

Департамент ИТ-консалтинга создан в группе компаний «Борлас» в ноябре 2001 года. Основным направлением деятельности Департамента является решение задач, связанных с разработкой стратегии и программы развития Информационной системы предприятия, а также с управлением потоком ИТ- проектов



# ИТ-консалтинг

**Главная задача Департамента ИТ-консалтинга «Борлас» может быть сформулирована следующим образом: «Превратить ИСП из простого центра затрат и источника рисков в ключевой фактор конкурентных преимуществ»**

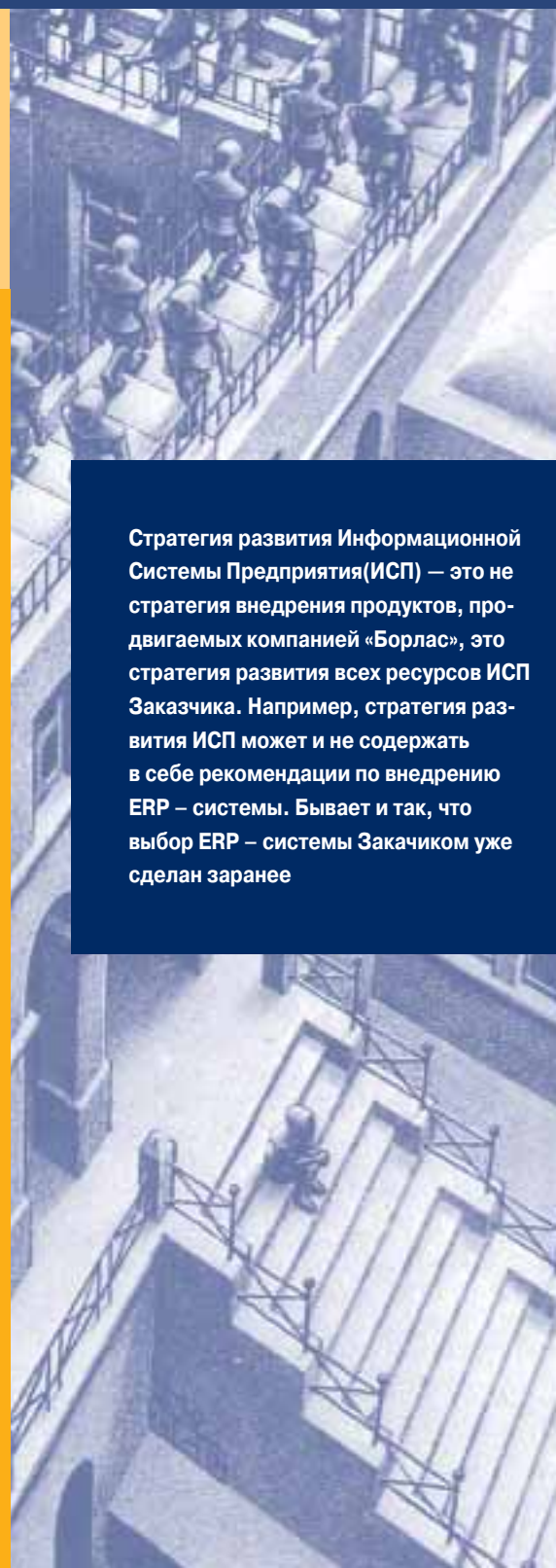
## История Департамента

Практика продвижения и внедрения **ERP-систем** показала, что Заказчик испытывает острую потребность в сбалансированной стратегии развития всей **Информационной Системы Предприятия (ИСП)**, которая охватывает не только отдельную, пусть и критически важную часть системы, но и все бизнес-приложения данного предприятия (как приобретенные, так и разработанные Заказчиком самостоятельно). В этом случае проект внедрения **ERP-систем** становится всего лишь частью реализации этой стратегии развития.

