



“Розробка ІТ-стратегії компанії”

спеціальність „Економічна кібернетика”

магістерська програма **“Інформаційний
менеджмент”**



Мета

системне формування та закріплення професійних компетенцій студентів, що обрали дисципліни пакету “Інформаційний менеджмент”.

Зміст завдання тренінгу

на базі досліджень та узагальнень
розробити ІТ-стратегію
організації (стратегічний план
розвитку ІТ), погоджену зі
стратегією розвитку бізнесу.

Студенти повинні знати:

- загальнометодичні питання стратегічного планування діяльності підприємств;
- загальнометодичні питання побудови та функціонування інформаційних систем, шляхи їх розвитку і підвищення ефективності;
- нормативні документи та державні стандарти щодо розробки ІС та її елементів (складових частин).

5. Робота команд із виконання завдання

- Опис базових стратегій розвитку компанії, з якими повинна бути узгоджена й котрі повинна підтримувати ІТ-стратегія.
- Опис стратегічних напрямків і базових принципів розвитку інформаційних систем компанії.
- Конкретні ІТ-проекти, які повинні бути здійснені в рамках реалізації ІТ-стратегії.
- Розподіл ролей й обов'язків керівників компанії при реалізації ІТ-стратегії.
- Розробка й обґрунтування власної моделі ІТ-стратегії віртуальної компанії.

6. Презентація результатів роботи команд

- Підготовка командами презентацій проміжних результатів та кінцевого звіту щодо проведеної роботи.
- Призначення доповідача.
- Доповідь про результати виконання поставленого завдання щодо моделі ІТ-стратегії.

7. Обговорення результатів виконання завдань командами

Оцінюється:

- повнота і системність виконання поставленого перед командою завдання;
- обґрунтованість та ефективності запропонованої моделі ІТ-стратегії;
- якість проведення презентації результатів

8. Оцінювання виконання завдання

1. Оцінювання **загальних результатів** роботи студентів з урахуванням підсумків студентського обговорення.
2. **Індивідуальна бальна оцінка** виконання студентом завдань



Ролі

- власник (акціонери) компанії;
- керівник (топ менеджмент) компанії;
- керівник бізнес-підрозділу;
- бізнес-аналітик;
- керівник ІТ-департаменту (ІТ-відділу);
- фахівець ІТ-підрозділу;
- ІТ-консультант;
- тайм-менеджер;
- відповідальний за дисципліну;
- реєстратор “фрази дня”.

Інформаційні джерела для виконання тренінгу

- навчальна та періодична література, що дає змогу глибше зрозуміти методи стратегічного планування;
- результати власних спостережень/досліджень студента щодо специфіки та порядку роботи ІТ-департаменту (ІТ-відділу) в організації;
- матеріали галузевих досліджень, опубліковані в електронних та періодичних виданнях (зокрема: наукові статті; результати спостережень/співбесід з керівниками ІТ-департаментів (ІТ-відділів); матеріали, зібрані студентами на галузевих виставках/презентаціях).

Особливу увагу слід приділити вивченню матеріалу, який характеризує:

- методи та способи стратегічного планування економічної діяльності;
- методи та способи стратегічного планування інформаційних систем;
- систему збалансованих показників/індикаторів (Balanced Scorecard, BSC);
- систему збалансованих показників/індикаторів для ІТ індустрії (Balanced IT Scorecard, BITS);
- організацію взаємодії ІТ-підрозділу з бізнес-підрозділами – користувачами інформаційних сервісів;
- можливість використання готових ІТ-рішень для розробки системи збалансованих показників/індикаторів.

Змістовні модулі:

- a) аудит інформаційних технологій [1];
- b) аналіз існуючих ІТ процесів в компанії;
- c) огляд та аналіз інформаційних систем, що є на ринку;
- d) аналіз кращих практик у сфері інформаційних технологій [2];
- e) розробка вимог до інформаційної підтримки бізнес-процесів;
- f) розробка рекомендацій і підготовка документа "ІТ-стратегія компанії".

[1] Модулі а), б) виконуються на матеріалах віртуальної компанії

[2] Краща практика - це сукупність методів, або методологія, що сприяє досягненню бажаного результату на підставі попереднього досвіду або досліджень.



Теоретичний блок.

Постановка цілей.

SMART.

Цілі та стратегії.

Цілі теоретичного блоку

- Вироблення загального розуміння термінів: «Місія компанії», «Принципи компанії», «Бачення компанії», «Цілі компанії», «Стратегії компанії», «BSC» і її компонентів
- Практика в застосуванні цих термінів
- Ознайомлення із процесом розгортання цілей і стратегій компанії
- Розуміння принципів стратегічного планування.
- Відпрацьовування принципів стратегічного планування в ділових іграх.
- Сформулювати розуміння необхідності використання принципів стратегічного планування, зв'язок стратегії й оперативного управління.
- Формування системного мислення.
- Ознайомлення з базовими документами в галузі стратегічного планування.

Стратегії належать до галузі стратегічного менеджменту

- **Основні завдання стратегічного менеджменту**
/Томпсон А, Стрикленд А. Стратегічний менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2000, 412 с./:
 - визначення **місії** (що компанія має намір робити й чим стати через 5-10 років);
 - визначення **цілей**;
 - **розробка стратегії**;
 - **впровадження й здійснення** стратегічного плану;
 - **оцінювання** діяльності.
- Для розробки стратегій використовують специфічний інструментарій, що відрізняється від традиційного планування (*STEP-*, *SWOT – аналіз тощо*) .
- Стратегічне планування має часовий горизонт від 1 до 10 років і необхідне в нестабільному бізнес-середовищі.

Модель стратегічного планування



Система цілей: принципи цілепокладання

- 1. Структурування цілей за певними критеріями. Як мінімум трьома:**
 - **за рівнем узагальнення або пріоритетів** (корпоративний, середній і оперативний рівень);
 - **за напрямками діяльності** (фінансові, маркетингові, розробка нового продукту, інформаційна оснащеність і т.д.);
 - **за спрямованістю зусиль** підприємства (розвиток, стабілізація).
- 2. Несуперечність і логічна стрункність системи цілей.**
- 3. Взаємодоповнюваність і взаємопідтримка цілей різних рівнів і різних напрямків діяльності.**

Планування кар'єри



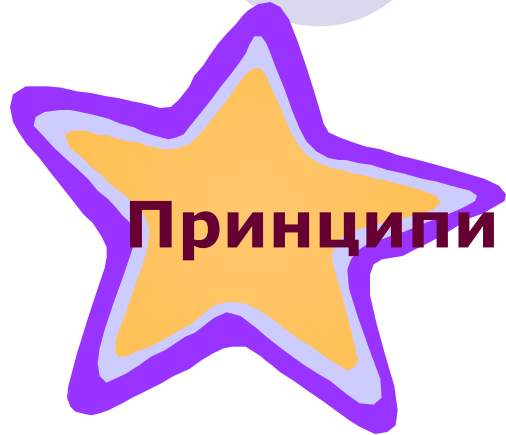
Бачення

Місія

Принципи

Цілі та стратегії

Загальна карта компанії



□ У першу чергу, компанія повинна визначити свої принципи - за що вона виступає, у що вона вірить

- Місія компанії визначає, для чого працює компанія
- Бачення компанії визначає, якою компанія повинна стати у майбутньому
- Цілі – визначають, яких результатів треба досягти компанії, щоб реалізувати свої бачення
- Стратегія - це засоби, за допомогою яких будуть досягнуті цілі (отже, і бачення)

Місія



Бачення

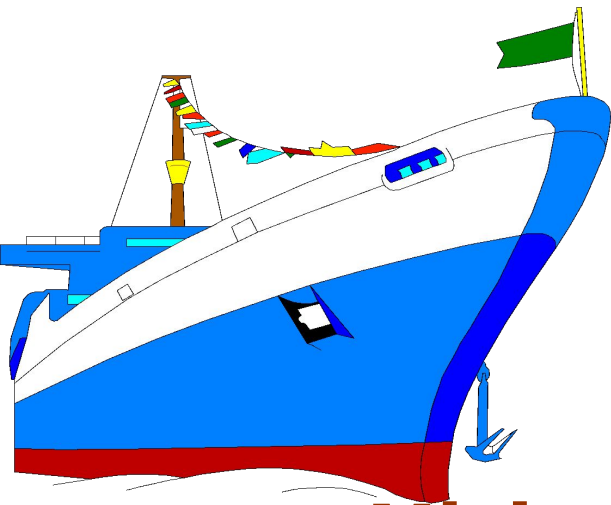


Цілі
компанії

Страте
гії
компа
нії

Що таке карта для компанії

Карта показує ціль руху, шляхи руху і місцевість



Місія

- Яке призначення нашої компанії?
- Чим ми займаємося?
- Чому ми потрібні?
- Чому ми існуємо?



Принципи

Зорі, що показують вам шлях...

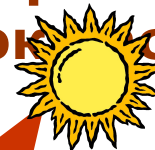
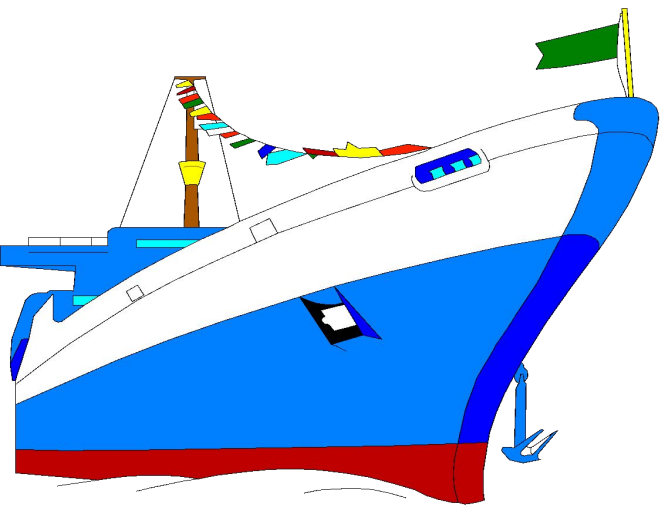
- У що ми віримо?
- Як ми повинні себе поводити?
- Що дійсно має для нас значення ?
- Що ми цінуємо?

Що таке карта для компанії

Карта показує **ціль руху, шляхи руху і місцевість**

БАЧЕННЯ

- Якою стане компанія в майбутньому?
- Які наші цілі та устремління на тривалий проміжок часу?



ЦІЛІ

- Цілі - це віхи на шляху досягнення бачення

ЦІЛІ

ЦІЛІ

СТРАТЕГІЯ

- Стратегія - це шлях досягнення цілей
- Шлях, по якому йде компанія



Ієрархія цілей

Категорія цілі		Ціль		Показник
Фінансова ціль		Підвищити продуктивність праці		Дохід на одного співробітника
Клієнтська ціль		Поліпшити якість обслуговування клієнтів		Час, необхідний для оформлення замовлення
Внутрішні виробничі цілі		Підвищити узгодженість роботи підрозділів		Кількість клієнтів, втрачених через незгодженість дій персоналу
Цілі навчання і розвитку		Підвищити комп'ютерну грамотність персоналу		Коефіцієнт масового перенавчання
		Автоматизувати найбільш критичні бізнес-процеси		Виконання плану по інвестиціях в ІТ

Місія (приклад)

- Ми відкриваємо світ для наших клієнтів, надаючи доступ до кращих джерел інформації, розваг і комунікацій.
- Ми віримо, що запорукою нашого успіху є наша здатність приносити постійну користь нашим клієнтам, співробітникам, інвесторам і Україні в цілому.
- Тому ми створюємо усе більш високі стандарти якості, надаючи високопрофесійні, інноваційні й надійні послуги.

Бачення (приклад)

- Ми - провідний український провайдер високоякісних послуг у сфері інформації, розваг і комунікацій, який максимально задовольняє потреби домашніх користувачів і корпоративних клієнтів, оскільки:
- Ми є **піонерами впровадження новітніх світових технологій** в галузі телекомунікацій
- Створені нами стандарти якості послуг — **еталон для всіх кабельних операторів у СНД**
- **У нас є клієнти** в кількох великих містах України
- Наші клієнти — **понад мільйон** громадян України, а також **тисячі** компаній
- Ми успішний бізнес - **наш прибуток — мільйони доларів у рік**
- Ми — бізнес, що постійно розвивається
- **У нас працюють кращі професіонали в галузі телекомунікацій**
- Весь персонал нашої компанії — **згуртована команда яскравих особистостей**

Принципи компанії (приклад)

- **Професіоналізм** - ми гарантуємо компетентність персоналу, підтримуємо й розвиваємо прагнення наших співробітників до майстерності як вищій сходинці професіоналізму.
- **Якість** - ми працюємо на 100% результат; гарантія якості надаваних послуг - це стиль нашої роботи.
- **Надійність** - порядність, чесність, відповідальність лежать в основі нашого бізнесу.
- **Інноваційний підхід** - ми створюємо нові продукти й послуги, ми сповідуємо творчий підхід у веденні бізнесу, ми вітаємо позитивні зміни й відкриті для них.
- **Лідерство в усьому** - у сфері високих технологій, в обслуговуванні абонентів, у конкурентних відносинах, у якості й розвитку персоналу.
- **Команда** - це загальна ціль + професіоналізм і унікальний внесок кожного співробітника в досягнення цієї цілі. Ми поважаємо людину за його внесок у досягнення загальної цілі.
- **Розвиток персоналу** - наш персонал – це наше багатство, наш ринковий актив. Ми створюємо умови для самореалізації й розвитку наших співробітників.

