

обеспечивающие коммерческие интересы и интегрирующиеся в имеющуюся операционную инфраструктуру компании.

Во-вторых, модель инновационного цикла представляет собой непрерывный инновационный процесс, т.к. фактическое окончание одного цикла служит мощным стимулом для разработки новых продуктов и услуг.

2.5. Подход на основе модели стратегического выравнивания

В условиях информатизации и построения информационного пространства во многих сферах, отраслях, компаниях появляется проблема технологического соответствия между бизнес-стратегией и ИТ-стратегией, а также между организационной инфраструктурой и ИТ-инфраструктурой.

Данная проблема решается на основе использования модели стратегического выравнивания, предложенной Дж. Хендерсоном и Н. Венкатраманом и направленная на стратегическое выравнивание (гармонизацию) внутренней организационной инфраструктуры и внешней бизнес-стратегии и функциональную интеграцию – соответствие ИТ-планирования бизнес-планированию [1,20,21].

На рис.17. представлена модель стратегического выравнивания. Модель стратегического выравнивания уточняет во-первых, на сколько ИТ-стратегия поддерживает бизнес-стратегию; во-вторых, какая ИТ-инфраструктура соответствует операционным бизнес-процессам. Модель стратегического выравнивания направлена на гармонизацию, установление технологического соответствия между бизнес-стратегией и ИТ-стратегией, т.е. ИТ-стратегия не должна разрабатываться или приниматься без ее согласования с бизнес-стратегией. Данная модель функционирует как инструмент необходимый для осуществления выравнивания развития организационной инфраструктуры и ИТ-инфраструктуры. Модель стратегического выравнивания предоставляет три возможных результата:

- 1) выявление связей между бизнес-стратегией и ИТ-стратегией;
- 2) учет ценности ИТ-стратегии и автоматизированной системы как механизм поддержки бизнес-стратегии, а может быть, и механизм управления ею;
- 3) оптимизация потенциала использования в компании информационных технологий.

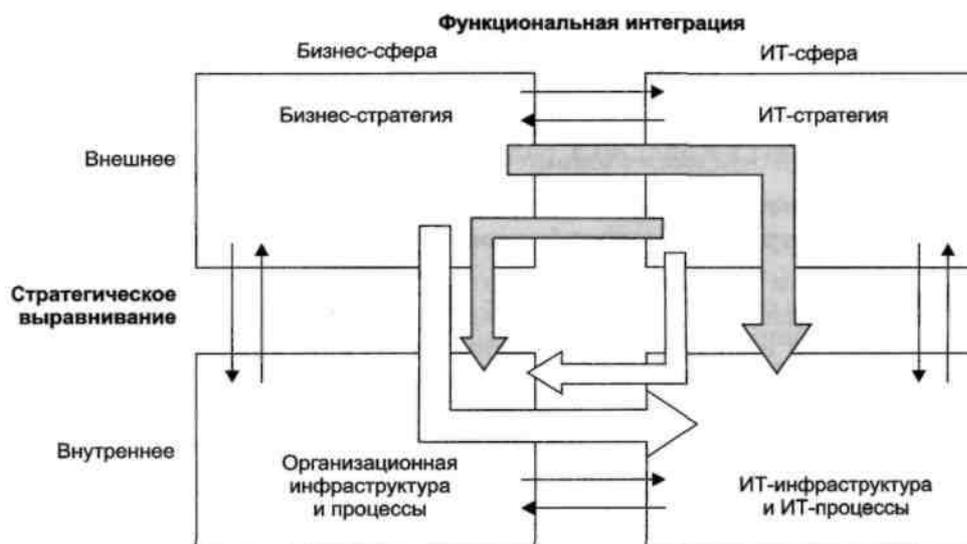


Рис.17. Модель стратегического выравнивания Дж. Хендерсона и Н. Венкатрамана [1].

Авторами модели стратегического выравнивания обоснованы четыре стратегические перспективы согласованные друг с другом и изображенные на рис.17 [20,21]:

1. Стратегическое развитие (стрелка, идущая против часовой стрелки из верхнего левого квадранта). При таком традиционном представлении стратегического менеджмента между бизнес-стратегией компании и инфраструктурой и процессами информационных систем устанавливаются иерархические отношения. Стратегию определяет совет директоров, и затем на ее основе создается ИТ-инфраструктура. В этом случае бизнес-стратегия считается направляющей силой и для организационной инфраструктуры (структура следует за стратегией), и для логики создания ИТ-инфраструктур.

2. Технологический потенциал (стрелка, идущая по часовой стрелке из верхнего левого квадранта). Отправным пунктом для разработки ИТ-стратегии и создания ИТ-инфраструктуры выступает бизнес-стратегия. Выбор ИТ-стратегии определяется представлениями руководства и менеджеров о технологиях, которые они отработали в целом и с учетом конкретной бизнес-стратегии. Затем ИТ-стратегия трансформируется в соответствующую ИТ-инфраструктуру. Технологический потенциал отличается от стратегической перспективы (см. выше), так как для него требуется, чтобы ИТ-стратегия была сформулирована в соответствии с бизнес-стратегией. ИТ-стратегия также должна поддерживать внутреннюю ИТ-инфраструктуру и ИТ-процессы. Созданная инфраструктура должна быть согласована с внешней ИТ-стратегией.

3. Конкурентный потенциал (стрелка, идущая против часовой стрелки из верхнего правого квадранта). Конкурентный потенциал, рассматриваемый в этой перспективе, отличается от последующих стратегических перспектив, так как в этом случае предполагается, что бизнес-стратегию можно менять исходя из ИТ-характеристик. Использование этих характеристик может влиять на разработку новых товаров или услуг, новых способов управления отношениями и менеджмента, связанного с ними, а также новых элементов бизнес-стратегии. В рамках этой перспективы совет директоров лишь обеспечивает поддержку бизнес-стратегии, в том смысле, что он прогнозирует, как создаваемые ИТ-характеристики повлияют на бизнес-стратегию. ИТ-менеджер должен определять, как создаваемые в ИТ-среде новинки и тенденции, наблюдаемые в ней, могут трансформироваться в возможности и угрозы, значимые для совета директоров.

4. Уровень обслуживания (стрелка, идущая по часовой стрелке из верхнего правого квадранта). С точки зрения уровня обслуживания бизнес-стратегия проявляет себя слабо. Организационная инфраструктура основывается на ИТ-инфраструктуре, которая выступает единственным

результатом реализации ИТ-стратегии. Существует опасность, что компании, созданной таким образом, потребуются огромные инвестиции в ее ИТ-процессы для осуществления поглощений и покупки лицензий. Поэтому руководителям и менеджерам надо принимать активное участие в распределении ресурсов.

Таким образом, при помощи модели стратегического выравнивания можно решать проблемы информационного обеспечения, выражаемые потребностью выравнивания развития бизнес-среды и ИТ-стратегии, но модель не разрешает возникающие конфликты между организационной инфраструктурой и ИТ-инфраструктурой и не спасает от неудач ИТ-проекты, если менеджеры рассматривают их только в перспективе ИТ-стратегии.