



Global Business Services

## Зачем CIO ИТ-стратегия, разработанная внешним консультантом?

CIO&CEO Congress  
"Подмосковные Вечера"  
Сентябрь, 2008 г.



## Содержание

---



### 1. Сущность и цели ИТ-Стратегии

2. Зачем СIO ИТ-Стратегия, разработанная внешним консультантом?
3. Подход IBM к построению ИТ-Стратегии
4. Методы IBM для продвижения ИТ в бизнес-подразделениях
5. Практические результаты

## Сущность стратегии ИТ



**Стратегия ИТ** – это согласованный с бизнес-стратегией концептуальный план развития информационных технологий, реализация которого обеспечит:

- Взаимодействие высшего руководства и менеджеров ИТ в решении задач бизнеса.
- Управление развитием ИТ в соответствии с долгосрочными целями бизнеса.
- Эффективность долгосрочных инвестиций в развитие ИТ.

## Содержание

---



1. Сущность и цели ИТ-Стратегии
- 2. Зачем СIO ИТ-Стратегия, разработанная внешним консультантом?**
3. Подход IBM к построению ИТ-Стратегии
4. Методы IBM для продвижения ИТ в бизнес-подразделениях
5. Практические результаты

## Зачем ИТ-стратегия, разработанная внешним Консультантом?

---

### ИТ-стратегия, разработанная внешним Консультантом, позволит:

- ❑ отразить **«взгляд со стороны»** на текущее положение дел;
- ❑ сформировать **портфель ИТ-проектов** в соответствии со стратегией развития Компании;
- ❑ сотрудникам Компании изучить **инструменты и методологии**, необходимые для реализации и актуализации ИТ-стратегии;
- ❑ обосновать **эффективность долгосрочных инвестиций в развитие ИТ** и оптимизировать текущие затраты на ИТ;
- ❑ наладить **взаимодействие высшего руководства и менеджеров ИТ**

## Консалтинговые услуги по разработке Стратегии ИТ

### Что интересует Заказчиков...

Что у нас в руках?

Куда приложить усилия?

Что следует делать?

Каким образом?

### Что мы предлагаем сейчас...

- Анализ текущего состояния бизнеса
- Анализ текущего состояния ИТ
- Анализ рисков и проблемных областей ИТ

- Направления развития бизнеса
- Требования бизнеса к ИТ
- Определение направлений развития и приоритетов ИТ

- Стратегические инициативы ИТ
- ИТ архитектура (приложения, данные)
- Концептуальная архитектура ИТИ\*

- Портфель проектов ИТ
- Система управления проектной деятельностью
- Организационная структура ИТ и модель ИТ процессов

Что мы можем предложить ещё?

\* Информационно-телекоммуникационная инфраструктура

## Содержание

---



1. Сущность и цели ИТ-Стратегии
2. Зачем СIO ИТ-Стратегия, разработанная внешним консультантом?
- 3. Подход IBM к построению ИТ-Стратегии**
4. Методы IBM для продвижения ИТ в бизнес-подразделениях
5. Практические результаты

## Типовые элементы Стратегии ИТ




Необходимо определить состав рассматриваемых вопросов информатизации, а также структуру соответствующих услуг и **глубину проработки каждого из элементов ИТ Стратегии.**



## Содержание

---

1. Сущность и цели ИТ-Стратегии
2. Зачем СIO ИТ-Стратегия, разработанная внешним консультантом?
3. Подход IBM к построению ИТ-Стратегии
-  **4. Методы IBM для продвижения ИТ в бизнес-подразделениях**
5. Практические результаты

## Отраслевые компонентные бизнес-модели (CBM)

Методология IBM «Компонентное бизнес-моделирование»:

- ❑ инструмент для анализа текущего и проектирования целевого состояния ИТ
- ❑ средство для организации диалога между бизнес и ИТ-подразделениями



