

---

Одним из критериев при выборе программы должна быть оценка экономической выгоды, получаемой от автоматизации процессов управления. Статистика показывает, что автоматизация дает следующие результаты:

- увеличение производительности труда – 15-25%;
- сокращение срока оборачиваемости оборотных средств – до 12%;
- уменьшение складских запасов – 10-20%;
- общее снижение затрат – до 15% от годового оборота;
- сокращение сроков выполнения заказов – 20-50%.

Конечно, автоматизация не панацея от всех бед. В первую очередь она требует от руководителей введения порядка на всем предприятии, жесткого и принципиального подхода, решения многих вопросов – от изыскания дополнительных ресурсов до преодоления противодействия персонала. Но уже сегодня очевидно, что она необходима, а в дальнейшем обещает стать залогом успешного ведения бизнеса.

## **РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

**И.П. Стацук**

*Академия управления при Президенте Республики Беларусь, г. Минск, Беларусь  
sip-by@mail.ru*

Информационные технологии используются практически на всех современных предприятиях. Информационные и телекоммуникационные технологии становятся неотъемлемой частью бизнеса. В современном обществе их роль трансформируется: переходит из вспомогательной в стратегическую. Качественные ИТ-услуги становятся гарантом многих конкурентных преимуществ предприятия. Очевидно, что качественная работа и развитие ИТ служб оказывает значительное влияние на успешность достижения стратегических целей стоящих перед предприятием.

Несмотря на то, что качество работы ИТ-инфраструктуры влияет на успешность бизнеса, нет четкой и обоснованной технологии реализации их взаимосвязанного развития и единой программы действий у руководителей ИТ-служб и управленцев бизнеса. Разрешение указанных противоречий возможно при включении стратегии развития ИТ в общую стратегию развития предприятия.

На основании общей стратегии развития предприятия разрабатывается стратегия развития информационных технологий (ИТ). Разработанная стратегия является базой для описания целей развития ИТ.

При разработке целей развития ИТ и их причинно-следственных связей необходимо учитывать современные тенденции управления, базирующиеся на процессном подходе к организации работы ИТ-служб. Процессный подход предполагает, что подразделения организации потребляют не информационные системы, а ИТ-услуги, которые должны оцениваться как по полноте функциональности, так и по качеству обслуживания. Модель управления ИТ меняется: объектом управления становится услуга (а не информационная система), целью – решение бизнес-задачи, которая использует информационную услугу.

Разрабатывая корпоративную стратегию и выполняя её каскадирование на нижние уровни управления, необходимо оценивать существующий уровень зрелости бизнеса, уровень зрелости ИТ-услуг и анализировать их соответствие. Анализ уровня зрелости может проводиться с применением методик Cobit как самостоятельно, так и с использованием экспертов. Знание уровней зрелости позволит определить направление развития бизнеса и ИТ-процессов с целью повышения их качества. Направление совершенствования определяются моделью СММ, в которой определены следующие уровни: [1]

Начальный уровень – процессы выполняются индивидуально для каждого конкретного случая.

Уровень повторяющихся процессов – процессы становятся повторяющимися и организованы таким образом, чтобы качество услуг стало повторяющимся.

Уровень документированных процессов – процессы в организации документированы, стандартны и интегрированы.

Уровень управляемых процессов – организация оценивает полученные результаты и использует их для повышения качества предоставляемых услуг.

Уровень оптимизирующихся процессов – организация постоянно оптимизирует свои процессы с целью повышения качества услуг и разработки новых технологий и сервисов.

---

Одним из важнейших вопросов управления ИТ-является определение методов мониторинга реализации разработанной стратегии их развития. Для этого в настоящее время широко используется система сбалансированных показателей (ССП). При её внедрении необходимо:

- определить горизонты, в которых требуется совершенствовать бизнес;
- конкретизировать цели предприятия;
- описать причинно-следственные связи целей;
- выбрать и описать показатели, характеризующие степень достижения целей;
- определить методику сбора первичных показателей;
- определить связь показателя с бизнес-процессами;
- разработать способы расчёта агрегированных показателей;
- разработать методику анализа достижения целей;
- разработать мероприятия, которые реализуют задачи по достижению целей.

Выбор горизонтов является одной из важнейших задач при разработке СПП, т.к. позволяет системно оценить функционирование для ИТ-служб, определить направления, требующие совершенствования и развития. Стратегия развития всех составляющих ИТ должна рассматриваться неразрывно со стратегией развития предприятия. В связи с этим её функционирование целесообразно рассматривать в следующих перспективах: финансы, подразделения клиенты, бизнес-процессы, обучение и развитие. При описании стратегии развития ИТ на предприятии в горизонте бизнес-процессов необходимо учитывать как текущие задачи бизнеса: снижение затрат, увеличение прибыли, снижение рисков, так и передовой опыт ИТЛ.

При декомпозиции стратегии на конкретные цели их необходимо выбирать таким образом, чтобы они могли быть каскадированы до уровня задания конкретному исполнителю, что позволит показать реализацию абстрактных установок стратегии в конкретных бизнес-процессах. Цели должны иметь причинно-следственные связи и непосредственно или через другие цели влиять на достижение основной цели предприятия. Цели должны давать установку на развитие наиболее значимых для бизнеса элементов ИТ-инфраструктуры и ИТ-службы. Для описания важных направлений развития целесообразно выделить отдельную перспективу. Разрабатывая дерево целей для ИТ подразделений, необходимо учитывать мировой опыт ИТ-менеджмента. Анализ библиотеки ИТЛ показывает, что целевые установки развития должны быть направлены на оценку перспективы для бизнеса, управление сервисами, управление приложениями и управление инфраструктурой. Метрики ИТЛ используются как показатели достижения целей в указанных выше направлениях.

Анализ достижения целей выполняется с использованием показателей. Каждый показатель является измерителем цели, для него необходимо определить целевое значение и дату достижения. Промежуточный анализ уровня достижения цели выполняется сравнением критических, плановых и фактических значений показателей. Периодичность сбора данных устанавливается для каждого показателя. Также для всех показателей определяются ответственные лица, которые выполняют мониторинг их значений. Эффективность применения методики СПП во многом зависит от набора мероприятий, обеспечивающих достижение целевых значений, разработкой критериев успешности их применения.

Показатели, характеризующие работу ИТ-служб многообразны, часто их сбор оказывается непростой задачей. Получение достоверной и оперативной информации о состоянии ИТ-сервисов и ИТ-ресурсов требует применения инструментальных средств. На рынке в настоящее время пользуются популярностью продукты крупнейших вендоров, таких как HP и IBM. Эти производители предлагают большой список продуктов для решения различных задач мониторинга ИТ.

Для получения комплексной оценки работы и развития бизнеса и ИТ-служб, построения системы управления предприятием и СПП целесообразно использовать пакеты бизнес-моделирования.

Разработка стратегии развития ИТ на основе СПП эффективна и позволяет выполнять оценку достижения поставленных целей

## **Литература**

1. Ян Ван, Бон. Введение в ИТ Сервис-менеджмент / Ян Ван Бон, Георгес Кеммерлинг, Дик Пондман – Русский перевод «IT Expert» 2003. – 215 с.