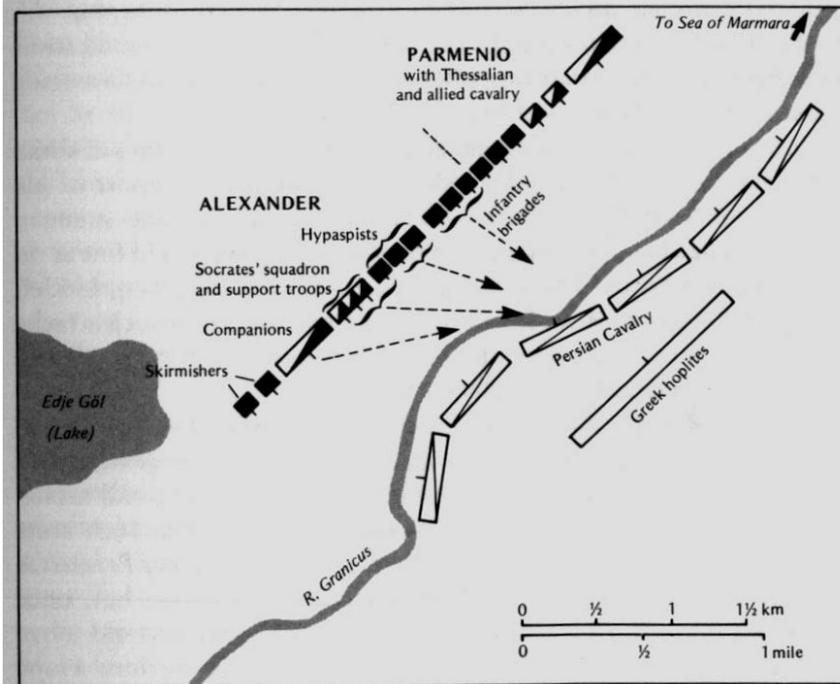


15 основных слайдов простой ИТ стратегии

*Александр Михайлов, MBA,
Генеральный директор компании
«Консалтинг по управлению ИТ»
mag@info-strategy.ru www.info-strategy.ru*



Battle of the Granicus, 334 BC.

*Просто, как 3,14159265358979323846264
Закон Мэрфи*

А.Михайлов начал свою карьеру в ИТ 25 лет назад простым программистом, потом 10 лет руководил ИТ службами. После этого было 10 лет ИТ консалтинга, вначале – в IBM, теперь – в своей компании «Консалтинг по управлению ИТ»

10 лет работы руководителем ИТ службы в российских и международных компаниях

10 лет работы в качестве консультанта по управлению ИТ:

- из них 7 лет — в компании IBM. Участвовал в десятках консалтинговых проектах по управлению ИТ в крупнейших российских компаниях:
- ИТ стратегии: Национальный Расчетный Депозитарий (ММВБ), Роснано, Ренессанс Страхование, Нижегородская Энергосбытовая Компания, Донгорбанк, Министерство Промышленности и Энергетики РФ, ОАО «Еврохим», ОАО «Норильский Никель», Высшая Школа Экономики и др.
- Улучшение управления ИТ:Национальный Расчетный Депозитарий (ММВБ), ТНК-ВР, МДМ Банк, Концерн Росэнергоатом, Сургутнефтегаз, ОАО «РЖД», ОМЗ, банк Уралсиб, Лукойл Информ, Внешторгбанк, ОАО «Еврохим», РТС и др.

5 лет проведения обучения по ИТ стратегиям и управлению ИТ

10+ публикаций по разработке ИТ стратегий и стратегическому управлению, книги по управлению ИТ проектами (www.info-strategy.ru/publications)

Базовое образование по ИТ и бизнесу: MBA, senior IBM certified consultant, к.т.н.

