитектура и управление ИТ-проектами



ИТ-стратегия, ИТ-архитектура и управление ИТ-проектами

- Управление ИТ-программами и проектами, Архитектура предприятия и ИТ-стратегия являются смежными, взаимодополняющими и пересекающимися дисциплинами, которые обеспечивают основу **процесса управления портфелем ИТ-активов и проектов на предприятии**

Роль разработчика архитектуры предприятия и формирование ИТ-портфеля



ИТ-стратегия

- Стратегию можно рассматривать как некоторую рамку, которая очерчивает границы будущих целей, что, в свою очередь, определяет те решения, которые принимаются в процессе тактической реализации стратегии.
- Стратегия обеспечивает сохранение некоторых приоритетов для тактических решений.
- По мере того, как в течение времени уменьшается фактор неопределенности, могут произойти изменения в стратегии, задающие новые направления для тактических шагов.

ИТ-стратегия

- В общем виде стратегия предполагает: наличие цели и определение ограниченного набора опций (путей, способов) ее достижения.
- Стратегия, таким образом, накладывает ограничения на способы достижения видения или целей.
- Цель, сама по себе, может быть ничем не ограничена и предполагает бесчисленное множество путей ее достижения.

ИТ-стратегия

- Стратегия ограничивает количество возможных опций, делая достижение цели управляемой и выполнимой задачей для тех, кто отвечает за это.
- Основа эффективной стратегии: те, кто отвечает за реализацию цели, должны видеть ограниченный набор способов ее достижения, понимать, что является наиболее важной очередной задачей, и быстро ее решать.
- «Мы будем увеличивать нашу долю рынка» или «Мы будем увеличивать нашу долю рынка, расширяя спектр услуг для сектора малого бизнеса».

Тактика и ИТ

- Тактика – это определенные решения, осознанные выборы, реализация которых направлена на достижение целей.
- Конкретные тактики могут быть неочевидны в начале пути, поскольку все стратегии связаны с некоторой неопределенностью, которую может разрешить только время.
- Существенной частью выработки стратегии является определение процессов, связанных с выполнением тактических шагов и с уточнением стратегии с учетом реального изменения ситуации.

ИТ-стратегия и миссия предприятия

- Утверждения по поводу «миссии», «ключевых ценностей» не являются стратегиями.
- Они определяют то, как рядовые сотрудники и руководители должны себя вести в процессе реализации стратегии.

Модель стратегии

- Трехуровневая модель определения компонент стратегии включает в себя:
 - описание конечного состояния (видение, цель);
 - описание ограниченного набора способов достижения цели (основная стратегия);
 - шаги к достижению цели (тактика или конкретные проекты).

Компоненты, влияющие на успешную разработку и реализацию стратегии

- Для того, чтобы выработать и реализовать успешную стратегию:
 - ресурсы,
 - способности,
 - потенциал,
 - ключевая область компетенции организации (все то, что вмещает в себя capabilities).

