



5 лет ВОО "Сообщество ИТ-директоров Украины"
Девятый Съезд Сообщества
22 - 23 февраля 2012 года
Киев, Гостиница «Русь»



ИТ-директор теперь не «главный ИТ-механик». А кто он?

Борис Жданов
канд. техн. наук, главный редактор журнала
«ИТМ. Информационные технологии для менеджмента»



Предупрежден - значит вооружен!

Публикации по аналитике
в журнале ИТМ подбираются
с целью ориентировать ИТ-директора
куда идти



Обзор некоторых публикаций журнала ИТМ

4 ипостаси «I» в аббревиатуре «CIO»



ИТ-директор нового поколения должен совмещать в себе четыре роли

Такой прогноз сделала компания Constellation Research, проанализировав деятельность ИТ-директора в двух координатах: «нацеленность CIO на внутреннюю или внешнюю деятельность компании» и «ориентированность на технологические или бизнесовые аспекты ИТ»

Н ать лет назад CIOs (Chief Information Officers, ИТ-директора) занимали значимую позицию в бизнесе. Эти руководители играли критически важные роли в реализации многомиллионных ИТ-проектов, несущих огромные изменения. Однако глобальный спад и приспособленность к потребностям бизнеса снизили их конкурентоспособность в новых условиях. Сегодняшние ИТ-директора должны отвечать на запросы по инновациям, сокращению

затрат, расширению возможностей взаимодействия и растущего спроса на средства бизнес-аналитики.

Так же как предыдущие технологии и изменения в бизнесе трансформировали понимание роли CIO, новые, более клиент-ориентированные бизнес-модели социальной революции будут способствовать появлению нового ИТ-руководителя, обладающего знаниями в области бизнеса и технологий. Такой ИТ-руководитель должен будет уметь ориентироваться в тысячах конкурентных и передовых технологий,

направлять новые инициативы на повышение ценности бизнеса и реализации стратегии использования существующих инвестиций в инновационный фонд.

Следовательно, роль CIO будет расширяться. Большинство ИТ-руководителей нового поколения все также будут иметь традиционное техническое образование, но станут востребованными также и бизнес-руководители со знаниями технологий. По мере того как сближаются планирование бизнес-стратегии и ИТ-

стратегии, должность ИТ-директора нового поколения предстает в таких ипостасях (см. рисунок):

● **Chief «Infrastructure» Officers.** Директор по инфраструктуре сосредоточен на снижении затрат, и контролирует 65-70% общего ИТ-бюджета. Большинство CIO в этой ипостаси нацелены идти в ногу со временем и одновременно управлять унаследованными ИТ-средами. Подрывные технологии, такие как виртуализация и облако, будут играть ключевую роль в снижении затрат. Директор по инфраструктуре сконцентрирован на технологическом аспекте ИТ и внутренней деятельности компании.

● **Chief «Integration» Officers.** Директор по интеграции соединяет внутренне и внешние ИТ-экосистемы. Контролирует 5-10% общего ИТ-бюджета и интегрирует различные бизнес-процессы, данные, системы, точки контакта с унаследованными системами и более новыми, основанными на облаке, подходами. Проекты касаются внешних систем и часто направлены на интеграцию сред после слияния компаний. Директор по интеграции сосредоточен на технологическом аспекте ИТ, как внутренней, так и внешней деятельности компании.

● **Chief «Intelligence» Officers.** Директор по информации расширяет возможности бизнеса с помощью информации, побуждающей к действию. Контролирует 10-15% общего ИТ-бюджета и улучшает для бизнес-



МНЕНИЕ

Дмитрий Теляков,
ИТ-директор стадиона «Донбасс Арена»

Классический путь большинства ИТ-директоров, включая и меня, выглядит примерно так: технический ВУЗ, компьютерная специальность – системный администратор – начальник отдела ИТ, ИТ-директор. В итоге специалист, совершивший такой карьерный путь, как правило, основной своей задачей видит именно поддержание бесперебойной работы

технических средств ИТ-инфраструктуры, работая по стандартному для айтишников правилу: «если сидимин отдыхает – значит это хороший сидимин, ибо у него все работает». Но, к сожалению, такой подход неприемлем для сотрудника, относящегося к топ-менеджменту компании. Да и рост отдельных и аутсорсинговых сервисов в любом случае снижает потребность ИТ-директора активно заниматься только техническим сопровождением. Поэтому я полностью согласен с мыслью, вы-

сказанной в данной статье. ИТ-директору нужно не просто думать о том, переходить ли на новую версию MS Exchange, а думать – что даст бизнесу переход на новую версию? И естественным стилем мышления современного CIO должна быть именно бизнес-ориентированность. В противном случае, такой руководитель вынужден будет оставаться на уровне просто хорошего системного администратора, а никак ни одного из стратегических руководителей компании.

пользователей доступ к информации. Ключевая задача директора заключается в предоставлении нужной информации нужному сотруднику в нужное время и в нужной форме. Внимание директора по информации сфокусировано на бизнес-аспекте ИТ и внутренней деятельности компании.

● **Chief «Innovation» Officers.** Директор по инновациям определяет прорывные технологии для пилотных проектов. ИТ-директор в этой ипостаси контролирует 5-10% общего ИТ-бюджета и является двигателем инноваций в условиях ограниченности средств. Такому руководителю присущи,

как и бизнесу в целом, решительность, быстрая реакция и устремленность. Он сосредоточен на бизнес-аспекте ИТ и внешней деятельности компании.

На сегодня большинство ИТ-директоров выступают в роли директора по инфраструктуре, посвящая свое время и ресурсы тому, чтобы держать руку на пульсе, несмотря ни на что. Переход в ипостась директора по интеграции будет гладким для большинства из них, но что касается роли директора по инновациям, то только некоторые, имеющие бизнес-склонности, осилит ее. С другой стороны, большинство руководителей, имеющих знания по ИТ, смогут исполнять роли директора по инновациям и директора по информации.

Среди изучаемых компаний были выделены три разных подхода к совмещению различных ролей CIO:

1. ИТ-директор может совмещать все четыре роли, постоянно обновляя свои навыки.
2. Ипостаси CIO могут проявить себя в бизнес-аспектах в ролях директора по информации и директора по инновациям.
3. У ИТ-директора могут быть заместители, которые выполнят одну или более его ролей.



