

Управление развитием аналитических информационных систем

Введение

Эффективное управление в настоящее время является ключевым требованием, предъявляемым к организациям со стороны рынка. Постоянные перемены (прежде всего в экономической среде) ведут к непрерывному поиску и совершенствованию стратегии и тактики ведения бизнеса.

С другой стороны, в современных условиях невозможно достичь эффективности ведения бизнеса без использования ИТ, в свою очередь, бурно и интенсивно развивающихся именно под воздействием стоящих перед бизнесом стратегических и тактических задач.

Фактически, одновременно произошли две взаимно повлиявшие друг на друга революции – в бизнесе и в ИТ, следствием которых стало резкое повышение востребованности услуг в области стратегического управления информационными системами.

Стратегическое управление информационными системами представляет собой комплекс теоретических основ и методов, которые обеспечивают целостный, процессно-ориентированный подход к принятию управленческих решений, направленных на повышение эффективности владения и развития информационных систем для достижения бизнес-целей организаций и создания новых конкурентных преимуществ. Изучение этих методов позволяет:

1. анализировать и формировать показатели эффективности использования информационных технологий для организации стратегического и оперативного управления их развитием;
2. разрабатывать стратегии развития информационных систем;
3. организовывать ИТ-службу и управлять ее деятельностью;
4. эффективно управлять портфелем ИТ-проектов;
5. рационально организовывать взаимодействие с вендорами и партнерами;
6. руководить проектами в области ИТ-консалтинга;
7. организовывать переход к аутсорсингу и контролировать его выполнение.

Необходимость подготовки специалистов такого профиля обусловлена объективными потребностями бизнеса и сферы госуправления. Современный бизнес требует наличия стратегии управления развитием информационных систем, которая бы обеспечивала поддержку реализации стратегии развития

самого бизнеса, и руководителей, способных разрабатывать и осуществлять соответствующие планы.

Заметим, что в настоящее время отмечается качественное расширение понятия и термина "система", происходящее в международных комитетах и профессиональных сообществах, ориентированных на ИТ. На современном этапе под системой понимается "комплекс, состоящий из процессов, технических и программных средств, устройств и персонала, обладающий возможностью удовлетворять установленным потребностям или целям". Отметим, что это определение достаточно близко к определению понятия "автоматизированная система", приведенного в ГОСТ 34.003-90.

Информационная система представляет собой систему, предназначенную "для сбора, передачи, обработки, хранения и выдачи информации потребителям и состоящая из следующих основных компонентов:

1. программное обеспечение;
2. информационное обеспечение;
3. технические средства;
4. обслуживающий персонал.

В стандартах присутствует и четкое определение понятия "ИТ-система", так в ГОСТ Р ИСО/МЭК ТО 10000-1-99 информационно-технологическая система определяется как "набор информационно-технологических ресурсов, обеспечивающий услуги по одному или нескольким интерфейсам".

1.1. Революция в бизнесе – переход к процессному подходу

Современное состояние экономики характеризуется переходом от традиционной функциональной индустриальной модели Адама Смита к модели процессной.

Функциональная модель строится на предпосылке, что работники обладают невысокой квалификацией, поэтому предлагаемые им задачи должны быть очень простыми. Более того, Адам Смит доказывал, что люди работают наиболее эффективно тогда, когда им предлагается для выполнения всего одна хорошо понятная им работа. Таким образом, функциональная модель предполагает разбиение на простейшие задания, исполняемые по конвейерной схеме с четко регламентированными маршрутами, как правило, в рамках структурных подразделений организации. Отсюда и следуют основные правила игры: иерархические организационные структуры, конвейерные технологии, управление по структурным элементам (подразделениям), взаимодействие через структурные элементы более высокого уровня и т.п.

Главными недостатками функционального подхода являются следующие:

- сложность увязывания простейших задач в технологию, производящую реальный товар или услугу;
- отсутствие целостного описания такой технологии;
- отсутствие ответственного за конечный результат;
- высокие затраты на бесполезную работу: согласование, взаимодействие, контроль и т.п.;
- отсутствие ориентации на клиента.