Стратегічний аналіз: Гарвард 1965 рік




Бізнес-стратегії

Для формування стратегії компанії необхідно провести комплексний аналіз її діяльності, що включає такі компоненти:

- STEP-аналіз
- Аналіз 5-ти сил по Портеру
- SWOT-аналіз
- Аналіз внутрішнього середовища (ключові компетенції)

STEP-аналіз



STEP-аналіз передбачає оцінку впливу на діяльність компанії факторів зовнішнього середовища:

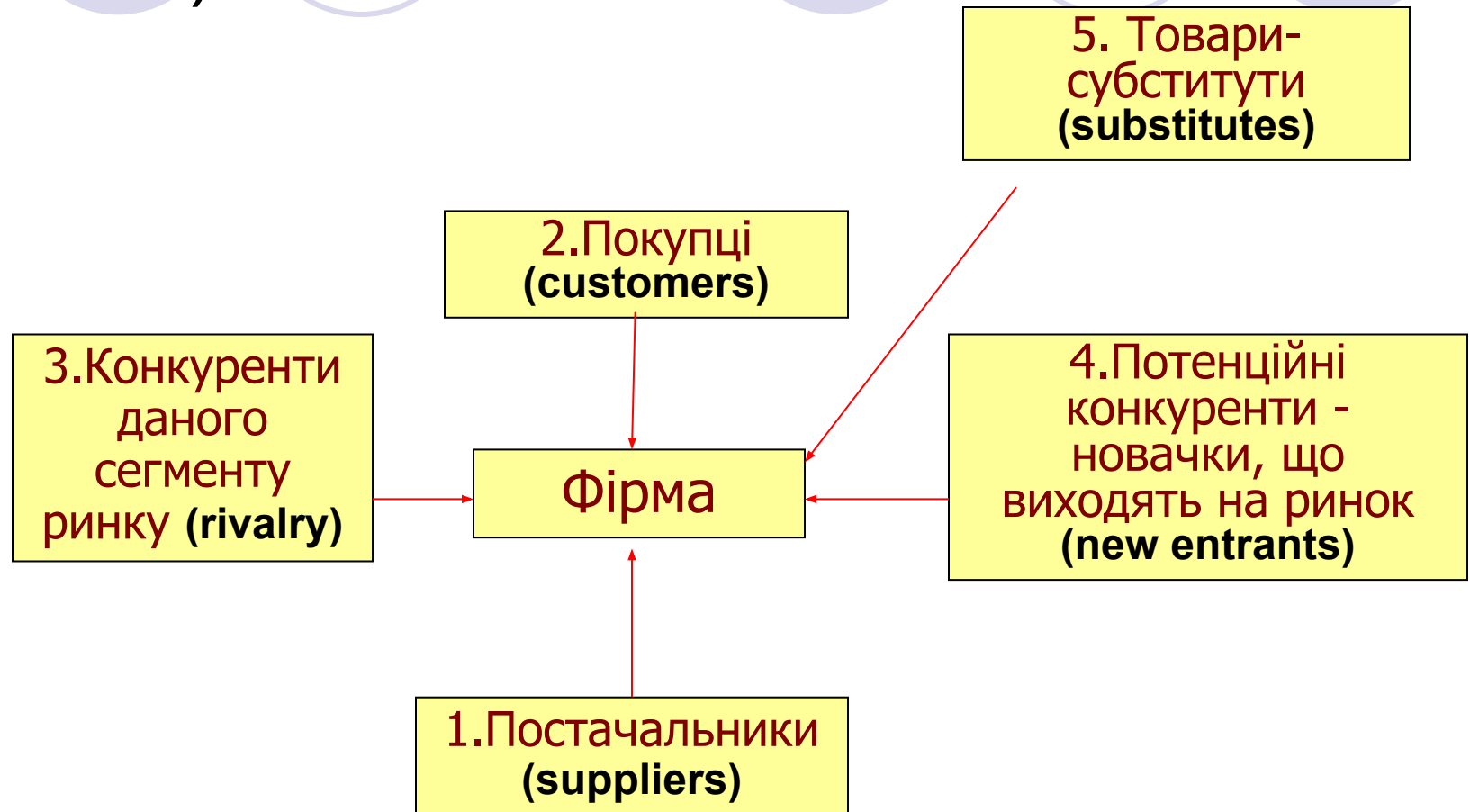
S - соціальних

T - технологічних

E - економічних

P - політичних

П'ять конкурентних сил М. Портера (1980 г.)



М.Портер «Конкурентное преимущество»

П'ять конкурентних сил М. Портера (1980 г.)

Аналізуються такі 5 конкурентних сил:

- **Загроза появи нових конкурентів (new entrants).** Наскільки легко чи складно для нових учасників почати конкурувати, які існують бар'єри.
- **Загроза появи продуктів-замінників (substitutes).** Наскільки просто замінити продукт чи послугу, зокрема, здешевити.
- **Ринкова влада покупців (customers).** Наскільки сильним є положення покупців. Чи можуть вони замовляти великі обсяги.
- **Ринкова влада постачальників (suppliers).** Наскільки сильним є положення продавців. Чи багато є потенційних постачальників, чи тільки кілька, – монополія?
- **Рівень інтенсивності суперництва між існуючими гравцями на ринку (rivalry).** Чи сильна конкуренція між існуючими гравцями на ринку? Чи є гравець, що домінує, чи всі рівні за силою та розмірами?

П'ять конкурентних сил М. Портера (1980 г.)

Послідовники Портера удосконалили аналіз п'яти сил и запропонували ще й **шосту** – так звані **додаткові схеми**. Це те, як ваш бізнес залежить від компаній, які виробляють продукти, що взаємодоповнюють ваші.

З такими компаніями можна працювати за принципом **синергії**.

Шостий фактор у сучасному бізнесі постійно зростає.

Гарним прикладом такої синергії є зв'язок між компаніями Microsoft и Intel.

«SMART»



класичний міжнародний стандарт
(формат) постановки
менеджером цілей і задач
співробітникам, що включає п'ять
ключових ознак.

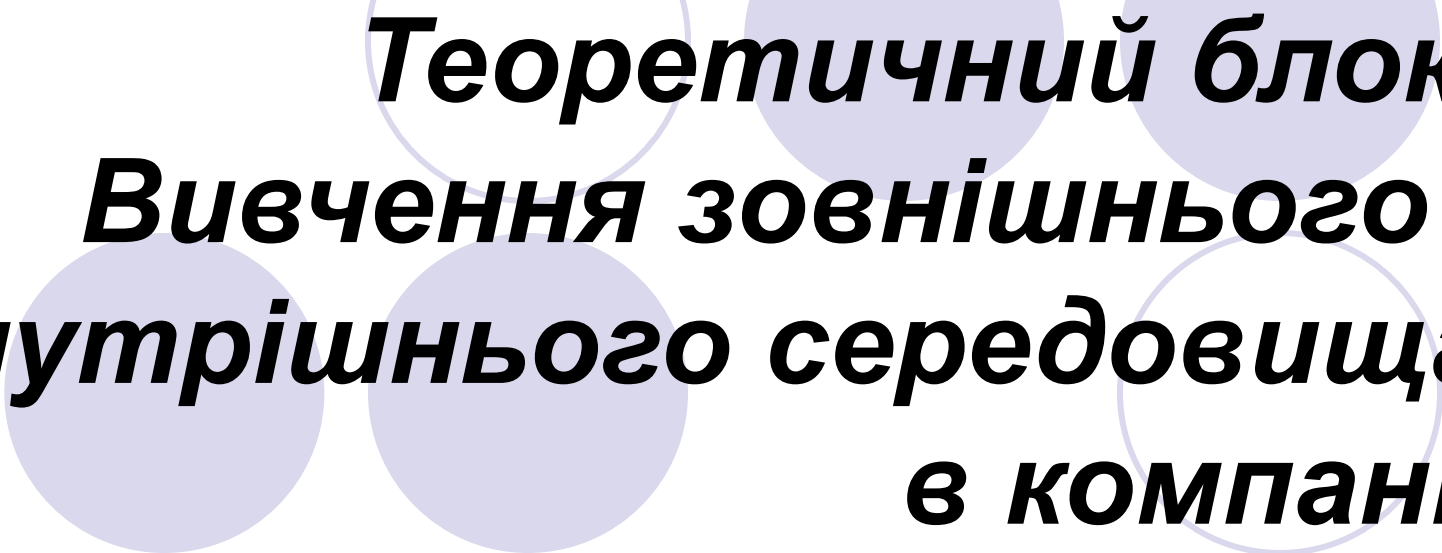
SMART-принцип ефективних цілей

- **Specific** – бути зрозумілими й точними, щоб не залишалось місця для їх неправильного або множинного тлумачення;
- **Measurable** – виразити кількісно все, що можна, фіксуючи те, яким може бути результат, якщо ціль досягнута;
- **Achievable** – і начальник, і підлеглий повинні бути впевнені, що поставлена ціль досяжна;
- **Related** – співвідноситися зі стратегією, господарськими цілями організації, інтересами виконавця;
- **Time-bound** – визначена на шкалі часу по строках її досягнення.

SMART-принцип ефективних цілей

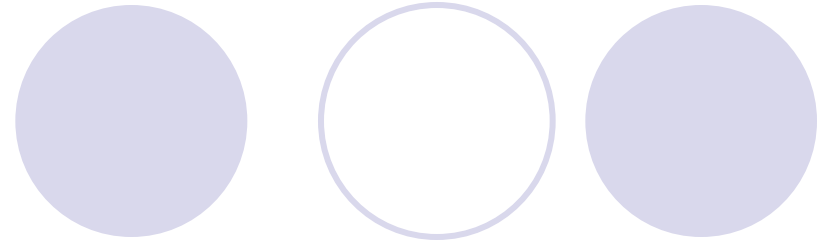
SMARTER-принцип

- + **Evaluated** – цілі мають бути виважено оцінені керівництвом у контексті процесу діяльності й досягнутих результатів;
- + **Reviewed** – цілі повинні періодично переглядатися й коригуватися відповідно до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі організації.



***Теоретичний блок.
Вивчення зовнішнього і
внутрішнього середовища
в компанії
SWOT – аналіз:***

SWOT-аналіз



Сильні сторони (балансуємо)	Слабкі сторони (усуваємо)
Можливості (реалізуємо)	Загрози (мінімізуємо)

Внутрішнє середовище

Зовнішнє середовище



Принципи SWOT



- **Комбінації "можливості - сильні сторони"** необхідно використовувати як орієнтири стратегічного розвитку.
- **Комбінації "можливості - слабкі сторони"** застосовуємо для внутрішніх перетворень.
- **Комбінації "загрози - слабкі сторони"** - обмеження стратегічного розвитку.
- **Комбінації "загрози - сильні сторони"** - потенційні стратегічні переваги.

Правила проведення SWOT-аналізу

Правило 1. Ретельно визначте сферу кожного SWOT-аналізу. Компанії часто проводять загальний аналіз, що охоплює весь їхній бізнес. Швидше за все, він буде занадто узагальненим і принесе мало користі для менеджерів.

Правило 2. Ураховуйте різницю між елементами SWOT: силами, слабостями, можливостями й загрозами. Сильні й слабкі сторони - це внутрішні риси компанії, отже, їй підконтрольні. Можливості й загрози пов'язані з характеристиками ринкового середовища й непадвласні впливу організації.

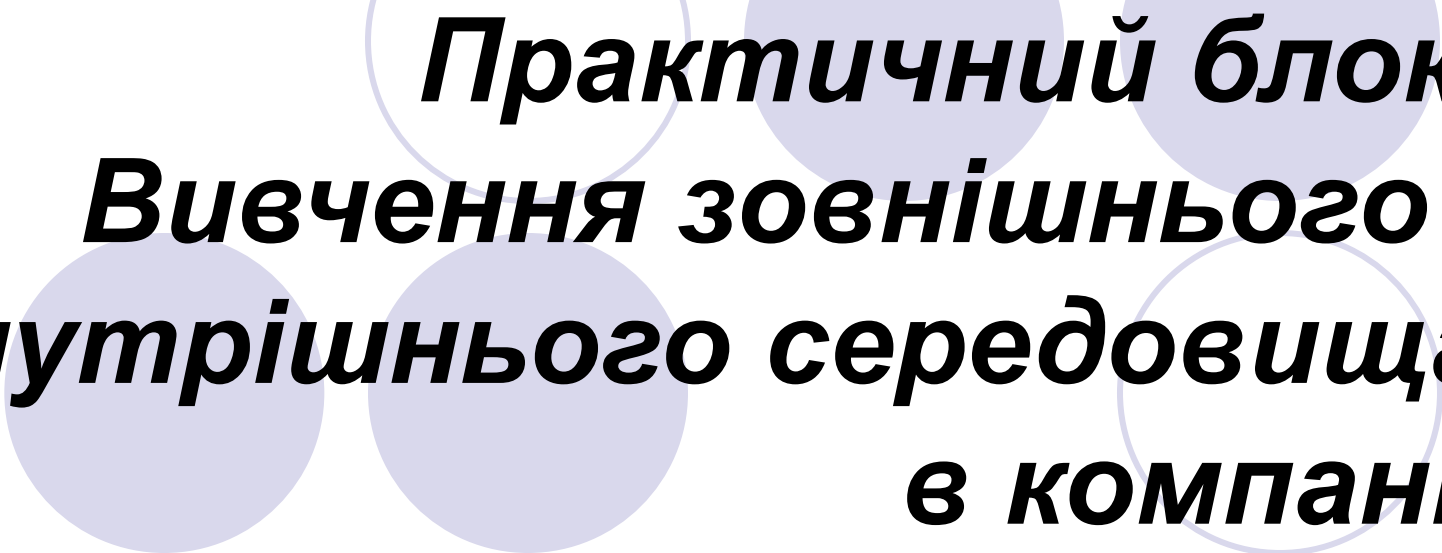
Правила проведення SWOT-аналізу (продовж.)

Правило 3. Сильні й слабкі сторони можуть уважатися такими лише в тому випадку, якщо так їх сприймають клієнти. Потрібно включати в аналіз тільки найбільш стосовні до справи переваги й слабості. Пам'ятаєте, що вони повинні визначатися у світлі пропозицій конкурентів. Сильна сторона буде вважатися такою лише у випадку, якщо її визнає ринок.

Правило 4. Будьте об'єктивні й використовуйте різнобічну вхідну інформацію. Важливо розуміти, що SWOT-Аналіз - це не просте перерахування підозр менеджерів. Він повинен якомога більшою мірою ґрунтуватися на об'єктивних фактах і даних досліджень.

Правила проведення SWOT-аналізу (закінчення)

Правило 5. Уникайте великих і двозначних заяв. Занадто часто якість SWOT-Аналізу страждає від наявності тверджень, які, швидше за все, нічого не значать для більшості клієнтів. Чим точніше формулювання, тим кориснішим буде аналіз.