Рисунок. Четыре ипостаси CIO

Constellation Research

Внешняя деятельность компании

Директор
по интеграции

Директор
по инновациям

**Новый
CIO**

Директор
по инфраструктуре

Директор
по информации

Внутренняя деятельность компании

Технологические аспекты ИТ

Бизнес-аспекты ИТ

Constellation Research



Три разных подхода к совмещению различных ролей СІО:

1. ИТ-директор может совмещать все четыре роли, постоянно обновляя свои навыки.
2. Ипостаси СІО могут проявить себя в бизнес-аспектах в ролях директора по информации и директора по инновациям.
3. У ИТ-директора могут быть заместители, которые выполняют одну или более его ролей.

Обсуждение Constellation Research

Chief «Infrastructure» Officers сосредоточен на снижении затрат. Контролирует 65-70 % общего ИТ-бюджета.

Chief «Integration» Officers соединяет внутренние и внешние ИТ-экосистемы. Контролирует 5 % – 10 % общего ИТ-бюджета.

Chief «Intelligence» Officers расширяет возможности бизнеса с помощью информации, побуждающей к действию. Контролирует 10 % – 15 % общего ИТ-бюджета.

Chief «Innovation» Officers определяет прорывные технологии для пилотных проектов. Контролирует 5 % – 10 % общего ИТ-бюджета.

Обсуждение Constellation Research

Дмитрий Тепляков,
ИТ-директор
стадиона «Донбасс Арена»:

ИТ-директору нужно не просто думать о том, переходить ли на новую версию MS Exchange, а думать – что это даст бизнесу. Естественным стилем мышления современного CIO должна быть именно бизнес-ориентированность. В противном случае, такой руководитель вынужден будет оставаться на уровне просто хорошего системного администратора, а никак не одного из стратегических руководителей компании.





Многогранный CIO и его перспективы

В ИТМ № 6/2011 была опубликована статья «4 ипостаси "И" в аббревиатуре «CIO»», в которой речь шла о том, что, согласно исследованию компании Constellation Research, сегодняшние CIO (Chief Information Officers, ИТ-директора) вынуждены отвечать на запросы по инновациям, сокращению затрат, расширению возможностей взаимодействия и растущего спроса на средства бизнес-аналитики. Поэтому в Constellation Research считают, что роль CIO будет развиваться. И по мере того как планирование бизнес-стратегии и ИТ-стратегии будет сближаться, должность

ИТ-директора нового поколения подвергнется «расщеплению» на четыре вида деятельности:

- Chief «Infrastructure» Officers**
- Chief «Integration» Officers**
- Chief «Intelligence» Officers**
- Chief «Innovation» Officers**

В этой статье также приводилось мнение Дмитрия Тельякова (ИТ-директора стадиона «Донбасс Арена»), подтверждающее вывод о том, что бизнес-ориентированность должна стать естественным стилем мышления современного CIO.

Свои комментарии по этой статье для редакции также представили:

- Виталий Егоров**, ИТ-менеджер, Алексей Мовчан, ИТ-директор издательского дома «МК Медиа»;
- Андрей Соколов**, руководитель департамента информационно-программного обеспечения ООО «Твоя пресса»;
- Александр Федоров**, генеральный директор «Русал Автонацион».

Они обратили внимание, на ряд обстоятельств, которые по факту могут определять главные особенности деятельности CIO. Их мнения дополняют новые грани рассмотрения собирательного образа ИТ-руководителя.

Учитывать реалии

На различие между украинскими CIO и западными, среди которых проводила исследование Constellation Research, указал **Андрей Соколов**: «5 лет назад "класс CIO" только зарождался и уж никак не мог "занимать значимую позицию в бизнесе" и только "благодатя" кризису хозяев и руководители бизнеса (а имею виду большинство) в полной мере поняли, что информационными технологиями необходимо не только пользоваться, но и грамотно и квалифицированно управлять, а делать это могут только специально подготовленные люди. И именно с этого момента CIO начал "занимать значимую позицию в бизнесе"». А что касается активного участия CIO в работе топ-менеджмента компании, то, по мнению **Алексея Мовчана**, украинский CIO не видит необходимости развиваться не столько как технического специалист, сколько как бизнес-менеджер. А генеральный директор, соответственно, не видит в CIO ценного стратегиче-

ского инструмента для своего бизнеса, а всего лишь обслуживающую вспомогательную службу на уровне Helpdesk.

Виталий Егоров обратил внимание на то, что «на практике в статистическом разрезе все-таки необходимо признать, что роль CIO и роль ИТ в целом, очень зависят от масштаба личности ИТ-директора и от рода бизнеса компании». В. Егоров убежден, что зрелость менеджмента в подавляющем большинстве компаний в странах СНГ еще не достаточна для того, чтобы ИТ-директор был в состоянии реализовать на 100% даже эти 4 ипостаси.

Больше четырех ролей

В то же время **Виталий Егоров** и его коллега **Александр Федоров** предложили не ограничиваться четырьмя «И», поскольку они – только часть обязанностей современного CIO, и по большому счету можно назвать еще с десяток разных пожеланий к ИТ-директору. А **Алексей Мовчан** раскрыл тему с другой стороны: «Специфика современного бизнеса,

спроецированного на нашу реальность, такова, что современный ИТ-директор не может позволить себе быть просто ИТ-шником. Рынку все чаще нужны ИТ-специалисты, обладающие целым рядом дополнительных знаний в финансовой сфере, бизнес-знаниями, навыками и опытом менеджера. Александр Егоров в копилку знаний и навыков добавил делегирование всех полномочий заказчиков в холдинге одному юридическому лицу этого же холдинга. В компании «Российский алюминий», в которой работает А. Егоров, пошли по принципу авторсортича непрофильных процессов для производственных структур, в т.ч. ИТ. Компания специализируется на представлении авторсортировых услуг холдингу по внедрению ИТ.

Взаимосвязь ролей

Четыре роли «И» не являются новыми для CIO, они всегда входили в круг его обязанностей – на этом настаивает **Андрей Соколов**. При этом, в отличие от Constellation Research, **Алексей Мовчан** считает, что все четыре роли CIO

неделимы. Современный ИТ-директор должен очень четко понимать взаимосвязи между ними и уметь прогнозировать, какая из этих ролей потребует бизнесу в тот или иной момент. Ведь сегодня ИТ-менеджер все больше участвует в стратегическом планировании развития своей компании. А его функции становятся все более важными для бизнес-планирования.

