

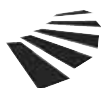
Основы информационных технологий

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫМИ СИСТЕМАМИ

Учебник

Под редакцией Г.Н. Калянова

Рекомендовано Учебно-методическим объединением по образованию в области экономики, менеджмента и бизнес-информатики на базе Государственного университета – Высшей школы экономики в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению 080700 «Бизнес-информатика»



Интернет-Университет
Информационных Технологий
www.intuit.ru



БИНОМ.
Лаборатория знаний
www.lbz.ru

Москва
2010

Лекции

| | |
|---|-----|
| Лекция 1. Тенденции развития информационных технологий. | 18 |
| Лекция 2. Построение архитектуры организации | 40 |
| Лекция 3. Стратегический аудит состояния информационных систем. . . | 78 |
| Лекция 4. Разработка стратегии развития информационных систем . . | 110 |
| Лекция 5. Организация управления развитием информационных систем | 167 |
| Лекция 6. Консалтинг в области информационных технологий. | 274 |
| Лекция 7. Методологии, методы и концепции управления инвестициями в ИТ. | 346 |

Оглавление

| | |
|--|------------|
| Введение | 11 |
| Методические рекомендации | 13 |
| Лекция 1. Тенденции развития информационных технологий | 18 |
| Революция в бизнесе — переход к процессному подходу | 18 |
| Эволюция индустрии ИТ и основные тенденции ее развития. | 20 |
| Архитектура организации как основа стратегического управления информационными системами | 33 |
| Контрольные вопросы | 39 |
| Лекция 2. Построение архитектуры организации | 40 |
| Процесс выстраивания архитектуры. | 40 |
| Базовые модели классических подходов | 41 |
| Особенности языка ARIS | 48 |
| Современные языки и среды моделирования архитектуры организации. | 50 |
| Метод планирования архитектуры организации EAP | 59 |
| Стандартизация архитектуры на уровне организации. | 69 |
| Контрольные вопросы | 76 |
| Лекция 3. Стратегический аудит состояния информационных систем. . . | 78 |
| Методы системной диагностики организаций | 78 |
| Цель проведения стратегического ИТ-аудита и его результаты . . . | 89 |
| Технология проведения стратегического ИТ-аудита. | 91 |
| Пример отчета о проведении стратегического ИТ-аудита | 101 |
| Контрольные вопросы. | 108 |
| Лекция 4. Разработка стратегии развития информационных систем . . | 110 |
| Сущность стратегического управления развитием информационных систем | 110 |
| Методы идентификации и приоритизации направлений развития ИС | 121 |
| Формирование портфеля инвестиционных ИТ-проектов | 142 |
| Организационная модель развития ИТ | 151 |
| Пример описания основных результатов проекта по разработке ИТ-стратегии | 158 |
| Контрольные вопросы. | 166 |

| | |
|---|-----|
| Лекция 5. Организация управления развитием информационных систем. | 167 |
| Процессы управления ИТ | 167 |
| Взаимодействие службы ИТ с организацией | 171 |
| Документационное обеспечение службы ИТ | 195 |
| Бизнес-модель деятельности службы ИТ | 209 |
| Методы формирования ИТ-бюджета | 212 |
| Пример консалтингового проекта по совершенствованию управления ИТ | 221 |
| Организация перехода к ИТ-аутсорсингу | 236 |
| Организация центра обработки данных | 257 |
| Контрольные вопросы | 272 |
| Лекция 6. Консалтинг в области информационных технологий. | 274 |
| Понятие консалтинга | 274 |
| Основные виды ИТ-консалтинга и этапы консалтингового процесса | 278 |
| Выбор консалтинговой компании для оказания услуг в области ИТ | 284 |
| Организация и проведение конкурса на оказание консалтинговых услуг по закупкам программных продуктов и аппаратного обеспечения, информационных систем | 290 |
| Консалтинговый договор и основные модели ценообразования | 299 |
| Продуктовый ИТ-консалтинг | 301 |
| Характеристика работ, выполняемых продуктовым ИТ-консультантом | 305 |
| Основные классы программных продуктов | 324 |
| Планирование карьеры в ИТ-консалтинге | 343 |
| Контрольные вопросы | 345 |
| Лекция 7. Методологии, методы и концепции управления инвестициями в ИТ. | 346 |
| Методологические основы инвестирования | 347 |
| Задачи анализа инвестиций | 356 |
| Методологии оценки затрат и результатов ИТ-проекта | 378 |
| Анализ показателей эффективности инвестиционного проекта | 398 |
| Анализ результатов проектирования | 402 |
| Контрольные вопросы | 403 |

