

Стратегическое управление ИТ: видение, миссия, стратегические цели ИТ

Введение

Об авторе: Михайлов Александр Геннадьевич, MBA по стратегическому менеджменту, старший консультант по ИТ, компания IBM. e-mail: alex@mikhailov.ru

10 лет работы в качестве консультанта по управлению ИТ.

Более 10 лет работы СЮ (ИТ менеджером) в российских и зарубежных компаниях.

Участвовал в консалтинговых проектах по управлению ИТ с компаниями: ТНК-ВР, Сургутнефтегаз, Норильский Никель, Еврохим, РЖД, МДМ банк, министерства и ведомства РФ, средние и малые предприятия.

Автор ряда публикаций по управлению ИТ.

В октябрьском номере журнала СЮ, в статье «За что пользователи не любят ИТ» в качестве решения, позволяющего достигнуть любви пользователей, ИТ службе предлагалось стать партнером бизнеса за счет своевременного предоставления ему новых возможностей, а ИТ-директорам выйти из подчиненной позиции и стать полноправными участниками бизнеса компании.

На мой взгляд, достижение успешного и долгосрочного взаимодействия ИТ с бизнесом реально при стратегическом управлении ИТ. Это можно объяснить как сложностью самих информационных технологий, так и заранее малопредсказуемыми изменениями приоритетов бизнеса и ситуации на рынках, да и новыми возможностями в ИТ.

В данной статье рассмотрено стратегическое управление ИТ: что это такое, чем оно отличается от простого управления ИТ. Также рассмотрено, как выполнить первые несколько этапов стратегического управления ИТ: разработать видение, миссию и стратегические цели ИТ.

*Просто, как 3,1415926535897932384626433832
Закон Мэрфи*

Статья написана на основе лучшего международного опыта управления ИТ и практического опыта автора (10 лет консалтинга по управлению ИТ и 10 лет работы СЮ в российских и зарубежных компаниях).

Стратегическое управление бизнесом

Стратегическое управление бизнесом появилось в 1970-х годах в больших американских корпорациях, как ответ на повышение сложности управления бизнесом, а также ускорение изменчивости внешней среды.

В наше время, о каких только стратегиях не говорят: «стратегии малых и средних предприятий», «стратегии бэкапа», «стратегии развития» конкретного человека

или семьи. Автор данной статьи уже лет десять успешно практикует разработку долгосрочных личных стратегий, а сейчас занимается разработкой стратегии своей семьи. А вот словосочетание «стратегия бэкапа» меня неизменно удивляет.

Стратегическое планирование отличается от обычного тем, что планируется переход не из текущего состояния в будущее, а из желаемого будущего к настоящему. Именно в случае, когда развитие текущей ситуации в соответствии с имеющимися трендами не устраивает, и целесообразно использование стратегического управления.

Другим отличительным признаком стратегического планирования является интервал планирования, измеряемый годами (как правило, от одного до десяти лет).

«Первоначально термин Strategos относился к роли человека (командующего армией). Впоследствии слово приобрело новый смысл – «искусство военного командования», т.е. говорило о психологических и поведенческих навыках, необходимых для выполнения роли командующего. Ко времени Перикла (450 г. до н.э.) этим словом стали обозначать любые навыки управления: административный дар, ораторское искусство, силу. А ко времени Александра Македонского (330 г. до н.э.) термин означал умение организовывать силы для победы над противником и создавать единую систему всеобъемлющего управления».

Г. Минцберг. Стратегический процесс

Необходимость в стратегическом планировании возникает из-за слишком быстрого изменения условий, в которых работают предприятия. В стабильной бизнес-среде стратегическое планирование необязательно.

Стратегическое управление основано на предположении о невозможности точно предсказать изменения внешней среды. Поэтому стратегическое управление предполагает формирование долгосрочных конкурентных преимуществ в условиях неопределенности внешней среды.

Тема по стратегическому управлению бизнесом подробно рассматривается в переводной и российской

«Меньше всего IBM сейчас нужна концентрация (июль 1993 года)».
«Больше всего IBM сейчас нужна концентрация (март 1996 года)».
Луи Герстнер-мл., CEO корпорации IBM

литературе. В русскоязычной литературе «стратегическое управление» часто называют также «стратегическим менеджментом». Собственно, оба эти термина являются переводом «strategic management». К этой же области относится и «стратегическое планирование», но под этим чаще понимают только разработку долгосрочных планов.

Согласно двенадцатому изданию известного учебника Томсона и Стрикленда по стратегическому менеджменту /5/, в стратегическом управлении бизнесом выделяют следующие этапы:

1. Формирование стратегического видения
2. Постановка стратегических целей
3. Разработка стратегии
4. Выполнение стратегии
5. Оценка эффективности выполнения стратегии

Стратегическое управление ИТ

Термины «стратегическое управление ИТ» или «стратегическое планирование ИТ» даже сейчас встречается нечасто. Автору данной статьи, в бытность лет десять назад СЮ одной из российских компаний, директор этой компании в ответ на предложение что-то спланировать на год-два вперед, неизменно отвечал: «вот, все дела переделаем, тогда и стратегиями займемся!».

О стратегическом планировании ИТ начали говорить где-то в 1990-х годах, хотя к сожалению, не в России (и не в СССР). Одним из первых был Дж. Мартин - известный программистам ЕС ЭВМ классик баз данных /7/. Про российские подходы к разработке ИТ стратегий есть ряд публикаций, в том числе автора данной статьи, по типовым вариантам разработки ИТ стратегий /3/. Проводились конференции по ИТ стратегиям.