- 1 Структура простой ИТ стратегий**
- 2 15 основных слайдов по ИТ стратегии
- 3 Помощь в разработке ИТ стратегии

Структура простой ИТ стратегии («пирамида Михайлова»)



Виды ИТ стратегий (простая, средняя и подробная) и что в них входит, рассмотрены в презентации: «Виды ИТ стратегий. Стратегическое управление ИТ»

Основные слайды простой ИТ стратегии

1. Требования бизнеса к ИТ, цели ИТ
 - 1.1. Цели бизнеса
 - 1.2. Требования бизнеса к ИТ
 - 1.3. Недостатки в текущем состоянии ИТ
 - 1.4. Видение и миссия ИТ
 - 1.5. Стратегические цели ИТ
2. Приложения и данные
 - 2.1. ИТ сервисы (или приложения)
3. Инфраструктура ИТ
 - 3.1. ЦОДы
 - 3.2. Коммуникации
4. Управление ИТ
 - 4.1. Аутсорсинг
 - 4.2. ИТ процессы
 - 4.3. Численность сотрудников ИТ
 - 4.4. Оргструктура ИТ службы
5. ИТ проекты
 - 5.1. Сравнение проектов
 - 5.2. План проектов
 - 5.3. Описание проектов
6. Пересмотр ИТ стратегии

- 1 Структура простой ИТ стратегий
- 2 15 основных слайдов по ИТ стратегии**
- 3 Помощь в разработке ИТ стратегии

1. Требования бизнеса к ИТ, цели ИТ

1.1. Цели бизнеса

Пример

Типовые цели бизнеса

- Повышение управляемости компании
- Увеличение доли рынка
- Сокращение издержек
- Быстрое внедрение новых бизнес-моделей
- ...

1. Требования бизнеса к ИТ, цели ИТ

1.2. Требования бизнеса к ИТ

Пример

После уточнение и согласования исходных требований бизнеса к ИТ, было выявлено 5 самых важных требований бизнеса, а также 6 менее важных.

Самые важные требования бизнеса к ИТ:

1. внедрение интегрированной системы управления финансами
2. улучшение автоматизации управления логистикой
3. интеграция информационных систем между собой
4. повышение надежности работы ИТ
5. внедрение учета товара по штрих-кодам

Важные требования бизнеса к ИТ:

1. увеличение доли продаж через Интернет
2. оптимизация затрат на ИТ в ЦО и филиалах
3. разработка ИТ стратегии
4. описание бизнес-процессов компании
5. внедрение процессного подхода
6. постановка проектного управления в ИТ службе

1. Требования бизнеса к ИТ, цели ИТ

1.3. Недостатки в текущем состоянии ИТ

Недостатки в текущем состоянии ИТ		
Приложения	Инфраструктура ИТ	Управление ИТ
<ul style="list-style-type: none">•Недостаток 1•Недостаток 2•...	<ul style="list-style-type: none">•Недостаток 1•Недостаток 2•...	<ul style="list-style-type: none">•Недостаток 1•Недостаток 2•...

1. Требования бизнеса к ИТ, цели ИТ

1.4. Видение и миссия ИТ

1.5. Стратегические цели ИТ

Пример



ИТ являются важным элементом бизнеса и дают новые качества и конкурентные преимущества для бизнеса. ИТ служба ориентирована на создание и поддержку передовых ИТ решений, обеспечивающих повышение эффективности и прозрачности бизнеса в т.ч. за счет повышения производительности труда сотрудников и снижение административных издержек.

Это будет достигнуто за счет:

- Качественного предоставления информационных услуг пользователям
- Обеспечения надежной работы ИТ
- Повышения удовлетворения пользователей ИТ
- Автоматизации новых направлений бизнеса
- Повышения внутренней эффективности работы ИТ службы и оптимизации затрат на ИТ

Пример соответствия целей ИТ целям бизнеса

Типовые стратегические цели бизнеса:

- Территориальная экспансия
- Рост доходности бизнеса ...
- Повышение стоимости бизнеса
- Быстрое внедрение новых бизнес-моделей
- ...

Типовые стратегические цели ИТ:

- Повышение качества ИТ услуг
- Повышение устойчивости работы ИТ
- Повышение прозрачности работы ИТ
- Повышение качества управления ИТ
- Использование открытых стандартов
- ...

Конкретные стратегические цели ИТ

- Внедрение информационной системы XYZ (2011-2012 годы)
- Передача работ по поддержке серверов на аутсорсинг (2011)
- Автоматизация Help Desk в филиалах компании (2011)

Пример

Проекты по повышению качества управления ИТ:

- Создание отдела развития ИТ
- Реорганизация службы поддержки ИТ
- Внедрение элементов портфельного управления ИТ проектами
- ...

2. Приложения и данные

2.1. ИТ сервисы (или приложения)

Текущее состояние	Требуемое состояние
Основные недостатки • ...	Основные проекты по переходу в требуемое состояние • ...