Часто стратегия развития ИСП имеет для Заказчика самостоятельное значение как основа программы долгосрочных инвестиций. Такая программа должна отвечать на вопросы: как увязаны цели развития ИСП с бизнес-целями компании, на базе чего и какими этапами строить ИСП, каковы ожидаемые эффекты от ее развития, каковы допустимые затраты и каковы риски.

Стратегию развития ИСП нельзя рассматривать обособленно от ее реализации — программы развития. На этапе реализации, когда уже идут конкретные проекты, разработки и внедрения, программа развития становится мощным средством координации ИТ-проектов. Внедрение методологий и программных средств, обеспечивающих реализацию программы развития в виде потока ИТ-проектов, стало отдельным направлением деятельности Департамента ИТ-консалтинга в группе компаний «Борлас».

Развитие ИСП — это масштабные изменения на предприятии, поэтому особое значение имеют методы и средства управления изменениями. «Борлас» предлагает набор услуг и средств по постановке управления ИТ-проектами и потоком проектов.



**Стратегия развития Информационной Системы Предприятия (ИСП) — это не стратегия внедрения продуктов, продвигаемых компанией «Борлас», это стратегия развития всех ресурсов ИСП Заказчика. Например, стратегия развития ИСП может и не содержать в себе рекомендации по внедрению ERP – системы. Бывает и так, что выбор ERP – системы Заказчиком уже сделан заранее**

### НАШ ЗАКАЗЧИК

Услуги Департамента ИТ-консалтинга компании «Борлас» ориентированы на средние и крупные компании, планирующие или ведущие масштабную модернизацию своих ИТ-ресурсов. Целью этих работ является формирование политики предприятия в области информатизации. При этом предметом анализа становится не только вся ИСП Заказчика, но и ее внешнее окружение.

Услуги ориентированы также и на те предприятия, которые в ходе реализации больших ИТ-проектов столкнулись с серьезными проблемами управления.

### НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТ

Департамент ИТ-консалтинга ведет работы по пяти направлениям (см. схему), два из которых являются основными и три обеспечивающими.

#### Основные направления:

- Стратегия развития ИСП
- Постановка и контроль реализации стратегии развития ИСП

Все эти направления объединяет комплексный подход «Борлас», ядром которого является технико-экономический анализ ИТ-проектов, направленный на снижение управленческих и транзакционных издержек Заказчика.

Такой подход позволяет сконцентрироваться на задачах, связанных, в первую очередь, с использованием ИТ. С другой стороны, он открывает большой простор для кооперации с компаниями, оказывающими консультационные услуги в области предметного консультирования.

#### Обеспечивающие направления:

- Стратегический менеджмент
- Управленческое консультирование
- Проектное управление



Направления ИТ-консалтинга «Борлас»

### ЧТО ПОЛУЧАЕТ ЗАКАЗЧИК

Мы ориентируемся на достижение нашим Заказчиком следующих результатов:

- ИТ-стратегия предприятия
- Подготовленная команда, способная самостоятельно корректировать и реализовать ИТ-стратегию предприятия
- Инструменты (методики и программное обеспечение), использование которых позволяет команде предприятия эффективно корректировать и реализовывать ИТ-стратегию

Мы рассматриваем себя как посредника, который помогает Заказчику:

- Аккумулировать внутренний опыт своей организации
- Быстро осваивать лучший внешний опыт
- Вырабатывать стратегию своего поведения

Наши услуги — это не только рекомендации, но и обучение, которое проходит не в искусственных, а в «боевых» условиях. Мы включаемся как посредник, а на определенном этапе Заказчик говорит нам: «А теперь мы готовы делать это сами, уже без посторонней помощи».

