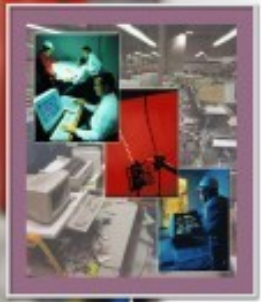
Баронов В. В.
Калянов Г. Н.
Попов Ю. И.
Титовский И. Н.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ



- Разработка ИТ-стратегии
- Методы оценки эффективности ИТ
- Архитектура информационной системы
- Управление проектом внедрения информационной системы
- Современные модели управления ИТ

Академия АйТи

БизнесПРО

Юрий Иванович Попов
Георгий Николаевич Калянов
Игорь Николаевич Титовский
Владимир Владимирович Баронов

Информационные технологии и управление предприятием

Текст предоставлен издательством
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=425632
Информационные технологии и управление предприятием: Компания АйТи; Москва;
ISBN 5-98453-009-0

Аннотация

Появление настоящего издания обусловлено изменением уровня зрелости российских предприятий в части использования информационных технологий и теми задачами, которые приходится решать руководителям предприятий, менеджерам высшего и среднего уровня, работающим в области ИТ. В книге подробно рассмотрены такие вопросы, как инвестиции в информационные технологии, разработка ИТ-стратегии, управление ИТ-проектами, формирование организационной структуры ИТ-подразделения и функции персонала. Методы оценки эффективности использования ИТ позволят выявить

достоинства существующей и внедряемой информационной системы, найти пути повышения производительности. В книге также представлен обзор систем, применяемых для управления предприятием, таких как системы управления ресурсами предприятий (MRP/ERP), системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), системы управления цепочками поставок (SCM), информационно-аналитические системы, автоматизированные системы управления персоналом и документооборотом.

Содержание

Введение 6
Глава 1 10
Понятие системы 10
Понятие бизнес-процесса и фазы 11
Типы предприятий 12
Показатели, используемые при оценке эффективности информационных технологий 15
Показатель для предприятий, находящихся на первом уровне зрелости использования информационных технологий 16
Показатель для предприятий, находящихся выше второго уровня зрелости использования информационных технологий 17
Эффективность инвестиций в информационные технологии 18
Глава 2 19
Стратегия развития предприятия 19
Миссия предприятия 19
Корпоративная стратегия 23
Корпоративная культура 27
Бизнес-планирование 29

Информационное обеспечение бизнес-планирования 49
Стратегия развития информационных технологий на предприятии 53
Конец ознакомительного фрагмента. 59

Владимир Владимирович Баронов, Георгий Николаевич Калянов, Юрий Иванович Попов, Игорь Николаевич Титовский Информационные технологии и управление предприятием

Введение

Данная книга написана после почти пятилетнего перерыва с момента выхода предыдущего издания «Автоматизация предприятий». Актуальность выхода первого издания объяснялась необходимостью разобраться, что дает стандарт MRP II и чем отличаются его реализации в отдельных системах. Кроме того, необходимо было подвести итоги дискуссии о

том, что такое КИС (корпоративная информационная система), чем она отличается от системы MRP II, и обратить внимание читателей на трудности, связанные с внедрением систем MRP II и влиянием системы данного класса на менеджмент предприятия, в частности определить связь стандартов MRP II и ISO 9000.

Появление настоящей книги обусловлено изменением уровня зрелости российских предприятий в части использования информационных технологий и, соответственно, новыми задачами, которые встали перед ИТ-подразделениями и персоналом. Рассмотрим график, показывающий, каким образом в области использования информационных технологий меняются задачи ИТ-подразделения по мере возрастания зрелости предприятия (см. рис. 1).

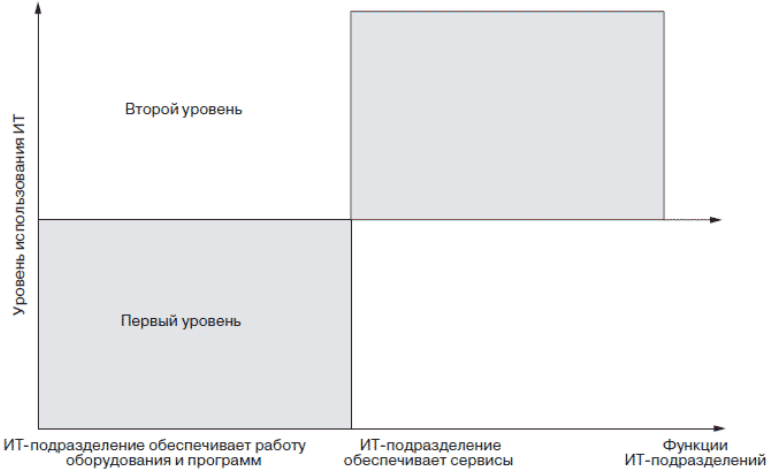


Рис. 1. *Уровень использования информационных технологий*

Большинство российских предприятий в настоящее время находится в светлой области графика (белый цвет). Дальнейшее развитие предприятий в области использования информационных технологий подразумевает их переход в заштрихованную область. Под сервисом в данном случае понимается услуга со стороны информационных технологий, предоставляемая бизнес-подразделениям, для решения определенной задачи в рамках бизнес-деятельности предприятия.

Перечислим те вопросы, которые рассмотрены в настоящем издании:

- управление инвестициями в информационные технологии и управление ИТ-проектами;
- планирование развития предприятия, начиная со стратегического менеджмента и заканчивая ИТ-стратегией;
- понятие архитектуры предприятия;
- оргструктура ИТ-подразделения и функции основного персонала;
- оценка эффективности использования информационных технологий и методы повышения эффективности;
- современные стандарты управления ИТ-подразделениями;
- обзор систем, применяемых для управления предприя-

тием.

Остались за рамками данной книги и, по мнению авторов, могут быть вынесены в отдельные издания следующие вопросы:

• вклад ИТ-подразделений в капитализацию компании и, соответственно, все вопросы, связанные с таким понятием, как капитал знаний;

• детальный обзор отдельных систем, применяемых на российском рынке;

• вопросы, связанные с интеграцией управления ИТ-подразделением в систему управления всего предприятия, иными словами – вопросы бюджетирования ИТ-подразделений (типы и позиции бюджетов).

Коллектив авторов будет признателен за ваши вопросы, пожелания и замечания, которые можно направлять по адресу: itpress@it.ru.

Глава 1
Основные понятия

Понятие системы

Информационные технологии используются на предприятии, как правило, в совокупности и образуют при этом то, что мы обычно называем системами. Поэтому, говоря об управлении информационными технологиями, мы подразумеваем, что эти инвестиции направлены в первую очередь на создание информационных систем различного назначения. Таким образом, целесообразно вначале дать определение системы.