От сисадмина до стратега

Четыре ипостаси, упомянутые в статье, **Алексей Мовчан** рассматривает на двух уровнях: функциональный (директор по инфраструктуре, директор по интеграции) и стратегический (директор по информации, директор по инновациям). Он поднимает планку еще выше: «Если еще не так давно наблюдался явный перекося в сторону функционального уровня, то сегодня все чаще наши ИТ-менеджеры видят и понимают острую необходимость выходить на уровень стратегический. Это отнюдь не снимает с них задач обеспечения своего предприятия эффективными и надежными сервисами, построения, оптимизации и автоматизации бизнес-процессов, но наоборот – ставит новые задачи уже в области стратегии по созданию конкурентных преимуществ и реализации разработанных стратегий в масштабах не отдельных ИТ-ресурсов, а на уровне изменений в рамках всего предприятия».

Развитие CIO

Изменения роли CIO должны мотивироваться не только внешними обстоятельствами, но и внутренними его убеждениями. «CIO должен сам осознавать необходимость изменений, дабы соответствовать новым реалиям. Преодолеть, если это необходимо, собственное сопротивление этим самым изменениям. Путей для этого достаточно много: самообразование и накопление собственного опыта, специальные курсы, второе дополнительное образование, высшие международные бизнес-школы MBA с ИТ-специализацией. Все это без труда можно найти в наше стране. Каждый может выбрать свой путь

усовершенствования. Главное – не стоять на месте, – уверен **Алексей Мовчан**. – Сам же CIO должен очень хорошо понимать, куда ветер дует и эволюционировать от технического специалиста к управляющему информационными потоками компании. Стать в первую очередь бизнесменом, который будет на равных общаться со всеми бизнес-руководителями компании, мыслить и действовать в интересах именно компании, а не отдельного ИТ-подразделения. Кроме того, CIO должен понимать, насколько ему необходим непосредственный контакт с генеральным директором компании и участие в заседании совета директоров». Об этом же говорит и **Виталий Егоров**: «Я убежден в том, что "айтишники", вставшие на путь менеджмента и повернувшие свою карьеру от инженерии в сторону управления, по-прежнему остаются передовым авангардом в составе любой компании, готовые принять на себя все новые и новые управленческие роли в мире, где все большее значение приобретают информационные технологии».

Другую интерпретацию предлагает **Андрей Соколов**, он утверждает, что инженерные знания вместе с опытом первичны. Он не согласен с тем, что роль CIO может выполнять менеджер «имеющий знания по ИТ». Для выполнения функций CIO необходимо иметь не просто «знания» (т.е. представление об области), а специальное профильное образование и прежде всего опыт работы, наличия с низшего звена. А знания в области менеджмента любой CIO может получить на программе MBA.

Опора бизнеса

А **Алексей Мовчан** с оптимизмом смотрит в будущее: «Все меняется очень динамично и уже сейчас в Украине ИТ-менеджер становится опорной фигурой, на которой держится бизнес компании. И все чаще главы компаний убеждаются, что высококвалифицированный CIO – не дая моде, а именно инструмент повышения эффективности бизнеса, накопления ликвидности и получения прибыли всей компании».



Виталий Егоров, ИТ-менеджер



Алексей Мовчан, ИТ-директор издательского дома «МК Медиа»



Андрей Соколов, руководитель департамента информационно-программного обеспечения ООО «Твоя пресса»

Обсуждение исследования Constellation Research

Виталий Егоров, ИТ-менеджер: Роль CIO и роль ИТ в целом, очень зависят от масштаба личности ИТ-директора и от рода бизнеса компании.

Алексей Мовчан, ИТ-директор ИД «МК Медиа»: Современный ИТ-директор не просто ИТ-шник, он должен разбираться в финансовой сфере, владеть навыками менеджера.

Андрей Соколов, ИТ-руководитель ООО «Твоя пресса»: CIO необходимо иметь профильное образование и опыт, а знания в области менеджмента он может получить на программе MBI.

Александр Федоров, генеральный директор «Русал Аутотомашин»: Не стоит ограничиваться только четырьмя «I», это только часть обязанностей современного ИТ-директора



Виталий Егоров,
ИТ-менеджер



Алексей Мовчан,
ИТ-директор Издательского дома
«МК Медиа»



Андрей Соколов,
руководитель департамента
информационно-програмного
обеспечения ООО «Твоя пресса»

недели
должен
мосвя
зирова
бугеся
Ведь се
участв
вании
функц
ми для

От с
Чет
в стати
вает н
ный (с
директ
гическ
ции, д
подни
еще не
переко
уровня
менед
необх
страте
ет с ни
прият
сервис
и авт
но нао
в обла
курент
разви
не отд
не изм
прият

Разв
Из
тивир
обстоя
его уб
осозна
дабы о
Преодо
ствени
измене
но мн
ние со
курсы,
вание,
школь
это без
не. Ка

Что в ИТ главное для генерального директора

4 вопроса, которые следовало бы задать каждому генеральному директору об ИТ

Эти вопросы The Wall Street Journal сопроводил своими комментариями. Они помогают сориентироваться в проблематике ИТ, концентрируя внимание на тех ИТ-технологиях, на которые, по версии журнала, необходимо в первую очередь обратить внимание генеральному директору

Мобильные устройства, социальные СМИ, сбор данных, видеоконференции, виртуальная реальность, блоги, твиттеры... Количество технологий, которые могут обеспечить компаниям большую выгоду или привести к большому бедствию, является пугающим. Это «устрашает» высшее руководство и оно перепоручает менеджерам низшего уровня участвовать в дискуссиях по информационным технологиям. Но это точно то, чего руководство не должно делать.

Лидерство в области ИТ

Информационные технологии в цифровой экономике – фундамент для ведения бизнеса. Это легко уви-

деть на примере компаний, родившихся цифровыми, таких как Amazon.com и Google. Но компании всех типов обнаруживают, что, как бы они не управляли ИТ, это крайне важно для их конкурентоспособности. Это определяет, эффективны ли деловые отношения компании с клиентами и поставщиками, масштабируемы ли и своевременны ли они; есть ли у служащих информация, необходимая им для работы; рассматривают ли сотрудники компании технологии как инструмент для продвижения или как якорь, держащий их бегущими на месте.