## Состав компонентной бизнес-модели

**Компетенции бизнеса** – столбцы, определяющие укрупненные предметные области.

**Бизнес компонент** – набор функций. Потенциально может представлять самостоятельную часть организации.

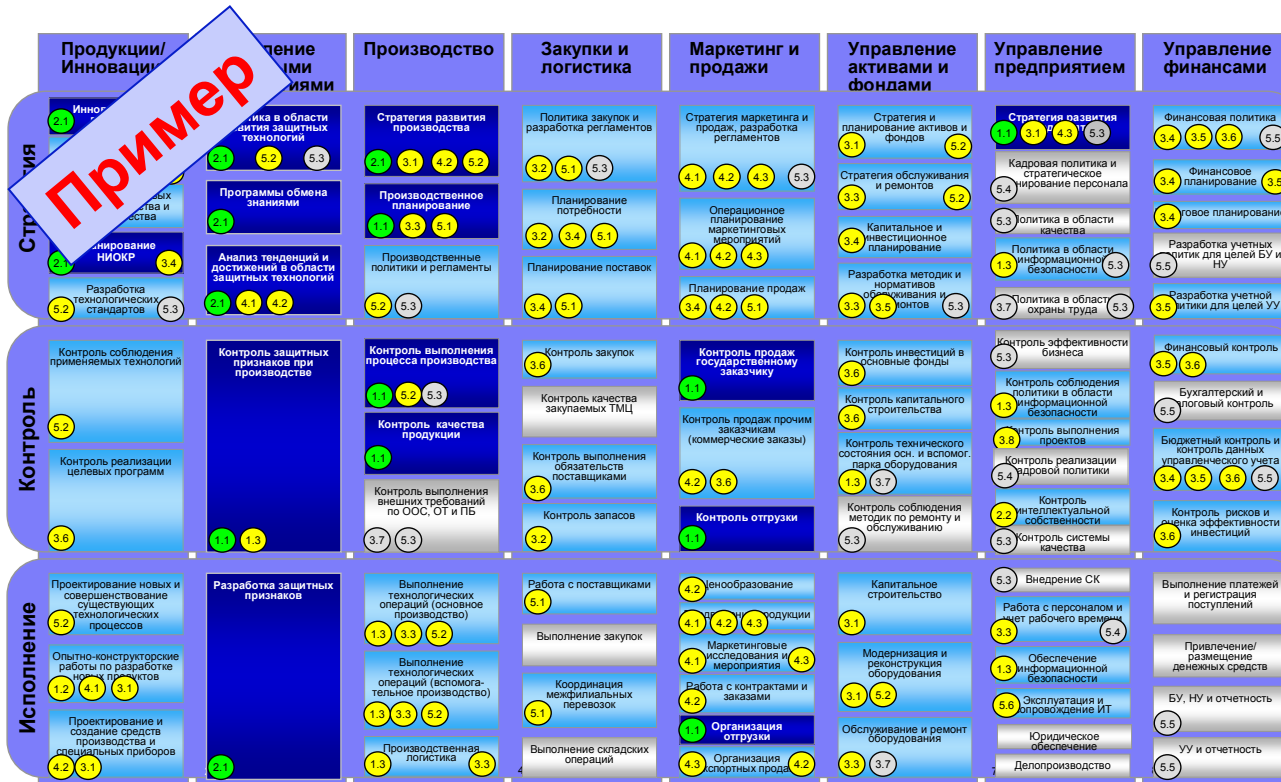
### Уровни управления:

- *Стратегия* - общие стратегические направления и политики.
- *Контроль* - мониторинг, управление по отклонениям и принятие тактических решений.
- *Исполнение* - реальное выполнении операций.

	Продукты/ инновации	Производство	Снабжение и управление запасами	
Стратегия / планирование	1.1 Стратегия и планирование портфеля продуктов	2.1 Стратегия производства	3.1 Стратегия и регламенты МТО	4.1
	1.1.1 Планирование НИОКР	2.2 Планирование ядерного производства	3.2 Заявочная кампания по МТО	4.2
	1.1.2 Планирование партнерства и сотрудничества	2.3 Планирование неядерного производства	3.2 Планирование поставок МТР (кроме ядерного сырья)	4.2
Контроль	1.3	2.3 Производственные регламенты, нормы и нормативы	3.3	4.3
	1.3	2.4	3.4	4.3
	1.4	2.4 Контроль исполнения производственной программы	3.5 Мониторинг дисциплины поставок (управление поставщиками)	4.3
	1.4	2.5 Контроль технологии	3.5	4.4
	1.4	2.6 Контроль качества материалов и продукции	3.6 Контроль поставок МТР	4.4
	1.5	2.7 ПБ, ОТ и ООС и ЯРБ	3.6	4.5
	1.5	2.8	3.7	4.5
	Проектирование и совершенствование	Производство порошка диоксида урана и	Заказ и транспортировка	прс

