

ВОПРОСЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ КРИТИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ УСПЕХА В ИТ-КОНСАЛТИНГЕ¹

Р.Б. Васильев,

доктор технических наук, профессор, заведующий кафедрой стратегического управления информационными системами, факультет бизнес-информатики, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

Адрес: 101000, г. Москва, Мясницкая ул., 20

E-mail: rvasiliev@hse.ru

Г.А. Левочкина,

кандидат технических наук, доцент кафедры стратегического управления информационными системами, факультет бизнес-информатики, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

Адрес: 101000, г. Москва, Мясницкая ул., 20

E-mail: glevochkina@hse.ru

Назначение ИТ-консалтинга заключается в предоставлении рекомендаций по вопросам стратегического управления информационными системами, оценки, проектирования и разработки ИТ-архитектуры, управления проектами автоматизации бизнес-процессов организаций и многим другим вопросам, связанным с использованием вычислительной техники и информационных технологий. Успех деятельности в этой сфере во многом определяется пониманием факторов, реализация которых позволяет сконцентрировать ресурсы в тех областях, где поставщик услуг ИТ-консалтинга может достичь значительного преимущества над основными конкурентами и завоевать лучшую позицию на целевом рынке. Однако в настоящее время нет универсального, общепринятого инструмента для определения таких факторов.

В настоящей работе предложен подход к формированию корпоративных критических факторов успеха поставщиков услуг ИТ-консалтинга и даны рекомендации по подготовке и выполнению работ на его основе.

В качестве источников критических факторов успеха рассматриваются отраслевые характеристики ИТ-консалтинга, характеристики общей окружающей среды (экономической, политической, социальной и технологической), временные факторы, конкурентная стратегия и конкурентное положение, специфика управленческой структуры поставщика услуг ИТ-консалтинга, специфические характеристики направлений ИТ-консалтинга. На основе анализа приведенных источников предлагаются наборы факторов успеха, которые являются информационной основой процедуры формирования критических факторов успеха. Работы по выявлению корпоративных критических факторов успеха предлагается проводить в проектной форме. Для каждой фазы проекта рассмотрены основные задачи и даны рекомендации по выполнению необходимых работ, составу и содержанию проектной документации.

Полученные результаты могут быть использованы поставщиками услуг ИТ-консалтинга при организации работ по выявлению корпоративных критических факторов успеха, а также консал-тинговыми компаниями, осуществляющими подобные проекты.

Ключевые слова: критические факторы успеха, источники критических факторов успеха, информационные технологии, ИТ-консалтинг, поставщик услуг ИТ-консалтинга, этапы формирования критических факторов успеха.

¹ Данное научное исследование (№14-01-0086) выполнено при поддержке Программы «Научный фонд НИУ ВШЭ» в 2014/2015 гг.

1. Введение

Одним из важнейших сегментов рынка информационных технологий (ИТ) является ИТ – консалтинг, включающий в свой состав широкий спектр как взаимосвязанных, так и самостоятельных услуг, востребованность которых определяется целями и задачами, стоящими перед предприятиями и организациями. Ядро ведущих российских компаний, работающих в ИТ-консалтинге сформировалось и состоит из немногочисленной группы крупных многопрофильных ИТ-компаний (IBS, ЛА-НИТ, «Крок», «Компьюлинк Групп», «Ай Теко», «Энерджи Консалтинг», «АйТи», ОТР, ЕРАМ Systems), которые предлагают свои услуги для решения широкого круга бизнес-задач. Среди небольших компаний ярко выраженные лидеры отсутствуют. В целом, рынок ИТ-консалтинга характеризуется высокой фрагментированностью, присутствием большого числа поставщиков услуг, высокой степенью непрозрачности, ужесточением конкуренции и повышением требований заказчиков к оказываемым услугам, что приводит к уходу с рынка слабых компаний и консолидации компаний, остающихся на рынке.

Успех работы в ИТ-консалтинге во многом определяется осознанием факторов, реализация которых позволяет сконцентрировать ресурсы в тех областях, где компания может достичь значительного преимущества над основными конкурентами и завоевать лучшую позицию на целевом рынке. Эти факторы называются критическими факторами успеха (КФУ). От их практического использования зависит как конкурентоспособность компании в консалтинговом бизнесе в сфере ИТ, так и успешность проведения консалтинговых проектов. Передовая практика ведения бизнеса развивается в направлении использования КФУ. Однако в области ИТ-консалтинга пока нет однозначного ответа на вопрос, какие именно факторы и каким образом следует выбирать в качестве КФУ, какими показателями оценивать успешность консалтинговых ИТ-проектов. В этой связи представляется актуальным исследование в области разработки КФУ в ИТ-консалтинге.

