

# ***IT-стратегия VS Бизнес-стратегия***

Мастер-класс

## **Бузмаков Владимир**

- Идеолог программы MBA «Информационный менеджмент» (МБИ)
- Председатель Актива ВОО “Сообщество ИТ-директоров Украины”
- Учредитель Консалтинговой компании «Супремум»
- ИТ-директор ГК Малби (ТМ Миллениум, Любимов)

Тел.: (050) 330-23-11, E-mail: [chief@itdirector.org.ua](mailto:chief@itdirector.org.ua)

[www.supremum.com.ua](http://www.supremum.com.ua)



ТОП-менеджмент компаний видит будущее компании на несколько месяцев, максимум - на пол-года.

### **Мои вопросы:**

- Как быть с ИТ-стратегией? Ведь ее горизонт - 3-5 лет?
- Как действовать?
- Чем аргументировать необходимость инвестиций в ИТ-инфраструктуру.

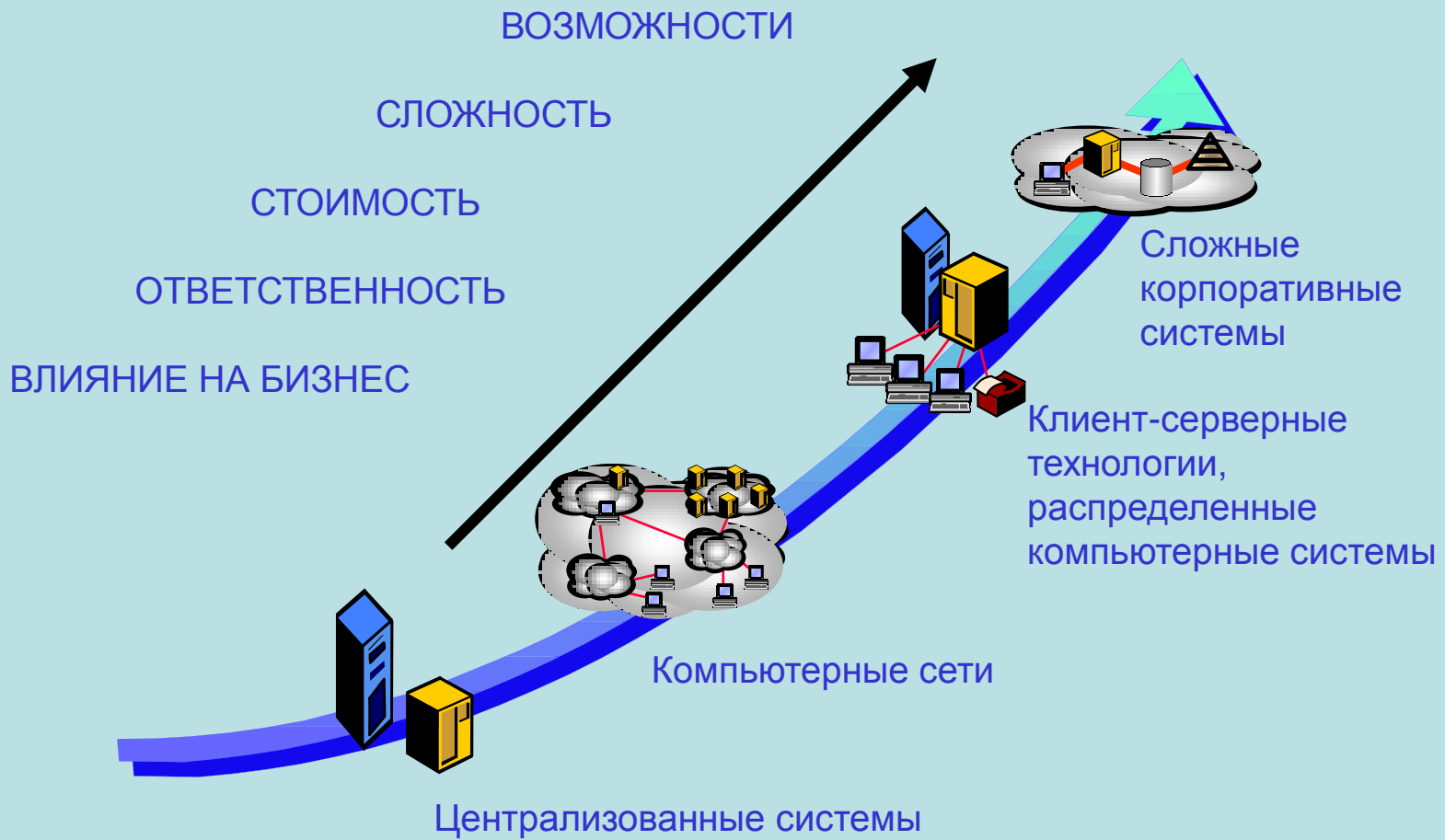
Без презентаций 😊.



- Кто Вы? (Ваше предприятие, Ваша роль, отношение к ИТ)
- Ваш «главный вопрос» к сегодняшнему мастер-классу?



