ФОРМИРОВАНИЕ ИТ-СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ КАК СЛОЖНЫЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ

ЛЮБИЦЫН В.Н.

Южно-Уральский государственный университет (НИУ), г. Челябинск

Аннотация. Рассматривается проблематика информатизации деятельности организации, на основе разработанной для неё ИТ-стратегии. Проводится идентификация основных требований к содержанию ИТ-стратегии организации. Представлен краткий обзор трёх концептуальных подходов к формированию ИТ-стратегии организации.

Ключевые слова: управление проектами, информационная система, программный инструментарий.

В последние годы высшие руководители самых разных организаций, как в России, так и за рубежом, ответственные за использование и развитие информационных технологий (ИТ), всё в большей степени поддерживают новый, более реалистичный взгляд на использование ИТ. Вместе с тем, укоренившаяся вера в то, что именно ИТ в современном мире имеют стратегическую значимость в развитии организации, нередко приводит к необоснованным решениям по инвестициям в ИТ-инфраструктуру, в связи с чем организации тратят и «слишком много», и «слишком рано». Тем не менее популярные рекомендации такого авторитета в сфере ИТ, как Николаса Карра, предложенные в его монографии «Блеск и нищета информационных технологий» [1], а именно - расходуйте меньше; следуйте за лидером, а не рвитесь вперёд; вводите инновации, если риски незначительны; думайте о недостатках, а не о возможностях - необходимо воспринимать критически. Каждая организация должна иметь объективную оценку достигнутого уровня информатизации и имеющихся проблем в применении ИТ. Возможно, возникла насущная потребность в активных инвестициях в ту или иную ИТ-систему или даже есть смысл стать лидером в применении новейшей ИТ. Адекватным ответом на эти и целый комплекс других не менее значимых для любой современной организации вопро-

сов следует считать разработку ИТ-стратегии.

Совершенно ясно, что любая стратегия, включая ИТ-стратегию, должна отражать общее видение будущего, включая комплекс взаимосвязанных целей. Также ясно, что обозначенные цели могут достигаться весьма разными методами и средствами, поэтому стратегия, кроме прочего, накладывает ограничения на множество вариантов развития ИТ-инфраструктуры (в данном случае) в конкретной организации на установленный в стратегии период. При этом «миссии», «стратегические цели» и «базовые ценности» надо считать хотя и важной, но лишь частью стратегии, которая ограничиваться ими не должна. Важным критерием эффективности ИТ-стратегии, наряду с наличием в ней ограниченного перечня способов достижения каждой из целей, следует рассматривать ещё и чёткую приоритетность реализуемых при этом задач. Наконец, она должна включать план реализации каждого ИТ-проекта и показывать, как поэтапно будет меняться ИТ-инфраструктура организации. В сущности разработку ИТ-стратегии можно определить как процесс идентификации способов эффективного использования ИТ для достижения стратегических целей организации. В ходе такой идентификации и разработки соответствующих планов рассматриваются вопросы организации ИТ-службы организации, в том числе её оргструктура, регламенты внедре-

ния и сопровождения ИТ-систем, поддержание компетенции сотрудников и т.п. Кроме того, при формировании ИТ-стратегии следует учитывать, что при эксплуатации, а, стало быть, развитии ИТ-систем возрастает их функциональность, сложность и ценность с одновременным снижением адаптивности. Отсюда возникает необходимость предусмотреть в ИТ-стратегии организации требования к рациональному уровню адаптивности ИТ-систем как способу защиты инвестиций, требуемых для реализации этой стратегии.

Генезис развития принципов и общих методов разработки ИТ-стратегии достаточно подробно представлен в сборнике статей «Вызовы и стратегии в управлении информационными системами»[2]. Более актуальный анализ данной проблематики, результаты которого отражены в одной из статей другого сборника статей MIS Quarterly [3], выделяют три доминирующих концептуальных подхода к формированию ИТ-стратегии организации, в том числе:

- ИТ-стратегия как использование ИТ-систем для поддержки бизнес-стратегии;
- ИТ-стратегия на основе концепции «Архитектура предприятия»;
- ИТ-стратегия в рамках корпоративного управления ИТ.

Указанные концептуальные подходы детально рассматриваются в книге «Искусство бега по граблям. Стратегическое управление ИТ в условиях неопределённости»[4]. Так, первый из этих подходов автор данной книги связывает с использованием стратегической моделью управления (The Strategic Alignment Model, SAM), которая предполагает обеспечение соответствия развития ИТ и целей организации за счёт согласования четырёх областей (доменов):

- бизнес-стратегия;
- ИТ-стратегия;
- организационная структура и процессы.

Другой подход к разработке ИТ-стратегии организации по мнению автора

указанной книги базируется на концепции «Архитектуры предприятия», т.е. строгом описания миссии, целей, бизнес-процессов и структуры организации, декомпозиции последней на подсистемы, идентификации связей между подсистемами и с внешней средой, а также на использовании определённой терминологии и принципов проектирования и развития организации. Серьёзным преимуществом данного подхода следует считать то, что данная область достаточно хорошо исследована, и к настоящему времени предложено несколько моделей (фреймворков) описания архитектуры предприятия (схема Захмана, TOGAF, DoDAF и т.д.). Примечательно, что все эти модели включают комплекс архитектурных доменов обычно следующего состава: архитектура бизнес-процессов, данных, приложений и техническая архитектура.