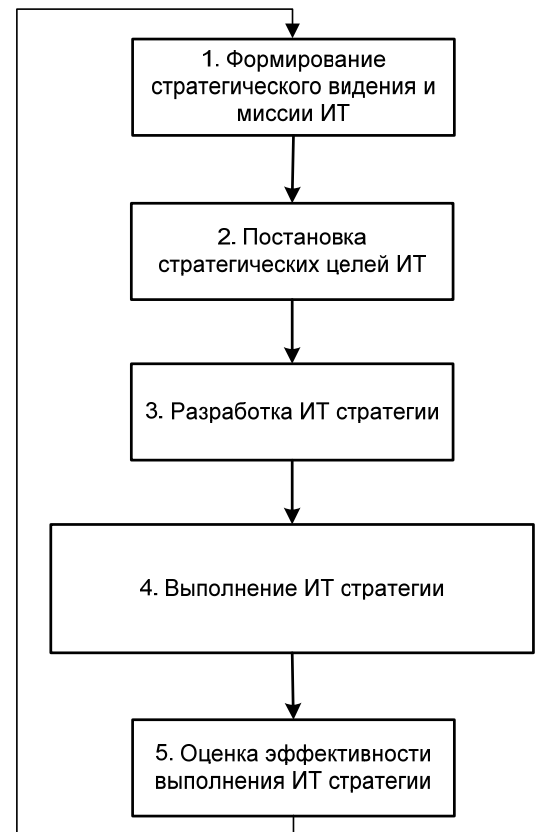
Однако, понимания необходимости стратегического управления ИТ и публикаций на эту тему совсем немного. В данной статье сделана попытка рассмотреть, что это за зверь, «стратегическое управление ИТ» и чем он может быть полезен для СЮ.

На взгляд автора, в стратегическом управлении ИТ можно выделить этапы, аналогичные стратегическому управлению бизнесом. Соответственно, стратегическое управление ИТ (или «стратегический менеджмент ИТ») можно определить как процесс формирования руководством ИТ службы стратегического видения ИТ, постановке долгосрочных целей ИТ, разработке и выполнению ИТ стратегии, анализе эффективности выполнения ИТ стратегии и соответствующей доработке видения, миссии, стратегических целей ИТ и ИТ стратегии.

Соответственно, можно выделить следующие этапы стратегического управления ИТ:

1. Формирование стратегического видения и миссии ИТ

На данном этапе проводится разработка желаемого (и реального) состояния ИТ и пу-



тей его достижения. Стратегическое управление предполагает разработку желаемого будущего и плана проектов по переходу к нему. Это будущее может существенно отличаться от развития текущей ситуации в соответствии с имеющимися трендами.

2. Постановка стратегических целей ИТ

Разработка долгосрочных (на 2-5 лет) целей ИТ. Эти цели должны быть согласованы с видением и миссией ИТ.

3. Разработка ИТ стратегии

ИТ стратегия содержит план конкретных проектов, необходимых для достижения поставленных стратегических целей ИТ. В ИТ стратегию также включают анализ текущего и разработку требуемого (целевого) состояния ИТ на несколько лет вперед. План проектов на ближайший год разрабатывается более подробно, чем на следующие несколько лет, т.к. через год все может сильно поменяться.

Обычно ИТ стратегия включает в себя разделы по приложениям, инфраструктуре ИТ, управлению ИТ службой, а также раздел с планом проектов.

На практике, при разработке ИТ стратегии формируют также видение, миссию и стратегические цели ИТ (если их до этого не было), или же используются уже разработанные, например, в рамках концепции развития ИТ.

4. Выполнение ИТ стратегии

При стратегическом управлении ИТ целесообразно использовать традиционный годовой цикл планирования и выполнения работ. Т.е. в рамках ИТ стратегии формируется план проектов на следующий год, после чего этот план всего то надо выполнить.

Понятно, что разработанный план не догма и может не учитывать ряд внешних факторов. Например, кризис 2008-2009 годов серьезно «подрезал» перспективные проекты по экспансии бизнеса и развитию ИТ.

Обычно в рамках ИТ стратегии проекты по ИТ описывают не слишком подробно (1-3 странички текста), это даже не Техническое задание. Поэтому на этапе выполнения ИТ стратегии приходится не только выполнять проекты, но и существенно уточнять каждый из них.

5. Оценка эффективности выполнения ИТ стратегии

Плановые оценки эффективности выполнения ИТ стратегии целесообразно осуществлять не реже раза в год, лучше раз в 3-6 месяцев. Желательно сразу после аудита выполнения ИТ стратегии, провести ее доработку. Доработка заключается как в уточнении плана проектов, так и требуемого состояния приложений, инфраструктуры и управления ИТ службой.

Опыт автора по разработке десятков ИТ стратегий для российских организаций показывает, что многие ИТ службы, которым хватило сил и средств на разработку ИТ стратегии, не осиливают регулярную оценку эффективности выполнения ИТ стратегии и ее доработку. Т.е. чуть ли не во всех ИТ службах есть существенные резервы улучшения (а для кого то и постановки) стратегического управления ИТ.

По некоторым оценкам, на планирование, включая стратегическое, имеет смысл потратить 5-15% всех ожидаемых затрат (времени и денег) на выполнение работ, это многократно окупится. При этом, оперативное планирование может занимать больше времени, чем стратегическое. Со всем примерно, можно оценить оптимальные затраты на стратегическое планирование 2-5% всех ожидаемых затрат, а на оперативное планирование: 3-10%.

Стратегическое управление ИТ в России

Большинство СЮ в рамках обоснования ИТ бюджета на следующий год, составляют и список проектов на год вперед. При этом, особенно в небольших компаниях, СЮ не занимается согласованием с руководством компании долгосрочных целей ИТ, а уж тем более, не забивают себе голову какими то видениями и миссиями. Собственно и сами долгосрочные цели бизнеса могут быть только в головах у руководителей компании, кроме того они могут быть и несогласованными и противоречивыми.

*«А счастье не здесь, а счастье там,
то есть не там, а здесь, но не нам
Плентаться им, прельщаться им»
Михаил Щербаков, бард*

Т.е., в этом случае, оперативные задачи бизнеса определяют оперативные задачи ИТ:

Бизнес-проекты -> ИТ проекты

Во многих случаях на этом планирование и заканчивается.