**Практичний блок.
Вивчення зовнішнього і
внутрішнього середовища
в компанії
SWOT – аналіз:**

SWOT-аналіз інформаційної системи Ресурсного центру (РЦ)

Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none">1) Лідерські позиції в галузі інформації з МП– інформація повна й якісна;2) Високий рівень ІТ, маркетингу, й ІТ-Менеджменту;3) Гарне технічне оснащення;4) Закордонне фінансування;5) Наявність аналітичного підрозділу й можливості проводити аналітичні дослідження;6) Наявність технологій, що істотно перевершують рівень конкурентів:<ul style="list-style-type: none">-збір, аналіз і поширення якісної інформації з малого підприємництва;- генерування друкованої версії й CD-ROM за інформацією, наявною в БД;- індивідуалізоване розсилання інформації (по e-mail і звичайною поштою).	<ol style="list-style-type: none">1) Малореально пережити перерви у фінансуванні наявних міжнародних проектів (більше 2-4 місяців);2) Проблеми з фінансуванням з державного бюджету і регіонів;3) Дуже невелике число співробітників;4) Недостатнє знання англійської більшістю персоналу;5) Неможливість замовляти розробку програмне забезпечення фірмам - професійним розробникам	Слабкі сторони
Можливості	<ol style="list-style-type: none">1) Одержання замовлень у рамках програм USAID і інших міжнародних проектів;2) Включення РЦ у мережі міжнародних інформаційних центрів по підтримці МП;3) Одержання робіт з розробки інформаційних системі/або ІТ-Консалтингу в рамках інших міжнародних проектів.	<ol style="list-style-type: none">1) Нових міжнародних проектів по лінії Tacis і USAID може й не бути взагалі;2) Нестабільна ситуація в країні й у світі – це може привести до припинення або взагалі згортання міжнародних проектів	Загрози



Розробка ІТ-стратегії. Теоретичний блок.

Розробка IT-стратегії: що таке стратегія?

- Слово «Strategos» перекладається з грецької як «мистецтво генералів».
- З погляду сучасного менеджменту, під стратегією розуміється **«управлінський план, спрямований на зміцнення позицій організації, задоволення потреб її клієнтів і досягнення певних результатів діяльності»**.
- Стратегія компанії полягає у відповіді на питання, як перемістити компанію з поточного стану в бажаний.
- Головним завданням розробки стратегії організації є досягнення конкурентних переваг і рентабельності організації.

Поняття ІТ-стратегії

- Чіткого **визначення ІТ-стратегії немає.**
- Зазвичай мають на увазі щось пов'язане із плануванням розвитку ІТ, як правило - комп'ютерів і програмного забезпечення й інформаційних систем.
- Спробуємо **узагальнити різні підходи** до розробки ІТ-стратегій, провести їхню класифікацію й сформуванати власну точку зору.

Чи потрібна ІТ-стратегія організації ?

Основні проблеми, що спонукають до розробки, або актуалізації ІТ-стратегії:

- **незадоволеність користувачів** і/або топ-менеджерів поточним станом інформатизації підприємства;
- **низька ефективність віддачі** від інформаційних технологій;
- незрозуміло, у **яких напрямках розвивати** наявні **ІС**, які проекти вибрати, чи варто вкладати кошти в чергові нові ІТ і, якщо так, то коли.

ІТ-стратегії тісно пов'язані зі стратегіями бізнесу й також належать до стратегічного менеджменту.

- В Україні проблематика, пов'язана із розробкою ІТ-стратегії почала обговорюватися **років п'ять - сім** тому, тобто вона знаходиться нині на етапі зародження свого життєвого циклу.
- Американські та європейські СІО обговорюють цю тему вже **років п'ятнадцять**, тому зараз це вже досить стабільна галузь із низкою працюючих в ній консалтингових фірм.

ІТ-стратегія – документ, що визначає роль ІС організації в реалізації її стратегічних планів й описує те, яким чином ця роль повинна виконуватися.

Замовниками й активними творцями ІТ-стратегії повинні бути власники (акціонери) і топ-менеджери підприємств, а директори інформаційних служб (СІО), керівники ІТ-відділів - її співавторами й головними організаторами її реалізації.

У загальному випадку в ІТ-стратегію можуть бути включені такі складові:

- **інформаційні системи:** власне, прикладне програмне забезпечення типу «діловодство», «бух. облік» і ін., заради чого користувачі власне й використовують комп'ютери. У рамках методології ITIL сюди включають і ІТ-сервіси;
- **ІТ-Інфраструктура:** комп'ютери, телекомунікації, системне програмне забезпечення;
- **ІТ-служба й управління нею:** цілі й задачі ІТ-служби (служб), оргструктура, ІТ-процеси, методи управління персоналом і ін.

Розробка ІТ-стратегій: ринок ІТ-консалтингу

Ця послуга за останні роки стала більш затребуваною.

Власне, великі підприємства й раніше іноді замовляли консалтинговим фірмам розробку ІТ-стратегій. Але не вітчизняним організаціям, а відомим міжнародним консалтинговим фірмам, наприклад, PWC, Gartner і ін.

Останнім часом ситуація трохи змінюється, уже й вітчизняним консультантам (Supremum, наприклад) починають перепадати замовлення на розробку ІТ-стратегій, та й середні фірми починають виявляти цікавість до ІТ-консалтингу.

Стан справ: Підходи до розробки ІТ-стратегій:

1. **Відсутність стратегії або концепції.** Такий підхід, на жаль, зустрічається в більшості вітчизняних організацій.
2. **Планування технічних і/або програмних засобів.** Приклад такого підходу: «продуктивність технічних засобів повинна рости на 25 % щорічно».
3. **“Авангардисти”.** Цей підхід полягає в періодичних спробах упровадження останніх досягнень комп'ютерної думки: e-business, mobile commerce тощо, але за повної відсутності планування їхніх закупівель.
4. **Ключові фактори успіху (КФУ).** Передбачається, що ІТ повинні підтримувати ключові фактори успіху організації.
5. **ІТ-стратегія визначається стратегією бізнесу.** У рамках даного підходу ІТ-стратегія повинна плавно впливати зі стратегії підприємства, його місії, бачення, цілей і завдань.

Стан справ: Підходи до розробки ІТ-стратегій: (закінчення)

6. **«Вирівнювання» ІТ-стратегії й стратегії бізнесу.** Передбачається, що ІТ-стратегія не тільки підтримує стратегію підприємства, але й впливає на неї.
7. **Галузеві підходи.** Це досить специфічні розуміння ІТ-стратегій для державних установ і інформаційних фірм:
 - **«концепції розвитку ІТ»** або ІТ-стратегії для державних організацій, наприклад, КМДА, міністерств, зокрема Міносвіти і науки України;
 - **«інформація як товар»:** ІТ-стратегія для інформаційних фірм.
8. **Планування ІТ-послуг** (підхід на базі ITIL).
9. **«Екзотика».** Підхід, що включає в себе все інше. Тут ІТ-стратегія призначена для підтримки екзотичних підходів, типу «теорії екстремального програмування».

Який же з підходів правильний?

Мабуть, єдино правильного немає.

Зазвичай, провідними компаніями, наприклад, IBM, рекомендується розробка ІТ-стратегії для підтримки розв'язання бізнес-задач.

Gartner розуміє під ІТ-стратегією «вирівнювання» (alignment) ІТ-стратегії зі стратегією бізнесу.

Деякі фахівці пропонують варіант ІТ-стратегії як підстроювання використовуваного програмного й технічного забезпечень під потреби бізнесу плюс потенційну доробку стратегії бізнесу з урахуванням можливостей ІТ.

Але тут важливо не помилитися з визначенням реальних потреб бізнесу. Та й за витратами ресурсів це самий трудомісткий варіант ІТ-стратегії.

Перераховані підходи до розробки ІТ-стратегій **застосовні як у великих, так і малих** організаціях, але в першу чергу у досить великих підприємствах з одним основним бізнесом.

Спроби використовувати серйозні й складні методи розробки ІТ-стратегій в організаціях, що не мають навіть регулярного менеджменту, не говорячи про стратегічне планування, швидше за все, приведуть до сумних результатів.

Ранжування ІТ-стратегій за очікуваною ефективністю і витратами на їх розробку:

- 1. Вирівнювання ІТ-стратегії й стратегії бізнесу**
(найвища очікувана ефективність ІТ-стратегії, але й найвищі витрати на її розробку)
- 2. ІТ-стратегія визначається стратегією бізнесу**
- 3. КФУ**
- 4. Інформація як товар**
- 5. Концепції розвитку ІТ**
- 6. Планування технічних і програмних засобів**
- 7. Відсутність стратегії** (ІТ-стратегії немає, та й витрат на неї теж)

Підходи, що залишилися: «Авангардисти» і «Екзотика» можуть привести до чого завгодно, з досить високими витратами на це.

Для організацій, що поки **не мають ІТ-стратегій**, можна рекомендувати таку еволюцію їхньої розробки:

- 1. Планування технічних і програмних засобів;**
- 2. ІТ-стратегія визначається стратегією бізнесу** (якщо вона є) або ж «**Підтримка ключових факторів успіху**» підприємства (якщо стратегії бізнесу немає);
- 3. Вирівнювання ІТ-стратегії й стратегії бізнесу.**

Хоча, у деяких міжнародних стандартах, наприклад, COBIT, розрізняють аж шість рівнів зрілості ІТ-стратегій (див. тему COBIT).

Яким повинен бути обсяг ІТ-стратегії?

Якщо вимірювати не глибиною й шириною думки, а в друкованих сторінках зі звичайним розміром шрифту, то 30 сторінок (без урахування додатків).

Докладні технічні рішення і їхні обґрунтування варто винести в додатки.

У міжнародних бюрократах є корисні правила для текстів, які будуть пропонуватися для прочитання високим керівникам: 0,5-2 сторінки резюме (для найважливіших і ледачих читачів), сторінок 10-30 власне звіту й скільки завгодно сторінок додатків (наприклад, 300-500 сторінок, які технічні фахівці можуть опрацьовувати всю зиму).

Готувати всеохоплюючу ІТ-стратегію мінімум на 200 сторінках, як це іноді в нас прийнято, мабуть, не треба. Такий обсяг віджахне й так нечисленних потенційних читачів.

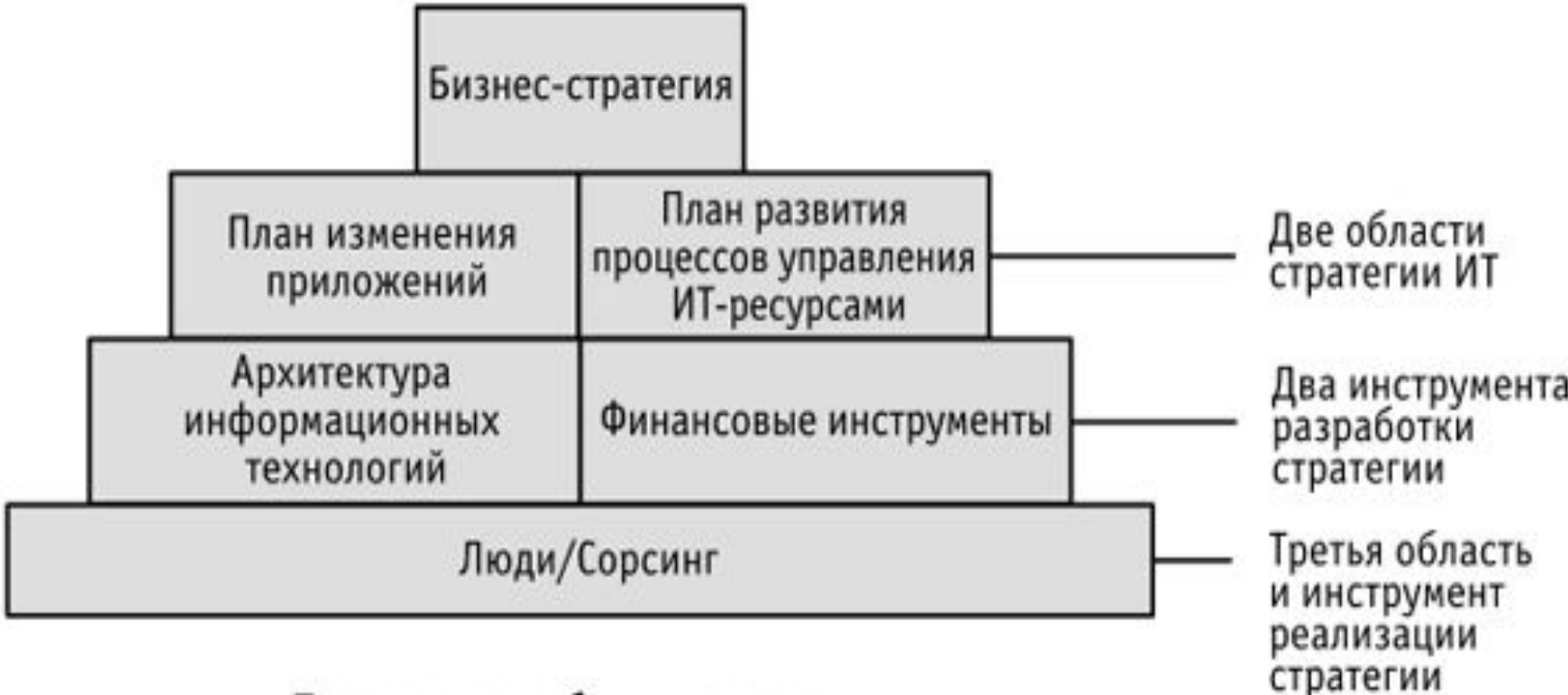
Хто ж повинен займатися розробкою ІТ-стратегій?

Вибір стратегії, розробка конкретних цілей -
задачі ІТ-Директора й вищого менеджменту підприємства.

Разом із тим, досвід стратегічного планування набувається з часом, тому при розробці ІТ-стратегій можна рекомендувати поряд із власними ресурсами **використовувати ІТ-консультантів,** задачею яких буде участь у розробці можливих варіантів стратегій.

