

Бизнес-стратегия и информационные технологии

Бизнес усложняется и ускоряется. Для того чтобы выжить и процветать в новой действительности, фирмы совершенствуют свое управление бизнес-процессами. Ключевым фактором в этом вопросе является использование новых информационных технологий, реализованных в корпоративных информационных системах, электронной коммерции, интеллектуальных информационных системах, электронном документообороте. От того, насколько грамотно будут проведены: выбор, эксплуатация, модернизация, обучение персонала использованию ИТ-технологий, напрямую зависит успех всей организации.

Таким образом, можно сказать, что, изучая КИС, электронную коммерцию, интеллектуальные информационные системы, мы изучаем управление предприятием с помощью новых информационных технологий; одновременно мы изучаем конкретные информационные программно-аппаратные продукты ведущих отечественных и зарубежных фирм.

Анализ ключевых факторов (то, что по-английски называется Business drivers) позволяет ответить на вопрос: «Почему организация нуждается в улучшениях?» Понимание таких факторов позволяет связать инвестиции в ИТ с бизнес-планами и обеспечивает точку зрения на инвестиции в ИТ как на развитие ключевых способностей или возможностей (capabilities) организации с точки зрения ведения бизнеса.

Таким образом, ключевые факторы отражают взгляд высшего руководства организации на то, что является важным для бизнеса (в рамках заданного горизонта времени) и при этом важным настолько, что обязательно требует определенных изменений.

ВАЖНО

Бизнес-стратегия должна идентифицировать направления развития бизнеса (основной области деятельности) организации и причины движения в данном направлении.

Архитектура ИТ должна идентифицировать те информационные системы, которые требуются для поддержки бизнес-стратегии. ИТ-стратегия должна показывать, как эти системы могут быть реализованы в организации и какие технологии нужны для этого.

За счет рассмотрения этих факторов можно получить представление о том вкладе, который делает каждая прикладная система в бизнес организации.

Почему вопросы разработки ИТ-стратегии и формирования ИТ-архитектуры становятся особенно актуальными именно сейчас? Объяснение может основываться на целой совокупности факторов, основные из которых связаны с:

- происходящими изменениями в самом бизнесе и индустриальном обществе;
- изменением роли информационных технологий в бизнесе и обществе;
- изменением корпоративной культуры и стиля управления в бизнесе;
- а также с объективным увеличением ИТ-бюджетов компаний.

К числу характерных изменений бизнеса, которые оказывают существенное влияние на использование информационных технологий, относятся, прежде всего, следующие факторы:

- глобализация бизнеса, связанная с необходимостью объединения различных национальных процессов, данных и персонала;
- динамика слияний и поглощений, приводящая к объективно необходимой интеграции различных информационных систем, объединению ИТ-служб и, что является наиболее сложным, интеграции различных корпоративных культур. Стоит отметить, что корпоративные поглощения стали уже актуальны и в России;
- появление адаптивного стиля бизнеса – переход от модели, основанной на имеющейся линейке продуктов (т. н. «make-and-

sell»), к модели, основанной на гибком реагировании на потребности рынка («sense-and-respond»). Этот стиль связан с признанием неизбежности и непредсказуемости изменений во внешней среде.

Компании, принявшие такую модель, связывают достижение успеха с осуществлением таких преобразований в бизнес-процессах и организационной структуре, которые могли бы оперативно и адекватно подстраиваться под происходящие изменения;

- сокращение характерных длительностей бизнес-процессов и виртуализация бизнеса.

Необходимость автоматизации предприятий в условиях рынка

Все большее число предприятий разных отраслей, особенно крупных, внедряет и использует корпоративные и интеллектуальные информационные системы, еще больше фирм и корпораций находятся в стадии выбора «своей» системы. Аналогичные процессы происходят во всех странах с рыночной экономикой, ибо бизнес немислим без управления (он просто рассыплется), а управление невозможно без информации. Объем информации, необходимой для принятия решений, крайне велик, причем очень многие параметры при этом являются взаимозависимыми. Очень похожие предприятия, с аналогичными стартовыми условиями, исповедующие одни и те же принципы управления, развиваются по-разному - одно медленно разрушается, другое становится лидером рынка. Почему? Никто не отрицает роли интуиции (кое-что просто невозможно формализовать и предсказать) при определении того, как нужно выстраивать бизнес-схемы, но и роль информации исключительно велика при принятии бизнес-решений. Видимо, имеет смысл говорить о разумном балансе интуитивного и информационного подходов к решению управленческих задач.

ВАЖНО

Исследования ряда нефтедобывающих и перерабатывающих предприятий показали, что информация за один и тот же период

времени, которую передают руководству три службы - финансово-расчетный отдел, бухгалтерия и планово-экономический отдел, может отличаться друг от друга на 30-50 % (это при больших-то оборотах!).

Можно ли в условиях, когда информация явно противоречива и неактуальна, говорить о рациональном планировании использования оборотных ресурсов? Или определять, какую долю в оборотных ресурсах должны составлять кредитные средства?

