

## Лекция 14. Принятие бизнес-решений на уровне ИТ-предприятий.

В условиях финансового кризиса, высокой конкуренции преимущества получают те компании, которые наиболее эффективно управляют своим бизнесом. Важным условием, позволяющим компании сконцентрироваться на развитии основного бизнеса, является стабильная и эффективная работа всех используемых сервисных бизнес-процессов и инфраструктурных технологий, к которым можно отнести и информационные технологии.

От эффективного обеспечения ИТ-службами необходимого бизнесу уровня сервиса зависят в конечном итоге производительность труда сотрудников компании, уровень сервиса предоставляемого конечному потребителю, непрерывность бизнеса. С другой стороны нельзя не учитывать роль ИТ как источника эффективных инновационных решений, позволяющих достичь конкурентных преимуществ.

Для того чтобы инвестиции, направленные в информационные технологии, действительно давали положительный экономический эффект и способствовали достижению основных бизнес-целей компании, необходимо наличие индивидуальной стратегии развития информационной системы предприятия, являющейся составной частью общей стратегии компании и включающей в себя стратегию развития прикладных систем компании, ИТ-инфраструктуры компании, стратегию обеспечения ИТ-ресурсами, инструменты планирования и реализации (бюджеты ИТ-проектов).

Основными принципами при разработке ИТ-стратегии должны являться:

- разумная достаточность внедряемых ИТ-технологий;
- оптимизация существующего ИТ-бюджета;
- синхронизация стратегии развития и финансирования информационной системы компании с общей стратегией развития бизнеса;
- системный подход к развитию собственной сервисной ИТ-службы.

Суть принципа разумной достаточности заключается в выборе адекватного поставленным задачам, достаточно эффективного ИТ-решения, одновременно являющегося по своей сложности и затратам относительно простым и экономичным.

При определении потребности компании в информационных ресурсах необходимо руководствоваться реальными потребностями бизнеса и как можно дальше отойти от схемы, в которой новая технология, программа или система внедряется под воздействием «внешних факторов».

К сожалению, и сегодня в отдельных компаниях переход на новые версии программных продуктов происходит лишь потому, что «вышла новая версия». А решение о внедрении сложной и громоздкой системы управления предприятием (CRM и ERP) принимается под влиянием рекламных лозунгов вендоров и бизнес-интеграторов, утверждающих, что стоит лишь внедрить подобную систему, и компания почти сразу станет конкурентоспособной, издержки сократятся, выпуск продукции увеличится, улучшится управляемость и прозрачность бизнеса и в результате вырастет капитализация. При этом при принятии решения не оценивается реальная потребность компании в полном функционале, предлагаемой ERP-системой, четко не определены цели и задачи приобретения системы, не обеспечивается готовность руководства, бизнес-процессов компании, персонала к внедрению системы подобного масштаба, что в конечном итоге, как показывает опыт, приводит к серьезным, не запланированным ранее убыткам и затратам.

Оптимизация существующего ИТ-бюджета подразумевает, в первую очередь, использование наработанных методик управления затратами, которые компания несет на поддержку и развитие существующей информационной системы и сервисную ИТ-службу. Впервые вопрос эффективного использования средств, выделяемых на

информационные технологии и системы, возник на Западе более 20 лет тому назад. Уже тогда стало очевидно, что неконтролируемое расходование средств на ИТ не дает ощутимых выгод предприятию, а идет, зачастую, лишь на удовлетворение любопытства ИТ-службы.

На сегодняшний день часть казахстанских компаний внедрила либо пытается внедрить мировые методики эффективного управления информационной системой (ITIL/ITSM, CobiT). Эти методики позволяют оптимизировать затраты на содержание существующей информационной системы, повысить отдачу от текущих и планируемых финансовых вложений, повысить качество обслуживания системы и стабилизировать его уровень при сохранении или даже сокращении списочного состава сервисных служб, а также минимизировать возможные операционные и технологические риски, вызываемые сбоями в работе информационной системы предприятия. При использовании в управлении службами ИТ-методик ITIL/ITSM, CobiT потребность в инвестициях определяется на основе анализа данных эффективности использования и активного мониторинга тенденций развития информационных ресурсов, будущих потребностей бизнес-пользователей.

Оптимизация ИТ-бюджета также достигается за счет оптимизации бюджета на сопровождение информационных систем путем стандартизации и унификации технологий и используемых приложений.

Сокращению расходов на капитальные вложения в ИТ способствует выбор более конкурентоспособных поставщиков, применение ПО с открытым исходным кодом для персональных компьютеров, серверов и прочей инфраструктуры, централизация закупок в области ИТ, сокращение количества партнеров, прямой выход на вендоров и т.п.

Также появляется практика передачи части сервисных ИТ-процессов на долговременное обслуживание сторонними сервисными компаниями, так называемый «аутсорсинг». При разумном подходе аутсорсинг позволяет оптимизировать ИТ-бюджеты, так как на оплату услуг аутсорсинга компания может потратить меньше средств, чем обычно идет на оплату труда собственных специалистов.

Следует отметить, что если на Западе аутсорсинг достаточно широко развит, и львиная доля ИТ-бюджетов приходится именно на аутсорсинговые услуги, в Казахстане данное направление только развивается, и в основном поддержка информационных систем осуществляется силами собственных специалистов.

Принцип синхронизации стратегии развития и финансирования информационной системы предприятия с общей стратегией развития бизнеса означает, что стратегия ИТ должна являться частью корпоративной бизнес-стратегии, инвестиции в ИТ должны определяться стратегическими целями компании.