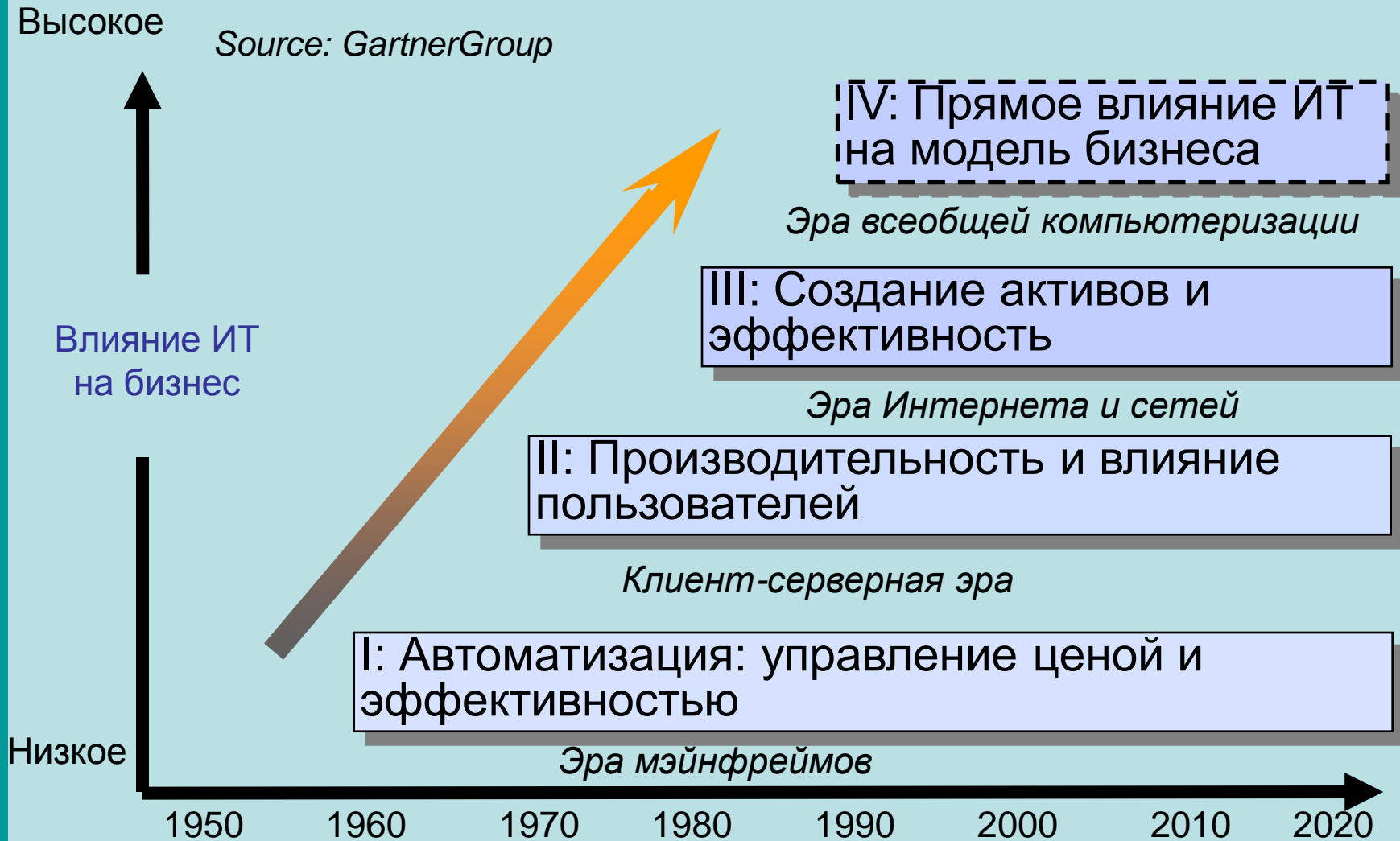
# Эволюция информационных технологий





# Влияние ИТ на бизнес

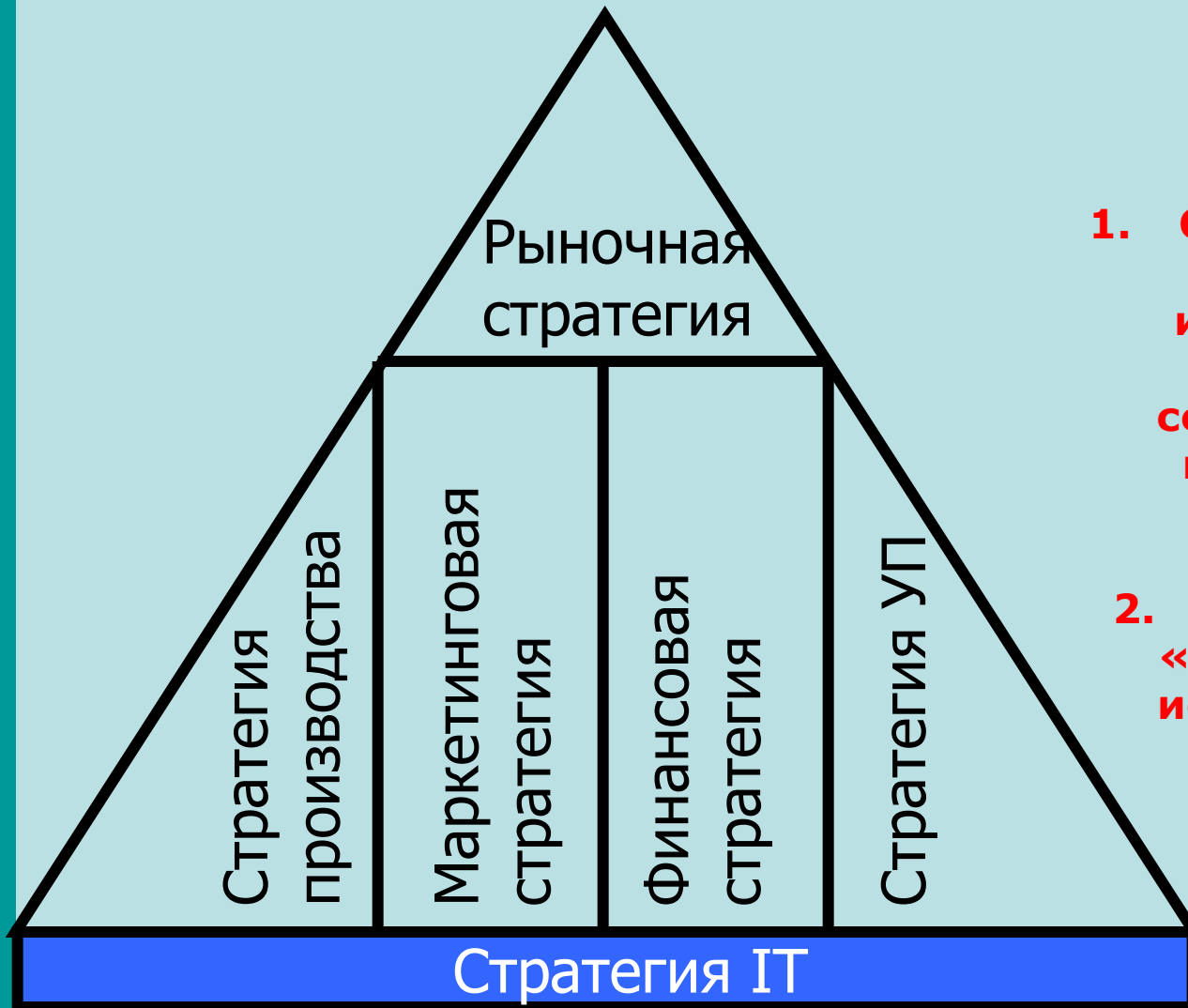
ИТ-университет



**Варианты:**

- 1. Максимально экономить**
- 2. переходить на «второй уровень» использования ИТ**





## Варианты:

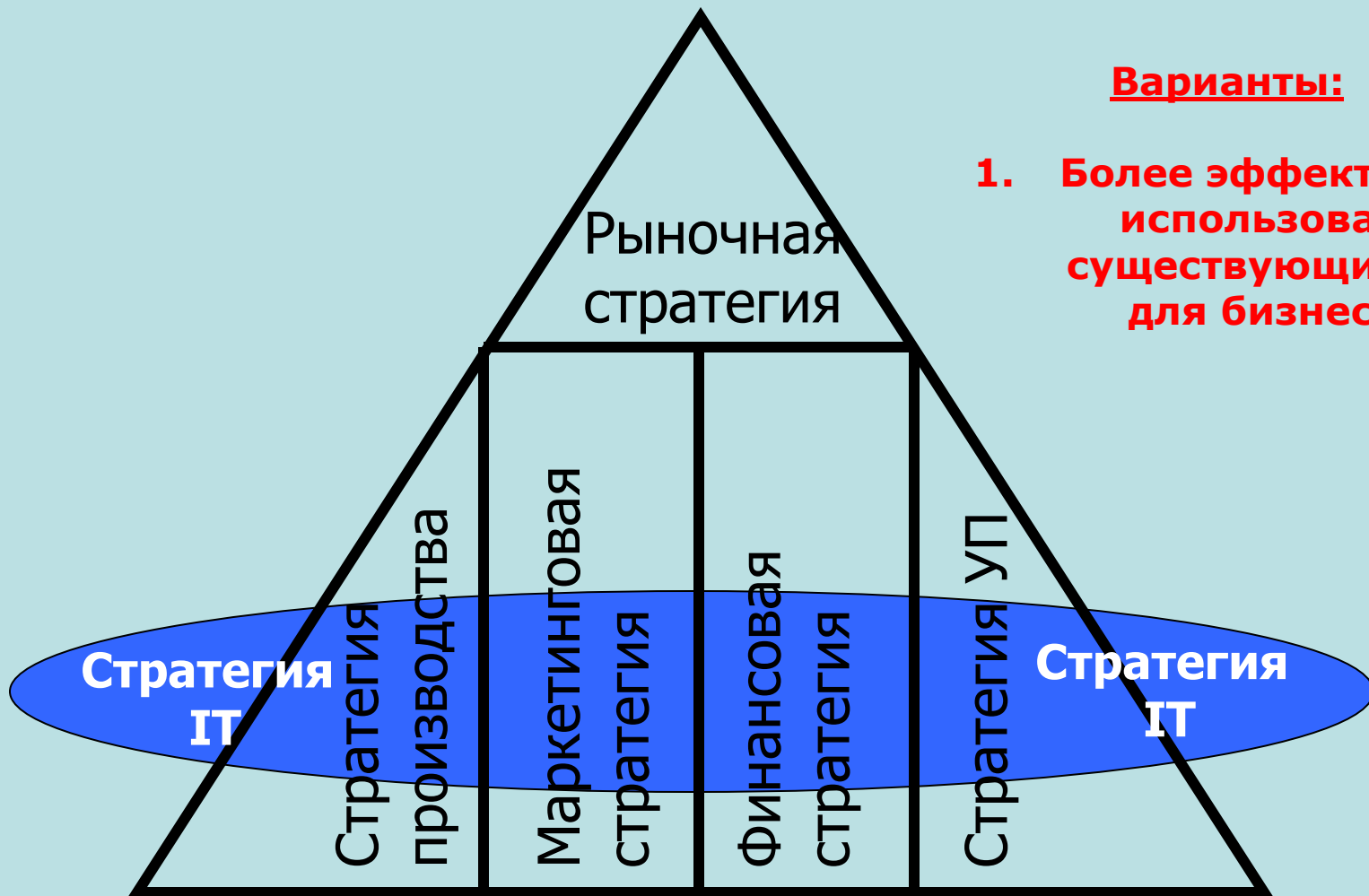
1. Оптимизировать ИТ-инфраструктуру, переход к сервисной модели предоставления ИТ-услуг
2. переходить на «третий уровень» использования ИТ



## Варианты:

- 1. Более эффективно использовать существующие ИТ для бизнеса.**
- 2. Инвестировать в перспективные и более эффективные ИТ**