В России традиционно под понятием «система» подразумевается автоматизированная система, определенная действующими стандартами, а именно в ГОСТ 34. Согласно этому ГОСТу *системой называется совокупность технических средств, людей и бизнес-процессов, совместное использование которых способствует достижению определенных целей.* В дальнейшем изложении понятие системы будет употребляться именно в этом смысле.

Понятие бизнес-процесса и фазы

Другими понятиями, которые требуют разъяснения, являются *бизнес-процесс* и *фаза*. В литературе встречаются два определения понятия бизнес-процесса: данное Хаммером и Чампи, а также Шеером. Оба определения не противоречат друг другу. В настоящем издании используется определение Шеера. *Бизнес-процесс – описание порядка работ, направленных на достижение определенной бизнес-цели и обладающих следующими признаками:*

• *интегрированное описание функций, документов, опосредующих эти работы, и организационных подразделений;*

• *иерархический характер описания.*

Характеристики процесса:

• он может быть нарисован в виде схемы;

• его производительность может быть измерена;

• он может быть улучшен путем выявления соотношений между его компонентами и последующим изменением этих компонентов и их взаимосвязей.

Под понятиями «фаза» и «этап» в дальнейшем будут пониматься последовательные отрезки времени.

Типы предприятий

Поскольку настоящая книга посвящена вопросам использования информационных технологий на предприятиях, то целесообразно вначале рассмотреть, что понимается под словом «предприятие». Существует множество классификаций предприятий: по размеру, выполняемым функциям и т. д. Для целей настоящей книги имеют значение только те различия, которые влияют на инвестиционные возможности предприятий и управление инвестициями на них. В этом смысле все предприятия целесообразно разделить на государственные и коммерческие.

Единственным и существенным отличием государственного предприятия от коммерческого является работа в отсутствии конкуренции. Во всех остальных аспектах деятельность государственного предприятия аналогична коммерческому и необходимость осуществления управления с учетом ресурсных ограничений, как правило финансовых, присуща в равной мере как государственным, так и коммерческим структурам.

У государственных и коммерческих предприятий есть потребители производимых услуг, которые в дальнейшем будут именоваться клиентами.

Оба типа предприятий в равной мере оперируют таким понятием, как инвестиции.

Государственное предприятие принадлежит государству, в то время как коммерческое – собственникам, именуемым очень часто акционерами. В дальнейшем собственники предприятия (любого, в том числе государственного) будут именоваться акционерами. Соответственно акционером государственного предприятия будет являться само государство.

Управление любым типом предприятия строится по известному принципу: собственник задает принципы функционирования предприятия, как правило, посредством такого органа, как совет директоров.

Оперативное управление осуществляется наемным менеджментом.

На государственном предприятии в совет директоров входят представители того органа государственной власти, которому принадлежит предприятие (обычно такими органами являются министерства и государственные комитеты). Роль и критерии оценки деятельности исполнительного органа управления предприятием у государственного предприятия такие же, как у коммерческого. Значит, имеет смысл говорить об идентичной для всех предприятий иерархии управления.

Также можно говорить о стратегии государственного предприятия. Иными словами, вся терминология, используемая для описания деятельности коммерческого предприятия, применима и к государственному.

Все вышесказанное позволяет применять методы и стандарты для управления ИТ-ресурсами к любому предприятию независимо от его принадлежности.

В дальнейшем изложении будет использоваться единая терминология для описания процессов управления и выбора целей как для государственного предприятия, так и для коммерческого.

В табл. 1.1 приводится краткий перечень основных терминов и синонимов, используемых при описании структуры управления предприятием и его взаимоотношений с внешним окружением. Причем основной, рабочий, термин дается первым и выделяется жирным шрифтом.

Таблица 1.1. ***Термины, используемые при описании структуры управления предприятием***

Термин	Пояснения
Правление, совет директоров, совет наблюдателей, контрольный комитет	"Законодательная" власть на предприятии, как правило, принадлежит представителям органа "владельца предприятия", коллегии или НТС министерства
Дирекция, исполнительное правление (управление), высший менеджмент	Оперативное управление государственным предприятием
ИТ-стратегия, стратегическое управление ИТ	Весь комплекс проблем, связанных с одновременным согласованным развитием предприятия и ИТ
Согласование (согласованность)	Совместное, гармоничное развитие предприятия и его ИТ
ИТ-префикс	Означает, что все написанное после слова ИТ относится к ИТ-подразделению предприятия или процессам управления этим подразделением
Заинтересованные лица	Каждый, кто несет какую-либо ответственность или ожидает чего-либо от ИТ, используемых на предприятии
Клиент	Каждый, кто пользуется услугами предприятия или результатами процессов, связанных с ИТ на предприятии (в зависимости от контекста)

Показатели, используемые при оценке эффективности информационных технологий

Для различных видов бизнеса служат разные показатели, как правило, они называются *ключевыми показателями результативности*. Одно из требований к показателям – изме-

римость. Для оценки эффективности информационных технологий служат различные показатели, причем применение тех или иных показателей связано с уровнем зрелости предприятия в области использования информационных технологий.

Показатель для предприятий, находящихся на первом уровне зрелости использования информационных технологий

В случае, когда предприятие находится на первом уровне зрелости использования информационных технологий (см. рис. 1), показателем, косвенно отражающим эффективность применения информационных технологий, является совокупная стоимость владения, TCO (total cost of ownership). Этот показатель характеризует достаточность уровня затрат на информационные технологии при сравнении предприятия с аналогичными структурами (по размеру и области бизнеса).

Показатель TCO не связан прямо с целями использования информационных технологий на предприятии, как правило, рассматриваются годовые значения TCO (затраты за год), отнесенные к рабочему месту.

Проблемам, связанным с использованием TCO, в книге

посвящена отдельная глава.

Показатель для предприятий, находящихся выше второго уровня зрелости использования информационных технологий

Для предприятий, находящихся на уровне зрелости использования информационных технологий выше второго, показателем эффективности их применения является отношение себестоимости сервиса к экономически оцениваемым преимуществам, которые получает предприятие за счет сервиса.

Себестоимость сервиса подсчитывается ИТ-подразделением, а расчет экономических преимуществ в денежной форме – бизнес-подразделениями. Следовательно, сервис непосредственно связан с бизнесом, в отличие от показателя ТСО.

Эта себестоимость определяется требуемыми параметрами сервиса (то есть требованиями бизнеса) и ИТ-подразделением предприятия (организационной структурой, бизнес-процессами, техникой и ПО).

Эффективность инвестиций в информационные технологии

Для расчета эффективности инвестиций в информационные технологии используется коэффициент ROI. Основная трудность при расчете ROI заключается в том, что не все преимущества, предоставляемые информационными технологиями, могут быть определены корректно. Например, конкурентное преимущество, получаемое за счет применения информационных технологий, трудно корректно перевести в показатели, необходимые для инвестиционного анализа. Другой пример: известно, что инвестиции, направляемые в такую область, как АСУ ТП, позволяют повысить безопасность труда. Как измерить эти преимущества в деньгах, когда они связаны с жизнью и здоровьем людей? Тем не менее, если трудности, связанные с переводом получаемых при использовании информационных технологий преимуществ в денежную форму, преодолены, для расчета эффективности инвестиций в информационные технологии могут применяться классические методы инвестиционного анализа.