| | |
|--|-----|
| Дополнительная литература | 405 |
| Список основных сокращений | 408 |
| Глоссарий | 410 |
| Приложение 1. Анкета проекта «Разработка корпоративной стратегии развития информационных технологий» .. | 420 |
| Приложение 2. Концепция магистерской программы «Стратегическое управление информационными системами» | 435 |
| Приложение 3. Программы основных дисциплин | 447 |
| Приложение 4. Методические указания по подготовке и защите магистерских диссертаций. | 487 |
| Приложение 5. Методика сбора данных для расчета ССВ инфраструктурных объектов, базирующаяся на TCO Advisor Client&Server Model | 197 |
| Приложение 6. Отчет о движении денежных средств. | 504 |
| Приложение 7. Проектный баланс. | 506 |
| Приложение 8. Отчет о финансовых результатах и их использовании .. | 508 |
| Приложение 9. Показатели финансовой оценки проекта | 509 |

Введение

Эффективное управление в настоящее время является ключевым требованием, предъявляемым к организациям со стороны рынка. Постоянные перемены (прежде всего в экономической среде) ведут к непрерывному поиску и совершенствованию стратегии и тактики ведения бизнеса.

С другой стороны, в современных условиях невозможно вести бизнес эффективно без использования ИТ, которые, в свою очередь, бурно и интенсивно развиваются именно под воздействием стоящих перед бизнесом стратегических и тактических задач.

Фактически одновременно произошли две взаимно повлиявшие друг на друга революции – в бизнесе и в ИТ, следствием которых стало резкое повышение востребованности услуг в области стратегического управления информационными системами.

Стратегическое управление информационными системами представляет собой комплекс теоретических основ и методов, которые обеспечивают целостный, процессно-ориентированный подход к принятию управленческих решений, направленных на повышение эффективности владения и развития информационных систем для достижения бизнес-целей организаций и создания новых конкурентных преимуществ. Изучение этих методов позволяет:

- анализировать и формировать показатели эффективности использования информационных технологий для организации стратегического и оперативного управления их развитием;
- разрабатывать стратегии развития информационных систем;
- организовывать ИТ-службу и управлять ее деятельностью;
- эффективно управлять портфелем ИТ-проектов;
- рационально организовывать взаимодействие с вендорами и партнерами;
- руководить проектами в области ИТ-консалтинга;
- организовать переход к аутсорсингу и контролировать его выполнение.

Необходимость подготовки специалистов такого профиля обусловлена объективными потребностями бизнеса и сферы госуправления. Современный бизнес требует наличия стратегии управления развитием информационных систем, которая бы обеспечивала поддержку реализации стратегии развития самого бизнеса, и руководителей, способных разрабатывать и осуществлять соответствующие планы.

Заметим, что в настоящее время отмечается качественное расширение понятия и термина «система», происходящее в международных комитетах и профессиональных сообществах, которые ориентированы на ИТ.

На современном этапе под системой понимается «комплекс, состоящий из процессов, технических и программных средств, устройств и персонала, обладающий возможностью удовлетворять установленным потребностям или целям». Отметим, что это определение достаточно близко к определению понятия «автоматизированная система», приведенного в *ГОСТ 34.003-90. Информационная технология. Комплекс стандартов и руководящих документов на автоматизированные системы. Термины и определения*: «В процессе функционирования автоматизированная система представляет собой совокупность комплекса средств автоматизации, организационно-методических и технологических документов и специалистов, использующих их в процессе своей профессиональной деятельности».

Информационная система представляет собой систему, предназначенную «для сбора, передачи, обработки, хранения и выдачи информации потребителям и состоящую из следующих основных компонентов:

- программное обеспечение;
- информационное обеспечение;
- технические средства;
- обслуживающий персонал».

