

Статья: «ИТ стратегия: видение, миссия, стратегические цели ИТ. Неужели это Вам надо?»

Автор: Александр Михайлов, MBA по стратегическому управлению, editor@info-strategy.ru
Генеральный директор компании «Консалтинг по управлению ИТ».

Краткая версия данной статьи опубликована в журнале «Директор Информационной Службы», N3, 2012.

Данная статья относится к серии публикаций по ИТ стратегии: из чего она состоит, как ее разрабатывать, можно ли это сделать самостоятельно, или же это прерогатива высокоплатящих консультантов, собираемых в рамках проектов стоимостью от 100 тыс. \$.

Материал статей построен на базе лучших международных практик стратегического планирования ИТ и практического опыта автора: 10 лет консалтинга по управлению ИТ (из них 7 лет в IBM), 10 лет работы руководителем ИТ службы в российских и зарубежных компаниях, 5 лет преподавания курсов по ИТ стратегиям и стратегическому управлению ИТ в ведущих российских бизнес школах. Автор участвовал в разработке ИТ стратегий десятков крупных российских предприятий, а также помог разработать более полусотни ИТ стратегий директорам ИТ служб средних и малых предприятий.

Видение и миссия ИТ нужны для разработки целей ИТ. А если у Вашей ИТ службы нет целей – то куда же вы идете?

Введение

Как правило, при разработке стратегий, в том числе и по ИТ, говорят, что все проекты должны соответствовать «долгосрочным целям», а также «видению и миссии». Попробуем рассмотреть, зачем же нужно с чем то согласовывать проекты по ИТ.

Существует много различных определений видения и миссии бизнеса. Определения достаточно похожи и отличаются деталями, что описано в ряде учебников. А вот по видению и миссии ИТ как учебников, так и консенсуса нет. В концепциях и ИТ стратегиях некоторых компаний есть «видение», но нет «миссии» и наоборот.

В русском языке тоже нет устойчивой трактовки тонкости различий видения от миссии. Поэтому, далее определения видения и миссии ИТ предложены автором данной статьи, по аналогии с видением и миссией бизнеса.

Видение ИТ – это представление желаемого и потенциально достижимого будущего состояния ИТ. Видение ИТ говорит о том, чего мы хотим достичь в плане ИТ, а также дополнять видение бизнеса.

Миссия ИТ описывает, каким образом ИТ служба собирается достичь желаемого состояния, сформулированного в видении ИТ. Миссия ИТ поддерживает видение и миссию компании, а также объясняет специфику данной ИТ службы.

В миссии могут быть указаны пользователи ИТ и оказываемые услуги, а также отношение к централизации/децентрализации, аутсорсингу/инсорсингу, инновационность ИТ службы.

Под **стратегическими целями ИТ** будем понимать долгосрочные (на год и более) цели ИТ, поддерживающие стратегические цели бизнеса.

Далее, для упрощения, видение и миссия ИТ приводятся вместе, так, чтобы не надо было мучительно вспоминать, что есть что.

Учет требований бизнеса / Влияние бизнеса на видение, миссию, стратегические цели ИТ

ИТ служба является одним из десятка подразделений предприятия. При планировании развития ИТ необходимо выяснить (и согласовать!), что же хотят от ИТ не только генеральный и исполнительный директора, но и руководители всех основных функциональных подразделений (Рис. 1):

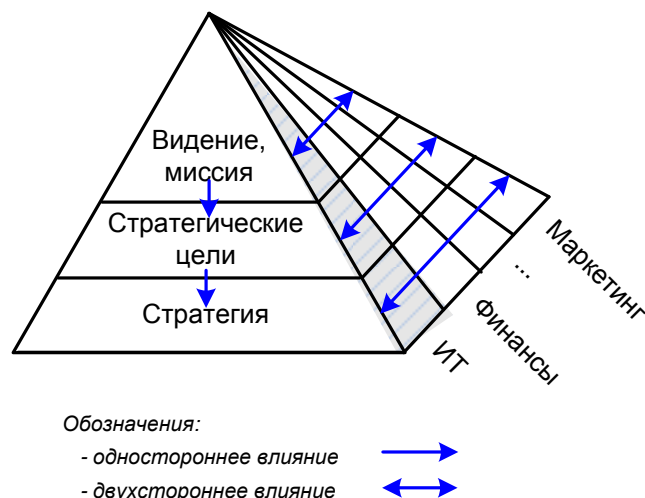


Рис. 1. Согласование видения, миссии и стратегических целей бизнеса и ИТ

Далее, для упрощения, термин «Бизнес» будет включать в себя все функциональные подразделения (кроме ИТ). В соответствии с лучшими практиками, согласование приоритетов ИТ и бизнеса выглядит следующим образом:

1. Видение и миссия бизнеса определяет видение и миссию ИТ
2. Стратегические цели бизнеса определяют стратегические цели ИТ (более корректно говорить про «согласование» (alignment) стратегических целей, а также видения и миссии ИТ с видением, миссией и целями бизнеса. В некоторых случаях ИТ могут активно влиять на бизнес.)
3. Стратегия бизнеса определяет ИТ стратегию

Влияние бизнеса на ИТ может быть многогранно. Как минимум, целесообразно учесть следующие **объективные факторы**:

- *Планируемые изменения стратегии бизнеса, например, переход к территориальной экспансии или же сокращение затрат;*
- *Покупка или продажа некоторых бизнесов;*
- *Исторически сложившийся процент финансирования ИТ и его отношение к среднеотраслевому уровню и ближайшим конкурентам;*
- *Изменение требований по информационной безопасности и масса других факторов.*

Также стоит отметить и **субъективные факторы**, влияние которых может быть не менее сильным, чем у объективных факторов:

- *Уже сложившиеся взаимоотношения ИТ и бизнес менеджеров;*
- *Число дорогостоящих ошибок, которые (как считают другие менеджеры) совершила ИТ служба за последние годы;*
- *Личная неприязнь менеджеров и т.д.*

На нового руководителя ИТ службы субъективные факторы могут влиять существенно меньше, чем на СЮ с большим стажем работы на данном предприятии.

Источники информации для видения, миссии и стратегических целей ИТ

Рассмотрим, что еще, кроме влияния бизнеса, целесообразно учитывать при разработке видения, миссии и стратегических целей ИТ:

- Специфика внешней среды
- Наличие внутренних возможностей
- Амбиции и квалификация руководителей бизнеса и ИТ

Рассмотрим эти факторы более подробно.

Специфика внешней среды:

- *Рыночные условия: рост рынков предъявляет совсем другие требования к ИТ, чем кризис;*

- *Тенденции развития ИТ: рост аутсорсинга, тренд к централизации ИТ, возможности продаж через Интернет и др.;*
- *Отраслевая специфика: для предприятий добывающей промышленности, требования к ИТ, и, как правило, сложность и стоимость ИТ, могут в разы отличаться от банков и телекоммуникационных компаний;*
- *Конкуренты: в первую очередь надо сравнивать свою ИТ службу с ближайшими конкурентами. Если директор вашей компании узнает, что у конкурентов успешно (как ему доложили) внедрен SAP, вам придется объяснять, что 1С гораздо дешевле. И хорошо, если удастся вспомнить, что два года назад вам не дали денег на внедрение Ахарта;*
- *Поставщики: возможно, с поставщиками стоит наладить обмен информацией с помощью информационных систем класса SCM;*
- *Требования законодательства и регулирующих организаций: для примера можно провести закон о персональных данных, который потребовал у некоторых ИТ служб существенных изменений в приложениях. Очень много требований предъявляется к финансовым организациям;*
- *и много других факторов, которые подробно рассматриваются в литературе по стратегическому управлению бизнесом.*

Наличие внутренних возможностей:

- *Уже имеющиеся приложения и инфраструктура, имеющаяся оргструктура ИТ службы, численность и квалификация персонала;*
- *Что уже передано на аутсорсинг, предполагается ли увеличивать его долю;*
- *Централизованы или децентрализованы сейчас данные, приложения, инфраструктура и управление ИТ. Что предполагается делать в ближайшие несколько лет;*
- *и масса других возможностей и проблем.*

Амбиции и квалификация руководителей бизнеса и ИТ

В зарубежной литературе по стратегическому управлению, про такую составляющую, как «амбиции собственников и руководителей» говорится, но как то вскользь. А вот с точки зрения российских реалий, это очень важная составляющая для определения миссии, видения и долгосрочных целей!