Такое сильное влияние ИТ на бизнес вовсе не означает, что высшее руководство должно рассматривать каждое инвестиционное предложение

на примере компаний, родившихся цифровыми, таких как Amazon.com и Google. Но компании всех типов обнаруживают, что, как бы они не управляли ИТ, это крайне важно для их конкурентоспособности. Это определяет, эффективны ли деловые отношения компании с клиентами и поставщиками, масштабируемы ли и своевременны ли они; есть ли у служащих информация, необходимая им для работы; рассматривают ли сотрудники компании технологии как инструмент для продвижения или как якорь, держащий их бегущими на месте.

и решение для ИТ. Но оно должно определить, как компания будет вести бизнес в мире цифровой экономики, и инициировать такие ИТ-инициативы, которые пронизуют все направления деятельности компании. При этом руководство должно решить вопросы, которые локальный персонал не может решить – например, какие данные и процессы будут стандартизированы корпоративно.

К сожалению, слишком много президентов и других высших руководителей часто даже не знают, с чего начать, когда речь идет об управлении ИТ. С этой целью мы предлагаем четыре вопроса об ИТ, о которых каждый президент компании должен подумать – и дать ответ:

ВОПРОС №1

Используете ли Вы ИТ-технологии, чтобы преобразовать Ваш бизнес, или Вы только демонстрируете активность, добавляя «сколокольчики и синксы» к существующим процессам?

Есть много возможностей для применения новых технологий в существующих процессах. Большинство этих усовершенствований являются инкрементальными. Их стоит внедрять, они могут быть необходимыми для выживания компании. Например, уже почти каждая авиалиния использует технологию загрузки пасса-

садочного талона пассажира в его мобильный телефон. Это экономит бумагу, предотвращает утерю талона, благодаря чему данная технология пользуется широким спросом среди пассажиров.

Заново переосмыслить то, как компании предоставляют свои главные сервисы клиентам, является более актуальным и трудным. В начале такого пересмотра прежнего мнения не задают вопрос «Как используется технология стратегически?» или «Какой был бы идеальный способ взаимодействия с клиентами и их обслуживать?».

Применение электронного посадочного талона или уведомления об изменении в графике полета – это пример использования технологии, которая не дифференцирует бизнес. Когда Вы заново переосмысливаете свой бизнес, Вы получаете его новый вид. Вы даете возможность клиентам, путешествующим в экономклассе, почувствовать себя важными; Вы оптимизируете графики, чтобы эффективно использовать оборудование и помочь большинству клиентов добраться в пункт назначения с наименьшим количеством хлопот; Вы развиваете механизмы образования



цены, которые избавляют от ненужных стрессов при покупке билета; Вы помогаете своим клиентам узнать, когда точно выехать из дому, чтобы добраться до аэропорта вовремя; Вы предлагаете им самые быстрые и самые экономные способы добраться до аэропорта; до посадки. Вы им говорите, какая еда доступна; Вы делаете полет приятным для клиентов. Реализация всего этого означает, что Вы должны будете изменить существующие системы, процессы, роли и технологию. Другими словами, Вы должны будете изменить все – и сделать это шаг за шагом в течение нескольких лет. И на каждом шагу работа будет улучшаться. За определенный период времени это позволит создать огромное пре-

имущество перед компаниями, которые просто вставляют технологию в традиционные процессы, используемые на протяжении многих лет. Такой вид преобразования прошла и североамериканская ассоциация сервисов для автомобилистов (USAA). Как большинство компаний финансовых услуг, USAA традиционно обслуживала клиентов через отдельные фирмы, которые специализировались на своем наборе услуг. Клиенты USAA должны были понять, нуждаются ли они в банковском деле, страховом или финансовом совете. Выбор был не всегда очевиден для клиента. Например, банк и консультативная группа технического обслуживания были счастливы продать клиенту услугу личного пенсионного вклада. Заново продумав его бизнес для цифровой экономики, решение решило оказывать услуги

согласно событиям, случающимся в жизни клиентов (прибавление в семье, скажем, или перевод на другую должность), а не согласно внутренним процедурам USAA. Это потребовало перепроектировать процессы, объединяя старые системы, строя новые и совместно используя данные в подразделениях. В результате у клиентов, чтобы попросить обслуживание, отпала необходимость выяснять, как USAA работает. Почти все сотрудники в USAA были затронуты этим цифровым преобразованием. Недавно 12 000 служащих контактного центра были объединены в новую организацию, позволяющую обслуживать потребности клиентов, с привлечением необходимых подразделений. Эти новые изменения завершились после 12 лет преобразований.

ВОПРОС №2

Игнорируете ли Вы важные различия в бизнес-направлениях, стандартизируя процессы в рамках всей компании?

Важный принцип цифровой экономики – это то, что стандартизация бизнес-процессов является очевидной задачей. Она позволяет управлять тем же самым способом всюду – в пределах всей компании, и создает надежный, непротиворечивый опыт для клиента.

Например, страховая компания стандартизировала процессы продажи продукта страхования жизни, его обработки, учета и так далее. Каждый раз при введении нового продукта компании не нужно повторно изобретать колесо – она просто снова использует процесс страхования и основную систему. Это экономит время и деньги, делает взаимодействие легче для клиентов.

Проблема, тем не менее, состоит в том, что в некоторых компаниях, высшее руководство полагает,

что чем больше стандартизации, тем лучше. Но это не так. Фирма-изготовитель, например, разрабатывает процессы продаж, которые требуют надежных коммуникаций и систем транспортировки. Стандартизация этих процессов хорошо работает в развитых странах, но в развивающейся стране, стандартизованные процессы могут нанести серьезный ущерб. Другим примером может быть компания, выпускающая потребительские товары и создавшая цифровую систему для ее крупнейшего клиента – компании Wal-Mart. Что произойдет, если процессы для Wal-Mart использовать в центрах распределения компании по обслуживанию местных мини-маркетов? В таком случае глобальная стандартизация станет препятствием для местной деловой эффективности.

Иными словами, высшее руководство не может просто говорить о необходимости стандартизации процессов. Сначала необходимо определить, какие процессы стандартизировать, а какие нет. Campbell Soup Co. является выразительным примером этому. С 2006 по 2008 гг. компания внедрила три стандартизованных процесса, которые изменили обслуживание клиентов, бухгалтерский учет, отчетность и процессы системы поставок для 25 североамериканских филиалов. Но тогда руководство обнаружил, что у одной из ее фирм – Pepperidge Farm – были особые требования (хлебобулочные изделия являются более скоропортящимися, чем консервированные супы). И некоторые стандарты были смягчены, некоторые системы были изменены для Pepperidge Farm. Точно так же, когда Campbell начала внедрять эти процессы в Австралии и Новой Зеландии, уникальная конфигурация рынка в тех странах потребовала изменения в стандартах. Выборочная стандартизация позволила Campbell избежать существенного повышения издержек, не связывая руки местным менеджерам.