Концепция КФУ была предложена в 60-ых годах Р. Дэниэлем и получила развитие в работах Дж. Рокарта и его команды из Массачусетского технологического института¹. В настоящее время в ряде стандартов и документах лучших практик рассматриваются наборы КФУ для отдельных областей. В сфере ИТ к этой группе работ следует отнести CobiT,

ITIL и ITSM. Например, в CobiT рассматриваются КФУ, которые определяют наиболее важные действия руководителей, направленные на достижение контроля над ИТ-процессами.

КФУ часто являются предметом исследований в области управления проектами. В исследованиях этого направления определяются характеристики, которые влияют на успешность проводимого проекта. Большое количество исследований, касающихся выявления КФУ, проводится для проектов внедрения бизнес-приложений определенных классов.

Вместе с тем, вопросы разработки КФУ в ИТ-консалтинге, как комплексного исследования, пока не получили должной проработки в научных трудах и нуждаются в специальном, углубленном научном анализе.

Целью предлагаемого исследования является разработка подхода к формированию корпоративных КФУ поставщиков услуг ИТ-консалтинга и рекомендаций по организации и выполнению работ на его основе.

2. Методологическая и теоретическая основа исследования

Основной методологии исследования являются отдельные элементы системного подхода, способствующие выработке эффективной стратегии анализа объектов изучения в их взаимосвязи, методологические положения, содержащиеся в теории управления социально-экономическими системами и теории конкуренции, концепции КФУ, концепции совершенствования организации и управления в сфере услуг.

КФУ – это те факторы и критерии, реализация которых необходима для преуспевания бизнеса и достижения целей компании. Как правило, их связывают с различными сферами деятельности компании: производство, технологии, маркетинг, сбыт, управление, обучение персонала.

Основные положения концепции КФУ, ее принципы, действия по сбору и анализу данных, необходимые для формирования набора КФУ, источники и области применения КФУ подробно рассмотрены в работе С.В. Буллена и Дж.Ф. Рокарта [1]. В указанной работе КФУ определены как те немногие ключевые области, достижение удовлетворительных результатов в которых обеспечивает успех в конкурентной борьбе работнику, подразделению

² Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.

или организации. Их отличительной особенностью является небольшое количество: только действительно важные, «критические» для успеха направления деятельности, на которых нужно сосредоточить внимание руководству. Формирование КФУ в данной работе предлагается проводить в два этапа:

1. Проведение интервью с топ-менеджерами компании для выявления их целей и соответствующих им КФУ.

2. Анализ и обобщение результатов интервью и определение на их основе КФУ всей компании.

Таким образом, индивидуальные факторы топ-менеджеров преобразуются в КФУ всего предприятия.

В настоящее время не существует универсального способа определения критических факторов успеха. Предлагаются различные методы и источники, которые можно использовать для выявления КФУ. К ним относится анализ внешней среды, анализ отраслевой структуры, анализ конкурентов, экспертные опросы, внутренний анализ, исследования бенчмаркинга [1-4]. В настоящей работе рассматривается подход к выявлению КФУ в ИТ-консалтинге.

3. Источники КФУ в ИТ-консалтинге

Опираясь на состав источников КФУ, предложенный в [1], к основным источникам КФУ в ИТ-консалтинге отнесем следующие:

1. Отраслевые характеристики. Для ИТ-консалтинга характерны свои КФУ, которые необходимо осознавать и учитывать при разработке бизнес-стратегии и информационных систем поставщиков услуг ИТ-консалтинга. На этих факторах необходимо сосредоточить внимание руководству поставщиков услуг ИТ-консалтинга. Со временем отраслевые КФУ могут меняться под влиянием изменений общей ситуации в отрасли. Реализация отраслевых КФУ во многом определяет конкурентоспособность поставщиков услуг ИТ-консалтинга.

2. Конкурентная стратегия и конкурентное положение поставщика услуг ИТ-консалтинга. КФУ зависят от занимаемого положения организации в отрасли по сравнению с конкурентами, ее истории, конкурентных стратегий.

