

УДК 004.77

## ПУТИ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМ ВЕБ-САЙТОМ

**Е.С. Султанова, П.М. Пашков**

Новосибирский государственный университет  
экономики и управления «НИНХ»  
E-mail: e.s.sultanova@mail.ru, ppm@cn.ru

Статья посвящена вопросам построения системы управления корпоративным веб-сайтом. Показано, что такое сложное явление, как корпоративный веб-сайт, требует реализации стратегического подхода к его управлению. Данная проблема в отечественной литературе мало изучена, в публикациях в полной мере не рассматривается, поэтому требует определенных исследований. В статье анализируются современные подходы к организации руководства корпоративным сайтом. Предлагается метод построения системы управления корпоративным руководством веб-технологиями в организациях.

*Ключевые слова:* архитектура ИТ, бизнес-приложения, инвестиции, инфраструктура ИТ, ИТ-руководство, корпоративный веб-сайт, матрица ИТ-руководства, принципы использования ИТ, стратегический подход.

## WAYS OF CREATING OF SYSTEM OF CORPORATE WEB SITE ADMINISTRATION

**E.S. Sultanova, P.M. Pashkov**

Novosibirsk State University of Economy and Management  
E-mail: e.s.sultanova@mail.ru, ppm@cn.ru

The article is devoted to issues of creating of a system of corporate web site administration. It is demonstrated that such complex development as a corporate web site requires realization of strategic approach to its administration. This issue is not examined enough in Russian literature, is not considered in publications in full, that's why it requires certain studies. The article analyzes modern approaches to organization of corporate site administration. Method of creating of a system of corporate guidance of Web-technologies in organizations is suggested.

*Key words:* IT architecture, business applications, investment, IT infrastructure, IT-guidance, corporate web site, IT-guidance matrix, principles of use of IT, strategic approach.

Предпосылкой успешного функционирования предприятия в условиях информационного общества является развитие его веб-ресурсов и становление предприятия как сетевой организации. Для построения сетевой организации критически важным фактором является стратегический подход к управлению корпоративными веб-ресурсами и, в первую очередь, корпоративным веб-сайтом. Именно веб-сайт, содержащий актуальную, доступную и достоверную информацию, является связующим звеном между организацией и его контрагентами. Вопрос о том, насколько верно на корпоративном веб-сайте предоставлена информация, имеет прямое отношение к качеству корпоративного управления.

До недавнего времени большинство руководителей предприятий считали, что управление сайтом сводится к чисто техническим задачам по формированию контента и администрированию, и все проблемы управления сайтом делегировали менеджерам среднего звена. Однако в связи с возрастанием роли Internet в деятельности предприятия пришло осознание, что отсутствие корпоративного подхода к управлению сайтом порождает множество различных проблем, которые невозможно решить на среднем уровне управления. Кроме того, корпоративный веб-сайт стал играть существенную роль в достижении стратегических целей компании. Это вызвало потребность в построения системы принятия стратегических решений в области управления веб-сайтом или руководства корпоративным веб-сайтом. В англоязычной литературе для этого применяется термин *Website Governance* [8].

В процессе построения руководства необходимо решить вопросы с областями принятия решений, механизмами управления и распределением ролей среди лиц, принимающих решения. В связи с тем, что проблемы управления корпоративными веб-ресурсами все чаще выносятся на повестку дня заседаний руководящих органов предприятий, задача по формированию подхода к построению эффективного руководства веб-сайтом является актуальной и не в полной мере исследованной. Для решения этой задачи необходимо проанализировать существующие модели управления корпоративными веб-ресурсами и методы организации руководства корпоративным веб-сайтом, выявить специфику руководства веб-сайтом, предложить подход к построению системы принятия решений в области управления веб-ресурсами.

Анализ отечественных литературных источников в области управления Internet-технологиями на предприятиях показывает, что основное внимание в них уделяется техническим аспектам построения и администрирования сайтов, проблемам их оптимизации и продвижения, а также методам управления контентом. В то же время вопросы управления корпоративными веб-ресурсами освещены незначительно. Напротив, в англоязычной литературе этим вопросам уделяется значительное внимание, что свидетельствует о более высоком уровне зрелости ИТ-менеджмента в развитых странах.

