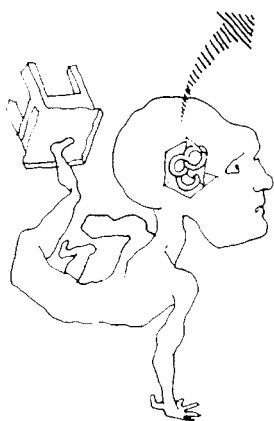
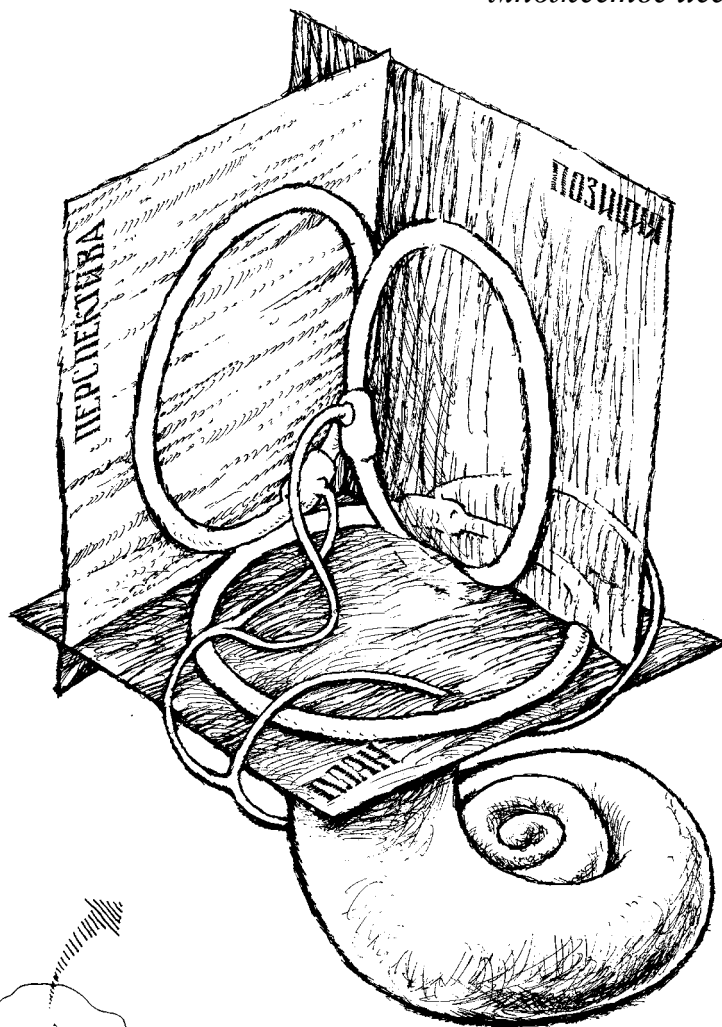


Все, что в принятой стратегии было конструктивным и эффективным, со временем превращается чуть ли не в свою противоположность. Вот почему, несмотря на то, что понятие стратегии ассоциируется со стабильностью, во множестве исследований упор делается как раз на изменения.

Гени Минцберг



ИТ-стратегия как «точка опоры» в условиях неопределенности

Современная бизнес-среда очень непредсказуема. Не секрет, что зачастую у российских компаний нет четко сформулированных стратегических планов развития. Но и на Западе аналогичная ситуация не редкость. В таком случае, действительно ли нужна ИТ-стратегия и можно ли ее сформировать? Как может выглядеть корпоративная ИТ-стратегия в условиях:

- быстрых и слабо предсказуемых изменений бизнеса компании;
- отсутствия бизнес-стратегии компании?

В статье предложены принципы построения корпоративной ИТ-стратегии в условиях неопределенности.

Владимир Ананьин,

Независимый эксперт, преподаватель «Школы ИТ-менеджмента» Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. С ним можно связаться по e-mail: V.Ananiin@gmail.com



ИТ стратегия – химера ИТ-рынка?

- Есть ли у вашей компании ИТ-стратегия?

- Да, конечно! Мы серьезная компания. Если хотите посмотреть – вторая полка слева.

- Не могу открыть, дверцу заклинило.

- Не удивительно, туда уже год никто не заглядывал. Вы первый этим поинтересовались. ...Вам повезло – дверца открылась. Держите.