3. Характеристики общей окружающей среды (экономической, политической, социальной и технологической), среди которых особое положение занимают технологические инновации, оказывающие существенное влияние на деятельность поставщиков услуг ИТ-консалтинга.

4. Временные факторы. В деятельности поставщиков услуг ИТ-консалтинга можно выделить определенные периоды времени, когда отдельные направления деятельности становятся критически важными из-за чрезвычайных обстоятельств, например, период слияния / выделения компаний, ввода новых направлений ИТ-консалтинга, входа на новый рынок. В обычных условиях для этих направлений не определяют КФУ, поскольку набор КФУ связан с периодом стратегического планирования организации, в течение которого он может оставаться практически неизменным.

5. Специфика управленческой структуры поставщика услуг ИТ-консалтинга. Этот источник определяет характеристики, особенно важные для успешной работы внутренней управленческой структуры организации.

6. Специфические характеристики направлений ИТ-консалтинга, которые реализует поставщик услуг. Этот источник определяет внутренние факторы поставщика услуг ИТ-консалтинга, определяющие успех выполнения консалтинговых проектов определенных видов.

Приведенные источники и соответствующие им КФУ можно классифицировать на внешние и внутренние. К внешним источникам КФУ в ИТ-консалтинге относятся структура и общее состояние рынка ИТ-консалтинга, существующий деловой климат, экономическая, политическая и социальная ситуация, уровень информатизации общества, тенденции развития ИТ, а к внутренним – конкурентная стратегия и конкурентное положение конкретного поставщика услуг ИТ-консалтинга, временные факторы, специфика направлений ИТ-консалтинга, которые реализует поставщик услуг ИТ-консалтинга, специфика его управленческой структуры.

Классификация источников и соответствующих им КФУ на внутренние и внешние важна с точки зрения понимания собственных возможностей поставщика услуг ИТ-консалтинга в контроллинге и обеспечении достижения поставленных целей компании.

Внутренние КФУ обуславливаются микросредой поставщика услуг ИТ-консалтинга и лежат в сфере вопросов, на принятие решений в которых существенно влияет управленческая деятельность руководства конкретного поставщика услуг ИТ-консалтинга. Внешние КФУ определяются макросредой, но конкретный поставщик услуг ИТ-консалтинга должен уделять им внимание и обеспечи-

вать наличие для достижения поставленных целей и выполнения миссии компании.

Следует отметить, что систематизировать КФУ можно различным образом. Например, в [1] каждый КФУ предлагается классифицировать в трех основных плоскостях: внутренние / внешние, мониторинг / построение (адаптация), источники КФУ.

Для выявления КФУ в ИТ-консалтинге важен каждый источник. Чтобы определить КФУ, необходимо исследовать все указанные выше источники КФУ. При этом каждый конкретный поставщик услуг ИТ-консалтинга часть КФУ наследует от отрасли, в которой он работает, и характеристик общей окружающей среды, а часть КФУ определяется внутренними источниками. Отметим, что в сфере ИТ-консалтинга компании могут разрабатывать и применять в своей деятельности КФУ различных уровней: одни КФУ определяются стратегическими целями (корпоративные), другие относятся к уровню проектной деятельности.

Проведенный в [5] анализ характеристик окружающей среды и состояния рынка ИТ-консалтинга позволил определить общий (отраслевой) набор КФУ для компаний, работающих в этой сфере. В его состав входят следующие факторы:

- ◆ наличие и поддержка хорошей репутации и имиджа надежного делового партнера;
- ◆ эффективная система маркетинга;
- ◆ высокое качество услуг для их отличительного позиционирования на фоне предложений аналогичных услуг других компаний;
- ◆ экспертиза в области лучших мировых практик и инноваций;
- ◆ способность компании к реагированию на технологические изменения, изменения на рынке и действия конкурентов;
- ◆ высококвалифицированный персонал и эффективная система работы с персоналом, позволяющая наращивать ИТ-компетенции в различных областях знаний;
- ◆ возможность предоставления комплексных услуг;
- ◆ развитие стратегического партнерства с постав-

щиками сопутствующих услуг и вендорами продуктов, с целью получения дополнительных ценовых привилегий.

