

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