

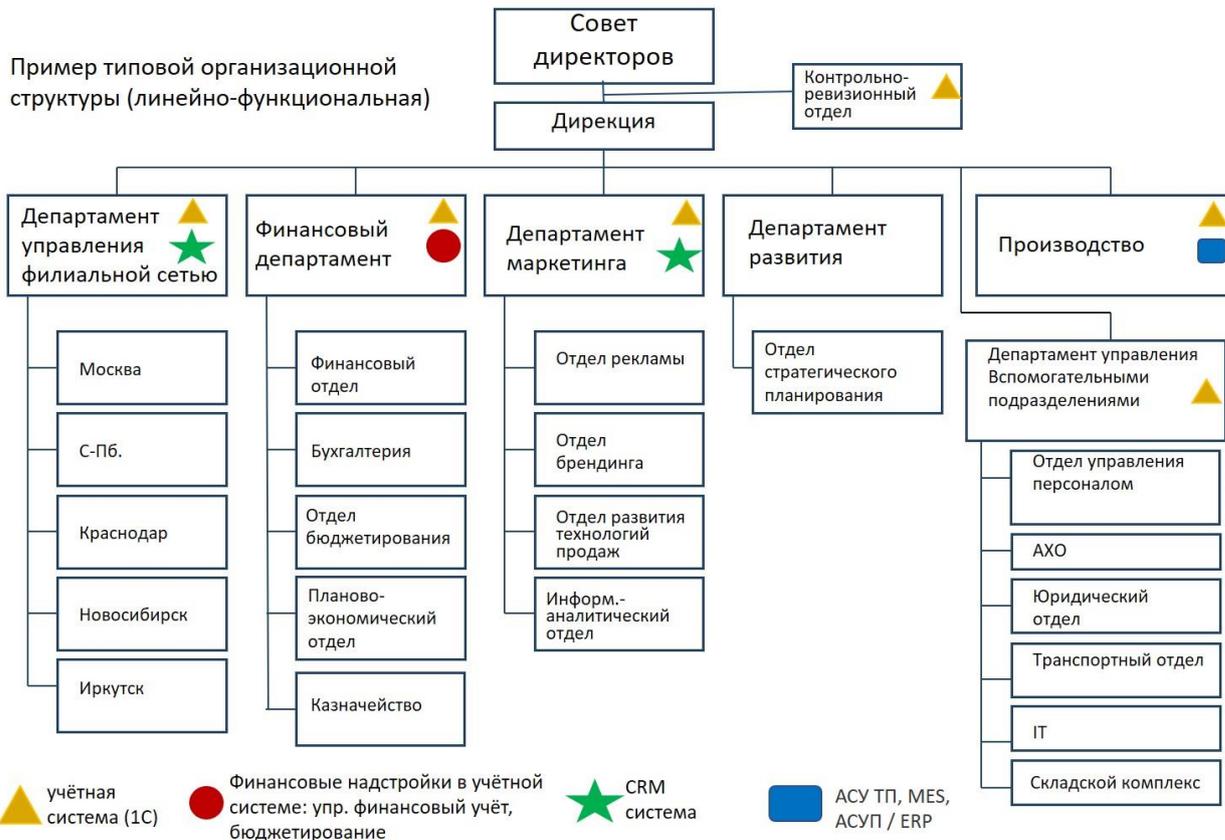
IT стратегия на основе стандарта «SSM4:F:IT».

Серов М. А.

Стратегия организации разрабатывается на 3-х организационных уровнях: корпоративном, деловом (уровень бизнес-единицы) и функциональном. На каждом уровне необходимо выявить устойчивые конкурентные преимущества (УКП), определяющие общий уровень конкурентоспособности организации. При разработке IT стратегии необходимо выполнить анализ и определить, какие конкурентные преимущества, например, на функциональном уровне, созданы на базе IT приложений. Какая подсистема вносит большой вклад в формирование низкой себестоимости продукции (при высоком её качестве)? Является ли MES-система основной в данном анализе, или доминирует ERP-система? А может быть низкая себестоимость определяется низкой ценой используемого капитала, как например, в Японии, где крупные корпорации имеют возможность привлечь капитал по ставке 0,5–0,8% годовых и выиграть капиталистическое соревнование у США, которые привлекают капитал по ставке 7% годовых. Данный пример приводится по соревнованию Форда и Тойоты на интервале 1990–2015 гг. Или данное соревнование Тойота выиграла в основном за счёт использования бережливого производства?

Если у вашей организации есть стратегия, разработанная с применением корректной методологии, то достаточно взять оргструктуру и нанести на неё факторы конкурентоспособности, сформированные в основных и может быть – во вспомогательных подразделениях.

Совмещение оргструктуры и основных информационных систем (IT приложений)



После этого выявить, какие устойчивые конкурентные преимущества (УКП) сформированы IT приложениями – и получить основу для разработки IT стратегии организации.

Конечно, необходимо сделать прогноз по изменению/развитию ключевых факторов успеха в отрасли (отраслевые КФУ), где работает ваша организация и определить тренды по данным факторам, привязать к ним устойчивые конкурентные преимущества (УКП) организации, и далее определить доминанты по развитию IT приложений. На этом можно завершить этап стратегического анализа при разработке IT-стратегии и перейти к этапу «Разработка и выбор IT-стратегии». Определить конфигурацию IT приложений, по которым есть высокий потенциал развития (усиление факторов конкурентоспособности), подготовить календарный план-график по проектам (диаграмма Ганта). И вот перед вами IT-стратегия организации. Осталось сформировать бюджет по IT стратегии, провести оценку его окупаемости и убедиться, что срок окупаемости для крупного бизнеса до 7 лет, для среднего – до 5, для малого – до 3-х лет.

Опять же, не забывайте сформировать отчёт по результатам разработки стратегии. И будет совсем неплохо, если при этом придерживаться структуры стандарта «SSM4:F:IT:SA:4.10», который определяет чёткую последовательность шагов при разработке и выборе IT стратегии.

Займёт данный процесс 3–4 месяца при первом цикле. Далее, на следующий и последующие годы будет необходима процедура актуализации IT-стратегии, и для данной процедуры времени может потребоваться немного меньше, но многое, конечно, будет зависеть от состава рабочей группы и приоритетов, которые сформирует Совет Директоров.

17.05.2021