

Учебный курс

Разработка ИТ-стратегии

Лекция 3

доктор технических наук, профессор

Васильев Роман Борисович

Миссия и цели компании

- **Миссия компании** - это то, что она дает обществу
- **Цели компании** - это то, чего она хочет достичь для себя
- **Задачи компании** - это то, что нужно сделать для достижения поставленных целей

Пример миссии компании

Поддержание высокого уровня обороноспособности Российской Федерации, развитие авиационного комплекса России, увеличение ее экспортного потенциала путем разработки передовых образцов военной и гражданской авиационной техники.

Пример стратегической цели

Удержание и укрепление лидирующих позиций в области разработки военной авиационной техники – в России и положения одного из лидеров в этой области – в мире, занятие достойного места среди разработчиков гражданской авиационной техники – как в России, так и в мире.

Примеры целей

- **Краткосрочные цели** - выполнение существующих финансируемых контрактов с отчислением части средств для реализации средне- и долгосрочных целей
- **Среднесрочные цели** - удержание позиций на рынке авиационной техники путем развития научно-технического потенциала и повышения эффективности его использования за счет предложения на рынок новых модификаций изделий и заключения новых контрактов

Примеры целей

продолжение

- ***Долгосрочные цели*** - расширение ниши на рынке авиационной техники за счет новых программ разработки авиационной техники, включая диверсификацию производства и кооперацию с российскими и зарубежными партнерами

Смысл целей

В конечном счете главной целью любой организации является рост удовлетворенности ее владельцев, руководителей и сотрудников, как с точки зрения их финансового состояния, так и с точки зрения морального комфорта

Категории задач

- Управленческие
- Организационные
- Финансово-экономические
- Технологические

Управленческие задачи (во вне)

- Стратегия развития бизнеса
- Портфель продуктов и услуг
- Снижение затрат
- Каналы продвижения на рынок
- Партнерская сеть
- PR

Организационные задачи (внутри)

- Организационная структура
- Бизнес-процессы
- Процедуры и регламенты
- Управление персоналом и обучение

Финансово-экономические задачи (везде)

- Система ключевых показателей
- Управленческий учет и консолидация отчетности
- Формирование и контроль исполнения бюджета
- Оптимизация налогов
- Управление контрактами (договорами)
- Управление инвестициями

Технологические задачи

- Производственные мощности
- Инновационные технологии
- Связь
- ИТ

Базовые характеристики бизнеса или о чем надо спрашивать

- Масштаб бизнеса (\$, численность)
- Основные направления деятельности
- Структура бизнеса
- Организационная структура
- Планы развития
- Проблемы высшего руководства

Роль информационных технологий: общий взгляд

Роль информационных технологий состоит в эффективном содействии развитию бизнеса в процессе решения управленческих, организационных, и финансово-экономических задач для сохранения конкурентоспособности и обеспечения условий для равноправного партнерства во внутрироссийской и международной кооперации

Назначение ИТ - стратегии

ИТ-стратегия необходима для организации интегрированного корпоративного процесса по развитию, сопровождению и использованию ИТ и обеспечения их соответствия основным целям и направлениям развития бизнеса

Что это дает?

В основной деятельности:

- Повышение экономической эффективности
- Сохранение конкурентного преимущества
- Совершенствование системы управления
- Переход к сквозному компьютерному сопровождению всех этапов жизненного цикла выпускаемых продуктов и услуг

Что это дает?

В области владения ИТ:

- Целенаправленное планирование и внедрение ИТ
- Снижение ТСО (закупки, разработки, внедрение, обучение, сопровождение)
- Сокращение сроков внедрения новых ИТ
- Повышение уровня интеграции систем - преодоление эффекта “лоскутной” автоматизации
- Повышение отдачи от инвестиций в ИТ
- Возможность быстро и экономично расширять ИТ-инфраструктуру в будущем

Организация работ по ИТ - стратегии

- Назначение спонсора проекта
- Формирование рабочей группы
- Регламент работы
- План-график работ
- Процедура утверждения результатов
- Приказ об организации работ

Организация работ по ИТ – стратегии при участии исполнителя

Если для выполнения проекта привлекается профессиональный Исполнитель, то возникают совместные структуры, т.е. Директор проекта, менеджер проекта, члены рабочей группы и совместные документы, утверждаемые руководителями обеих организаций

Правильный спонсор – ключ к успеху проекта

- Выбирается из числа высших руководителей (Вице-президент по развитию бизнеса)
- Знает все о бизнесе
- Знает сильные и слабые стороны менеджеров среднего звена
- Осознает критическую роль ИТ и заинтересован в их развитии

Рабочая группа - “исполнительный” орган проекта

- Формируется из числа руководителей основными структурными подразделениями
- Включает руководителя службы ИТ
- Привлекает авторитетных сотрудников (экспертов)
- Возглавляется одним из уважаемых руководителей со значительным стажем

Регламент работы – порядок и ясность

- Периодичность заседаний рабочей группы
- Порядок протоколирования заседаний
- Порядок выдачи заданий членам рабочей группы и контроль их исполнения
- Порядок привлечения экспертов
- План коммуникаций внутри организации и распространения рабочих материалов

План-график работ – инструмент управления проектом

- Готовится руководителем рабочей группы и руководителем службы ИТ в виде: “Работа”, “Сроки”, “Ответственный”, “Результат”
- Согласуется с членами рабочей группы
- Утверждается спонсором проекта
- Корректируется с разрешения спонсора проекта при представлении обоснования руководителем рабочей группы

Процедура утверждения результатов – порядок на финише

- Определяет порядок рассмотрения и согласования итогового документа
- Предусматривает подготовку краткого описания для руководства и презентации для руководящего органа (Совет директоров, Правление)
- ***ИТ-стратегия утверждается первым лицом***

Приказ об организации работ - “законодательная” база проекта

- Ставит задачу по выполнению проекта
- Назначает спонсора проекта
- Определяет состав и руководителя рабочей группы
- Утверждает план-график, регламент и процедуру утверждения результатов
- ***Подписывается первым лицом***

Образец приказа

В целях организации интегрированного корпоративного процесса по целенаправленному развитию и использованию информационных технологий (ИТ)

Приказываю:

1. Выполнить проект по разработке корпоративной стратегии развития ИТ
2. Назначить вице-президента _____ спонсором проекта и ответственным за его выполнение
3. Создать рабочую группу проекта в составе:

Образец приказа

продолжение

1. Утвердить прилагаемые документы:
 - План-график выполнения проекта
 - Регламент выполнения работ
 - Процедуру утверждения результатов проекта
1. Спонсору проекта _____ еженедельно представлять мне справку о ходе выполнения работ
2. Руководителям подразделений оказывать содействие в выполнении проекта
3. Контроль за выполнением настоящего приказа оставляю за собой

Состав работ план-графика

- Сбор данных (проведение интервью, круглого стола, анкетирование)
- Анализ (сильные и слабые стороны, готовность к изменениям, основные потребности)
- Выбор и приоритизация направлений развития ИТ
- Формирование портфеля инвестиционных проектов по развитию информационных технологий
- Определение регистра ожидаемых результатов
- Определение экономических параметров портфеля проектов
- Разработка предложений по организации работ по развитию ИТ

Состав работ план-графика

продолжение

- Разработка политики переходного периода
- Разработка поэтапного плана развития ИТ на 3-х летний период
- Разработка регламента ревизии стратегии
- Разработка плана организационных мероприятий по реализации стратегии
- Разработка итогового документа и презентации для руководства
- Согласование документа
- Проведение презентации для руководства
- Утверждение документа