Проведем анализ специфических характеристик направлений ИТ-консалтинга как источников КФУ. Как правило, консалтинговые услуги в области ИТ оказываются в форме проектов. Обобщенную цель таких проектов можно сформулировать следующим образом: достижение бизнес-целей компании-клиента путем разработки и сопровождения внедрения (при необходимости) в их практическую деятельность методологических, технологических и технических решений в области ИТ.

Типовыми укрупненными задачами консалтинговых проектов в сфере ИТ являются следующие:

1. Оценка состояния ИТ компании, идентификация существующих проблем, нахождение путей их решения.
2. Разработка рекомендаций по осуществлению изменений в области ИТ, связанных с исправлением неблагоприятной ситуации.
3. Совершенствование корпоративной информационно-управляющей системы компании, разработка решений по ее модификации, развитию, способствующих утверждению позиций компании на рынке, повышению конкурентоспособности.
4. Разработка рекомендаций по осуществлению изменений в области ИТ, связанных с расширением / изменением спектра деятельности компании.

В зависимости от конкретных видов деятельности можно выделить такие направления ИТ-консалтинга, как стратегический, продуктовый, интеграционный, операционный, технический консалтинг [6]. Этим направлениям соответствуют определенные виды консалтинговых проектов, имеющие как общие для всех видов проектов задачи, так и специфические задачи, определяемые видом проекта.

В области управления проектами существуют различные точки зрения на структуру жизненного цикла проекта, что обусловлено разнородностью объектов и разными методологическими подходами к управлению проектами. Обзор различных

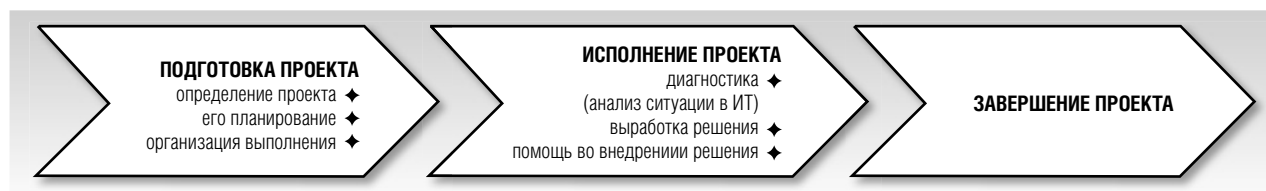


Рис. 1. Укрупненная схема этапов консалтингового проекта в сфере ИТ

концепций представлен в [7]. В данном исследовании будем придерживаться общей структуры жизненного цикла консалтингового проекта в сфере ИТ, представленной на *рис. 1*.

На различных фазах жизненного цикла проекта решаются разные задачи и ключевую роль в успешности их решения играют различные факторы. Выделение тех или иных факторов в качестве КФУ решения определенных задач позволяет определить области, которые должны быть предметом постоянного внимания менеджеров и которые в итоге обеспечивают успешность выполнения проекта в целом. Распределение КФУ по фазам и задачам консалтингового проекта позволяет сопоставить их с зонами ответственности подразделений и менеджеров поставщика услуг ИТ-консалтинга.

В настоящей работе рассмотрим КФУ, которые должны обеспечиваться для успешного выполнения задач на различных фазах жизненного цикла проекта внутри компании-поставщика услуг ИТ-консалтинга.

На фазе подготовки проекта основные выполняемые задачи сходны для различных видов консалтинговых проектов в сфере ИТ. К их числу относятся продажа проекта, организация работ и управление проектом. Факторы их успешного решения относятся к отраслевому уровню, поскольку должны обеспечиваться всеми поставщиками услуг ИТ-консалтинга.

Аналогичное утверждение справедливо и для фазы завершения проекта, где основными задачами являются анализ результатов проекта и закрытие договора.

На фазе исполнения проекта выполняемые задачи можно разделить на две большие группы:

♦ общие, решаемые в большинстве консалтинговых проектов, но, возможно, с помощью различных методик и инструментов (например, задача диагностики);

♦ специфические, характерные для определенного направления ИТ-консалтинга (например, для направления стратегического консалтинга – разработка ИТ-стратегии, для направления продуктового консалтинга – выбор и обоснование ИТ-решения).

КФУ выполнения общих задач консалтинговых проектов в сфере ИТ, распределенные по фазам жизненного цикла проекта, приведены в *табл. 1*.