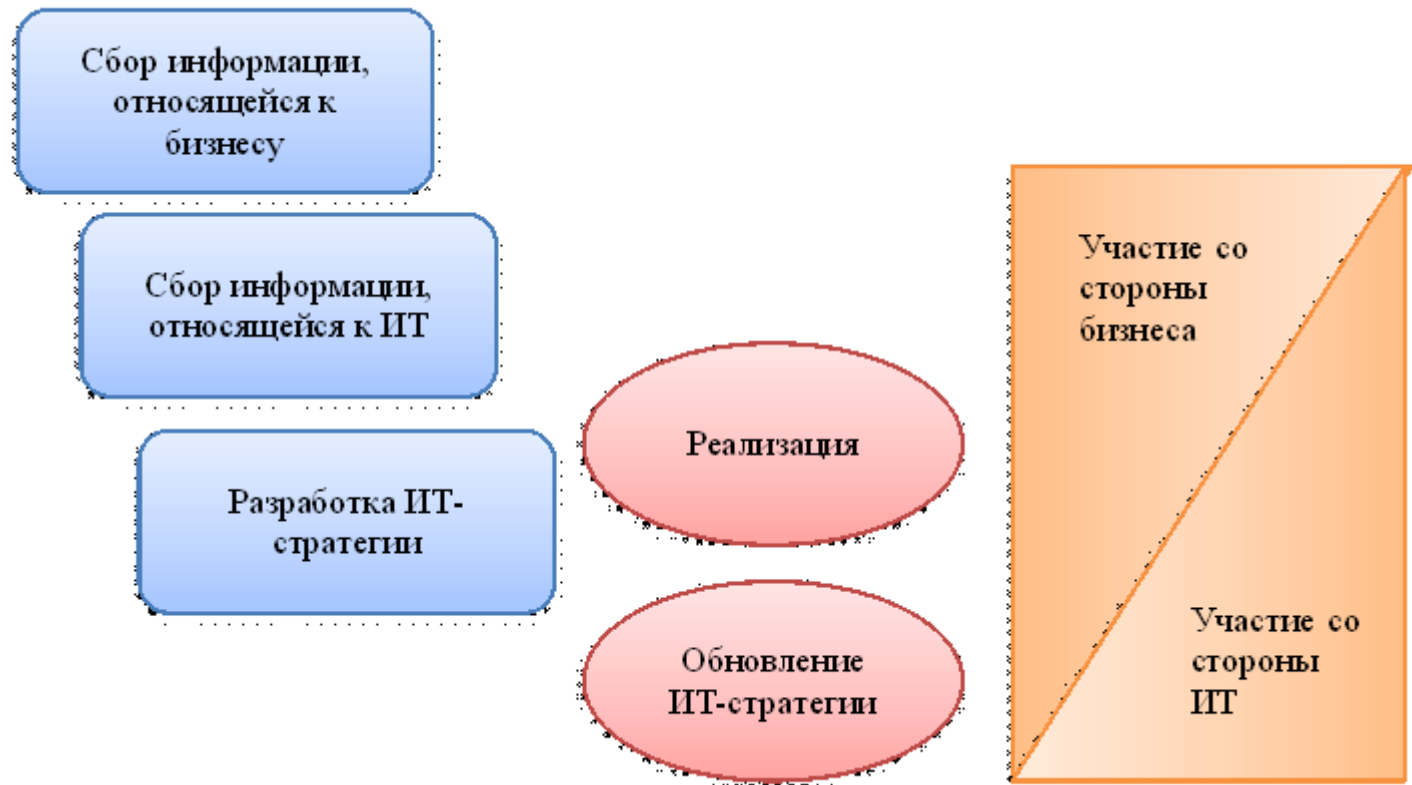
Многоуровневая организация стратегии

- Часто несколько различных стратегий должны быть реализованы как часть одной, более обширной.
- Количество таких «частных стратегий» должно быть ограничено, поскольку организация в целом должна понимать их взаимосвязь для успешной реализации.
- Люди, как правило, эффективно могут осмысливать и контролировать примерно семь проблем и дел одновременно
- Общее число одновременно реализуемых в организации стратегий не более чем 5-7, при этом они должны быть объединены одной общей связующей целью.



° **ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ
РАЗРАБОТКИ
ИТ-СТРАТЕГИИ**

Модели процесса разработки ИТ-стратегии



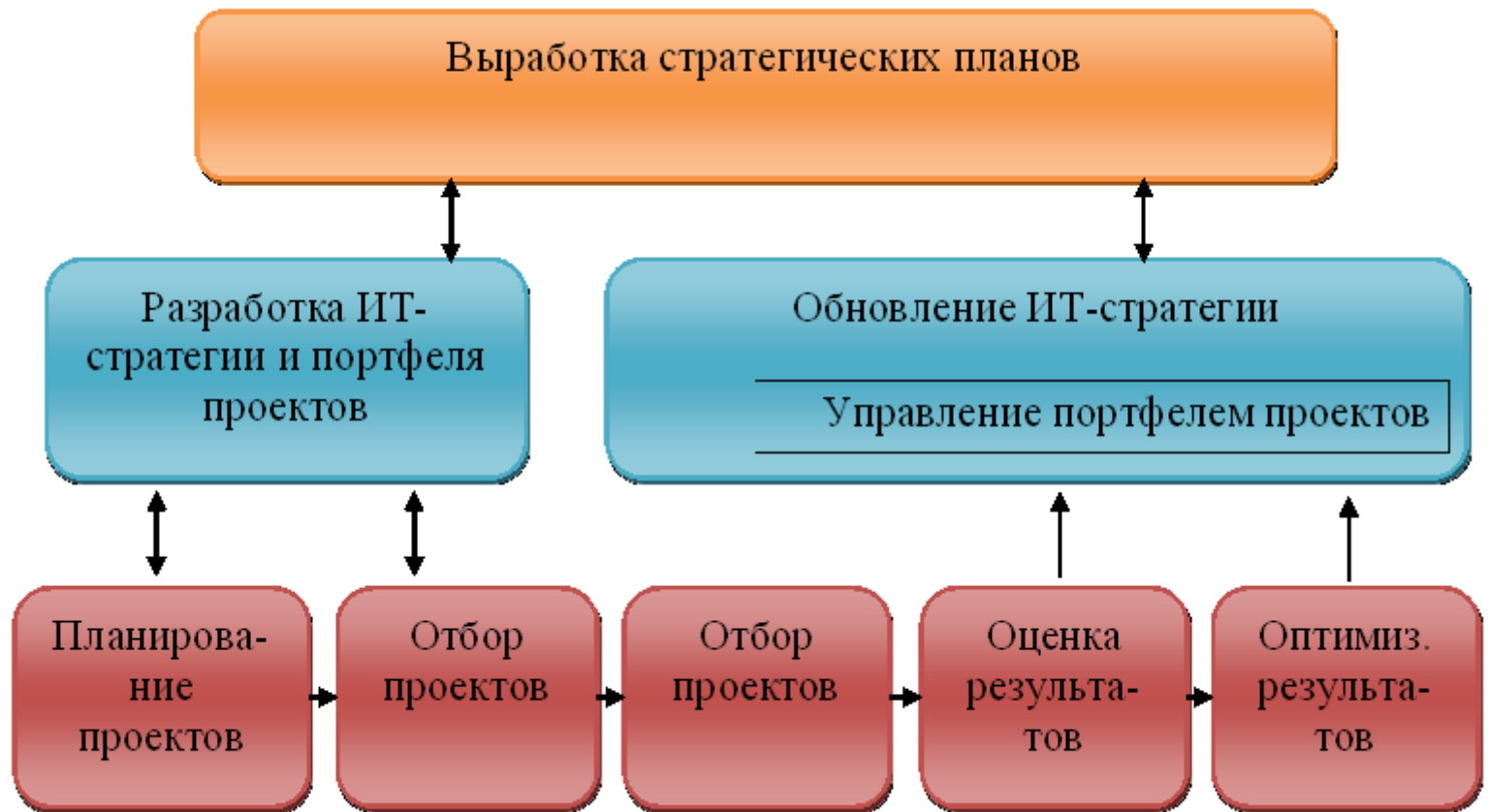
Методики, используемые при разработке стратегии

- квази-финансовые инструменты
 - чисто финансовые инструменты (ROI, ROA)
 - «смешанные» инструменты типа TVO (Total Value of Opportunities – ценность возможностей для бизнеса)
- управление портфелем прикладных систем

Методики, используемые при разработке стратегии

- инструменты, которые пришли из области маркетинга,
- SWOT-анализ (SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), анализ сильных и слабых сторон, а также возможностей и рисков

Разработка ИТ-стратегии и реализация проектов



Разработка ИТ-стратегии и реализация проектов

- Бизнес-руководство и ИТ-руководство совместно работают над формулировкой стратегии в области ИТ, используя в качестве основы стратегические планы работы предприятия и его бизнес-подразделений.
- Согласно принятым в организации критериями, происходит отбор наиболее приоритетных проектов для включения в стратегический план ИТ.
- По мере того как происходит реализация проектов, включенных в стратегический план ИТ, этот план обновляется с учетом дополнительной информации, которая могла появиться в бизнес-планах предприятия и подразделений.
- Важным аспектом является обратная связь, которая обеспечивает обновление стратегии ИТ на основе анализа метрик, используемых для оценки прогресса и результатов реализации проектов.

