

В. А. Мироненко, канд. физ.-мат. наук
victora.mironenko@gmail.com
БГЭУ (Минск)

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДИКИ BALANCED SCORECARD ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ ПОРТФЕЛЯ ИТ-ПРОЕКТОВ

При формировании портфеля ИТ-проектов необходимо обосновать ИТ-решение с точки зрения его соответствия потребностям бизнеса предприятия. В конечном итоге нужно разработать стратегию перехода ИТ-архитектуры из состояния AS IS в состояние TO BE в составе архитектуры предприятия и в соответствии со стратегией развития бизнеса.

Этим вопросам развития ИТ на предприятии в литературе уделяется много внимания, поскольку от их решения в значительной степени зависит эффективность внедряемых информационных технологий. В значительной степени рассматриваются и вопросы оценки уровня зрелости ИТ-процессов предприятия для определения первостепенных преобразований в ИТ-сфере. С другой стороны, для получения максимального эффекта от внедрения ИТ-решений необходим аудит бизнеса предприятия на предмет определения его текущего состояния и потенциала для выбора преимущественных направлений преобразований. В этом отношении представляется целесообразным использование возможностей методики сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard) для количественной оценки текущего состояния и потенциала развития бизнеса предприятия на основе анализа ключевых факторов успеха (SWOT-анализ, матрица BKG, базовые стратегии М. Трейси, Ф. Вирсема и др.).

Для реализации этого подхода возможно формирование матрицы показателей с выбором следующих ракурсов (стратегических измерений) в соответствии с концепцией создания добавленной стоимости:

- лидерство в продуктах и услугах;
- тесные взаимоотношения с клиентами;
- операционная эффективность;
- динамичность предприятия.

Для каждого стратегического измерения определяются элементы стратегии, в качестве которых для оценки динамичности предприятия могут выступать консолидация информации, отчетность, анализ, прогнозирование, документооборот; для отражения взаимоотношений с клиентами — использование CRM-систем и других решений; для операционной эффективности — уровень автоматизации соответствующих бизнес-процессов; для измерения лидерства в продуктах и услугах — качество, инновации, расширенная функциональность продукта.

Позиционирование предприятия на основе полученных значений соответствующих показателей позволит определить преимущественное стратегическое направление развития бизнеса, для которого затем детально формируются бизнес-стратегия и ИТ-стратегия на основе классической методики Balanced Scorecard.

Таким образом, сконцентрировавшись преимущественно на одном стратегическом измерении развития бизнеса, компания в соответствии с ним формирует портфель ИТ-проектов, одновременно принимая во внимание уровни зрелости релевантных процессов предприятия, что в конечном итоге будет способствовать повышению эффективности внедряемых ИТ-решений для бизнеса.