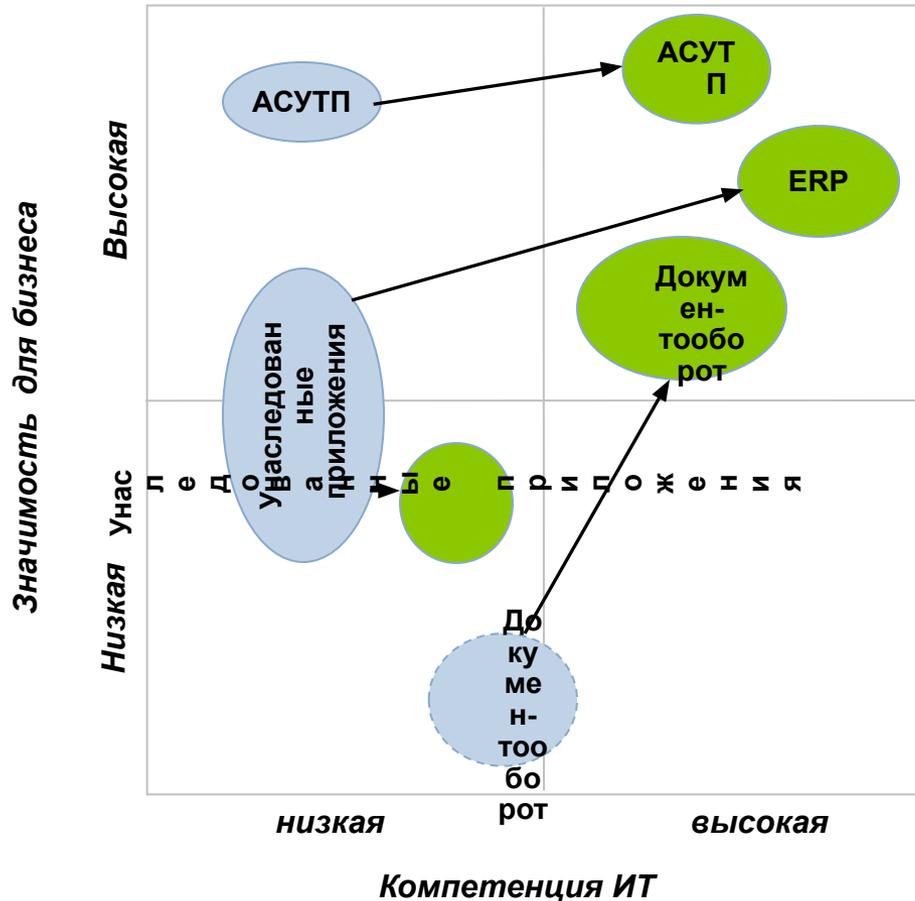
Основные приложения:

- Перечень приложений, которые надо внедрить
- Перечень основных изменений в функциональности имеющихся приложений
- Перечень приложений, от которых целесообразно постепенно отказаться

2. Приложения и данные

2.1. ИТ сервисы (или приложения)

Пример



Размер кружков может быть пропорционален:

- Числу пользователей сервиса (приложения)
- Общей стоимости сервиса (приложения)

3. Инфраструктура ИТ

3.1. ЦОДы

3.2. Коммуникации

Текущее состояние	Требуемое состояние
Основные недостатки • ...	Основные проекты по переходу в требуемое состояние • ...

Имеющиеся и планируемые ЦОДы (или серверные комнаты):

