

С. П. Лобов,

к. е. н., доцент кафедри обліку, аналізу, аудиту і адміністрування підприємств гірничо-металургійного комплексу, ДВНЗ "Криворізький національний університет"

## РОЗРОБКА ІТ-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ МЕТОДОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

S. Lobov,

Ph.D., Associate professor of the Department of accounting, analysis, auditing and administration of the enterprises of a mining and metallurgical complex, SHEI "Kryvyi Rih National University"

### DEVELOPMENT OF ENTERPRISE IT-STRATEGY WITH USE OF STRATEGIC ANALYSIS METHODOLOGY

**Встановлено, що проблемі розробки стратегії в області інформаційних технологій (ІТ-стратегії), узгодженої з загальнокорпоративною, в даний час приділено недостатньо уваги. Для вирішення цього завдання запропоновано використовувати методологію стратегічного аналізу, зокрема такі методи, як управління по цілях (МВО) на підставі ключових показників результативності (КРІ), збалансована система показників (BSC), бенчмаркінг. Доведено, що між ІТ-стратегією та загальною стратегією підприємства є не тільки прямий, але й зворотній зв'язок: ІТ-стратегія може вплинути на загальну стратегію та змінити її. Обґрунтовано, що розробка стратегії в області ІТ дозволяє забезпечити взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства та напрямками розвитку ІТ. Встановлено, що головними об'єктами стратегічного аналізу ІТ є інформаційні бізнес системи, ІТ інфраструктура, система управління ІТ; інформаційна безпека. Обстеження системи управління ІТ проводиться по таких напрямках: організаційна структура та персонал служби ІТ; процеси ІТ; документація, регламентна та нормативно-методична база; спеціалізоване програмне забезпечення для служби ІТ.**

**It is established that not enough attention at present is paid to a problem of development of strategy in the field of the information technologies (IT-strategy) that coordinated with general corporate strategy. For the solution of this a task it is offered to use strategic analysis methodology, in particular such methods as Management by Objectives (MBO) on the basis of key performance indicators (KPI), balanced scorecard (BSC), benchmarking etc. It is proved that between IT-strategy and the general strategy of the enterprise is not only a straight correlation, but also feedback: IT-strategy can affect the general strategy and change it. It is proved that development of strategy in the field of IT allows to provide interrelation between strategic objectives of the enterprise and the directions of development of IT. It is established that the main objects of the strategic analysis of IT are information business systems, IT infrastructure, control system of IT; information security. Examination of a control system of IT is conducted in such directions: organizational structure and IT-service personnel; IT processes; documentation, procedural, standard and methodical base; the specialized software for IT-service.**

*Ключові слова: інформаційні технології, стратегія, ключові показники результативності, збалансована система показників, ІТ інфраструктура.*

*Key words: information technologies, strategy, key performance indicators, balanced scorecard, IT infrastructure.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Питання розробки загальнокорпоративної стратегії розвитку підприємства розглядається у великій кількості літературних джерел [1, 2, 3, 4, 5, 6]. Але проблемі розробки ІТ-стратегії, узгодженої з загальнокорпоративною, приділено недостатньо уваги. Вирішенню цього завдання може допомогти методологія стратегічного аналізу, яка успішно вже використовується при розробці інших функціональних стратегій на багатьох вітчизняних підприємствах, зокрема такі методи, як управління по цілях (МВО) на підставі ключових показників результативності (КРІ), Збалансована система показників

(BSC), Бенчмаркінг тощо. Розглянемо приклади застосування стратегічного аналізу в процесі розробки ІТ-стратегії на вітчизняних підприємствах.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Як відмічається у роботі [7], ІТ-стратегія — частина загальної стратегії підприємства, в якій розглядається використання ІТ для досягнення підприємством стійкої конкурентної переваги та інших стратегічних цілей. Таким чином, головною метою розробки стратегії в області ІТ є отримання переважної позиції підприємства

за рахунок використання сучасних інформаційних систем і ресурсів.

В роботі [8] цілі IT-стратегії більш деталізовані наступним чином:

- відповідність розвитку IT діяльності підприємства;
- створення сприятливих умов основної діяльності для одержання максимальних вигід;
- раціональне використання IT-ресурсів;
- належне управління IT-ризиками.

При цьому IT-стратегія у даного автора зводиться до управління очікуваннями, управління потребами та управління ризиками.