- Здесь перспективная ИТ-архитектура и план развития всех ваших корпоративных ИТ на пять лет вперед. Такой документ требует серьезной квалификации.

- Эту ИТ-стратегию для нас сделала одна международная консалтинговая компания за полгода. Да вы ее знаете. Как вспомню, так вздрогну. До сих пор не могу отойти от этого проекта. Но, к сожалению, в первом же квартале бизнес так потрянуло, что ИТ-стратегия стала неактуальной. Наш бизнес быстро меняется, и главное, меняется он плохо предсказуемо.

- Проект получился впустую?

- Польза все-таки была. Главное, обосновали бюджет ИТ перед новыми акционерами и запустили проект внедрения ERP-системы. Да и аудиторам теперь есть, что показать.

Увы, подобная история с ИТ-стратегией вполне типична. Не случайно на ИТ-рынке сформировался устойчивый стереотип, что ИТ-стратегия – это сложно, дорого и бесполезно для реального управления ИТ. Эти планы всё равно нельзя будет претворить в жизнь, и тому есть две объективные причины:

1. бизнес стремительно меняется, и предположения, заложенные в ИТ-стратегию, быстро устаревают;

2. у самого бизнеса не только весьма смутные ожидания от ИТ, но и неясные планы своего собственного развития.

Неопределенность убивает долгосрочные планы. ИТ-стратегия – это «химера» современного ИТ-рынка, которая не стоит тех усилий, которые требуются на ее создание. Но не всё так плохо. Существуют подходы к ИТ-стратегии, при которых неопределенность не убивает, а стимулирует долгосрочное планирование развития ИТ. При этом она еще и стимулирует развитие внутрикорпоративного диалога ИТ и бизнеса.

Что такое стратегическое управление? Принцип «5П»

Стратегическое управление принципиально отличается от оперативного и тактического управления не только горизонтом своих решений, но и их содержанием. В оперативном управлении всё просто: есть проблемы – мы их решаем по мере поступления, например, обеспечиваем выполнение планового производственного задания или отбиваем «вражескую» атаку. В тактическом управлении мы предотвращаем проблемы, например, материально обеспечиваем производство, не допуская дефицита или переизбытка, при выполнении потока производственных заданий. Другой пример тактического управления – борьба за конкретную высоту, которая создает нам боевые преимущества, а противнику – дополнительные проблемы.

Оперативное и тактическое управление имеют дело с ближним временным горизонтом, где решаются уже существующие проблемы. Стратегическое управление нацелено на долгосрочные решения, когда проблемы еще не возникли и принимаемые решения сейчас (в ближнем горизонте) связаны с возможностями в будущем (в дальнем горизонте). Выполнимость оперативных и тактических решений оценивается быстро, а стратегических – требуют времени. Не случайно именно в области стратегического управления так много спекуляций: бумага сейчас стерпит все, а потом будут другие проблемы.

Так что же такое «стратегическое управление»? Ответ на этот вопрос дал основатель одной из школ стратегического менеджмента Генри Минцберг. Он первым заметил, что в слово «стратегия» мы часто вкладываем различный смысл. В большинстве случаев под «стратегией» неявно подразумевается «план». Именно такое определение стратегии: «Стратегия – это планы высшего руководства по достижению долгосрочных результатов, соответствующих целям и задачам компании» – приводится в большинстве стандартных учебников. Но Генри Минцберг привел еще четыре понимания «стратегии»¹:

- **принципы поведения** или следование некоторой модели поведения;
- **перспектива** или основной способ действия организации;
- **позиция** или расположение определенных товаров на определенных рынках;
- **прием** или ловкий маневр, предпринимаемый с целью перехитрить соперника или конкурента.

Бессмысленно спорить, какое из этих значений правильнее. В реальной жизни компании пользуются ими всеми в зависимости от обстоятельств. «Мы не предлагаем какой-либо одной дефиниции, но утверждаем, что стратегия требует нескольких – а именно пяти – определений», – писал Минцберг.