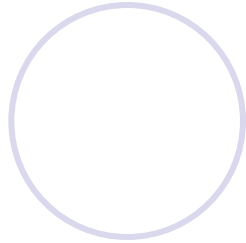
Модель стратегії інформаційних технологій

Элементы стратегии информационных технологий

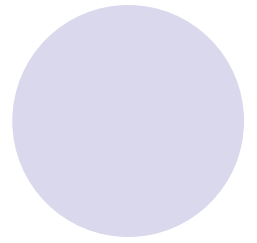
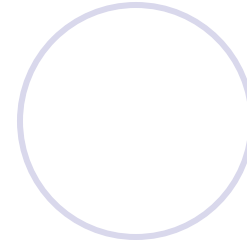
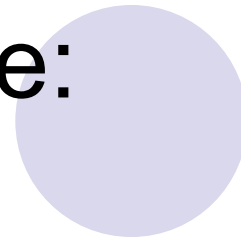


Процесс разработки стратегии

Разработка стратегии изменений портфеля приложений	Разработка стратегии процессов управления ИТ	Разработка стратегии в области персонала и сорсинга	Управление стратегией ИТ
----------------------------------------------------	----------------------------------------------	-----------------------------------------------------	--------------------------



Отже:



- для формулювання ІТ-Стратегії **потрібно знати бізнес-стратегію;**
- ІТ-Служба **не вправі нав'язувати організації бізнес-стратегію;**
- ІТ-Служба повинна **визначати стратегію ІТ у рамках і відповідно до основних елементів бізнес-стратегії.**

Поширеною є також думка, що існує тільки два види ІТ-Стратегії підприємства:

- **Перша** - консервативна, традиційна, коли ІТ є обов'язковим елементом підтримки бізнесу, але йде слідом за розвитком бізнесу.
- **Друга**, - коли ІТ **створює нові умови** для розвитку бізнесу. Аутсорсинг - універсальний і гнучкий інструмент, що може дозволити компаніям реалізувати цю стратегію швидко й ефективно.

Можлива структура документа "Стратегія ІТ підприємства"

1. Вступ
2. Цільовий стан інформаційних систем
3. Цільова система управління ІТ-Ресурсами
4. План переходу

1. Вступ

- **Цілі роботи, обмеження й підхід:** Коротко формулюється призначення документа, визначається його позиціонування для роботи ІТ-Служби й бізнес-підрозділів, наводяться посилання на інші документи (опис архітектури, план проектів)
- **Зв'язок зі стратегією бізнесу:** Описуються зовнішні й внутрішні умови, які визначають напрямки розвитку бізнесу, цілі бізнесу й основні ініціативи. На основі бізнес-стратегії розвитку компанії формулюються основні задачі інформаційних систем (що потрібно) і ІТ-Служби (як робити). Визначається позиціонування ІТ для бізнесу організації: наприклад, чи є вона конкурентною перевагою або центром витрат. Тут можна підкреслити роль перспективних інформаційних технологій для розвитку існуючого бізнесу або створення нових бізнес-напрямків
- **Існуюча організація справ у галузі ІТ:** Наводиться короткий неформальний опис "верхніх рівнів" Архітектури підприємства. Це можуть бути рівні, пов'язані з бізнес-архітектурою й портфелем прикладних систем, або два верхніх рівні моделі Gartner. Коротко формулюється оцінка відповідності існуючого стану архітектури вимогам бізнесу, основні проблеми ІТ. Може бути наведено резюме порівняння з конкурентами або із кращими практиками

2. Цільовий стан інформаційних систем

- **Цільова архітектура підприємства (позиціонування/оцінка/важливість):** Для

основних напрямків бізнесу приводиться резюме по розвитку, збереженню або заміні відповідних прикладних систем. Цей розділ не призначений для опису технічних деталей

- **Інтеграція:** Резюме по організації взаємодії із зовнішніми системами (постачальники, клієнти), а також додатків між собою, створенню порталів і сховищ даних і т.п.

- **Інфраструктура:** За необхідності розвитку інфраструктури наводиться коротка характеристика напрямків розвитку (модернізація серверів, створення глобальних мереж і т.п.)

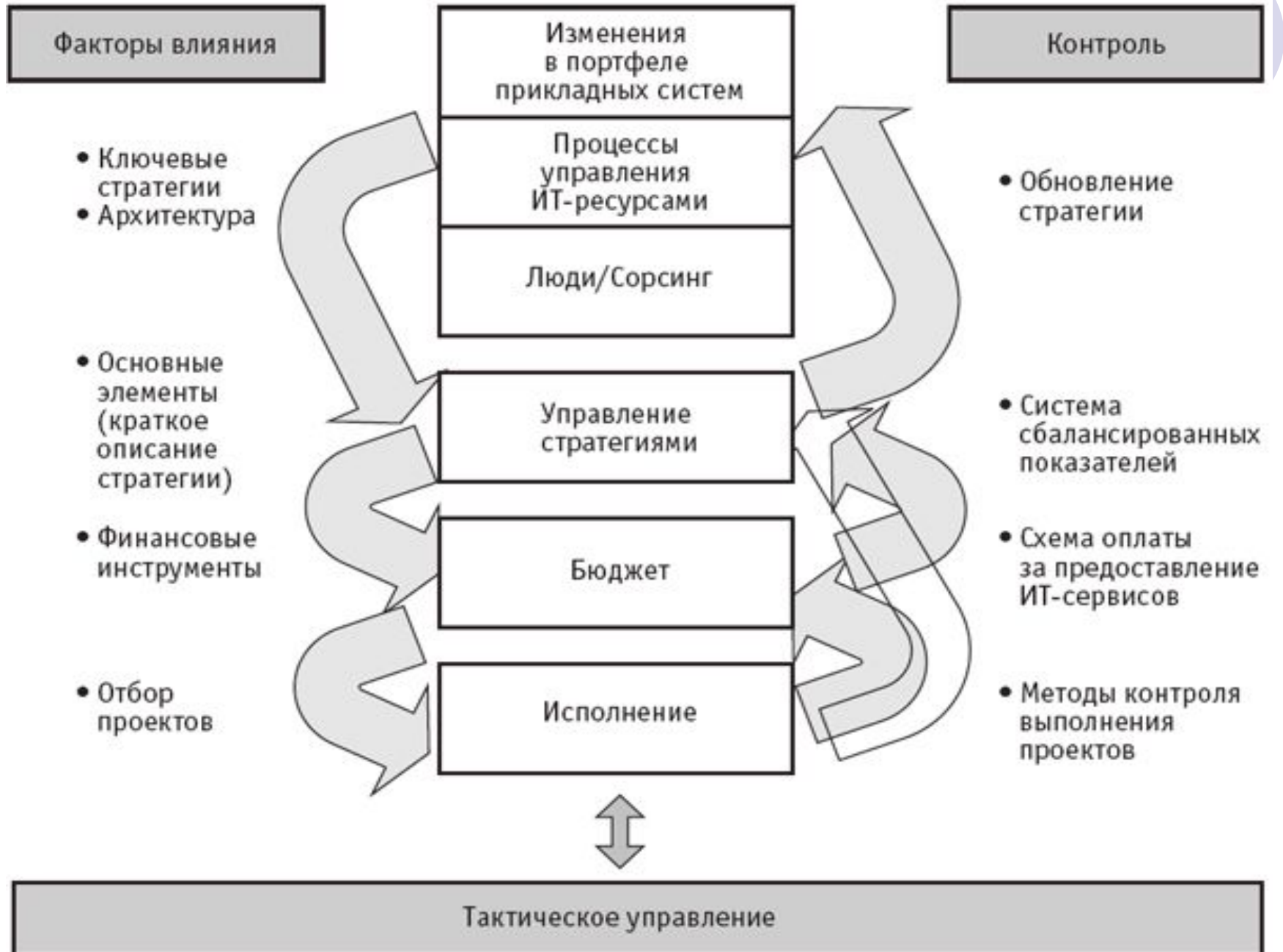
3. Цільова система управління ІТ-Ресурсами

- **Цільова система управління ІТ-Ресурсами:** Основні напрямки вдосконалювання процесів управління ІТ, оцінки якості й цільові показники роботи ІТ
- **Організаційні зміни:** Можливі зміни в структурі управління ІТ, роль СІО. Організація стратегічного управління ІТ
- **Взаємодія:** Реалізація моделі взаємодії між ІТ- і бізнес-підрозділами
- **Сорсинг:** Стратегія вибору виконавців і постачальників послуг. Розвиток персоналу внутрішньої ІТ-Служби
- **Фінансування:** Джерела й порядок фінансування, використовувані фінансові інструменти, організація прийняття рішень

4. План переходу

- **Укрупнений план переходу до цільової архітектури інформаційних систем:** Інтегральні характеристики ІТ-Бюджету й списку проектів. Принципи вибору/пріоретизації проектів і інструменти для їхньої оцінки
- **Варіанти й ризики:** Можливі варіанти стратегії залежно від обсягів фінансування й варіантів розвитку бізнесу, аналіз ризиків. Оцінка готовності організації до реалізації даної стратегії
- **Вибір проектів:** Класифікація й список найважливіших проектів на найближчі 1-3 роки, згрупованих по категоріях. Ціль дати короткий неформальний опис у рамках одного зведеного документа (цілі, задачі, терміни), а також підкреслити питання взаємозалежності проектів

Модель процессу управління стратегією ІТ



Основні етапи процесу розробки ІТ-Стратегії

- 1. Узгодження розуміння вимог бізнесу до ІТ** (розуміння напрямків розвитку бізнесу).
- 2. Визначення процесів управління й контролю, вибір фінансових критеріїв/інструментів** для прийняття рішень і порівняльного аналізу варіантів стратегії.
- 3. Визначення майбутнього стану архітектури підприємства** (високорівневий опис).
- 4. Аналіз поточного стану ІТ і оцінка варіантів реалізацій** з урахуванням існуючих обмежень, що накладаються наявною інфраструктурою ІТ.
- 5. Розробка стратегії розвитку/зміни додатків.** Застосування знань, отриманих на попередніх етапах.

Основні етапи процесу розробки ІТ-Стратегії

(закінчення)

- 6. Розробка стратегії розвитку/зміни додатків.**
Застосування знань, отриманих на попередніх етапах.
- 7. Формування стратегії розвитку процесів і операцій управління ІТ-Ресурсами.**
Стратегічним напрямком тут може бути перехід до сервісної моделі надання ІТ-Послуг.
- 8. Визначення стратегії й задач по розвитку необхідних кадрових ІТ-Ресурсів і позиціонуванню аутсорсингу.**
- 9. Підготовка документа з описом стратегії ІТ і подання результатів для формального обговорення.**
- 10. Організація управлінського процесу підтримки стратегії в актуальному стані.**

Проблеми, пов'язані із процесом розробки стратегії ІТ

1. Процес може бути дуже тривалим.
2. Стратегічний план є статичним документом.
3. Процес розробки стратегії є вкрай політизованим.
4. Процес є досить заплутаним і складним.
5. Планування й практична реалізація – часто слабо пов'язані речі.

1. Процес може бути дуже тривалим.

Розробка стратегії ІТ може зайняти багато часу й потребувати зусиль великої кількості людей.

Для великих організацій він може зайняти **більше ніж півроку**. У результаті можлива ситуація, коли **багато рекомендацій**, на основі яких відбиралися проекти для включення в стратегічний план, **можуть втратити свою актуальність**.

Крім того, процес планування **не виглядає як "реальна робота"** для більшості учасників, оскільки не є частиною їхніх щоденних обов'язків, за які вони одержують зарплату.

Участь у процесі планування не завжди розглядається як оптимальний шлях розвитку кар'єри: часто він означає відсутність оперативних обов'язків, невеликі можливості по практичній реалізації планів і відсутність у підпорядкуванні великої кількості людей - усі ті атрибути, з якими асоціюється поняття "статусу" в організації.

2. Стратегічний план є статичним документом.

Хоча процес оновлення стратегії ІТ є дуже важливим, **це не завжди легко реалізується на практиці.**

Характерний "період напіврозпаду" більшості стратегічних планів в галузі ІТ становить близько 6 місяців, тобто **за півроку половина положень стратегії може втратити свою актуальність** у результаті дії таких факторів, як зміни в бізнес-середовищі, злиття й реорганізації, зміни в технологіях, нові пріоритети бізнесу.

Крім того, **стратегічні плани пов'язані з конкретними людьми**, а як показує статистика, швидкість відновлення в рядах вищого керівництва компаній становить 20-25% у рік.

Все це ще раз підкреслює **важливість створення організованого процесу відновлення стратегії ІТ.**

3. Процес розробки стратегії є вкрай політизованим.

Оскільки рішення в галузі стратегії є багато в чому суб'єктивними, розробка стратегії ІТ стає політичним ритуалом.

Як приймати об'єктивні рішення про порівняння між собою кількох альтернативних проектів в умовах високого ступеня невизначеності?

Завжди є ризик "піддатися на умовляння" найбільш харизматичного "спонсора" потенційного проекту, замість використання об'єктивних критеріїв.

4. Процес є досить заплутаним і складним.

Розробка стратегії вимагає від людей
“орієнтації на незнайомій території”.

Досягнення згоди навіть по таких простих речах як терміни, може створювати проблеми. Що, наприклад, включати в поняття "вартість проекту": всі витрати на роботу персоналу, витрати на супровід (протягом якого проміжку часу?), яка ставка - орієнтир для інвестиційних проектів в галузі ІТ і т.п.

5. Планування й практична реалізація – часто слабо пов'язані речі.

Хоча сама участь у процесі розроблення стратегічних планів збільшує ступінь прийняття цього плану людьми як керівництво до дії, залучення людей у процес планування - непроста задача: у них завжди мало часу на планування.

Матриця кореляції IT- і бізнес-контекстів для розробки IT-Стратегії

IT-Контекст Бізнес- Контекст	Інфраструктура	Сервіс (операції)	Додатки	Інтеграція	Ресурси
Географія	Розташування об'єктів, регіональні особливості	Який сервіс потрібний у кожній точці? Урахування мов і культур	Які регіональні особливості додатків?	Наявність інтеграції додатків з різних вузлів між собою	Хто ухвалює рішення щодо інтеграції?
Прийняття рішень	Хто приймає рішення щодо інфраструктурних питань?	Хто приймає рішення щодо порядку обслуговування?	Стратегія зміни додатків	Хто приймає рішення щодо інтеграції?	Стратегія сорсингу
Майбутнє	Відповідність архітектури	Стратегія обслуговування	Які додатки знадобляться для бізнесу в майбутньому?	Корпоративна архітектура масштабу підприємства	Які компетенції знадобляться?
Успадкові системи	"Швидкість" і вартість змін	Рівні обслуговування	"Швидкість" і вартість змін	Як буде здійснюватися інтеграція й міграція?	Хто виконує міграцію й обслуговування?