Построение информационных моделей и систем на их основе позволило этим предприятиям сгладить противоречия между связанными с финансовыми расчетами подразделениями, реализовать принцип одноразовой регистрации операций, обеспечить взаимную увязку этих операций, исключить ошибки. Фактически удалось создать единое «информационное зеркало», дающее всю необходимую информацию о предприятии как об объекте управления. Чем крупнее предприятие, тем дороже обходится неэффективное управление. При правильном выборе затраты на корпоративную информационную систему - это затраты лишь по форме, по сути своей, это быстро окупающиеся инвестиции.

Виртуализация бизнеса. Бизнес-стратегии «современного динамичного предприятия» с большой вероятностью будут включать реализацию таких проектов, как внедрение систем управления отношениями с клиентами и управления цепочками поставок, организацию виртуальных команд разработчиков и специалистов, расположенных в разных частях страны или даже мира, централизацию общих служб поддержки и сервисов, агрессивное приобретение и интеграцию других компаний. Поэтому все большее значение придается виртуализации бизнеса – налаживанию прямых связей с клиентами и поставщиками и концентрации преимущественно на тех частях деловых процессов, которые обеспечивают непосредственное создание добавочной стоимости.

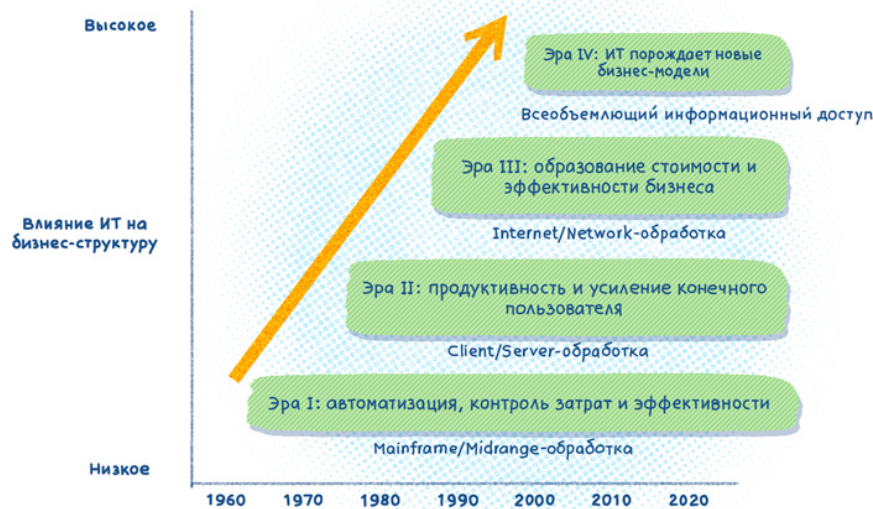


Рисунок 1. Эволюция роли ИТ на предприятии

Ценность информационных технологий для организации реализуется через создание и использование трех независимых видов ресурсов:

- человеческий капитал (компетентный, высокомотивированный персонал службы ИТ, сфокусированный на обеспечении потребностей бизнеса организации);
- технологии (совместно используемые данные и платформы);
- взаимосвязи между ИТ и бизнесом (взаимное понимание, совместное принятие на себя рисков и ответственности).

Эти три ресурса одновременно создаются и используются за счет реализации трех ключевых ИТ-процессов:

- инновации в области ИТ – идентификация и планирование создания соответствующих прикладных систем;
- процесс создания систем – проектирование, покупка, разработка, конфигурирование и внедрение;
- услуги по сопровождению и эксплуатации – операционное сопровождение и поддержка систем в период после внедрения.

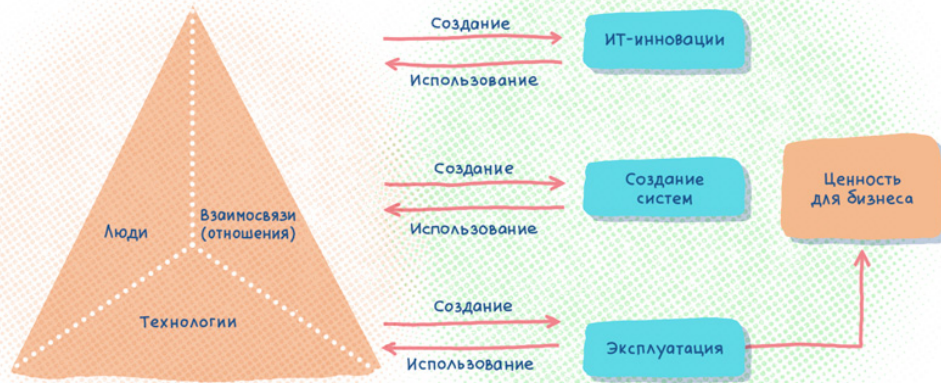


Рисунок 2. Как информационные технологии приносят пользу бизнесу