

РОЛЬ ИТ-СТРАТЕГИИ В ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Бреслава В.О. (федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский университет ИТМО»)

Научный руководитель – к.э.н., доцент Торосян Е.К.

(федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский университет ИТМО»)

Аннотация. В работе был проведен анализ важности ИТ-стратегии для цифровой трансформации (ЦТ) компании. Были изучены материалы на тему разработки ИТ-стратегии и ее роли в ЦТ компании. Рассмотрен процесс разработки ИТ-стратегии и заинтересованность в ней со стороны разных специалистов компании.

Введение. В настоящее время, когда происходит активный переход компаний на «цифровые рельсы», проблема разработки ИТ-стратегии, отвечающей целям бизнеса, стала особенно острой. Плохо составленная ИТ-стратегия приводит к проваленной ЦТ или ошибкам в ней. Затягивается процесс, расходуется бюджет, возникают проблемы в результате автоматизации и цифровизации процессов. Требуется грамотно разработанная стратегия для эффективной ЦТ.

Основная часть. В стратегии ЦТ организации, кроме традиционных частей ИТ-стратегии (требования бизнеса к ИТ, цели ИТ, видение и миссия ИТ, основные изменения в ИТ на 1-3 года, план проектов по ИТ, бюджет ИТ) также надо включить ЦТ бизнес-процессов, а также учесть новые ИТ-технологии. Также ИТ стратегия позволяет разговаривать с бизнесом на одном языке и для обоснования плана долгосрочного финансирования ИТ. Вести планомерное выполнение проектов по ИТ, а не выполнять их хаотично, т.е. удастся сконцентрироваться на выполнении стратегических проектов по ИТ, а не выполнять проекты тех, кто «давит авторитетом», а также синхронизировать ИТ с бизнесом.

Стоит отметить, что ИТ-стратегия нужна непосредственно, сотрудникам ИТ службы и пользователям ИТ для понимания, в каких направлениях развивается ИТ. Также было отмечено, что ИТ-стратегия нужна и владельцам бизнеса, и руководителям бизнес-подразделений.

В стратегии ЦТ бизнеса должны активно участвовать гендиректор, директор по развитию, ответственный за цифровую трансформацию, руководители бизнес-подразделений;

В связи с этим можно выделить ряд людей, которые обычно имеют отношение к планированию ЦТ компании. Как правило это: ИТ-директор; ответственный за ЦТ бизнеса; генеральный директор компании и/или директор по развитию бизнеса; руководитель одного из основных подразделений компании (например, исполнительный директор или финансовый директор); консультанты из других компаний; комбинация перечисленных руководителей или другие люди.

ИТ-директора в рамках «ЦТ бизнеса» хотят продолжать внедрение новых технических средств и системного программного обеспечения. Определенно задача ИТ-директора – это создание единой цифровой платформы бизнеса.

Ответственные за ЦТ бизнеса хотели бы продемонстрировать, что они приносят большую и реальную пользу компании. Как правило, такие должности являются новыми и руководство компании ждет, что для их бизнеса «цифровая трансформация» дает большие выгоды. Соответственно, ответственные за ЦТ могут быть склонны настаивать на внедрении совсем новых (как минимум для своей компании) ИТ-технологий, а это обычно и потенциально выгодно и весьма рискованно.

Гендиректора обычно хотят от ЦТ бизнеса существенного увеличения выгод, которые информационные технологии дают бизнесу, при не повышении рисков ИТ. Задача гендиректора - определение самых важных требований бизнеса к ИТ, включая требования к цифровой трансформации бизнеса и ее приоритеты. Также гендиректор должен учитывать требования государства и вышестоящих организаций (а также партнерских компаний) к ИТ и цифровой трансформации бизнеса. К области ответственности гендиректора относится и

утверждение планов проектов по всем направлениям бизнеса, включая также цифровую трансформацию.

Директора подразделений компании хотели бы под названием «ЦТ бизнеса» внедрить как новые, так и старые ИТ-технологии, как им кажется, уместные для их подразделения. Потребности других подразделений компании могут совсем не учитываться. Руководитель конкретного подразделения должен определять требования как к имеющейся информатизации своих подразделений, так и возможности цифровой трансформации бизнес-процессов по своему подразделению.

Консультанты по бизнесу пробуют в рамках ЦТ запланировать внедрение ряда новых технологий реорганизации бизнес-процессов, не будучи экспертами по ИТ и не очень понимая, удастся ли ИТ-службе внедрить все их задумки. Консультанты по ИТ могут предлагать новые ИТ-технологии, не всегда точно понимая, нужно ли это бизнесу конкретной компании.

Выводы. Таким образом, ИТ-стратегия — это полезный рабочий инструмент, требующий иного подхода и навыков, чем краткосрочное планирование. Работающая стратегия должна содержать измеримые показатели, которые отражают цели организации. Этот инструмент эффективен в связке с остальными инструментами планирования и реализации задач; цели, поставленные в стратегии, должны учитываться в ежедневной работе. Стратегия должна строиться на данных, чтобы после завершения ее реализации можно было оценить, удалось ли достичь целевого состояния, и ответить на этот вопрос должны не люди, а данные.

Также, необходимо понимать, что невозможно выполнить требования многих российских гендиректоров (выполнить трансформацию бизнеса быстро, качественно, бесплатно, с нулевыми рисками, а также не меняя бизнес-процессов и не задействуя сотрудников бизнес-подразделений), а представители бизнеса, в свою очередь, не всегда готовы принимать участие, ожидая, что все сделают сотрудники ИТ.

Бреслава В.О. (автор)

Подпись

Торосьян Е.К. (научный руководитель)

Подпись