Процессный подход декларирует смещение акцентов от управления отдельными структурными элементами на управление сквозными бизнес-процессами, связывающими воедино деятельность этих структурных элементов, пронизывает организационно-штатную структуру по горизонтали и предполагает различные версии (и сложные маршруты исполнения) процессов. При этом под бизнес-процессом понимается совокупность действий, продуцирующую результат (товар или услугу), имеющий ценность для клиента. Отметим, что в качестве клиента может выступать как внешний заказчик, так и другое подразделение организации.

Пример бизнес-процесса - получение товара по заказу. Такая деятельность включает получение заявки, проверку наличия товара, выписку счета, контроль платежа и доставку товара. Все эти компоненты безусловно важны и необходимы, однако для клиента сами по себе они не имеют значения (какими бы эффективными они не были), его интересует лишь целостный результат - получение товара высокого качества и как можно быстрее.

Именно бизнес-процессы реализуют стратегию бизнеса, отвечая при этом на вопросы: кто, что, когда, зачем, где и как осуществляет. Именно бизнес-процессы обеспечивают интегрированность организации, а также являются основой ее анализа в самых различных разрезах (экономических, организационных, качественных, количественных и т.д.) для совершенствования деятельности по принятию решений, контролю, координации и мониторингу различных его частей.

Существует достаточно много определений понятия бизнес-процесса, приведем некоторые из них.

- Устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя (стандарт ISO 9000: 2000).
- Совокупность различных видов деятельности, в рамках которой "на входе" используются один или более видов ресурсов, и в результате на

выходе создается продукт, представляющий ценность для потребителя (Хаммер, Чампи).

- Структурированное конечное множество действий, спроектированных для производства специфической услуги (продукта) для конкретного потребителя или рынка (Давенпорт).
- Множество внутренних шагов (видов) деятельности, начинающихся с одного и более входов и заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту (просто клиент или процесс, протекающий во внешнем окружении компании) и удовлетворяющей его по стоимости, долговечности, сервису и качеству (Ойхман, Попов).
- Логические серии взаимозависимых действий, которые используют ресурсы предприятия для создания или получения в обозримом или измеримо предсказуемом будущем полезного для заказчика выхода, такого как продукт или услуга (Зиндер).
- Горизонтальная иерархия внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции или отдельных ее компонентов (Верников).
- Процессы, которые осуществляются на предприятии и могут быть идентифицированы на протяжении всей цепочки создания ценностей, они направлены непосредственно на достижение успеха на рынке и характеризуются измеримой информацией на входе, созданием ценности и измеримой информацией на выходе (Гирхаке).
- Связанная совокупность функций, в ходе выполнения которой потребляются определенные ресурсы, и создается продукт (вещественный или нематериальный результат человеческого труда: предмет, услуга, научное открытие, идея), представляющий ценность для потребителя (Калашян, Калянов).

Все эти определения подчеркивают отличия процессного подхода от функционального.

Новизна в бизнес-процессе заключается в следующем:

- Функции были четко закреплены за конкретным подразделением, а бизнес-процессы пронизывают все подразделения.
- Вводится категория "клиент-производитель". При этом отношения "клиент-производитель" распространяются как на внешних, так и на внутренних клиентов/производителей. Каждое подразделение организации, как правило, находится в отношениях "клиент-производитель" и "производитель-клиент" с несколькими другими подразделениями. Цель работы каждого подразделения заключается в достижении максимальной удовлетворенности клиента. Следствием является непосредственная направленность всей деятельности на достижение успеха на рынке.

- Каждая созданная ценность поддается измерению, обеспечивающему прозрачность процесса. Критериями могут быть доход от выхода с вычетом издержек по входу, стоимость процесса, степень удовлетворенности клиента.

