

4.5. Пример описания основных результатов проекта по разработке ИТ-стратегии.

Организация ЗАО "БСМ" является подразделением крупной западной компании - разработчика программного обеспечения "СМ" и является одним из ведущих поставщиков программных решений для бизнеса (ERP, CRM). В России также представлены другие направления бизнеса компании "СМ". Бизнесы имеют централизованный управляющий орган в России, обеспечивающий функционирование поддерживающих служб (ИТ, Финансы, Бухгалтерия, МТС и др.), часть которых отдана на аутсорсинг. Продажи "БСМ" осуществляет через партнерский канал.

Миссия организации вытекает из миссии компании "СМ": победив в конкурентной борьбе, обеспечить Российский бизнес современными программными решениями, поддерживая условия для роста своих партнеров, становясь более важной частью бизнеса для компании "СМ" и западной штаб-квартиры.

Основной офис организации находится в Москве, также имеются региональные представительства на базе офисов головной компании.

В качестве показателей эффективности для организации существенны:

1. финансовые показатели: доход (22 млн. USD), процент роста в год (28%);
2. маркетинг: доля рынка программных решений для бизнеса (9%), стоимость привлечения клиента, количество новых клиентов, стоимость квалифицированного потенциального клиента, количество квалифицированных потенциальных клиентов, количество потенциальных клиентов участвующих в маркетинговых мероприятиях, количество активных партнеров, количество новых партнеров.

Состояние информатизации характеризуется следующим образом:

1. Инфраструктура.
 1. Все сотрудники имеют выделенные рабочие места, подключенные к локальной сети, телефонной линии, Wi-Fi. Также у всех сотрудников есть возможность удаленной работы с локальной сетью компании и выхода в интернет.
 2. Сервера локальной сети, личное компьютерное оборудование персонала находятся на обслуживании ИТ-службы, полностью находящейся на аутсорсинге. WEB-сайты компании находятся также на аутсорсинге внешних хостеров.
 3. Часть серверов компании является серверами западной штаб-квартиры и находится за пределами РФ.
2. Информационные системы.

На серверах штаб квартиры развернуты решения, автоматизирующие следующие виды деятельности:

1. глобальный обмен почтовыми и моментальными сообщениями;
2. глобальная CRM-система (не собственной разработки) по работе с клиентами, не интегрированная с почтовой системой;
3. глобальные ERP-решения (как собственной разработки, так и других поставщиков) предоставляющие компании "БСМ" информацию по продажам, не отображаемую в CRM-системе, и обеспечивающую

- информацией по закупкам, кадрам и зарплате, финансам и бухгалтерии другие службы "СМ";
4. глобальная антивирусная поддержка.

На локальных серверах "СМ" развернуты порталные решения, призванные автоматизировать документооборот подразделений, в том числе и "БСМ", не интегрированные с другими системами. Все сотрудники обеспечены пакетом необходимых офисных приложений.

3. Служба информационных технологий.

Сотрудники компании аутсорсера, предоставляющей услуги по обеспечению информационными технологиями, находятся постоянно на территории компании "СМ" и оперативно реагируют на возникающие запросы, а также поддерживают локальную сетевую и коммуникационную инфраструктуру и локальное программное обеспечение сотрудников.

Стратегическое планирование развития ИТ осуществляется на глобальном уровне штаб-квартирой без учета локальной стратегии развития "СМ" и "БСМ", их особенностей и потребностей.

Информационную безопасность обеспечивается совместными действиями компании аутсорсера, комитетом по безопасности "СМ" и глобальной службой безопасности.

Перспективы и планы развития заключаются в следующем:

1. увеличение доли рынка ERP и CRM решений в РФ и вместе с тем прибыльности бизнеса;
2. переход на локальном уровне на CRM для работы с клиентами и партнерами, интегрированной с почтовой системой собственной разработки и интеграция ее с глобальными CRM и ERP-решениями;
3. предоставление доступа к CRM как партнерам, так и клиентам компании;
4. интеграции с другими системами IP-телефонии.