В стандартах присутствует и четкое определение понятия «ИТ-система» – например, в ГОСТ Р ИСО/МЭК ТО 10000-1-99 информационно-технологическая система определяется как «набор информационно-технологических ресурсов, обеспечивающий услуги по одному или нескольким интерфейсам».

Методические рекомендации

Предваряя изложение материала, обсудим опыт преподавания теории и методов управления информационными системами в высших учебных заведениях.

Объектами профессиональной деятельности специалистов такого профиля являются:

- информационные системы и технологии;
- архитектуры организаций и функциональные модели предметной области;
- функциональные и информационные системные модели;
- ИТ-процессы;
- ИТ-проекты.

Преподавание соответствующих дисциплин опирается на набор компетенций, которыми должен обладать выпускник соответствующей специализации:

- владеть специфическими методами консалтинговой профессии;
- обладать навыками установления отношений;
- владеть комплексом методов, применяемых при работе в рабочей группе ИТ-проекта, уметь их подбирать под конкретную задачу, условия и ограничения;
- обладать знанием предметной области и отраслевой специфики;
- владеть методиками управления ИТ-проектом, позволяющими жестко регламентировать фазы, этапы и шаги проведения работ, четко формулировать их результаты;
- иметь личностные характеристики, соответствующие требованиям профессии консультанта.

Фактически для управления ИС наиболее близкими специальностями являются «Прикладная информатика» и «Бизнес-информатика». Отличие заключается в том, что при подготовке специалиста по управлению ИС большое внимание должно уделяться фундаментальной теоретической подготовке, а также выработке умений и навыков обследования, описания и оценки объектов предметной области, разработке рекомендаций по решению имеющихся проблем. Таким образом, базовая площадка для подготовки специалиста по управлению ИС заложена в стандартах обучения специальности (направления) «Прикладная информатика» и «Бизнес-информатика». Речь может идти о дополнительной подготовке в виде дисциплин по выбору вуза и дисциплин специализации, а также по магистерским программам. Например, в качестве основы можно предложить блок дисциплин, включающий такие темы, как:

- теория систем и системный анализ;

- основы теории управления;
- структурный системный анализ;
- объектно-ориентированный анализ;
- исследование предметной области;
- исследование систем управления;
- методики анализа проблемных объектов;
- методы инжиниринга/реинжиниринга объектов предметной области;
- проектирование информационных систем;
- управление ИТ-проектами;
- маркетинговые исследования.

Специфика ИТ с позиций системного подхода и теории управления заключается в следующем:

1. ИТ как система характеризуется следующими основными моментами:
 - относится к классу организационно-технических систем;
 - одновременно является объектом управления и частью управляющей системы.
2. В процессе управления организацией с использованием ИТ участвуют следующие системы (рис. М1):
 - производственная система (в качестве целевого объекта управления);
 - система управления организацией;
 - ИТ как часть системы управления организацией;
 - ИС как часть ИТ;
 - система управления ИС.

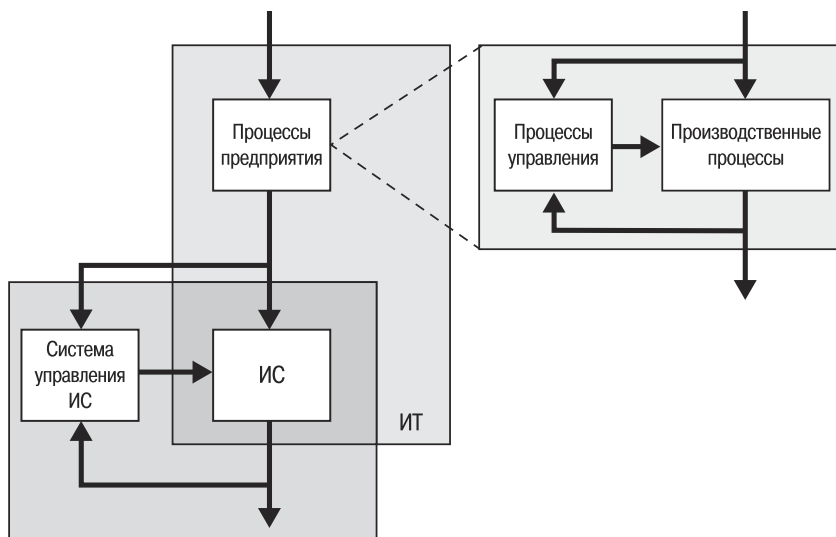


Рис. М1. Управление организацией с использованием ИТ

Для описания трех последних систем воспользуемся следующим определением системы: $S = \langle z, str, tech, cond \rangle$, где z – совокупность целей; str – совокупность структур, реализующих цели; $tech$ – совокупность технологий, реализующих систему; $cond$ – совокупность условий существования системы.