# Примеры использования СВМ: анализ текущего состояния Бизнеса

- Формализация и приоритезация стратегических целей и задач бизнеса
- Определение компонентов, принимающих участие в решении бизнес задач
- Присвоение приоритета каждому компоненту бизнес модели



### Приоритет задачи

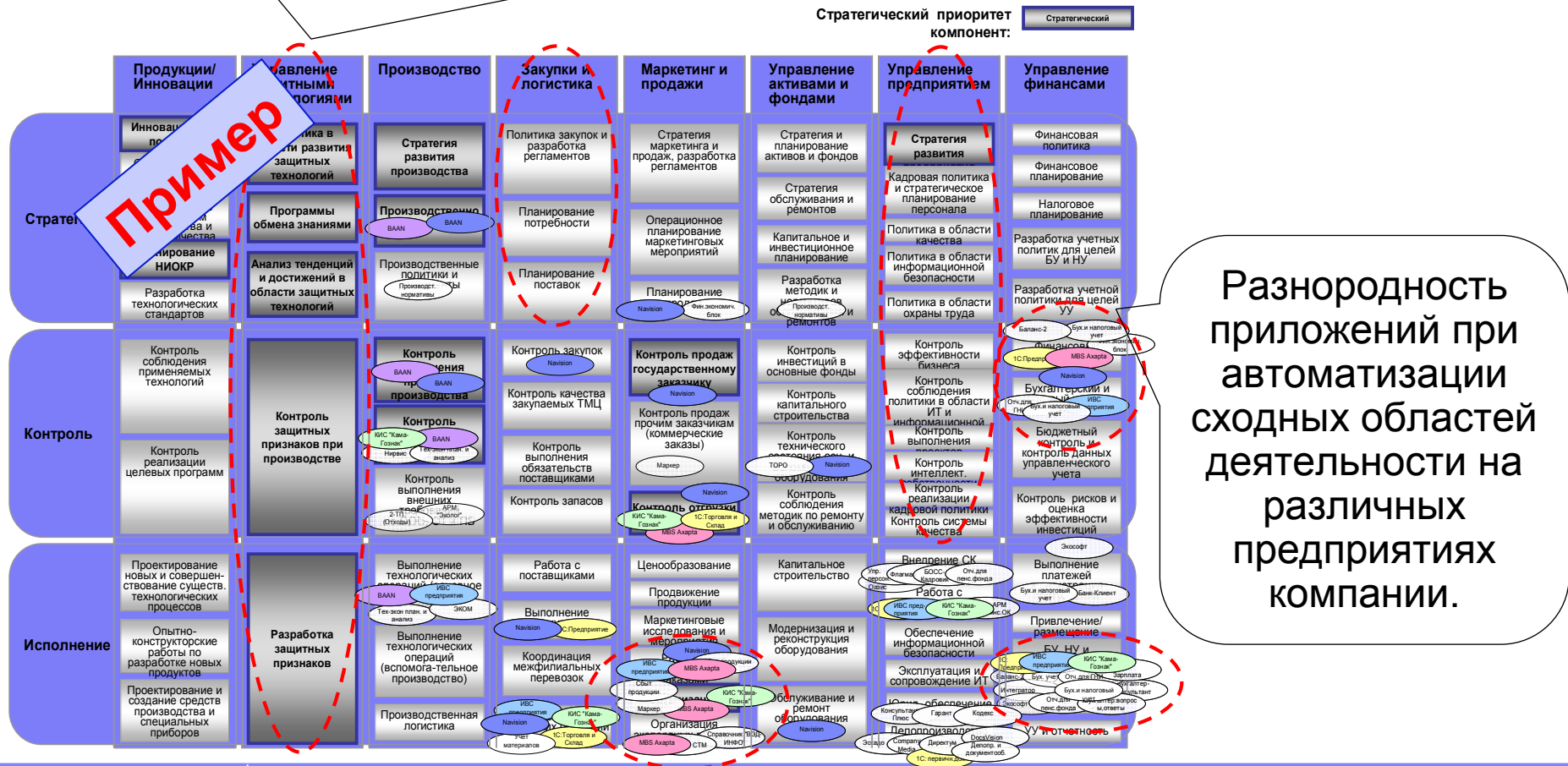
- Стратегический
- Конкурентный
- Базовый