У большинства средних и больших предприятий есть долгосрочные цели на несколько лет вперед, хотя, и не всегда написанные на бумаге. В этом случае целесообразно вначале согласовать долгосрочные (стратегические) цели бизнеса и ИТ, а потом уж и оперативные задачи. Т.е. уже есть элементы стратегического управления:

1. Стратегические цели бизнеса -> Стратегические цели ИТ
2. Бизнес-проекты -> ИТ проекты

Разве что только совсем большие российские компании имеют актуальные стратегии бизнеса и основных функциональных подразделений, включая ИТ.

А вот многие российские представительства больших и успешных международных компаний имеют актуальные документы, в которых написано и ведение и миссия и цели ИТ. Автор даже видел описание целей и задач каждого сотрудника ИТ службы! К сожалению это было небольшое российское представительство транснациональной транспортной корпорации.

Консалтинговый опыт автора показывает, что если СЮ и СЕО российских компаний соглашается на разработку видение и миссию ИТ, если это выглядит для них как условно бесплатная часть ИТ стратегии.

Одно из условий успешности СЮ и ИТ службы в целом – это правильное согласование долгосрочных (стратегических) целей ИТ с целями бизнеса, а также правильное отражение долгосрочных целей ИТ в приложениях, инфраструктуре ИТ и управлении ИТ службой.

Определение видения, миссии, стратегических целей ИТ

В России сейчас немногие СЮ, как впрочем и консультанты по ИТ, различают видение от миссии. Автор данной статьи, разрабатывая видение и миссии ряда компаний, сам иногда путал эти термины.

Существует много различных определений видения и миссии бизнеса. Определения достаточно похожи и отличаются деталями. А вот по видению и миссии ИТ как учебников, так и консенсуса нет. У некоторых международных консалтинговых компаний есть свои определения, похожие на определения этих терминов для бизнеса. Однако, в одной из немногих книг по стратегическому планированию ИТ /6/ определения видения и миссии ИТ почему то перевернуты местами (возможно, разгадка в том, что автор живет на другой от нас стороне земного шара). В концепциях и ИТ стратегиях некоторых компаний есть «видение», но нет «миссии» и наоборот.

В русском языке тоже нет устойчивой трактовки тонкости различий видения от миссии. Поэтому, в приведенной далее таблице, определения видения, миссии и стратегических целей бизнеса взято из известного тысячестраничного учебника Томпсона и Стрикленда /4/, а аналогичные определения для ИТ предложены автором данной статьи:

«Меня часто просят объяснить секрет успеха Microsoft...Разумеется, простого рецепта нет, и удача сыграла свою роль, но думаю, что самое важное - наше видение будущего»
Билл Гейтс

Табл. 1. Определения видения, миссии, стратегических целей ИТ

	Бизнес	ИТ
Видение	Видение бизнеса: маршрут движения компании в будущее; определяет технологии, целевые аудитории, географические и товарные рынки, перспективные возможности и образ компании, какой она должна стать в будущем.	Видение ИТ: представление желаемого и потенциально достижимого будущего состояния ИТ. Видение ИТ говорит о том, чего мы хотим достичь в плане ИТ, а также дополнять видение бизнеса.
Миссия	Миссия бизнеса: объясняет суть деятельности, специфику и путь развития компании – все то, что отличает эту компанию от остальных в этой отрасли. Формулировка миссии содержит описание трех элементов: 1. Потребности покупателя, т.е. что надо удовлетворять.	Миссия ИТ описывает, каким образом ИТ служба собирается достичь желаемого состояния, сформулированного в видении ИТ. Миссия ИТ поддерживает видение и миссию компании, а также объясняет специфику данной ИТ службы. В миссии могут быть указаны пользователи ИТ и оказываемые услуги, а также отношение к цен-

	Бизнес	ИТ
	2. Группы покупателей, т.е. кто будет объектом обслуживания. 3. Действия, технологии и знания, т.е. как компания создает и распространяет потребительскую ценность и удовлетворяет потребности своих клиентов.	трализации/децентрализации, аутсорсингу/инсорсингу, инновационность ИТ службы.
Стратегические цели	Стратегические цели бизнеса: конкретные результаты и итоги, которые должны быть достигнуты к определенному сроку; тесно увязаны со стратегическим видением и миссией компании.	Стратегические цели ИТ: долгосрочные (на несколько лет) цели ИТ, поддерживающие видение и миссию ИТ, а также стратегические цели бизнеса.
Стратегия	Стратегия компании: способ реализации стратегических целей (с учетом видения и миссии). Стратегия – это план действий по завоеванию компанией выгодного положения на рынке и достижения устойчивого конкурентного преимущества.	ИТ стратегия: план проектов (на год и более) по достижению стратегических целей ИТ и поддержки стратегии бизнеса. Также в ИТ стратегии рассматривается анализ текущего состояния ИТ и разработка требуемого через несколько лет состояния ИТ. Обычно ИТ стратегия включает в себя разделы по приложениям, инфраструктуре ИТ, управлению ИТ службой, а также раздел с планом проектов.

Видение, миссию и стратегические цели ИТ и ИТ стратегию разрабатывают аналогично видению и миссии компании, подстраивая ИТ под бизнес.

Далее, для упрощения, видение и миссия ИТ приводятся вместе, так чтобы не надо было мучительно вспоминать, что есть что.

Есть ряд зарубежных публикаций по IT Governance, которую почему то иногда переводят просто «Управление ИТ», хотя обычно рассматривается только совместное с бизнесом принятия решений по ИТ (т.е. кто и какие решения принимает в крупных холдинговых компаниях). С точки зрения стратегического управления ИТ, это скорее это относится к ИТ стратегии, а более детально - к управлению ИТ службой.

Некоторые консалтинговые компании выделяют еще и принципы управления ИТ. Это тоже может относиться к управлению ИТ службой.

Автор данной публикации также написал статью, как тренд консолидации данных влияет на оргструктуру ИТ служб холдингов /2/.

