

ТЕХНОЛОГИЯ И ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПО (Л-9)



к.п.н., доцент Касаткин Д.

А.

e-mail: kasatkinda@cfuv.ru



Планирование разработки системы

- Бизнес стратегию можно определить посредством различных процессов, известных как *стратегическое планирование, бизнес моделирование, реинжиниринг бизнес-процессов, стратегическое увязывание, управление информационными ресурсами* и т.п. Мы не ставим целью пояснять различия между названными подходами. Достаточно сказать, что все эти подходы связаны с изучением фундаментальных бизнес-процессов в организации, целью которых является определение долгосрочного видения бизнеса с последующим назначением приоритетов различным проблемам ведения бизнеса, которые могут быть разрешены с помощью информационной технологии (ИТ).



Способы планирования систем

- Существует много способов планирования разработки систем. Один из традиционных подходов получил название *SWOT* (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats — сильные стороны, слабые стороны, благоприятные возможности, угрозы).
- Еще одна популярная стратегия базируется на модели *VCM* (Value Chain Model — модель цепочек ценности). Более современные варианты подходов к разработке бизнес стратегий известны как *BPR* (Business Process Reengineering — реинжиниринг бизнес-процессов). Информацию, необходимую для деятельности организации, также оценивают с использованием так называемых проектных шаблонов
- для *ISA* (Information System Architecture — архитектура информационных систем). Подобные проектные шаблоны можно получить по аналогии из описательных схем, успешно зарекомендовавших себя в дисциплинах, отличных от ИТ (например, в строительной промышленности).



Эффективно или продуктивно???

- Все подходы к планированию разработки систем обладают одним общим знаменателем — они направлены скорее на достижение *эффективности* (делать то, что нужно), чем *продуктивности* (делать так, как нужно). Наиболее рациональное решение неверной проблемы стоят очень дорого БИЗНЕСУ!



Подход SWOT

SWOT-анализ



SWOT-анализ

SWOT-анализ направлен на разделение факторов, влияющих на стратегическое развитие фирмы, на:

- *внешние/внутренние;*
- *позитивные/негативные.*

<i>Содержание SWOT-анализа</i>	<i>факторы</i>	<i>Содержание маркетинговой деятельности</i>
<i>S – strengths</i>	сильные стороны	укреплять, развивать
<i>W – weaknesses</i>	слабые стороны	компенсировать
<i>O – opportunities</i>	возможности	использовать
<i>T – threats</i>	угрозы	избегать, преодолевать

Цели SWOT-анализа: интегрированная оценка и прогнозирование деятельности фирмы; формирование сбалансированной стратегии фирмы.



Правила проведения SWOT-анализа

- По возможности максимально конкретизировать сферу проведения SWOT-анализа. При проведении анализа, охватывающего весь бизнес, его результаты скорее всего будут слишком обобщенными и бесполезными для практического применения. Фокусирование SWOT-анализа на положении компании в разрезе конкретного рынка/сегмента даст намного более полезные для практического применения результаты.
- Соблюдайте корректность при отнесении того или иного фактора к силам/слабостям или возможностям/угрозам. Сильные и слабые стороны - это внутренние черты компании. Возможности и угрозы описывают ситуацию на рынке и неподвластны прямому влиянию менеджмента.
- SWOT-анализ должен показывать реальное положение и перспективы компании на рынке, а не внутреннее их восприятие, поэтому сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если они (или их результат) именно таким образом воспринимаются внешними покупателями и партнерами. Они должны соответствовать объективно существующим отличиям продуктов компании от конкурентов. Ранжировать силы и слабости необходимо в соответствии с их важностью (весомостью) для покупателей и включать в SWOT-анализ необходимо лишь наиболее важные.
- Качество SWOT-анализа напрямую зависит от объективности и использования разносторонней информации. Нельзя поручать его проведение одному человеку, потому что информация будет искажена его субъективным восприятием. При проведении SWOT-анализа должны учитываться точки зрения всех функциональных подразделений компании. Кроме того, все выявленные факторы обязательно должны быть подтверждены объективными фактами и результатами исследований.
- Необходимо избегать пространных и двусмысленных формулировок. Чем конкретнее формулировка, тем понятнее будет влияние этого фактора на бизнес компании сейчас и в будущем, тем большую практическую ценность будут иметь результаты SWOT-анализа.



Ограничения SWOT-анализа

- SWOT-анализ это лишь инструмент для структурирования имеющейся информации, он не дает ясных и четко сформулированных рекомендаций, конкретных ответов. Он лишь помогает наглядно представить основные факторы, а также оценить в первом приближении математическое ожидание тех или иных событий. Формулирование на основе этой информации рекомендаций - работа аналитика.
- Простота SWOT-анализа обманчива, его результаты сильно зависят от полноты и качества исходной информации. Для проведения SWOT-анализа требуются либо эксперты с очень глубоким пониманием текущего состояния и тенденций развития рынка, либо очень большой объем работы по сбору и анализу первичной информации для достижения этого понимания. Ошибки, допущенные при формировании таблицы (включение лишних факторов или потеря важных, некорректная оценка весовых коэффициентов и взаимного влияния), не могут быть выявлены в процессе дальнейшего анализа (кроме совсем явных) - они приведут к неверным выводам и ошибочным стратегическим решениям. Кроме того, интерпретация полученной модели, а следовательно, качество выводов и рекомендаций сильно зависят от квалификации экспертов, проводящих SWOT-анализ.