### Приоритет компоненты

- Стратегический
- Конкурентный
- Базовый

# Примеры использования CBM: анализ текущего состояния ИТ и определение проблем

Низкий уровень автоматизации или полное ее отсутствие в «стратегических» и «конкурентных» компонентах



# Примеры использования CBM: проектирование целевой Архитектуры приложений

	Продукты и инновации	Производство	Закупки и логистика	Маркетинг и продажи	Управление активами и фондами	Управление предприятием	Управление финансами
<b>Стратегия</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Политика в области развития защитных технологий</li> <li>Программы обмена знаниями</li> <li>Анализ тенденций и достижений в области защитных технологий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стратегия развития производства</li> <li>Производственное планирование</li> <li>Производственные политики и регламенты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Политика закупок и разработка регламентов</li> <li>Планирование потребности</li> <li>Планирование поставок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стратегия маркетинга и продаж, разработка регламентов</li> <li>Оперативное планирование маркетинговых мероприятий</li> <li>Планирование продаж</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стратегия и планирование активов и фондов</li> <li>Стратегия обслуживания и ремонта</li> <li>Капитальное и инвестиционное планирование</li> <li>Разработка методики и нормативов обслуживания и ремонта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стратегия развития предприятия</li> <li>Кадровая политика и стратегическое планирование персонала</li> <li>Политика в области ИТ и информационной безопасности</li> <li>Политика в области охраны труда</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Финансовая политика</li> <li>Финансовое планирование</li> <li>Налоговое планирование</li> <li>Разработка итерных политик для целей БУ и НУ</li> <li>Разработка учетной политики для целей УУ</li> </ul>
<b>Контроль</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Контроль соблюдения применяемых технологий</li> <li>Контроль разработки целевых программ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Контроль выполнения процесса производства</li> <li>Контроль качества продукции</li> <li>Контроль выполнения внешних требований по СОС, ОТ и ГИ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Контроль закупок</li> <li>Контроль качества закупок (ТМЦ)</li> <li>Контроль выполнения обязательств поставщиками</li> <li>Контроль запасов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Контроль продаж государственному заказчику</li> <li>Контроль продаж по иным заказам (коммерческие заказы)</li> <li>Контроль отгрузки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Контроль инвестиций в основные фонды</li> <li>Контроль капитального строительства</li> <li>Контроль технического состояния оен. и вспомог. парк оборудования</li> <li>Контроль соблюдения моторки по ремонту и обслуживанию</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Контроль эффективности бизнеса</li> <li>Контроль соблюдения политики ИТ и информационной безопасности</li> <li>Контроль выполнения проектов</li> <li>Контроль интеллектуальной собственности</li> <li>Контроль реализации кадровой политики</li> <li>Контроль системы качества</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Финансовый контроль</li> <li>Бухгалтерский и налоговый контроль</li> <li>Видеотельный контроль и контроль данных управленческого учета</li> <li>Контроль рисков и оценки эффективности инвестиций</li> </ul>
<b>Исполнение</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проектирование новых и совершенствование существ. технологических процессов</li> <li>Опытно-конструкторские работы по разработке новых продуктов</li> <li>Проектирование и создание средств производства и специальных приборов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Выполнение технологических операций (основное производство)</li> <li>Выполнение технологических операций (вспомогательное производство)</li> <li>Производственная практика</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Работа с поставщиками</li> <li>Выполнение закупок</li> <li>Координация межфирменных перевозок</li> <li>Выполнение складских операций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ценообразование</li> <li>Продажи продукции</li> <li>Маркетинговые исследования и мероприятия</li> <li>Работа с контрактами и заказами</li> <li>Организация экспортерных продаж</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Капитальное строительство</li> <li>Модернизация и реконструкция оборудования</li> <li>Обслуживание и ремонт оборудования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внедрение СК</li> <li>Работа с персоналом и учет рабочего времени</li> <li>Обеспечение информационной безопасности</li> <li>Оптимизация и обслуживание ИТ</li> <li>Юрид. обеспечение</li> <li>Дипломатическое</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Выполнение платежей и выставление поступлений</li> <li>Приоритетное размещение денежных средств</li> <li>БУ, НУ и отчетность</li> <li>УУ и отчетность</li> </ul>