1.2 Эволюция индустрии ИТ и основные тенденции ее развития

В истории развития ИТ можно четко выделить три основных этапа. Первый этап, начавшийся в нашей стране с середины 50-х годов, связан с возникновением первых ЭВМ. Они использовались в полном соответствии со своим названием – исключительно как высокопроизводительные инструменты сложных вычислений, для решения вычислительных задач с помощью всевозможных математических методов. Понятия стандартного программного обеспечения еще не было, и все программы, реализующие методы вычислений, создавались первыми программистами в машинных кодах. Эти программы использовались в проектно-конструкторской деятельности, в моделировании сложных стохастических процессов, во многих областях, требующих применения математических методов. Коротко, можно сказать, что ЭВМ обрабатывали числа. Понятно, что к основной деятельности организаций ЭВМ никакого отношения не имели.

Второй этап развития ИТ, охвативший значительный период времени – около 30 лет с середины 60-х и до начала 90-х, можно охарактеризовать как период возникновения и развития АСУ. Во многом, началу этого этапа способствовала активность ряда выдающихся ученых и настойчивость академика В. Глушкова, который сумел убедить членов политбюро в том, кибернетику надо выволить из положения лженауки. Основным аргументом, пусть не без лукавства (а что было делать?), был лозунг построения общегосударственной автоматизированной системы для эффективного управления народным хозяйством и ускорения, тем самым, построения коммунистического общества.

В стране стали создаваться проектные институты, главные вычислительные центры министерств, крупных предприятий. Задачи разработки и внедрения АСУ входят в народно-хозяйственные планы, по некоторым из систем выпускаются постановления партии и правительства. Три министерства: Минрадиопром, Минприбор и Министерство электронной промышленности заняты созданием и производством вычислительной техники и АСУ. Системы реально используются во всех отраслях для обработки данных и формирования отчетности, в том числе, государственной. Но, несмотря на свое название – автоматизированные системы управления – они никогда и ни чем не управляли, если оставить за скобками АСУ технологическими процессами. Вычислительные центры рассматривались руководителями как некие обслуживающие подразделения, наполненные специфическим инженерно-техническим персоналом. Эти

центры были полностью отделены от основной деятельности организаций, сотрудники которых занимались своей работой, к поддержке которой АСУ, за редкими исключениями, никакого отношения не имели, и экономический эффект от их работы отсутствовал, хотя всегда рассчитывался. Экономика должна была быть эффективной. Известен факт, что совокупный годовой экономический эффект от внедрения АСУ в стране превышал объем ВВП.

И только с середины 90-х начался и продолжается до сих пор третий этап развития индустрии ИТ, который можно назвать революционным. ИТ стали вторгаться в основную деятельность организаций – они пришли на рабочие места руководителей и сотрудников. Их роль изменилась радикально: из обслуживающей она превратилась в стратегическую. ИТ стали источниками новых конкурентных преимуществ и средствами их сохранения. ИТ стали также источниками возникновения принципиально новых видов бизнеса и новых взглядов на методы корпоративного управления, на организацию компаний, действующих на глобальных рынках в условиях глобальной конкуренции.

Основными целями использования ИТ, по мнению консалтинговой компании A.T. Kearney, являются:

- трансформирование организации;
- проникновение на новые рынки;
- внедрение новых продуктов и услуг
- ускорение реакции на изменения рынка;
- сокращение затрат;
- совершенствование внутренних операций;
- улучшение качества обслуживания.
-

Несмотря на ИТ – революцию, руководителей не удовлетворяет положение дел с использованием ИТ:

- организация ИТ слишком сложна;
- развитие важных для бизнеса функций часто задерживается;
- затраты на ИТ увеличиваются даже тогда, когда падает прибыль.

Вот основные проблемы, с которыми сегодня сталкиваются организации во всем мире:

- фрагментированные ИТ-приложения и данные;
- многоярусные и построенные на разных платформах системы;
- отсутствие интеграции ИТ с бизнесом;
- слабость управленческих ИТ-процессов.

Компания McKinsey, признанный лидер рынка стратегического консалтинга, провела анализ результатов выполнения 500 крупных ИТ-проектов во всем мире.

Выяснилось, что успешными можно признать только 16%. А что такое успешный проект? Это проект, который был выполнен в запланированные сроки, не вышел за пределы выделенного бюджета, и были получены именно те результаты, которые ожидались, а не те, которые получились по ходу выполнения. Большинство проектов в два раза превышали сроки и на 80% превышали запланированный бюджет. В России эти параметры существенно выше.