SWOT-анализ

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

- ❑ 40-летний опыт работы на рынке
- ❑ Высокая скорость обслуживания
- ❑ Низкая стоимость услуг, т.к. предприятие государственное
- ❑ Отсутствие привязки к курсу валют
- ❑ Контроль за качеством согласно государственным стандартам
- ❑ Учет конъюнктуры рынка (отдел исследования почв)



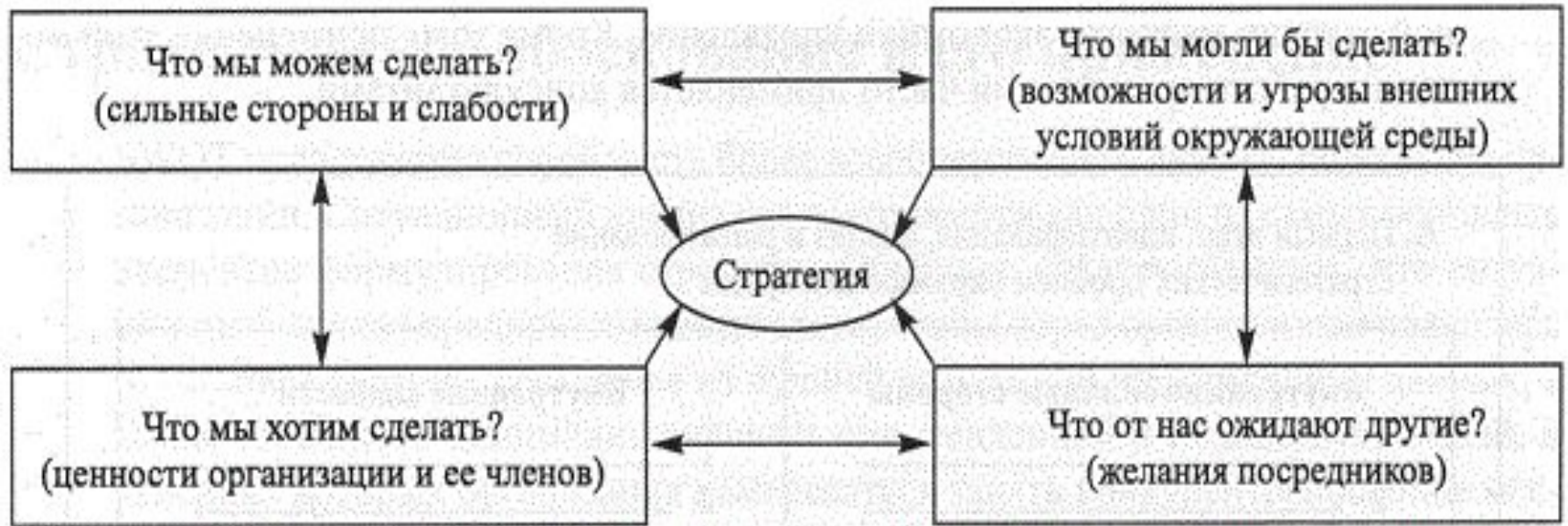
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

- ❑ Удорожание ресурсов
- ❑ Отсутствие постоянных клиентов
- ❑ Слабая информатизация процессов на предприятии
- ❑ Государственная форма финансирования (перебои в инвестировании)





История SWOT-анализа





Подход VSM

Системный подход к реструктуризации затрат

Установить точку отсчета



Определить перспективные возможности



Рекомендовать улучшения



Разработать план действий

Ключевые шаги

- Определить драйверы добавленной стоимости
- Рассчитать начальные показатели
- Обучить команду
- Разработать гипотезу
- Проанализировать текущие программы

- Пересмотр организационной структуры
- Пересмотр ключевых активов
- Пересмотр контролируемых затрат
- Пересмотр ключевых процессов
- Пересмотр текущих программ

- Улучшения в краткосрочном периоде
- Улучшения в долгосрочном периоде
- Плановые показатели производительности
- Измененная оргструктура и ключевые процессы
- Тестовая оценка

- Создание планов по внедрению разработанных подходов
- Разработка планов по информированию о ходе внедрения разработок

Ключевые составляющие

- Стартовое совещание и тренинг
- Формирование команды
- Планирование проекта
- Планирование интервью

- Результаты интервью
- Концептуальные планы
- внутренний и внешний бенчмаркинг
- Использование лучших мировых практик