На основе анализа собранных данных была построена матрица согласия, приведенная в таблице 4.6.

При расчете меры автоматизации была получена следующая оценка: $M = 0,68$. Это означает, что организация, с одной стороны, имеет достаточный уровень зрелости, а с другой стороны, нуждается в определении ИТ-стратегии.

Таблица 4.6. Матрица согласия "СМ"				
Составляющие согласия	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Идеал
Цели бизнеса				
Понимание и видение бизнеса специалистами ИТ	Осознаны только основные требования	Достаточное знание бизнеса, ИТ помогают формализовать требования	Вырабатывается понимание междисциплинарных (многофункциональных)	Хорошее знание и понимание практики лидирующих конкурентов и лидеров в смежных отраслях,

			альных) потребностей бизнеса	руководители ИТ принимают участие в разработке стратегий развития бизнеса
Деловое сотрудниче ство	Взаимодействие бизнес- специалистов и специалистов ИТ на уровне пользователей, ограниченная вовлеченность специалистов по ИТ в процесс принятия решений высшим руководством	Установление режима "делового присмотра" (предостережен ие высшего руководства от грубых ошибок)	Ограниченное сотрудничество, образование смешанных проектных групп с участием специалистов ИТ, но специалисты ИТ отвечают только за ИТ.	Полное сотрудничество, полная ответственность, формирование команд и выдвижение лидеров независимо от профиля специалиста.
Планирова ние	Тактическое планирование, обусловленное целями ИТ	Стратегическое планирование, обусловленное целями и возможностями ИТ	Стратегическое планирование ИТ обусловленное основными бизнес-целями	Совместное стратегическое планирование бизнеса и ИТ
Бюджетиро вание	Фиксированный бюджет ИТ, контроль прироста затрат.	Фиксированный бюджет, контроль прироста стоимости активов (сосредоточенн ых в ИТ)	Объем денежных поступлений определяет уровень затрат на ИТ	Добавление стоимости (обусловленное применением ИТ) определяет уровень инвестиций в ИТ
Стратегии и архитектурные решения, определяемые целями бизнеса				
Идентифик ация проектов ИТ	Проекты отвечают только требованиям конкретных заказчиков	Требования конкретных заказчиков соотносятся с перспективами развития технологий и системообразу ющими планами	Проекты нацеливаются на удовлетворение информационны х потребностей высшего управленческого персонала и исполнительных директоров по направлениям бизнеса	Проекты обеспечивают конкурентные преимущества, возврат инвестиций и развитие инфраструктуры
Выбор приоритето в и отбор первооче редных задач	Приоритеты диктуются наиболее активными пользователями	Приоритеты назначаются централизованн ым советом управленцев среднего звена	Приоритеты устанавливают ся советом высших управляющих	Приоритеты определяются решениями об инвестициях в основной бизнес

Обоснование решений, выбор мотивировок	Волевые решения	Предварительный финансовый анализ проектов, применяемый не вполне последовательно	Последовательная применяемая формальная финансовая экспертиза проектов	Следствие соответствующего раздела бизнес-плана, обосновывающего уровни инвестиций в ИТ
Проекты преобразований	Концепция преобразований отсутствует, утверждаются просто "большие проекты".	Знакомят с новыми технологиями	Знакомят с новыми технологиями, трансформируют отдельные бизнес-процессы	Знакомят с новыми технологиями, трансформируют информационную организацию бизнеса
Финансирование развития инфраструктуры	Финансирование относят на счет подразделения ИТ, первый пользователь покрывает все убытки	Пользователи платят за свою часть используемой инфраструктуры, финансирование инфраструктуры корпоративных данных и коммуникации относят на счет подразделения ИТ	Пользователи платят за использование корпоративной инфраструктуры (включая пользование данными), подразделения ИТ поддерживают инфраструктуру межофисных коммуникаций и финансируют развитие новых технологий, перенося затраты на всех пользователей инфраструктуры	Финансирование проходит в масштабах предприятия и рассматривается как инвестиции в инфраструктуру ИТ
Достижение осязаемых результатов				
Поиск, выбор и назначение лидеров проектов	Определяется случаем	Строгое формальное следование методикам	Прагматическое использование методик	Динамический состав исполнителей и рабочих групп (включая собственных разработчиков и внешние команды, включенные в проект на контрактной основе)
Трудозатраты	Не рассматриваются	Полностью предопределены и жестко контролируются	Предопределены заранее, гибко управляются	Непрерывно учитываются и оцениваются с точки зрения эффективности