Согласование видения, миссии и стратегических целей бизнеса и ИТ

Кроме написания видения и миссии ИТ, требуется согласовать их с руководством компании, ознакомить с ними сотрудников ИТ службы (очень желательно, чтобы они согласились с этими положениями) и пользователей ИТ.

*«Биз-Нес – злой бог белых людей».
Джек Лондон. Гиперборейский напиток*

ИТ служба является одним из функциональных подразделений предприятия, не всегда даже в первой десятке подразделений.

При реальной разработке ИТ стратегий, скорее всего придется выяснить (и согласовать!), что же хотят от ИТ не только генеральный и исполнительный директора, но и руководители всех основных функциональных подразделений (Рис. 1):

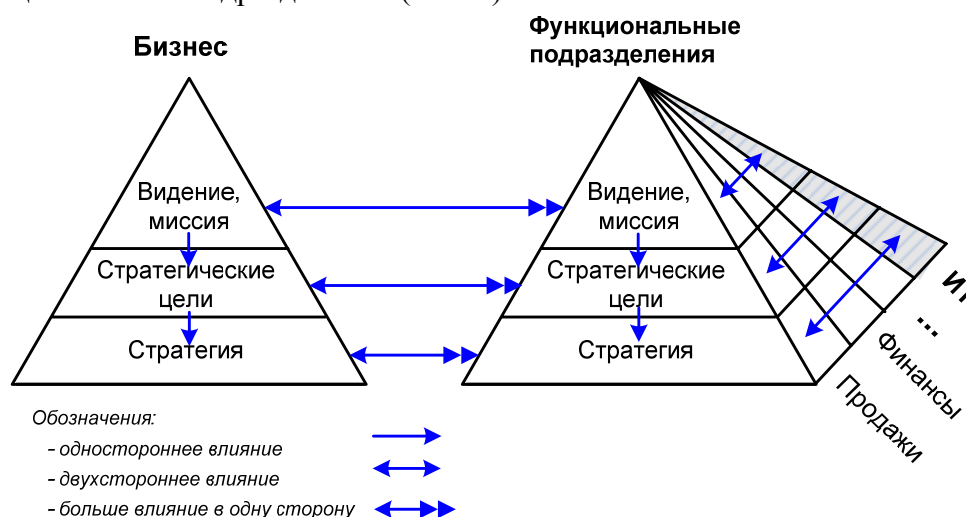


Рис. 1. Согласование видения, миссии и стратегических целей бизнеса и ИТ

Далее, для упрощения, термин «Бизнес» будет включать в себя и все функциональные подразделения (кроме ИТ). Т.е. все, что ИТ службе надо согласовывать с другими подразделениями, (например, внедрение ERP или SCM систем), далее будем включать в стратегические цели и стратегию бизнеса.

Итого, в соответствии с лучшими практиками, согласование приоритетов ИТ и бизнеса выглядит следующим образом (см. Рис. 2):

1. Видение и миссия бизнеса определяет видение и миссию ИТ
2. Стратегические цели бизнеса определяют¹ стратегические цели ИТ
3. Стратегия бизнеса определяет ИТ стратегию

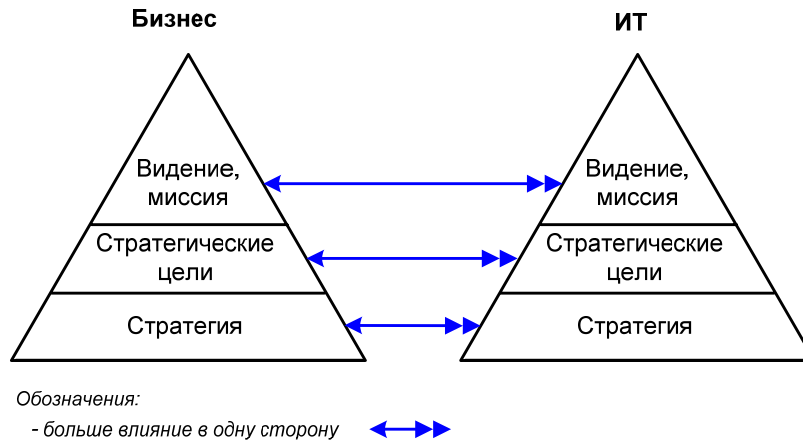


Рис. 2. Согласование видения, миссии и стратегических целей бизнеса и ИТ

Влияние бизнеса на ИТ может быть многогранно. Как минимум, целесообразно учесть следующие объективные факторы:

- *Планируемые изменения стратегии бизнеса, например, переход к территориальной экспансии или же сокращение затрат;*
 - *Покупка или продажа некоторых бизнесов;*
 - *Внедрение новых информационных систем и существенные изменения имеющихся;*
 - *Исторически сложившийся процент финансирования ИТ и его отношение к среднеотраслевому уровню и ближайшим конкурентам;*
 - *Изменение требований по безопасности и масса других факторов.*
- Например, в стратегических целях одной зарубежной государственной организации, была такая стратегическая цель ИТ: «Предоставление сотрудникам информации в любом месте и в любое время». Вероятно, после произошедших в 2010 году в США утечек дипломатической почты, придется долго думать, что же с этой целью делать.*

Также стоит отметить и субъективные факторы, влияние которых может быть не менее, чем у объективных факторов:

- *Уже сложившиеся взаимоотношения ИТ и бизнес менеджеров;*
- *Число дорогостоящих ошибок, которые (с точки зрения бизнес менеджеров) совершила ИТ служба за последние несколько лет;*
- *да и мало ли что еще может быть в реальной жизни, например, личная неприязнь менеджеров.*

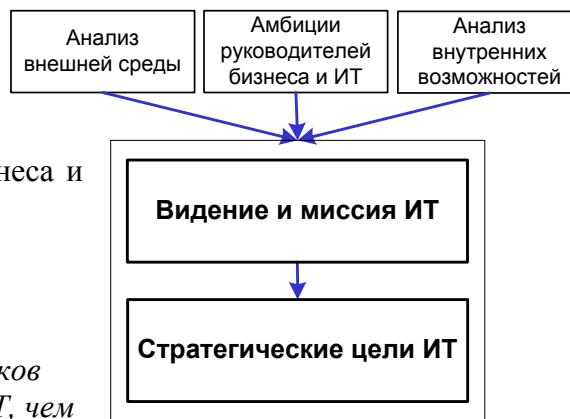
Новому руководителю ИТ службы более реально попробовать повлиять на субъективные факторы. Старому СЮ это сделать сложно.