Элементы ИТ-стратегии

Бизнес-стратегия

План изменения
приложений

План развития
процессов управления
ИТ-ресурсами

ИТ-архитектура

Финансовые
инструменты

Люди / Сорсинг

Структура ИТ-стратегии

- ИТ-стратегия состоит из двух основных частей:
 - стратегии изменения портфеля прикладных систем предприятия
 - стратегии развития процессов управления ИТ-ресурсами предприятия

Архитектура ИТ предприятия как инструмент формирования ИТ-стратегии

- Аспекты ИТ-стратегии, связанные со стратегией управления ИТ-ресурсами, связаны с частью архитектуры предприятия: архитектурой операций или управления ИТ
- Архитектура обозначает границы решений, связанных с ИТ

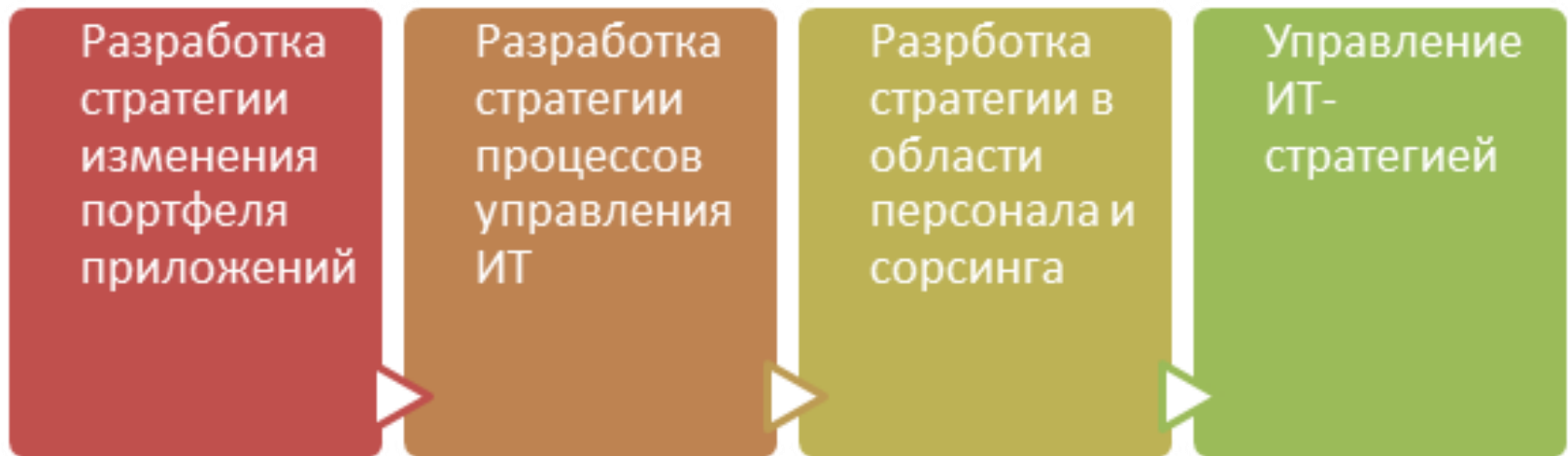
Финансовые инструменты как инструменты формирования ИТ-стратегии

- План изменения портфеля приложений связан с архитектурой приложений
- используются для оценки возможных опций, связанных с реализацией стратегии, т.е. это инструменты планирования и реализации

Сорсинг как часть ИТ-стратегии

- Люди и стратегия в области сорсинга (использование внутренних и внешних ресурсов)
- Эта часть ИТ-стратегии связана с обеспечением ресурсами, необходимыми для реализации

Процесс разработки ИТ-стратегии



Планирование развития ИТ-систем

- 3 отдельных документа:
 - «ИТ-стратегия»
 - «ИТ-архитектура»
 - «План реализации проектов»
- Разработка документов производится на основе формирования и анализа расхождения между целевым состоянием систем предприятия и существующим состоянием ИТ-систем

ИТ-стратегия на российских предприятиях

- Разработка первой для предприятия ИТ-стратегии.
- Необходимость ухода от во многом стихийной, практики развития ИТ.
- Опрос руководителей ИТ-служб предприятий по производству и торговле металлопродукцией:
 - 18% с уверенностью отметили наличие ИТ-стратегии.
 - 50% сообщили, что она скорее имеется, чем не имеется.
 - 50% отметили, что руководство компании считает ИТ-стратегию чисто техническим вопросом.

Связь бизнес-стратегии и ИТ-стратегии

- Рассматривают ИТ как вспомогательную функцию, стратегию развития которой трудно понимать и принимать на уровне бизнес-руководителей.
- Повышение осведомленности руководителей в вопросах ИТ, а также зависимость деятельности организаций и бизнес-процессов от использования ИТ
- ИТ-стратегия сегодня должна рассматриваться в контексте долгосрочных планов и стратегии деятельности организации в целом

Факторы, определяющие стоимость компаний

- Опрос высших руководителей организаций о том, какие факторы определяют стоимость компаний с их собственной точки зрения и с точки зрения инвесторов.
 - Прибыль (94% руководителей указали это как важный фактор по их собственному убеждению и 90% как важный фактор с точки зрения инвесторов).
 - Оборот (87% и 81% соответственно).
 - Корпоративная стратегия (85% и 78% соответственно).

Сформулированные бизнес-стратегии

- улучшение продуктов (31%),
 - рост через приобретение других бизнесов (24%),
 - фокус на клиентах (22%),
 - уменьшение расходов (22%).
-
- У 30% организаций бизнес-стратегии отсутствовали вообще.

Взаимосвязь бизнес-стратегии и ИТ-стратегии

- ИТ-бюджет может составлять:
 - более 5% от общего оборота компаний
 - порядка 50% от всех капитальных затрат.
- Сфокусированная бизнес-ориентированная ИТ-стратегия обеспечит наиболее эффективные затраты на ИТ.