В *табл. 2* для фазы исполнения приведены ключевые задачи проектов стратегического и продукто-

Таблица 1.

Общие задачи консалтинговых проектов в сфере ИТ и КФУ их решения

Фаза проекта	Задача проекта	Ключевые факторы успешного решения
Подготовка проекта	Продажа проекта	Наличие бренда, отраслевая экспертиза, опыт выполнения аналогичных проектов
	Организация управления проектом	Компетенции в управлении проектами, распределении ролей, взаимодействии с заказчиком
Исполнение проекта	Аудит текущего состояния использования и организации управления ИТ	Наличие методологии проведения стратегического ИТ-аудита
Завершение проекта	Анализ результатов проекта	Умение идентифицировать полученные выгоды от выполнения проекта и презентовать их для руководства заказчика

вого ИТ-консалтинга и установлена связь с ключевыми факторами их успешного решения.

Естественно, перечень видов задач, приведенный в *табл. 2* и *3*, не является исчерпывающим, но позволяет сделать выводы о наиболее существенных КФУ в рассматриваемой области. Проведение углубленного анализа характеристик всех направлений ИТ-консалтинга планируется в дальнейших исследованиях.

В настоящем исследовании приведенные в данном разделе наборы КФУ используются как основа для выявления набора корпоративных КФУ в ИТ-консалтинге.

4. Подход к формированию корпоративных КФУ поставщика услуг ИТ-консалтинга

Опираясь на классический подход к разработке КФУ компании, изложенный Дж. Рокартом и С. В. Булленом в [1], и способ определения КФУ рассмотренный Б. Бирнбаумом в [4], работу по выявлению корпоративных КФУ успеха в ИТ-консалтинге предлагается построить следующим образом.

Разработка корпоративных КФУ в ИТ-консалтинге проводится в форме проекта, выполнение которого должно быть надлежащим образом организовано. Рекомендуются пофазовая реализация проекта. Весь комплекс работ разбивается на четыре фазы (*рис. 2*).

В рамках каждой фазы выполняются определенные работы, позволяющие достичь определенных

Таблица 2.

Специфические задачи консалтинговых проектов в сфере ИТ и КФУ их решения

Задача проекта	Ключевые факторы успешного решения
НАПРАВЛЕНИЕ КОНСАЛТИНГА: стратегический ИТ-консалтинг	
ФАЗА ПРОЕКТА – исполнение проекта	
Построение портфеля инвестиционных ИТ-проектов	Компетенции в идентификации приоритетных направлений развития ИТ, база знаний о функциональности, стоимостных и временных параметрах выполнения различных ИТ-проектов
Разработка ИТ-стратегии	Наличие методологии разработки ИТ-стратегии, опыт выполнения подобных проектов
Формирование ИТ-бюджета	Знание методов оценки совокупной стоимости владения ИТ, компетенции в оценке прямых и косвенных затрат на эксплуатацию существующих информационных систем и их развитие
Построение эффективной ИТ-службы	Знание типовых организационно-функциональных структур служб ИТ и моделей их взаимодействия с организацией. Компетенции в разработке процедур деятельности служб ИТ
Организация перехода к ИТ- аутсорсингу	Знание мирового и российского рынков ИТ-аутсорсинга, компетенции в организации общих центров ИТ-обслуживания, облачных технологий, подготовке контрактов на ИТ-аутсорсинг
НАПРАВЛЕНИЕ КОНСАЛТИНГА: продуктовый ИТ-консалтинг	
ФАЗА ПРОЕКТА – исполнение проекта	
Выбор ИТ-решения	Наличие базы знаний о решении различных бизнес-проблем с использованием ИТ. Компетенции в проведении сравнительного анализа различных ИТ-решений, отраслевая экспертиза, партнерские отношения с вендорами
Планирование внедрения ИТ-решения	Владение методологиями внедрения бизнес-приложений, компетенции в организации управления процессом внедрения
Обучение пользователей	Наличие методик проведения обучения по различным ИТ-решениям и специалистов, обладающих опытом обучения

результатов фазы и привести к успешному выполнению всего проекта.

Процесс выполнения каждого этапа должен предусматривать контроль со стороны бизнес-процесса управления проектом. Это обеспечивает прозрачность проекта на всех этапах, предоставляя полную информацию о ходе выполнения задач, позволяет осуществлять оценку хода проекта.