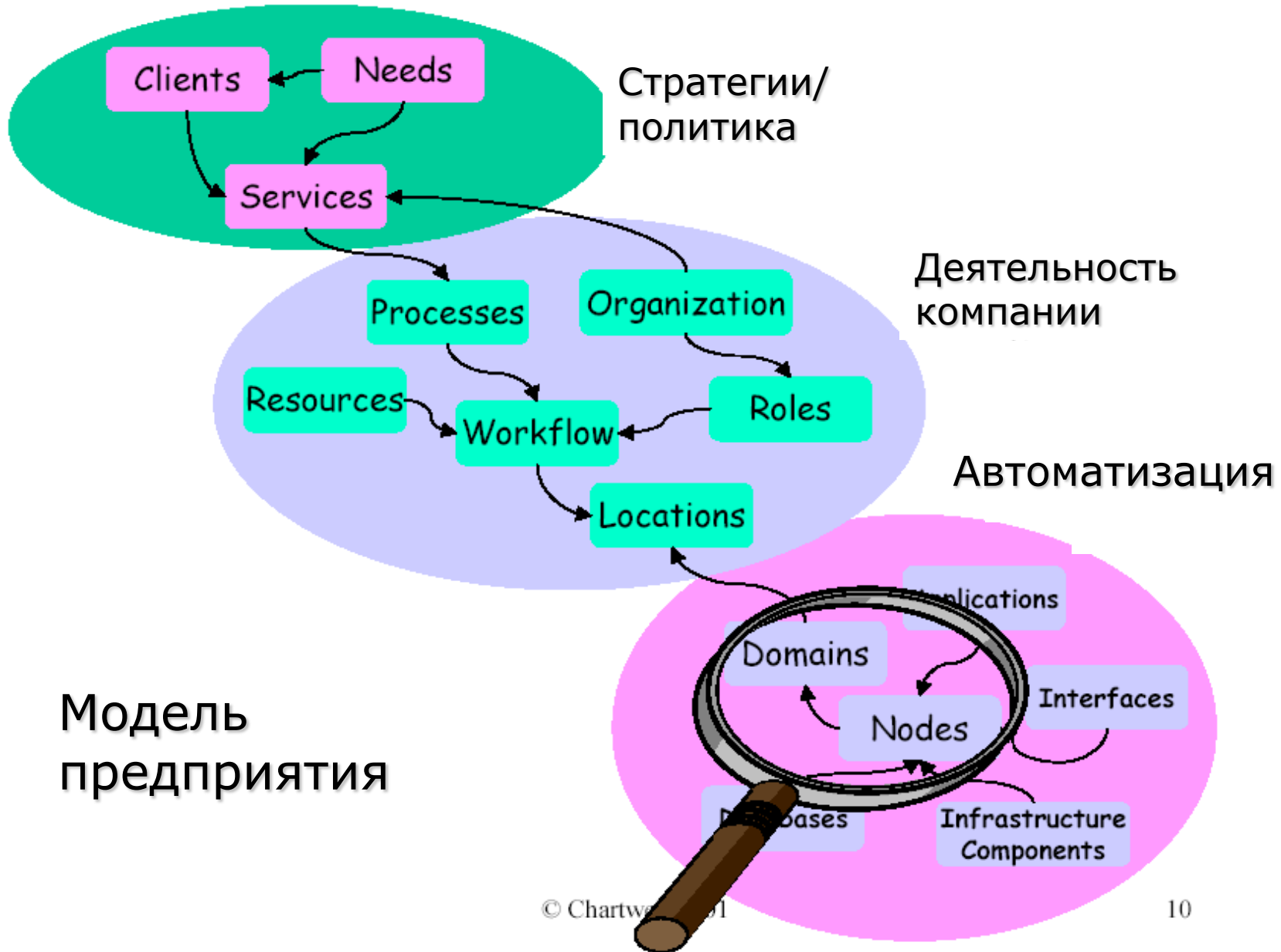


## Варианты:

- 1. Более эффективно использовать существующие ИТ для бизнеса.**

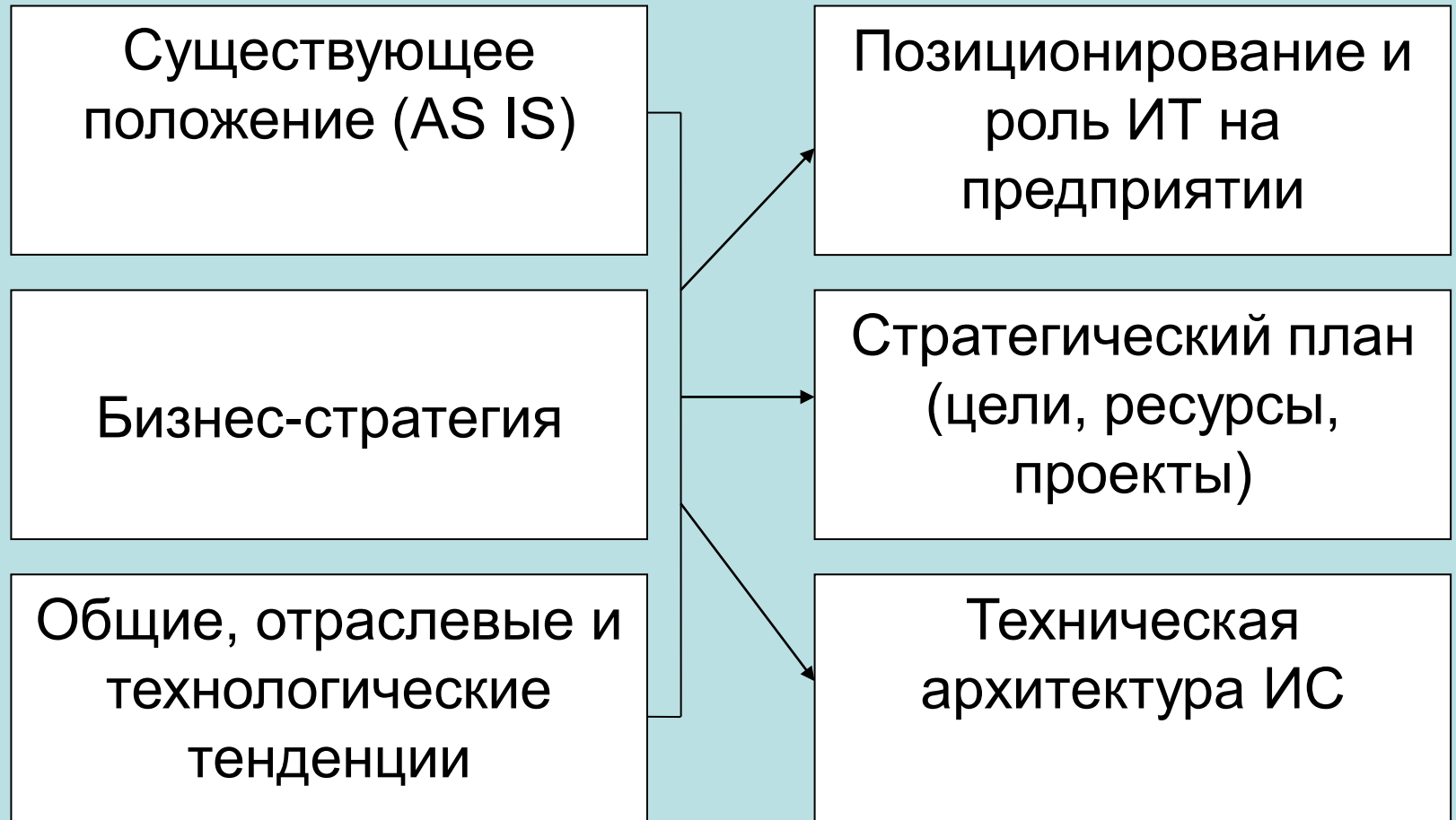


# Роль стратегии в бизнесе



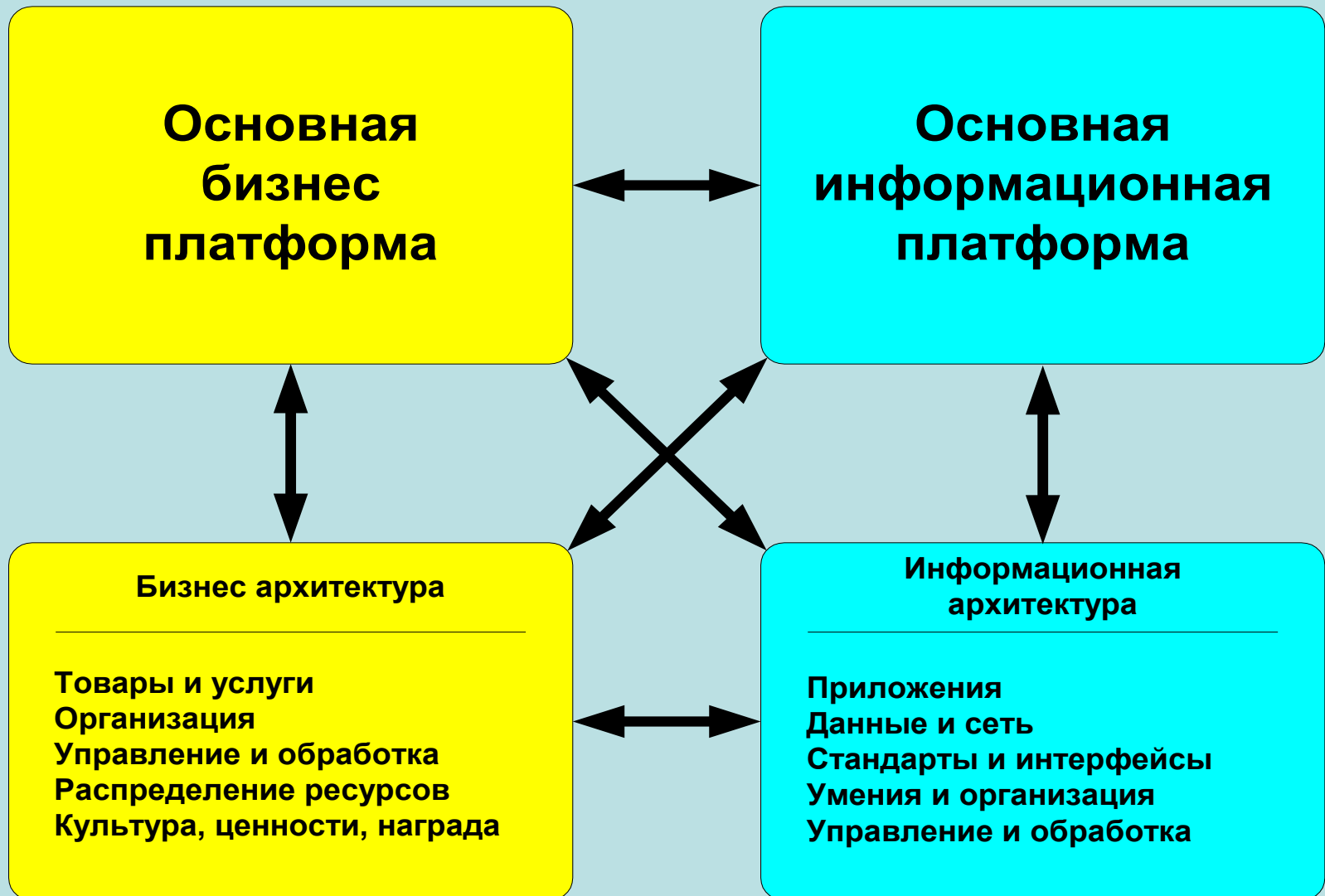


# Три составные части стратегии развития ИСУ



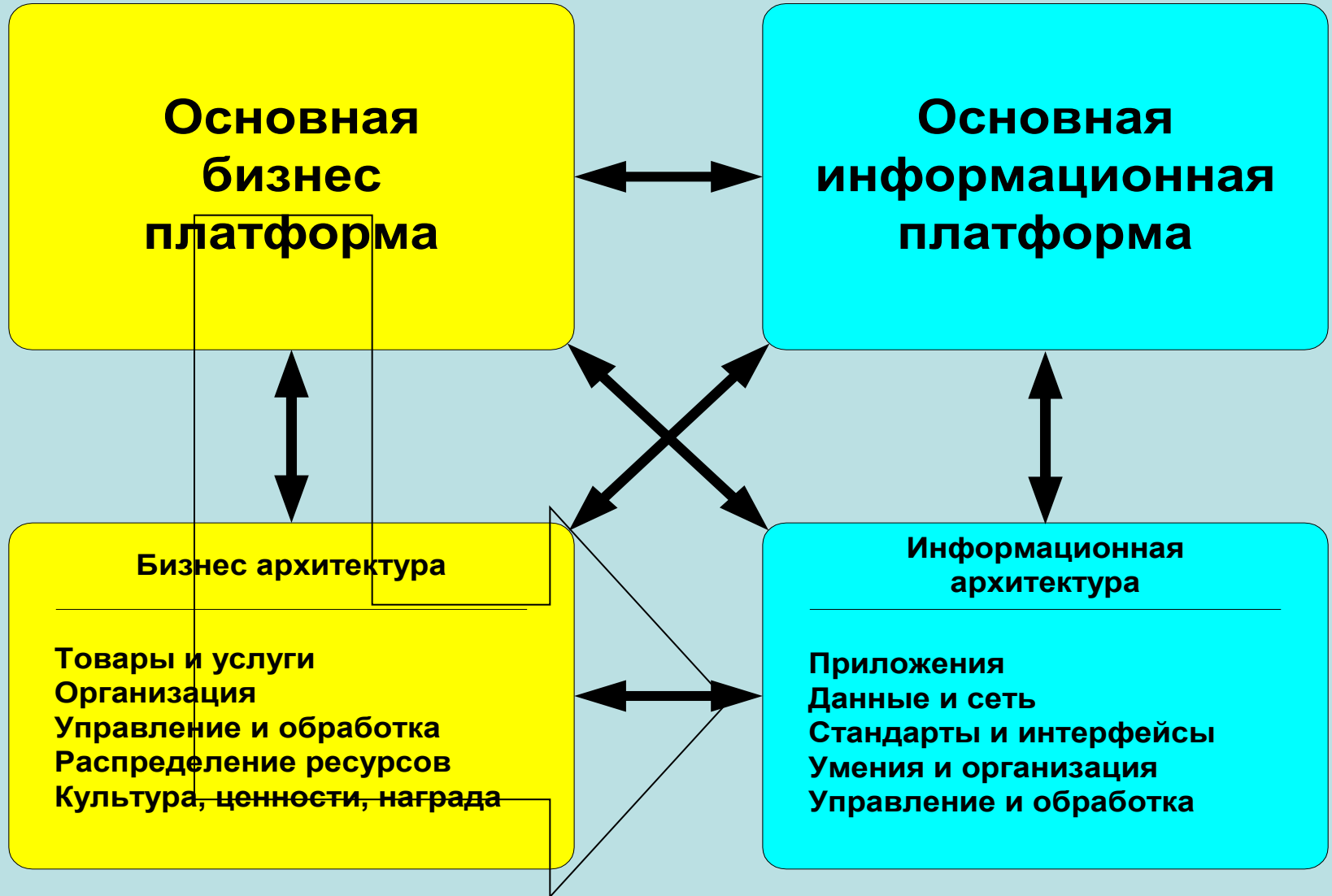