Матриця кореляції IT- і бізнес-контекстів для розробки IT-Стратегії

IT-Контекст Бізнес- Контекст	Інфраструктура	Сервіс (операції)	Додатки	Інтеграція	Ресурси
Віртуалізація	Координація інфраструктур з партнерами й постачальниками	Типи, рівні й вартість сервісу	Пріоритети у впровадженні	Інтеграція між учасниками партнерської мережі	Хто і як буде забезпечувати взаємодію з постачальниками?
Клієнти	Що потрібно від IT?	SLA	Пріоретизація вимог	Кастомізація інтерфейсів	Управління обслуговуванням
Фінансування	Бюджети операційних витрат на інфраструктуру	Розрахунки по SLA	Як і з яких джерел здійснюється фінансування змін і нових додатків?	Виділення інвестицій в інтеграційні проекти	Інвестиції в навчання й найм персоналу

Для формування Стратегії компанії в галузі ІТ необхідно виконати такі роботи:

- 1. Діагностика компанії**
- 2. Визначення основних напрямків**
- 3. Документування ІТ-стратегії**

1. Діагностика компанії

- Аналіз цілей бізнесу, його проблем і потреб
- Аналіз використовуваної технологічної платформи
- Аналіз використовуваних програмних компонентів
- Аналіз проектів
- Аналіз діяльності ІТ-Підрозділу
- SWOT - аналіз в галузі ІТ

2. Визначення основних напрямків

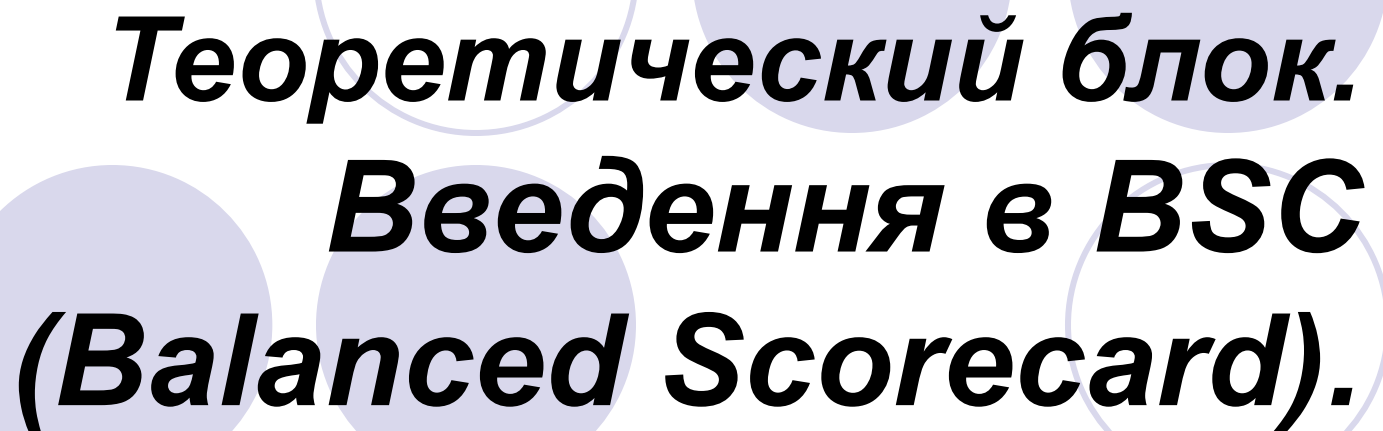
- Аналіз розвитку інформаційних технологій
- Визначення ключових факторів успіху
- Визначення бачення й місії ІТ
- Розробка цілей ІТ
- Визначення основних напрямків технологічного розвитку
- Визначення цільової інформаційної архітектури
- Визначення обмежень інформаційної безпеки
- Визначення сценаріїв розвитку ІТ

3. Документування ІТ-стратегії

- Оцінювання сценаріїв розвитку ІТ
- Визначення основних параметрів ІТ-Бюджету
- Визначення плану заходів, спрямованого на досягнення цілей в галузі ІТ
- Визначення процедури вибору ІТ-Рішень
- Визначення процедури прийняття рішень про аутсорсинг
- Визначення необхідних змін у компанії
- Формування документа "Стратегія компанії в галузі інформаційних технологій"

***Перша задача кожній команді
– провести SWOT – аналіз.***

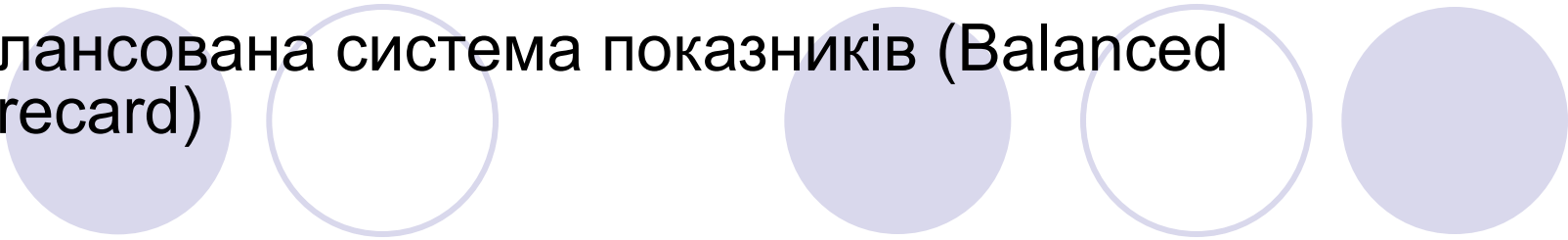




***Теоретический блок.
Введения в BSC
(Balanced Scorecard).***

***Історія виникнення.
Необхідність і доцільність.
Структура BSC.
Причинно-наслідковий зв'язок
проекцій BSC.***

Збалансована система показників (Balanced Scorecard)



найбільш **популярна**, визнана у світі
концепція **управління реалізацією
стратегії**, розроблена професорами
Гарвардського університету
Дейвидом Нортонем і Робертом
Капланом (США).

Варіанти перекладу терміна "*Balanced Scorecard*"

- Збалансована система показників;
- Система збалансованих показників;
- Система оцінних індикаторів;
- Збалансована оцінна відомість;
- Карта бальних оцінок;
- Збалансовані рахункові карти;
- Система взаємопов'язаних показників;
- Збалансований обрахунок балів;
- Карта вкладів

Збалансована Система Показників - стандарт де-факто в галузі стратегічного управління

Майже половина компаній зі списку Fortune-1000 у тому чи іншому ступені застосовували Збалансовану Систему Показників як методологічну основу для управління ефективністю своєї діяльності.



Збалансована Система Показників -

це **система вимірювання**
ефективності діяльності

всього підприємства,

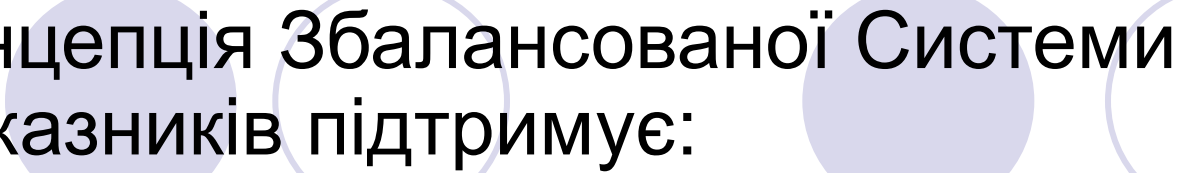
заснована на **баченні** й

стратегії, що відображає

найбільш важливі аспекти

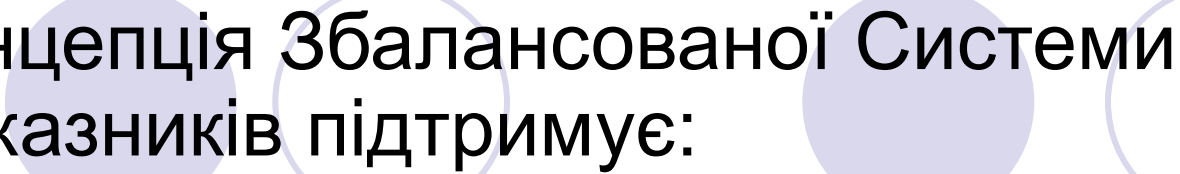
бізнесу.

Концепція Збалансованої Системи
Показників підтримує:



стратегічне планування,
реалізацію й подальше
коригування стратегії, шляхом
об'єднання зусиль всіх підрозділів
підприємства.

Концепція Збалансованої Системи
Показників підтримує:



стратегічне планування,
реалізацію й подальше
коригування стратегії, шляхом
об'єднання зусиль всіх підрозділів
підприємства.

Збалансована Система Показників:

- забезпечує цілеспрямований моніторинг діяльності підприємства,
- дозволяє прогнозувати й запобігати появі проблем,
- органічно сполучає рівні стратегічного й оперативного управління,
- контролює найбільш істотні фінансові й нефінансові показники діяльності підприємства.

Суть методу BSC

Традиційне вимірювання

ефективності діяльності

підприємства, зосереджене тільки

на фінансових показниках,

отриманих із систем

бухгалтерського обліку, швидко

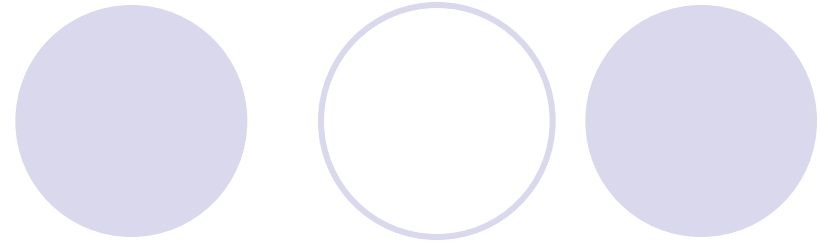
застаріває й не дає повної картини

стану підприємства, не дозволяє

побудувати точний прогноз його

розвитку.

Термины BSC



- **Бачення (Vision)**
- **Місія (Mission)**
- **Устремління (Цілі) (Objectives)**
- **Стратегія (Strategy)**
- **Стратегічний план (Strategic Plan)**
- **Ініціатива (Initiative)**
- **Віха (Milestone)**
- **Вирівнювання (Align - Align the Organization to the Strategy)**
- **Індикатори виконання (результативності) (Key Performance Indicators, KPI)**

Бачення (Vision) -

короткий опис того, як організація хоче або має намір бути сприйнятою оточуючим її світом.

Формулюється як 1-3 речення, що є зрозумілими й легко запам'ятовуються.

Наприклад: "Стати шанованим лідером у наданні ІТ- послуг з акцентом на безперервні відносини із клієнтами і задоволення їхніх запитів".

Місія (Mission) -

визначення бажаних результатів

діяльності (звичайно по перспективі фінансів, внутрішніх процесів або обслуговування клієнтів).

Місія часто встановлює фінансові цілі на певний проміжок часу.

Наприклад: "Збільшити ринкову частку до 25% до 2009 р." або

"Одержати переважну частку ринку за рахунок побудови ефективної політики роботи менеджерів роздрібного продажу".

Устремління (Цілі) (Objectives) -

коротке і чітке формулювання положень,
досягнення яких забезпечить успішну реалізацію
певної стратегії.

Кожна із чотирьох основних перспектив звичайно містить 3-6 первинних прагнень (устремлінь).

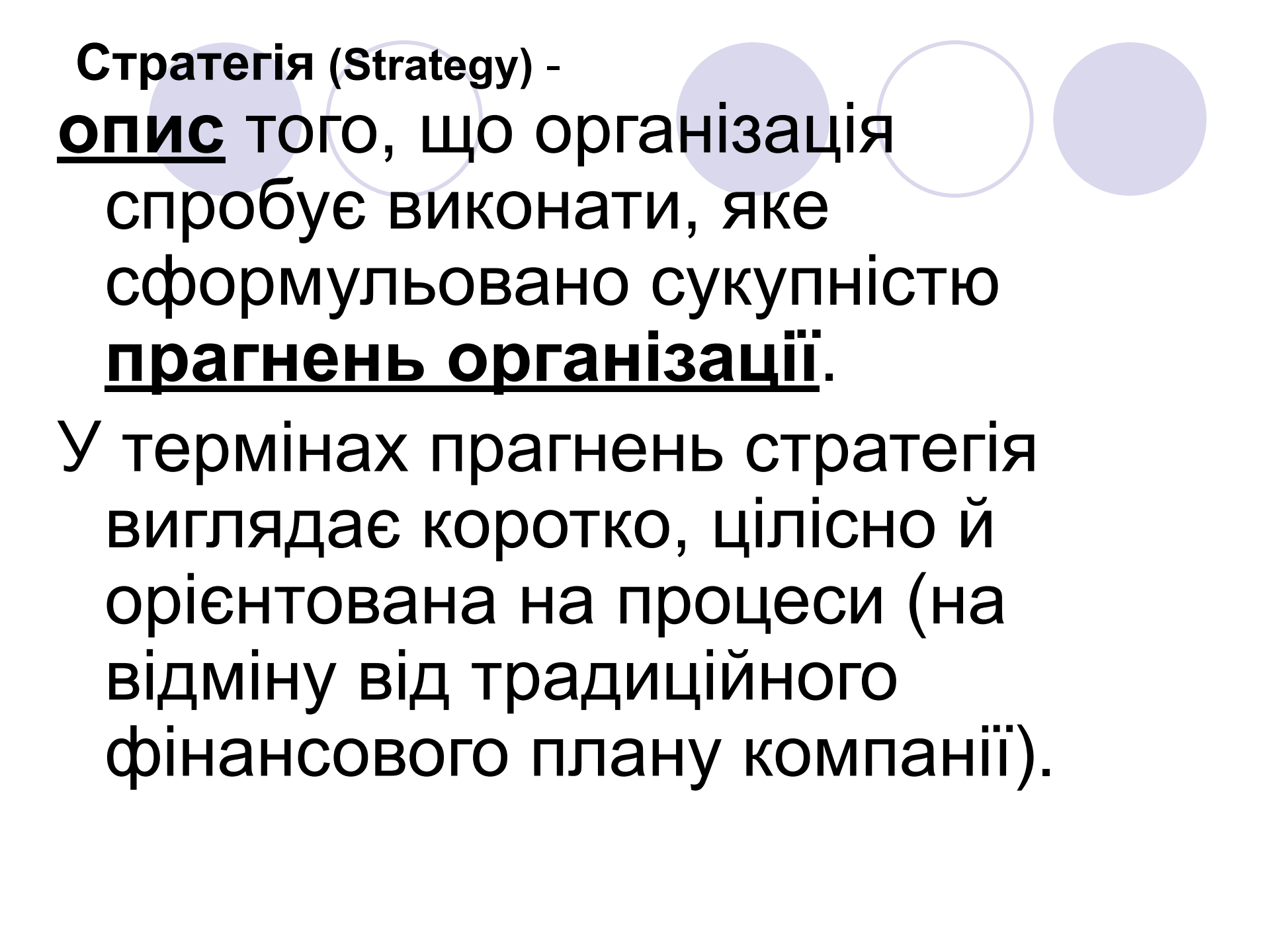
Вони повинні описувати бажані результати як дії:

"Збільшити ринкову частку за рахунок поточних клієнтів" (Financial);

"Стати сервіс-орієнтованою компанією" (Customer);

"Досягти поліпшення виконання замовлень за рахунок удосконалення процесів діалогу із замовником" (Internal Processes);

"Прив'язати стимули й компенсації службовців до виконуваних ними функцій" (Learning & Growth).