Взаимосвязь бизнес-стратегии и ИТ-стратегии

- Поддержка ИТ является сложной работой, и людям, для того чтобы делать это эффективно, нужно знать, что то, чем они занимаются, важно для организации в целом

Формирование ИТ-стратегии и ИТ-служба

- для формулирования ИТ-стратегии нужно знать бизнес-стратегию;
- ИТ-служба не вправе навязывать организации бизнес-стратегию;
- ИТ-служба должна определять стратегию ИТ в рамках и в соответствии с основными элементами бизнес-стратегии.

ИТ-служба: создание и управление приложениями

- приложения как элемент стратегии ИТ – это зона ответственности бизнеса.
- Основой функционирования организации являются бизнес-процессы, которые поддерживаются прикладными системами.
- Руководство компании должно оценивать стратегию в области прикладных систем с точки зрения качества и результативности (effectiveness) поддержки ключевых функций

ИТ-служба: эксплуатация инфраструктуры

- Деятельность, относительно слабо связанная с ключевыми функциями (бизнесом) организации, сфокусированная в основном на технологиях.
- Эксплуатация инфраструктуры сфокусирована на сегодняшних, ежедневных проблемах.
- Бизнес-руководство оценивает стратегию в области ИТ-инфраструктуры с точки зрения эффективности (efficiency – максимальная отдача при минимальных затратах).

Документ



ИТ-СТРАТЕГИЯ

Введение

Цели работы, ограничения и подход

Здесь кратко формулируется назначение документа, определяется его позиционирование для работы ИТ-службы и бизнес-подразделений, приводятся ссылки на другие документы (описание архитектуры, план проектов)

Связь со стратегией бизнеса

Здесь описываются внешние и внутренние условия, которые определяют направления развития бизнеса, цели бизнеса и основные инициативы. На основе бизнес-стратегии развития компании формулируются основные задачи информационных систем (что требуется) и ИТ-службы (как делать). Определяется позиционирование ИТ для бизнеса организации: например, является ли она конкурентным преимуществом или центром затрат. Здесь можно подчеркнуть роль перспективных информационных технологий для развития существующего бизнеса или создания новых бизнес-направлений

Существующая
организация дел в области ИТ

Приводится краткое неформальное описание "верхних уровней" Архитектуры предприятия. Это могут быть уровни, связанные с бизнес-архитектурой и портфелем прикладных систем, или два верхних уровня модели Gartner. Кратко формулируется оценка соответствия существующего состояния архитектуры требованиям бизнеса, основные проблемы ИТ. Может быть приведено резюме сравнения с конкурентами или с лучшими практиками

Целевое состояние информационных систем

<p>Целевая архитектура предприятия (позиционирование/оценка/важность)</p>	<p>Для основных направлений бизнеса приводится резюме по развитию, сохранению или замене соответствующих прикладных систем. Этот раздел не предназначен для описания технических деталей</p>
<p>Интеграция</p>	<p>Резюме по организации взаимодействия с внешними системами (поставщики, клиенты), а также приложений между собой, созданию порталов и хранилищ данных и т.п.</p>
<p>Инфраструктура</p>	<p>При необходимости развития инфраструктуры приводится краткая характеристика направлений развития (модернизация серверов, создание глобальных сетей и т.п.)</p>

Целевая система управления ИТ-ресурсами	Основные направления совершенствования процессов управления ИТ, оценки качества и целевые показатели работы ИТ
Организационные изменения	Возможные изменения в структуре управления ИТ, роль СЮ. Организация стратегического управления ИТ
Взаимодействие	Реализация модели взаимодействия между ИТ- и бизнес-подразделениями
Сорсинг	Стратегия выбора исполнителей и поставщиков услуг. Развитие персонала внутренней ИТ-службы
Финансирование	Источники и порядок финансирования, используемые финансовые инструменты, организация принятия решений

План перехода	
Укрупненный план перехода к целевой архитектуре информационных систем	Интегральные характеристики ИТ-бюджета и списка проектов. Принципы выбора/приоритезации проектов и инструменты для их оценки
Варианты и риски	Возможные варианты стратегии в зависимости от объемов финансирования и вариантов развития бизнеса, анализ рисков. Оценка готовности организации к реализации данной стратегии
Выбор проектов	Классификация и список важнейших проектов на ближайшие 1-3 года, сгруппированных по категориям. Цель дать краткое неформальное описание в рамках одного сводного документа (цели, задачи, сроки), а также подчеркнуть вопросы взаимозависимости проектов



° **ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ ИТ-СТРАТЕГИИ**

Разработка и управление ИТ-стратегией

1. Согласование понимания требований бизнеса к ИТ (понимание направлений развития бизнеса).
2. Определение процессов управления и контроля, выбор финансовых критериев/инструментов для принятия решений и сравнительного анализа вариантов стратегии.
3. Определение будущего состояния архитектуры предприятия (высокоуровневое описание).
4. Анализ текущего состояния ИТ и оценка вариантов реализаций с учетом существующих ограничений, накладываемых имеющейся инфраструктурой ИТ.
5. Разработка стратегии развития/изменения приложений. Применение знаний, полученных на предыдущих этапах.

Разработка и управление ИТ-стратегией

6. Формирование стратегии развития процессов и операций управления ИТ-ресурсами. Стратегическим направлением здесь может являться переход к сервисной модели предоставления ИТ-услуг. Эти аспекты рассмотрены далее в этой лекции и лекциях 4, 5.
7. Определение стратегии и задач по развитию необходимых кадровых ИТ-ресурсов и позиционированию аутсорсинга.
8. Подготовка документа с описанием стратегии ИТ и представление результатов для формального обсуждения.
9. Организация управленческого процесса поддержания стратегии в актуальном состоянии.

Модель процесса управления ИТ-стратегией



Модель процесса управления ИТ-стратегией

- факторы (движущие силы), влияющие на стратегию
- это компоненты, которые составляют содержание стратегии
- факторы влияния действуют на стратегию посредством процесса управления ИТ-стратегией, который представлен в центре.