Источники информации для видения, миссии и стратегических целей ИТ

¹ Более корректно говорить про «согласование» (alignment) стратегических целей, а также видения и миссии ИТ с видением, миссией и целями бизнеса. В некоторых случаях ИТ могут активно влиять на бизнес (см. далее модель стратегического позиционирования ИТ службы).

Рассмотрим, что еще, кроме подстраивания под бизнес, целесообразно учитывать при разработке видения, миссии и стратегических целей ИТ:

1. Анализ внешней среды
2. Амбиции и квалификация руководителей бизнеса и ИТ
3. Анализ внутренних возможностей



Рассмотрим эти факторы более подробно:

1. Анализ внешней среды:
 - *Рыночные условия.* Понятно, что рост рынков предъявляет совсем другие требования к ИТ, чем кризис;
 - *Тенденции развития информационных технологий:* рост аутсорсинга, тренд к централизации ИТ, новые интернет технологии и др.;
 - *Отрасль.* Большинство, пожалуй, согласится, что для предприятий добывающей промышленности, требования к ИТ, и, соответственно, сложность и стоимость ИТ, могут в разы отличаться от банков и телекоммуникационных компаний;
 - *Конкуренты.* В первую очередь надо сравнивать свою ИТ службу с ближайшими конкурентами. Если директор вашей компании узнает, что у конкурентов успешно (как ему доложили) внедрен SAP, вам придется объяснять, что 1С гораздо дешевле. И хорошо, если удастся вспомнить, что два года назад вам не дали денег на внедрение Oracle;
 - *Поставщики.* Возможно, с поставщиками стоит наладить обмен информацией с помощью информационных систем класса SCM;
 - *Требования законодательства и регулирующих организаций.* Для примера можно провести закон о персональных данных, который потребовал у некоторых ИТ служб существенных изменений в приложениях. Для финансовых организаций правил совсем много;
 - *и т.д., см. литературу по стратегическому управлению бизнесом.*
2. Амбиции и квалификация руководителей бизнеса и ИТ:
 - *Интересно, что в зарубежных учебниках по стратегическому управлению, про такую составляющую, как «амбиции собственников и руководителей» говорится, но как то вскользь. А вот с точки зрения россиян (как минимум, одного из лекторов курса по стратегическому управлению в рамках программы MBA в Академии Народного Хозяйства), это самая важная составляющая для определения миссии, видения и долгосрочных целей!*
Например, есть руководители, по стилю своего менеджмента, прямо таки склонные что то побыстрее внедрить (и не обязательно это СЮ, это может быть и СЕО и СФО, и попробуй, откажись!). Столкнувшись с массой проблем и не внедрив одну технологию, такие руководители быстро переходят к другой новой и дорогостоящей «игрушке».
А вот автору данной статьи в бытность СЮ информационно-аналитического центра, удалось преобразовать ИТ службу из центра затрат в существенный источник прибыли и новых возможностей для других подразделений компании.
3. Анализ внутренних возможностей:
 - *Уже имеющиеся приложения и инфраструктура;*
 - *Уже имеющаяся оргструктура ИТ службы, численность и квалификация персонала;*
 - *Что уже передано на аутсорсинг, предполагается ли увеличивать его долю;*
 - *Централизованы или децентрализованы сейчас данные, приложения, инфраструктура и управление ИТ. Что предполагается делать в ближайшие несколько лет;*
 - *и масса других проблем и возможностей.*

Конфликт между выгодами и затратами на ИТ

Как и везде, в ИТ существует конфликт между ожидаемыми от них выгодами и расходами. С одной стороны, используемые информационные технологии должны удовлетворять потребности пользователей и открывать новые возможности для бизнеса. Однако, в то же время, целесообразно снизить затраты на ИТ, повысить эффективность и прозрачность работы ИТ службы.

*«Все важное всегда так просто.
Все простое всегда так сложно.
Короткий путь всегда заминирован»
Законы Мэрфи*

Проведенные автором маркетинговые исследования приоритетов руководителей российских ИТ служб, показали, что до кризиса 2008-2009 годов, приоритетными были все направления, кроме сокращения затрат на ИТ (Рис. 3):