Каковы же причины неудач, по мнению авторов исследования?

- отсутствие координации с бизнес-пользователями и их нереальные ожидания;
- недостаточные ресурсы;
- отсутствие поддержки руководства;
- неадекватное планирование.

Устранение этих причин и, в целом, развитие ИТ невозможно без ИТ-консалтинга, основными видами которого являются:

- "Продуктовый" ИТ-консалтинг (ERP, CRM, SCM, электронный документооборот и т.д.) воспринимает бизнес-процессы через призму внедряемого продукта.
- "Интеграционный" ИТ-консалтинг (интеграционные платформы, интеграция приложений, данных и т.п.) необходим при определении оптимальной архитектуры корпоративной информационной системы, т.е., отвечает на вопрос "Как делать?".
- Стратегический ИТ-консалтинг, в первую очередь, отвечает на вопрос "Что делать?" и, тем самым, занимает особое место в жизненном цикле консалтинговых услуг.

В идеале, первыми в организацию должны прийти стратегические ИТ – консультанты, которые помогут сформулировать роль ИТ в ее жизни, в развитии бизнеса и определить направления развития, определив тем самым видение будущего состояния ИТ и организации управления переходным периодом. Это значит найти ответ на вопрос, в каком доме мы хотим жить?

Затем должны прийти архитекторы информационных систем, которые создадут проект будущего дома и ответить на вопрос как именно он должен быть устроен, из каких блоков и компонент, как и какими средствами они должны быть интегрированы в единую систему. И только потом понадобятся собственно строители, которые внедрят выбранные ИТ – решения.

В реальной практике, как правило, все происходит в обратной последовательности. Сначала внедряют отдельные ИТ – решения, потом возникает потребность в их интеграции, а потом выясняется, что то, что получилось, не отвечает потребностям бизнеса или основной деятельности, т.е., инвестиции в ИТ не дали требуемого эффекта. Прямым следствием этого является разочарование высшего руководства и дискредитация роли ИТ в развитии бизнеса.

Жизненный цикл консалтинговых услуг начинается со стратегического консалтинга, который помогает определить бизнес – цели и бизнес – стратегию организации. После этого можно переходить к различным видам операционного консалтинга таким как, например, совершенствование организационных структур, операционное управление, управление финансами и бюджетирование, управление персоналом и т.п.

Одновременно приходит время стратегического ИТ – консалтинга, который способствует выработке стратегии развития ИТ, поддерживающей бизнес – стратегию и достижение бизнес – целей организации, в результате чего становится возможным определить функциональные требования к ИТ – решениям и определить будущую архитектуру корпоративной информационной системы. Затем наступает очередь специалистов, внедряющих и интегрирующих выбранные ИТ – решения, которые затем переходят в режим эксплуатации.

В процессе эксплуатации возникает необходимость в ревизии полученных результатов и пересмотре бизнес – требований в связи с изменяющимися бизнес – целями организации, изменениями рынка и конкурентной среды. Таким образом, снова возникает потребность в стратегическом консалтинге и цикл замыкается.

Поскольку целью данного раздела является обзор сферы стратегического ИТ – консалтинга, то перейдем непосредственно к ее описанию.

Стратегический ИТ-консалтинг представляет собой комплекс взаимосвязанных и, вместе с тем, самостоятельных услуг.

Квинтэссенцией содержания стратегического ИТ-консалтинга безусловно является разработка стратегии развития ИТ, в которую входят все

остальные продукты, за исключением организации перехода к ИТ–аутсорсингу, базирующейся на ИТ – стратегии.

Стратегия ИТ – это видение, составная часть общей стратегии развития бизнеса компании, связанная с использованием ИТ для повышения эффективности основной деятельности организации. Стратегия ИТ – это документ, описывающий:

- бизнес - цели и приоритеты ИТ-проектов;
- портфель ИТ-проектов;
- перечень задач и реестр результатов;
- поэтапный план реализации и ресурсы;
- ресурсы на реализацию проектов портфеля;
- рекомендации по организации ИТ-службы.