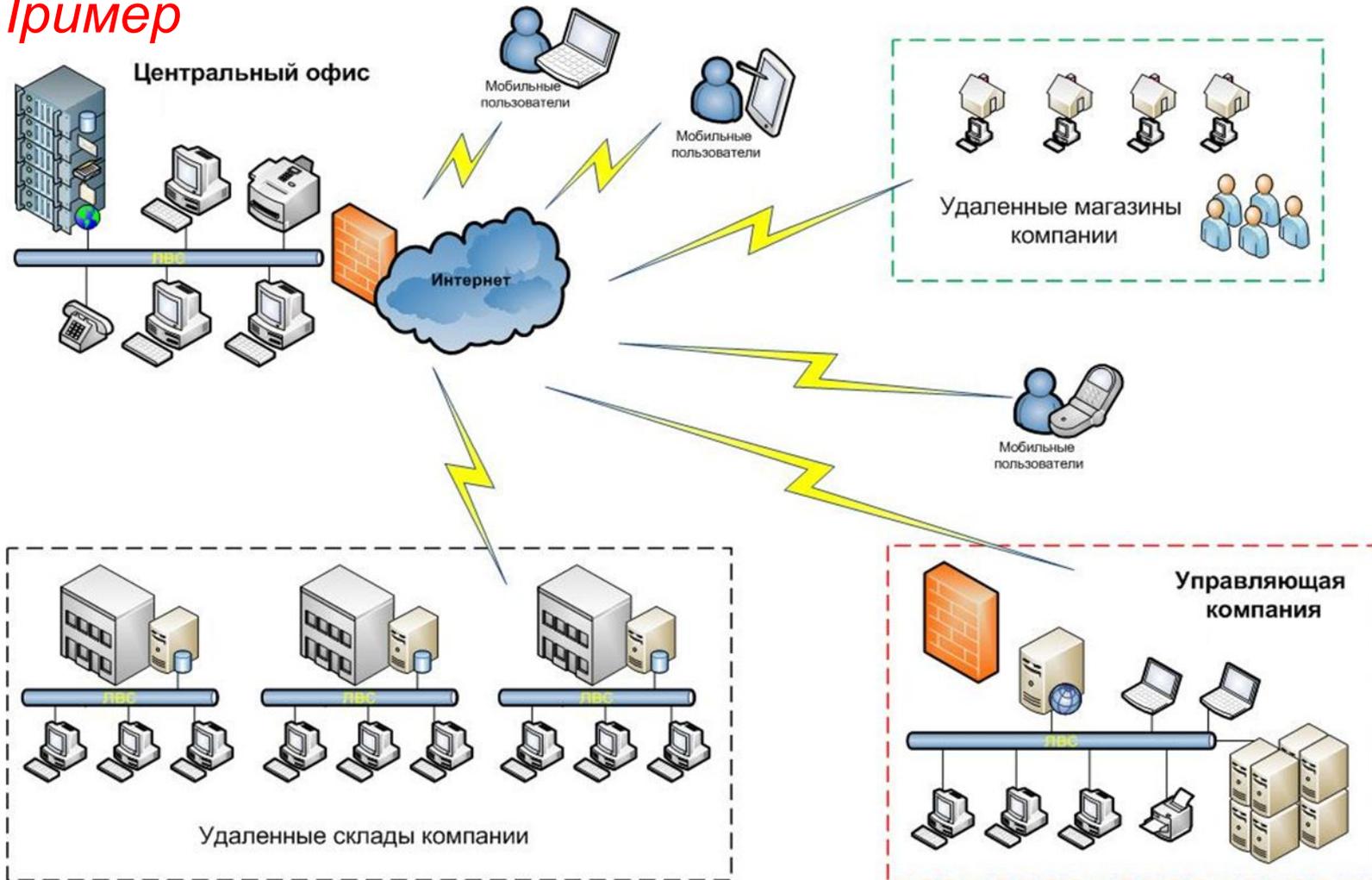
- Свои
- Арендуемые
- Каналы связи между ними

3. Инфраструктура ИТ

3.1. ЦОДы

3.2. Коммуникации

Пример



4. Управление ИТ

4.1. Аутсорсинг

Текущее состояние	Требуемое состояние
Основные недостатки • ...	Основные проекты по переходу в требуемое состояние • ...

Аутсорсинг:

- Аутсорсинг по техническим средствам
- Аутсорсинг по приложениям
- Аутсорсинг по персоналу ИТ службы (например, передача поддержки серверов специализированной компании)

4. Управление ИТ

4.2. ИТ процессы

Пример

Важность для бизнеса	высокая					
	средняя					
	низкая					
		Зрелость ИТ процессов				
	Не выполняется	Периодически выполняется	Есть описание	Частичная автоматизация	Комплексная автоматизация	

ИТ процессы:

- Центральный офис
- Филиалы

4. Управление ИТ

4.3. Численность сотрудников ИТ

Пример

Предприятие	Число пользователей ИТ	Число ИТ специалистов	Число пользователей на 1 сотрудника ИТ	% расходов на ИТ от оборота компании	ИТ затраты на одного пользователя, тыс.\$
Управляющая компания			15	0,2%	
Производственные предприятия			15-25	0,2-0,3%	0,3
В среднем по России				1-2%	1,8
В среднем по развитым странам			15-20	1,5-2,5%	3,0

Численность сотрудников ИТ служб и число пользователей:

- Центральный офис
- Филиалы

4. Управление ИТ

4.4. Оргструктура ИТ службы

Текущее состояние	Требуемое состояние
Основные недостатки • ...	Основные проекты по переходу в требуемое состояние • ...