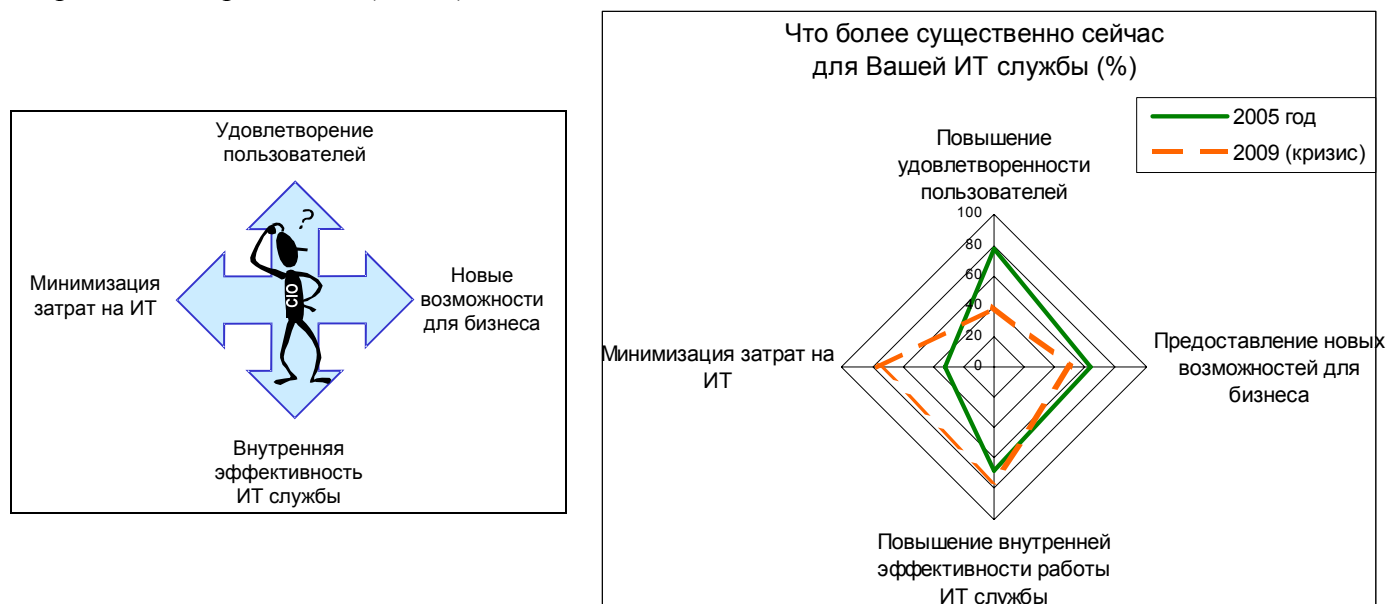


Рис. 3. Приоритетные для российских ИТ служб направления развития

Во время кризиса 2009 года приоритетными направлениями стали сокращение затрат на ИТ и повышение внутренней эффективности ИТ службы, в то время как на предоставление новых возможностей для бизнеса и повышение удовлетворения пользователей внимания стали обращать существенно меньше. Сейчас сокращение затрат на ИТ постепенно становится менее значимым приоритетом ИТ служб.

Пока еще сокращение затрат на ИТ является для российских предприятий приоритетом только во время кризисов. Интересно, что, например, в Германии, сокращение затрат на ИТ важно даже в годы подъема экономики. Возможно, это объясняется как большей конкуренцией и развитостью рынков, так и меньшей нормой прибыли. Но со вступлением в ВТО конкуренция в России еще вырастет.

Модель стратегического позиционирования ИТ службы

На взаимодействие ИТ с бизнесом сильно влияет также то, как много для бизнеса дает конкретная ИТ служба. Как правило, это тесно связано с финансированием ИТ: чем больше ИТ дает бизнесу, тем больше ее и финансируют.

Назовем это влияние ИТ на бизнес «моделью стратегического позиционирования ИТ службы»:

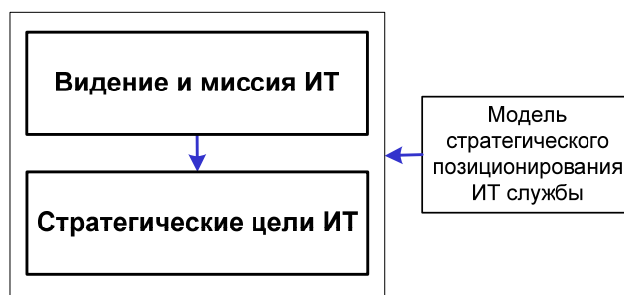


Рис. 4. Влияние на ИТ службу ее стратегического позиционирования

Проведенные компанией IBM исследования ИТ служб позволили сделать вывод, что позиционирование ИТ служб в существенной мере зависит от того, ориентируется ли она на предоставлении новых возможностей для бизнеса, или же на минимизации затрат на ИТ (Рис. 5):

Ориентация на новые возможности для бизнеса



Рис. 5. Типы ИТ служб в зависимости от их ориентации на предоставление новых возможностей для бизнеса или минимизацию затрат на ИТ

Рассмотрим более подробные описания типов ИТ служб:

- **Поставщик ресурсов.** Бизнес рассматривает ИТ как средство автоматизации базовых административных функций с минимальными расходами. Степень удовлетворенности пользователей, функциональность и производительность систем не являются важными при оценке деятельности ИТ службы, в отличие от минимизации затрат на ИТ. Сейчас такие ИТ службы можно найти разве что на совсем малоавтоматизированных областях, например, сельское хозяйство (хотя есть и высокоавтоматизированные сельхозпредприятия). Еще лет десять назад к этому типу относились склады, но сейчас уровень автоматизации некоторых из них находится явно выше простого поставщика ресурсов.
- **Поставщик услуг.** Затраты на ИТ по-прежнему остаются существенным. Но при этом появляется еще один важный критерий оценки ИТ службы - удовлетворение пользователей ИТ. Деятельность ИТ в большей мере ориентирована на удовлетворение потребностей бизнеса, выпол-

«Во все дни жене с мужем спрашивать обо всем и советоваться, как в люди ходить, и как к себе приглашать, и с гостями о чем беседовать»

Домострой

нение SLA.

Такие ИТ службы есть во многих сырьевых и производственных компаниях, в госсекторе (хотя, суть работы государственных организаций заключается в работе с информацией, поэтому уровень автоматизации мог бы быть и выше).

- **Партнер.** Предприятие рассматривает ИТ на уровне бизнеса. Хотя оптимизация затрат на ИТ тоже актуальна, значительное внимание уделяется получению экономического эффекта от инвестиций в ИТ. В этих ситуациях бизнес-подразделения вместе с ИТ службой работают над улучшением общего качества ИТ-сервисов и достижением целей бизнеса.

Такие ИТ службы можно найти в банках и страховых компаниях.

- **Инноватор.** ИТ служба служит важным элементом стратегии бизнеса, основным источником конкурентных преимуществ.

Примеры таких ИТ служб: Интернет провайдеры, аутсорсинговые компании.

В качестве примеров компаний, в которых ИТ служба выполняет роль Инноватора, можно назвать компании Google и Amazon.