Для исполнения проекта целесообразно пригласить внешних консультантов, обладающих необходимыми компетенциями и практическим опытом в области выполнения подобных проектов. При этом в состав рабочей группы проекта обязательно должны войти представители поставщика услуг ИТ-консалтинга. Отметим, что отношение высшего руководства поставщика услуг ИТ-компании к проведению проекта имеет большое значение. При недостатке заинтересованности с его стороны практически невозможно добиться успеха в проекте.

Продолжительность выполнения конкретных работ определяется на этапе подготовки проекта и за-

висит от размера компании, ограничений проекта, а также распределения нагрузки между участниками.

Рассмотрим состав задач каждой фазы проекта и выполнение основных работ.

Фаза подготовки проекта

Для организации работ по проекту необходимо решить следующие задачи:

1. Назначение спонсора проекта.
2. Формирование рабочей группы.
3. Определение регламента работ.
4. Разработка план-графика работ.
5. Определение структуры итогового отчета и процедуры утверждения результатов.

Спонсора проекта следует выбирать из числа высших руководителей компании-поставщика услуг ИТ-консалтинга. Он должен хорошо знать как бизнес-деятельность, так сильные и слабые стороны топ-менеджеров, руководителей структурных подразделений. Например, спонсором проекта может быть вице-президент по развитию бизнеса.

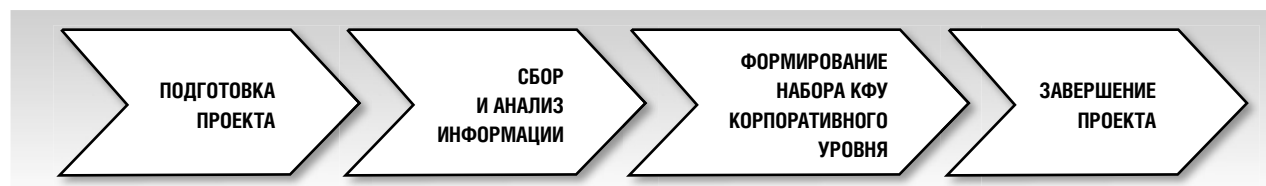


Рис. 2. Основные фазы проекта по разработке корпоративных КФУ в ИТ-консалтинге

Таблица 3.

Шаблон формы для сбора мнений топ-менеджеров и руководителей структурных подразделений

Корпоративные цели в области ИТ-консалтинга	Перечень характеристик – кандидатов в КФУ	Ответ на вопрос: характеристика является КФУ? (да/нет)	Краткое обоснование
Цель 1	КФУ 11 (из набора отраслевых КФУ)		
	КФУ 12 (из набора отраслевых КФУ)		
	...		
	КФУ 21 (из набора КФУ задач консалтинговых ИТ-проектов)		
	КФУ 22 (из набора КФУ задач консалтинговых ИТ-проектов)		
		
	КФУ доп. 1 (дополнительный, включен по результатам интервью)		
КФУ доп. 2 (дополнительный, включен по результатам интервью)			
Цель 2			
....			

Рабочая группа проекта формируется из топ-менеджеров и руководителей основных структурных подразделений, авторитетных сотрудников (экспертов), а также включает руководителя проекта и привлекаемых им внешних консультантов. Участие в ее составе внутренних сотрудников поставщика услуг ИТ-консалтинга определяется спонсором проекта. Рабочая группа проекта со стороны поставщика ИТ-услуг должна возглавляться одним из уважаемых руководителей компании, имеющим значительный стаж работы. Все документы рабочей группы подписываются как руководителем рабочей группы со стороны поставщика услуг ИТ-консалтинга, так и руководителем проекта со стороны внешней компании-исполнителя.

Основные отчетные документы фазы: приказ об организации работ, состав рабочей группы, устав проекта, план-график и регламент выполнения работ.

Фаза сбора и анализа информации

Основными задачами фазы являются:

1. Проведение интервьюирования топ-менеджеров и руководителей структурных подразделений.
2. Разработка предварительного набора корпоративных КФУ в ИТ-консалтинге.

Для проведения интервьюирования топ-менеджеров и руководителей подразделений необходимо разработать форму сбора информации, в которую следует включить корпоративные цели в области ИТ-консалтинга, сопоставив им возможные КФУ.