				расходования времени и других <u>ресурсов</u>
Риск	Не осознается и не анализируется	Риска пытаются полностью избежать	Внедряется управление рисками	Управляемые риски и бонусы
Качество	Измеряется числом рекламаций пользователей	Электронный контроль и протоколирование сбоев	Разрабатываются специальные функции обеспечения качества	Проводятся измерения уровня качества и поддерживается непрерывная обратная связь с производством
Возможность реорганизации бизнес-процессов	Планы внедрения ограничены ресурсами. Постоянное отставание от планов.	Фоновая работа подразделений ИТ, постоянная модернизация оборудования, продажа списанного устаревшего оборудования смягчают ограничения по ресурсам	Фоновая работа подразделений ИТ, автономная доработка или заказ обновлений ПО с целью уменьшить отставание от планов.	Централизованное решение в масштабах предприятия нацеленное на быструю доставку от одного поставщика
Небольшие изменения бизнеса	Планы внедрения ограничены ресурсами. Постоянное отставание от планов.	Фоновая работа подразделений ИТ, постоянная модернизация оборудования, продажа списанного устаревшего оборудования смягчают ограничения по ресурсам	Фоновая работа подразделений ИТ, автономная доработка или заказ обновлений ПО с целью уменьшить отставание от планов.	Централизованное решение в масштабах предприятия нацеленное на быструю доставку от одного поставщика
Управление "возмущающими технологиями", т. е. технологиями реально новыми для организации				
Связь с целями основного бизнеса	Нет связи. Сотрудники подразделений ИТ просто играют с новыми технологиями.	Сфокусированы на целях собственно подразделений ИТ.	Сфокусированы на целях основного бизнеса	Осознаются как умножающие возможности бизнеса в конкурентной борьбе
Знакомство	Неизбирательное	Пробное	Фокусирование	Отбор

с новыми технологиями и отслеживание появления новых технологий на рынке	знакомство со специализированными информационными источниками (пресса, выставки и т.п.), апробация всего, что доступно	использование оборудования и инструментальных средств, которые в подразделениях ИТ считают подходящими	на наборе средств, решающих задачи бизнеса	жизнеспособных бизнес-решений и идентификация потенциальных стратегических партнеров. Вхождение в специализированные отраслевые и межотраслевые организации, влияющие на развитие технологий.
Опыт продуктивного использования	Продукты покупаются в случае необходимости	Ограничен небольшим числом специалистов ИТ, опыт масштабного и самостоятельного использования отсутствует.	Пилотные проекты, ограниченное использование.	Опыт использования и оценки работающего прототипа, самостоятельного масштабного внедрения, нацеленного на быстрое достижение бизнес-результата
Стандарты ИТ	Не используются	Ожидание принятия стандартов другими бизнес-субъектами	Стандарты определились и инкорпорированы в архитектуру информационных систем	Самостоятельная разработка опережающих стандартов, позволяющая лидировать в отрасли
Планирование и внедрение совместной обработки данных и обеспечивающей сетевой инфраструктуры				
Совместное использование информации	Персональные базы данных и локальные устройства hardware	Специальное извлечение фрагментов данных и перенос их для совместного использования	Интегрированные базы данных предприятия в рамках вертикально управляемых оргструктур	Склады и витрины данных – прозрачный доступ к множественным источникам данных, связанных как по вертикали, так и по горизонтали организационной структуры
Обмен данными	Обмен данными не практикуется или осуществляется централизованно, для большинства сотрудников в нем нет необходимости	Передача информации как обмен файлами	Используются интерфейсы клиента к множественным источникам данных	Управляемый единым сервером интранет-доступа универсальный интерфейс доступа к множественным источникам данных.