# Взаимодействие бизнес-стратегий и архитектур ИТ (Модель основной платформы J.C. Henderson)



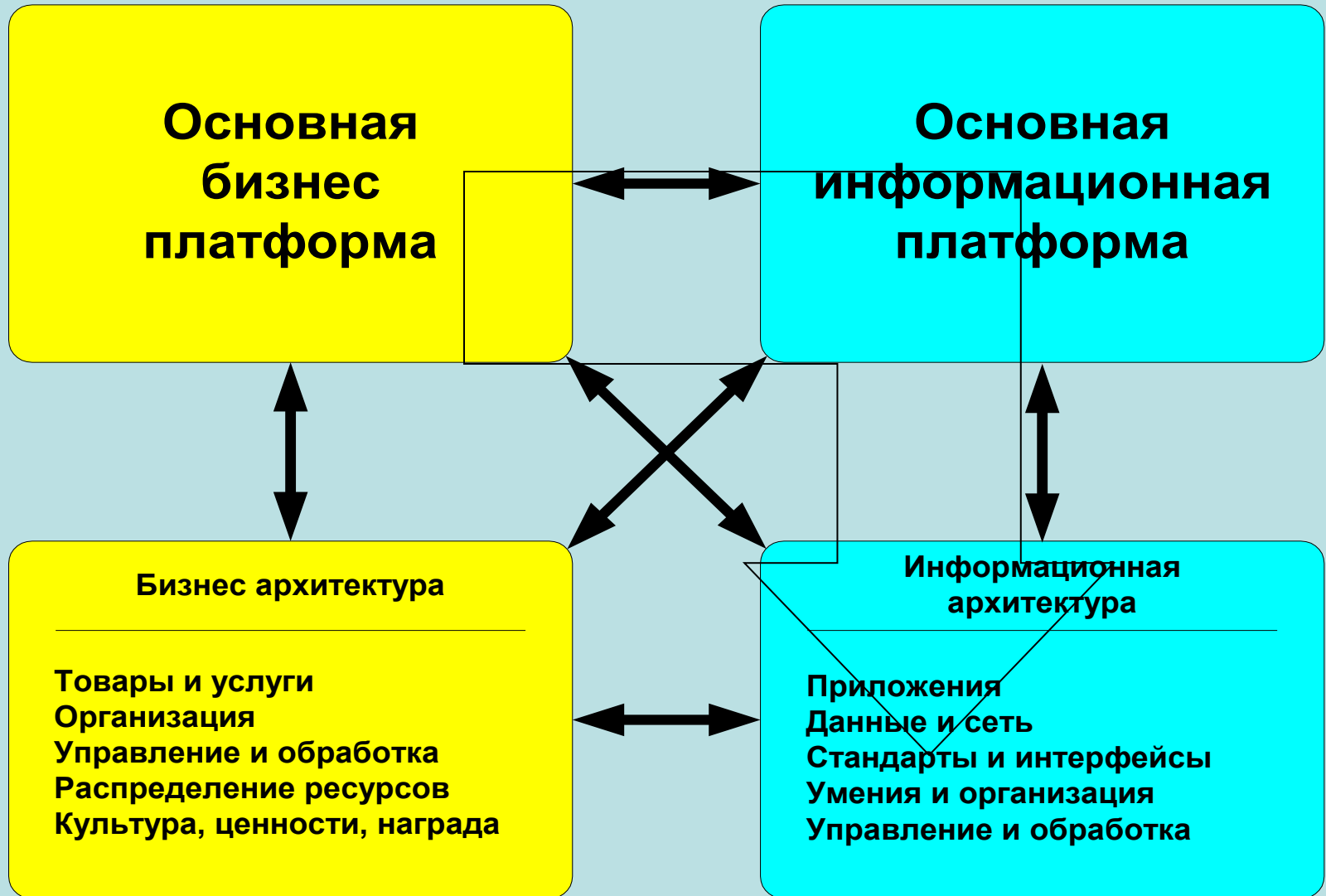


# Взаимодействие бизнес-стратегий и архитектур ИТ. Исполнение бизнес стратегии (Модель основной платформы J.C. Henderson)