Например, есть руководители, по стилю своего менеджмента, прямо таки склонные что то побыстрее внедрить (и не обязательно это СІО, это может быть и генеральный и финансовый директор). Столкнувшись с массой проблем и не внедрив одну технологию, такие руководители быстро переходят к другой новой и дорогостоящей «игрушке». А вот автору данной статьи в бытность СІО информационно-аналитического центра, удалось преобразовать ИТ службу из центра затрат в существенный источник прибыли и новых возможностей для других подразделений компании.

Типовые стратегические цели ИТ

Анализ полусотни ИТ стратегий показал, что две трети целей являются типовыми для многих предприятий. Можно отметить следующие типовые стратегические цели ИТ:

- Внедрение новых ИТ услуг
- Повышение качества имеющихся ИТ услуг
- Повышение устойчивости (надежности) работы ИТ
- Повышение безопасности данных
- Повышение прозрачности работы ИТ
- Повышение качества управления ИТ
- Централизация ИТ
- Стандартизация ИТ
- Использование открытых стандартов
- Сокращение затрат на ИТ (эта цель скорее во время кризисов)

А вот примеры стратегических целей ИТ, специфичных для каждой конкретной ИТ службы:

- Внедрение системы ХУУ (в течение сентября-ноября 2012)
- Передача работ по поддержке серверов на аутсорсинг (завершить к концу декабря 2012).

Примеры видения, миссии, стратегических целей ИТ

Рассмотрим примеры использования стратегического управления для разработки видения, миссии и стратегических целей ИТ. Вот пример для достаточно инициативной ИТ службы. Для удобства восприятия видение и миссия объединены:

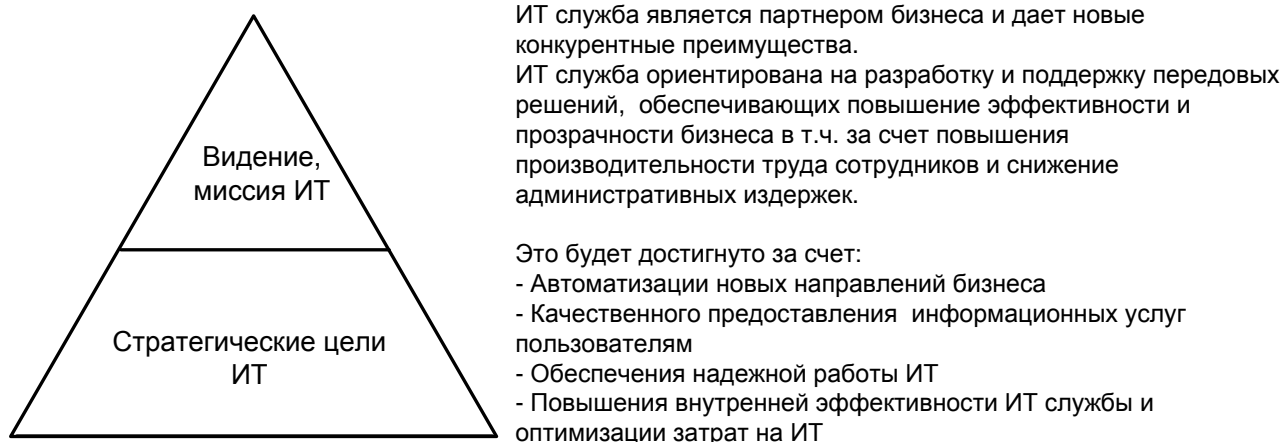


Рис. 2. Пример видения, миссии и стратегических целей ИТ

На другом примере (см. Рис. 3) рассмотрен пример получения стратегических целей ИТ, исходя из имеющихся целей бизнеса.