Перечень корпоративных целей в сфере ИТ-консалтинга готовится рабочей группой проекта на основе анализа имеющейся в компании документации: стратегической концепции, документов с описанием целей, процессных и структурных докумен-

тов, регламентирующих деятельность компании, отчетных документов, бизнес-планов и программ развития компании. Выявленные цели в сфере ИТ-консалтинга вносятся в форму сбора информации. Затем, опираясь на рассмотренные в предыдущем разделе наборы КФУ в ИТ-консалтинге (отраслевой, наборы КФУ для задач консалтинговых ИТ-проектов) и мнения экспертов, каждой цели сопоставляются возможные КФУ. Шаблон формы сбора информации приведен в *табл. 3*.

После проведения интервьюирования топ-менеджеров и руководителей структурных подразделений проводится анализ результатов, итогом которого является предварительный сводный набор корпоративных КФУ в ИТ-консалтинге. Этот набор далее будет обсуждаться на круглом столе для принятия окончательного решения.

Документ, содержащий предварительный сводный набор корпоративных КФУ в ИТ-консалтинге, рекомендуется начать с формулировки миссии компании. Затем для каждой цели необходимо определить перечень возможных КФУ, используя в качестве шаблона форму, аналогичную *табл. 3*.

Отчетный документ фазы: документ «Предварительный набор корпоративных КФУ в ИТ-консалтинге».

Фаза формирования КФУ в ИТ-консалтинге корпоративного уровня

Основными задачами фазы являются:

1. Подготовка и проведение круглого стола на тему: «Определение корпоративных КФУ в ИТ-консалтинге».
2. Разработка итогового отчета «Корпоративные КФУ в ИТ-консалтинге и рекомендации по их применению».

Для определения итогового набора корпоративных КФУ в ИТ-консалтинге рекомендуется организовать круглый стол, в котором должны принять участие топ-менеджеры и руководители структурных подразделений, как принимавшие участие в анкетировании, так и привлекаемые по усмотрению спонсора проекта.

До проведения круглого стола ответственный за его подготовку должен разослать всем участникам мероприятия программу и регламент проведения круглого стола, а также предварительный набор корпоративных КФУ.

В процессе проведения круглого стола необходимо обсудить предварительный набор корпоративных КФУ, выявить в процессе дискуссии те немногие факторы, которые обеспечивают успешность деятельности в ИТ-консалтинге, разрешить возникающие при этом разногласия и достигнуть консенсуса. Основная задача модератора круглого стола – направить ход дискуссии на выявление действительно значимых КФУ.

Итоговой отчет должен содержать не только выявленные корпоративные КФУ в ИТ-консалтинге, но и рекомендации по их применению в деятельности компании. В зависимости от потребностей рекомендации могут быть подготовлены в области стратегического анализа и планирования или в области создания информационной системы компании, предназначенной для обеспечения информационных потребностей топ-менеджеров и руководителей структурных подразделений.

Отчетный документ фазы: итоговый отчет «Корпоративные КФУ в ИТ-консалтинге и рекомендации по их применению».

Фаза завершения проекта

Основными задачами фазы являются:

1. Заключительный анализ результатов проекта и определение перспектив развития проекта.
2. Закрытие договора.

Работы выполняются согласно общим рекомендациям в области управления проектами. Отчетный документ фазы: акт сдачи-приемки работ.

5. Заключение

Применение корпоративных КФУ позволяет компаниям укрепить конкурентоспособность и способствует успешности деятельности в ИТ-консалтинге. Для их определения необходимо наличие информационной и методической основы.

С точки зрения авторов, рассмотренные в настоящем исследовании источники КФУ в ИТ-консалтинге, результаты их анализа, предложенный подход к выявлению КФУ и разработанные рекомендации по организации и выполнению работ на его основе, могут оказать помощь в решении задачи формирования корпоративных КФУ.