Для системы управления ИС совокупность целей сводится к задачам управления созданием и сопровождением ИС. К реализующим цели структурам относятся ИТ-процессы (процессы планирования и бюджетирования работ, заказ услуг, организация и управление выполнением заказанных программ работ и проектов, приемка результатов программ работ и проектов, организация внедрения результатов и др.) и ИТ-служба как организационно-штатная структура поддержки ИТ-процессов; в качестве реализующих систему технологий рассматриваются прежде всего методологии управления ИТ-проектами и соответствующими программами работ.

Цели ИС направлены на решение задач автоматизации бизнес-функций организации. В качестве реализующих цели структур выступают процессы системной инженерии, системные требования различных категорий и коллективы разработчиков (как внешних, так и собственных – специализированных подразделений ИТ-службы); в качестве реализующих систему технологий рассматриваются методологии ее проектирования, разработки и реализации, а также соответствующие инструментальные средства.

Цели ИТ (как части системы управления организацией) направлены на решение задач управления бизнес-процессами. К реализующим цели структурам относятся процессные регламенты, бизнес-подразделения – пользователи ИТ, подразделения ИТ-службы, осуществляющие поддержку ИТ; в качестве реализующих систему технологий, как правило, рекомендуются эталонные модели управления ИТ-услугами, например, ITIL/ITSM.

Условия существования каждой из рассматриваемых систем определяются бизнес-стратегией организации (и, естественно, ИТ-стратегией, как ее обязательным компонентом).

Традиционно выделяются 3 группы функций системы управления:

- 1) функции принятия решений (преобразования информации о состоянии объекта управления и внешней среды в управляющую информацию);
- 2) функции обработки информации (учет, хранение, поиск и т. п.);
- 3) функции обмена информацией.

В соответствии со схемой, изображенной на рис. М1, первая группа функций относится к уровню процессов управления, вторая группа – к уровню производственных процессов.

Основными задачами теории управления ИС являются:

- 1) синтез структуры и параметров ИС, соответствующих целям создаваемой системы с управлением;
- 2) синтез структуры и параметров системы управления ИС с учетом ограничений по затратам различного вида;
- 3) синтез структуры и параметров процессов организации с учетом ограничений на ресурсы.

Методы решения данных задач базируются на ориентации в сторону организационных процессов результатов теории программирования по следующим разделам:

- формальные грамматики и языки;
- параллельные процессы;
- методы тестирования;
- методы оптимизации;
- методы поддержки принятия решений;
- методы управления знаниями.

В этой связи схема взаимодействия дисциплин выглядит как показано на рис. М2. В общем разделе рассматриваются основы теории систем, а также модели и методы моделирования бизнес-процессов и системного проектирования. Ядром специализации являются теория управления организационными системами (прежде всего модели, методы и механизмы управления и принятия решений в организационных системах) и теория управления информационными системами. Специальный раздел посвящен дисциплинам, собственно и формирующим перечисленные выше компетенции. Анализ базовых методов дисциплин этой третьей группы и посвящен настоящему учебнику.