Стратегія (Strategy) -
опис того, що організація
спробує виконати, яке
сформульовано сукупністю
прагнень організації.

У термінах прагнень стратегія
виглядає коротко, цілісно й
орієнтована на процеси (на
відміну від традиційного
фінансового плану компанії).

Стратегічний план (Strategic Plan) -

усі розглянуті спільно елементи Balanced Scorecard.

Подібна форма гарантує однозначний зв'язок між стратегією організації та її повсякденною операційною діяльністю.

Це також забезпечує дотримання всією організацією єдиного визначеного погляду.

Стратегічні заходи (ініціатива - Initiative) - програма дій, розроблена для досягнення прагнень або, принаймні, максимального наближення до них.

Ініціативами є проекти, окремі дії або повсякденна діяльність співробітників компанії. Вони більш визначені, ніж прагнення, мають установлені часові границі, бюджет і відповідальних виконавців.

Саме ці заходи будуть сфокусовані на забезпеченні досягнення стратегічних результатів. Всі заходи, виконувані в організації, повинні бути ув'язані зі стратегією в BSC.

Важливо, щоб ініціативи були стратегічними по своїй природі, а не "виконуваними, як звичайно" проектами типу "Залучення нових клієнтів".

Приклади формулювання ініціатив: "Розробити систему управління якістю", "Впровадити ERP-систему", "Оновити процеси взаємин із постачальниками" і т.п.

Віха (Milestone) -

строки або події, що сигналізують про те, що який-небудь етап закінчений і настав час провести чергове вимірювання для визначення його успіху або невдачі.

Віхи можуть відповідати датам завершення етапів, процентному обсягу виконаних робіт, точкам прийняття рішень і т.д.

Наприклад, для ініціативи "Розробка моделі бізнес-процесу "Аналіз і планування обсягів збуту":
визначити вхідні і вихідні дані - 31.03.08;
завершити побудову моделі - 30.06.08;
затвердити модель - 15.07.08.

Вирівнювання (Align - Align the Organization to the Strategy) - приведення параметрів, що враховуються і складових організації до рівня, визначеного стратегією.

Уважається, що організація досягла стратегічного вирівнювання, якщо в цілому, вона сприймається як щось більше, ніж проста сума її підрозділів.

Цей синергетичний ефект спостерігається, коли всі службовці зосереджені на виконанні ініціатив, запропонованих стратегічним планом, і досягненні показників Balanced Scorecard, установлених для всієї компанії, її основних і допоміжних підрозділів і кожного співробітника.

Індикатори виконання (результативності) (Key Performance Indicators, KPI) – ключові показники ефективності

показники, які компанія вважає за необхідне відслідковувати, і тенденції зміни їхніх значень у майбутньому.

Індикатор обов'язково повинен включати розмірність вимірюваного параметра (\$, штуки, %, бали й т.п.).

Приклад: "Річний обсяг продажів, дол." (Financial);

"Оцінка задоволеності клієнта, балів" (Customer);

"Число помилок сервісної служби" (Internal Processes);

"Охоплення персоналу стратегічно важливими знаннями й навичками, кількість людей або %" (Learning & Growth/Employees).

Ключові показники ефективності (КПЕ) визначають **ступінь досягнення стратегічних цілей, ефективність бізнес-процесів і роботи** всього підприємства в цілому, кожного його підрозділу й кожного співробітника. Вони тісно пов'язані із системою мотивації співробітників.

Показники з їх цільовими й граничними значеннями визначаються таким чином, щоб максимально охопити всі критичні сфери, що впливають на реалізацію стратегії.

Норми - кількісне значенням показника ефективності.

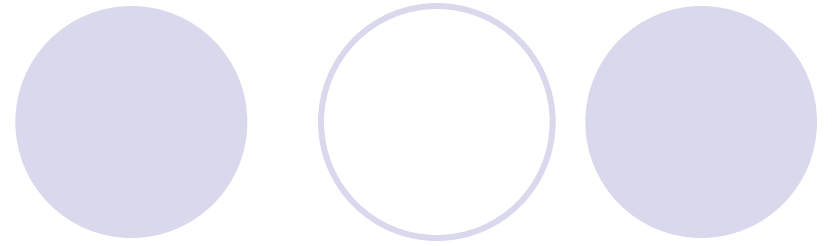
- Установлення норм, закладених в BSC, відбувається на підставі накопиченого досвіду або шляхом порівняння (benchmarking). Норми створюють можливості для успіху, допомагають організації вести моніторинг досягнення поставлених стратегічних цілей стосовно очікуваних результатів.**

Причинно-наслідкові зв'язки -

- **відображають взаємозв'язки між об'єктами й ступінь впливу**

Критичні фактори успіху пов'язані один з одним причинно-наслідковими зв'язками.

- **Ці зв'язки аналогічні відносинам «якщо - то».**
Наприклад, якщо банк скорочує час обслуговування клієнтів (Ціль 1), то йому буде потрібно менше персоналу (Ціль 2), клієнти будуть більше задоволені скороченням часу (Ціль 3) і престиж, отже, прибутковість банку зросте (Ціль 4).
- **Це очевидний причинно-наслідковий зв'язок.**
Причинно-наслідкові зв'язки зображуються в стратегічній карті підприємства.



Структура

BALANCED SCORECARD

BSC передбачає чотири перспективи, що є основними групами стратегічних цілей, досягнення яких оцінюється ключовими показниками:

- **Фінансова:** Яку цінність ми представляємо для наших акціонерів?
- **Клієнтська:** Яку цінність ми представляємо для наших клієнтів?
- **Внутрішніх процесів:** Які процеси ми повинні вдосконалити, щоб забезпечити конкурентоспроможність підприємства?
- **Навчання й розвитку:** чи маємо програми розвитку, мотивації й зростання?

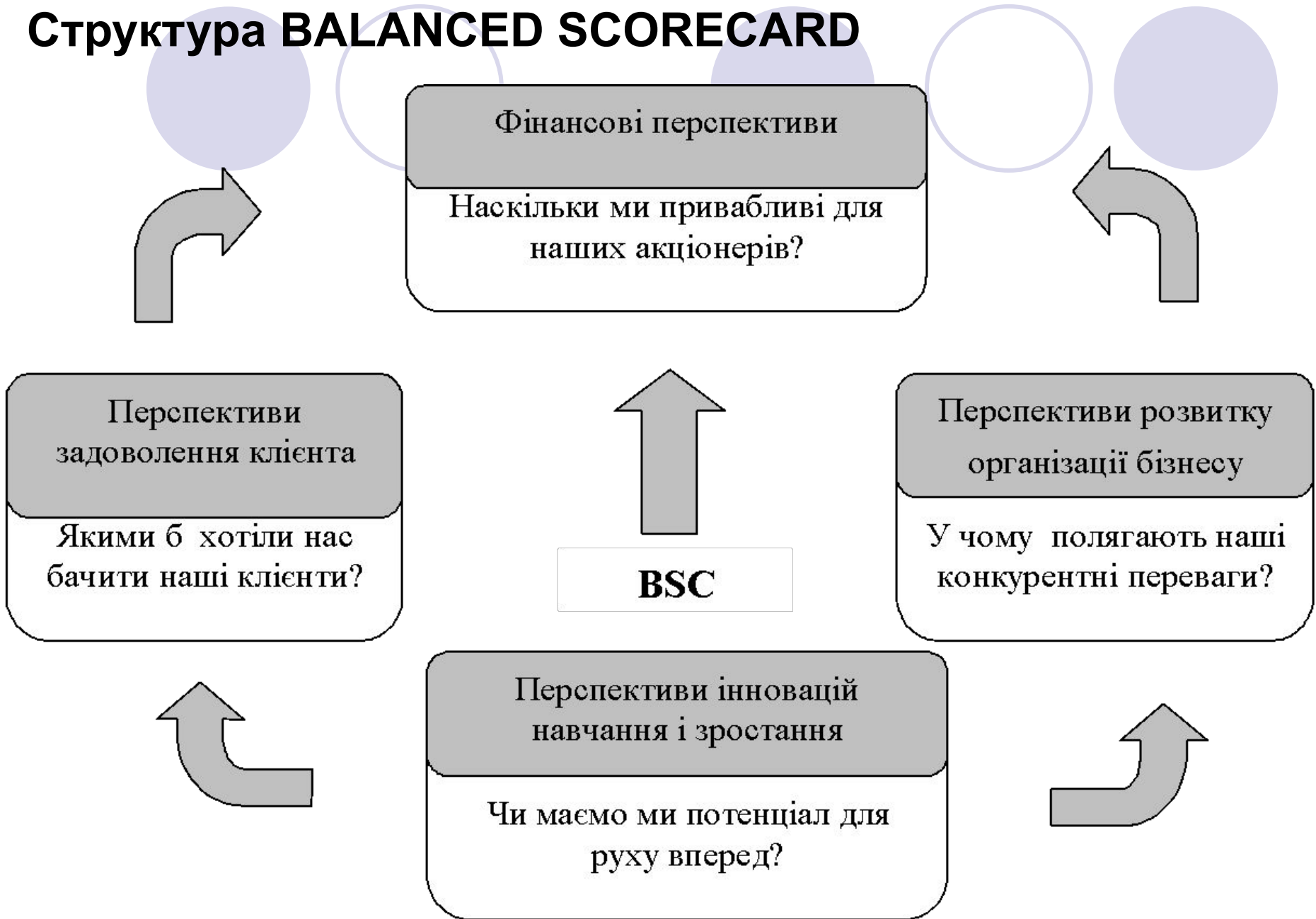
При необхідності можуть вводитися й використовуватися додаткові набори власної розробки, наприклад "Екологія" й інші.

Як альтернатива існує підхід, орієнтований на інформаційні технології й спрямований на залучення ІТ-ресурсів до розв'язання стратегічних задач

Замість чотирьох класичних основних напрямків збалансованих показників визначаються такі напрямки:

- **розвиток бізнесу,**
- **продуктивність,**
- **якість** (для ІТ - як із внутрішньої, так і з зовнішньої точки зору) і
- **прийняття рішень.**

Структура BALANCED SCORECARD



I. Проекція фінансів є однією із ключових складових BSC.

Фінансові результати - це основний критерій оцінки поточної діяльності підприємства.

Як правило, у якості типових цілей в рамках фінансової проекції виступають збільшення рентабельності продукції й власного капіталу, чистого грошового потоку, чистого прибутку тощо.

Ці показники є основними драйверами ефективності в рамках даної проекції.

Фінансові цілі й показники повинні відігравати подвійну роль

- вони **визначають фінансові результати**, очікувані від упровадження в життя стратегії;
- є **базовими при визначенні** цілей і показників **інших складових** СЗП.

II. Проекція маркетингу

Визначають ключові сегменти ринку, на яких компанія має намір зосередити зусилля по просуванню й реалізації своїх продуктів.

Потім **визначаються основні драйвери ефективності** (performance drivers) і **показники, що їх оцінюють**.

Головним чином, основними драйверами, або двигунами, ефективності в даній проекції є: задоволеність покупців, утримання старих і придбання нових клієнтів, їхня прибутковість, частка ринку в цільових сегментах і т.д.

У дану проекцію також обов'язково включаються показники, що визначають ціннісну пропозицію з боку компанії (value proposition), що, у свою чергу, багато в чому визначає лояльність клієнтів стосовно постачальника продукції або послуг.

Виявлення основних критеріїв цінності пропозиції для клієнта або покупця є непростим завданням, що вимагає досконального аналізу потреб.

Так, наприклад, цінність для клієнта (стосовно даної проекції системи) може представляти швидка доставка й швидкість реагування на отримане замовлення. Відповідним чином показниками, що характеризують дані “двигуни” ефективності, можуть бути час обробки замовлення й середня швидкість доставки.

III. Проекція внутрішніх бізнес-процесів ідентифікує основні процеси, що підлягають удосконаленню й розвитку з метою зміцнення конкурентної переваги

Ефективність бізнес-процесів визначає цінність пропозиції компанії, від якої залежать і кількість залучених клієнтів, і кінцевий фінансовий результат.

Показники даної проекції фокусуються на процесах, що вносять основний внесок у досягнення намічених фінансових результатів і задоволення покупців.

III. Проекція внутрішніх бізнес-процесів (закінчення)

Після того як ключові бізнес-процеси виявлені, визначаються драйвери, що їх характеризують, і розробляються показники ефективності.

