Борисов Сергей Александрович
аспирант факультета экономики, менеджмента и инноваций,
ассистент кафедры управления финансами предприятий,
Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева
ser211188@yandex.ru

Плеханова Анна Феликсовна
д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой управления финансами предприятий,
Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева
docplekhanova@gmail.com

о*пределение «информационной интенсивности» организации с использованием матрицы* ***м****ак****ф****арлана*[1]

Аннотация

В статье представлена авторская интерпретация модели матрицы МакФарлана, а также ее расширенный вариант для сферы информационных технологий, на основании которых можно определить потребность различных типов организаций в наличии и функциональных возможностях информационных систем, выстроить стратегию взаимодействия бизнеса и информационных систем. Эффективность применения матрицы как инструмента информационного менеджмента показана на примере нижегородской дизайн-студии INNOV.RU.

Ключевые слова: информация, информационные технологии, ИТ-стратегия, матрица МакФарлана, дизайн-студия INNOV.RU, автоматизация бизнеса

В настоящее время использование информационных технологий получило широкое распространение в бизнесе, при этом необходимо отметить, что зависимость бизнеса от их использования только увеличивается (1). Для того чтобы новые программные и аппаратные составляющие способствовали эффективному развитию организации необходимо соотнес-

[1] На примере построения ИТ-стратегии дизайн-студии INNOV.RU

ти потребность в них с миссией и видением организации. Они должны поддерживать и в некоторых случаях даже развивать существующие бизнес-процессы в компании. Следовательно, для каждой компании характерна различная потребность в информационных системах.

«Информационная интенсивность» организации

Для планирования потребности в информационных системах на уровне организации в настоящее время разработано достаточное количество инструментов. Одним из наиболее эффективных, на наш взгляд, является использование матрицы МакФарлана-МакКинзи для первоначального определения стратегии использования информационных ресурсов в организации. Конечно, данный инструмент дает обобщенный подход к выбору ИТ-стратегии, однако, построение собственной ИТ-стратегии без отнесения к какому-либо классу является задачей фактически труднореализуемой. Мак Фарлан предлагает разделять компании для определения их потребности в информационных системах на 4 квадранта (2).

Матрица МакФарлана, по сути, измеряет «информационную интенсивность» организации, под которой нами понимается степень зависимости продукта или фирмы от информации и используемых информационных технологий (ИТ). Распределение по квадрантам матрицы происходит согласно двум измерениям – текущему уровню зависимости от степени использования информационных технологий и будущей зависимости от информационных систем. Матрица МакФарлана для промышленности в авторском переводе выглядит следующим образом (*см. рис. 1 ниже*):

Согласно данной матрице, к стратегическому классу относятся фирмы, для которых информационные системы имеют принципиальное значение, как в текущий момент времени, так и на перспективу. То есть имеет место высокая корреляция между использованием информационных технологий и успешной деятельностью корпорации.

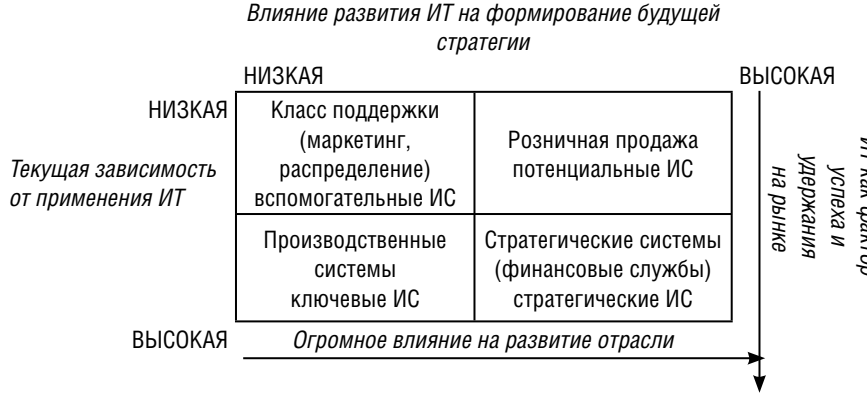


Рис. 1. Матрица МакФарлана

использование информационных систем, как правило, не может привести к созданию ключевых преимуществ в отрасли

Компании, работающие в классе производственных систем, используют информационные системы в своей повседневной деятельности. Вместе с тем, их использование, как правило, не может привести к созданию ключевых преимуществ в отрасли. Класс поддержки – в нем информационные технологии используются исключительно для поддержки (например, для смены пароля).