«Эти действия позволят достичь наибольшего взаимного удовлетворения, но требуют тщательной координации действий обеих сторон»

Камасутра

Рассмотрим некоторые типовые характеристики ИТ служб перечисленных типов (Табл. 2):

Табл. 2. Характеристики ИТ служб, в зависимости от их типов

	Типы ИТ службы			
	Поставщик ресурсов	Поставщик услуг	Партнер	Инноватор
Цель ИТ	Автоматизировать рутинные операции с минимальными затратами	Повышать управляемость и эффективность бизнеса	Расширять возможности бизнеса и повышать ценность продуктов	Лидировать по функциональным направлениям бизнеса
Ценность ИТ для бизнеса	Поддержка технических и программных средств	Поставщик востребованных сервисов	Критический элемент основной деятельности, часть общей стратегии	Главный источник конкурентного преимущества
Управление ИТ проектами	Управление отдельными проектами	Управление портфелем проектов	Расширенное управление проектами	Выбор вариантов развития основной деятельности
Подход к управлению ИТ	Центр затрат, стратегическое планирование ИТ отсутствует	Центр услуг, стратегия ИТ разрабатывается на основе требований бизнеса	Центр доходов, стратегия ИТ и стратегия основной деятельности взаимосвязаны	Центр основной ценности основной деятельности, стратегия ИТ является стратегией бизнеса
Примерное подчинение СЮ	Главный инженер или финансовый директор	Финансовый директор	Генеральный или исполнительный директор	Генеральный или исполнительный директор
Степень участия ИТ в управлении бизнесом	ИТ подразделения в различных функциональных направлениях	ИТ – выделенное функциональное подразделение	ИТ формально представлено в органах высшего руководства	ИТ – полноправный участник стратегического управления
Управление инвестициями в ИТ	Закупки «ad hoc» по минимальной цене	Бюджетирование и тендерные процедуры на крупные закупки	Экономическое обоснование крупных инвестиций, проведение тендеров	Долгосрочное инвестиционное планирование
Оценка эффективности ИТ	Оценка по параметрам бюджетов	Оценка по параметрам бюджета и степени удовлетворенности пользователей	Оценка по набору показателей эффективности	Оценка по возврату инвестиций

Перечисленные характеристики ИТ служб можно использовать при разработке видения, миссии и стратегических целей ИТ.

Общим трендом сейчас является движение ИТ служб в сторону большей ориентации на предоставление преимуществ для бизнеса (т.к. к типу ИТ служб «Партнер» и «Иноватор»)

Итого, вот все рассмотренные выше факторы, влияющие на видение, миссию и стратегические цели ИТ (Рис. 6):

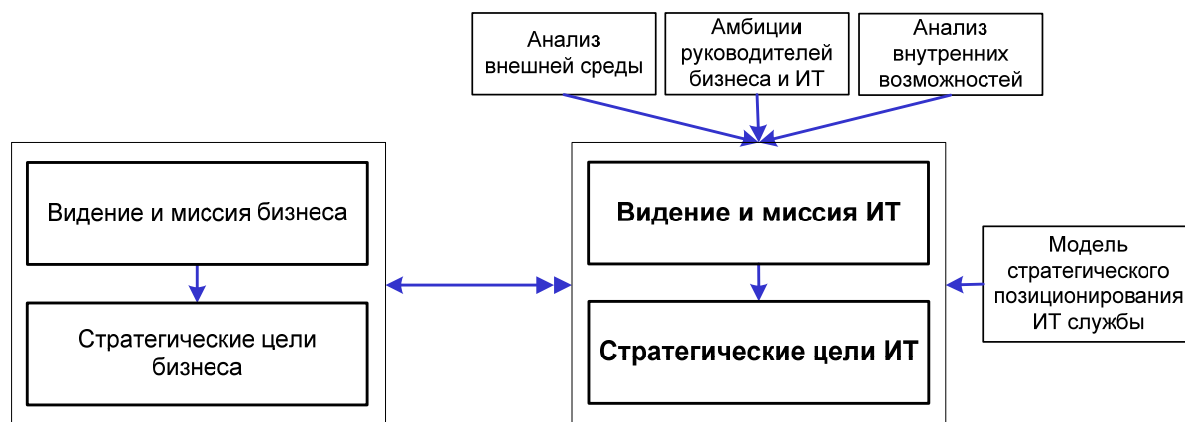


Рис. 6. факторы, влияющие на видение, миссию и стратегические цели ИТ

Типовые стратегические цели ИТ

Для ИТ службы типа «Иноватор» основные стратегические цели могут относиться к направлениям «Предоставление новых возможностей для бизнеса» и «Повышение удовлетворения пользователей». А вот для «Поставщика ресурсов» основной стратегической целью может оказаться минимизация затрат на ИТ (но какому же СЮ это понравится?):

Табл. 3. Типовые стратегические цели ИТ служб

Стратегические цели ИТ	Типы ИТ служб, для которых уместны эти цели
Повышение качества ИТ услуг	«Иноватор», а также «Партнер» и «Поставщик услуг»
Повышение прозрачности работы ИТ	Все типы
Повышение качества управления ИТ	Все типы, в меньшей мере «Поставщик ресурсов»
Повышение устойчивости работы ИТ	Все типы, в меньшей мере «Поставщик ресурсов»
Централизация ИТ	Все типы
Стандартизация ИТ	Все типы
Использование открытых стандартов	Все типы
Минимизация затрат на ИТ	«Поставщик ресурсов», а в тяжелое для бизнеса время – все типы
...	

А вот примеры стратегических целей ИТ, специфичных для каждой конкретной ИТ службы:

- Внедрение системы ХУУ в течение ...
- Передача работ по поддержке серверов на аутсорсинг

Примеры видения, миссии, стратегических целей ИТ

Рассмотрим примеры использования стратегического управления для разработки видения, миссии и стратегических целей ИТ.