Странного в том ничего нет, если вспомнить, зачем нужна стратегия. Генри Минцберг так образно определил назначение стратегии: «Когда мы твердо уверены в своих действиях, нам, как правило, удается добиться очень высоких результатов. Именно в этом и состоит роль стратегии для организации: с ее принятием снимаются основные проблемы и люди, определившись в главном, вместо дискуссий о выборе наилучшего рынка обращают внимание на детали – выбор конкретных целей или сферы обслуживания клиентов. Даже высшие руководители должны уделять значительную часть своего рабочего времени управлению организацией в данном контексте; они не могут – просто не имеют права – постоянно сомневаться»¹. Другими словами, можно дать такое определение стратегии:

¹ Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лампель Дж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. Москва, 2013.

Элемент стратегии	Объяснение, примеры бизнес-стратегий	Отражение в элементах ИТ-стратегии
План	Этот элемент построения стратегии хорошо знаком большинству и описан в массе учебников по бизнесу. Стратегия как бизнес-план устанавливает последовательность действий, участников и их ответственность, конечные и промежуточные результаты, сроки и используемые ресурсы. Однако выполнимость такой стратегии возможна только в условиях долгосрочной стабильности. Как только ситуация в бизнесе достаточно сильно меняется, планы становятся неактуальными. И тогда для поддержания актуальности плана необходимой «точкой опоры» стратегии становится не сам план, а принципы и приемы планирования. Это хорошо иллюстрирует высказывание Дуайта Эйзенхауэра: «План – ничто, планирование – всё».	В области ИТ такая стратегия традиционно ассоциируется с портфелем проектов ² .
Перспектива	Этот элемент стратегии основан на видении. Например, такая стратегия: «Я выскакиваю из окопа. Хватаю знамя. Кричу «ура!». Вижу цель и бегу на нее. Остальные бегут за мной и знаменем. Пока все за мной бегут, всё и организуется. По дороге подберем приемы и определимся с позицией. Война и план покажет». Новое видение, новые идеи и новые продукты не только увлекают, но и организуют и могут служить опорой для стратегий.	Например, так: «Я вижу долгосрочные потребности бизнеса и понимаю, какая должна быть перспективная ИТ-архитектура. Всё остальное – технологии и планы – будем достраивать исходя из конкретной ситуации. Мое понимание перспективы сформирует и мою позицию».
Позиция	Этот элемент стратегии основывается на четком понимании рыночного позиционирования участников. Например: «Если я понимаю, где я нахожусь, где мои клиенты, конкуренты и партнеры, то я понимаю что делать». Позиция на рынке может быть заработана как заслуженная репутация, но также может быть сформирована быстрыми партнерскими связями.	Например, так: «Бизнес принял решение о выведении ИТ-службы на аутсорсинг. В новых условиях по-старому я работать не смогу. Теперь это решение является моей «точкой опоры» для формирования новой ИТ-архитектуры и портфеля проектов и внедрения новых стандартов управления ИТ».
Приемы	Этот элемент стратегии отталкивается от ресурсов и технологий. Например, одна из наполеоновских стратегий: «Главное, чтобы под рукой всегда была конница и артиллерия. Вяжемся в бой – там посмотрим». «Точка опоры» здесь – конница и артиллерия, а также принцип – ввязаться в бой. Все остальное достраивается по ходу боя.	Например, так: «Главное – запустить большой и дорогой ИТ-проект, а там по дороге разберемся со всем остальным». Такой сценарий встречается не так уж и редко.
Принципы поведения	Этот элемент стратегии основывается на том, что главное – правильно выбрать отношение к своему делу. И уже из этого отношения будут проистекать и приемы, и перспектива, и план, и даже позиция. Это стратегии, построенные как система запретов, предпочтений и механизмов принятия решений. «Точкой опоры» этого элемента стратегии, как правило, являются ценности, методологии и стандарты. Например, ядром японского Кайдзен является принцип непрерывного совершенствования своего окружения, себя и своих отношений с сотрудниками. Его систематическое применение в бизнесе дало миру множество мировых лидеров.	Например, так: «Главное – сделать ставку на некий стандарт управления ИТ, который определяет принципы организации взаимоотношений ИТ и бизнеса. Будем выстраивать отношения с бизнесом по принципам ITSM, остальные вопросы (планы, перспективы и приемы) решатся по ходу».

Стратегия – это «точка опоры» руководителя при принятии решений в условиях неопределенности.