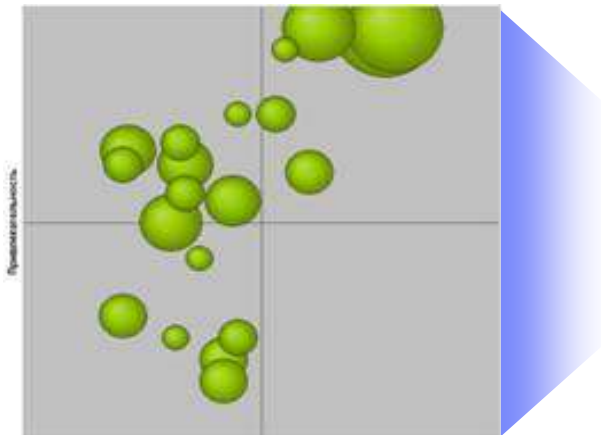
**Пример**

Демонстрация руководству компании на решение каких целей и задач бизнеса направлены рекомендуемые ИТ приложения

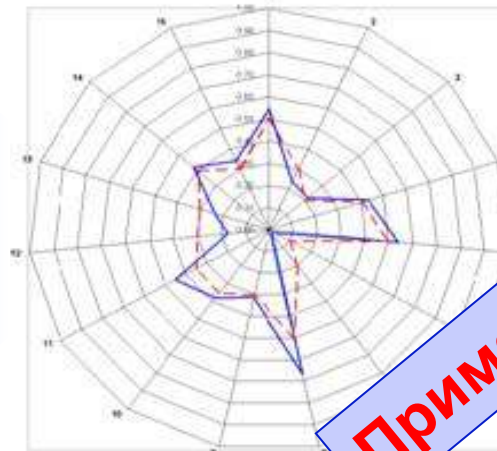
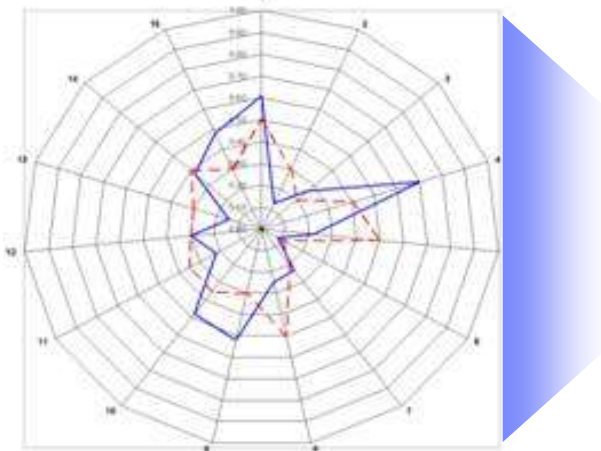
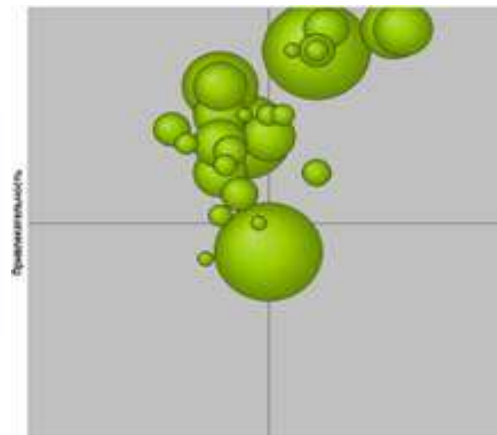
Обоснование включения ИТ приложений в целевой портфель ИТ проектов.

## Формирование целевого портфеля проектов ИТ

До балансировки:



После балансировки:



**Пример**

- Анализ и оценка текущих ИТ проектов
- Предложения по их трансформации с учетом новых проектов
- Оптимизация и балансировка портфеля для максимального соответствия требованиям бизнеса к ИТ и Стратегии развития ИТ