Глава 2
Планирование развития предприятия

Стратегия развития предприятия

В этой главе обсуждается система положений и принципов деятельности современного предприятия, касающихся его основных содержательных и формальных аспектов, таких как миссия, философия, бизнес-план, процессный подход, стратегия развития информационных технологий. Также рассматриваются некоторые особенности развития информационных технологий, свойственные России.

Миссия предприятия

Под миссией предприятия понимается основная общая цель или задача предприятия, четко выраженная причина его существования.

Фактически миссия предприятий обобщает и унифицирует такие понятия, как предназначение, стратегическая установка, кредо, политика, бизнес-идея и др. Миссия объединяет задачу и коренную причину, оправдывающую суще-

ствование данного конкретного предприятия, она позволяет потребителю отличить одно предприятие от другого, занимающегося аналогичной деятельностью.

Миссия должна удовлетворять основным требованиям:

1. Указывать на сущность и назначение предприятия, давать представление об основных его свойствах, причине возникновения и смысле существования. Этим требованиям соответствует понятие миссии-предназначения, в формулировке которого должны быть указаны:

– основное направление деятельности предприятия;

– основная категория клиентов;

– потребности клиентов, удовлетворяемые продукцией предприятия;

– отличительный признак, подчеркивающий особенность предприятия и позволяющий заинтересованным лицам выделять его среди других;

– сторона деятельности, которой предприятие обращено во внешнюю среду, выражающая его общественную полезность.

С другой стороны, миссия-предназначение не должна быть зависимой от текущего состояния, форм и методов работы предприятия, а также быть обращенной на его внутренние проблемы. Приведем примеры миссий-предназначений:

– «Производство и реализация изделий из драгоценных металлов и камней, доступных широкому кругу потребителей с различным достатком» (ювелирно-художественная

фирма);

– «Деятельность направлена на сохранение и развитие научно-технического потенциала отрасли, поддержание высокого уровня разработок, создание новых рабочих мест и культуры производства, сохраняющей и защищающей окружающую среду» (опытно-конструкторское бюро);

– «Помогаем решать административные, научные и гуманитарные проблемы, создавая комфорт и заботясь об условиях труда» (компания, выпускающая оборудование для офисов).

2. Говорить о перспективности предприятия, какими видами деятельности оно собирается заниматься и каков долгосрочный курс. Этим требованиям соответствует понятие *стратегического видения,* демонстрирующего долгосрочные перспективы развития предприятия.

3. Формулировать понятие *бизнес-идеи,* определяющей группы покупателей, их потребности, технологическое и функциональное исполнение. При этом необходимо решить вопрос о степени детальности представления бизнеса в миссии, идентифицирующей реальную область деловых интересов (например, производство спортивной обуви, а не обуви вообще).

4. Включать понятие *миссии-ориентации,* уточняющее характер его поведения и раскрывающее систему ценностей, которых придерживается руководство и персонал. Эти ценности могут быть выражены в виде программных заявлений,

кредо, правил поведения, лозунгов и девизов и т. п.

5. Информировать общество о политических установках. Этому требованию соответствует понятие *миссии-политики,* отражающее основные цели развития предприятия (прежде всего финансовые и стратегические) и дающее представление о его поведении в ближайший период и на перспективу.

6. Раскрывать назначение и цели ключевых подразделений предприятия, поскольку они реализуют его политику. Этому требованию соответствует понятие *миссии подразделения,* детализирующее миссию предприятия до его уровня.

Назначение миссии заключается в том, что она способствует формированию имиджа предприятия во внешнем мире. Внутренняя задача миссии заключается в поддержке и развитии корпоративного духа, поскольку она проясняет сотрудникам общую цель существования предприятия, выражает принципы и ценностные ориентиры предприятия, облегчает сотрудникам осознание своего места и роли в системе деловых отношений, что в результате способствует созданию благоприятной атмосферы.

Приведем несколько примеров формулировок миссий:

• «Мы стремимся быть лидерами в инновациях, развитии и производстве самых наукоемких технологий» (IBM);

• «Наша цель – совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий и цифровой аппаратуры для удовлетворения растущей потребности людей запечатлять на фотографиях лица родных и друзей, дорогие сердцу места и

смешные мгновения жизни» (Polaroid);

• «Совместная работа и жизнь для всеобщего блага» (Canon);

• «Обеспечить заказчиков более надежными, чем у наших конкурентов, средствами перемещения» (фирма-производитель лифтов, эскалаторов и оборудования к ним);

• «Благодаря BBC народ будет говорить с народом на языке мира» (BBC).

Конкретизация миссии осуществляется посредством формирования основных (стратегических) целей предприятия и последующей разработки корпоративной стратегии и философии.

При этом вырабатываемые на основе миссии цели (отвечающие на вопрос «Чего мы хотим достичь?») служат критериями всего последующего процесса принятия управленческих решений: если основные цели не известны, то у руководства нет точки отсчета для выбора наилучших по тем или иным параметрам решений.

Корпоративная стратегия

Дальнейший процесс конкретизации стратегических целей осуществляется посредством корпоративной стратегии и корпоративной философии (культуры).

Под корпоративной стратегией понимается долгосрочное направление развития предприятия, следование которому

приведет к достижению стратегических целей.

Стратегии могут быть ориентированы:

• на сохранение производительной способности имущества (выживание);

• на социальные факторы предпринимательской деятельности (рост имущества, получение и максимизация дохода в краткосрочном и долгосрочном аспектах, рост социального статуса и т. д.);

• на индивидуальную привязанность к деятельности определенного рода.

Первая стратегия пассивна, две другие – активны, но поразному: вторая более гибкая в отношении выбираемых видов деятельности, поскольку ориентируется на максимально эффективные в коммерческом отношении проекты, третья более консервативная и менее чувствительная к коммерческой стороне.

При разработке стратегии необходимо сформулировать общие направления развития предприятия, в первую очередь касающиеся производимой продукции и каналов ее продвижения. При этом стратегия должна обеспечить концентрацию усилий в области с устойчивыми конкурентными преимуществами. Перечислим основные шаги оценки ситуации, необходимые при разработке стратегии:

1. Формулирование существующей стратегии.

2. Определение мотивации потребителей продукции (физиологическое выживание, престиж, мода, традиции, инди-

видуальные вкусы и т. п.).

3. Определение доминирующего мотива персонала (воспроизводство рабочей силы, престиж работы, интерес к работе и т. п.).

4. Определение доминирующего мотива потенциальных внешних инвесторов (максимизация дохода, приобретение контроля над предприятием и др.).