У роботі [9] зазначається, що IT-стратегія складається з двох основних частин: стратегії змін портфелю прикладних систем підприємства та стратегії розвитку процесів управління IT-ресурсами підприємства.

У роботі [10] розглядається, які конкурентні переваги можуть бути отримані від використання підприємством IT. Одним зі способів використання IT є об'єднання операцій окремих об'єктів бізнесу таким чином, щоб вони функціонували як єдине ціле. Наприклад, американська компанія Citigroup об'єдналася на ринку фінансових послуг разом з Citicorp і Travelers. При цьому знизилась накладні витрати, клієнтам стали доступні нові фінансові послуги, а процеси маркетингу значно прискорились. Отже, використання IT дозволяє отримати економічний ефект синергії від спільної роботи кількох підприємств.

Другим ефектом від використання IT в роботі [10] визначається посилення основної компетенції. Ефективність роботи всіх компонентів підприємства залежить від того, наскільки вони беруть участь у розвитку або створенні основного набору "навичок" або компетенцій. Основна компетенція — це область діяльності, у якій фірма є лідером на всіх ринках. Інформаційні технології можуть допомогти в створенні або підвищенні основної компетенції підприємства. Будь-яка інформаційна система, що допомагає поширювати знання, сприяє цьому. Подібні системи підвищують існуючу компетенцію та допомагають співробітникам отримати нові знання.

Хоча більшість стратегій припускає конкуренцію, часто можна заощадити чимало коштів шляхом кооперації з іншими підприємствами в даній галузі або суміжних з нею. Наприклад, підприємства можуть спільно розробляти промислові стандарти, разом проводити рекламні кампанії або поєднуватися для здійснення закупівель по більш низькій ціні.

Фірми можуть утворювати "інформаційні союзи" і навіть поєднувати свої інформаційні системи, щоб найбільш повно використовувати всі переваги синергії. У випадку інформаційного партнерства обидва підприємства об'єднують свої зусилля в області роботи з інформацією, діючи незалежно друг від друга у інших галузях. Такого роду партнерство дає можливість підприємствам здобувати нових клієнтів і відкриває нові можливості в області збуту та маркетингу. Підприємства, які раніше конкурували один з одним, можуть знайти обмін інформацією вигідним для себе. Наприклад, підприємство може продавати своїм клієнтам товари конкурентів і власних постачальників через електронну систему замовлень.

Завдяки співробітництву з іншими фірмами, підприємства можуть використовувати інформаційні технології для розробки промислових стандартів в області обміну інформацією або при проведенні електронних ділових операцій, що змусить інших учасників ринку використовувати їх. Подібні методи роботи підвищують ефективність діяльності компанії як на галузевому, так і на бізнес-рівні — конкурентам складно випустити аналогічні продукти та на ринку будуть рідше з'являтися нові гравці. Також підприємства галузі можуть створювати промислові комп'ютерні мережі, що допомагають їм координувати свою діяльність із урядовими закладами, іноземними компаніями та діловими партнерами.

Інтернет-технології вплинули на промислові структури, спростивши процеси цінової конкуренції та полегшивши вихід на ринок для нових підприємств. Прибуток підприємств помітно знизився через те, що Інтернет підвищив інформованість покупців про ціни та про можливість придбання аналогічних товарів. Незважаючи на те що Інтернет-технології відкривають масу нових можливостей в області збуту та підвищення ефективності бізнес-процесів, підприємства не можуть одержати відчутної конкурентної переваги доти, поки вони повністю не інтегрують нові методики в процеси планування та виробництва.

Таким чином, на відміну від інших авторів, Дж. Лодон розглядає не те, як IT-стратегія залежить від загальної стратегії підприємства, а зворотній зв'язок — як IT-стратегія може вплинути та змінити загальну стратегію.

Як відмічається в роботах [2, 3, 4, 6, 8, 9], важливим елементом стратегічного аналізу є розробка системи ключових показників результативності (KPI). В роботі [8] до ключових показників результативності в області IT відносяться:

- поліпшення рентабельності IT-процесів (відхилення поточних витрат від тих, які могли б мати місце при відсутності інформаційних технологій);
- збільшення числа проектів трансформації структури підприємства, які стали можливими завдяки застосуванню IT;
- збільшення ступеня використання інфраструктури IT;
- збільшення ступеня задоволеності зацікавлених осіб (за номенклатурою послуг, за кількістю скарг тощо);
- поліпшення ефективності та результативності роботи персоналу;
- збільшення доступності знань і інформації для вдосконалювання управління підприємством;
- посилення зв'язків між керівництвом підрозділів по IT і керівництвом підприємства;
- зміна ступеня зрілості управління IT.