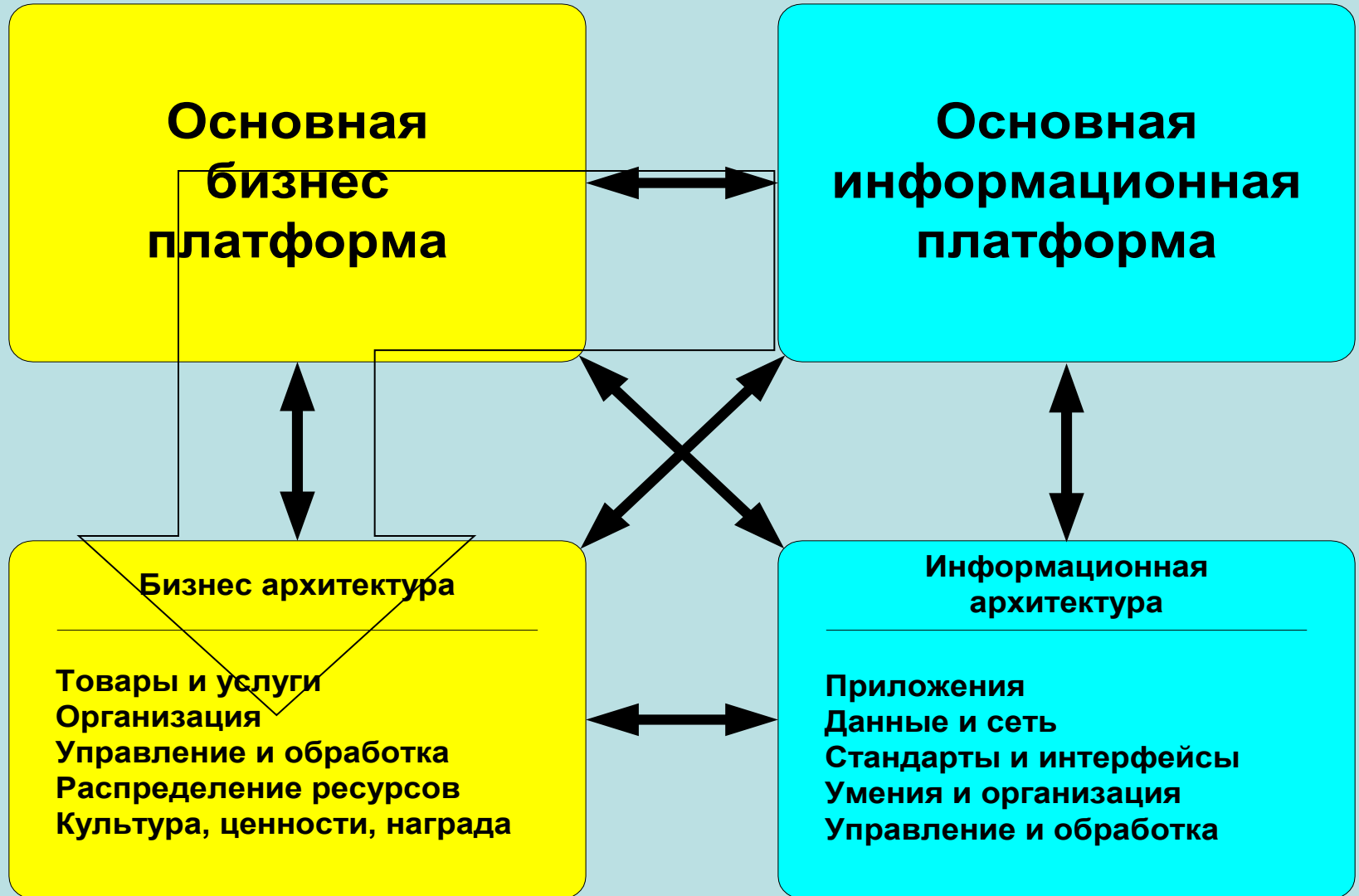


# Взаимодействие бизнес-стратегий и архитектур ИТ. Реализация потенциала ИТ (Модель основной платформы J.C. Henderson)



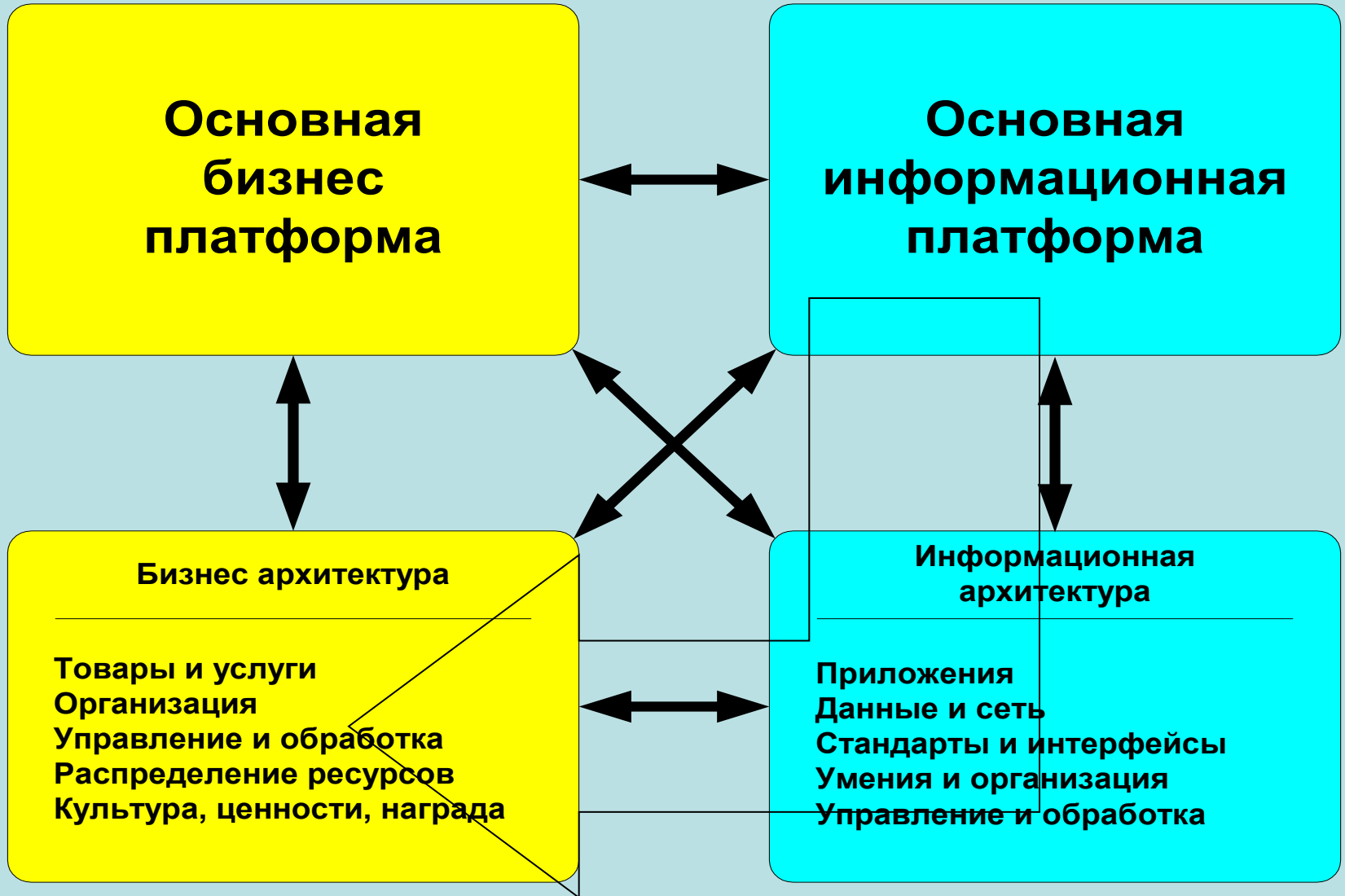


# Взаимодействие бизнес-стратегий и архитектур ИТ. Конкурентное преимущество (Модель основной платформы J.C. Henderson)





# Взаимодействие бизнес-стратегий и архитектур ИТ. Сервисное обслуживание (Модель основной платформы J.C. Henderson)







# *Enterprise resource planning (ERP)*

**Определение APICS (American Production & Inventory Control Society) (после августа 2005г):**

**«Планирование ресурсов предприятия (Enterprise Resource Planning – ERP) – рамки, основа (framework) для организации, определения и стандартизации бизнес-процессов, необходимых для эффективного планирования и контроля организации таким образом, чтобы организация могла использовать внутренние знания для поиска внешнего преимущества».**

**Где же здесь ИТ???**

# ERP в 11-й редакции словаря APICS

## Финансовый

- Главная книга
- Счета к получению
- Счета к оплате
- Основные средства
- Бюджетирование
- Расчет себестоимости
- ABC-костинг

Эл. обмен данными (EDI)



## Операционный

- Спецификации
- Маршруты
- Данные о запасах
- Открытые заказы
- История
- Поставщики
- Клиенты

## Бизнес в Европе



## Бизнес в России



**Почувствуй разницу**





# Цикл выстраивания бизнес-модели





# Конфигурации бизнеса по Минцбергу\*

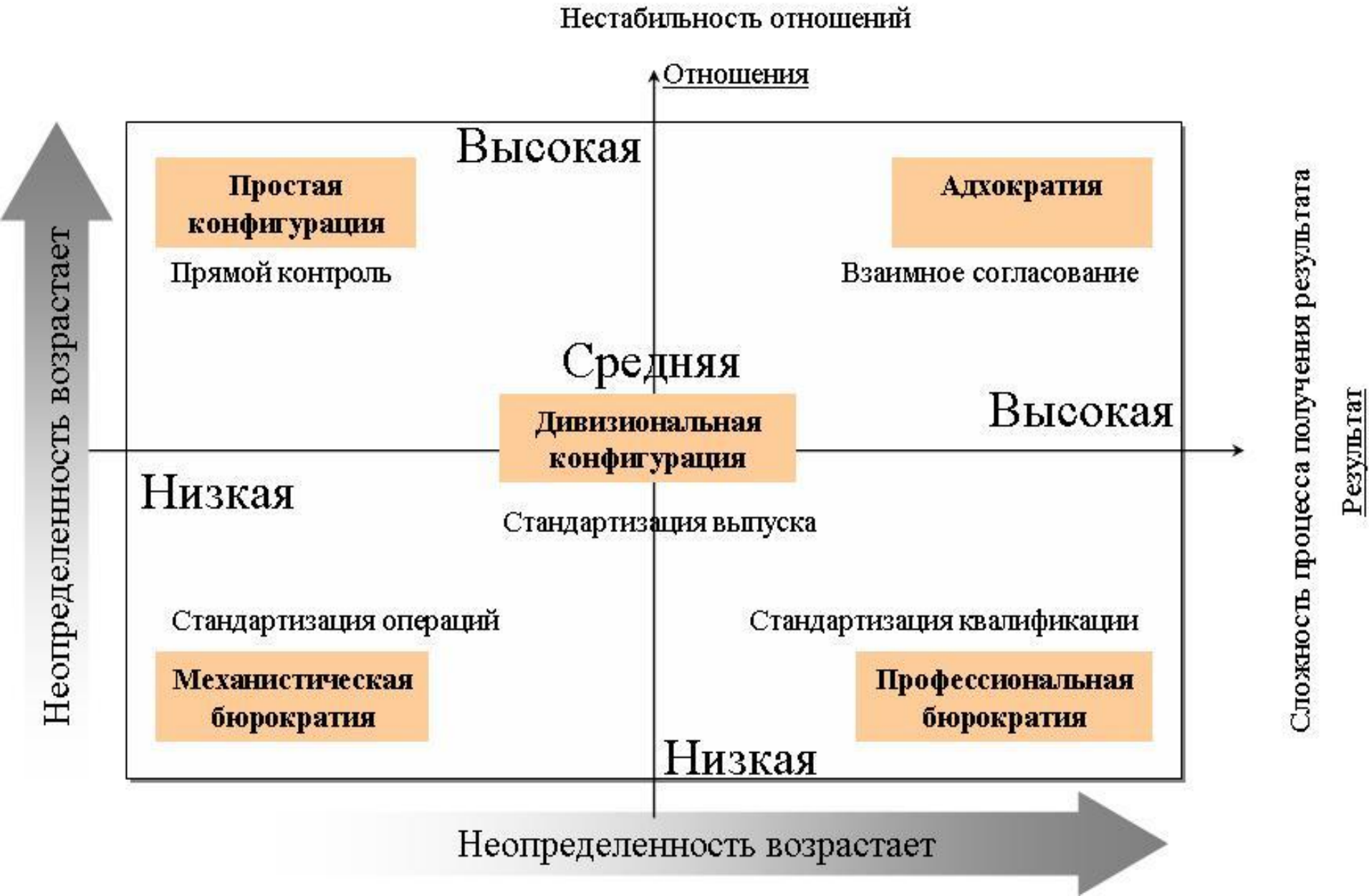
1. Прямой контроль – работа по прямым поручениям. Прямое управление людьми.
2. Стандартизация операций – работа по инструкциям в рамках бизнес процессов. Управление осуществляется не людьми, а правилами, по которым они работают.
3. Стандартизация квалификации – работа, основанная на профессиональном искусстве специалистов. Управление состоит в том, что человека можно назначить или снять с работы, а напрямую контролировать – только его квалификацию.
4. Взаимное согласование – коллективная работа, направленная на получение уникального результата или результата в уникальных условиях. Управление состоит в том, чтобы уточнять и согласовывать состав результата, условий или участников.