Оргструктура ИТ службы:

- Подразделения центрального офиса, их задачи и численность
- Подразделения филиалов [типового филиала], их задачи и численность
- Взаимодействие между ИТ службами центрального офиса и филиалов

5. ИТ проекты

5.1. Сравнение ИТ проектов

Анализ текущего состояния ИТ

Проектирование требуемого состояния ИТ

Этап планирования

Примерный плана выполнения проектов

Уже выполняемые проекты

Проекты по устранению найденных проблем

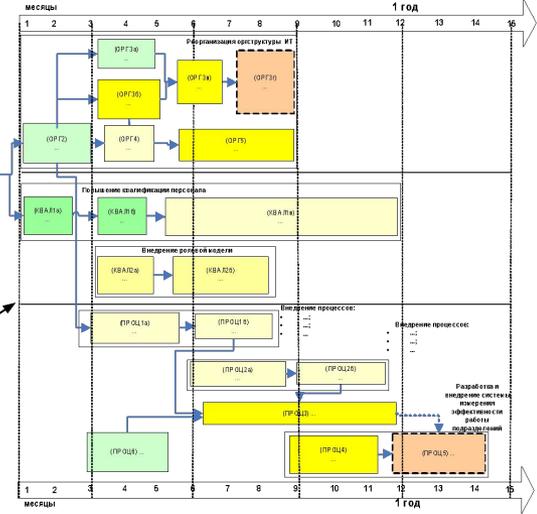
Проекты по переходу в требуемое состояние

Оценка и приоритизация возможных проектов

Соотношение срочности к рискам с учетом готовности	Низкий приоритет					Средний приоритет			
	L (low)	L	L	L/M	L/M	L/M	M	M	M
L (low)	L	L	L	L/M	L/M	L/M	M	M	M
L/M (low/medium)	L	L/M	L/M	L/M	M	M	M	M	M
M (medium)	L/M	L/M	M	M	M	M	M/H	M/H	M/H
M/H (medium/high)	M	M	M	M	M/H	M/H	M/H	M/H	H
H (high)	M	M	M/H	M/H	M/H	M/H	H	H	H
	L (low)	L/M (low/medium)	M (medium)	M/H (medium/high)	H (high)				