Факторы влияния

- три ключевых раздела общей стратегии ИТ (изменения в приложениях, управление ИТ-ресурсами и люди) разрабатываются с использованием различных инструментов, часть из которых мы будем обсуждать в этой лекции;
- требования, которые предъявляются к «верхним» доменам архитектуры (бизнес-архитектура и портфель прикладных систем) задают границы для «нижних» доменов, таких как технологическая архитектура и используемые архитектурные шаблоны;

Факторы влияния

- краткое описание стратегии задает общий контекст и перспективу всему процессу;
- набор финансовых инструментов обеспечивает то, что все решения принимаются с использованием единых принципов, а используемые метрики можно сравнивать между собой;
- отбор проектов – это та область, где стратегия начинает реализовываться на практике и где намечается практический путь достижения стратегических целей.

Модель процесса управления ИТ-стратегией

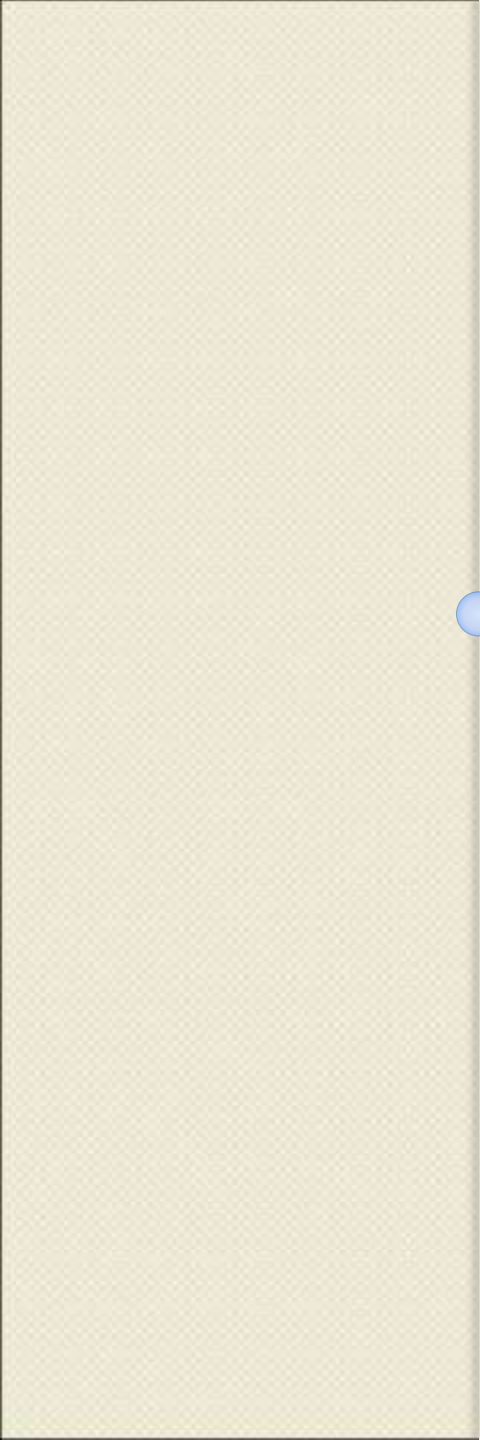
- элементы контроля, т.е. это обратная связь, которая обеспечивает внесение изменений в стратегию

Элементы контроля

- существует много методов контроля выполнения портфеля проектов. Для этого создано специализированное программное обеспечение, которое отражает состояния дел с проектами (так называемая «project dashboard»);
- схема оплаты за предоставляемые услуги (например, схема, предполагающая отчисления из бюджета подразделений – chargeback) позволяет отслеживать реальные затраты и исполнение бюджета;
- результатом является информация о проектах, финансовая и нефинансовая, которая может использоваться, например, в системе сбалансированных показателей;

Элементы контроля

- система сбалансированных показателей служит инструментом управления, который позволяет отслеживать и управлять достижением целей, стоящих перед предприятием (особенно стратегических целей) и теми работами, которые рассматриваются как критически важные;
- с учетом этой информации, стратегия подвергается пересмотру для того, чтобы отражать те новые моменты, которые стали очевидными по ходу ее реализации.



- ° **ПРОБЛЕМЫ,
ВОЗНИКАЮЩИЕ В
ПРОЦЕССЕ РАЗРАБОТКИ ИТ-
СТРАТЕГИИ**

Процесс может быть очень продолжительным

- Разработка ИТ-стратегии может занять много времени и потребовать усилий большого количества людей.
- Для крупных организаций он может занять более полугода.
- В результате возможна ситуация, когда многие рекомендации, на основе которых отбирались проекты для включения в стратегический план, могут потерять свою актуальность.
- Кроме того, процесс планирования не выглядит как «реальная работа» для большинства участников, поскольку не является частью их ежедневных обязанностей, за которые они получают зарплату.

Стратегический план является статическим документом

- Важность процесса обновления ИТ-стратегии, что не всегда легко реализуется на практике.
- «Период полураспада» большинства стратегических планов в области ИТ составляет около 6 месяцев, т.е. за полгода половина положений стратегии может потерять свою актуальность в результате действия таких факторов, как изменения в бизнес-среде, слияния и реорганизации, изменения в технологиях, новые приоритеты бизнеса.
- Кроме того, стратегические планы связаны с конкретными людьми, а скорость обновления в рядах высшего руководства компаний составляет 20-25% в год.

Процесс разработки стратегии является крайне политизированным

- Поскольку решения в области стратегии являются во многом субъективными, разработка стратегии ИТ становится политическим ритуалом.
- Как принимать объективные решения о сравнении между собой нескольких альтернативных проектов в условиях высокой степени неопределенности?

