

Лекція № 2
ТЕЗИ

Основні елементи та етапи розробки ІТ-стратегії. Аспекти діяльності, пов'язані з ІТ на підприємстві. Робота ІТ-відділу. ІТ-проекти і їх зв'язок з бізнес-стратегією підприємства в цілому.

ІТ-архітектура і ІТ-стратегія — минула лекція. Архітектура як стан, а стратегія як правило переходу до іншого стану.

Неувага до архітектури: як правило керівники підприємств і ІТ-відділів більше уваги приділяють саме стратегіям (ІТ-стратегії і бізнес-стратегії), концепції розвитку, а мало усвідомленню того, що є і чого хочемо досягти: часто не описують архітектуру і не говорять про неї, в той час як це справді важливо.

На заході навпаки дуже часто мислять в термінах архітектури та управління пакетом проектів як засобом зміни цієї архітектури.

Обидва погляди неповні (щось робити, без уявлення про стан існуючий і бажаний так само погано як і вважати, що процесом переходу між станами можна знехтувати).

Так чи інакше, ІТ-спеціалісту зокрема і організації як такій в цілому прийдеться займатися і одним і другим.

Процес розробки ІТ-стратегії

Для багатьох організацій є складним і важким з точки зору його організації.

В найзагальнішому вигляді стратегія передбачає наявність усвідомлення мети (цілі) та набору шляхів, способів її досягнення.

Важливим тут є якраз обмеження на способи досягнення цілі: без явного способу досягнення, ціль сама по собі НЕ є обмежена нічим — може існувати безліч способів її досягнення.

Реальна стратегія визначає (принаймні в загальному) шляхи досягнення цілі. Вона дає людям розуміння, що мета може бути досягнута і ЯК вона може бути досягнута. Порівняйте два твердження: “ми будемо збільшувати нашу долю на ринку” і “ми будемо збільшувати нашу долю на ринку, розширюючи спектр послуг для малого бізнесу”.

Вибір конкретних продуктів, робіт, технічного забезпечення можна вже назвати тактичними задачами конкретного моменту, що диктуються стратегією.

Створення стратегії є постійним процесом а не періодичними заходами.

Такі модні зараз речі, як “місія”, “ключові цінності” НЕ є стратегією, а скоріше просто задають стиль організації.

Стратегія пов'язана з архітектурою: з одного боку стратегія визначає розвиток архітектури, а з іншого, цільова архітектура неявно визначає множину стратегії, які можуть бути зrealізовані.

Компонентами стратегії є:

1. опис кінцевого стану (**бачення, меті, ціль**)
2. опис обмеженого набору способів досягнення цілі (**основна стратегія**)
3. кроки для досягнення цілі (**тактика, конкретні проекти**)

ці речі визначають стратегію, АЛЕ, очевидно, що для її реалізації потрібно багато більше: і ресурси і відповідний персонал і компетентність і т.п.

Часто декілька відносно відосіблених стратегій можуть бути реалізовані як одна загальна стратегія.

Загалом к-сть таких речей повинна бути обмежена до 5-7 одночасно для реалізації — більше люди не в стані охоплювати і пам'ятати одночасно.

Таким чином, можна сказати, що класичний стратегічний план включає в себе:

- **бачення, мету (куди йдемо?)**
- **стратегію як таку (як ми досягаємо цілі)**
- **плін дій (що конкретно ми робимо) з врахуванням наявних ресурсів.**

Основні елементи і етапи розробки ІТ-стратегії

процес розробки стратегій доволі стандартизований і типовий як на сьогоднішній день.

Для ІТ він зокрема передбачає:

- збір бізнес інформації
- збір інформації про стан справ в ІТ
- формулювання списку ІТ-проектів
- виконання ІТ-проектів
- оновлення стратегії з врахуванням нових даних

Існує багато методик для цього процесу (зупинятися не будемо), підкреслимо лише, що над розробкою стратегії повинні працювати як ІТ-керівництво так і керівництво організації.

Елементами, що лежать в оснві побудови ІТ-стратегії є

1. **Бізнес-стратегія.** Основарозробки ІТ-стратегії (незалежно чи бізнес-страт. Існує в явному вигляді чи ні)
2. Дві основні частини (області) ІТ-стратегії: **План зміни аплікацій та План розвитку процесів управління ІТ-ресурсами.**
НАВЕСТИ ПРИКЛАДИ!
Такий розподіл відбиває якраз два основні принципово різні аспекти діяльності ІТ-відділів на підприємстві.
3. Для розробки стратегій використовуються ДВА ключових інструменти: **архітектура ІТ та фінансовий аналіз і планування**
НАВЕСТИ ПРИКЛАДИ.
4. Останнім елементом стратегії є **люди і стратегія в області сорсингу** (використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів).
НАВЕСТИ ПРИКЛАДИ.