5. Оценка макроэкономических тенденций (режима налогообложения, правового режима, кредитно-денежной политики, уровня инфляции и неплатежей, условий внешнеэкономической деятельности).

6. Определение положения на рынках сбыта и ресурсов по следующим параметрам:

– степень дифференциации рынка сбыта по группам товаров и потребителей (степень качественной однородности продукции и массы ее покупателей);

– устойчивость рынка (жизненный цикл продукции – время от выхода на рынок до снятия с производства и продажи);

– степень коммерческого риска (вероятность потери капитала в результате непредвиденных изменений);

– сила конкуренции со стороны других продавцов товара и его аналогов;

– степень экономической зависимости от поставщиков (наличие альтернативных каналов снабжения);

– степень экономической зависимости от потребителей (наличие альтернативных каналов сбыта).

7. Формулирование основных принципов политики по отношению к спросу.

8. Формулирование основных принципов кадровой политики.

9. Оценка направлений структурных изменений за последние 3–5 лет.

10. Оценка применяемых технологий по следующим параметрам:

– уровень специализации оборудования (универсальное, профессиональное, поточная линия);

– тип движения предметов труда (с возвратами или без возвратов, степень параллельности движения);

– характер производственных функций сотрудников и способ их согласования (нестандартизованные и слабостандартизованные с децентрализованным управлением, стандартизованные с централизованным управлением).

11. Оценка стиля управления (передача полномочий и контроль их осуществления).

12. Оценка состояния капитала и инвестиционной привлекательности.

13. Оценка перспектив дальнейшего существования в рамках сложившейся стратегии.

Разработка корпоративной стратегии позволяет перейти от управления предприятием, зависящего от воздействия случайно возникающих внешних и внутренних факторов, к планомерной деятельности по достижению конкретных ре-

зультатов с возможностью оценки их достижимости по определенным критериям и применения адекватных управляющих воздействий. При этом подразумевается необходимость разработки бизнес-плана и создания системы управления предприятием. Корпоративная культура направлена на формировании общих для всех сотрудников предприятия целей, ценностей и принципов поведения, она должна способствовать развитию предприятия и достижению им своих бизнес-целей.

Корпоративная культура

Основным принципом формирования корпоративной культуры должно быть соответствие ее всем элементам системы управления. На практике этот принцип означает, что при разработке или внедрении изменений в стратегии, структуре и других элементах системы управления необходимо оценивать степень их реализуемости в рамках существующей культуры и, при необходимости, предпринимать шаги по ее изменению. При этом нужно учитывать, что культура по своей природе более инертна, чем остальные элементы системы управления. Поэтому действия по ее изменению должны опережать все остальные преобразования, однако результаты будут видны не сразу.

Для изменения и укрепления культуры рекомендуются следующие мероприятия:

• изменение стиля руководства (делегирование сотрудникам больших полномочий и ответственности; привлечение сотрудников к принятию управленческих решений; четкий контроль конечных результатов работы);

• изменение системы вознаграждения (вознаграждение, основанное на личных достижениях и результатах работы; переход от фиксированных окладов к премиальной системе);

• обучение (проведение тренингов, семинаров, программ адаптации и обучения на рабочем месте, посредством которых происходит внедрение новых ценностей и стандартов поведения);

• новая кадровая политика (подбор сотрудников, разделяющих корпоративные принципы и ценности, или тех, кто впоследствии может легко их перенять; подбор на ключевые позиции людей, являющихся носителями недостающих в компании ценностей и способных передавать их другим сотрудникам; перемещение старых управленцев на позиции экспертов по различным вопросам работы предприятия);

• внимание к рабочему окружению (переоборудование рабочих и общественных мест, ремонт туалетов, столовой, создание строгой рабочей обстановки; введение униформы с корпоративной символикой для технических специалистов и рабочих);

• построение системы внутреннего PR (Public Relations – связи с общественностью) – новая интерпретация прежней истории, символики, мифов, легенд и традиций; создание

системы информирования сотрудников на всех уровнях, общие собрания, информационные доски, компьютерные рассылки, корпоративная газета.

Бизнес-планирование

За последнее время в нашей стране возник повышенный интерес к разработке бизнес-планов предприятий. Бизнес-план представляет собой всестороннее описание бизнеса и среды, в которой он действует, а также части системы управления, необходимой для достижения поставленных целей. Бизнес-план – это документ, который описывает все основные аспекты развития предприятия, анализирует проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы их решения. Разработка бизнес-планов приобрела особую актуальность в последнее время в связи с открытием финансирования отдельных проектов российских предпринимателей со стороны зарубежных инвесторов. Обязательным документом для участия в конкурсе проектов является бизнес-план претендующего на инвестиции предприятия.

Бизнес-план является инструментом для получения кредита. Однако он способствует и решению следующих задач:

• выявление целей бизнеса;

• оказание помощи при детализации стратегии и выработке оперативной тактики для достижения целей бизнеса;

• создание системы показателей для измерения и контро-

ля результатов деятельности;

• предоставление инструментария управления бизнесом;

• предоставление средств оценки сильных и слабых сторон бизнеса, а также выявления альтернативных стратегий выживания.

Разрабатывается бизнес-план обычно сотрудниками самого предприятия при методической помощи и участии экспертов-консультантов, поскольку никто лучше, кроме этих сотрудников, не знает производственных и иных возможностей предприятия, поставщиков, потребителей, торговых посредников и т. п.

Система планирования предприятия

В зависимости от направленности и характера решаемых задач различают три вида планирования: стратегическое (перспективное), среднесрочное, текущее (тактическое).

Стратегическое планирование заключается в определении главных целей деятельности предприятия, охватывает период 10–15 лет и основывается на глобальных ресурсах. Стратегическое планирование ставит целью дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться предприятие, и на этой основе разработать показатели его развития на плановый период. За основу при разработке плана берется:

• анализ перспектив развития предприятия;

• анализ позиций в конкурентной борьбе;

• выбор стратегии и определение приоритетов по конкретным видам деятельности;

• анализ направлений диверсификации.

Стратегический план содержит решения относительно сфер деятельности и выбора новых направлений. В нем могут перечисляться основные проекты и задаваться их приоритеты. Разрабатывается он на уровне высшего звена управления и обычно не содержит количественных показателей.

Текущее планирование заключается в основном в определении промежуточных целей на пути решения стратегических задач. При этом прорабатываются средства и способы решения задач, использования ресурсов, внедрения новых технологий, то есть текущее планирование осуществляется путем детализации оперативных планов (обычно на год) для предприятия в целом и его отдельных подразделений (на основе календарного планирования).