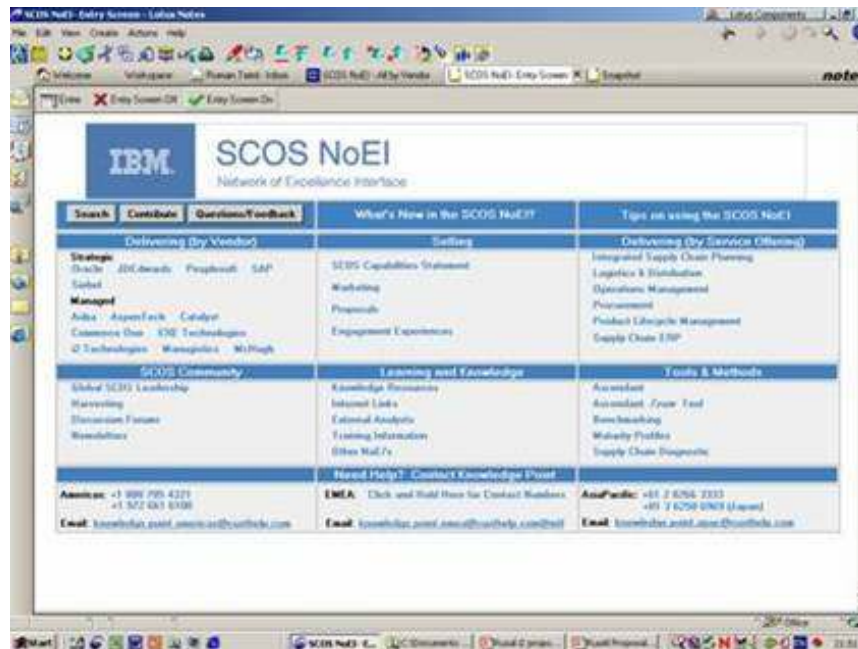
## Методология IBM IT Strategy Formulation Ascendant™: общая этапность разработки стратегии ИТ



- ❑ *Методология формулирования стратегии ИТ (IT Strategy Formulation ®);*
- ❑ *Методика формирования портфеля проектов ИТ (Portfolio management ®)*
- ❑ *Методология управления проектом Ascendant ®*



## База Знаний IBM Global Business Services и внешние источники информации



База Знаний содержит  
много документов об опыте  
аналогичных проектов

Доступ к материалам и  
отчетам ведущих  
исследовательских агентств.

**Gartner**  
insight for the connected world



## Содержание

---

1. Сущность и цели ИТ-Стратегии
2. Зачем СIO ИТ-Стратегия, разработанная внешним консультантом?
3. Подход IBM к построению ИТ-Стратегии
4. Методы IBM для продвижения ИТ в бизнес-подразделениях



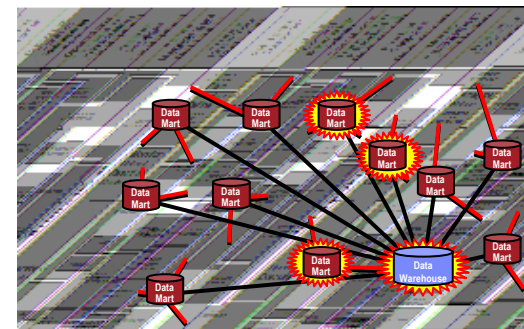
### **5. Практические результаты**

# Основные результаты: Примеры отчетных документов

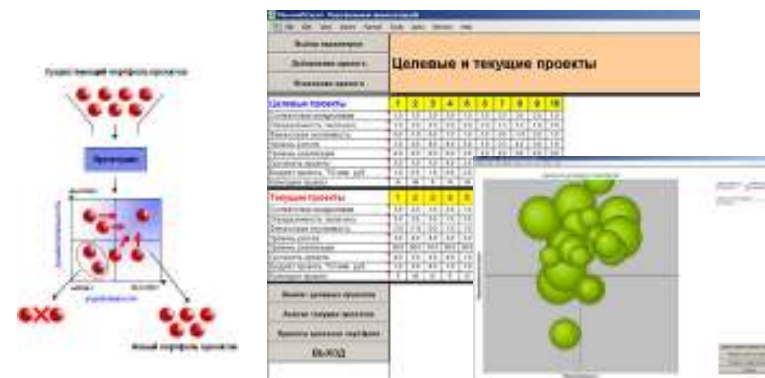
**1** Анализ текущего состояния бизнеса и ИТ - компонентная модель бизнеса, проблемные области в ИТ, стратегические требования бизнеса к ИТ.