В англоязычной литературе имеется целый ряд монографий, статей и нормативных документов, описывающих различные методы, модели и технологии управления корпоративными веб-ресурсами, в том числе управления корпоративным сайтом [1, 3, 4, 7]. Анализ источников позволяет сделать вывод о наличии целого ряда формализованных зарубежных подходов к построению руководства корпоративным веб-сайтом [1, 3–5, 7].

Руководство корпоративными ресурсами предполагает определение того, как лица, ответственные за управление конкретным видом ресурсов, принимают стратегические решения и как контролируют выполнение этих решений. К основным корпоративным ресурсам относят: человеческие, финансовые, физические, информационные, ресурсы интеллектуальной собственности, а также ресурсы взаимоотношений. В последнее время к ключевым корпоративным ресурсам стали относить и веб-ресурсы.

Для разработки эффективного руководства по управлению ресурсами строится модель в форме матрицы распределения обязанностей, которая

отражает основные компоненты модели: области принятия решений; механизмы принятия решений; стили принятия решений.

Правильное определение всех этих компонентов позволяет построить модель, которая далее используется для построения структуры руководства и разработки регламента его функционирования, именуемого как «Соглашение о руководстве» [6].

Естественно, что определение компонентов модели руководства зависит от специфики предприятия и масштаба его деятельности. Модель руководства предполагает согласование целей руководства конкретным видом ресурсов с корпоративными бизнес-целями и бизнес-моделями. Построение модели руководства осуществляется, как правило, в форме консалтингового проекта.

Рассмотрим основные компоненты модели руководства применительно к корпоративному веб-сайту.

Анализ источников, связанных с управлением корпоративными сайтами, позволяет сделать вывод, что система управления корпоративным веб-сайтом включает в себя принятие решений в следующих областях:

- принципы использования веб-сайта;
- архитектура веб-сайта;
- ИТ-инфраструктура;
- веб-приложения;
- веб-контент;
- инвестиции в Internet-технологии [4].

Рассмотрим подробнее все эти области принятия решений. *Принципы использования* веб-сайта формируются на основе обобщения накопленного пользовательского опыта с целью обеспечения пользователей сайта точной и актуальной информацией [7]. Принципы позволяют правильно расставить приоритеты в области управления корпоративным веб-сайтом, а также разработать стандарты, правила и политики, регламентирующие управление.

Следующей областью принятия решений является *архитектура сайта*, под этим термином принято понимать систему организации информационного наполнения, виртуальных страниц или файлов, находящихся на корпоративном сайте. Концептуальные ошибки способны существенно снизить эффективность и результативность сайта. Основной целью архитектуры является создание проекта, позволяющего пользователям максимально быстро находить необходимую информацию.

Согласно Шейлу Дефиле, автору справочника *Website Manager's Handbook*, который является первым практическим руководством по управлению Web, сайт характеризуется тремя основными характеристиками (рис. 1): размер, активность, сложность [8].

Эти характеристики являются универсальными для всех сайтов и позволяют провести их классификацию с целью оказания помощи при создании системы управления сайтом. Основным преимуществом использования этой шкалы является определение ресурсов, необходимых для управления сайтами определенного масштаба.

Следующей областью принятия решений является *ИТ-инфраструктура* веб-сайта, которая представляет комплекс аппаратных и программных