The Wall Street Journal

1. Используем ли мы ИТ-технологии, чтобы преобразовать наш бизнес, или мы только демонстрируем активность, добавляя «колокольчики и свистки» к существующим процессам?

Как используется технология стратегически? Какой был бы идеальный способ взаимодействия в компании и с клиентами.

2. Игнорируете ли Вы важные различия в бизнес-направлениях, стандартизируя процессы в рамках всей компании?

Важный принцип цифровой экономики стандартизация бизнес процессов, но сначала необходимо определить какие из них стандартизировать, а какие нет.

3. Кто определяет, что цифровая стратегия компании осуществлена?

Высшее руководство должно назвать руководителя, который будет ответственным за каждый процесс предприятия, и у кого есть политическое влияние, чтобы преодолеть сопротивление.

4. Улучшают ли электронные данные эффективность работы Ваших сотрудников или контроль над ними?

Помогают в двух направлениях: сотрудникам работать с клиентами и руководству мониторить работу сотрудников

Аналитика Прогнозы

Конвергенция ИТ- и ОТ-миров

В аналитической компании Gartner считают, что информационные технологии (ИТ) и операционные технологии (ОТ) сближаются

Управление конвергенцией. Миры ИТ и операционных технологий пересекаются. ИТ-специалисты должны управлять этим переходом к объединению, согласованию и интеграции ИТ-среды и ОТ, что, по мнению аналитиков компании Gartner, принесет выгоды, полученные от управления сближением ИТ и ОТ, согласования и интеграции, включая оптимизацию бизнес-процессов, улучшение информации для лучшего принятия решения, уменьшение расходов, снижение рисков и сокращение сроков проектирования.

Вклад ИТ в конвергенцию. В современном мире операционная технология развивается, реализуется и поддерживается отдельно от ИТ. Связью между группами ИТ и ОТ следует лучше управлять, но, что более важно, природа ОТ-систем меняется, поэтому основные технологии, такие как платформы, ПО, безопасность и связь — становятся похожими на ИТ-систему. Это является достаточным условием для ИТ-групп вносить свой вклад в программное обеспечение ОТ, согласовывать ИТ и ОТ в виде стандартов, архитектуры предприятий (АП), моделей поддержки и безопасности, практику настройки программного обеспечения, а также интеграции информации и различных процессов.

Потенциал и риски. ИТ и ОТ сближаются во многих важных отраслях промыш-

ленности, таких как здравоохранение, транспорт, оборона, энергетика, авиация, обрабатывающая промышленность, машиностроение, горнодобывающая, нефтегазовая промышленность, природные ресурсы и коммунальные услуги. ИТ-менеджеры, оказавшиеся под влиянием сближения ИТ- и ОТ-платформ, должны учитывать ценность и риски от согласования ИТ и ОТ, а также потенциал для интеграции людей, инструментов и ресурсов, используемых для управления и поддержки в информационных и операционных технологиях.

Общность интересов. Общий набор стандартов и платформ ИТ и ОТ приводит к снижению расходов во многих областях управления ПО и снижает риски от вторжений вредоносного ПО и внутренних ошибок. Уровень кибербезопасности может быть повышен, если службы ИТ-безопасности совместны, прикреплены или комбинированы с ОТ-персоналом для планирования и реализации целостной ИТ-ОТ безопасности. «Непонятная безопасность» была приемлемой политикой при «старшем» поколении ОТ-платформ, из-за своих проприетарных архитектур и ограниченного взаимодействия с ИТ. Такая ситуация больше не приемлема, потому что ОТ-платформы достаточно эволюционировали, чтобы

быть использованными общими коммерческими инфраструктурами.

Изменение роли СТО. При сближении ИТ и ОТ сфера деятельности ИТ-директоров может быть полезна в планировании и координации нового поколения операционных технологий наряду с ИТ-системщиками, ориентированными на информационное обеспечение и управление. Ключевым для ИТ-директоров может быть то, что их роли изменятся от внедрения ИТ к использованию бизнес-активов в корпоративных процессах, информации и взаимодействию всех технологий на предприятии-ИТ или ОТ, независимо от того, внедряются ли они, поддерживаются или управляются формально ИТ-организацией или же какой-либо другой.

Пересечение ИТ и ОТ меняет относительную значимость дисциплин, связанных с управлением в ИТ для ИТ-организаций. ИТ-руководители должны переоценить и перестроить свои роли и взаимоотношения для максимизации сближения ИТ и ОТ. ИТ-директора имеют большую возможность привести свои компании к использованию информационных потоков, полученных от цифровых технологий. Выполняя эту функцию, они могут более эффективно принимать решения, которые позволяют оптимизировать бизнес-процессы и производительность.

Gartner

Управление конвергенцией. ИТ-специалисты должны управлять этим переходом к объединению, согласованию и интеграции ИТ- и ОТ- среды.

Вклад ИТ в конвергенцию. ИТ-группы должны согласовывать ИТ и ОТ в виде стандартов, архитектуры предприятия интеграции информации и различных процессов.

Потенциал и риски. ИТ-менеджеры при сближении ИТ- и ОТ- платформ должны учитывать ценность и риски от согласования ИТ и ОТ, а также потенциал для интеграции людей, инструментов и ресурсов.

Общность интересов. Общий набор стандартов и платформ ИТ и ОТ приводит к снижению расходов и рисков.

Изменение роли СІО. Роли СІО изменятся: от внедрения ИТ к использованию бизнес-активов в корпоративных процессах, информации и взаимодействия всех технологий на предприятии – ИТ или ОТ

Gartner

Управление конвергенцией. ИТ-специалисты должны управлять этим переходом к объединению, согласованию и интеграции ИТ- и ОТ- среды.

Вклад ИТ в конвергенцию. ИТ-группы должны согласовывать ИТ и ОТ в виде стандартов, **архитектуры предприятия** интеграции информации и различных процессов.

Потенциал и риски. ИТ-менеджеры при сближении ИТ- и ОТ- платформ должны учитывать ценность и риски от согласования ИТ и ОТ, а также потенциал для интеграции людей, инструментов и ресурсов.

Общность интересов. Общий набор стандартов и платформ ИТ и ОТ приводит к снижению расходов и рисков.