При таком понимании стратегии наличие других «точек опоры», кроме плана, становится совершенно естественным. Генри Минцберг впервые показал, что реально выполнимые и выполняемые стратегии могут иметь разные «точки опоры». Этот принцип получил название принципа «5П»:

Стратегия – это сочетание пяти элементов: долгосрочного плана, перспективы, стратегической позиции, принципов поведения и набора приемов. Каждый из них или их сочетание могут стать основой для стратегии.

Объяснения и примеры каждого из элементов стратегии приведены в таблице 1. Безусловно, такое понимание стратегии не означает полное отсутствие планов. Любое оперативное или тактическое решение требует плана его исполнения. Но в процессе

Таблица 1.

Элементы стратегии и их описания.

² Данилин А., Слюсаренко А. «Архитектура и стратегия. "Инь и Янь" информационных технологий предприятия». Интернет-институт информационных технологий, Москва, 2000.

реализации этого плана, как правило, появляются изменения, которые требуют дополнительных решений. От чего можно отталкиваться, принимая эти решения? Именно в ситуации, когда нужно оперативно координировать свои действия, проявляется потребность в реальных «точках опоры»:

- перспективе, определяющей результаты и ориентиры для выбора вариантов решения;
- позиции, определяющей полномочия и ответственность участников;
- приемах, определяющих возможные способы решения;
- принципах поведения, определяющих правила использования и сочетания приемов, механизмы принятия решений, а также критерии оценки результатов.

Невозможно принимать решения в полной «пустоте». Где-то должны быть «точки опоры», то есть те решения, которые не обсуждаются. Это справедливо не только для стратегии бизнеса, но и любой стратегии вообще, в том числе и ИТ-стратегии.

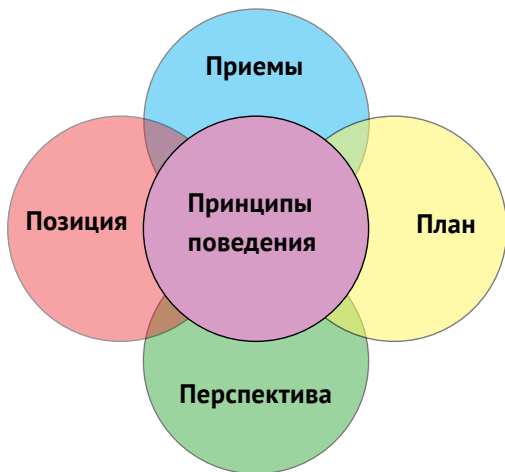


Рис. 1.

Стратегия как сочетание пяти элементов – «5П». Карта управленческого решения.

Карта управленческого решения

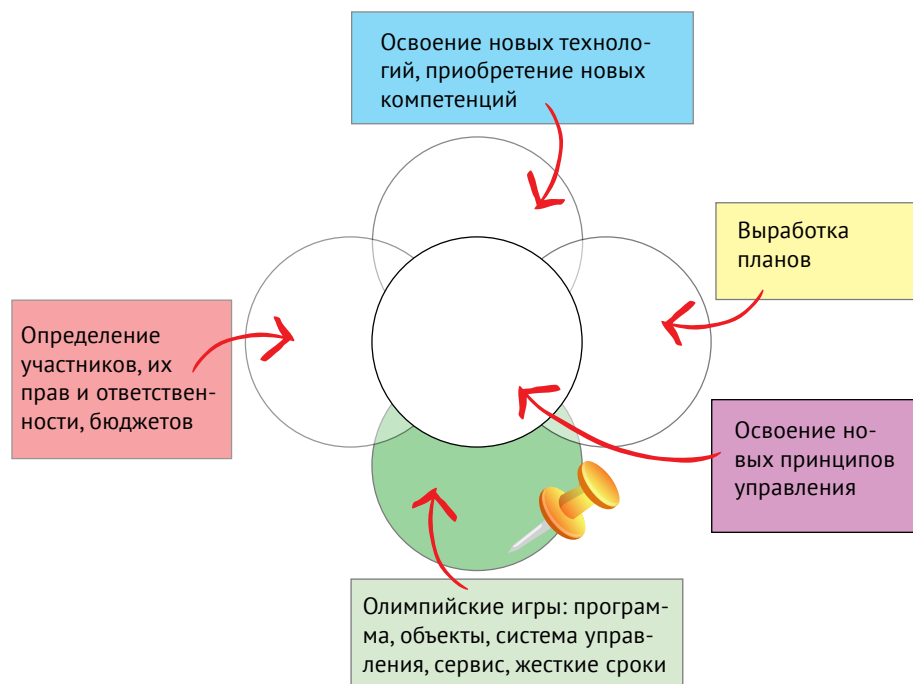
Автор этих строк многие годы активно использует в своей практике принцип «5П» и даже нашел удобный образ в виде круговой диаграммы, похожей на цветок, где каждый элемент стратегии (один из «П») – это лепесток, который имеет свое место и специфический цвет (рис. 1). На основе этой карты можно показать «точку опоры» стратегического управленческого решения. Элементы стратегии могут быть определены либо нет, поэтому каждый лепесток диаграммы имеет два состояния:

1. Лепесток окрашен в соответствующий цвет – значит, решение принимать не надо, так как оно либо уже принято, либо существуют конкретные ограничения, исключающие выбор и вносящие полную определенность.
2. Лепесток окрашен в белый цвет – значит, содержание этого элемента непонятно, существует неопределенность, которая требует принятия решения.

Например, принятие стратегического решения о проведении зимних Олимпийских игр в 2014 году породило целую программу развития, и «опорная точка» этого решения – перспектива, результат и сроки его появления жестко определены. А остальные элементы стратегии определяются, отталкиваясь от перспективы. Когда условия достижения результатов постоянно и, главное, непредсказуемо изменяются, каждому лепестку необходимо пространство для тактического и оперативного маневрирования (рис. 2).

Рис. 2.

Подготовка зимних Олимпийских игр 2014 – стратегия, опирающаяся на перспективу.



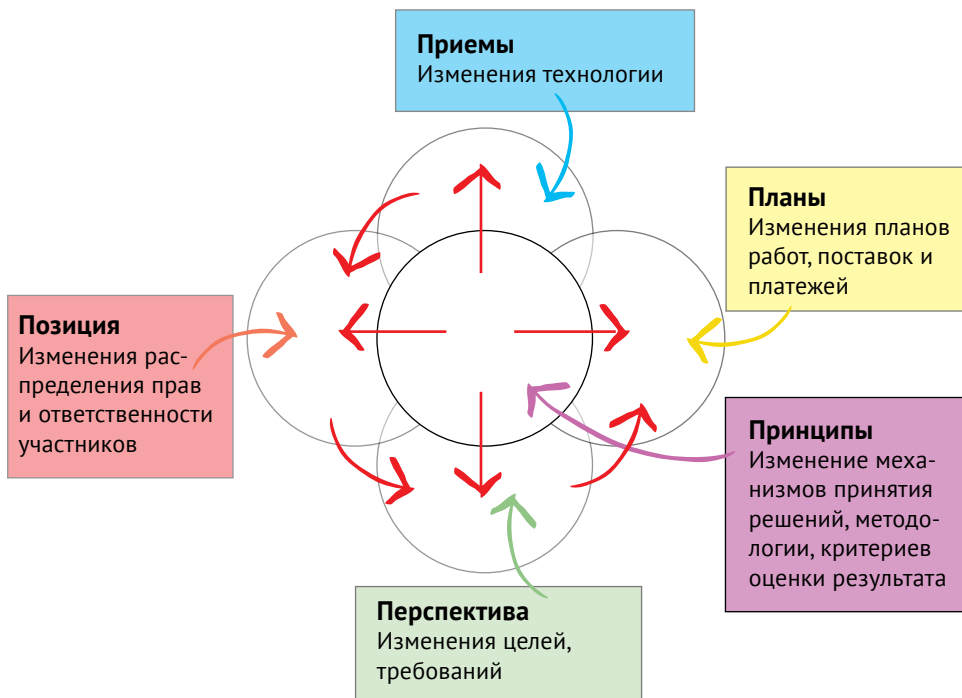


Рис. 3.
Логика взаимного влияния элементов стратегии друг на друга.

Это типичный пример стратегии форсированного развития, отличающийся крайне высоким уровнем рисков, напряжения ее участников и мобилизации всех привлекаемых ресурсов.