У роботі [9] пропонується використовувати збалансовану систему показників (BSC) для визначення напрямів діяльності служби IT:

- у галузі фінансів (оптимізація витрат на IT на рівні кращих по галузі, ефективність бюджетного планування, внутрішня рентабельність служби IT);
- у галузі клієнтів — кінцевих користувачів (якість та охоплення доступних IT-послуг, задоволеність кінцевих користувачів, інновації бізнес-процесів з використанням IT);

— у галузі внутрішніх процесів служби ІТ (оптимізація процесів та скорочення витрат, досягнення кращих практик, оптимізація технічної інфраструктури ІС та забезпечення працездатності систем у цілому, розвиток аутсорсингу);

— у галузі навчання та розвитку (оптимізація чисельності та розвиток організаційної структури служби ІТ, розвиток компетенцій співробітників, планування кар'єри, підвищення іміджу служби ІТ в організації).

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розробка ІТ-стратегії на вітчизняних підприємствах за допомогою методології стратегічного аналізу.

## ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Розробка стратегії в області ІТ дозволяє забезпечити взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства та напрямками розвитку ІТ, при цьому розвиток ІТ розглядається як елемент стратегії розвитку підприємства. Також ІТ-стратегія забезпечує необхідний рівень інформаційної підтримки ключових бізнес-процесів підприємства, дозволяє підвищити віддачу від інвестицій у розвиток інформаційних технологій підприємства.

У процесі розробки ІТ-стратегії необхідно визначити стратегічні та тактичні цілі розвитку інформаційних технологій і як дані цілі пов'язані зі стратегічними цілями розвитку всього підприємства в цілому; існуючий і майбутній (стратегічний) профіль інформаційних технологій підприємства; план дій по досягненню поставлених стратегічних цілей.

Типовий план дій щодо реалізації ІТ-стратегії повинен передбачати:

1. Створення структури управління інформаційними технологіями, що повинна бути зрозумілою, ефективною та прозорою, з визначеними діями, ясними цілями та з чітко вираженою відповідальністю.

2. Створення аудиторського комітету, що розглядає, які ІТ-ризиків існують для підприємства; проводить оцінку того, як вони ідентифіковані, визначені та управляються.

3. Створення комісії з інформаційних технологій і безпеки, а також вироблення погоджених рекомендацій з використання інформаційних технологій та забезпечення безпеки.

4. Проведення внутрішнього аудиту з прямою звітністю перед керівництвом, а також створення умов і можливостей для залучення незалежних зовнішніх аудиторів і експертів третьої сторони.

5. Перегляд уставів, бюджету та планів, розроблених з використанням ризик-планування; оцінка масштабів, ступеня охоплення і якості роботи аудиторів та інших фахівців з управління ІТ-ризиками.

6. Визначення масштабу діяльності та уставу аудиторського комітету, підготовка щорічних записок, що відображають стан інформаційних технологій та вирішення питань забезпечення безпеки.

7. Проведення моніторингу управління процесами, що спрямовані на те, щоб ІТ-ресурси забезпечували досягнення стратегічних цілей.

8. Проведення аналізу випадків невдач при реалізації ІТ-проектів, що відбулися через неефективність

внутрішнього управління, і оцінки достатності або недостатності фактичного та потенційного впливу цього управління на досягнення успіху.

9. Оцінку масштабів і якості проведення постійного моніторингу ІТ-ризиків і здійснення контролю за ІТ-ризиками.

10. Створення в рамках правління комітету з ІТ-стратегії, призначеного для проведення від імені правління моніторингу головних ІТ-інвестицій і вироблення рекомендацій зі стратегічних напрямків розвитку та використання інформаційних технологій на підприємстві.

11. Розробку процесів створення та підтримки балансу між показниками невдачі/успіху в портфелі інноваційних проектів.