Среднесрочные планы охватывают 3—5-летний срок, как наиболее удобный для обновления производственного аппарата и ассортимента продукции. В них формируются основные задачи на установленный период, например производственная стратегия предприятия, стратегия сбыта, финансовая стратегия и т. п. Среднесрочные планы предусматривают разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития. Среднесрочный план обыч-

но содержит количественные показатели. В нем приводятся детальные сведения о продуктах, капиталовложениях, источниках финансирования.

Основным видом среднесрочного плана является бизнес-план, имеющий ряд особенностей, раскрываемых ниже. Бизнес-план описывает цели и задачи, которые необходимо решить предприятию как в ближайшем будущем, так и в перспективе. В нем содержится оценка текущего момента, сильных и слабых сторон проекта, анализ рынка и информация о потребителях продукции или услуг. Ценность бизнес-плана определяется тем, что он:

• дает возможность определить жизнеспособность проекта в условиях конкуренции;

• содержит ориентир, как должен развиваться проект (предприятие);

• служит важным инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

Бизнес-план представляет собой документ, который убедительно демонстрирует способность предприятия произвести и (что самое главное) продать такое количество товаров и услуг, чтобы размеры прибыли и возврат вложений удовлетворяли потенциальных инвесторов (кредиторов). Бизнес-план помогает потенциальному инвестору:

• принимать важные деловые решения;

• подробно ознакомиться с финансовой стороной дела;

• получать важную информацию по индустрии и марке-

тингу;

• предвидеть и избежать препятствий, которые часто встречаются в схожем бизнесе;

• поставить конкретные задачи, осуществление которых будет свидетельствовать о прогрессе;

• расширяться в новых и перспективных отраслях;

• быть более убедительным при поиске финансирования.

В зависимости от назначения бизнес-плана существует восемь его разновидностей:

• бизнес-план для себя;

• бизнес-план для получения кредита;

• бизнес-план для привлечения средств сторонних инвесторов;

• бизнес-план для совместного предприятия или стратегического альянса с иностранным партнером;

• бизнес-план для заключения крупного контракта;

• бизнес-план для привлечения новых сотрудников;

• бизнес-план для объединения с другой компанией;

• бизнес-план для реорганизации дела и оптимизации операций.

Однако все они обладают сходным составом и структурой, детально рассматриваемыми в следующем разделе.

Структура и состав бизнес-плана

Главное ограничение по составу и структуре бизнес-пла-

на касается его объема – он должен быть кратким и компактным и в большинстве случаев не превышать 20 страниц.

Понятно, что некоего стандартного плана, приемлемого во всех случаях, не существует. Поэтому представленное ниже содержание бизнес-плана является не более чем схемой. Однако в ней перечислены все основные моменты, которые должны быть предусмотрены:

1. Вводная часть:
– цель бизнес-плана;
– информация о предприятии;
– краткое описание бизнеса;
– суть проекта;
– стоимость проекта;
– потребность в финансах и их предназначение.
2. Цели и задачи:
– характеристика отрасли промышленности;
– анализ идеи;
– основные направления и задачи деятельности.
3. Суть предлагаемого проекта:
– описание продукции/услуги и ее применение;
– отличительные черты или уникальность;
– технология и квалификация;
– лицензии/патентные права;
– перспективы.
4. Анализ рынка:
– сегменты рынка;

– потенциальные потребители продукции/услуги;
– конкуренты;
– размер рынка и его рост;
– оценочная доля на рынке.

5. План маркетинга:
– маркетинговая расстановка;
– цены и ценовая политика;
– каналы сбыта;
– методы стимулирования продаж.

6. План производства:
– производственный процесс;
– расположение помещений;
– оборудование;
– источники поставки сырья, материалов, оборудования и персонала;
– использование субподрядчиков.

7. Организационный план:
– форма собственности;
– сведения о партнерах, владельцах;
– сведения о руководящем составе;
– организационная структура;
– планируемое количество и состав персонала.

8. Источники и объем требуемых средств:
– объем требуемых средств;
– источники, формы и сроки получения средств;
– сроки возврата средств.

9. Оценки рисков:
– слабые стороны;
– вероятность появления новых технологий;
– альтернативные стратегии.
10. Финансовый план:
– план доходов и расходов;
– план денежных поступлений и выплат;
– балансовый план;
– точка безубыточности.
11. Приложения:
– копии контрактов, лицензий и т. п.;
– копии документов, определяющих исходные данные;
– прейскуранты поставщиков.

Вводная часть

Вводная часть, как правило, пишется уже после того, как составлен весь план. Она должна быть краткой (не более 2–3 страниц) и трактоваться как самостоятельный рекламный документ, содержащий основные положения всего бизнес-плана. В ней указывается информация о предприятии, дается краткое описание бизнеса, фиксируются основные положения предлагаемого проекта, его суть и цель, стоимость проекта, потребности в финансах.

Краткое описание бизнеса содержит указание целей бизнеса; описание истории его создания и роста; описание су-

ществующей стадии развития бизнеса и среды, в которой он ведется; данные о руководстве по распределению акций, ответственности и т. д.; данные о персонале (укомплектованность штата, образовательный уровень, имеющийся опыт).

Суть проекта включает краткое описание продукции (в том числе причины ее уникальности и особенности, ставящие ее вне конкуренции) и рынка (существующая и прогнозируемая емкость и рост, тип – внутренний и/или международный, каналы распределения, предполагаемая доля).

Цели и задачи

В этом разделе описываются основные направления и цели будущей деятельности. Здесь рекомендуется привести анализ текущего состояния дел в отрасли и сведения о тенденциях развития, анализ новых продуктов, потенциальных конкурентов и потребителей.

В разделе должен быть проведен ситуационный анализ перспективности идеи (SWOT-анализ). SWOT расшифровывается как Strenth (сила), Weafness (слабость), Oportunitis (возможности), Troubles (опасности). Сильные и слабые стороны идеи – это те характеристики, которые могут быть проконтролированы предпринимателем и на которые он может оказать воздействие. Здесь необходимо рассмотреть следующие факторы:

• организационные (организационно-правовая форма, на-

личие собственных или арендованных помещений);

• маркетинговые (место расположения, маркетинговый комплекс, рынок, его сегмент, конкуренты, отличия продукта/услуги);

• технические (производственные фонды: состояние и ресурсы);

• финансовые (наличие собственных средств);

• кадровые (навыки и профессиональные недостатки, соответствие идеи знаниям и умениям предпринимателя).

Возможности и опасности – это те характеристики, которые находятся вне контроля предпринимателя и могут повлиять на результат в будущем. Здесь необходимо учесть следующие факторы:

• экономическая среда (государственная поддержка малых форм, налоговое законодательство);

• политическая среда;

• социально-культурная среда;

• технологическая среда;

• демографическая среда.

После анализа и оценки идеи и определения своего состояния (сильных и слабых сторон, возможностей и опасностей) необходимо приступить к формулированию целей и задач. Этот процесс состоит из двух этапов. Во-первых, необходимо установить, какой именно бизнес предполагается вести, и затем обозначить главные, количественно определенные цели на перспективу, отражающие стремления в бизнесе и яв-

ляющиеся реально достижимыми.