В дальнейшем она используется для:

- разработки архитектуры корпоративной информационной системы (КИС);
- внедрения КИС;
- оптимизации бизнес-процессов предприятия в соответствии с изменениями, вызванными внедрением КИС.

При этом необходимо помнить, что стратегия развития ИТ – живой документ, для поддержания которого в актуальном состоянии требуется проводить периодические ревизии, осуществлять его корректировку параллельно с изменениями в стратегии развития бизнеса компании.

Главными потребителями ИТ – стратегии являются:

- высшее руководство;
- ИТ-служба;
- структурные подразделения;
- региональные учреждения.

Этапность проекта по разработке ИТ – стратегии приведена на рис 1.1.

Первым этапом разработки ИТ–стратегии является определение роли ИТ в деятельности организации и стратегический ИТ-аудит текущего состояния ИТ, ориентированный на руководство организации с целью:

- получения адекватной картины текущего состояния ИТ;
- идентификации проблемных областей в части ИТ-поддержки основного бизнеса.

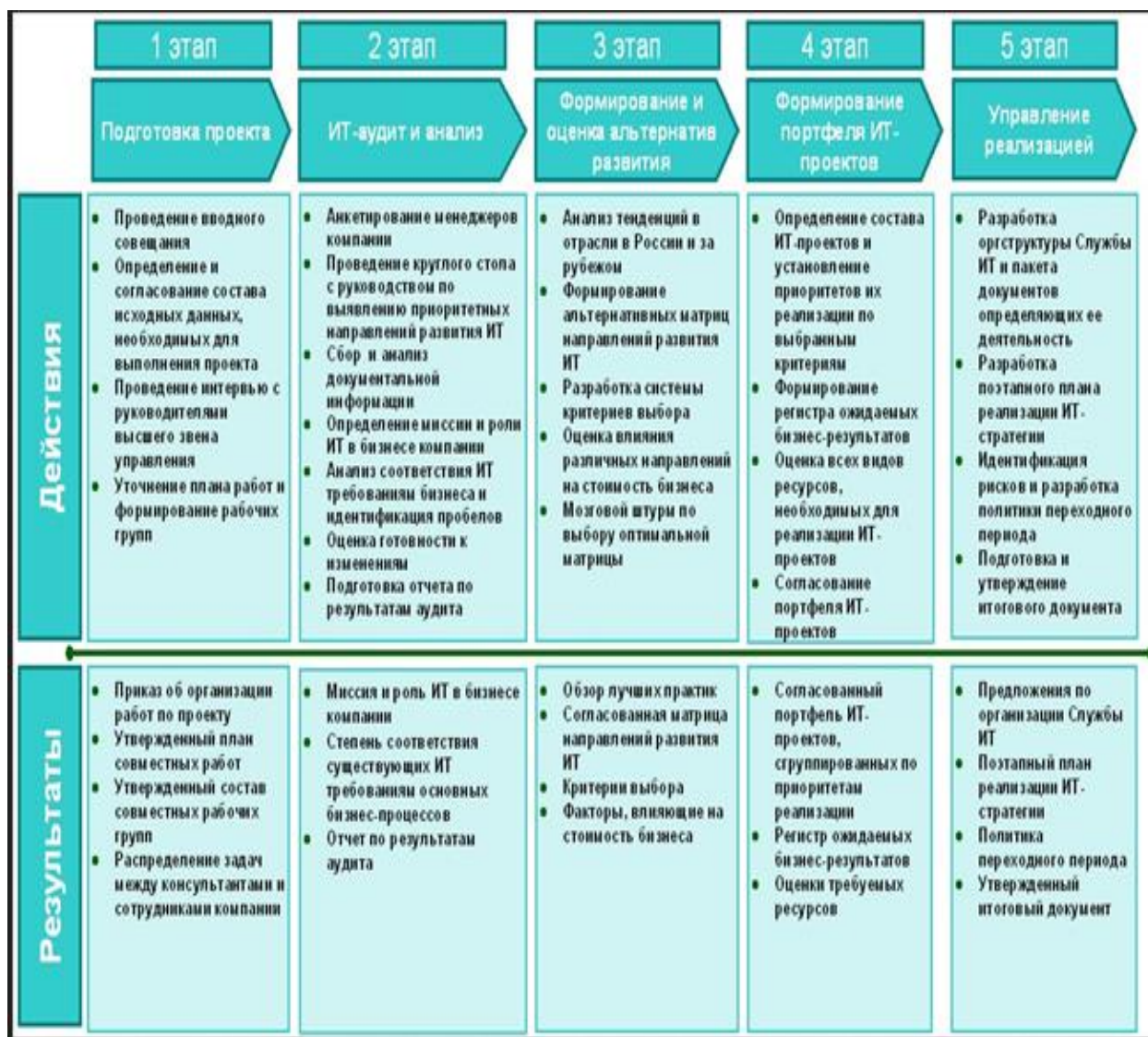


Рис. 1.1. Этапы и основные результаты разработки ИТ – стратегии

Стратегический аудит тем отличается от аудита ИТ – инфраструктуры или состояния информационных систем, что ориентирован на высшее руководство организации, которое совершенно не интересуется ни технологические платформы, ни состав эксплуатируемых функциональных приложений и качества их документирования. Главный вопрос высшего руководства - это степень удовлетворенности персонала (включая и самих себя) в предоставляемых ИТ-сервисах и бизнес-результатах от инвестиций в ИТ.

В основе проведения стратегического ИТ – аудита лежит построение и анализ матрицы покрытия бизнес-процессов функциональными приложениями. С этой целью проводится инвентаризация состава основных

и вспомогательных бизнес–процессов и установление отображения этого состава на состав приложений и предоставляемых ИТ–сервисов, что позволяет количественно оценить степень автоматизации. Помимо этого, необходимо учитывать контуры охвата конечных пользователей, участвующих в том или ином бизнес– процессе, соответствующими приложениями, поскольку полнота охвата также является важной количественной характеристикой. Очевидно, что в процессе аудита оценке подлежит качество пользовательской документации и сам уровень подготовленности пользователей к использованию приложений.