По всем пяти направлениям консультационные услуги могут оказываться в следующих формах:

- Семинары
- Управление проектом
- Методическое сопровождение
- Экспертиза и разработка рекомендаций
- Поставка программного обеспечения
- Внедрение программного обеспечения

### ФОРМЫ ОКАЗАНИЯ УСЛУГ

С одной стороны, мы стремимся оказывать консультационные услуги по всему жизненному циклу ИСП, начиная от замысла до сдачи ИСП в эксплуатацию. С другой стороны, в услуги Департамента ИТ-консалтинга «Борлас» заложен принцип делимости: каждая услуга может быть оказана отдельно. Безусловно, оказание всего комплекса услуг от одного их поставщика наиболее эффективно, однако, Заказчик в праве набирать «корзину» услуг от разных консалтинговых компаний. Поэтому предложенный способ деления наших услуг учитывает эту ситуацию.

Набирая «корзину» таких услуг, Заказчик должен быть уверен, что выбранные консалтинговые компании будут выступать в его проектах как Партнеры, которые заранее договорились по вопросам бизнеса, организации, методологии, программного и аппаратного обеспечения. Компания «Борлас» всегда открыта для такого партнерства.

### ПАРТНЕРСКАЯ ПОЛИТИКА

## Стратегия развития ИСП

### УСЛУГИ

Содержание ИТ-стратегии:

- Цели функционирования и развития ИСП
- Текущее состояние ресурсов ИСП (и что в них не устраивает)
- Условия будущей работы ИСП
- Требования к будущей ИСП (функциональные требования, требования к организации и кадровому составу, требования к информационной интеграции, технологические (программное и аппаратное обеспечение)
- Варианты архитектуры ИС (альтернативы)
- Критерии оценки эффективности вариантов ИСП
- План мероприятий для реализации ИТ стратегии

В рамках этого направления «Борлас» оказывает следующие услуги:

- Управление разработкой стратегии развития ИСП
- Аудит текущего состояния ИСП Заказчика
- Разработка стратегии развития ИСП



**Главная особенность разработки стратегии развития – полная индивидуальность такой стратегии для каждого Заказчика.** Другой важной особенностью стратегии развития является то, что она не ориентирована на отдельные приложения. Стратегия – это всего лишь определение целей развития ИСП с детализацией требований к развитию ее ресурсов. Стратегия ограничивается требованиями и принципами реализации. Она транслирует и взаимно увязывает, с одной стороны, цели бизнеса, которые формулирует высшее руководство компании, а с другой — детальные требования к ресурсам ИСП.

Еще одной важной особенностью разработки стратегии является ограниченность степени ее детализации. В рамках разработки стратегии не разрабатываются детальные бизнес-процессы, а определяются лишь типы технологий управления. Детальные бизнес-процессы разрабатываются в рамках отдельных проектов внедрения конкретных приложений или в рамках самостоятельных проектов по управленческому консультированию. Например, постановка корпоративного бюджетирования является предметом отдельного консультационного или внедренческого проекта. Будущие бизнес-процессы нельзя отрывать от их реализации в системах, от организационных и технологических решений.

Важнейшей частью ИТ-стратегии является технико-экономический анализ проектов, который включает:

- Выявление и оценку показателей эффективности внедрения, создание механизмов контроля за этими показателями и оценку их значений
- Оценку рисков проектов и их эксплуатации
- Оценку стоимости владения ИСП, включая определение затрат по статьям внедрения и эксплуатации

В том случае, если Заказчик выбрал решение «Борлас», специалисты осуществляют детальное описание бизнес-процессов в рамках проектов внедрения конкретных приложений: **Oracle E-Business Suite, AC+**, Аналитических систем и корпоративных хранилищ данных. Начиная с некоторой степени детализации, бизнес-процессы уже отражают специфику внедряемых приложений, особенно в части технологий управления.

Для отдельных проектов в области управленческого консультирования «Борлас» привлекает своих партнеров – аудиторско-консультационные компании.