Изменение роли СІО. Роли СІО изменятся: от внедрения ИТ к использованию бизнес-активов в корпоративных процессах, информации и взаимодействия всех технологий на предприятии – ИТ или ОТ

Управление конв
этим переходом к
OT- среды.

Вклад ИТ в конв
OT в виде стандар
информации и раз

Потенциал и рис
платформ должны
OT, а также потен
ресурсов.

Общность интере
OT приводит к сни

Изменение роли
использованию би
информации и взаимодействия всех технологий на предприятии –
ИТ или OT



должны управлять
интеграции ИТ- и

гласовывать ИТ и
интеграции

ии ИТ- и OT-
согласования ИТ и
трументов и

и платформ ИТ и

едрения ИТ к
процессах,

информации и взаимодействия всех технологий на предприятии –

АНАЛИТИКА

ИССЛЕДОВАНИЯ

Аналитическая компания Gartner представила топ-прогнозы для ИТ-компаний и пользователей на 2012 и последующие годы. Аналитики утверждают, что эти прогнозы предвещают изменения в управлении для ИТ-компаний, обусловленные тем, что их бюджеты, технологии и расходы становятся все более нестабильными и распределенными

Топ-прогнозы Gartner

Прогнозы показывают, что ИТ-бюджеты выходят из-под контроля ИТ-подразделений

В этом году процесс выбора включал оценивание по нескольким критериям, показывающим основные тенденции развития ИТ-отрасли. Рассматриваемые вопросы оценивались по актуальности, влиятельности и масштабируемости.

Топ-прогнозы компании Gartner характеризуют тенденции и события, которые изменят характер бизнеса сегодня и в ближайшие годы.

«Продолжающиеся тенденции усиления консьюмеризации (ориентирование на потребителя) и развития облачных вычислений указывают на передачу некоторых сфер, находившихся в ответственности ИТ, в другие руки», – сказал Дэрил Пламмер, управляющий вице-президент и сотрудник Gartner. «Пользователи получают все больше возможностей выбирать устройства для работы, а бизнес-менеджеры берут на себя все больше контроля над бюджета-

ми – вот те изменения, которые ИТ-компания наблюдали в последние несколько лет. По мере развития ИТ-мира, ИТ-директора обнаруживают все больший круг сфер деятельности, с которыми им приходится координировать свою работу. ИТ-подразделения будут вынуждены адаптироваться к новым условиям, как бы сложно это ни было, или сойдут с дистанции».

Аналитики компании Gartner отмечают, что с приближением 2012 года увеличивается количество доступной информации, и для компаний станет настоящим вызовом способность воспользоваться ею. Последние изменения в управлении системами, предстоящие перед ИТ-подразделениями, утрата возможности гарантировать целостность и эффективность данных потребуют от компаний значительных усилий, чтобы не упустить ключевые возможности и не допустить использования сомнительной информации

для стратегических решений. В ближайшее время никакой законодательной/нормативной помощи не предвидится, каждой компании придется самой решать, как работать в условиях больших объемов данных.

«Любая компания, желающая преуспеть в 2012 году, должна выработать у себя жесткую дисциплину координирования распределенной деятельности», – сказал г-н Пламмер. «Они должны принять управление взаимоотношениями как ключевой навык и соответственно подготовить сотрудников. Причиной этому является то, что отсутствие контроля можно преодолеть только посредством координации деятельности (согласованных действий). ИТ-подразделения будущего должны будут координировать тех, у кого есть деньги, кто поставляет услуги, обеспечивает защиту данных, и заказчиков, которым придется выбрать их собственные методы работы с ИТ».

АНАЛИТИКА

ИССЛЕДОВАНИЯ

Топ-прогнозы компании Gartner на ближайшие годы таковы:

1 К 2015 году недорогие облачные сервисы займут до 15% доходов топ-игроков аутсорсинга.

Промышленные недорогие ИТ-услуги (Industrialized low-cost IT services, ILCS) – это движущая сила развивающихся рынков, которая изменит общее восприятие ценности и стоимости ИТ-услуг. В следующие 3-5 лет эта новая модель «переустановит» ценностное обоснование ИТ. Низкостойкие облачные услуги станут причиной «поедания» текущих и потенциальных доходов от аутсорсинга. Подобно тому, как это произошло с принятием офшорной доставки, на поставщиков будет возложена обязанность вкладывать средства и принимать, прямо или опосредованно, новые облачные промышленные сервисные стратегии, внутренние или внешние. Прогнозируемый рынок ИТ-услуг объемом \$1 трлн находится в начале фазы дальнейшей дезинтеграции, аналогичной той, которую дешевле авиакомпания привнесли в транспортную отрасль.

что возможности для дифференциации рынка и быстрый рост ограничены.

3 К 2016 году не менее 50% пользователей корпоративной электронной почты будут полагаться прежде всего на клиенты для браузера, планшета или мобильного телефона вместо клиента для настольного ПК.

Рост популярности мобильных устройств и повышение комфорта использования браузера для корпоративных приложений предопределят сильные изменения почтовых клиентов и механизмов доступа, которые произойдут в ближайшие 4 года. По той же причине и производители почтовых систем запустят мобильные клиенты для широкого набора устройств. Резко возрастут рыночные возможности для производителей платформ управления мобиль-

ными устройствами. Усилится давление на поставщиков портфеля сервисов коллективной работы, включая мгновенные сообщения, веб-конференции, социальные сети и общие рабочие области.

4 К 2015 году проекты разработки приложений для смартфонов и планшетов превысят по количеству проекты для обычных ПК в соотношении 4:1.

Смартфоны и планшеты составят более 90% роста в сфере внедрения новых устройств в ближайшие 4 года, а увеличение возможностей платформ приложений всех классов мобильных устройств станет основой для инноваций, особенно в сфере интеграции мобильных инструментов и данных о местонахождении, присутствии, социальной информации. Инновации направлены на мобильные устройства,

2 В 2013 году «инвестиционный пузырь» лопнет для потребительских социальных сетей, а в 2014 – для корпоративных социальных компаний-разработчиков ПО.