Аудит закладывает основу для последующего:

- повышения показателей отдачи от инвестиций (ROI) в информационные технологии;
- снижения совокупной стоимости владения (ТСО) средствами ИТ;
- повышения качества принятия стратегических решений, касающихся информационно-технологической поддержки бизнеса и дальнейших инвестиций в ИТ и инженерные системы;
- сокращения сроков внедрения новых средств ИТ, получение быстрых и распространяемых результатов.

Результатами проектов по стратегическому ИТ-аудиту являются:

- отчет о текущем состоянии исследуемых областей
- выводы о необходимости развития или модернизации существующих информационных систем
- рекомендации о возможных направлениях развития, технологических или организационных решениях.

При этом, большое внимание уделяется следующим аспектам:

- роль ИТ в основном бизнесе организации;
- организация управления службой ИТ организации;
- оценка отдачи от эксплуатации действующих ИС;
- оценка влияния действующих информационных систем на взаимоотношения с потребителями и поставщиками.

Важным результатом аудита является оценка существующей организации управления процессами сопровождения и развития ИТ, осуществляемого службой ИТ. Эффективная ИТ-служба представляет собой ключевой фактор успешной реализации ИТ-стратегии. В процессе ее построения должны быть найдены ответы на следующие ключевые вопросы:

- Какую роль играет служба ИТ в деятельности организации?
- Какие функции она должна выполнять?
- Какова ее организационная структура?

- Как прописать внутренние регламенты ее деятельности и регламенты взаимодействия с основными бизнес-подразделениями и руководством?
- Как определить процедуры взаимодействия с партнерами и вендорами?
- Как организовать стратегический комитет по ИТ?

Роль службы, как и самих ИТ, существенно меняется в зависимости от отраслевой принадлежности организации. Она может быть чисто вспомогательной, если речь идет, например, о торговле. Она существенно возрастает в нефтегазовом секторе и, наконец, становится решающей, стратегической в проектно-конструкторской сфере, в телекоммуникациях и в финансовом секторе - там, где без развитых ИТ невозможно осуществление основной деятельности и приобретение конкурентных преимуществ.