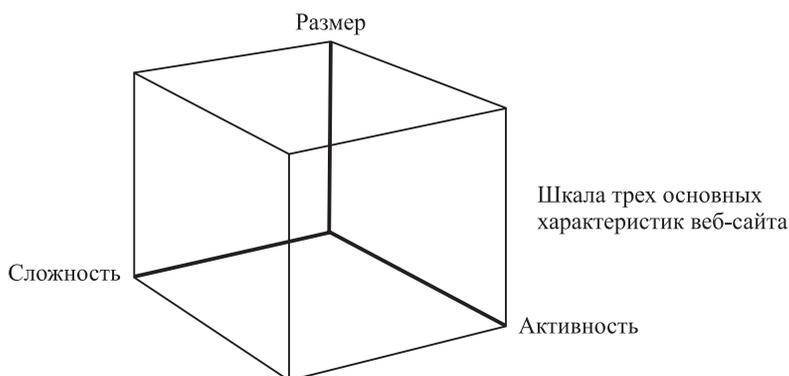


Рис. 1. Характеристики сайта

средств передачи и обработки данных, включающий персональные компьютеры (рабочие станции), серверы, сетевые и периферийные устройства, системы хранения и резервирования данных, системы связи и телекоммуникаций, системы безопасности сайта [2].

Еще одной областью являются *веб-приложения*, которые представлены разнообразными функциями, которыми пользователь может воспользоваться. Это функции регистрации, авторизации, поиска, скачивания, просмотра информации и т.п. Кроме того корпоративный сайт способен поддерживать бизнес-процессы, помогать взаимодействию с контрагентами, осуществлять представительство в Internet.

*Контент* является информационным наполнением сайта. Это могут быть изображения, текст или видеоролики. В переводе с английского контент переводится, как содержание. В глобальной сети Internet контентом считается все то, что посетитель может прочитать, увидеть или услышать. Также очень часто под контентом подразумевается текстовое содержание. Посетители веб-сайта в первую очередь обращают внимание на качество контента. Он должен быть легок для восприятия, релевантен, актуален, а также грамотно и интересно написан. У посетителей должно появиться желание поместить прочитанную страницу в избранное, а может даже переслать ссылку знакомым.

И последней областью принятия решений являются *инвестиции в Internet-технологии* – это финансовые ресурсы, которые привлечены и потрачены на управление и развитие веб-сайтом.

Как было сказано выше, директорат зачастую по всем вышеперечисленным областям делегирует право принятия решений среднему звену, представителями которых являются – веб-мастер, дизайнер, контент-менеджер, редактор сайта. Эти менеджеры и специалисты фактически не несут ответственности за достижение сайтом корпоративных бизнес-целей и отсутствие прибыли. Для того чтобы корпоративный сайт использовался для достижения бизнес-целей, должны быть сформированы *механизмы принятия стратегических решений* по управлению им.

Процесс осуществления руководства состоит из следующих этапов: подготовка информации для принятия решений, коллегиальное обсуждение проблем и нахождение вариантов решения, расстановка приоритетов, до-

ведение решения до исполнителей, контроль выполнения решения. Коллегиальные органы, участвующие в выработке решений, принято называть органами руководства или как трактует их П. Уэйл *механизмами руководства* [4]. Применительно к корпоративному веб-сайту такими органами могут быть комитет по управлению корпоративным веб-сайтом, комиссия по политикам и стандартам, группа по формированию контента и т.п. Механизмы могут быть формальными, например, в виде комитета, либо неформальными, такими, как обсуждения с коллегами.

Третьим компонентом модели руководства являются *стили*. Стилль руководства определяет, кто готовит документы для принятия решений и кто принимает эти решения, особенно, какие уровни руководства и, в частности, сотрудники вовлечены в этот процесс. Различные стили руководства подразумевают различные сочетания руководителей бизнеса и ИТ на разных уровнях организации [1]. Для удобства используется общепринятое соглашение о наименовании стилей:

- «Империя бизнеса – решения принимаются директором;
- «Империя ИТ» – решения принимаются функциональными руководителями;
- «Феодальное устройство» – решения принимаются на форуме руководителей бизнес-подразделений;
- «Федеральное устройство» – решения принимаются на форуме корпоративного центра и руководителей бизнес-подразделений;
- «Дуополия» – решения принимаются на форуме функциональных руководителей и руководителей бизнес-подразделений;
- «Анархия» – решения принимаются кем угодно.