5. Стандартизация выпуска – работа по достижению количественно измеримого результата. Управление состоит в определении и согласовании планов выпуска и обеспечения ресурсами. Пути и способы планов выпуска – полностью делегированы исполнителю.

(\*Г. Минцберг "Структура в кулаке. Создание эффективной организации", Питер, СПб, 2001 )

**Пора структурировать бизнес – это даст РАМКИ, ОСНОВУ для эффективного использования ИТ!**



# Конфигурация бизнеса и квадрат неопределенности



# Классификация по «решетке Макфарлана» (1)

**Важность  
для бизнеса  
сейчас**

<p><b>Производственная ИС</b> (MRP, клиринговые банковские системы) От нее зависит текущий бизнес, но не критична для будущего. Отказ от нее немедленно приносит убытки.</p>	<p><b>Стратегическая ИС</b> (SABRE для Am. Airlines) От нее бизнес зависит, разработка критична для будущего делового успеха, конкурентных или стратегических преимуществ</p>
<p><b>Поддерживающая (обслуживающая) ИС</b> не обязательная, но ценная, например, ведение регистра активов, поддержка важных “канцелярских” функций</p>	<p><b>ИС для “переходных” задач</b> (ИС для выработки рыночной стратегии) Текущий бизнес от нее не зависит, но ее разработка может быть критичной для будущего</p>

**Важность для бизнеса в будущем**



# Классификация по «решетке Макфарлана» (2)

**Важность  
для бизнеса  
сейчас**

## **Производственная ИС**

Легко оценить

эффекты в деньгах:

мат. м.б. прямо выражен в деньгах (финансовый возврат), нематер. эффекты - в малой степени.

## **Стратегическая ИС**

Эффекты в большой

степени нематериальны, в очень малой степени - материальны.

## **Поддерживающая ИС**

Эффекты в основном

материальны (повышение эфф-ти работы). Если нет вполне определенного финанс-го возврата, то не должна разрабатываться

## **ИС для "переходных" задач**

Эффекты в основном

нематериальны.

**Важность для бизнеса в будущем**







# Анализ потребностей бизнеса

## Текущее состояние ИСУ на украинских предприятиях.

- Частично формализованная иерархическая (?) структура, полностью основанная на **«ключевых» людях**.

