

ВИКОРИСТАННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДЛЯ РОЗРОБКИ ІТ-СТРАТЕГІЇ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Магістр, С.О. Ярига, д.т.н., К.В. Колеснікова

Одеський національний політехнічний університет

Україна, Одеса

s.yaryga@yandex.ua, kev@opu.ua

У роботі розглянуті основні положення процесного підходу, які необхідно використовувати при створенні ІТ-стратегії проектно-орієнтованих організацій. Розглянуто зв'язки ІТ-стратегії зі стратегічними цілями і бізнес-рівнями корпорації з урахуванням наявних проблем та рівня автоматизації бізнес-структур.

Ключові слова: процесний підхід, ІТ-стратегія, стратегічні цілі, місія, бізнес-процеси.

Сьогодні підприємства країни переживають один з найскладніших моментів у своїй історії. Останні кілька років в економіці країни спостерігається стійкий провал. На додаток до цього, посилюється конкуренція на внутрішньому і зовнішньому ринках. Одним із способів підтримки необхідного рівня конкурентоспроможності організації, та завоювання лідерських позицій на міжнародному ринку, є впровадження та використання інформаційних технологій. На теперішній час рівень витрат на інформаційні технології підприємства наближається, а іноді і перевищує рівень інвестицій в інші виробничі процеси, разом узяті.

Але не дивлячись на активне фінансування ІТ галузі, відсоток невдалих ІТ-проектів залишається досить високим. Відповідно до досліджень компанії «StandishGroupChaos», що спеціалізується на проведенні досліджень в ІТ галузі, з усіх програмних проектів, які були завершени у 2015 році, тільки 31,1% проектів є успішними, 52,7% є суперечливими (має місце перевитрата коштів, перевищення бюджету, проект не задовольнив замовника у повній мірі або у наявності якісь інші недоліки), а 16,2% є провальними. Якщо порівняти з першими результатами подібних досліджень, що проводилися ще в 1994 році, спостерігається значне поліпшення - на той момент 16% проектів були успішними, 53% суперечливими, а 31% невдалими. Кожен шостий ІТ-проект завершується з перевитратою коштів щонайменше на 200%. Компанії розоряються через невдалі ІТ-проекти [1].

На сучасному, надзвичайно мінливому ринку можна вижити, тільки будучи рухомим: швидкість може бути найважливішою конкурентною перевагою, а усталена організаційна структура часто стає тягарем. Проектно-орієнтовані організації постійно пристосовуються до безперервних, непередбачуваних змін або навіть краще – вони використовують ці зміни собі на користь. Досягти необхідної гнучкості може допомогти використання архітектурної моделі підприємства.

В основі архітектурного підходу лежить ідея тісної, оперативної та ефективної взаємодії бізнесу та інформаційних технологій, в якому вони розглядаються як єдине ціле та об'єднуються в поняття архітектура підприємства. Розробка ІТ-стратегії повинна спиратися на архітектуру підприємства – суворий опис структури, декомпозиції на підсистеми, зв'язки між підсистемами та із зовнішнім середовищем, а також керівні принципи розвитку підприємства [2].

Будь яка компанія, як система, є частиною сучасного економічного, соціального та екологічного середовища. Місія визначає її роль в «громадському розподілі праці». Склад і особливості процесів підприємства визначаються виключно специфікою галузі.

Стратегічні цілі пов'язані з бажаннями суб'єктів, їх прагненням перемогти в конкурентній боротьбі, вибравши особливу лінію економічної поведінки в постійно мінливому середовищі, по-іншому, ніж інші, організувавши свій бізнес. Тому компанії постійно перебудовуються, реалізують нові стратегічні ідеї або удосконалюються для кращої реалізації старих ідей.

Всі ці перетворення і поліпшення здійснюються на рівні функціональних систем і процесів, які лежать в основі будь-якої фірми. Стратегія керівництва по своєму розставляє пріоритети для важливих аспектів діяльності. Такі пріоритети або цілі носять назву критичних чинників успіху і утворюють свою систему стратегічних показників. Відповідно в зону стратегічного інтересу керівництва потрапляють також показники, які дозволяють вимірювати успішність діяльності – КПД (ключові показники діяльності). Але не всі показники, що вимірюють діяльність компанії є

стратегічними (пов'язаними зі стратегічними цілями). Подібним чином описувати і проектувати стратегію на різних рівнях дозволяє процесний підхід.