12. Розробку показників діяльності вищого менеджменту з виконання ІТ-стратегії, а також показників ступеня глибини та прозорості, з якою вона була доведена до відома всього підприємства, і оцінку наскільки ця стратегія є зрозумілою для підприємства.

13. Залучення зацікавлених осіб у процедури визначення стратегічних ІТ-метрик і критеріїв оцінки роботи інформаційних технологій.

Типовий стратегічний план розвитку підприємства в області ІТ включає такі розділи:

1. Результати стратегічного аналізу ІТ підприємства (загальна інтегральна оцінка існуючого стану інформаційних технологій з точки зору стратегії розвитку підприємства, оцінка готовності окремих областей ІТ до майбутніх змін).

2. Мета та завдання розвитку ІТ підприємства (трансляція стратегічних цілей підприємства на рівень інформаційних технологій, формулювання цілей і завдань розвитку ІТ, вибір пріоритетних завдань по областях ІТ).

3. Принципи управління ІТ підприємства (формулюються принципи управління ІТ-проектами, інвестиціями в ІТ та портфелем ІТ-проектів, розробляються принципи контролю ефективності ІТ).

4. Майбутні архітектура ІТ та система управління ІТ (опис планового стану ІТ і системи управління ІТ, модель управління, роль ІТ центра, склад необхідних ІТ-процесів, розробляється стратегія переходу від поточного стану ІТ до цільового, здійснюється вибір платформи ІТ).

5. Портфель консалтингових та ІТ проектів (складається загальний план-графік реалізації проектів на період планування, у план-графіці відображається порядок виконання проектів, їх взаємозалежності, тривалість, строки початку та завершення, проводиться оцінка бюджетів проектів з побудовою необхідних фінансових моделей).

Таким чином, стратегічний аналіз є першим обов'язковим етапом розробки ІТ-стратегії.

Головними об'єктами стратегічного аналізу ІТ є:

— інформаційні бізнес системи (додатки, що адекватно підтримують ключові бізнес-процеси підприємства);

— ІТ інфраструктура (технологічна інфраструктура, що є надійною та ефективною платформою для функціонування і розвитку інформаційних технологій);

— система управління ІТ (оргструктура ІТ, процеси управління ІТ, комплекс технічних засобів і регламентів, що дозволяють здійснювати безперебійну роботу та

економічно ефективний розвиток і супровід інформаційних технологій);

— інформаційна безпека (комплекс організаційних мір і технічних засобів, що забезпечує необхідний і достатній рівень захищеності ІТ-ресурсів).

На першому етапі стратегічного аналізу проводиться обстеження функціональних областей та бізнес-процесів. Головною метою обстеження є збирання вимог бізнес-користувачів до ІТ, щоб спланувати можливі проекти розвитку та зрозуміти поточне положення справ з ІТ-підтримкою бізнесів-користувачів.

Основні підходи з виявлення бізнес-вимог: проведення інтерв'ювання/анкетування бізнес-користувачів, збір поточних проблем бізнес-користувачів, виділення основних бізнес-областей, фіксація поточної функціональної архітектури на підставі зібраного матеріалу, оцінка ступеня автоматизації на підставі зібраних проблем і виявлених стратегічних пріоритетів, фіксація зібраних проблем бізнес-користувачів з виділенням самих істотних.

У процесі обстеження будується модель бізнес-процесів верхнього рівня, проводиться оцінка повноти функціонального покриття ІС. На кінцевому етапі обстеження виявляються проблеми бізнесів-користувачів. У таблиці 1 представлений приклад проблем, виявлених у процесі обстеження.

Обстеження існуючих інформаційних систем (ІС) проводиться на підставі бальної експертної оцінки за наступними напрямками:

— функціональність систем (простота та зручність адаптації додатку до мінливих бізнес-процесів, відповідність поточним бізнес-вимогам, наявність засобів побудови звітів/друкованих форм);

— технологічна реалізація (оцінка технологічної архітектури додатків, оцінка якості технічної реалізації програмного продукту);

— підтримка інформаційних систем (якість інфраструктури, її продуктивність і доступність, якість експлуатації програмного забезпечення ІС, якість організації розвитку інформаційної системи);

— документування інформаційних систем (забезпеченість технічною документацією, забезпеченість керівництва адміністратора інформаційної системи, забезпеченість документацією користувачів, забезпеченість проектною документацією);

— інтеграція інформаційних систем (рівень інтеграції інформаційних систем у цілому, рівень інтеграції ІС по видах бізнесу).