## Цели проекта создания (развития) ИСУ предприятия.

- Создание формализованной системы управления с использованием возможностей ИТ, учитывая современные теории менеджмента, сложившуюся структуру управления, философию компании и персонала, и главное – сохраняя основное конкурентное преимущество компании – **«ключевых» людей** и расширяя возможности его использования!

# Структура документа «Стратегия развития ИСУ»

- Стратегические бизнес-цели компании на максимально доступном горизонте, но не менее 3-5 лет (**еще лучше – выявить ЦЕННОСТИ компании**)
- Описание и анализ текущего состояния ИСУ компании (**определение ИНВАРИАНТОВ в конфигурации бизнеса**)
- Оценка роли ИТ в бизнесе компании, возможно ли с использованием ИТ достичь конкурентных преимуществ в бизнесе: создать новый канал продаж; резко снизить себестоимость продукции; придать продукции новые характеристики, резко отличающие её от продукции конкурентов и т.п. (**возможно ли с помощью ИТ улучшить ценностный подход в компании, создать и развивать эффективные конфигурации бизнеса?**)
- Принятая архитектура всех бизнес-процессов компании (бизнес-модель верхнего уровня).
- Высокоуровневые требования к ИСУ, структурированные по функциональным областям.
- Выбор базового ПО для построения ИСУ (разработка ПО под заказ; использование покупного интегрированного пакета; интеграция лучших в своём классе приложений для различных функциональных областей)
- Укрупнённое описание набора стратегических проектов развития ИСУ с оценкой этапов, потребных ресурсов и результатов этапов.



# Цикл выстраивания бизнес-модели



# ***Определения, дополнения***

ИТ-УНИВЕРСИТЕТ



**Стратегия ИТ - комплекс принимаемых менеджментом решений по формированию информационных ресурсов (данных, информации, знаний), информационных технологий и систем (возможностей компании) для **достижения долговременных конкурентных преимуществ на целевых рынках****

- ИТ-стратегия представляет собой среднесрочный **план развития информационных технологий компании для обеспечения заданных показателей бизнеса**
- ИТ-стратегия должна иметь миссию, цели, задачи, инициативы, приоритеты и обеспечение
- ИТ-стратегия должна быть определена по результатам, срокам их достижения, всем необходимым видам ресурсов с учетом ограничений бизнес-стратегии компании
- ИТ-стратегия должна охватывать все процессы жизненного цикла ИТ





# Enterprise resource planning (ERP) система

**Определение APICS (American Production & Inventory Control Society) (до августа 2005г):**

**ERP-система - это финансово-ориентированная информационная система, служащая для определения и планирования ресурсов всего предприятия, требуемых для получения, изготовления, отгрузки и учета заказов потребителей.**

**ERP-система отличается от типичной MRP II-системы техническими требованиями, такими как графический интерфейс пользователя, реляционная база данных, использование при разработке языков четвертого поколения и инструментария автоматизированной разработки программного обеспечения, архитектура клиент/сервер, а также переносимость на базе открытых систем.**



# Enterprise resource planning (ERP)

**Определение APICS (American Production & Inventory Control Society) (после августа 2005г):**

**«Планирование ресурсов предприятия (Enterprise Resource Planning – ERP) – рамки, основа (framework) для организации, определения и стандартизации бизнес-процессов, необходимых для эффективного планирования и контроля организации таким образом, чтобы организация могла использовать внутренние знания для поиска внешнего преимущества».**

**Где же здесь ИТ???**







# Информационные технологии

- **Информационная технология** - **совокупность** методов, производственных и программно-технологических средств, **объединенных** в технологическую цепочку, **обеспечивающую** сбор, хранение, обработку, вывод и распространение **информации**.
- **Информационные технологии** предназначены для снижения **трудоемкости** процессов использования **информационных ресурсов**.
- **Информационные ресурсы** - в широком смысле - совокупность данных, организованных для эффективного получения **достоверной информации**.
- **Автоматизированная информационная технология** - **информационная технология**, в которой для передачи, сбора, хранения и обработки данных, используются методы и средства **вычислительной техники и систем связи**.
- **Информация** **уменьшает степень неопределенности**, неполноту знаний о лицах, предметах, событиях и т.д.

[Глоссарий.ру: словари по естественным наукам](#)

**Суть ИТ – уменьшить степень неопределенности, максимально снизив трудоемкость по использованию информационных ресурсов**

- **Информационная система** - в модели OSI - **совокупность**, состоящая из одного либо нескольких компьютеров, соответствующих средств программирования, операторов, физических процессов, средств телекоммуникаций и других, образующих автономное целое, способное осуществлять обработку данных или передачу данных.
- **Информационная система** - по законодательству РФ - **организационно упорядоченная** совокупность документов (массивов документов) и **информационных технологий**, в том числе с использованием средств вычислительной техники и связи, реализующих **информационные процессы**.
- **Информационные системы** предназначены для **хранения, обработки, поиска, распространения, передачи и предоставления информации**
- **Информационные процессы** - по законодательству РФ - **процессы сбора, обработки, накопления, хранения, поиска и распространения информации**

[Глоссарий.ру: словари по естественным наукам](#)

**ИС – это система, которая реализует ИТ (в том числе – автоматизированные ИТ) и включает в себя информационные ресурсы и персонал.**

**Но также важно, что здесь нет управления.**

- **Управление** - как наука - система упорядоченных знаний в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм **управления**.

**Управление** - как искусство - способность эффективно применять данные науки **управления** в конкретной ситуации.

**Управление** - как функция - целенаправленное информационное воздействие на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты.

**Управление** - как процесс - совокупность управленческих действий, которые обеспечивают достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов на "входе" в продукцию на "выходе".

**Управление** - как аппарат - совокупность структур и людей, обеспечивающих использование и координацию всех ресурсов социальных систем для достижения их целей.

**Именно ЧЕЛОВЕК, обладающий:**

**-знаниями науки управления и**

**-навыками искусства управления**

**Способен**

**- выполнить функцию управления**

**- с помощью процессов управления и**

**- аппарата управления!**



# Информационная система управления

Стандарт ISO/IEC серии 15288-2002 «Системная инженерия. Процессы жизненного цикла систем» определяет **систему**, как **комбинацию взаимодействующих элементов, организованных для достижения одной или более заявленных целей.**

**Информационная система управления (ИСУ):** набор взаимодействующих элементов (а также их связей) для сбора, обработки, хранения и предоставления информации о деятельности предприятия, используемый в процессе управления **для достижения установленных целей.**

**У ИТ, как у одного из элементов, может появиться функция обеспечения соответствия предпринимаемых действий установленным планам организации.**



# Strategos (греч.) – «искусство генералов»

**Стратегия** – паттерн или план, интегрирующий главные цели организации, её политику и действия в некоторое согласованное целое

**Цели (задачи)** определяют, какие результаты и когда должны быть достигнуты

**Стратегические цели** – главные цели, которые оказывают воздействие на направление развития и жизнедеятельности структуры в целом

**Политика** – правила, определяющие границы действия организации

Г.Минцберг, Дж.Б.Куинн, С.Гошал Стратегический процесс.  
Концепции, проблемы, решения (2001)

**Стратегия** – совокупность средств, с помощью которых организация приближается к достижению своих долговременных целей

**Стратегическое планирование** - детализированное описание как долгосрочных целей, так и самой стратегии для их достижения