## Постановка и контроль реализации стратегии развития ИСП

Комплекс конкретных мероприятий и решений по реализации ИТ-стратегии представляет собой программу развития ИСП. Программа развития ИСП содержит:

- Комплекс конкретных решений реализации по ресурсам ИСП: аппаратное и базовое программное обеспечение конкретных производителей, конкретные поставщики консультационных услуг, конкретные типы моделей управления и кадровая политика
- Разбиение на проекты. По каждому проекту в программе определены цели, границы, участники, ожидаемые эффекты, затраты, риски, сроки, бюджет. Она согласует цели и границы проектов, балансирует эффекты, затраты и риски

Департамент ИТ-консалтинга компании «Борлас» предлагает следующие услуги:

- Организация работ по выбору поставщиков компонентов ИСП
- Планирование проекта (потока проектов) по внедрению и/или разработке компонентов ИСП
- Оценка эффективности идущих и завершенных проектов построения ИСП
- Разработка механизмов контроля за реализацией потока ИТ-проектов:
  - Цели, границы, сроки, риски, бюджеты
  - Организационное и кадровое обеспечение
  - Качество выполнения работ

В случае, если на предприятии отсутствует ИТ-стратегия, программа может быть сформирована как поток проектов, который сложился исторически. В этом случае программа становится основным инструментом координации и управления потоком ИТ-проектов. Формирование такой программы дает мощный толчок к разработке ИТ-стратегии предприятия.

Управление потоком ИТ-проектов, реализующих программу — отдельная сложная задача, которая выходит далеко за рамки управления отдельным проектом. Для большинства российских предприятий в этой области характерны следующие особенности:

- В реализации программы задействовано множество поставщиков продуктов и услуг. При этом каждый поставщик предлагает свой набор технических и организационных стандартов
- За редким исключением, на предприятиях Заказчика отсутствуют какие-либо стандарты на организацию работ, в том числе и в области ИТ
- Как правило, на предприятии Заказчика отсутствует опыт проектной организации работ. Большинство работ, в том числе и в области самостоятельной разработки приложений, реализуется как текущая деятельность без определенных границ
- Типичной ситуацией для Заказчика является острый дефицит квалифицированного персонала. Все квалифицированные специалисты полностью погружены в текущую
- На российском рынке ИТ услуг только в последнее время стали устанавливаться нормы контрактной практики и практики долгосрочных отношений между Поставщиком и Заказчиком

Прибавим к этому то, что практически все ИТ проекты проходят с одной стороны в условиях жесткого дефицита финансов, а с другой — в условиях быстро меняющегося законодательства, конъюнктуры рынка, и возможно, даже организационных форм самого предприятия.

В этих условиях, реализация ИТ-стратегии невозможна без постановки управления программой развития ИСП.

### ОСОБЕННОСТИ

Тот уровень детализации, который используется в разработке стратегии и программы, вполне достаточен для разработки бюджета информатизации компании, требований к продуктам, услугам и их поставщикам, оценки рисков проектов и создания системы управления потоком проектов

### УСЛУГИ

Программа развития ИСП фактически является программой инвестиций предприятия в ИТ

### ОСОБЕННОСТИ

Управление реализацией программы развития ИСП — это управление потоком ИТ-проектов. Постановка управления потоком ИТ-проектов — основное содержание этой группы услуг

## Стратегический менеджмент

ИТ-стратегия — это лишь часть общей стратегии бизнеса предприятия, именно поэтому ИТ-стратегия всегда следует за бизнес-стратегией. ИТ-стратегия дает ответ на вопрос: «КАК должна развиваться ИСП», но ИТ-стратегия не может дать ответ на вопрос: «ЗАЧЕМ нужна именно такая ИСП». Ответ на этот вопрос — задача стратегии бизнеса.