Наконец, третьим подходом к формированию ИТ-стратегии организации является разработка процедур корпоративного управления ИТ (IT Governance). В [5] корпоративное управление ИТ, как сфокусированная на ИТ часть корпоративного управления, определяется как «ответственность высшего руководства и совета директоров и заключается в обеспечении управления, организационных структур и процессов, гарантирующих, что информационные технологии поддерживают и дополняют стратегию организации и ее цели». Наиболее известной и используемой моделью IT Governance является CobiT – пакет документов, включающий около 40 международных и национальных стандартов и руководств в области управления ИТ, ИТ-аудита и ИТ-безопасности. При этом CobiT версии 4.1 в рамках корпоративного управления ИТ охватывает:

- соответствие стратегии как обеспечение связи между развитием бизнеса и развитием ИТ-инфраструктуры организации, а также выявление ценности, которую ИТ обеспечивает этой организации;
- полезность как контроль за обеспечением ценности, реализуемой ИТ, и за обеспечением при этом определенных стратегических преимуществ организации;

- оценка эффективности как контроль за реализацией ИТ-стратегии организации и результатами включенных в неё ИТ-проектов.

Выбор того или иного подхода, методов и средств формирования ИТ-стратегии организации зависит от многих факторов, решающим из которых часто бывают компетенции, навыки и опыт специалистов, включенных в соответствующую рабочую группу, т.е. как сотрудников данной организации, так и внешних, специализированных организаций (консалтинговые фирмы, эксперты и т.п.). В любом случае совершенно необходимо понимать, что ИТ-стратегия организации – это концептуальный документ без излишних технических подробностей, поскольку им будут руководствоваться не только ИТ-специалисты. Все технические детали (описание организационных процедур, спецификации технических средств и т.д.) следует вынести в приложение.

Наличие в организации ИТ-стратегии в виде формализованного документа надо рассматривать как необходимое условие эффективного управления процессами информатизации её деятельности на основе корректно

представленных требований, которые необходимо реализовать для успешного развития данной организации. Однако в условиях динамично меняющихся внутренних и внешних условий систематически требуется модифицировать ИТ-стратегии, и этот процесс также желательно формализовать.

В наше время, принимая во внимание постоянно возрастающие объемы ИТ-бюджетов подавляющего числа организаций самого разного профиля и формы собственности, следует понимать, что инвестиции на формирование ИТ-стратегии, причём независимо от того, разрабатывается она самими сотрудниками организации или специалистами сторонней фирмы, оказываются существенно ниже, нежели расходы на решение проблем, связанных с её отсутствием. Бессмысленной ИТ-стратегия становится лишь тогда, когда в организации вообще отсутствует общая стратегия её развития, поскольку первая из стратегий должна быть согласована со второй, можно сказать «вытекать» из неё. Контрпродуктивной также следует признать разработку ИТ-стратегии без участия в этом процессе ИТ-директора и руководства организации.

Литература:

1. Карр, Н. Блеск и нищета информационных технологий. Почему ИТ не являются конкурентным преимуществом /Н. Карр. – М.: Секрет фирмы, 2005.
2. Strategic Information Management. Challenges and Strategies in Managing Information Systems. 3rd ed. Galleries, R.D., Leidner, D.E. (eds.) Oxford, Butterworth Heinemann (2003).
3. Chen, D.Q., Mocker, M., Preston, D.S., Teubner A. (2010). Information systems strategy: reconceptualization, measurement, and implication. *MIS Quarterly*, 34(2), 233–259.
4. Зеленков, Ю.А. Искусство бега по граблям. Стратегическое управление ИТ в условиях неопределенности./Ю. А. Зеленков. – М., 2013. – 120 с.
5. CobiT 4.1. IT Governance Institute (2007).

Любицин Владимир Николаевич, доцент кафедры информационно-аналитического обеспечения управления в социальных и экономических системах, e-mail: lvn_iaou@mail.ru

Дата поступления 19 декабря 2017 г.

FORMATION OF THE IT STRATEGY OF THE ORGANIZATION AS A COMPLEX INVESTMENT PROJECT

LYUBITSYN V.N.

South Ural State University (National Research University), Chelyabinsk, Russia

Abstract. The article deals with the problems of informatization of the organization's activities on the basis of the it strategy developed for it. The identification of the basic requirements to the content of the it strategy of the organization. A brief overview of three conceptual approaches to the formation of the it strategy of the organization is presented.

Keywords: information technologies, it strategy, it infrastructure.

References

1. Carr N. Shine and the poverty of information technology. Why IT is not a competitive advantage.- M.: The secret of the firm, 2005.
2. Strategic Information Management. Challenges and Strategies in Managing Information Systems. 3rd ed. Galleries, R.D., Leidner, D.E. (eds.) Oxford, Butterworth Heinemann (2003).
3. Chen, D.Q., Mocker, M., Preston, D.S., Teubner A. (2010). Information systems strategy: re-conceptualization, measurement, and implication. MIS Quarterly, 34 (2), 233-259.
4. Zelenkov Yu.A. The art of running by rake. Strategic management of IT in conditions of uncertainty.
5. CobiT 4.1. IT Governance Institute (2007).

Lyubitsyn Vladimir Nikolayevich, associate Professor of the Department of information and analytical support of management in social and economic systems, e-mail: lvn_iaou@mail.ru

Received 19 December 2017

ОБРАЗЕЦ ЦИТИРОВАНИЯ

Любицын, В.Н. Формирование ИТ–стратегии организации как сложный инвестиционный проект / В.Н. Любицын // *Журнал управление инвестициями и инновациями*. – 2018. – №1. Стр. 74–77. DOI: 10.14529/iimj180110

FOR CITATION

Lyubitsyn V.N. Formation of the IT Strategy of the Organization as a Complex Investment Project. *Investment and innovation management journal*. – 2018. – No. 1. Pp. 74–77. DOI: 10.14529/iimj180110