	Business Administration	Financial Management	Product Process	Production
Planet	Corporate Strategy & Planning	Financial Planning & Forecasting	Portfolio Strategy & Planning	Production Strategy
	Operational & Procurement Policies	Capital Appropriation Planning	Inventory & Logistics	Master Production Scheduling
	Business Structure		Design Policy & Policies	Production Release & Control
Control	Material Capital Management	Risk Management & Insurance	Project Management	Production Scheduling
	Legal & Regulatory	Compliance Management	Design History	Production Monitoring
	Business Information	Time Management	Change Management	Quality Control

**2** Целевая архитектура ИТ - архитектура приложений и подходы к их интеграции, инфраструктура ИТ, целевая организация ИТ.



**3** Портфель ИТ проектов - принципы портфельного управления, описание целевого портфеля проектов, оценка необходимых инвестиций



# Основные результаты: Согласованный с бизнесом план развития ИТ

- ❑ Стратегические цели и задачи
- ❑ Требования бизнеса к ИТ

Целевая ИТ  
Архитектура

План развития ИТ,  
согласованный с  
бизнес-  
подразделениями

Номер проекта	Описание проекта	Приоритет	2003				2004				2005				2006				2007				
			К1	К2	К3	К4	К1	К2	К3	К4	К1	К2	К3	К4	К1	К2	К3	К4	К1	К2	К3	К4	
Проект 1	Директ и стандарт кстинг	Важно				Direct				Standard													
Проект 2	Сокращение сроков закрытия периода	Важно																					
Проект 5	Оптимизация процесса бюджета	Важно																					
Проект 6	Управление оборотным капиталом	Важно																					
Проект 7	Кредитный менеджмент с заказчиками	Важно																					
Проект 8	Тотал. производ. оптимизация (ТРО)	Критично																					
Проект 9	Изменение организационной структуры	Критично																					
Проект 10	Система сбалансированных показателей	Критично																					
Проект 11	Интеграция производственного	Критично																					
Проект 12	Проектирование эксперементала (DOE)	Важно																					
Проект 13	Кросс-докинг	Важно																					
Проект 14	Оптимизация складской сети	Важно																					
Проект 15	Планирование исходящих перевозок	Важно																					
Проект 16	Оптимизация внутрезаводских перевозок	Важно																					
Проект 17	Надежность и готовность оборудования	Критично																					
Проект 18	Стратегия сорсинга	Критично																					
Проект 19	Электронные закупки	Важно																					
Проект 20	Центр общего обслуживания	Важно																					
Проект 21	Call-центр	Важно																					
Проект 22	Стартегия ИТ	Критично																					
Проект 25	Управление проектами и программами	Важно																					
Проект 26	Ценообразование	Критично																					

**Пример**

## Практический опыт в России

Заказчик	Наименование проекта	Продолжительность	Год
СО-ЩДУ	ТЭО для внедрения SCADA системы	2 м	2008
ТГК-9	Стратегия ИТ	2,5 м	2007
ТВЭЛ	Разработка целевой архитектуры КИС	3 м	2007
СИБУР ХОЛДИНГ	Актуализация стратегии ИТ	2 м	2007
ОМК	Стратегия ИТ	4 м	2007
НЛМК	Выбор стратегии ИТ	3 м	2007
РЖД	Стратегия ИТ. Обзор и анализ лучших практик развития ИТ в ЖД компаниях	5 м	2007
X5 Retail Group	Стратегия ИТ	2,5 м	2007
ММК	Стратегия ИТ	3 м	2006
Норильский Никель	Стратегия ИТ	2,5 м	2006
Русал	Архитектура ИТ	2 м	2006
СИБУР ХОЛДИНГ	Организация ИТ	3 м	2006
ТНК-ВР	Стратегия ИТ	2 м	2005
ФосАгро	Стратегия ИТ. Комплексный анализ текущего состояния ИТ		2005
Новатэк	Стратегия ИТ	3 м	2005
ТВЭЛ	Выбор ERP, разработка стратегии внедрения ERP, контроль качества внедрения, управление рисками, оценка эффективности внедрения ERP	4 м	2004
Лукойл Overseas	Стратегия ИТ	4 м	2002

**Более 15 проектов  
по разработке ИТ стратегии  
за последние 3 года!**

# СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ ! Ваши вопросы?

**Контакты в IBM:**

**Леонид Осипов**

**Руководитель группы**

**“IT Strategy” IBM GBS**

**Тел: (495) 775-8800**

**Email: [leonid.osipov@ru.ibm.com](mailto:leonid.osipov@ru.ibm.com)**