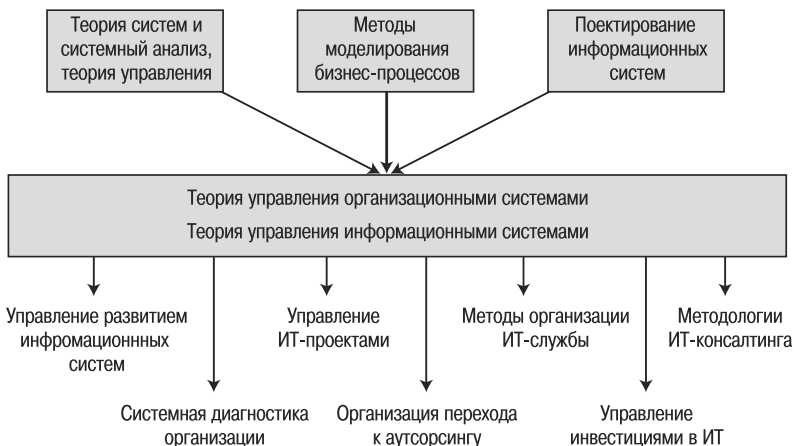


Рис. М2. Схема взаимодействия дисциплин

В заключение отметим, что помимо ответа на вопрос «чему учить?», важны и ответы на вопросы «как учить?» и «как удержать специалиста?»

Ответ на первый вопрос связан со сменой парадигм учения при переходе от индустриального к постиндустриальному обществу:

- в части ценностей — от учения для общественного производства к учению для самореализации и личной карьеры;
- в части мотивов — от учения как обязанности к заинтересованности в учении и удовольствии от достигнутых результатов;
- в части целей — от направленности учения на приобретение научных знаний к направленности на овладение компетенциями, а также от учения в молодости для «запаса на всю жизнь» к учению в течение всей жизни;
- в части форм и методов — от авторитарных к демократическим методам, от стабильных структуры дисциплин и формы организации учебного процесса к динамичным структуре и форме, от акцента на аудиторные занятия к акценту на самостоятельную работу и т. д.

Второй вопрос связан с формированием нового типа работника — высокообразованного, более независимого, более изобретательного. Для такого «интеллектуального служащего» (а к ним безусловно и в первую очередь относятся специалисты в области управления ИТ) существенно меняются приоритеты:

- неважно, где работать — важна хорошая зарплата и интересная работа;
- не наниматель, а служащий может диктовать условия при приеме на работу;
- требования к снижению контроля, чтобы выполнять работу так, как он считает нужным;
- работа как способ приобретения жизненных средств (как внешняя деятельность по отношению к жизни).

Лекция 1. Тенденции развития информационных технологий

Революция в бизнесе – переход к процессному подходу

Современное состояние экономики характеризуется переходом от традиционной функциональной индустриальной модели Адама Смита к модели процессной.

Функциональная модель строится на предпосылке, что работники обладают невысокой квалификацией, поэтому предлагаемые им задачи должны быть очень простыми. Более того, Адам Смит доказывал, что люди работают наиболее эффективно тогда, когда им предлагается для выполнения всего одна хорошо понятная им работа. Таким образом, функциональная модель предполагает разбиение на простейшие задания, исполняемые по конвейерной схеме с четко регламентированными маршрутами, как правило, в рамках структурных подразделений организации. Отсюда и следуют основные правила игры: иерархические организационные структуры, конвейерные технологии, управление по структурным элементам (подразделениям), взаимодействие через структурные элементы более высокого уровня и т. п. Главными недостатками функционального подхода являются следующие:

- сложность увязывания простейших задач в технологию, производящую реальный товар или услугу;
- отсутствие целостного описания такой технологии;
- отсутствие ответственного за конечный результат;
- высокие затраты на бесполезную работу: согласование, взаимодействие, контроль и т. п.;
- отсутствие ориентации на клиента.

Процессный подход декларирует смещение акцентов от управления отдельными структурными элементами на управление сквозными бизнес-процессами, связывающими воедино деятельность этих структурных элементов, пронизывает организационно-штатную структуру по горизонтали и предполагает различные версии (и сложные маршруты исполнения) процессов. При этом под бизнес-процессом понимается совокупность действий, продуцирующая результат (товар или услугу), имеющий ценность для клиента. Отметим, что в качестве клиента может выступать как внешний заказчик, так и другое подразделение организации.

Пример бизнес-процесса – получение товара по заказу. Такая деятельность включает получение заявки, проверку наличия товара, выписку

счета, контроль платежа и доставку товара. Все эти компоненты безусловно важны и необходимы, однако для клиента сами по себе они не имеют значения (какими бы эффективными они не были), его интересует лишь целостный результат – получение товара высокого качества и как можно быстрее.