Производители пользовательских социальных сетей переживают период агрессивной конкуренции, в том числе и в сфере технологий. В итоге появится несколько крупных поставщиков с пересекающимися функциями, которые будут конкурировать за конечную аудиторию. На корпоративном рынке конкурирует много небольших независимых компаний поставщиков соцсетей, которые пытаются достичь критической массы к моменту начала консолидации рынка, мегавендоры (крупные поставщики), такие как Microsoft, IBM, Oracle, Google and VMware, в свою очередь, тоже прилагают значительные усилия, чтобы проникнуть на рынок корпоративных соцсетей. Пока основной интерес будет подниматься частными фирмами, выходящими на открытый рынок, значение небольших независимых поставщиков будет снижаться, по мере признания большинством того,



Рост популярности мобильных устройств и повышение комфорта использования браузера для корпоративных приложений предопределят сильные изменения почтовых клиентов и механизмов доступа, которые произойдут в ближайшие 4 года

Gartner

К 2015 году 35 % корпоративных ИТ-расходов для большинства организаций будет находиться за пределами бюджета ИТ-подразделения.

Предприятиями будут управлять бизнес-менеджеры и сотрудники нового поколения, которым больше не нужно, чтобы технологии были вписаны в их контекст ИТ-подразделением.

ИТ-директора увидят, что часть их текущего бюджета перераспределена в другие сферы бизнеса.

При этом ИТ-проекты будут рассматриваться уже как бизнес-проекты и перейдут под управление бизнес-менеджеров.



ИТ-директор теперь не «главный ИТ-механик». А кто он?

Исследование IBM: четыре задачи для CIO, или как ему стать успешным

Исследование IBM 2011 CIO Study – авторитетное изучение мнений и тенденций среди главных директоров компаний по информационным технологиям (CIO). Знаменательно, что отчет об этом исследовании опубликован в год столетнего юбилея IBM. Это обстоятельство подчеркивает историческую роль, которую компания сыграла как в создании предпосылок необходимости должности CIO в 1950-е и 1960-е годы (на заре компьютерных технологий для бизнеса), так и в повышении значимости роли ИТ-директора среди высшего менеджмента в последующие десятилетия

Аналитика Прогнозы

В статье «Четыре ипостаси «I» в аббревиатуре «CIO»» (ИТМ №6/2011) мы привели прогноз компании Gartner о предполагаемых четырех будущих ролях CIO – директор по интеграции, директор по инфраструктуре, директор по информации и директор по инновациям. Компания IBM также рассматривает деятельность CIO с четырех сторон, но несколько отличных от точки зрения Gartner. Кроме того, четыре направления деятельности CIO, выявленные в ходе исследования IBM, определяются задачами, которые встали перед CIO уже сегодня. Рассмотрим некоторые данные из IBM 2011 CIO Study, которые дают представление о главных приоритетах CIO и его четырех направлениях деятельности.

Выборки и срезы исследования

Исследование IBM основывается на персональных интервью с более чем 3000 ИТ-директоров, представляющих самые разные по масштабу организации из 71 страны и 18 отраслей (см. рис. 1). В исследовании регион RCIS (Россия и страны СНГ) был представлен 60 ИТ-руководителями из Украины, России и Казахстана, работающими в пяти отраслях (см. рис. 2).

Факторы и их приоритеты

ИТ-руководители из региона RCIS считают наиболее влиятельными рыночные, технологические и регулирующие факторы, что в значительной степени согласуется с мнениями руководителей компаний и ИТ-служб по всему миру (см. рис. 3). В глобальном аспекте резко изменилась значимость регулирующих норм, они поднялись с 5-го на 2-е место. Заметно снизилась значимость навыков специалистов с 4-й позиции они переместились на 6-ю.

Сравнивая рисунки 4 и 5, можно определить, насколько совпадают приоритеты высшего руководства и ИТ-руководителей в глобальной выборке. Если рассматривать первые



Рис. 1. Глобальное распределение участников опроса по странам, отраслям и масштабам компаний

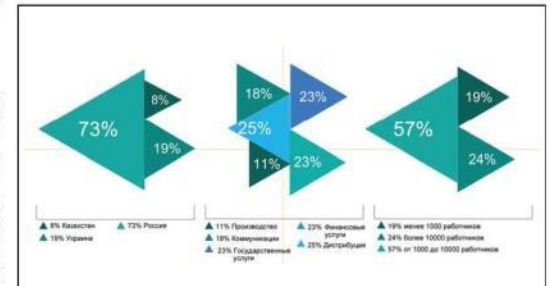


Рис. 2. Распределение участников опроса из региона RCIS по странам, отраслям и масштабам компаний



Рис. 3. Приоритеты факторов, влияющих на деятельность компаний

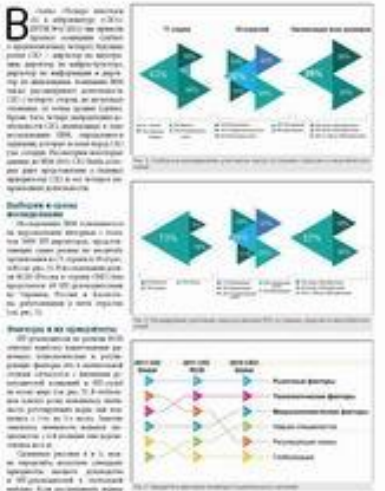


ИТ-директор теперь не «главным механиком» А кто он?

Исследования IBM четыре года подряд доказывают, что ИТ-директор теперь не «главный механик», а кто он?

Исследования IBM 2013, 2014, 2015 и 2016 годов доказывают, что ИТ-директор теперь не «главный механик», а кто он? Исследования IBM 2013, 2014, 2015 и 2016 годов доказывают, что ИТ-директор теперь не «главный механик», а кто он?