Так, наприклад, показником ефективності процесу виробництва може бути кількість і частота поломок виробничої лінії, кількість забракованої продукції й так далі.

Вибір ключових процесів повинен здійснюватися не тільки з позиції поточної ефективності, але й з погляду майбутніх можливостей для її підвищення. Саме тому інноваційні процеси - двигуни майбутньої ефективності - насамперед, повинні розглядатися в цій проекції системи.

IV. Проекція навчання й зростання визначає інфраструктуру, яку організація повинна побудувати для забезпечення зростання й розвитку в довгостроковій перспективі

Гарантувати довгостроковий успіх і процвітання компанії навряд чи можливо лише за допомогою технологій, використовуваних у цей момент.

Зростання й розвиток організації є результатом синергії трьох основних факторів: людських ресурсів, систем і організаційних процедур.

Щоб забезпечити собі довгострокову присутність на ринку, бізнес повинен інвестувати кошти у підвищення кваліфікації своїх співробітників, інформаційні технології, системи й процедури. Ці цілі розглядаються в рамках даної проекції Balanced Scorecard.

Основними драйверами ефективності тут можуть бути задоволення співробітників, утримання співробітників, їхня кваліфікація, можливість миттєво одержувати інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень, генерування ініціатив, ефективність роботи інформаційної системи.

IV. Проекція навчання й зростання (закінчення)

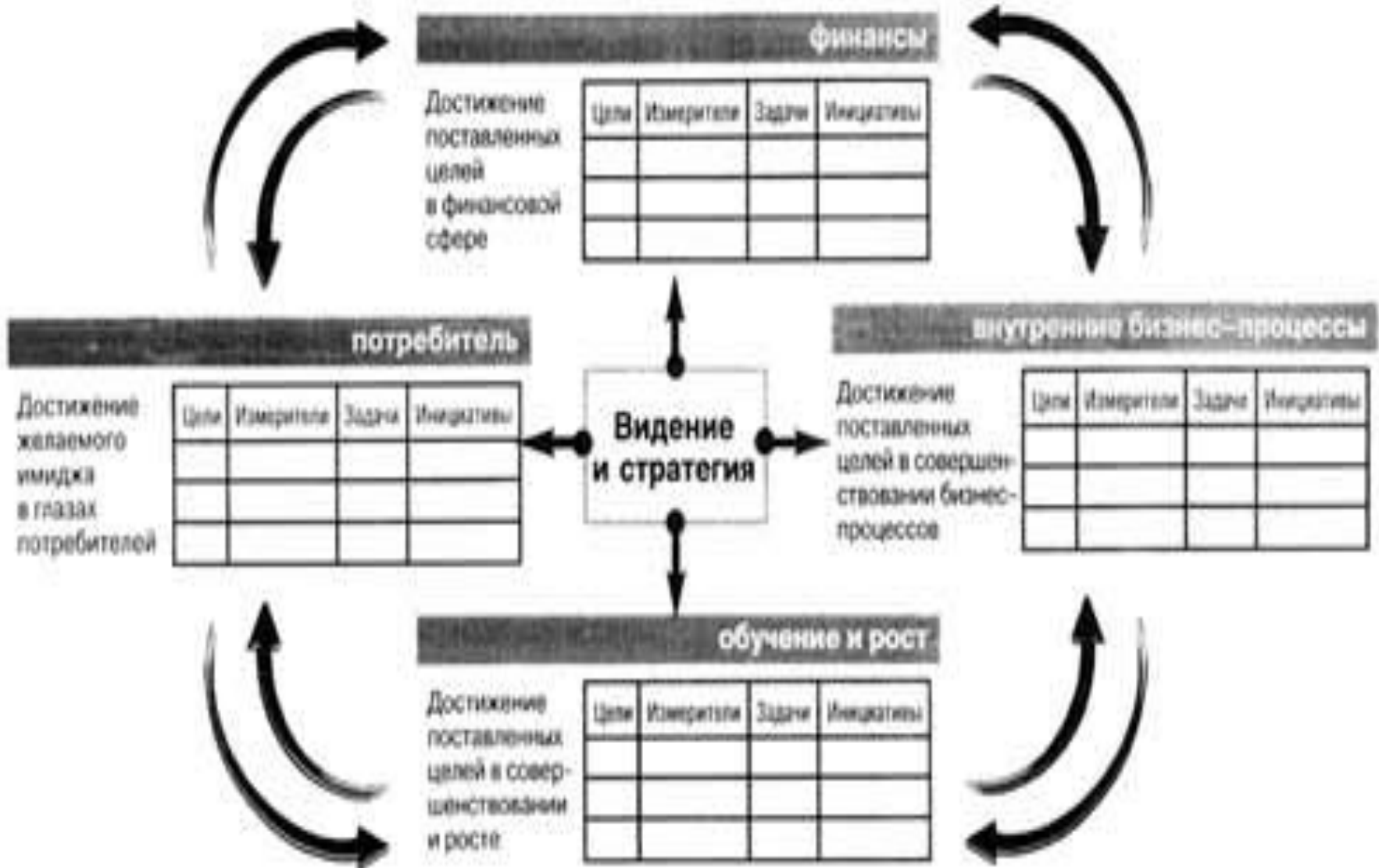
Періодичні виміри показників, що враховуються, забезпечують зворотний зв'язок і відповідне регулювання дій організації.

Ступінь досягнення цілей, ефективність бізнес-процесів і роботи всієї компанії, її підрозділів і кожного співробітника при цьому визначається значеннями так званих "ключових показників результативності" (Key Performance Indicators, KPI).

Якщо вони пов'язані із системою мотивації працівників, то очікується, що останні будуть щодня зацікавлені в досягненні компанією встановлених цілей. Таким чином, Balanced Scorecard стають своєрідним "каркасом" (framework) для переведення стратегії організації в набір операційних цілей, що визначають поведінку компанії й, отже, її фінансове благополуччя.

Структура BALANCED SCORECARD

Схема 1.
Проекция Balanced Scorecard

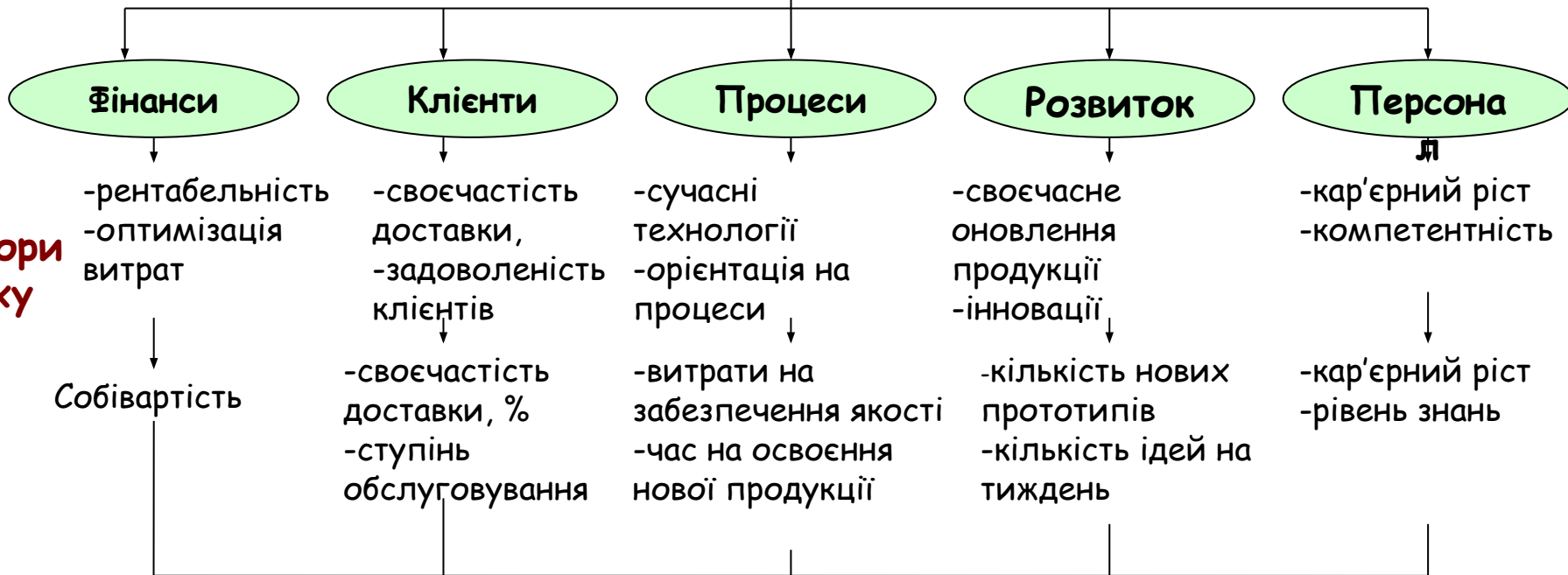


Приклад Збалансованої Системи Показників

Бачення
Ми повинні домінувати на ринку

Стратегії
Оптимізація витрат і висока якість

Інвестиції в нові технології



Фактори успіху

Ініціативи

Ініціативи і відповідальність за досягнення цілей

Приклад початкового конструювання BSC

Перспективи	Зв'язки причин і ефектів	Прагнення	Показники	Задачі	Ініціативи	
Фінанси	<pre> graph TD subgraph Financial P1(Прибыльность) P2(Рост доходов) P1 --> P2 end subgraph Customers C1(Качество продукта) C2(Опыт клиентов) C1 --> C2 end subgraph InternalProcesses IP1(Производство) IP2(Планирование) IP1 <--> IP2 end subgraph Learning L1(Знания рабочих) L2(Знания служащих) end L1 --> IP1 L2 --> IP2 IP1 --> C1 IP2 --> C2 C1 --> P1 C2 --> P2 </pre>	Ріст прибутковості бізнесу	Прибуток	20% росту	Відповідна програма	
		Річний обсяг продажів	Прибуток	12% росту	Відповідна програма	
Клієнти		Якість продукту, асоційована з його торговельною маркою	Кількість повернень товарів	Лояльність клієнтів: - активних клієнтів - продажів на одного клієнта в рік	Знижувати на 50% у рік	Програма управління якістю
			60%		2,4	Програма підвищення лояльності клієнтів
Внутрішні процеси		Поліпшення якості вироблених товарів	Відсоток проданих товарів від вироблених	Обсяг складських запасів у порівнянні із плановим	70%	Програма розвитку виробництва
			85%			
Навчання			Тренінг	Відсоток	1 рік - 50% 2 рік ---	План навчання персоналу.

Показники результативності (KPI, Key Performance Indicators) і є ключовими показниками, що входять в збалансовану систему

Власне в побудова стратегії полягає у встановленні цільових значень KPI, що є складним завданням.

Воно проводиться на підставі двох джерел даних — бенчмаркінгу й аналізу галузевих і більш загальних тенденцій.

Результатом є вимоги до показників організації.

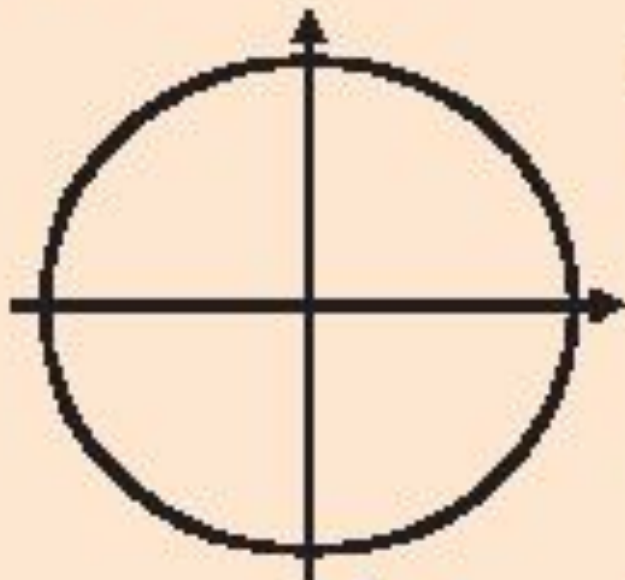
Наступна проблема — визначення способів досягнення цільових значень КРІ.

Для цього цільові значення зіставляються з можливостями технологій, що використовуються в організації.

На підставі порівняння виявляються технології та бізнес-процеси, які повинні бути замінені або піддані реінжинірингу.

Стратегія організації

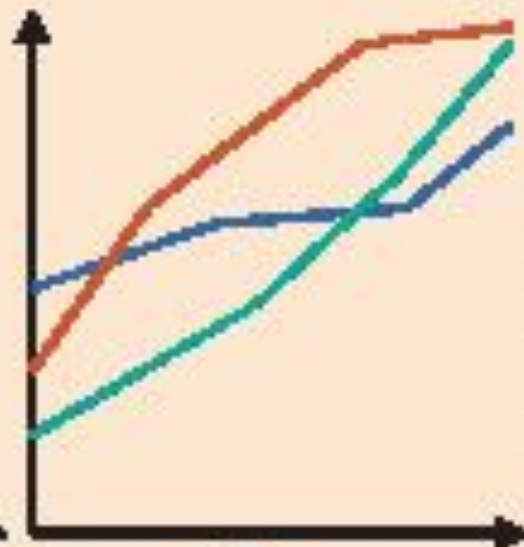
Сбалансированная система измерителей



Результаты бенчмаркинга



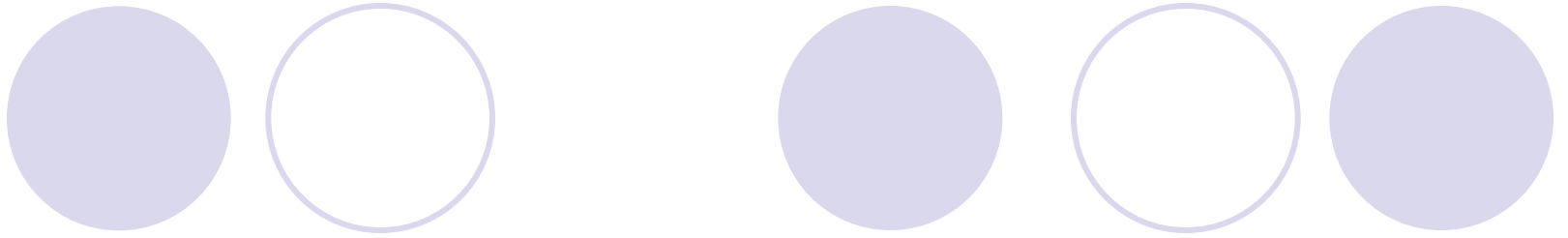
Тенденции рынка



Стратегия организации

Бенчмаркінг -

"безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до більш досконалої форми".