Формулировка целей бизнеса прежде всего должна содержать основные направления деятельности, определяемые его сильными и слабыми сторонами. При этом формулировка основных направлений деятельности должна быть, с одной стороны, достаточной узкой, чтобы давать конкретное направление деятельности и фокусировать внимание на главном, а с другой – охватывающей достаточную область, чтобы оставить простор для роста. В итоге здесь должны содержаться коренные отличия от конкурентов. Цели должны быть конкретными, количественно определенными, достижимыми, реальными и отражать не только желаемое, но и возможное в данной экономической ситуации.

Решив проблему с целями, следует определить пути их достижения, сформулировав при этом задачи, которые необходимо решить, и скоординировав эти задачи, то есть фактически выработать бизнес-концепцию и обозначить оперативные планы. При этом требуется рассмотреть несколько концепций, дать им оценку и выбрать варианты, способные оказать помощь в решении поставленных задач. Эти варианты должны включать различные подходы к ценообразованию продукции, работе с персоналом, финансовым вопросам. Необходимо выбрать наиболее приемлемую концепцию, которая не должна быть слишком сложной и перегруженной, она должна состоять из комплекса простых задач.

Суть предлагаемого проекта

В этом разделе нужно дать четкое определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынке. Следует указать ключевые аспекты технологии, необходимой для производства продукции. При описании основных характеристик продукции делается акцент на тех преимуществах, которые эта продукция несет потенциальным покупателям, а не на технических подробностях. Очень важно подчеркнуть уникальность либо отличия продукции или услуг. Это может быть выражено в разной форме: новая технология, качество товара, низкая себестоимость или какое-то особое достоинство, удовлетворяющее запросам покупателей. Также стоит подчеркнуть возможность совершенствования данной продукции. В этом разделе следует также описать имеющиеся патенты или авторские права на изобретение или привести другие причины, которые могли бы воспрепятствовать вторжению конкурентов на рынок. Такими причинами могут быть, например, эксклюзивные права на распространение или торговые марки.

Анализ рынка

Этот раздел является наиболее трудным для написания.

Необходимо убедить инвестора в существовании рынка продукции и показать, что вы можете продать на нем свой товар. Для этого важно определить тот сегмент рынка, который будет для предприятия главным. Как правило, новые предприятия могут успешно конкурировать лишь на одном, достаточно узком сегменте рынка. Выбор такого сегмента может зависеть и от остроты конкурентной борьбы, которая для одного типа продукции может быть слабее, для другого – сильнее. После определения конкурентного сегмента рынка приводится описание структуры клиентуры (покупателей) внутри него. Любой бизнес, и в частности обладающий хорошими идеями по совершенствованию продукции, рано или поздно столкнется с проблемой конкуренции. Поэтому очень важно определить непосредственных конкурентов, их сильные и слабые стороны, оценить потенциальную долю рынка каждого конкурента. Необходимо показать, что ваша продукция может конкурировать с точки зрения качества, цены, распространения, рекламы и других показателей.

Для оценки конкурентов требуется ответить на следующие вопросы:

• Кто является крупнейшим производителем аналогичных товаров?

• Много ли внимания и средств он уделяет рекламе?

• Каковы основные характеристики продукции, уровень качества, дизайн, мнение покупателей?

• Какой уровень цен на продукцию конкурентов? Какова

их политика цен?

Исследование количественных характеристик рынка должно производиться поэтапно. Первый этап – оценка потенциальной емкости рынка, то есть общей стоимости товаров, которые покупатели конкретного региона способны купить за определенный период (месяц, год). Эта величина зависит от многих факторов – социальных, национальных, культурных, климатических, а главное – от экономических, и прежде всего от уровня доходов потенциальных покупателей, структуры их расходов, темпов инфляции, наличия ранее купленных товаров аналогичного или сходного назначения и т. д. Второй этап – оценка потенциальной суммы продаж, то есть той доли рынка, которую в принципе можно захватить, и, соответственно, той максимальной суммы реализации, на которую можно рассчитывать. В результате такого анализа, который называется маркетинговым исследованием, можно определить примерное количество клиентов за месяц. Наконец, на третьем этапе необходимо оценить, сколько реально можно продать (выручить за оказание услуг) в конкретных условиях деятельности, при возможных затратах на рекламу и том уровне цен, который будет установлен, а главное – как этот показатель может изменяться месяц за месяцем.

План маркетинга

В данном разделе необходимо обрисовать специфические маркетинговые действия, которые планируется осуществить для достижения целей проекта. В нем описывается, каким образом предполагается продавать новый товар или услугу, какую за него назначить цену и как проводить рекламную политику.

План маркетинга включает маркетинговую расстановку для обеспечения конкурентоспособности продукции с указанием основных ее характеристик в сравнении с другими аналогичными товарами или услугами, политику ценообразования, схему распространения товаров, рекламные мероприятия, методы стимулирования продаж, организацию послепродажного сопровождения, формирование имиджа. В этот план также включаются программа действий и бюджет маркетинга. Она представляет собой совокупность мероприятий, которые должны осуществить маркетинговые и другие службы предприятия для достижения цели плана. Бюджет маркетинга отражает планируемые величины доходов (обоснованных с позиций прогнозируемых значений объемов продаж и цен), затрат (определяемых суммой издержек производства, товародвижения и маркетинга) и прибыли и после утверждения будет являться основой для закупок материалов, планирования производства и трудовых ресурсов,

маркетинговой деятельности.

Первым этапом разработки плана маркетинга является анализ маркетинговой деятельности, состоящий из трех частей: анализ внешней среды маркетинга, анализ внутренней маркетинговой деятельности предприятия и анализ его системы маркетинга. Анализ внешней среды маркетинга включает анализ деловой и экономической внешней среды (состояние экономики, финансовая политика, социально-культурные условия, технологические условия, социально-экономические условия внутри компании), анализ рыночной среды (общее состояние рынка; развитие рынка по продуктам, ценам и товародвижению; каналы распределения; коммуникации: реклама, выставки, службы сбыта, связь с общественностью; состояние отрасли), анализ среды конкурентов (экономическое, финансовое и технологическое состояние, маркетинговая деятельность). Детальный анализ маркетинговой деятельности предприятия затрагивает объем продаж, долю рынка, прибыль, маркетинговые процедуры, организацию маркетинга, контроль маркетинговой деятельности. Анализ системы маркетинга касается целей и стратегии маркетинга, прав и обязанностей руководителей в области маркетинга, информационной системы, системы планирования, системы контроля, взаимодействия с другими функциями управления, анализа прибыльности, анализа по критерию «стоимость—эффективность».