Этот принцип при формировании ИТ-стратегии является ключевым. Разработка ИТ-стратегии – это задача компании, которая в рамках общей стратегии разрабатывает и стратегию развития ИТ. Вопреки распространенному сегодня ошибочному мнению, руководитель ИТ как функционер компании не может иметь собственной стратегии – стратегия нужна не столько ему, сколько высшему руководству. ИТ-Директор не должен служить и единственным инициатором внедрения той или иной компьютерной технологии и вообще каких-либо революционных изменений в работе компании в целом.

В ИТ-стратегии должны быть отражены требования различных направлений бизнеса к информационным системам и она должна быть согласована с заказчиками информационной системы и утверждена ими; задача же подразделения ИТ – выполнить этот заказ. Координировать разработку ИТ-стратегии должен один из топ-менеджеров компании.

Системный подход к развитию собственной сервисной ИТ-службы включает ряд мероприятий по реорганизации и оптимизации существующей на предприятии команды ИТ-специалистов. Основными принципами такого подхода являются:

- учет и контроль результатов деятельности сервисной ИТ-службы со стороны ме-неджмента предприятия;
- взвешенный подход к системе мотивации ИТ-специалистов;
- профессиональная подготовка и обучение специалистов.

Учет и контроль деятельности сервисной службы позволяет оценить стоимость и качество получаемого сервиса. Эти оценки позволяют, в частности, принимать решения о переводе части сервисных процессов на аутсорсинг. Учет и контроль деятельности сервисной ИТ-службы не должен быть возложен только на ее руководителя. Такой подход в 99 случаях из 100 приводит к «инкапсуляции» кризисных явлений внутри сервисной службы, круговой поруке, попыткам скрыть сбой и недочеты в работе службы от вышестоящего начальства. Результатом такого подхода будет практически гарантированное снижение качества получаемого сервиса при росте финансовых запросов со стороны ИТ-департамента.

Мотивация ИТ-специалистов достаточно специфична. Например, в этом контексте можно и должно эксплуатировать интерес со стороны сервисного ИТ-персонала к получению новых знаний и к работе с новыми технологиями. То есть использовать в качестве поощрения командировку специалистов сервисного ИТ-департамента на курсы повышения квалификации, сертификации, профильные выставки и презентации. Параллельно решается вопрос поддержания должного уровня квалификации специалистов. Необходимо лишь следить за тем, чтобы предприятие не стало бесплатной «школой жизни» для предприимчивого сотрудника. То есть, всячески препятствовать тому, чтобы сертифицированный и обученный за счет предприятия ИТ-специалист ушел к конкурентам.

Рассматривая опыт разработки ИТ-стратегий в западных компаниях, можно отметить, что в большинстве из них используется классический подход к системе информационного обеспечения и ИТ-службе, как к подразделению компании или организации, для которой разрабатывается функциональная стратегия (управленческий план работы, составляемый для каждого из основных подразделений бизнеса: производственного, маркетингового, финансового и т. д.), поддерживающую стратегию компании. Если очень кратко, то суть его состоит в следующем. Вначале определяются видение, миссия, основные цели и стратегия предприятия в целом, затем – для ИТ-службы. При этом предполагается, что ИТ на предприятии вторичны (главное для предприятия – производство товаров и услуг, не связанных с ИТ-индустрией) и поддерживают основной бизнес (что, как правило, полностью соответствует действительности).

В казахстанских компаниях разработке ИТ-стратегии достаточно внимание уделяют в основном крупные финансовые организации (банки, пенсионные фонды, страховые компании), телекоммуникационные компании, совместные предприятия. Для определения приоритетных направлений развития информационных технологий, рассмотрения и согласования предложений бизнес-подразделений создаются технологические комитеты (технические советы) – объединения ИТ-специалистов и руководителей бизнес-подразделений, которые возглавляются топ-менеджерами. При разработке ИТ-стратегий используется передовой мировой опыт.

Однако довольно часто в казахстанских компаниях встречаются ситуации с недостаточным вниманием со стороны топ-менеджмента к вопросам управления информационными службами. С одной стороны топ-менеджеры, не являясь специалистами в ИТ, возлагают всю ответственность за развитие информационных технологий на

руководителей ИТ-служб, которые могут не в достаточной мере понимать реальные нужды бизнеса, и кроме того, не отвечают за результаты работы основных подразделений наравне с их руководителями. В результате подобной практики планированием направлений развития информационной системы, формированием бюджета компании в части расходов на информационные технологии занимается руководитель службы информационных технологий – ИТ-директор. При таком подходе при разработке ИТ-стратегии основной упор делается на оценку тенденций развития технических и программных средств и прогнозирование потребностей в них.

Изменить данную ситуацию может, с одной стороны, изменение мышления топ-менеджмента компаний, а именно, понимание необходимости развития тесного сотрудничества двух сторон – ИТ и бизнеса, а также необходимости разделения ответственности за планирование развития ИТ и его результаты между ИТ-службами и бизнес-подразделениями компании. С другой стороны, изменению ситуации может способствовать повышение уровня руководителей ИТ-служб компаний, их персональный профессиональный рост от уровня технического специалиста до бизнес-ориентированного лидера. Руководитель ИТ-службы должен быть не только профессионалом в ИТ-области, но и первоклассным менеджером, ориентированным на бизнес и на клиента.

Подводя итоги, можно сказать, что каждая компания должна сделать свой выбор самостоятельно. Она может двигаться по инерции, оставив вопросы управления и развития информационной системы своего предприятия «на потом». А может уже сегодня принять меры по анализу ситуации с ИТ в компании, и использовать мировой опыт управления информационными системами, получив при этом не только ощутимую минимизацию затрат на информационную систему при сохранении или даже повышении уровня качества получаемого сервиса, но и фактическое конкурентное преимущество.

#### **Список использованной литературы:**

1. ИТ-стратегия – важный элемент эффективного управления бизнесом. URL: <https://articlekz.com/article/14170>