Предлагаемые услуги:

- Экспресс-диагностика системы управления
- Методическая поддержка в разработке стратегии развития предприятия
- Разработка концепции развития ИСП на основе бизнес-стратегии

Типичной ситуацией для многих российских предприятий является отсутствие четко сформулированной стратегии своего бизнеса. ИСП, как правило, уже есть, но ведется от одного до нескольких ИТ-проектов. Расходуется время и деньги. Однако, руководители по-прежнему задаются вопросом: «ЗАЧЕМ все ЭТО». Начало масштабных работ в области ИТ часто подталкивает высшее руководство к разработке стратегии своего бизнеса.

В том случае, когда у предприятия уже есть сформулированная стратегия бизнеса, мы помогаем довести ее детализацию до уровня, необходимого для дальнейшей разработки ИТ-стратегии.

УСЛУГИ

ОСОБЕННОСТИ

Оптимизация бизнес-стратегии и описывающей его модели является критически важной задачей, особенно в условиях интенсивных изменений бизнеса

УСЛУГИ

ОСОБЕННОСТИ

## Управленческое консультирование

С ростом компании и при увеличении сложности ИСП возникает необходимость описания бизнес-модели собственно бизнеса. Зачастую эта модель представляется в виде описания бизнес-процессов на некотором «формальном» языке. Данная бизнес-модель решает две ключевые задачи:

- Определение технологии работы предприятия
- Разработка функциональных требований к приложениям ИСП

Как сделать так, чтобы при интенсивных изменениях бизнеса бизнес-модель позволяла конструктивно решать перечисленные выше задачи, чтобы не тратилось основное время квалифицированных специалистов предприятия? Что предпринять, чтобы средство не стало целью? Какими средствами описать модель бизнеса там, где он по очевидным причинам не может быть описан бизнес-процессами? Как сделать так, чтобы бизнес-модель стала мощным инструментом корпоративного управления? Что предпринять, чтобы бизнес-модель работала на интересы сотрудников компании, чтобы ее поддержка стала им необходима и выгодна?

На решение этих проблем направлены следующие услуги Департамента ИТ-консалтинга в области управленческого консультирования:

- Управление построением и поддержкой бизнес-модели предприятия:
  - Определение границ модели
  - Определение методики построения модели
  - Постановка процесса поддержания модели в актуальном состоянии
  - Постановка процесса управления изменениями модели
- Стандартизация процессов поддержки принятия решений:
  - Информационное обеспечение принятия решения
  - Постановка управленческого документооборота
- Согласование бизнес-модели с кадровой и организационной политикой предприятия

К завершению построения бизнес-модели ВСЕ члены рабочей группы от Заказчика смогут самостоятельно производить описание и поддержку бизнес-модели. Мы начинаем, а рабочая группа Заказчика перехватывает инициативу у нас. Фактически, это обучение в действии.

УСЛУГИ

ОСОБЕННОСТИ

## Проектное управление

Основной организационной формой, обеспечивающей управление изменениями, в том числе и в области ИТ, является форма проектного управления. Мы предлагаем не только услуги, но и программное обеспечение.

- Постановка системы проектного управления:
  - Обучение основам управления проектами
  - Выработка требований к организации проектной группы
  - Построение системы планирования и контроля проектов
- Обеспечение устойчивости и эффективной работы проектных групп.
- Внедрение проектного офиса:
  - Обучение методике создания проектного офиса
  - Внедрение программного решения «Проектный офис»

Данные услуги основываются на международных и национальных стандартах, а также на некоторых передовых корпоративных методологиях управления проектами, получивших распространение в России.

Следуя концепции «Борлас», проектный офис понимается как инфраструктура, обеспечивающая сервисами проектные группы Заказчика и Исполнителя. В проектном офисе явно выделяются два уровня: информационно-методический и программно-технический:

- Программно-технический уровень представляет собой набор приложений следующего типа: управление проектами, коммуникационные системы, системы документооборота и делопроизводства, архив результатов, ведение контрактов по проекту и учет рабочего времени
- Информационно-методический уровень представляет собой нормативно справочное пространство всей программы развития и каждого отдельного проекта в частности