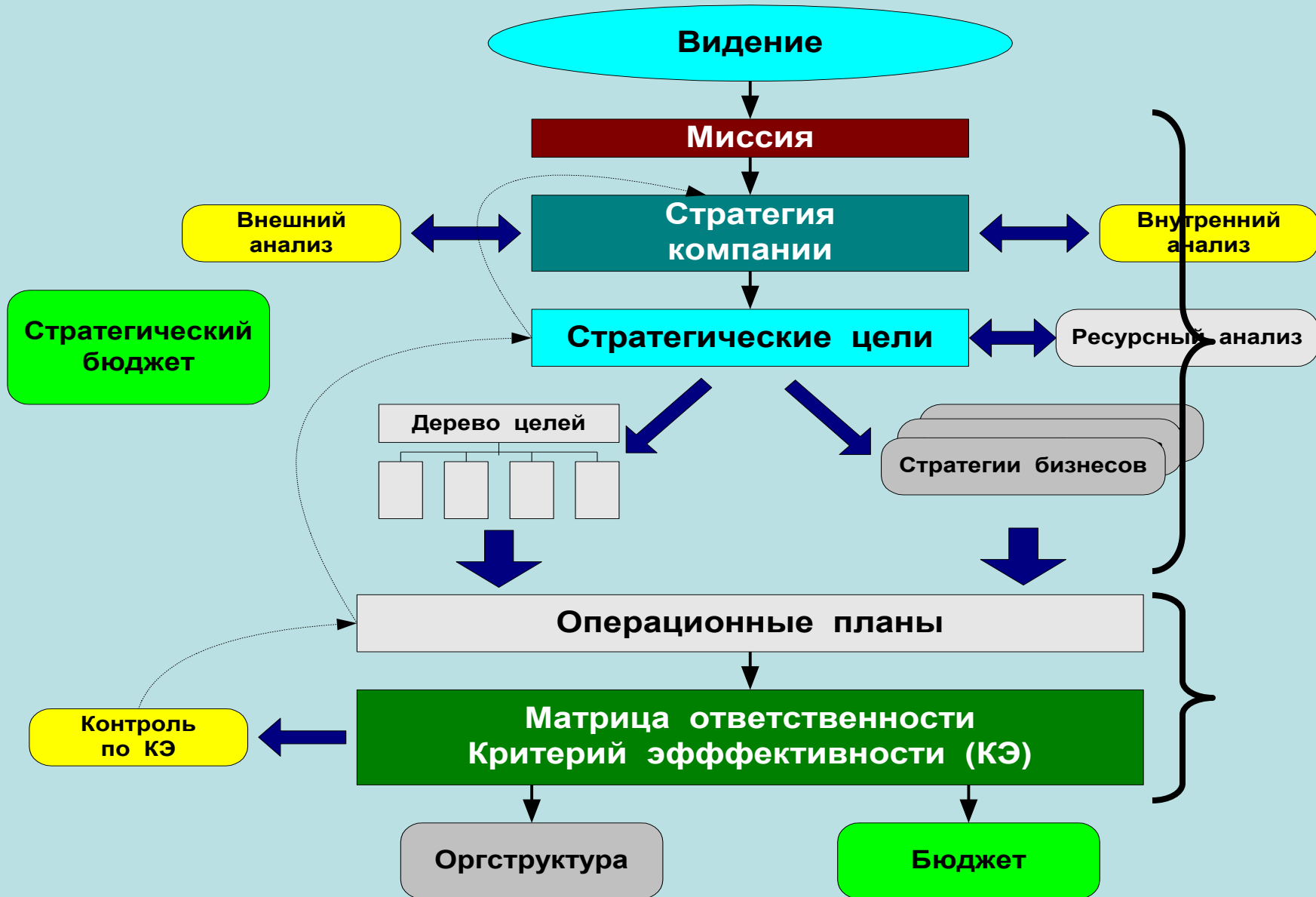
**Стратегический менеджмент** – процесс управления

- долгосрочными целями,
- стратегией,
- её претворением в жизнь

Д.Хасси Стратегия и планирование.  
Путеводитель менеджера (2001)



# Алгоритм стратегического планирования (+ трансляция стратегии на операционный уровень)





# Стратегический менеджмент



# **РОЛЬ И МЕСТО ИТ В БИЗНЕСЕ**

ИТ-УНИВЕРСИТЕТ

**«Стратегический взгляд»**







**Через  
«призму»  
нынешних  
экономичес  
ких  
условий!**



**Предприятие (обобщенное)** – организация (либо часть организации или совокупность организаций), руководствующаяся **едиными целями и задачами** для **предоставления услуг, выработки продуктов, получения согласованных конечных результатов**, и т.п. («Базовый глоссарий терминов по архитектуре обобщенного предприятия и электронного правительства», Фонд ФОСТАС на основе стандарта ISO 15507).



# Отечественные предприятия

1. Одинаковая «предистория»
2. Непродолжительная «рыночная» история.
3. **Динамично меняющиеся «правила игры» (как «внешние», так и «внутренние»).**
4. **Конкурентный рынок, государство – почти банкрот!**
5. Собственник и управляющий, как правило, - одно лицо. Противоположная ситуация – отсутствие реального собственника.
6. **Отсутствие «типовых», «стандартных решений»**
7. **Отсутствие формализованной «философии управления».**  
Главная задача – найти рынок сбыта и произвести нужный продукт.

**а система управления – ??????**

**Через «призму» нынешних  
экономических условий!**



# Цели развития организаций (1)

1. Развитие организационных характеристик

**Через «призму»  
нынешних  
экономических условий!**

1. Постоянное совершенствование структуры управления. Повышение гибкости. Реорганизация. Реструктуризация.
2. Создание организации, перевернутой вершиной вниз
3. Децентрализация управления, делегирование ответственности
4. Создание инновационной структуры
5. Результатная департаментизация, формирование дивизиональных организаций с выделением независимых подразделений
6. Образование межфункциональных команд, использование горизонтальных связей, информационных технологий.
7. Создание партнерств, «виртуальной» организации

Управление развитием быстрорастущих компаний.

*Бушуев С.Д., президент УАУП, V-я  
международная конференция «Теория и  
практика управления предприятием», Киев,  
ноябрь 2006*

**Еще более актуально!!!**

**Но как это сделать быстро?**

# Цели развития организаций (2)

2. Снижение операционных издержек

**Через «призму»  
нынешних  
экономических условий!**

1. Инновационная деятельность
2. Совершенствование продукции, технологии, методов работы, учета и контроля
3. Повышение качества
4. Повышение квалификации работников
5. Создание новой модели бизнеса, основанной на распределении работ, функций и передаче их внешним исполнителям.

**Еще более актуально!!!**

**Но как это но это  
невозможно сделать  
быстро!**

Управление развитием быстрорастущих компаний. *Бушуев С.Д., президент УАУП.*

V-я международная конференция  
«Теория и практика управления  
предприятием», Киев, ноябрь 2006



# Цели развития организаций (3)

3. Устранение антагонистических противоречий, социальное развитие организации

**Через «призму»  
нынешних  
экономических  
условий!**

1. Создание единого статуса для всех работников
2. Социальное партнерство. Пропаганда прямой связи между интересами работника и фирмы. Установление тождественности интересов собственника и наемного работника
3. Равенство в возможностях продвижения по карьерной лестнице
4. Забота о нуждах работников. Социальные мероприятия, направленные на материальную и не материальную мотивацию
5. Повышение профессионализма работников, менеджеров

Управление развитием быстрорастущих компаний. *Бушуев С.Д., президент УАУП*, V-я международная конференция «Теория и практика управления предприятием», Киев, ноябрь 2006

**Тут бы Выжить!**

**Может быть... когда-нибудь?!**



# Стили управления компанией

<u>К-во чел.</u>	<u>Стиль управления</u>
1. до 10	Непосредственное руководство
2. 10-50	Функциональное разделение
3. 50-200	Должностные инструкции
4. 200-1.500	Инжиниринг процессов
5. 1.500-5.000	Идеология, политика
6. 5.000-50.000	Философия, вера

**Через «призму» нынешних экономических условий!**

**Судя по-всему осталась только вера...  
ДОВЕРИЕ???**

ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ БЫСТРО РАСТУЩИХ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ КОМПАНИЙ.

*Бушуев С.Д., президент УАУП*

IV-я международная конференция «Теория и практика управления предприятием», Киев, декабрь 2005

# Этапы роста и реорганизации системы управления и орг. структуры

Через «призму» нынешних экономических условий!

Хорошая новость?

Творчество

Кризис управляемости

Управление

Кризис автономии

Делегирование полномочий

Кризис контроля

Координация

- Несколько основателей, без четкого функционального разделения

- Доверие между «отцами-основателями»

- Быстрое развитие и рост компании

- Быстрая реакция руководства на рыночную ситуацию

- Оперативные информационные потоки

- Усложнение процессов

- Затруднено движение информации

- Расширение количества продуктов и услуг

- Падение управляемости

- Увеличение функционального разделения

- Потребность в описании процедур, стандартизации, нормативах и механизмах контроля

- Формализация потоков информации и иерархической структуры

- Затруднены горизонтальные связи между подразделениями

- Руководство не так гибко получает рыночную информацию и медленно реагирует на нее

- Инициатива среднего звена скована

- Децентрализация системы управления

- Формирование центров прибыли

- Руководство сосредоточено на стратегии и отношениях с инвесторами, операционная деятельность делегирована

- Подразделения обособляются и зачастую ставят свои собственные цели, не сфокусированные на общие задачи

- Высшее руководство чувствует утрату контроля

- Полное внедрение механизмов контроля и матричных структур

- Создаются кросс-функциональные комитеты

- Ротация руководства

- Механизм деления прибыли акций

Можно использовать «старые наработки»!?



# Через «призму» нынешних экономических условий!

# Модель жизненного пути быстро развивающейся компании

ИТ-университет



Управление развитием быстрорастущих компаний. Бушуев С.Д., президент УАУП  
V-я международная конференция «Теория и практика управления  
предприятием», Киев, ноябрь 2006



# ***Ваши вопросы?***

ИТ-УНИВЕРСИТЕТ

**Бузмаков Владимир**

**АОЗТ «Супремум»**

[www.supremum.com.ua](http://www.supremum.com.ua)

[info@supremum.com.ua](mailto:info@supremum.com.ua)