Нажаль на більшості підприємств в Україні бізнес-стратегія в явному вигляді відсутня.

Найчастіше бізнес-стратегії формуються як:

- покращення продуктів
- ріст, через поглинання (купівлю) інших бізнесів
- фокус на клієнтах
- зменшення розходів

Справа в тому, що для формулювання ІТ стратегії необхідно знати бізнес-плани підприємства, щоб могли забезпечити це підприємство потрібним рівнем ІТ-підтримки. ІТ-процеси необхідно планувати ЗАЗДАЛЕГІДЬ, щоб вони поспівали за бізнесом.

Коли ж бізнес-стратегія в явному вигляді відсутня, то всеодно необхідно її вияснити.

ІТ-відділ НЕ в праві нав'язувати бізнес-стратегію цілій організації.

Бізнес-стратегія важлива для ІТ, бо

1. дозволить найефективнішим чином планувати вкладення грошей в ІТ. Кожен проект повинен бути економічно оправданим.
2. Дозволить людям зфокусуватися на завданнях підприємства в цілому.

Чи має інститут ІТ-стратегію?

Бізнес-стратегію, безумовно має.

ПОЯСНИТИ.

Два аспекти діяльності, пов'язані з ІТ

Вже було зауважено, що коли ми говоримо про ІТ-стратегію, то фактично мова йде про ДВІ стратегії: стратегію в області прикладних систем та стратегію в області управління та експлуатації ІТ-ресурсів.

Іншими словами мова йде про

- **створення і управління аплікаціями (прикладними системами)**
- **експлуатація інфраструктури (сервісні операції)**

Насправді навіть ІТ відділи мають структуру відповідно до цього: існують різні групи в середині ІТ-відділу (як правило)

Це тому, що

- аплікації визначають те, як робиться робота, тому їх розробка дуже тісно пов'язана з бізнесом, з бізнес-процесами всередині організації
- навпаки, експлуатація інфраструктури відносно слабо пов'язана з бізнесом (не конче знати що продає організація, щоб заправляти картриджі чи адмініструвати сервер друку)

Елементи, що визначають суть ІТ-стратегії

1. **ІТ-інфраструктура** (апаратне і програмне забезпечення, мережі і т.д., необхідні для забезпечення середовища виконання бізнес-процесів організації)
2. **ІТ-сервіси** (експлуатація). Які послуги отримують підрозділи організації від ІТ-відділу періодично чи щоденно. Типовим тут є документ **SLA (Service-Level Agreement)**
3. **Портфель аплікацій**. Набір прикладних систем (як буде мінятися)

4. **Інтеграція бізнес-процесів.** Як будуть взаємодіяти і об'єднуватися різні системи між собою. Це важливо напр. при широкій взаємодії з поставщиками, що мають всі системи (напр. огромні прайси, які треба аналізувати, чи включення власних товарів в чийсь магазини чи прайси і т.п.)
5. **Сорсинг.** Забезпечення виконання стратегії внутрішніми і зовнішніми ресурсами підприємства.

Все це тісно пов'язано з аспектами діяльності ІТ: 5- з обома, 1,2 — з експлуатаційною (сервісною) діяльністю, 3,4 — з прикладними системами.

ІТ-стратегія повинна бути сформульована у вигляді документу.

Можлива структура такого документу:

- **вступ.**
Цілі, мета, обмеження і підхід
Опис існуючого стану в ІТ
- **Цільовий стан інформаційних систем**
Цільова архітектура
Інтеграція
Інфраструктура
- **Цільова система управління ІТ-ресурсами**
Опис нової системи управління ІТ
Організаційні зміни
Взаємодія
Сорсинг
Фінансування
- **План переходу**
План переходу (плани проектів)
Варіанти і ризики
Пропоновний вибір проектів.
- **Коротке резюме.**

Проблеми, пов'язані з процесом розробки ІТ-стратегії

1. **Процес розробки може бути тривалим.**
Може тривати навіть до півроку.
Багато людей задіяно, небажана з точки зору кар'єрного росту робота, додаткова робота, багато відповідальності, нема підлеглих і т.д.
2. **Стратегічний план є статичним документом.**
Тому має здатність застарівати навіть ще до готовності.
3. **Процес розробки стратегії завгли є дуже політизованим.**
Важко вибирати технології, особливо при початковому рівні компетентності (наперед).
4. **Процес є дійсно складним і часто запутаним.**
Вимагає компетентності в багатьох областях
5. **Планування і реалізація часто є зовсім різними речами.**
Між ними буває лежить провалля — ІТ-проекти як правило виходять поза терміни і бюджет, а часто навіть з-під контролю.