Соотношение выгод к ресурсам

Высокий приоритет

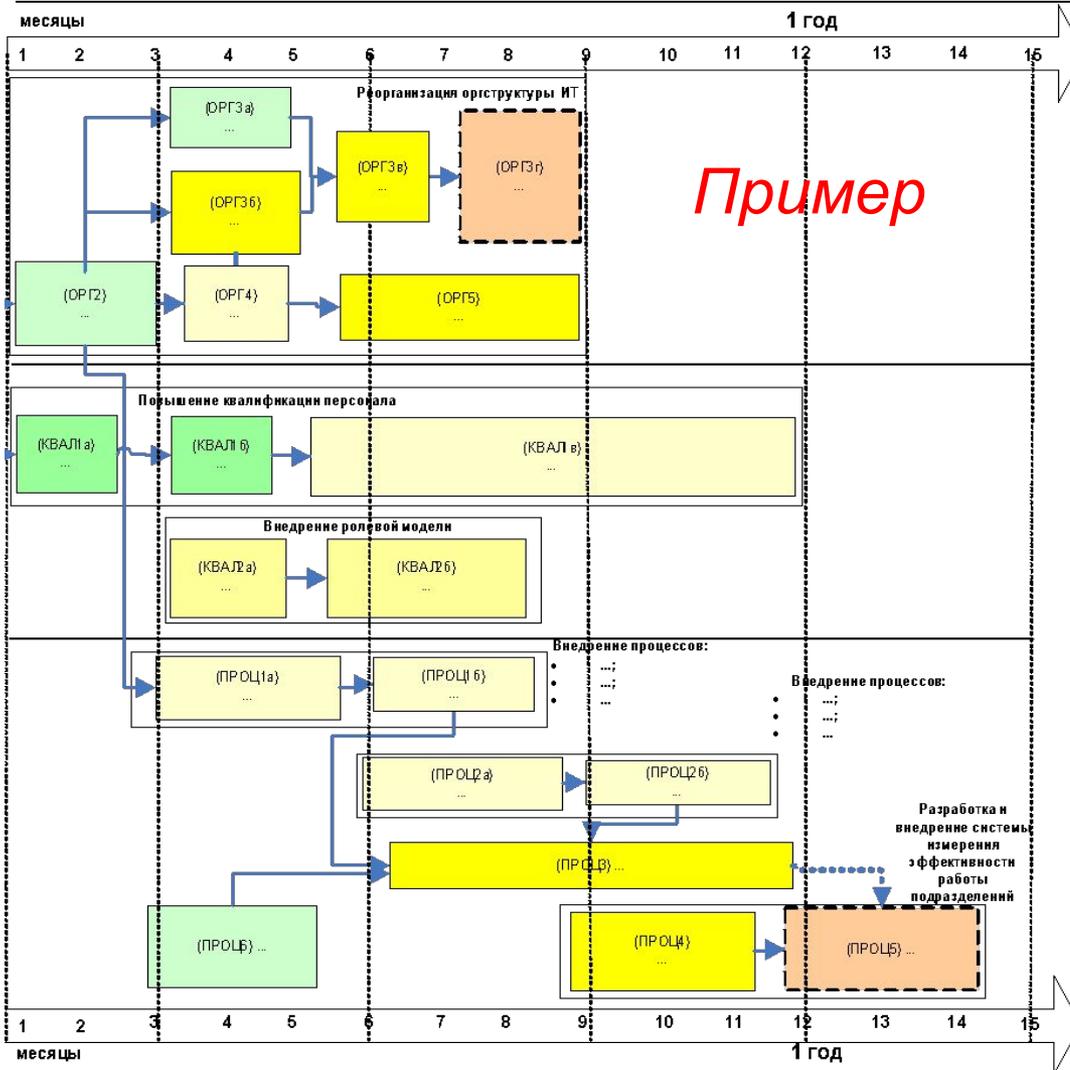


Описания проектов

Текущая ситуация	В настоящий момент в качестве услуги используется предоставленная программа. Отличается по предоставлению услуг предоставляться по итогам года.		
Цели инициативы	<ul style="list-style-type: none"> Проблема 1 - недостаточное взаимодействие между подразделениями при внесении изменений, а также разработках доработки и внедрении новых информационных систем Проблема 2 - невысокий уровень изменений и контроля эффективности работы разных отделов в ходе обслуживания и развития ИТ 		
Защищаемые узлы места(проблемы)	Обеспечение управления каталогом услуг, предоставляемыми на базе ИТ на постоянной основе		
Работы	<ul style="list-style-type: none"> Разработать каталог услуг с соответствием существующим условиям организации Разработать показатели качества услуг (KPI) для услуг, включенных в каталог Создать три уровня в каталоге услуг с соответствующей структурой Разработать регламенты процесса управления каталогом услуг Разработать регламенты документов, выполняемых в ходе процесса Разработать показатели эффективности процесса Разработать регламенты автоматизации процесса управления каталогом услуг 		
Прогнозируемые выгоды	<ul style="list-style-type: none"> Повышение уровня обслуживания информационных систем Повышение доступности потребности услуги Обеспечение скорости предоставления услуги Обеспечение соответствия качества услуг требованиям потребителей Снижение времени реакции со стороны потребителя услуги Возможность повышения эффективности работы 		
Затраты (предполагаемые)			
Прогнозируемые инвестиции			
Прогнозируемые сроки	Изначально - нечлн до		
Прогнозируемый бюджет (ресурсности)	Эквивалентность XX XX человек		
Описание	Планирование обслуживания персонала в течение дней XX-XX человек		
Текущий статус	Запланирован / Запланирован / Выполнен		
Зависимость от других инициатив	Исход (Инициатива) - улучшение взаимодействия ИТ со стороны Бизнеса		
Риски выполнения проекта	<ul style="list-style-type: none"> Связи: нет статистики использования услуг, поэтому формируются SLA в каждой из услуг, могут не соответствовать реальным возможностям ИТ службы или потребностям пользователей Внедрение каталога услуг потребуют изменения менталитета сотрудников Повышение осведомленности пользователей услуги со стороны потребителей Изменение пользователей и потребителей на работу ИТ департамента Субъективные и разногласия в оценке качества обслуживания потребителей ИТ услуги 		
	Оценки рисков		
Выгоды	МН	Средн	МН
Затраченные узлы места	МН	Средн	МН
Соответствие приоритетам	МН	Средн	МН
Итого (выгоды)	МН	Итого (ресурсы)	МН
			Итоговый приоритет МН