- Разработанная оргструктура
- Улучшенные процессы
- Уменьшение контролируемых затрат

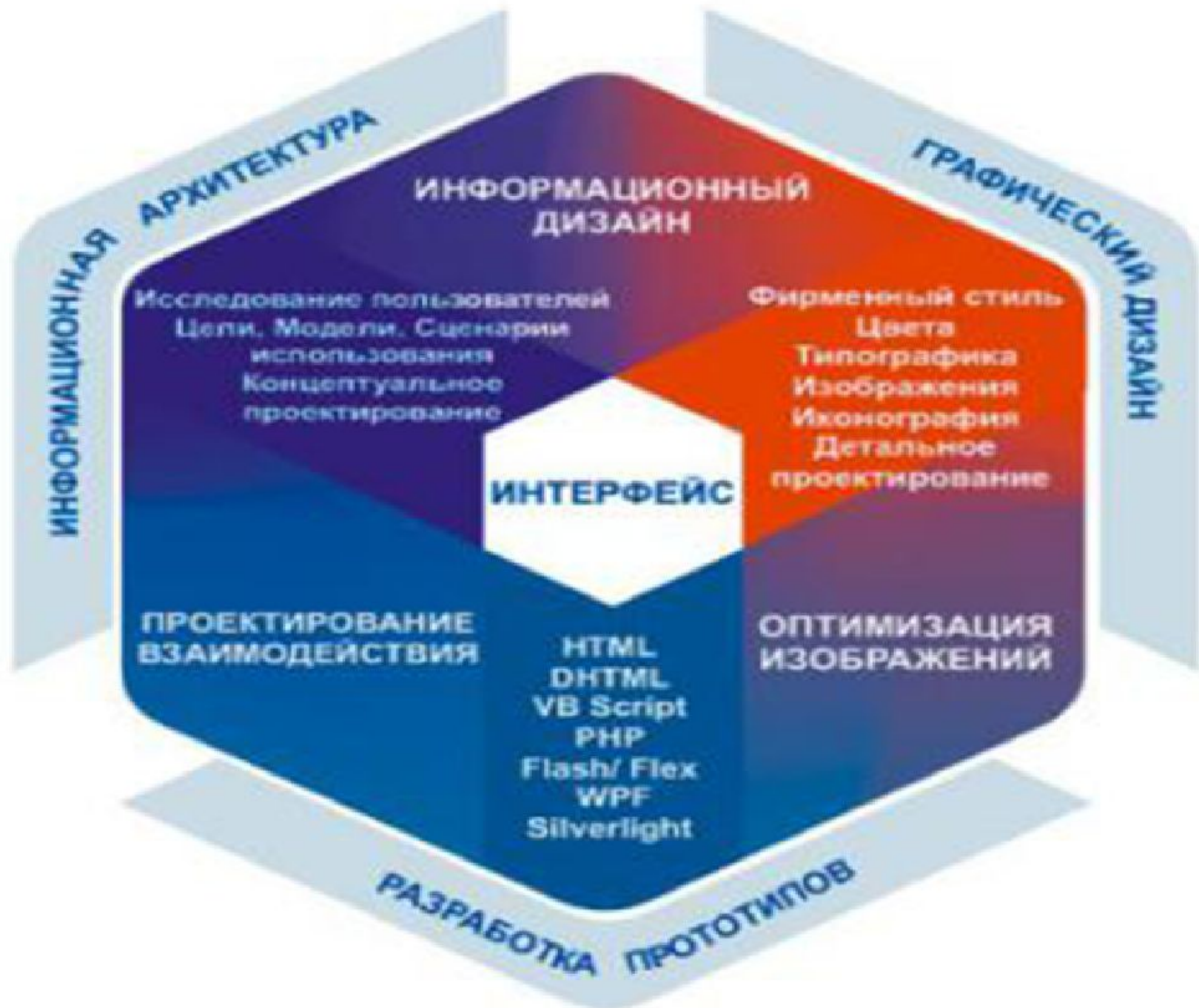
- Планы внедрения разработанных подходов
- Системы измерения и контроля



Подход BPR

Business Process Reengineering







Системы для трех уровней управления

Уровень принятия решений	Направленность принимаемых решений	Типичные приложения ИС	Типичные ИТ решения
Стратегический	Стратегии, поддерживающие долгосрочные цели организации	Анализ рынка и сбыта; планирование разра ботки товаров; оценка эффективности	Добыча данных; управление знаниями
Тактический	Стратегии, поддерживающие краткосрочные задачи и распределение ресурсов	Анализ бюджета; прогнозирование фонда зарплаты; планирование запасов; обслуживание потребителей	Хранилища данных; анализ данных; электронные таблицы
Оперативный	Поддержка повседневной деятельности персонала и производство	Выплата жалованья; выписка счетов; закупки; бухгалтерский учет	Базы данных; обработка транзакций; генераторы приложений

Таблица 1.1. Поддержка различных уровней принятия решений со стороны ИС и ИТ























































