Ситуация, когда все решения приняты (все лепестки окрашены) и остается только реализовать утвержденные планы – мечта любого менеджера. Но сбывается она только в учебниках. В реальной жизни постоянно происходят изменения, которые оказывают влияние на каждый лепесток. При этом изменения могут быть столь сильными, что этот элемент стратегии становится неопределенным (он периодически теряет свой цвет). В такой ситуации менеджеру постоянно приходится либо решать возникшую проблему, либо искать новое решение не только в этом, но и других лепестках. Эта борьба с неопределенностью и есть реальная повседневность менеджера. Предложенная карта управленческого решения может быть хорошим инструментом для структурирования стратегических, тактических и оперативных решений и рисков.

Предложенная карта также отражает логику управленческого решения: лепестки круговой диаграммы между собой связаны (рис. 3). Изменения в перспективе, например, требований к результату, неизбежно приведут к изменениям в планах. Это значит, что изменения в перспективе делают планы неустойчивыми. Аналогичная ситуация наблюдается и с изменениями в позиции: перераспределение полномочий поставит под вопрос согласованные требования. Изменение технологии потребует перераспределения ответственности участников, а оно потянет перераспределение их полномочий. Самые тяжелые последствия для управленческих решений порождает неопределенность в принципах поведения. Например, смена заказчика, как правило, приводит к изменению правил игры. В этих условиях удержание планов и даже требований становится делом практически безнадежным. Не случайно на карте управленческого решения (рис. 1) лепесток принципов поведения находится в центре круговой диаграммы.

Построение описанной выше карты принятия стратегических управленческих решений в области ИТ позволяет точно определить не только содержание ИТ-стратегии, но и характер ее взаимосвязи с общим контуром управления ИТ и практикой управления бизнесом в целом. В последующих разделах, используя карту управленческого решения, мы проанализируем характерные сценарии формирования и использования ИТ-стратегии.

ИТ-стратегия как «перспектива + план»: опора на «лучшие практики»

Наиболее распространенный на российском ИТ-рынке подход к созданию ИТ-стратегии – «перспектива + план». Он опирается на понимание перспективы и строится от перспективной ИТ-архитектуры². Карта управленческого решения, которое принимается в рамках этого подхода представлена на рисунке 4.

Перспективная ИТ-архитектура – это элемент ИТ-стратегии, более всего понятный ИТ-директору. Однако есть и еще одна важная причина распространенности такого подхода к созданию ИТ-стратегии. Перспективная ИТ-архитектура может прийти изнутри как выстраданная ИТ-директором идея, но чаще она приходит из вне

как «лучшая практика». «Лучшую практику» приносят продавцы и консультанты, проникшие к топ-менеджерам бизнеса. Именно при таком сценарии для разработки ИТ-стратегии приглашаются внешние консультанты, лучше всего со

«звездными» брэндами. Они разрабатывают ИТ-архитектуру по лекалам «лучших практик», учитывая особенности «фигуры» конкретного бизнеса. Далее, иногда самостоятельно, а иногда и с участием ИТ-директора, формируют портфель проектов. Причем под каждый проект часто выстраивается очередь из их ИТ-партнеров.

Распространенность подхода к ИТ-стратегии как «перспектива + план» связана с тем, что он хорошо встроено в бизнес-модель покупки/продажи ИТ-решений. Такая ИТ-стратегия очень удобна подрядчикам для заключения контрактов и запуска проектов. Подход хорошо работает, когда ИТ-стратегия строится вокруг одного крупного проекта, например, внедрения корпоративной ERP-системы.

Однако, у ИТ-стратегии как «перспективы + плана» есть очень серьезные недостатки.

1. **Плохая адаптивность.** Фундаментальные проблемы этого подхода начинают проявляться, как только появляются первые серьезные непредусмотренные изменения бизнеса компании. Быстро выясняется, что в перспективную ИТ-архитектуру и портфель проектов нужно вносить изменения, но внешние разработчики архитектуры уже далеко. В результате, изменения вносятся отдельными проектами, старая перспективная ИТ-архитектура теряет актуальность, а новая – просто не описывается. На практике изменения ИТ-архитектуры удается удерживать только в том случае, если ИТ-стратегия строится вокруг одного крупного проекта.