Обстеження інфраструктури ІТ проводиться на підставі експертної оцінки за наступними напрямками: обчислювальна інфраструктура (сервери, робочі станції, операційні системи, загальносистемні сервіси, системи зберігання даних, резервне копіювання); мережева інфраструктура (локальні мережі, телефонія, системи передачі даних, підключення до Інтернету); інженерна інфраструктура (системи електропостачання, кондиціонування, пожежогашіння, контролю доступу).

При оцінці інфраструктури ІТ може використовуватись така шкала:

**Таблиця 1. Проблеми бізнес-користувачів, виявлені в процесі обстеження**

Структурний підрозділ	Інформаційна система
Відсутність ряду систем	
Департамент розвитку корпоративного бізнесу	Система управління взаємодією з клієнтами
Департамент управління персоналом	Система управління персоналом
Недоліки існуючих систем	
Департамент бухгалтерського обліку	Довідники (нестача реквізитів, невідповідність аналогічним довідникам інших систем)
Фінансовий департамент	Невідповідність поточним методикам і регламентам (можливість неповного введення даних, відсутність додаткових довідників)

— області, що повністю відповідають потребам підприємства

— області, що мають недоліки, але робота з виправлення яких вже йде;

— області, що вимагають особливої уваги.

У процесі обстеження системи управління ІТ встановлюються стратегічні завдання по таких напрямках:

— організаційна структура та персонал служби ІТ (приклад завдань — визначення та формування оптимальної структури управління ІТ; перехід до оцінки ефективності ІТ на основі ключових показників ефективності);

— ІТ-процеси (приклад стратегічних завдань — забезпечення функціонування ІТ з використанням передових стандартів управління ІТ; розробка в першу чергу наступних процесів управління: управління конфігураціями, управління змінами, проблемами та релізами; організація взаємодії ІТ та бізнесу на основі угод про рівень послуг, що надаються, узгодження планів розвитку ІТ із планами розвитку бізнесу, формування вимог бізнесу до функціональності та якості ІТ-підтримки);

— документація, регламентна та нормативно-методична база (приклад завдань — підтримка в актуальному стані нормативно-методичної документації забезпечення ІТ: у першу чергу розроблених показників доступності ІТ-послуг і процесу управління доступністю ІТ-послуг; розробка та впровадження корпоративних стандартів на використовуваних технічних засобах та програмне забезпечення);

— спеціалізоване програмне забезпечення для служби ІТ (приклад завдань — впровадження програмного забезпечення для організації служби підтримки користувачів як співробітників (HelpDesk), так і клієнтів (Call-центр); впровадження програмного забезпечення для інвентаризації та обліку технічних засобів).

На другому етапі розробки ІТ-стратегії визначаються мета та завдання розвитку ІТ підприємства, узгоджені зі стратегічними цілями підприємства. У таблиці 2 представлений приклад установки відповідності між стратегічними цілями підприємства та завданнями ІТ з використанням збалансованої системи показників (BSC).

## ВИСНОВКИ

Таким чином, головною метою розробки стратегії в області ІТ є отримання переважної позиції підприємства за рахунок використання сучасних інформаційних систем і ресурсів. ІТ дозволяють отримати ефекти синергії за рахунок інформаційного партнерства, а також допомагають поширювати знання, сприяють підвищенню основної компетенції підприємства. Інтернет-технології відкривають масу нових можливостей в області збуту