Особенно велика роль ИТ в тех областях, где они порождают принципиально новые виды бизнеса и основной деятельности, примерами чего могут служить электронный бизнес и электронное правительство. Соответственно роль служб ИТ также становится решающей для достижения основных целей организаций.

Любая служба ИТ выполняет две главные функции – сопровождение существующей ИТ – инфраструктуры и ее развитие, включая внедрение новых информационных систем и обучение конечных пользователей. Поэтому, организационная структура службы должна строиться, исходя из этих двух функций, которые далее должны быть декомпозированы до уровня конкретных задач.

Служба должна овладеть искусством управления значимыми для бизнеса категориями в тесном взаимодействии с высшим руководством (совершенствование организационной структуры и бизнес-процессов, инновация продуктов и услуг, жизненный цикл изделий и систем и т.д.). Тем самым, служба должна увеличивать ценность ИТ для бизнеса, т.е. поднять их стратегическую важность, улучшить удовлетворение информационных потребностей конечных пользователей, обеспечить управление развитием ИТ.

Служба несет ответственность за решение следующих двух групп задач:

1. Задачи, связанные с развитием информационных технологий
 - планирование развития информационных технологий и контроль выполнения планов;
 - оценка сроков и стоимости реализации выбранных проектов в зависимости от организации их разработки и внедрения (внутренними силами, с привлечением внешних исполнителей,

путем выбора генерального системного интегратора в качестве стратегического партнера);

- управление инвестиционными проектами в области информационных технологий;
- взаимодействие с внешними исполнителями;
- создание нормативных и методологических документов в области информационных технологий.

2. Задачи, связанные с предоставлением информационно-технологических услуг

- обеспечение эксплуатации существующих и вводимых в действие информационных систем, программно-технических комплексов, средств информационной безопасности и телекоммуникаций;
- информационно-аналитическое обслуживание руководителей высшего и среднего звена управления, ведение контента и системы управления знаниями;
- обучение персонала в области информационных технологий.

Базовая модель организационной структуры службы приведена на рис.

1.2



Рис. 1.2. Базовая модель организационной структуры службы

Деятельность службы ИТ должна регламентироваться определенным набором процедур, важнейшими из которых являются:

- процедура предоставления ИТ–сервисов;
- процедура формирования ИТ–бюджета;
- процедура оценки результатов выполнения планов на основе специальной системы ключевых показателей;
- процедура взаимодействия с внешней бизнес–средой;
- процедура управления ИТ–активами и мониторинга совокупной стоимости владения.

В организациях, где ИТ играют ключевую роль, целесообразно создание стратегического комитета по ИТ, возглавляемого первым лицом. В задачи комитета входят утверждение ИТ–стратегии, проведение ее регулярных ревизий, принятие решений по инициации инвестиционных ИТ–проектов, утверждение планов и бюджетов службы.

Одна из важнейших задач службы состоит в формировании и реализации портфеля инвестиционных ИТ–проектов, что требует организации эффективной системы управления этим процессом. Соответствующая консалтинговая услуга позволяет ответить на следующие вопросы:

- Как распределить роли и ответственность участников?
- Какие процедуры взаимодействия и принятия решений должны быть приняты?
- Какие методы планирования должны использоваться?
- Как обеспечить мониторинг выполнения планов по бюджету и срокам?
- Как организовать вовлечение и обучение конечных пользователей?
- Как должно быть обеспечено управление рисками и качеством?
- Какие события определяют необходимость модификации текущего состояния портфеля?

- Какие инструментальные средства управления проектами должны применяться?