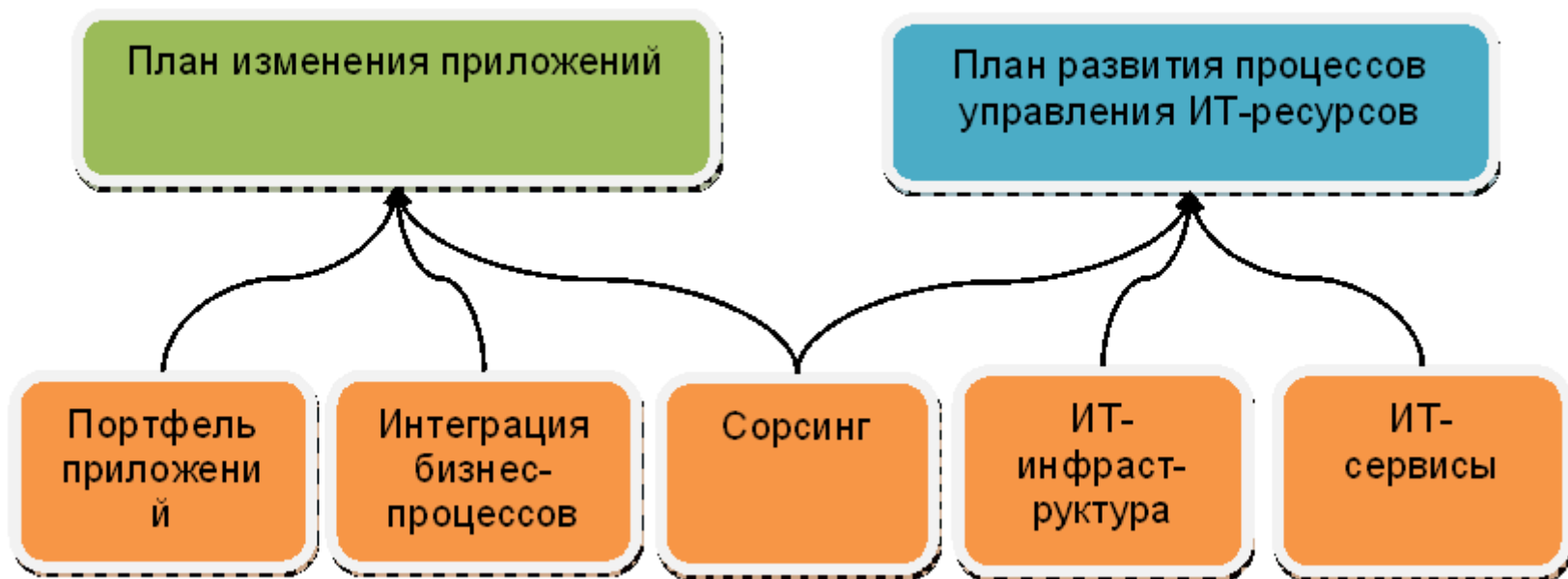
Процесс является достаточно запутанным и сложным

- Выработка стратегии требует от людей ориентации на незнакомой территории.
- Достижение согласия даже по таким простым вещам как термины, может создавать проблемы.
- Понятие «стоимость проекта»: все затраты на работу персонала, затраты на сопровождение (в течение какого промежутка времени?), какова ставка-ориентир для инвестиционных проектов в области ИТ и т.п.

Планирование и практическая реализация слабо связанные вещи

- Участие в процессе выработки стратегических планов увеличивает степень принятия этого плана людьми в качестве руководства к действию
- Вовлечение людей в процесс планирования непростая задача
- У людей всегда мало времени на планирование

Две компоненты ИТ-стратегии и пять определяющих элементов



Компоненты ИТ-стратегии

- Прикладные системы:
 - связанная с разработкой и функционированием приложений, включает такие области, как портфель приложений, интеграцию бизнес-процессов и сорсинг.
- Сервисные операции :
 - связана с выполнением операций и включает такие области, как инфраструктура, сервис (эксплуатация) и сорсинг.
- Сорсинг является, общим элементом для обеих компонент, так как определяет доступность внутреннего и внешнего персонала, участвующего в выполнении обеих компонент.

Элементы ИТ-стратегии

- ИТ-инфраструктура. Все компоненты ИТ (аппаратное и программное обеспечение и комплектующие, сети), необходимые для обеспечения среды выполнения бизнес-процессов предприятия.

Элементы ИТ-стратегии

- ИТ-сервисы (эксплуатация). Как департамент ИТ обеспечит доступность ИТ-среды, какие услуги бизнес-подразделения получают от департамента ИТ на ежедневной основе. Наиболее общим определением ИТ-услуг для бизнес-подразделений является Соглашение об уровне обслуживания (SLA – Service-Level Agreement).

Элементы ИТ-стратегии

- Портфель приложений. Как будет меняться имеющийся набор прикладных систем?

Элементы ИТ-стратегии

- Интеграции бизнес-процессов. Как будут обеспечены интеграция и взаимодействие различных систем между собой? Это особенно важно в связи с ростом объемов электронного взаимодействия с поставщиками, партнерами и клиентами и распространением практики использования внешних ресурсов.

Элементы ИТ-стратегии

- Сорсинг. Обеспечение выполнения стратегии внутренними и внешними для департамента ИТ ресурсами.

Компоненты и элементы ИТ стратегии и подразделения

- Для каждой из этих областей существует свое соотношение по влиянию, управлению и участию между бизнес-подразделениями и ИТ-службой
- Наибольший приоритет бизнес-подразделения будут иметь при рассмотрении вопросов в области прикладных систем.
- Аспекты инфраструктуры ИТ-систем, интеграции и ресурсов находятся преимущественно в сфере компетенции ИТ-службы.
- Реализация ИТ-сервисов производится ИТ-службой или привлекаемыми ею поставщиками услуг с учетом интересов потребителей из бизнес-подразделений.

Цель ИТ-стратегии

- предоставление правильных и нужных технологий и прикладных систем в правильном месте, в правильное время и на необходимом уровне соотношения цены, качества и объемов

ИТ-стратегия при несформулированной бизнес-стратегии

- **География бизнеса.**
- Распределение производственных объектов, клиентов и партнеров.
- Развертывание инфраструктуры и предоставление ИТ-сервисов.
- Вопросы, связанные с изменением портфеля приложений и их интеграцией в географически распределенной среде.

ИТ-стратегия при несформулированной бизнес-стратегии

- **Организация принятия решений в компании (governance).**
- Каков механизм принятия решений – исключительно централизованный, или, наоборот, бизнес-подразделения самостоятельны в принятии решений, либо в компании существует какая-то промежуточная модель.
- При планировании ИТ-стратегии необходимо адаптироваться к распределению центров власти и принятия решений.