Стандарты обмена информацией	Не существует	Стандарты установлены, но в большинстве случаев игнорируются, так как слишком жестки и неудобны	Установлены стандарты на пользовательское локальное оборудование, доступ к БД и персональное ПО	Установлены и применяются гибкие и устойчивые стандарты на обмен информацией в рамках всех применяемых технологий
Сети	Ограниченный сетевой доступ на основе подключения к мейнфреймам, обмен данными в индивидуальном режиме	Установлены локальные сети (главным образом, в масштабах отдельных подразделений), выход в глобальные и региональные сети ограничен	Локальные и распределенные сети обеспечивают интеграцию информационных ресурсов, размещенных на серверах, физически установленных в едином серверном помещении	Централизованно управляемая распределенная многопротокольная сеть с децентрализованным размещением информационных ресурсов
Управление ресурсами и персоналом ИТ				
Управление поставками средств ИТ	Все контракты закрываются, история выполнения поставок не сохраняется, фиксированы скидки по конкретным позициям конкретного контракта	Поставщики включены в процесс планирования закупок на нерегулярной основе	Специальные ценовые и иные условия (например, сроки поставки), предлагаются поставщиками на конкурсной основе, поставщики дифференцированы по технологиям, требования и предпочтения, сообщаемые поставщикам заранее, позволяют предприятию выступить в роли со-разработчика ИТ	Устанавливаются долговременные партнерские отношения, заключаются соглашения о корпоративных поставках со специальными условиями
Распределение ресурсов	Все ИТ ресурсы централизованы	Большинство разработок централизованы, некоторые	Большинство разработчиков и специалистов по ИТ работают в	Достигнуто оптимальное соотношение между централизацией и

		бизнес-подразделения принимают на работу собственных разработчиков и специалистов ИТ	режиме поддержки пользователей	децентрализацией ресурсов ИТ
Управление квалификацией персонала	Преобладают традиционные системные программисты, аналитики БД, прикладные программисты	Квалификация формируется в основном текущими должностными функциями и предписаниям и	Используются базы данных специалистов, владеющих современными технологиями. Широко используются внешние специалисты для ускорения обучения новым технологиям и инструментальным средствам.	Ведется досье на специалистов необходимых предприятию (как работающих на предприятии, так и занятых на других предприятиях) в соответствии с долговременными целями бизнеса и стратегией развития ИТ
Обучение и тренинг	Персонал обучается по ходу выполнения работы, специальное обучение незначительно	Персонал готовится и тестируется для выполнения определенного проекта	Устанавливается формальная последовательность квалификационных этапов карьеры специалиста ИТ.	Формальная последовательность квалификационных этапов включает обязательные циклы обучения, тренинга, сертификации, ротации на управленческих должностях и т.п.
Управление отдельными техническими операциями и техническим обслуживанием				
Принципы технического обслуживания (сервиса)	Ответственность службы техобслуживания обсуждается при возникновении любого сбоя или проблемы	Ответственность определена заранее по строго регламентированному перечню возникающих проблем. Если проблема не входит в перечень, ответственность обсуждается	Быстрый отклик на запрос пользователя по как можно более широкому кругу проблем	Энергичный поиск разрешения любой проблемы и оперативное устранение последствий любого сбоя независимо от его причины и формальной ответственности
Уровни качества сервиса	Не определены	Уровни качества сервиса определены, но	Уровни качества сервиса определены и измеряются в	Уровни качества сервиса отслеживаются в динамике от эпизода