Следует различать управление проектами в случае их реализации внутренними ресурсами и в условиях привлечения внешней команды. Но, в любом случае, решающим фактором успеха является назначение "правильного спонсора" и руководителя проекта. "Правильный спонсор" - это представитель высшего руководства, знающий все об основной деятельности своей организации, знающий сильные и слабые стороны руководителей структурных подразделений и, что самое главное, понимающий роль ИТ и являющийся убежденным сторонником необходимости их развития. Что касается руководителя проекта, то типичным заблуждением является мнение, что им должен быть представитель самой службы ИТ. Руководители организации, видя это двухбуквенное сочетание, автоматически делегируют решение всех вопросов своему ИТ – директору, что порождает часто неустранимые проблемы с получением адекватных бизнес – ориентированных результатов. Руководитель проекта должен играть роль функционального заказчика внедряемого ИТ – решения и выбираться из числа авторитетных представителей заинтересованных структурных подразделений.

Неотъемлемой функцией службы является оценка и мониторинг совокупной стоимости владения ИТ (ССВ), а также формирование обоснованного ИТ - бюджета, которые нужны и заместителю директора по ИТ (ИТ-директору) и заместителю директора по финансам, поскольку:

- Заместитель директора по финансам приобретает знание о масштабе фактических затрат на ИТ, которые могут в разы превышать формальный ИТ-бюджет;
- Заместитель директора по ИТ получает действенный механизм обоснования ИТ-бюджета как путем сопоставления с лучшими отраслевыми практиками (верхняя оценка), так и путем определения минимально допустимого порога затрат (нижняя оценка).

Совокупная стоимость владения (ССВ) включает внешние и внутренние услуги, информационные системы, инфраструктуру, закупки, внешние связи, операции конечных пользователей, амортизацию, лизинг, администрирование и обучение.

Служба ведет учет совокупной стоимости владения ССВ и принимает меры, направленные на ее снижение. С этой целью служба должна владеть методами, позволяющими:

- корректно определять затраты на ИТ по их основным и скрытым категориям (капитальные затраты, затраты на поддержку, затраты на управление, затраты конечного пользователя);

- управлять затратами на внедрение ИТ;
- снижать затраты на внедрение ИТ;
- повышать отдачу от инвестиций в ИТ.

В том случае, если в качестве перспективной формы развития и использования ИТ стратегия включает поэтапный переход к ИТ-аутсорсингу, возникает необходимость в новой и перспективной услуге – организации этого процесса. Для этого уже существуют важные предпосылки:

- мировой рынок ИТ-аутсорсинга уже достиг объема в 300 миллиардов долларов;
- российский ИТ-рынок движется к использованию услуг аутсорсинга;
- российские организации пока не рискуют переходить на полномасштабное внешнее обслуживание, но потребность в нем уже осознается;
- российские ИТ-компании пока не готовы предоставлять такие услуги в полном объеме, но стремятся к этому.

Консалтинг по организации перехода к ИТ - аутсорсингу нужен обеим сторонам.

Передача некоторых ИТ функций сторонним организациям (ИТ-аутсорсинг) напрямую ведет к достижению стратегических целей практически любой из них, поскольку:

- позволяет компании сфокусироваться на своем основном бизнесе;
- улучшает ROI и повышает капитализацию компании;
- понижает прямые затраты на ИТ-функции (10%-35%);
- понижает годовой ИТ-бюджет (в среднем на 10% в год);
- повышает уровень ИТ-обслуживания;
- повышает производительность труда;
- позволяет всегда пользоваться новейшими достижениями в области ИТ.

Экономическая привлекательность внешнего обслуживания для клиента достаточно очевидна. На длительный период времени (5-10 лет) бюджет на ИТ практически замораживается вместо автоматического 5-10% роста. Для провайдера наличие только одного клиента приведет к прямым убыткам, но, начиная с трех клиентов, начинает приносить прибыль - одни и те же ресурсы позволяют обслуживать несколько клиентов. Провайдер более компетентен в управлении развитием и обслуживанием ИТ, обладает большими возможностями в получении льгот от вендоров.

Приведенный обзор сферы услуг стратегического ИТ-консалтинга конечно не претендует на полноту, но дает представление о его роли и месте в процессах развития ИТ. Понятно, что только совместная работа разных

типов ИТ – консультантов может дать синергетический эффект в развитии ИТ и созданию, тем самым, новых конкурентных преимуществ в бизнесе и нового качества выполнения основной деятельности.