Розничные продажи. В этом секторе роль информационных технологий можно определить как «темные лошадки»: в текущий момент времени они, как правило, не являются источником конкурентного преимущества, однако, грамотная политика в области информационных систем может привести к появлению в долгосрочной перспективе серьезного конкурентного преимущества.

Исходя из характеристики данных классов, аналитиками были предложены следующие стратегии поведения в зависимости от квадранта, в которые попадает та или иная фирма (*см. табл. ниже*):

Расширенная матрица МакФарлана

В целях более подробного анализа можно воспользоваться расширенной матрицей МакФарлана, которая в авторском переводе представлена на *рисунке 2* (*см. на с.79*). Данная трактовка матрицы МакФарлана позволяет более четко, чем ее классический вариант, определить миссию и стратегию информационной системы в различных типах организаций. Также с ее помощью можно определить примеры систем и типов компаний, для которых используются данные виды систем.

Таким образом, на основании матрицы МакФарлана, возможно определение стратегии в области ИТ.

Проиллюстрируем возможности применения данного инструмента к разработке ИТ-стратегии на примере интернет-портала INNOV.RU (3).

Портал INNOV.RU и дизайн-студия «Инновация» являются заметными игроками на нижегородском рынке по предоставлению информационно-консультационных услуг и услуг по

Таблица

Выбор стратегии поведения в области использования ИС

Квадрант зависимости компании от ИС	Возможные стратегии поведения
Класс поддержки	Стратегия скудности ресурсов, монополии или свободного рынка
Производственные системы	Монополии, скудности ресурсов
Розничные продажи	Центральное планирование, первенство, свободный рынок
Стратегические системы	Центральное планирование, первенство

Стратегическое назначение развития информационных технологий (Влияние развития ИТ на формирование будущей стратегии)			
		Низкий	Высокий
Стратегический вклад существующих информационных технологий Текущая зависимость от применения ИТ	Низкий	Класс поддержки *Миссия ИТ:* оценивать затраты на поддержку вторичных бизнес- процессов *Организация ИТ:* отдельные функциональные подразделения (расположены невысоко в иерархии управления) и/или использование услуг сторонних организаций *Примеры вспомогательных систем:* – Бухгалтерия – Кадры – Текстовые редакторы – Электронная почта	«Оборотни» (Розничные продажи) *Миссия ИТ:* обновлять приложения для поддержки первичных бизнес – процессов *Организация ИТ:* увеличение объема и значимости, пропорционально росту самих бизнес – единиц *Примеры потенциальных систем:* – Экспертные системы
	Высокий	Производственные системы *Миссия ИТ:* сосредотачиваться на устойчивом обслуживании первичных бизнес – процессов *Организация ИТ:* наиболее часто, в виде отдельных внутренних ИТ – подразделений, обслуживающих основные виды деятельности как часть соответствующих бизнес – единиц *Примеры ключевых систем:* – Складские системы – Базы данных – Системы управления производством	Стратегические системы *Миссия ИТ:* одновременное устойчивое обслуживание и внедрение инноваций *Организация ИТ:* разделение стратегического и оперативного уровней, внутренних и внешних провайдеров (поставщиков) Ит – слуг *Примеры стратегических систем:* – Электронный обмен данными с партнерами – MRP II/ERP – Системы для анализа и прогнозирования рынка

Рис. 2. Расширенная матрица МакФарлана

разработке корпоративных сайтов. Информационный портал INNOV.RU и дизайн-студия «Инновация» работают со значительным количеством фирм Нижнего Новгорода. Среди их клиентов такие компании, как: отель Никитин, сеть кофеен «Шоколадница», ЭрмиКофе, Нижегородское брачное агентство, гостиница «Александровский сад» и другие.

Для эффективного взаимодействия со своими клиентами, компания должна иметь в своем распоряжении хорошую материально-техническую базу, которая должна согласовываться с основными бизнес-целями компании (для реализации этой цели можно применять стратегию центрального планирования, первенства или свободного рынка). С позиции матрицы МакФарлана, компания INNOV.RU относится к квадранту «Стратегические системы», так как для данной компании информаци-

от качества используемых информационных систем во многом зависит текущее и будущее состояние компании

онные системы являются источником как ее существования, так и конкурентного преимущества.