Второй этап в планировании маркетинга – постановка

маркетинговых целей – является ключевым для всего маркетингового процесса. Маркетинговые цели в основном касаются продуктов и рынков. Имеется четыре варианта их постановки:

- существующие продукты для существующих рынков;
- новые продукты для существующих рынков;
- существующие продукты для новых рынков;
- новые продукты для новых рынков.

Третий этап планирования маркетинга заключается в разработке собственно плана маркетинга, содержащего детализированные стратегии по элементам комплекса маркетинга, а именно: товарную стратегию, ценовую стратегию, стратегию сбыта, стратегию коммуникаций.

План производства

В данном разделе приводится подробное описание всех производственных процессов, включая организацию системы выпуска продукции, способы осуществления контроля над производственными процессами, методы контроля основных элементов стоимости продукции (например, затрат труда и материалов), рассматриваются все вопросы, связанные с помещениями и их расположением, оборудованием и его размещением, персоналом. Следует дать сведения о субподрядчиках, включая название, адрес, причины выбора, цены и информацию о заключенных контрактах. По операци-

ям, выполняемым собственными силами, необходимо привести потоковые схемы, список производственного оборудования, сырья и материалов с указанием поставщиков (название, адрес, условия поставок) и ориентировочной стоимости. Наконец, в этом разделе должны найти отражение вопросы, связанные с увеличением или сокращением выпуска продукции.

Организационный план

Этот раздел описывает систему управления предприятием и процесс принятия решений. В нем указывается форма собственности создаваемого предприятия, приводится его организационно-штатная структура, сведения о количестве и функциональных обязанностях персонала, обучении и подготовке кадров, а также о привлечении консультантов, советников и т. п. Рекомендуется представить схему организационно-штатной структуры с указанием места каждого руководителя в организационной иерархии. В разделе также рассматриваются вопросы руководства и управления предприятием: организация руководящей группы, роль каждого ее члена, распределение ответственности между ними. Анализируются знания и квалификация всей команды в целом, освещается механизм мотивации ведущих руководителей (оклад, премии, долевое участие в прибыли и др.).

Источники и объем требуемых средств

В этом разделе необходимо представить предложения относительно объема требуемых средств, источников, форм и сроков их получения, а также сроков возврата средств.

Оценки рисков

Данный раздел начинается с идентификации основных рисков, как технических, так и финансовых. Далее даются оценки степени риска и выявляются те проблемы, с которыми может столкнуться бизнес, а также вырабатывается стратегия поведения и предлагаются пути выхода из вероятных рискованных моментов в случае их внезапного возникновения. Наличие альтернативных программ и стратегий в глазах потенциального инвестора будет свидетельствовать о том, что предприниматель знает о возможных трудностях и заранее к ним готов.

Финансовый план

В финансовом разделе бизнес-плана необходимо продемонстрировать следующие основные моменты:

- прибыльность, позволяющую оценить, является ли

предприятие достаточно привлекательным для инвесторов, чтобы рассмотреть возможность начала их участия с учетом существующих рисков;

• поток наличности, позволяющий оценить, являются ли инвестиции в данный бизнес безопасными и будут ли платежи, причитающиеся участникам, осуществляться в соответствии с графиком.

Детальный финансовый план должен содержать прогноз объемов продаж (дающий представление о предполагаемой доле рынка), оценки прибыли и убытков, анализ финансовых потоков, баланс. Структура такого плана определяется тремя основными финансовыми формами: отчетом о прибылях и убытках, балансовым отчетом и отчетом о финансовых потоках. Все эти формы в одной из их разновидностей обязательно присутствуют в любом бизнес-плане.

Отчет о прибылях и убытках определяет взаимоотношения между доходами и затратами и включает следующие показатели: доходы от продажи, издержки производства, суммарную прибыль, общепроизводственные расходы, чистую прибыль. Журнал финансовых потоков содержит описание операционных, инвестиционных и финансовых потоков. Балансовая ведомость отражает финансовое состояние предприятия в определенный момент времени.

Информационное обеспечение бизнес-планирования

Исходные данные для составления бизнес-плана включают сведения о спросе, производственную и финансовую информацию.

Перед тем как писать бизнес-план, необходимо оценить спрос на продукцию (товар или услугу), которую предполагается производить. Необходимо понять, что и кому будет продаваться и почему люди будут это покупать. Отметим, что люди покупают не просто товар или услугу, а совокупность определенных средств для разрешения своих проблем. Эта совокупность средств состоит из четырех элементов (специалисты по маркетингу называют их маркетинговым комплексом): характеристик самого продукта, его цены, поощрения спроса на данный продукт и места его реализации. Суть центральной идеи теории маркетинга заключается в том, что рынок складывается из достаточно обособленных сегментов. Каждый сегмент предъявляет специфические требования к товарам или услугам. Если предприятие приведет свою продукцию в соответствие с этими требованиями и сделает это лучше, чем конкуренты, то сможет увеличить долю своего участия на рынке и, следовательно, увеличить прибыльность. Важным обстоятельством при этом будет определение покупателей: каковы их запросы и

как на них выйти, довести до них свою продукцию. Без хорошего понимания запросов покупателей нельзя оценить сильные и слабые стороны товара или услуги.

Производственная информация включает определение производственных потребностей предприятия, зависящих от того, какую продукцию оно собирается выпускать. При сборе такой информации необходимо обратить внимание на следующие вопросы:

• *производственные операции:* требуется установить перечень всех базовых операций по обработке и сборке, выяснить, нельзя ли поручить некоторые из них субподрядчикам, а если можно, то какие и кому;

• *сырье и материалы:* необходимо составить список всех видов сырья и материалов, определить их поставщиков, а также ориентировочные цены;

• *оборудование:* необходимо составить спецификацию всего требуемого оборудования и по каждой единице оборудования выяснить возможности его проката (аренды) или покупки;

• *трудовые ресурсы:* необходимо составить перечень специальностей с указанием числа работников по каждой специальности, их заработной платы и выявить возможности подготовки таких специалистов;

• *помещения:* необходимо определить потребность в производственных площадях, возможности аренды помещений, их покупки и т. д.;

• *накладные расходы:* необходимо установить расходы на покупку инструментов, спецодежды, канцелярских товаров, на оплату счетов за электроэнергию, водопровод и прочие услуги, на заработную плату управленческого персонала и т. д.

Финансовая информация необходима для всесторонней оценки финансовых аспектов деятельности предприятия. На основании этой информации потенциальные инвесторы будут судить о рентабельности проекта, о том, сколько денег потребуется вложить в предприятие, чтобы поставить его на ноги и покрыть текущие расходы начального этапа, и о том, каким образом можно получить необходимые средства (выпуск акций, займы и пр.). Одной из самых сложных задач при составлении бизнес-плана является проведение анализа цен на товары конкурентов. Дело в том, что в реально функционирующей рыночной экономике информация о ценах чаще всего является коммерческой тайной изготовителя. Публикуются лишь цены предложения, но они значительно отличаются от цен реальных поставок из-за использования разнообразных скидок. При формировании цен на продукцию необходимо учитывать и различные меры государственного лимитирования или регулирования уровней цен и их динамики.