У каждого стиля руководства есть много механизмов, которые позволяют реализовать этот стиль. Грамотное определение областей, стилей и механизмов позволяет сформировать действенную систему управления корпоративным сайтом. Для этого строится модель в форме матрицы, относящейся к широко известной матрице ответственностей RACI, используемой для распределения ответственности и ролей в бизнес-процессах и рабочих процедурах [7]. Часто метод RACI называют диаграммой или таблицей, но по сути это именно матрица ответственностей.

Термин RACI (или ARCI) является аббревиатурой:

R – Responsible (исполняет);

A – Accountable (несет ответственность);

C – Consult before doing (консультирует до исполнения);

I – Inform after doing (оповещается после исполнения).

Иногда можно встретить вариант аббревиатуры – RACIS, где

S – supported (оказывает поддержку).

Матрица RACI (рис. 2) используется для распределения ролей и не предоставляет информацию, на каком уровне было принято решение: на уровне директора или делегировано на уровень ниже.

Для построения модели руководства существует известная модель П. Уэйла, которая также представляется в форме матрицы, но в этой модели определяются стили для принятия решений. Применительно к управлению информационными технологиями эта модель представлена на рис. 3.

Диаграмма RACI	Сотрудники				
	Сотрудник 1	Сотрудник 2	Сотрудник 3	Сотрудник 4	Сотрудник 5
Операция	П	О	И	И	И
Определение	П	О	И	И	И
Проектирование	И	П	О	К	К
Разработка	И	П	О	К	К
Тестирование	П	И	И	О	И

Рис. 2. Матрица RACI. О – ответственный, П – подотчетен, К – консультации, И – информирование

Решение / Архитип	Принципы использования ИТ		ИТ-архитектура		Инфраструктура ИТ		Потребности в бизнес-приложениях		Инвестиции в ИТ	
	ВИ	Р	ВИ	Р	ВИ	Р	ВИ	Р	ВИ	Р
Империя бизнеса										
Империя ИТ										
Феодальное устройство										
Федеральное устройство										
Дуополия										

Рис. 3. Модель ИТ-управления П. Уэйла [4]. ВИ – входная информация, Р – решения

Решение / Архитип	Принципы использования			Архитектура сайта			Инфраструктура сайта			Веб-сервисы			Контент			Инвестиции		
	ВИ	Р	К	ВИ	Р	К	ВИ	Р	К	ВИ	Р	К	ВИ	Р	К	ВИ	Р	К
Империя бизнеса																		
Империя ИТ																		
Феодальное устройство																		
Федеральное устройство																		
Дуополия																		

Рис. 4. Матрица системы управления корпоративным сайтом. ВИ – входная информация, Р – решения, К – контроль

Недостаток модели П. Уэйла заключается в том, что она только описывает входную информацию и принятые решения, не включая в себя такую основную функцию, как мониторинг решений.

Применительно к управлению корпоративным сайтом можно предложить модель матрицы, представленной на рис. 4. По сравнению с матрицей Уэйла в ней представлены шесть выше описанных областей принятия решений и добавлена роль для контроля исполнения решений [3].

Процесс построения матрицы может осуществляться в следующем порядке: построение модели для существующего руководства (матрица AS IS), анализ модели, выявление недостатков, нахождение путей их устранения и построения перспективной модели руководства (матрица TO BE).

При заполнении данной матрицы все процессы принятия решений разбиваются на шесть областей: принципы использования, архитектура сайта, инфраструктура сайта, веб-сервисы, контент, инвестиции. Таким образом, в каждой области принятия решений участвует один или несколько механизмов (или органов принятия решений) на определенном иерархическом уровне (стиль руководства). Матрица системы управления корпоративным сайтом показывает, какие уровни слабо задействованы в процессе принятия решений, в каких плохо осуществляется контроль. Выявление недостатков и проблем в существующей системе управления позволяет построить перспективную модель руководства, в которой будут учтены все замечания.

На основе представленного подхода можно выявить недостатки в системе управления корпоративным сайтом, определить, какие решения и каким образом необходимо принимать на стратегическом уровне, какие спустить на уровень среднего звена, а также построить систему оценки эффективности управления корпоративным сайтом.