Именно бизнес-процессы реализуют стратегию бизнеса, отвечая при этом на вопросы: кто, что, когда, зачем, где и как осуществляет. Бизнес-процессы обеспечивают интегрированность организации, а также являются основой ее анализа в самых различных разрезах (экономических, организационных, качественных, количественных и т. д.) для совершенствования деятельности по принятию решений, контролю, координации и мониторингу различных его частей.

Существует достаточно много определений понятия бизнес-процесса, приведем некоторые из них.

- Устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя (стандарт ISO 9000: 2000).
- Совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используются один или более видов ресурсов, и в результате на «выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя (Хаммер, Чампи).
- Структурированное конечное множество действий, спроектированных для производства специфической услуги (продукта) для конкретного потребителя или рынка (Давенпорт).
- Множество внутренних шагов (видов) деятельности, начинающихся с одного и более входов и заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту (просто клиент или процесс, протекающий во внешнем окружении компании) и удовлетворяющей его по стоимости, долговечности, сервису и качеству (Ойхман, Попов).
- Логические серии взаимозависимых действий, которые используют ресурсы предприятия для создания или получения в обозримом или измеримо предсказуемом будущем полезного для заказчика выхода, такого как продукт или услуга (Зиндер).
- Горизонтальная иерархия внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции или отдельных ее компонентов (Верников).
- Процессы, которые осуществляются на предприятии и могут быть идентифицированы на протяжении всей цепочки создания ценностей. Они направлены непосредственно на достижение успеха на рынке и характеризуются измеримой информацией на входе, созданием ценности и измеримой информацией на выходе (Гирхаке).

- Связанная совокупность функций, в ходе выполнения которой потребляются определенные ресурсы, и создается продукт (вещественный или нематериальный результат человеческого труда: предмет, услуга, научное открытие, идея), представляющий ценность для потребителя (Калашян, Калянов).

Все эти определения подчеркивают отличия процессного подхода от функционального. Новизна в бизнес-процессе заключается в следующем:

- Функции были четко закреплены за конкретным подразделением, а бизнес-процессы пронизывают все подразделения.
- Вводится категория «клиент—производитель». При этом отношения «клиент—производитель» распространяются как на внешних, так и на внутренних клиентов/производителей. Каждое подразделение организации, как правило, находится в отношениях «клиент—производитель» и «производитель—клиент» с несколькими другими подразделениями. Цель работы каждого подразделения заключается в достижении максимальной удовлетворенности клиента. Следствием является непосредственная направленность всей деятельности на достижение успеха на рынке.
- Каждая созданная ценность поддается измерению, обеспечивающему прозрачность процесса. Критериями могут быть доход от выхода с вычетом издержек по входу, стоимость процесса, степень удовлетворенности клиента.

Эволюция индустрии ИТ и основные тенденции ее развития

В истории развития ИТ можно четко выделить три основных этапа. Первый этап, начавшийся в нашей стране с середины 50-х годов, связан с возникновением первых ЭВМ. Они использовались в полном соответствии со своим названием — исключительно как высокопроизводительные инструменты сложных вычислений, для решения вычислительных задач с помощью всевозможных математических методов. Понятия стандартного программного обеспечения еще не было, и все программы, реализующие методы вычислений, создавались первыми программистами в машинных кодах. Эти программы использовались в проектно-конструкторской деятельности, в моделировании сложных стохастических процессов, во многих областях, требующих применения математических методов. Коротко можно сказать, что ЭВМ обрабатывали числа. Понятно, что к основной деятельности организаций ЭВМ никакого отношения не имели.

Второй этап развития ИТ, охвативший значительный период времени — около 30 лет с середины 60-х и до начала 90-х, — можно охарактеризовать как период возникновения и развития АСУ. Во многом

началу этого этапа способствовала активность ряда выдающихся ученых и настойчивость академика В. Глушкова, который сумел убедить членов политбюро в том, что кибернетику надо вызволить из положения лженауки. Основным аргументом, пусть не без лукавства (а что было делать?), был лозунг построения общегосударственной автоматизированной системы для эффективного управления народным хозяйством и ускорения, тем самым – построения коммунистического общества.