Вот пример для достаточно инициативной ИТ службы (тип «Партнер»). Для удобства восприятия видение и миссия объединены:

*«Не следует слишком рассчитывать на Бога:
может быть Бог рассчитывает на нас»
Луи Повель Жан Бержье,
из Байкальско-шаманских хроник*

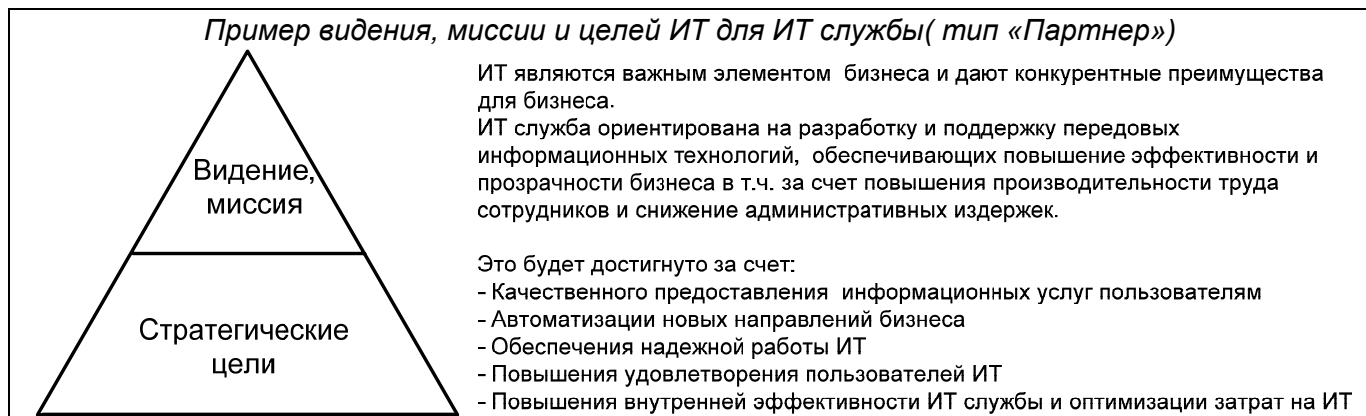


Рис. 7. Пример видения, миссии и стратегических целей ИТ

На другом примере рассмотрен набор типовых и специфических для конкретного предприятия стратегических целей ИТ. Также стрелками указано, какие цели ИТ поддерживают цель бизнеса «Территориальная экспансия»:

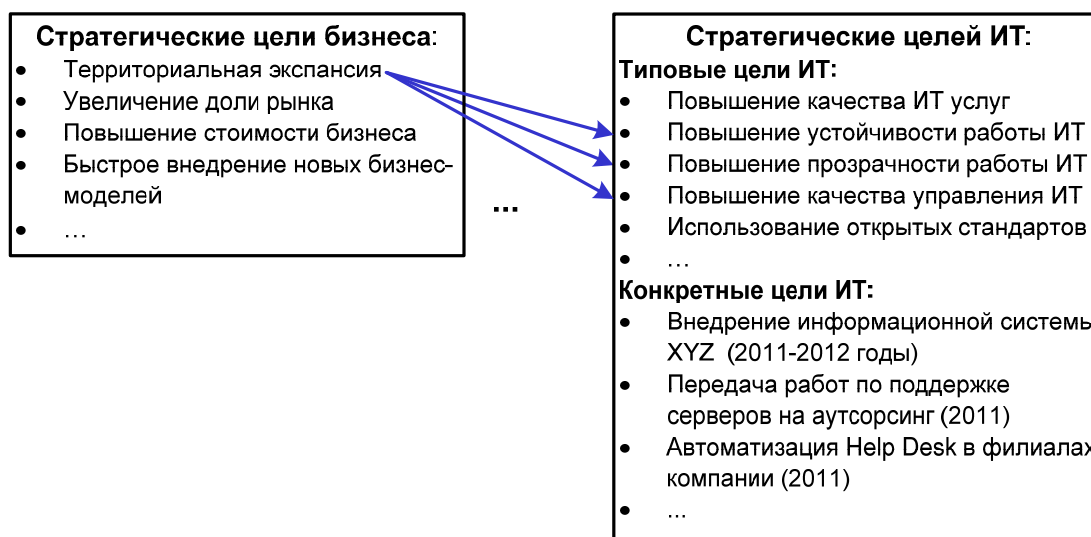


Рис. 8. Пример стратегических целей ИТ

Общее рекомендуемое число стратегических целей ИТ – где то от 7 до 15, большее их число вряд ли останется в памяти.

Разработку конкретных проектов для каждой из целей обычно делают в рамках ИТ стратегии или плана работ на следующий год. Рассмотрим для примера, какие проекты будут уместны для стратегической цели «Повышение качества ИТ услуг»:

- Доработка и согласование с пользователями каталога ИТ сервисов (февраль-март 2011)
- Доработка и согласование с пользователями SLA на предоставление ИТ сервисов (март-апрель 2011)
- Обучение персонала по поддержке ИТ на курсах ITIL v3 Foundation (март-апрель 2011)
- Автоматизация элементов каталога сервисов и SLA (май-июль 2011)
- ...
- Анализ выполнения SLA и его корректировка (декабрь 2011)

Надеюсь, данная статья поможет хотя бы немного улучшить управление ИТ на российских предприятиях. Автор рассчитывает в последующих статьях раскрыть и другие этапы стратегического управления ИТ.

Литература:

1. Жилкина Н. Сергей Тихончук: за что не любят ИТ. СЮ, октябрь 2010, с. 16-19.
2. Михайлов А. Консолидация ИТ-ресурсов холдинга. СЮ N5, 2003.
3. Михайлов А. «7 подходов к разработке ИТ-стратегий», Директор информационной службы, 2004, N 2, с. 48-52.
5. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 928 с.
6. Cassidy A. A practical guide to information systems strategic planning. USA, CRC Press LLC, 1998, 282 pages.
7. Martin, James, Strategic Information Planning Methodologies, Second Edition, Prentice Hall, 1989.