		не всегда достигаются на практике	каждом эпизоде предоставления сервиса	к эпизоду, действует система обеспечения гарантированного уровня качества
Доступ к услугам сервисной службы	Сервис предоставляется с использованием пула запчастей на территории сервис-центра, услуги оказываемые на месте возникновения проблемы - редкость	Обеспечен доступ к услугам посредством единого диспетчера контактов, работа сервис-инженера на месте возникновения проблемы – только по требованию пользователя	Техническая поддержка интегрирована в сфере обслуживания инфраструктуры бизнеса на всех производственных площадях	Многопрофильная сервис-команда обеспечивает удаленную диагностику, дистанционное консультирование и другие оперативно предоставляемые услуги
Поддержка и сопровождение ПО	Выполняется собственными силами	Выполняется разработчиком, но требует значительных затрат (внесение и тестирование изменений может требовать до 6 мес.)	Выполняется в основном разработчиком или поставщиком, модифицированный код доступен посредством стандартизованного API	Полностью выполняется разработчиком или его бизнес-партнером
Управление сложными системами	Центральная система <ul style="list-style-type: none"> Восстановление после сбоев Обеспечение безопасности Тех. поддержка Менеджмент изменений Планирование объемов обработки данных 	Управление централизованной системой с помощью неформальной команды составленной из сетевых администраторов, администраторов в БД и прикладных программистов	Управление централизованной системой с помощью формально подготовленной команды сетевых администраторов и администраторов в БД	Централизованное управление распределенной системой: <ul style="list-style-type: none"> Восстановление после сбоев Управление безопасностью Обеспечение целостности/Синхронизация Техническая поддержка Управление рассылкой изменений Планировании объемов обработки данных

	<ul style="list-style-type: none"> Выбор и оптимизация работы процессоров 			<ul style="list-style-type: none"> Настройка оптимальных параметров БД и сетевых протоколов
Резервное копирование и восстановление данных	Распределенная ответственность	Централизованная ответственность	Централизованная ответственность для серверов, децентрализованная для клиентов	Полностью автоматический централизованно иницилируемый процесс

Анализ результатов анкетирования позволил сформировать общий список направлений автоматизации, приведенный в таблице 4.7.

Таблица 4.7. Общий список направлений автоматизации "СМ"		
	Направления автоматизации	Кол-во голосов
1	Управление взаимоотношениями с партнерами	9
2	Управление взаимоотношениями с клиентами	9
3	Информационно-аналитическое обслуживание отдела маркетинга и продаж	6
4	Управление корпоративными знаниями	4
5	Развитие Интернет-сайта	8
6	Повышение информационной безопасности	2
7	Дистанционное обучение сотрудников	3
8	Интеграция существующих систем и приложений	10
9	Электронный документооборот	5

Краткая характеристика состояния ИТ выглядит следующим образом:

В области применения ИТ.

1. В области применения ИТ.

По состоянию на _____ ЗАО "БСМ", в частности, и "СМ", в целом, имеет достаточно высокий уровень автоматизации.

Развитая инфраструктура охватывает не только все подразделения, но и всех сотрудников компании не только на рабочих местах, но и удаленно вне офиса.

Применяются последние разработки в области офисных приложений и поддерживается высокая квалификация сотрудников компании, что позволяет не держать собственный штат ИТ, а ограничиваться аутсорсинговой поддержкой.

Основные минусы в области применения ИТ состоят в неинтегрированности многих глобальных систем (почтовой, ERP, CRM) в единое информационное пространство, что вызывает появление дублирующих собственных разработок и надстроек и ведет к дублированию и потере данных, а также к несвоевременному получению информации.

2. В области организации управления, финансирования и планирования

Планирование развития ИТ осуществляется штаб-квартирой, зачастую несвоевременно и без учета актуальных потребностей организации на локальном рынке. Данный факт в совокупности с централизованным выделением бюджета на крупный ИТ-проект замедляет рост организации. Финансирование повседневного поддержания и обновления инфраструктуры осуществляется на должном уровне, но зачастую с задержками из-за централизованной системы закупки и доставки техники из-за границы и смены поставщиков.

3. В области обслуживания.

Обслуживание осуществляется на двух уровнях: локально и глобальном, с распределением зон ответственности между службами по заранее прописанным правилам. Качество поддержки постоянно контролируется и поддерживается на высочайшем уровне.

4. В области персонала.

Персонал компании состоит из высококвалифицированных в области ИТ сотрудников, что позволяет осуществлять внедрение новых незначительных технологий без специального обучения, а также упрощает работу по поддержке инфраструктуры.