В стране стали создаваться проектные институты, главные вычислительные центры министерств, крупных предприятий. Задачи разработки и внедрения АСУ входят в народнохозяйственные планы, по некоторым из систем выпускаются постановления партии и правительства. Три министерства: Минрадиопром, Минприбор и Министерство электронной промышленности заняты созданием и производством вычислительной техники и АСУ. Системы реально используются во всех отраслях для обработки данных и формирования отчетности, в том числе государственной. Но, несмотря на свое название – автоматизированные системы управления, – они никогда и ничем не управляли, если оставить за скобками АСУ технологических процессов. Вычислительные центры рассматривались руководителями как некие обслуживающие подразделения, наполненные специфическим инженерно-техническим персоналом. Эти центры были полностью отделены от основной деятельности организаций, их сотрудники занимались своей работой, к поддержке которой АСУ, за редкими исключениями, никакого отношения не имели, и экономический эффект от их работы отсутствовал, хотя всегда рассчитывался. Экономика должна была быть эффективной! Известен факт, что совокупный годовой экономический эффект от внедрения АСУ в стране превышал объем ВВП.

И только с середины 90-х начался и продолжается до сих пор третий этап развития индустрии ИТ, который можно назвать революционным. ИТ стали вторгаться в основную деятельность организаций – они пришли на рабочие места руководителей и сотрудников, и роль этих технологий изменилась радикально: из обслуживающей она превратилась в стратегическую. ИТ стали источниками новых конкурентных преимуществ и средствами их сохранения. ИТ также оказались источниками возникновения принципиально новых видов бизнеса и новых взглядов на методы корпоративного управления, на организацию компаний, действующих на глобальных рынках в условиях глобальной конкуренции.

Примерами новых видов бизнеса могут служить электронная коммерция и появление виртуальных компаний, постепенное исчезновение фильтров в виде каналов продвижения продуктов и услуг между производителями и потребителями. Так, например, 90% продукции компании Cisco Systems продается через корпоративный Интернет-портал. Компании стремятся сохранить за собой только стратегически важные

функции и интеллектуальный капитал, передавая в аутсорсинг производственные, сбытовые, логистические, маркетинговые и др. функции различным партнерам, специализирующимся в соответствующих областях. Так, например, один из лидеров мирового ИТ-рынка, компания IBM, прекратила производство средств вычислительной техники, передав его компаниям-партнерам в Юго-Восточной Азии и оставив за собой только проектирование и создание новой техники, т.е. интеллект. Плюс в результате приобретения консалтингового подразделения компании Price Waterhouse была создана компания IBM Global Solutions, которая стала крупнейшим системным интегратором, предоставляющим комплексные интеллектуальные услуги в области управленческого консалтинга и системной интеграции, наряду с двумя другими лидерами этого рынка – компаниями EDS (Electronic Data Systems) и Accenture. Аналогичные тенденции просматриваются и в России. Вообще, надо сказать, что на российском ИТ-рынке еще ничего не произошло, чего бы уже не произошло в мире. В этом уникальная особенность данного сегмента экономики – и это хорошая новость, поскольку российский ИТ-рынок развивается рекордными темпами 20-25% в год и эти темпы продолжают сохраняться. Для сравнения укажем, что по данным IDC темпы роста в США снизились до 6%, в Западной Европе – до 2%, и только в Центральной и Восточной Европе они выросли до 16% (Чехия, Венгрия).

Основными целями использования ИТ, по мнению консалтинговой компании А.Т. Kearney, являются:

- трансформирование организации;
- проникновение на новые рынки;
- внедрение новых продуктов и услуг;
- ускорение реакции на изменения рынка;
- сокращение затрат;
- совершенствование внутренних операций;
- улучшение качества обслуживания.

Несмотря на ИТ-революцию, руководителей не удовлетворяет положение дел с использованием ИТ:

- организация ИТ слишком сложна;
- развитие важных для бизнеса функций часто задерживается;
- затраты на ИТ увеличиваются даже тогда, когда падает прибыль.

Вот основные проблемы, с которыми сегодня сталкиваются организации во всем мире:

- фрагментированные ИТ-приложения и данные;
- многоярусные и построенные на разных платформах системы;
- отсутствие интеграции ИТ с бизнесом;
- слабость управленческих ИТ-процессов.

[. . .]