Полученные результаты предназначены для использования поставщиками услуг ИТ-консалтинга при организации работ по выявлению корпоративных КФУ, а также для применения консалтинговыми компаниями, выполняющими аналогичные проекты. ■

Литература

1. Bullen C.V., Rockart J.F. A primer on critical success factors // Massachusetts Institute of Technology. 1981. CISR No.69. Sloan WP No.1220-81.
2. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе: Пер. с англ. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2009. 541 с.
3. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2009. 928 с.
4. Birnbaum V. Strategic thinking: A four-piece puzzle. Costa Mesa, CA: Douglas Mountain Publishing, 2004.
5. Васильев Р.Б., Левочкина Г.А. Ключевые факторы успеха в ИТ-консалтинге // Качество. Инновации. Образование. 2012. № 12(91). С. 57-65.
6. Стратегическое управление информационными системами / Р.Б. Васильев и [др.]. М: Интернет-университет Информационных Технологий: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2010. 510 с.
7. Троцкий М., Груча Б., Огонек К. Управление проектами: Пер. с польск. М.: Финансы и статистика, 2006. 304 с.

ISSUES OF CRITICAL SUCCESS FACTORS IN IT CONSULTING¹

Roman VASILIEV,

Professor, Head of Department of Information Systems Strategic Management,
Faculty of Business Informatics, National Research University Higher School of Economics

Address: 20, Myasnitskaya str., Moscow, 101000, Russian Federation

E-mail: rvasiliev@hse.ru

Galina LEVOCHKINA,

Associate Professor, Department of Information Systems Strategic Management,
Faculty of Business Informatics, National Research University Higher School of Economics

Address: 20, Myasnitskaya str., Moscow, 101000, Russian Federation

E-mail: glevochkina@hse.ru

The purpose of IT consulting is to provide recommendations pertaining to information system strategic management, IT architecture evaluation, design and development, enterprise business process automation project management and many other issues relating to the use of computers and information technologies. Success in this field depends predominantly on insight of factors, which realization enables to concentrate resources in those areas where a provider can get a significant edge over major rivals and gain the best position in a target market. However at present there is no universal, generally accepted tool to determine such factors.

This paper suggests an approach to determine corporate critical success factors for providers of IT consulting services and formulates relevant approached-based preparation and implementation recommendations.

We consider such sources of critical success factors as

industry-specific characteristics of IT consulting, characteristics of general environment (economic, political, social and technological), timing factors, competitive strategy and position, specifics of IT consulting service provider's management structure and specifics of IT consulting areas.

Based on analysis of these sources we suggest sets of success factors which constitute an underlying information basis for critical success factor selection procedure.

Activities to identify corporate critical success factors are suggested to be implemented in the project format. For each project phase basic tasks defined, and recommendations are articulated for implementation of relevant activities, as well as composition and content of project documentation.

These outputs may be used by providers of IT consulting services in the process of identification of corporate critical success factors, as well as by consulting firms involved in implementation of such projects.

Key words: critical success factors, sources of critical success factors, information technologies, IT consulting, provider of IT consulting services, steps to critical success factors identification.

References

1. Bullen C.V, Rockart J.F. (1981) *A primer on critical success factors*. CISR No.69, Sloan WP No.1220-81. Massachusetts Institute of Technology.
2. Fleisher C.S, Bensoussan B.E. (2009) *Strategicheskij i konkurentnyj analiz. Metody i sredstva konkurentnogo analiza v biznese* [Strategic and competitive analysis: Methods and Techniques for analyzing business competition]. Moscow: BINOM. Knowledge Laboratory. (in Russian)
3. Thompson A., Strickland III A.J. (2009) *Strategicheskij menedzhment: Konceptii i situacii dlja analiza* [Strategic management: Concepts and cases]. Moscow: Williams Publishing House. (in Russian)
4. Birnbaum B. (2004) *Strategic thinking: A four-piece puzzle*. Costa Mesa, CA: Douglas Mountain Publishing.
5. Vasiliev R., Levochkina G. (2012) Klyucheveye faktory uspekha v IT-konsaltinge [Critical success factors in IT consulting]. *Quality. Innovations. Education*, no. 12 (91), pp. 57-65. (in Russian).
6. Vasiliev R., Kalyanov G., Lukinova O., Levochkina G. (2010) *Strategicheskoe upravlenie informacionnymi sistemami* [Strategic management of information systems]. Moscow: Internet University of Information Technologies: BINOM. Knowledge Laboratory.
7. Trotsky M., Grucha B., Ogonek K. (2006) *Upravlenie proektami* [Project Management]. Moscow: Finance and Statistics. (in Russian)

¹ This study (research grant No 14-01-0086) was supported by The National Research University–Higher School of Economics' Academic Fund Program in 2014/2015.