Сенс «процесного підходу» - описувати організацію як сукупність процесів діяльності, які потім закріплюються організаційно.

Одним із принципових положень процесного підходу є той факт, що будь-який елемент діяльності (система, підсистема, процес) орієнтований на надання цінностей для використання іншою системою – внутрішньою або зовнішньою (навколишній світ) або, як кажуть, «зацікавленими сторонами». Для того, щоб робити це як найкраще необхідно зрозуміти вимоги цих зацікавлених сторін до результатів діяльності. Чим краще зрозумілі ці цінності, тим точніше можна встановити цілі перед системою.

Важливим є те, що цінності (а також вимоги, що з них наслідують) різних зацікавлених сторін можуть не тільки не збігатися, а й суперечити один одному. Тому необхідно знайти баланс цих інтересів і тільки тоді сформувавши цілі верхнього рівня, на які буде фокусуватися система.

Знаючи стратегічні цілі верхнього рівня можна визначити головні напрямки розвитку компанії, що будуть орієнтованими на максимально довгу перспективу [3].

Щоб досягти цілей верхнього рівня, які були встановлені на етапі стратегічного планування, необхідно сформувавши відповідну бізнес стратегію. Для підтримки бізнес-стратегії використовуються функціональні стратегії, які визначають, як розвивати або фокусувати діяльність різних функціональних систем.

Функціональні системи, це специфічні види діяльності, які утворюють бізнес-систему. Наприклад, маркетинг, продажі, виробництво, управління ІТ або персоналом та інші.

Бізнес-стратегія спирається на ключові цінності компанії, ідеї розвитку та моделі конкуренції, які фіксуються в корпоративній стратегії. На цьому рівні встановлюються цілі в сфері фінансових результатів і ефективності, в області задоволеності клієнтів і вимог до ціннісному пропозицією, цілі в області ефективності ланцюгів постачань. Також бізнес стратегія визначає вимоги до систем ресурсного забезпечення операційної діяльності: забезпечення технічною інфраструктурою та базовими (фінанси, персонал, ІТ) і організаційними ресурсами, які вирішальним чином впливають на результативність і ефективність роботи системи.

Однією з необхідних умов досягнення цілей бізнес стратегії є створення та впровадження ІТ-стратегії підприємства.

ІТ-стратегія - це ресурсна функціональна стратегія. Її завдання - керування життєвим циклом системи забезпечення компанії інформаційними ресурсами. В системі ІТ-забезпечення виділяють наступні складові частини: так зване «залізо», програмне забезпечення та дані. Разом вони утворюють верхній рівень ІТ-архітектури.

Концепція розвитку ІТ є засобом порозуміння між бізнесом та ІТ – розуміючи завдання і проблеми бізнесу, ІТ надає раціональну та обґрунтовану програму дій, з якої видно, яким чином за рахунок автоматизації будуть вирішуватися завдання бізнесу, якими засобами, в які терміни і в якій послідовності це необхідно робити.

Для ефективного ведення бізнесу потрібно забезпечити гнучкість бізнес-процесів та інформаційних технологій, які ці процеси підтримують. Щоб стати успішним в сучасних умовах, необхідно переглянути модель бізнесу для отримання можливості швидких змін, досягнення бізнесом гнучкості та масштабованості.

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Успешность ИТ-проектов. Мировая статистика выполненных проектов. http://project-management.zis.by/statistika/vestibulum_iaculis.html (Режим доступа 03.05.2017)
2. Карпенко С. Применение модели Захмана для проектирования ИТ-архитектуры предприятия <http://www.management.com.ua/ims/ims177.html> (Режим доступа 03.05.2017)
3. Вайсман В.О. Модели, методы та механізми створення і функціонування проектно-керованої організації [Текст] : Монографія / В.О. Вайсман. – К. : Наук. світ, 2009. – 146 с. – Бібліогр. : С. 123 – 146.

Stas Yaryga, Kateryna Kolesnikova

Using the process approach for development IT strategy of project oriented organization

The paper discusses the main provisions of the process approach that should be used when the IT strategy of project-oriented organizations is created. The connections of the IT strategy with the strategic goals and business levels of the corporation are considered taking into account the existing problems and the level of automation of business structures.

Keywords: process approach, IT strategy, strategic goals, mission, business processes