5. В области безопасности.

Безопасность поддерживается глобальной службой безопасности путем внедрения проработанных корпоративных стандартов и политик, а также автоматическими системами контроля безопасности. В целом система безопасности считается одной из лучших, однако не страхует компанию от целенаправленных действий отдельных сотрудников по нарушению безопасности.

Сформированная матрица направлений приведена в таблице 4.8.

Таблица 4.8. Матрица направлений "СМ"		
	Направления информатизации	Приоритет
1	Управление взаимоотношениями с партнерами	2
2	Управление взаимоотношениями с клиентами	2
3	Информационно-аналитическое обслуживание отдела маркетинга и продаж	4
4	Управление корпоративными знаниями	6
5	Развитие Интернет-сайта	3
6	Повышение информационной безопасности	8
7	Дистанционное обучение сотрудников	7

8	Интеграция существующих систем и приложений	1
9	Электронный документооборот	5

В качестве приоритетных для организации будем рассматривать направления, которые имеют приоритет от 1 до 6. При этом направления 1,2,3 и 4 могут быть объединены в одно направление – развитие CRM-системы.

Портфель инвестиционных проектов по развитию информатизации приведен в таблице 4.9.

Таблица 4.9. Портфель инвестиционных проектов по развитию информатизации "СМ"			
sup1;	Наименование проекта	Срок, месяцев	Стоимость, \$
Внедрение CRM системы		10	142000
1.1	Пилотная версия для автоматизации работы с партнерами	2	36000
1.2	Пилотная версия для автоматизации работы с клиентами, включая внедрение IP-телефонии.	3	60000
1.3	Интеграция системы с глобальной CRM -системой	1	11000
1.4	Интеграция с почтовой системой	0.5	4000
1.5	Интеграция с глобальной ERP-системой в области продаж	0.5	7000
1.6	Пилотная версия для обеспечения аналитической информацией отдела маркетинга	2	22000
1.7	Отладка полнофункциональной системы	3	20000
Построение нового сайта		8	72000
2.1	Пилотная версия сайта	3	30000
2.2	Интеграция сайта с CRM-системой	2	22000
2.3	Отладка работы сайта с предоставлением доступа к CRM через сайт для партнеров и клиентов	3	20000
Создание базы знаний и развитие электронного документооборота		3	30000
3.1	Пилотная версия базы знаний на базе интранет портала и CRM-системы	1	10000
3.2	Интеграция Интранет-портала, интернет портала, CRM-системы и почтовой системы для обеспечения внешнего и внутреннего документооборота.	2	20000

Регистр ожидаемых результатов приведен в таблице 4.10.

Таблица 4.10. Регистр ожидаемых результатов "СМ"			
sup1;	Наименование проекта	Цель	Результаты
1	Внедрение CRM-системы	Предоставление удобного инструмента для работы с партнерами и клиентами и маркетингового анализа, ликвидация двойного ввода и потери информации	Увеличение числа новых партнеров Увеличение

			<p>предсказуемости финансового результата бизнеса</p> <p>Увеличение объема продаж</p> <p>Повышение лояльности партнеров и клиентов</p> <p>Улучшение взаимодействия между подразделениями как внутри "БСМ", так и "БСМ"и "СМ".</p> <p>Качественное улучшение поиска новых клиентов – удешевление стоимости новых потенциальных клиентов</p>
2	Построение нового сайта	Увеличение потока клиентов, приходящих с сайта	<p>Увеличение потенциальных клиентов с сайта компании</p> <p>Повышение лояльности партнеров и клиентов</p> <p>Повышение информированности клиентов о продуктах компании</p>
3	Создание базы знаний и развитие электронного документооборота.	Объединение различных систем в единую базу знаний	<p>Повышение информированности сотрудников, партнеров и клиентов</p> <p>Увеличение оперативности обмена информацией между сотрудниками, партнерами и</p>

			<p>клиентами</p> <p>Повышение качества работы с клиентами и партнерами</p> <p>Завершение создания единого информационного пространства для сотрудников, партнеров и клиентов</p>
--	--	--	--