ИТ-стратегия при несформулированной бизнес-стратегии

- **Горизонт планирования (будущее).**
- Временная шкала, которую охватывает бизнес-стратегия и которую должна будет охватить ИТ-стратегия.
- Чем более широким является временной горизонт, тем в большей степени стратегические аспекты должны найти отражение в архитектуре ИТ.
- Если горизонт очень узок, то трудно вырабатывать долгосрочную стратегию ИТ.

ИТ-стратегия при несформулированной бизнес-стратегии

- **Существующие (унаследованные) бизнес-процессы и системы.**
- Насколько организация планирует жестко придерживаться принятых методов работы, или наоборот, насколько она готова изменять модели ведения бизнеса, соответствующие бизнес-процессы и приложения, которые исторически их поддерживают.

ИТ-стратегия при несформулированной бизнес-стратегии

- **Виртуализация бизнеса.**
- Интеграция с системами клиентов, партнеров, поставщиков и т.п.
- Существует тенденция к существенной степени интегрироваться с клиентами и поставщиками.
- Это влияет на принятие решений о том, какие прикладные системы останутся внутренними для организации, а какие будут переданы на аутсорсинг.

ИТ-стратегия при несформулированной бизнес-стратегии

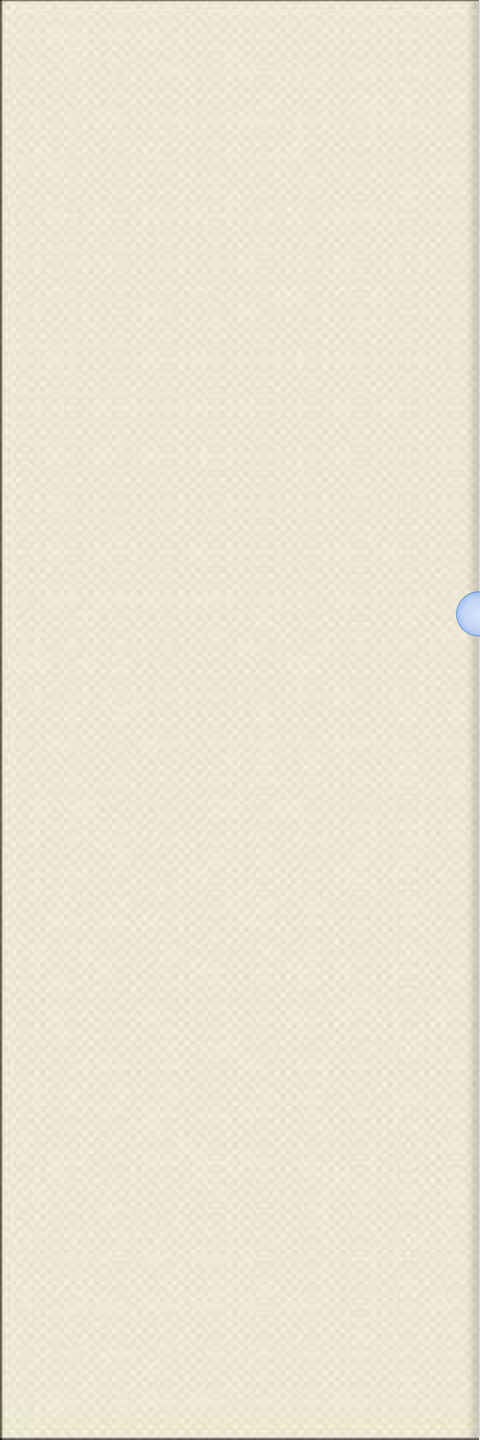
- **Клиенты и заказчики.**
- Потребности как внешних клиентов, так и внутренних пользователей информационных систем.
- Степень взаимодействия с заказчиками во время процесса предоставления им услуг и соответствующие формы бизнес-процессов накладывают соответствующие требования на необходимую инфраструктуру ИТ.

ИТ-стратегия при несформулированной бизнес-стратегии

- **Финансирование ИТ.**
- Это область, которая показывает, насколько предприятие готово идти по пути изменений.

Достоверное и актуальное описания ИТ-систем

- позволит провести анализ соответствия текущего состояния информационных технологий на предприятии и предъявляемых требований



**° МАТРИЦА КОРРЕЛЯЦИИ
МЕЖДУ 7 БИЗНЕС-
КАТЕГОРИЯМИ И 5
ОБЛАСТЯМИ ИТ-СТРАТЕГИИ**

ИТ-контекст	Инфраструктура	Сервис (операции)	Приложения	Интеграция	Ресурсы
Бизнес-контекст					
География	Расположение объектов, региональные особенности	Какой сервис нужен в каждой точке. Учет языков и культур	Каковы региональные особенности приложений?	Наличие интеграции приложений из разных узлов между собой	Кто принимает решения по интеграции?
Принятие решений	Кто принимает решения по инфраструктурным вопросам?	Кто принимает решения по порядку обслуживания?	Стратегия изменения приложений	Кто принимает решения по интеграции?	Стратегия сорсинга
Будущее	Соответствие архитектуры	Стратегия обслуживания	Какие приложения понадобятся для бизнеса в будущем?	Корпоративная архитектура масштаба предприятия	Какие компетенции понадобятся?

Унаследованные системы	«Скорость» и стоимость изменений	Уровни обслуживания	«Скорость» и стоимость изменений	Как будет осуществляться интеграция и миграция?	Кто выполняет миграцию и обслуживание?
Виртуализация	Координация инфраструктур с партнерами и поставщиками	Типы, уровни и стоимость сервиса	Приоритеты во внедрении	Интеграция между участниками партнерской сети	Кто и как будет обеспечивать взаимодействие с поставщиками?
Клиенты	Что требуется от ИТ?	SLA	Приоритезация требований	Кастомизация интерфейсов	Управление обслуживанием
Финансирование	Бюджеты операционных расходов на инфраструктуру	Расчеты по SLA	Как и из каких источников осуществляется финансирование изменений и новых приложений?	Выделение инвестиций в интеграционные проекты	Инвестиции в обучение и найм персонала

Матрица корреляции

- Инструмент для анализа степени определенности и взаимосвязей между компонентами ИТ-стратегии.
- Анализ влияния бизнес-стратегии на ИТ-стратегию.
- Наиболее важное влияние на стратегию будет оказывать строка, связанная с принятием решений в организации – т.е. на уровне центра или отдельных направлений бизнеса или же отдельных региональных организаций.