Подтверждение правильности выбора стратегии компании

От качества используемых информационных систем во многом зависит текущее и будущее состояние компании. Правильность выбора стратегии развития компании INNOV.RU подтверждается расширенной матрицей МакФарлана, которая говорит о стратегических системах как о системах, направленных одновременно на устойчивое обслуживание и внедрение инноваций.

Необходимо отметить, что за годы своего развития компания INNOV.RU заметно улучшила инструменты для работы с контентом. Усилиями сотрудников компании и их эффективному взаимодействию с партнерами компании удалось перейти с устаревающего редактора по созданию HTML-страниц в ручном режиме (как для сайтов, так и для организации потока деловых новостей) сначала на инструмент управления контентом Joomla, а затем в 2011 годом стать эксклюзивным бизнес-партнером 1С Битрикс.

Данный переход повысил удобство и эффективность работы с построением сайтов и организацией ленты деловых новостей. Руководство INNOV.RU также решило произвести диверсификацию своей деятельности: с ноября 2012 года пользователям была предоставлена возможность бесплатно разработать свой сайт на платформе 1С Битрикс с использованием шаблонов, базовая версия сайта создается пользователем совершенно бесплатно в течение месяца после регистрации. Дополнительная плата взимается только за установление дополнительных функций по желанию пользователя.

Данный проект осуществляется впервые, до настоящего времени компания занималась только разработкой корпоративных порталов для нижегородских компаний. Такой шаг свидетельствует об инновационном подходе компании к своей деятельности и привлекает дополнительных пользователей к ее услугам. Ведь создание собственного сайта является ключом к установлению доверительных отношений между компанией и клиентами, которые в будущем, возможно, захотят разработать сайт уже не для себя лично, а для своей компании (если являются сотрудниками высоких должностей или собственниками бизнеса).

Компания INNOV.RU уделяет значительное внимание используемому на нем как программному обеспечению, о котором шла речь выше, так и аппаратной составляющей: постоянно сотрудниками компании производится мониторинг рынка по поиску наиболее эффективной техники для успешного функционирования компании. В случае серьезного физического или морального устаревания в компании оперативно меняется изношенный прибор на более современный аналог.

Вывод

На примере компании INNOV авторами проиллюстрирована эффективность применения классического и особенно расширенного варианта матрицы МакФарлана для выбора и построения стратегии управления информационными ресурсами (ИТ-стратегии) для компаний, настоящее и будущее которых зависит от использования информационных технологий.

При высокой корреляции между бизнес-процессами компании и средствами автоматизации использование в качестве инструмента анализа и планирования матрицы МакФарлана позволяет разработать систему мероприятий по использованию ключевых преимуществ информационных технологий в настоящее время, а также сформировать основные направления развития информационных систем в соответствии с потребностями бизнеса.

Литература

1. Информационные системы и технологии в экономике и управлении: учебник / под ред. проф. В.В. Трофимова. 3-е издание, перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2011. – 521 с.

2. Годин В.В., Корнеев И.К. Управление информационными ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 17. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 352 с.

3. Сайт дизайн-студии INNOV.RU (Электронный ресурс). – Режим доступа: http://www.innov.ru/.

рп

Sergey A. Borisov

Ph.D. Student of the Faculty of Economics, Management and Innovations, Teaching assistant of the Academic Department of the Corporate Finance Management,

Nizhny Novgorod State Technical University n.a. R.E. Alekseev

Anna F. Plekhanova

Ph.D. in Economics, Professor, Head of the Academic Department of Corporate Finance Management,

Nizhny Novgorod State Technical University n.a. R.E. Alekseev

Definition of the "informational intensity" of an organization using the McFarlain matrix

Abstract

The article presents the author's interpretation of the model of McFarlain matrix, as well as its extended version for the sphere of information technologies, on the basis of which one can define the need of different types of organizations for information systems and their functional potentials, build a strategy of cooperation between business and information systems. The effectiveness of the matrix as a tool of information management is shown on the example of the Nizhny Novgorod design studio INNOV.RU.

Keywords: information, information technologies, IT-strategy, McFarlain matrix, design studio INNOV.RU, business automatization