Причинно-наслідковий зв'язок проєкцій BSC

Усі критерії оцінки чотирьох проєкцій системи показників пов'язані між собою

Причиною **збільшення чистого прибутку** від реалізації продукції (драйвер знаходиться у фінансовій проєкції системи)

може бути **підвищення лояльності** з боку вже наявних і збільшення числа нових **клієнтів** (відповідні показники розташовуються в маркетинговій проєкції системи),

що, у свою чергу, є наслідком **поліпшення якості продукції й зменшення кількості повернень, збільшення швидкості обробки замовлень, удосконалювання якості сервісного обслуговування** (показники, що відображаються в проєкції внутрішніх бізнес-процесів).

Останнє також обумовлено підвищенням кваліфікації персоналу (показник, позиціонований у проєкції навчання й зростання).

Причинно-наслідкові зв'язки

Збалансована Система Показників допомагає керівникам швидко одержувати цінну узагальнену інформацію про діяльність підприємства для поліпшення якості процесу прийняття рішень.

Концепція Збалансованої Системи Показників допомагає представити стратегічні цілі підприємства на стратегічній карті у вигляді декомпозиції цілей.

Стратегічна карта (strategy map) – це опис стратегії за допомогою причинно-наслідкових зв'язків на кожному рівні управління підприємства.

Таку модель реалізації Стратегії зручно використовувати як для контролю досягнення цілей, так і для їхньої модифікації.

Карта стратегії

ПЕРСПЕКТИВЫ

ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ

ЦЕЛЕВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ КР

Финансы

Рост объема реализации товара

Ежегодный рост объема продаж > 43,8%

Маркетинг

Расширение клиентской базы

Снижение потерь клиентов

Количество новых клиентов в год > 546

Доля старых клиентов > 50%

Технологии

Улучшение управления цепочками поставок

Повышение эффективности взаимодействия подразделений

Доля крупных комплексных сделок > 23,1%

Среднее количество подразделений, участвующих в обслуживании одного клиента > 1,3

Доля сделок через представительства > 61%

Рост числа представительств в среднем по регионам в год > 0,5

Развитие сети представительств

Инновации

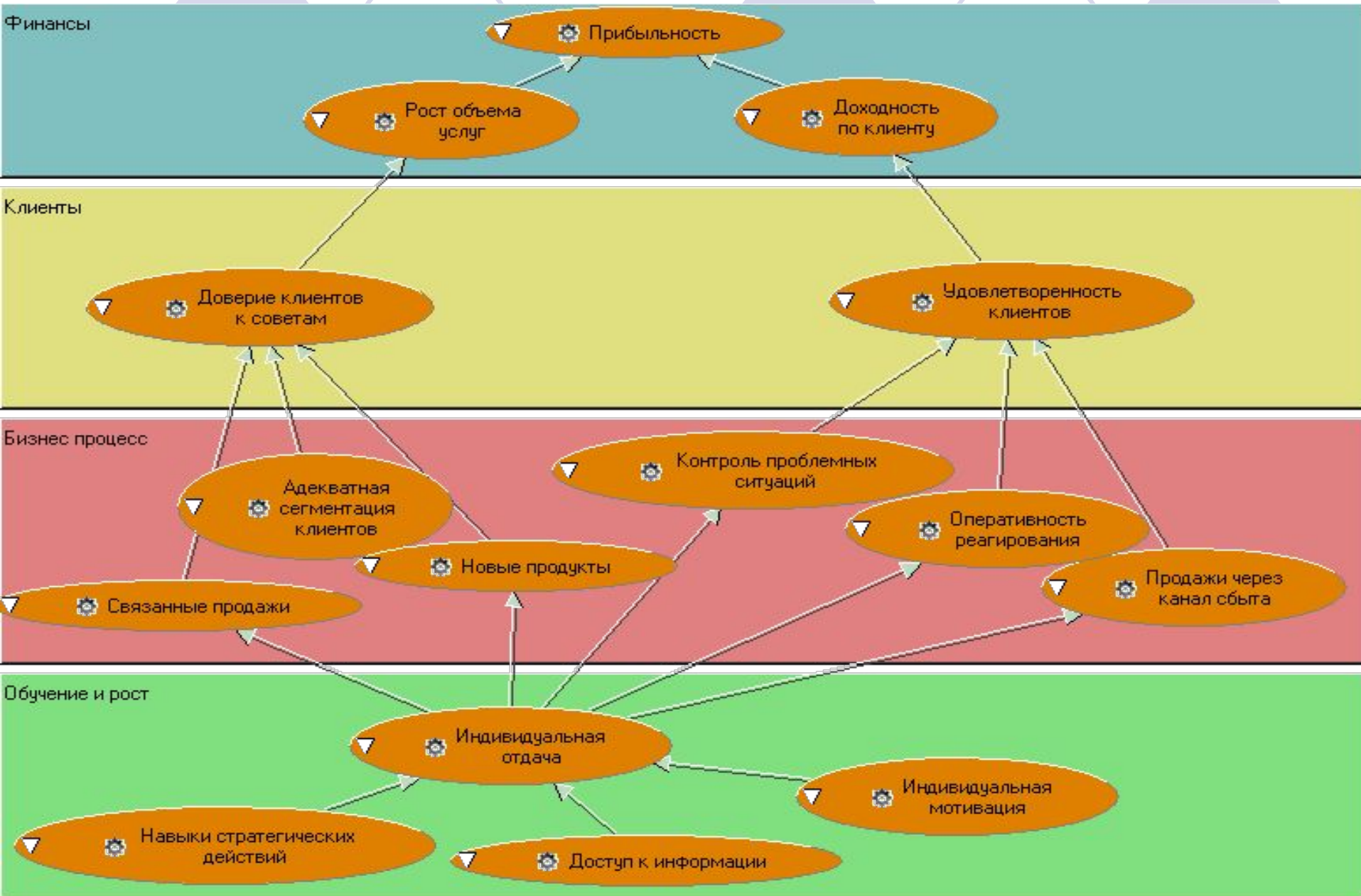
Расширение партнерских отношений

Расширение ассортимента товаров

Доля сделок с участием партнеров > 32%

Доля проданных единиц новых товаров > 26%

Побудова системи цілей стратегічного плану



за методологією Збалансованої системи показників (Balanced Scorecard)

Активна участь співробітників всіх рівнів у реалізації Стратегії

Збалансована Система Показників забезпечує злагоджену взаємодію співробітників підприємства й допомагає на всіх рівнях управління підприємства уявити те, у який спосіб можна поліпшити процес прийняття рішень і наблизитися до поставлених цілей.

Успішність реалізації Стратегії залежить від досягнень і ініціативи співробітників, правильного розподілу ресурсів і вибудовування зворотних зв'язків.

Беручи участь у визначенні ключових показників і реалізації Стратегії, співробітники мають можливість підвищити власну кваліфікацію й поліпшити ефективність підприємства в цілому.

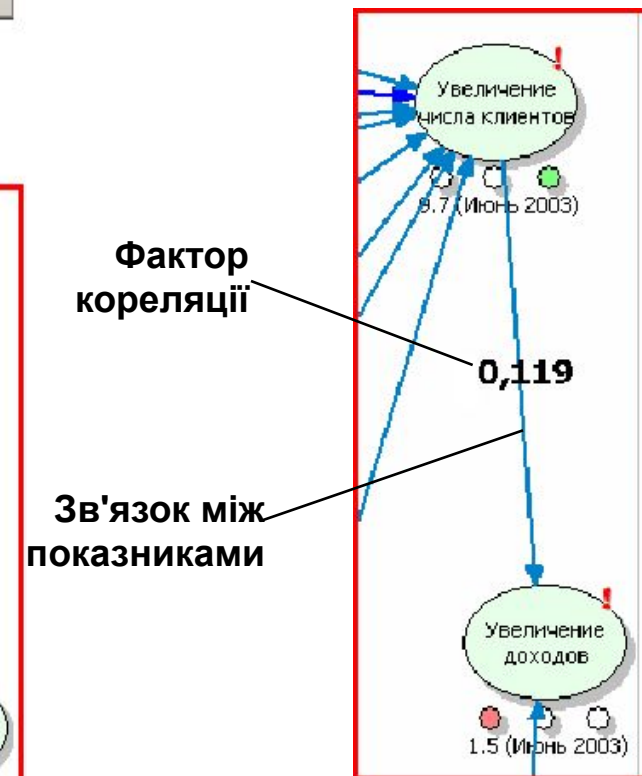
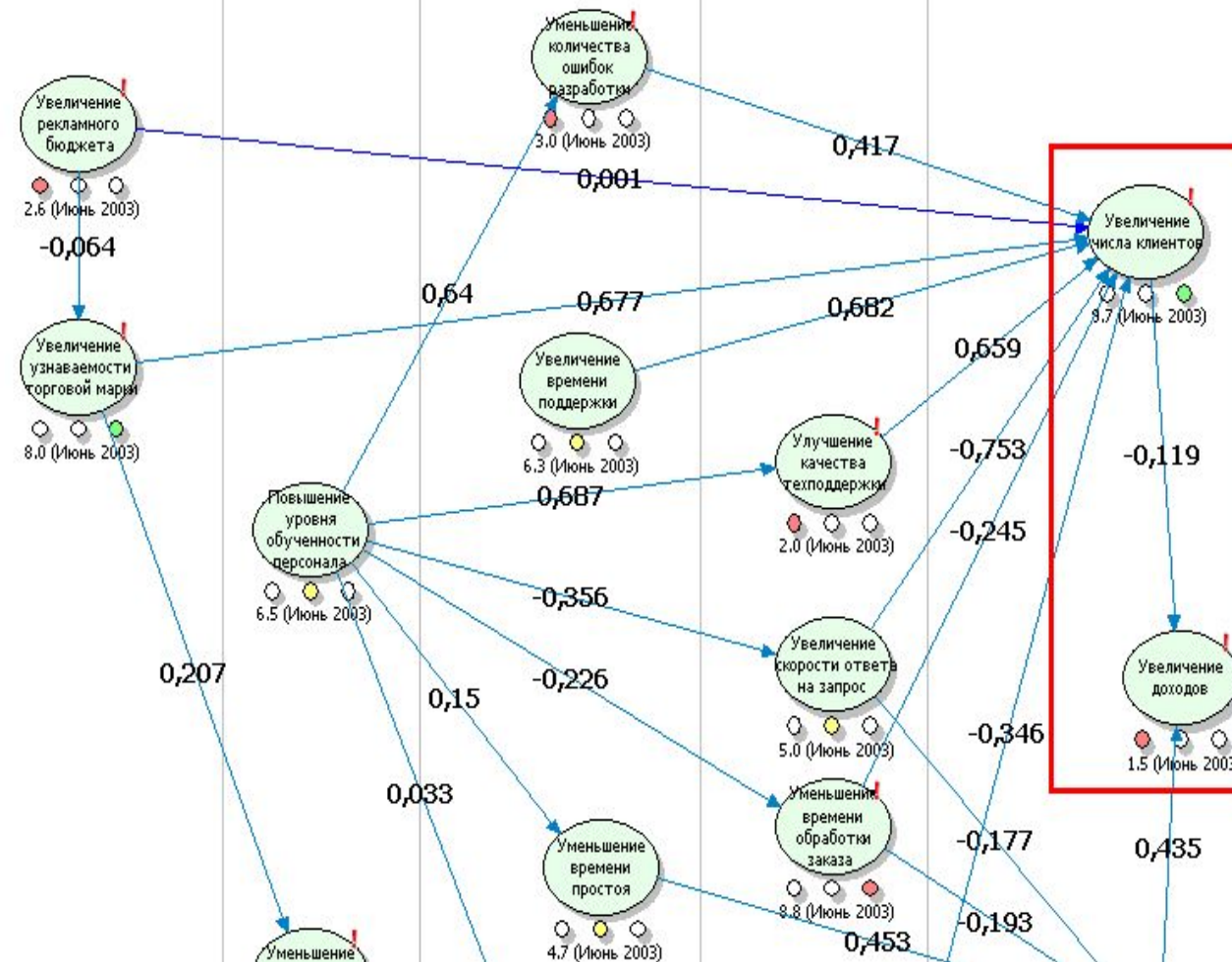
За рахунок залучення персоналу в процес реалізації стратегічних рішень підприємство перетворюється в гнучку структуру, де кожний працівник однаково розуміє поставлені цілі.

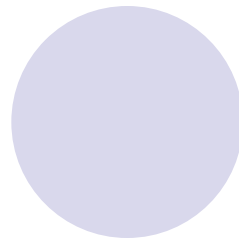
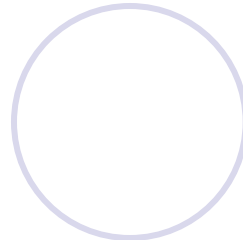
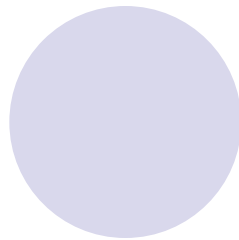
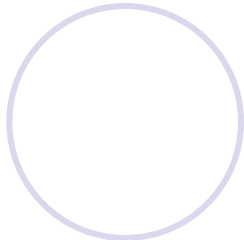
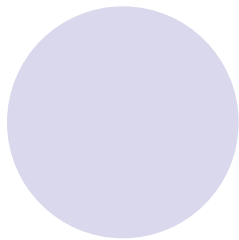
Таке підприємство здатне швидко реагувати на небезпечні тенденції й приймати відповідні управлінські рішення.

Стратегічна карта

Причинно-наслідкові зв'язки – відображають взаємозв'язки між об'єктами і ступінь впливу

Маркетинг	Обучение и карьер...	Внутренние бизнес-процессы	Клиенты	Финансы
-----------	----------------------	----------------------------	---------	---------





Дякую за увагу!