**Таблиця 2. Зв'язок завдань ІТ зі стратегічними цілями підприємства**

Стратегічні цілі підприємства	Завдання ІТ
Перспектива «Фінанси»	
Підвищення ефективності поточної діяльності. Збільшення потенціалу та зростання бізнесу	Автоматизація процесів управління ресурсами відповідно до міжнародних вимог і кращих практик. Автоматизація процесів планування, бюджетування, обліку витрат за допомогою єдиної централізованої системи управління ресурсами підприємства
Перспектива «Клієнти»	
Підвищення цінності послуг для клієнтів. Розширення ринкової присутності	Забезпечення клієнтів підприємства актуальною, достовірною та повною інформацією про статуси замовлень, що виконуються, за рахунок корпоративних інформаційних систем. Максимальна інтеграція з бізнес-процесами як постачальників, так і покупців підприємства
Перспектива «Процеси»	
Удосконалення основних процесів. Удосконалення забезпечуючих процесів	Перехід на ефективну промислово систему управління мережею транспортування. Створення єдиної централізованої системи управління ресурсами підприємства Максимальна інтеграція наскрізних бізнес-процесів підприємства за рахунок впровадження сучасних промислових інтеграційних платформ
Перспектива «Розвиток»	
Удосконалення інформаційної системи. Забезпечення необхідної якості персоналу. Удосконалення системи управління	Створення сучасної інформаційної системи управління персоналом. Створення системи єдиного корпоративного навчання. Створення системи єдиного корпоративної звітності та аналізу. Створення інформаційної системи стратегічного управління компанією на основі ключових показників ефективності

та підвищення ефективності бізнес-процесів, але підприємства не можуть одержати відчутної конкурентної переваги доти, поки вони повністю не інтегрують нові методи в процеси планування та виробництва.

Розробка стратегії в області ІТ дозволяє забезпечити взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства та напрямками розвитку ІТ. Стратегічний аналіз є першим обов'язковим етапом розробки ІТ-стратегії. Головними об'єктами стратегічного аналізу ІТ є інформаційні бізнес системи, ІТ інфраструктура, система управління ІТ; інформаційна безпека.

**Література:**

1. Ансофф І. Стратегический менеджмент / І. Ансофф. — Спб: Питер, 2009. — 344 с.
2. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. — М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. — 200 с.
3. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — М.: Олимп-Бизнес, 2013. — 314 с.
4. Петров А.Н. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н. — Спб: Питер, 2005. — 496 с.
5. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер.; пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
6. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі. — Л.: Новий світ, 2003. — 275 с.
7. Холодков А.С. ИТ-стратегия: определение, границы, содержание, процессы разработки и реализации [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.kholodkov.ru/it/?p=737>
8. Баронов В.В. Информационные технологии и управление предприятием / В.В. Баронов, Г.Н. Калянов, Ю.Н. Попов. — М.: Компания АйТи, 2006. — 328 с.
9. Данилин А. Архитектура и стратегия. "Инь" и "Янь" информационных технологий предприятия / А. Данилин, А. Слюсаренко. — М.: Интернет-ун-т информ. технологий, 2005. — 504 с.

10. Лодон Дж. Управление информационными системами / Лодон Дж., Лодон К. — 7-е изд. — СПб.: Питер, 2005. — 912 с.

**References:**

1. Ansoff, I. (2009), Strategicheskij menedzhment [Strategic management], Piter, SPb, Russia.
2. Druker, P. (1994), Upravlenie, nacelennoe na rezultaty [The management aimed at results], Technological business school, Moscow, Russia.
3. Kaplan, R., Norton D. (2013), Sbalansirovannaja sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstvuju [Balanced scorecard: from strategy to action], Olymp-business, Moscow, Russia.
4. Petrov, A.N. (2005), Strategicheskij menedzhment [Strategical management], Piter, St. Petersburg, Russia
5. Porter, M. (2005), Konkurentnaja strategija: Metodika analiza otraslej i konkurentov [Competitive strategy: Technique of the analysis of branches and competitors], Alpina Business Books, Moscow, Russia.
6. Redchenko, K.I. (2003), Strategicheskij analiz v biznese [Strategical analysis in business], New world, Lviv, Ukraine.
7. Holodkov, A.S. (2014), "IT strategy: definition, borders, contents, development and realization processes", available at: <http://www.kholodkov.ru/it/?p=737> (Accessed 12 March 2014).
8. Baronov, V.V. Kalyanov, G.N. Popov, Yu.N. (2006), Informacionnye tehnologii i upravlenie predpriatiem [Information technologies and business management], IT company, Moscow, Russia.
9. Danilin, A., Slyusarenko, A. (2005), Arhitektura i straterija. "In" i "Jan" informacionnyh tehnologij predpriatija [Arkhitektura and strategy. "Yin" and "Yen" of information technologies of the enterprise], Internet-un-t IT, Moscow, Russia.
10. Lodon, J. Lodon, K. (2005), Upravlenie informacionnymi sistemami [Management information systems], 7th ed., Piter, St. Petersburg, Russia.

*Стаття надійшла до редакції 05.04.2014 р.*