Разработка ИТ-стратегии

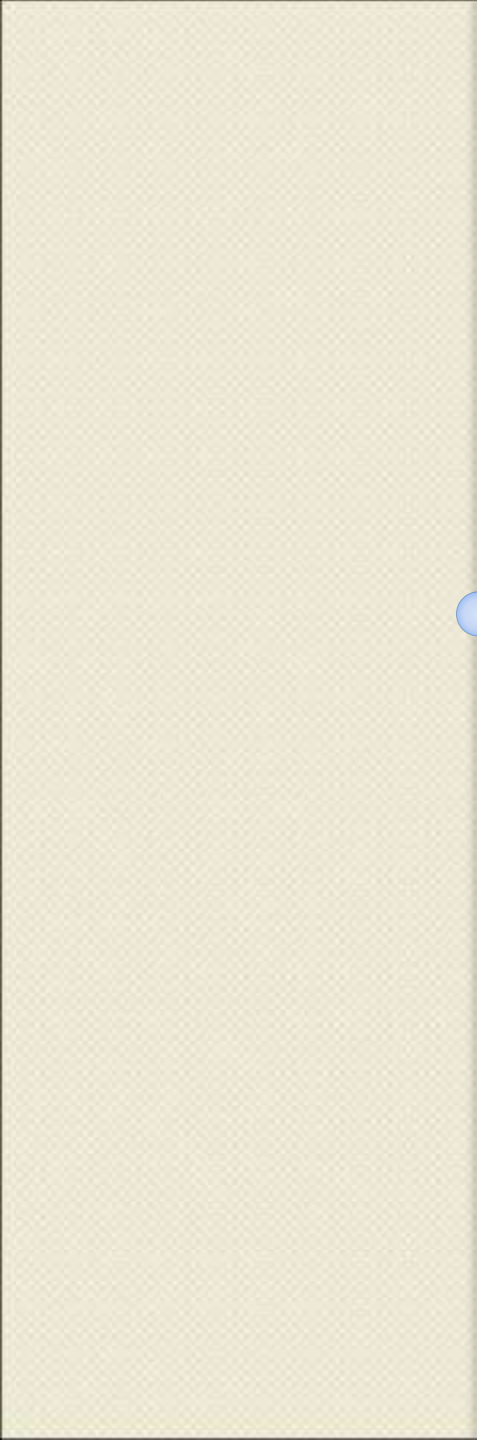
- Проанализированная информация затем обобщается с учетом общих отраслевых и технологических тенденций и представляется в виде выходного документа с заданной структурой.
- Все бизнес-требования к ИС должны быть приведены к определенным измеримым показателям в соответствии с принципом «нельзя управлять тем, что не может быть измерено».
- Эти измеримые показатели могут базироваться как на объективных метриках, так и на строго формализованных экспертных оценках.

Разработка ИТ-стратегии

- Для малого и среднего бизнеса разработка стратегии может быть реализована за 2–3 месяца.
- К средним предприятиям относятся компании с численностью персонала примерно до 5 тыс. и годовым оборотом примерно до \$500 млн.

Новые элементы ИТ-стратегии

- объективная оценка качества работы ИТ-систем в целом и их отдельных компонент на основании набора ключевых показателей (KPI) и их постоянного мониторинга;
- совершенствование процессов взаимодействия между ИТ-подразделением и бизнес-подразделениями в рамках модели сервисной службы, основанной на системе соглашений об уровне услуг (SLA).



° **ФОРМИРОВАНИЕ ИТ-
СТРАТЕГИИ В ОТСУТСТВИЕ
СФОРМУЛИРОВАННОЙ
БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ**

Разработка ИТ-стратегии

- ИТ-специалисты не могут и не должны самостоятельно формулировать бизнес-стратегию.
- Для решения проблемы в данном случае необходимо совместными усилиями представителей бизнеса и ИТ-служб добиться необходимого консенсуса в определении тех задач, которые ставятся перед ИТ-системами.
- Для этого можно использовать, например, матрицу влияния семи категорий бизнес-требований на пять ключевых элементов ИТ-стратегии.

Минимально достаточная информация для развития ИТ

- запланированные инициативы в масштабах предприятия, включая организационные изменения, развитие рынка и технологий, меры по решению идентифицированных проблем;
- планируемые действия и изменения в бизнес-подразделениях;
- предполагаемые или ожидаемые действия как реакцию на изменения внешней среды, включая недавно принятые или планируемые законодательные акты, поведение конкурентов и т.п.

Лучшие практики по организации разработки ИТ-стратегии

- привязка всех стратегических планов развития информационной системы к бизнес-целям, бизнес-метрикам и к базовой инфраструктуре;
- простота, гибкость, ясная форма модели развития информационных систем и регулярная основа ее обсуждения;
- ограниченный период разработки стратегии. Пересмотр и корректировка в соответствии с намеченным основным направлением;
- архитекторы стратегии ИТ работают в связке с разработчиками бизнес-стратегии;
- вовлеченность высшего руководства организации в процесс разрешения и управления возникающими проблемами и рисками.

Типичные ошибки при разработке ИТ-стратегии

- попытки неуместной детализации;
- выстраивание или выражение ИТ-стратегии в ИТ-терминах вместо терминологии целей и прибыльности бизнеса;
- неудачи в стремлении привязать ИТ-стратегию к бизнес-стратегии;
- создание у руководства организации и руководителей производственных подразделений впечатления, что ИТ-служба пытается подменить бизнес-планирование;
- чрезмерные и неконтролируемые затраты времени на проведение консультаций и достижение взаимопонимания.