5. ИТ проекты

5.2. План проектов



Оценка итогового приоритета инициатив								
низкий			средний			высокий		
Инициативы с низким приоритетом			Инициативы со средним приоритетом			Инициативы с высоким приоритетом		
Инициативы с плохим соотношением выгод к ресурсам и высокой сложностью внедрения.			Инициативы со средним соотношением выгод к ресурсам и средней сложностью внедрения. Также к этой группе относятся инициативы с хорошим соотношением выгод к ресурсам и высокой сложностью внедрения, а также плохим соотношением выгод к ресурсам и низкой сложностью внедрения.			Инициативы с хорошим соотношением выгод к ресурсам и низкой сложностью внедрения.		

5. ИТ проекты

5.3. Описание проектов

Описание ИТ проекта:

- Цели проекта
- Основные этапы работ
- Длительность проекта
- Связи с другими проектами
- Оценки выгод от проекта (для бизнеса и для ИТ)
- Оценки затраты на проект: выплаты другим компаниям и затраты времени своих сотрудников
- Оценки рисков проекта. Способы их минимизации
- Требования к техническим и программным средствам, навыкам персонала
- Примечания

6. Пересмотр ИТ стратегии

Ключевые факторы успеха ИТ стратегии:

1. Понимание важности и необходимости внедрения ИТ руководством Компании
2. Достаточное финансирование ИТ проектов
3. Готовность бизнес-подразделений к внедрению комплексных информационных систем, в т.ч. качественно сформулировать требования к информационным систем
4. Активное участие бизнес-подразделений в разработке, тестировании и внедрении информационных систем
5. Достаточная квалификация сотрудников Компании в области информационных технологий и систем
6. Достаточная укомплектованность ИТ служб квалифицированными менеджерами и специалистами, а также адекватная организационная структура ИТ служб
7. Использование методов управления отдельными проектами и портфельного управления проектами

Частота пересмотра ИТ стратегии:

- Раз в квартал (плановый пересмотр)
- При существенных изменениях в бизнесе и/или в ИТ (например, кризис, новый руководитель, новое направление бизнеса)

- 1 Структура простой ИТ стратегий
- 2 15 основных слайдов по ИТ стратегии
- 3 **Помощь в разработке ИТ стратегии**

Помощь в разработке ИТ стратегии со стороны Александра Михайлова (компания «Консалтинг по управлению ИТ»)

1. Обучение по разработке ИТ стратегий: www.info-strategy.ru/education/
Обучение занимает 3-5 дней и стоит примерно 1 тыс.\$
Возможны варианты дистанционного обучения.
2. Помощь в разработке простой ИТ стратегии:
(по форме презентации на 15 слайдов и для компаний с числом пользователей до 250 и не более 10 сотрудников ИТ. Вы также согласовываете ИТ стратегию внутри Вашей компании)
 - a. Вы проходите обучение и сами разрабатываете стратегию, консультанты нашей компании пишут замечания.
Стоимость: 1 тыс.\$
 - b. Вы проходите обучение и совместно с консультантами нашей компании пишете ИТ стратегию.
Стоимость: 5 тыс.\$
 - c. ИТ стратегию пишут наши консультанты
Стоимость: 10 тыс.\$
3. Консалтинг (1 тыс.\$ за день работы). Скидки 25% на лето 2012 и 10% далее.
 - a. Разработка любого варианта ИТ стратегии
 - b. Корпоративное обучение (разработка ИТ стратегии, улучшение управления ИТ)
(2-5 сессии по 1-3 дня)
 - c. Ваш советник по ИТ (1 день или 1 час работы в неделю)

Спасибо за внимание

Информация для контактов:

Михайлов Александр Геннадьевич, MBA,

Генеральный директор компании «Консалтинг по управлению ИТ»

maq@info-strategy.ru www.info-strategy.ru

+7 (916) 682-96-44