Аналитика Глобал



Аналитика Глобал



Аналитика Глобал



Аналитика Глобал



Аналитика Глобал



Аналитика Глобал



Аналитика Глобал



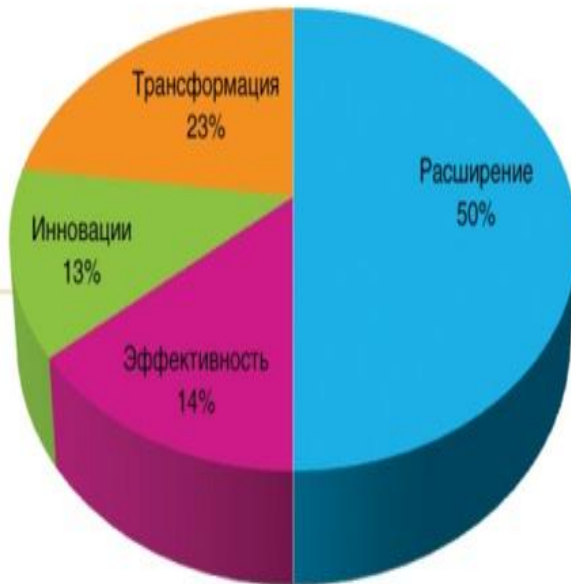
IBM



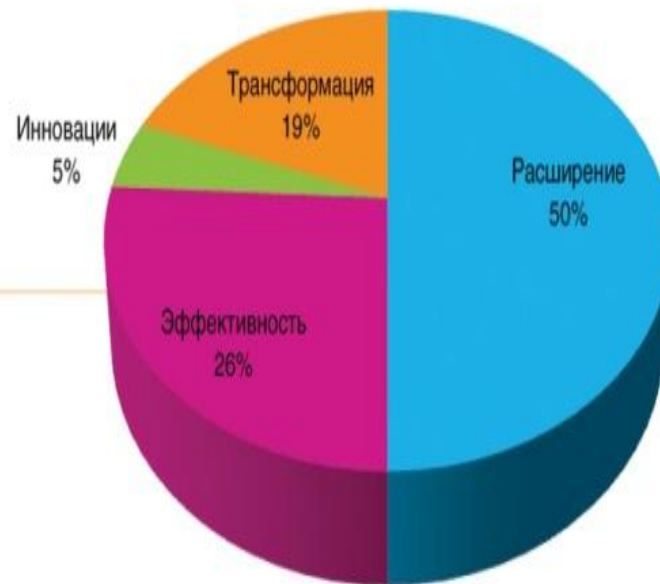
2011 CIO
Global

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

Задачи ИТ-руководителей, глобальная выборка



Задачи ИТ-руководителей, регион RCIS



горы

IBM

Роль ИТ-службы для бизнеса	Global (14%)	RCIS (26%)	Global (50%)	RCIS (50%)	Global (23%)	RCIS (19%)	Global (13%)	RCIS (5%)
Поставка основных технологических сервисов	52%	54%	27%	30%	14%	13%	8%	12%
Помощь в повышении эффективности организационных процессов	28%	30%	32%	30%	26%	28%	14%	10%
Поставка отраслевых решений для поддержки бизнеса	14%	10%	27%	25%	34%	33%	26%	12%
Помощь в реализации концепции бизнеса/организации	6%	6%	15%	15%	27%	27%	52%	66%

IBM

ЗАДАЧИ:

- Расширение
- Инновации
- Трансформация
- Эффективность

ТОЧКА ЗРЕНИЯ:

- Содержание работ
- Ключевые целевые области
- Показатели информационных панелей
- Как добиться успеха
- Являетесь ли вы ключевой фигурой

« IBM Analytics прогнозирует в этом году и в следующем году увеличение спроса на услуги аналитики данных в России на 15-20% в годовом исчислении. Это связано с тем, что компании начинают использовать аналитику для оптимизации бизнес-процессов и повышения эффективности. В частности, ожидается рост спроса на услуги аналитики в таких областях, как маркетинг, финансы и логистика. Кроме того, ожидается увеличение спроса на услуги аналитики в государственном секторе. Это связано с тем, что правительство планирует использовать аналитику для оптимизации государственных услуг и повышения эффективности государственного управления. В целом, ожидается, что рынок аналитики в России будет продолжать расти в ближайшие годы. Это связано с тем, что компании начинают осознавать ценность аналитики для своего бизнеса и начинают инвестировать в эту область. Кроме того, ожидается, что рынок аналитики в России будет продолжать привлекать иностранных инвесторов. Это связано с тем, что рынок аналитики в России считается перспективной областью для инвестиций. В целом, ожидается, что рынок аналитики в России будет продолжать расти в ближайшие годы. Это связано с тем, что компании начинают осознавать ценность аналитики для своего бизнеса и начинают инвестировать в эту область. Кроме того, ожидается, что рынок аналитики в России будет продолжать привлекать иностранных инвесторов. Это связано с тем, что рынок аналитики в России считается перспективной областью для инвестиций.

Сектор	Прогноз	Ключевые факторы	Риски	Рекомендации
Государственный	Рост спроса на услуги аналитики в государственном секторе. Это связано с тем, что правительство планирует использовать аналитику для оптимизации государственных услуг и повышения эффективности государственного управления.	Политическая стабильность, поддержка со стороны правительства.	Недостаток квалифицированных кадров, высокие затраты на внедрение.	Инвестировать в развитие государственного сектора аналитики, поддерживать сотрудничество с государством.
Бизнес	Увеличение спроса на услуги аналитики в бизнесе. Это связано с тем, что компании начинают использовать аналитику для оптимизации бизнес-процессов и повышения эффективности.	Концентрация на крупных компаниях, рост конкуренции.	Недостаток квалифицированных кадров, высокие затраты на внедрение.	Инвестировать в развитие бизнес-сектора аналитики, поддерживать сотрудничество с крупными компаниями.

Сектор	Прогноз	Ключевые факторы	Риски	Рекомендации
Государственный	Рост спроса на услуги аналитики в государственном секторе. Это связано с тем, что правительство планирует использовать аналитику для оптимизации государственных услуг и повышения эффективности государственного управления.	Политическая стабильность, поддержка со стороны правительства.	Недостаток квалифицированных кадров, высокие затраты на внедрение.	Инвестировать в развитие государственного сектора аналитики, поддерживать сотрудничество с государством.
Бизнес	Увеличение спроса на услуги аналитики в бизнесе. Это связано с тем, что компании начинают использовать аналитику для оптимизации бизнес-процессов и повышения эффективности.	Концентрация на крупных компаниях, рост конкуренции.	Недостаток квалифицированных кадров, высокие затраты на внедрение.	Инвестировать в развитие бизнес-сектора аналитики, поддерживать сотрудничество с крупными компаниями.

ЗАДАЧИ:

- Расширение
- Инновации
- Трансформация
- Эффективность

ТОЧКА ЗРЕНИЯ:

- Содержание работ
- Ключевые целевые области
- Показатели информационных панелей
- Как добиться успеха
- Являетесь ли вы ключевой фигурой

Проинформирован - значит вооружен!



Благодарю за внимание!

Вопросы?

Борис Жданов

канд. техн. наук, главный редактор журнала
«ИТМ. Информационные технологии для менеджмента»
(044) 501-06-14 boris.zhdanov@softrating.com.ua