Существуют три группы финансовых показателей, которые позволяют оценить жизнеспособность проекта: прогноз доходов и расходов на первые три года; прогноз потока ре-

альных денег (потока наличности) за тот же период; балансовый отчет предприятия на текущий момент и прогноз состояния активов и пассивов предприятия на год вперед (балансовый отчет). Прогноз расходов и доходов строится на основе данных об ожидаемом объеме спроса. Прогноз потока реальных денег должен показать способность предприятия своевременно оплачивать свои счета. В нем должна быть указана оценка начального состояния сальдо реальных денег (денежной наличности), ожидаемые поступления и платежи с указанием объемов и сроков. Балансовый отчет характеризует финансовую ситуацию предприятия на конкретный момент. Он отражает активы (то, чем предприятие владеет), пассивы (его долг) и средства, вложенные владельцем предприятия и его партнерами.

Стратегия развития информационных технологий на предприятии

В современных условиях многие проблемы бизнеса могут быть решены с помощью информационных технологий. Вместе с тем на предприятии, как правило, существует ряд проблем, связанных в основном с отсутствием единой корпоративной политики в области информационных технологий (ИТ) и стратегии создания корпоративной информационно-управляющей системы (КИУС) предприятия в целом.

Под ИТ-стратегией следует понимать формализованную систему подходов, принципов и методов, на основе которых будут развиваться все компоненты КИУС. Целью проекта по разработке ИТ-стратегии является организация интегрированного корпоративного процесса по развитию информационных технологий для обеспечения их соответствия основным целям и направлениям развития бизнеса предприятия. Достижение указанной цели позволит обеспечить:

• совершенствование системы управления;

• целенаправленное планирование и внедрение информационных технологий;

• ориентацию информационных технологий для решения проблем бизнеса;

• создание единого информационного пространства предприятия;

• снижение совокупной стоимости владения информационными технологиями (закупка, разработка, внедрение, обучение, сопровождение и т. д.);

• сокращение сроков внедрения новых информационных технологий, получение быстрых и тиражируемых результатов;

• повышение эффективности используемых информационных технологий и отдачи от инвестиций в информатизацию;

• возможность быстро и экономично расширять информационную инфраструктуру в будущем;

• повышение конкурентоспособности и акционерной стоимости.

Процесс разработки стратегии, в который необходимо вовлечь высшее руководство и специалистов, должен быть нацелен на поиск ясных ответов на следующие вопросы:

• Как определена стратегия бизнеса?

• Каково текущее состояние информационных технологий?

• Как должно выглядеть их будущее?

• Какие методологии и продукты должны использоваться?

• Какая технологическая архитектура должна быть построена?

• Каким требованиям должна отвечать квалификация

персонала?

• Насколько корректны имеющиеся инициативы?

Соответствующий документ предназначен для руководства предприятия и отражает следующие факторы:

• роль информационных технологий в решении проблем развития бизнеса;

• состав основных направлений развития информационных технологий и сформированный портфель инвестиционных проектов, сгруппированных по приоритетам реализации;

• поэтапный план внедрения, использования и развития информационных технологий на 3–5 лет;

• оценку стоимости развития информационных технологий в привязке к портфелю инвестиционных проектов и этапам плана;

• предложения по организации централизованного управления внедрением, использованием и развитием информационных технологий.

Приведем схему документа, содержащего стратегию развития информационных технологий и включающего ее основные компоненты.

Цель и назначение стратегии. Раздел идентифицирует основную цель создания документа, его роль в организации работ по развитию и использованию информационных технологий, квалифицирует основные категории пользователей и их задачи по развитию информатизации.

Роль информационных технологий в деятельности предприятия. В разделе определяется роль информационных технологий в развитии бизнеса и организации управления, формулируются задачи информационных технологий, поддерживающие решение бизнес-проблем.

Краткая характеристика состояния информатизации. В разделе анализируются результаты аудита существующих информационных систем, осуществляется их диагностика на предмет соответствия бизнес-процессам, выявляются функциональные пробелы и недостатки. Дается краткое описание технологической архитектуры и используемых программно-технических средств, квалифицируются пользователи и оценивается степень их удовлетворенности. Оценивается уровень квалификации персонала (сотрудников ИТ-службы и пользователей) в области информационных технологий. Приводятся экономические параметры текущего состояния информатизации.

Анализ имеющихся инициатив и проблемных областей. В разделе проводится анализ существующих планов развития и предлагаемых проектов в аспекте их соответствия информационным потребностям, стратегии развития бизнеса и организации управления. На основании пробелов в покрытии информационными системами наиболее существенных бизнес-процессов оценивается степень соответствия существующей системы управления развитием и использованием информационных технологий основным требованиям разви-

тия бизнеса.

Оценка готовности к изменениям. В разделе дается анализ готовности руководства предприятия и структурных подразделений к внедрению новых или модификации существующих информационных систем и связанным с этим организационным изменениям, оценивается необходимость реорганизации системы управления и бизнес-процессов, имеющиеся для проведения перечисленных работ ресурсы.

Основные направления развития информатизации. В разделе определяется общая картина будущего состояния информационных технологий предприятия, осуществляется идентификация и детализация основных направлений развития информатизации с учетом необходимости их согласования с корпоративной стратегией, указывается приоритетность направлений с точки зрения общей стратегии развития бизнеса и организации управления.

Портфель инвестиционных проектов по развитию информатизации. Формируется перечень конкретных проектов по основным направлениям развития информатизации, осуществляется выбор основных системных решений по их реализации. Формируется поэтапный план развития информатизации на требуемый период.

Ожидаемые результаты. Формируется перечень ожидаемых результатов от реализации портфеля выбранных проектов, прогнозируется оценка их влияния на основные показатели деятельности предприятия.

Оценка необходимых ресурсов. В разделе дается оценка сроков и стоимости реализации выбранных проектов в зависимости от организации их разработки и внедрения (внутренними силами, с привлечением внешних исполнителей, путем выбора генерального системного интегратора в качестве стратегического партнера и т. п.).

Требования к организации работ по развитию информатизации. Предлагается организационная модель развития информационных технологий, включающая роли и функции руководства предприятия, его структурных подразделений, вовлекаемых в процесс развития информатизации. Определяются основные принципы управления процессом развития и контроля за соответствием получаемых результатов ожидаемым.

Стратегия переходного периода. В разделе приводится анализ рисков, связанных с реализацией проектов. Определяются основные методы принятия управляющих решений, а также основные вехи переходного периода.

С позиций корпоративной философии создание стратегии позволяет обеспечить:

• понимание того, что информационные технологии должны способствовать совершенствованию управленческого процесса, а не консервировать существующие на предприятии неэффективные схемы управления;

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.