Такие стратегические цели бизнеса, как "быстрое реагирование на изменение ситуации на рынке", "централизация компании" и т.д., позволяют сформулировать требования к ИТ – "интеграция информационных систем между собой", "быстрое внедрение новых ИТ сервисов" и т.д. В свою очередь, требования к ИТ порождают такие стратегические ИТ цели, как "повышение качества ИТ услуг", "внедрение новых ИТ услуг" и т.д. Отсюда возникают цели отдельных периодов, например "внедрение интегрированной информационной системы управления предприятием в 2012-2013 годах."

Общее рекомендуемое число стратегических целей ИТ – где то от 7 до 15, большее их число вряд ли останется в памяти руководителей и сотрудников.

Конечно, для того, чтобы четко транслировать стратегические цели бизнеса в цели ИТ желательно глубокое понимание как бизнес-стратегий, так и специфики вашего предприятия.

Разработку конкретных проектов для каждой из целей обычно делают в рамках ИТ стратегии или плана работ на следующий год. Рассмотрим для примера, какие проекты будут уместны для стратегической цели «Повышение качества ИТ услуг»:

- Доработка и согласование с пользователями каталога ИТ сервисов
- Доработка и согласование с пользователями SLA на предоставление ИТ сервисов
- Автоматизация элементов каталога сервисов и SLA
- Обучение персонала по поддержке ИТ на курсах ITIL v3 Foundation
- ...

Для каждого ИТ проекта надо указать планируемое время его выполнения и связи с другими проектами.

Тексты других статей Александр Михайлова по разработке ИТ стратегий и улучшению управления ИТ, Вы найдете на сайте www.info-strategy.ru

На этом сайте Вы также найдете предложения по консалтингу и аудиту.

Если Вы хотите получать новые статьи по ИТ стратегиям и стратегическому управлению ИТ, расписание обучения, а также форму презентации простой ИТ стратегии на 15 слайдов, стоит подписаться на рассылку новой информации (www.info-strategy.ru/subscribe).

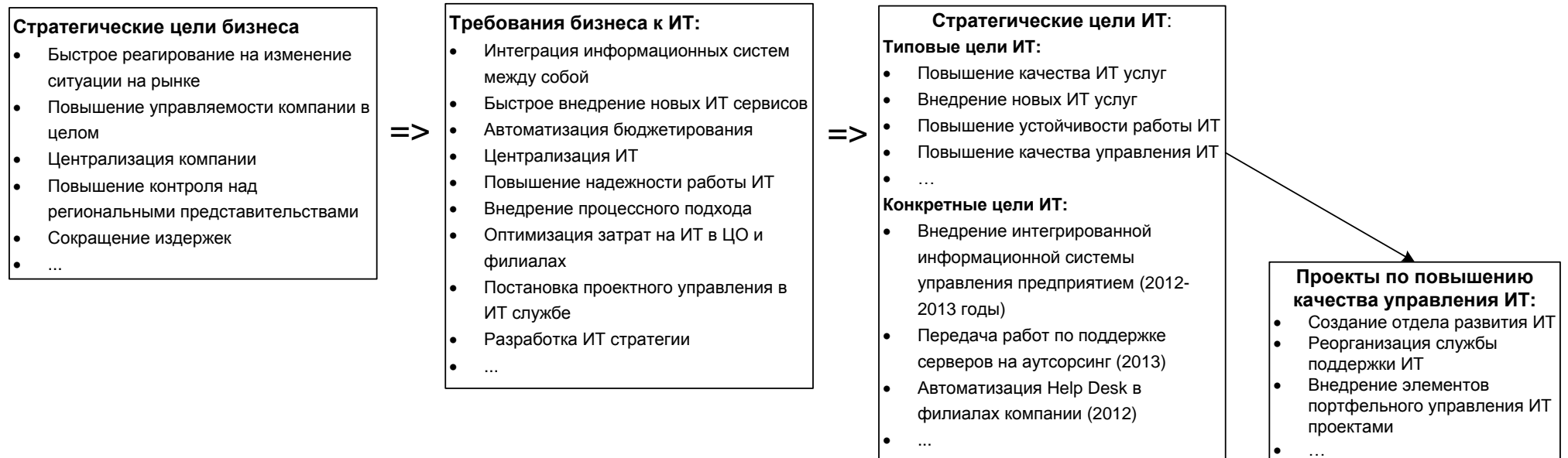


Рис. 3. Пример стратегических целей ИТ