В заключение можно сделать следующие выводы. Система управления корпоративным веб-сайтом организована не всегда на должном уровне, зачастую руководители, снимая с себя ответственность, спускают вопросы принятия решений на средний уровень менеджмента. Существующие в мировой практике модели предлагают выделять несколько областей в системе управления корпоративным сайтом и принимать решения в каждой области отдельно. Предложенная модель к построению руководства корпоративным сайтом поможет написать руководящие документы, определить процедуры принятия решений, составить регламенты управления сайтом.

### Литература

1. *Бродбент М., Китцис Э.* СЮ – новый лидер. Постановка задач и достижение целей / пер. с англ. А.В. Семенова. М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2006. 288 с.
2. *Мамыкова Ж.Д., Мутанов Г.М., Бобров Л.К.* ИТ-инфраструктура вуза как платформа для развития информационных технологий // Вестник НГУЭУ. 2013. № 4. С. 276–287.
3. *Султанова Е.С., Паиков П.М.* Пути совершенствования процессов стратегического управления информационными технологиями в муниципальной системе образования // Информационные технологии в прикладных исследованиях: сб. науч. трудов. Вып. 3. Новосибирск: НГУЭУ, 2013. 228 с.
4. *Уэйл П., Росс Д.У.* Управление ИТ: опыт компаний-лидеров / пер. с англ. Ю. Бахматов, Н. Пирожков, А. Севастьянов, С. Сурмин. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 293 с.
5. Pierpoint Welchman Special Topic: Web governance and Standards Compliance / Welchman Pierpoint. Baltimore: Vamosa, 2009. 16 p.
6. WEB Policies and Standards. DHTS Web Services, Marketing and Creative Services, 2008. 33 p.
7. Hut PM Guidelines for Creating a RACI-ARCI Matrix [Электронный ресурс]: [веб-сайт]. PM Hut. 2008. URL: <http://www.pmhut.com/guidelines-for-creating-an-raci-arci-matrix> (дата обращения 23.10.2013).

8. Shane Diffily Planning Governance? Start with Website Scale [Электронный ресурс]: [веб-сайт]. Diffily Shane. 2012. URL: <http://www.diffily.com/articles/websitescale.htm> (дата обращения 25.10.2013).

### Bibliography

1. *Broadbent M., Kitcis Je.* CIO – novyj lider. Postanovka zadach i dostizhenie celej / per. s angl. A. V. Semenova. M.: Kompanija AjTi; DMK Press, 2006. 288 p.
2. *Mamykova Zh.D., Mutanov G.M., Bobrov L.K.* IT-infrastruktura vuza kak platforma dlja razvitija informacionnyh tehnologij // Vestnik NGUJeU. 2013. № 4. P. 276–287.
3. *Sultanova E.S., Pashkov P.M.* Puti sovershenstvovanija processov strategicheskogo upravlenija informacionnymi tehnologijami v municipal'noj sisteme obrazovanija // Informacionnye tehnologii v prikladnyh issledovanijah: sb. nauch. trudov. Vyp. 3. Novosibirsk: NGUJeU, 2013. 228 p.
4. *Ujejl P., Ross D.U.* Upravlenie IT: opyt kompanij-liderov / per. s angl. Ju. Bahmatov, N. Pirozhkov, A. Sevast'janov, S. Surmin. M.: Alpina Biznes Buks, 2005. 293 p.
5. Pierpoint Welchman Special Topic: Web governance and Standards Compliance / Welchman Pierpoint. Baltimore: Vamosa, 2009. 16 p.
6. WEB Policies and Standards. DHTS Web Services, Marketing and Creative Services, 2008. 33 p.
7. Hut PM Guidelines for Creating a RACI-ARCI Matrix [Jelektronnyj resurs]: [веб-сайт]. PM Hut. 2008. URL: <http://www.pmhut.com/guidelines-for-creating-an-raci-arcimatrix> (data obrashhenija 23.10.2013).
8. Shane Diffily Planning Governance? Start with Website Scale [Jelektronnyj resurs]: [веб-сайт]. Diffily Shane. 2012. URL: <http://www.diffily.com/articles/websitescale.htm> (data obrashhenija 25.10.2013).