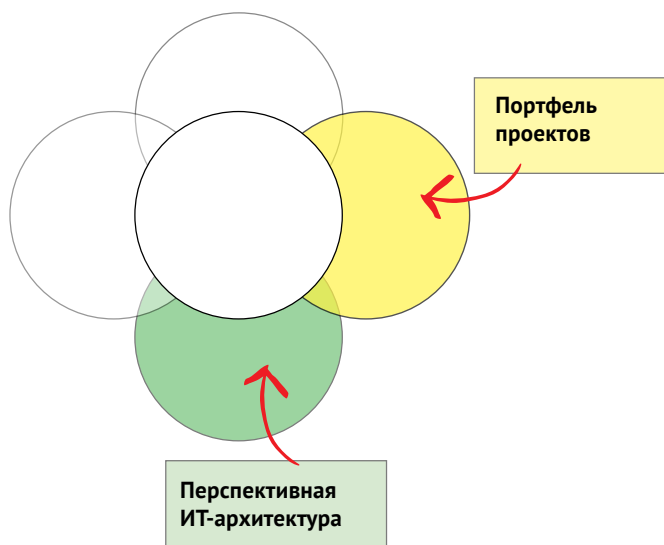
2. **Неустойчивость.** Так как в данном сценарии в область ответственности разработчика ИТ-стратегии попадают только перспективная ИТ-архитектура и портфель проектов, то на этапе реализации ИТ-стратегия оказывается крайне неустойчивой к изменениям в других элементах стратегии: позиции, приемах и принципах поведения. Это связано с тем, что ИТ-стратегия как «перспектива + план» не содержит в себе механизмов управления изменениями в этих областях. ИТ-стратегия как «перспектива + план» вообще не обращает внимания на другие элементы стратегии. Поэто-



Чаще всего ИТ-стратегия как «перспектива + план» опирается на «лучшую практику», пришедшую извне

Рис. 4.

ИТ-стратегия как «перспектива + план».



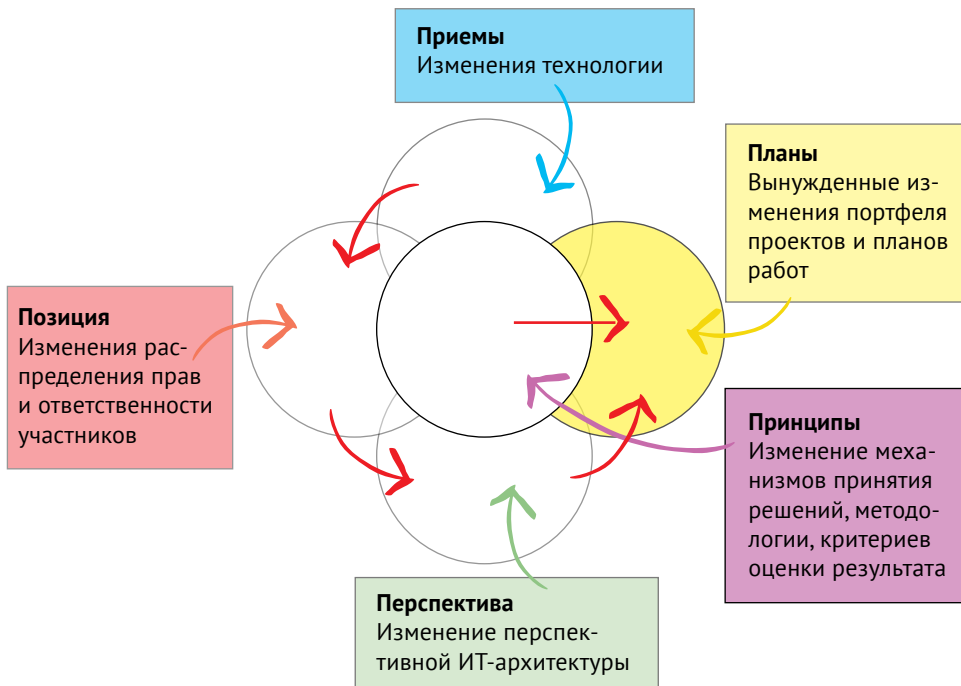


Рис. 5. Неустойчивость ИТ-стратегии как «перспективы + плана».

му любые изменения в распределении ответственности или в принципах принятия решений оказываются для нее совершенно неожиданными (рис. 5).

Такие механизмы в лучшем случае появляются на уровне отдельных проектов. В ходе реализации ИТ-стратегии это проявляется, прежде всего, в деформации ИТ-архитектуры, то есть расхождении между планируемой и фактической ИТ-архитектурами. Деформации ИТ-архитектуры многократно усиливаются из-за отсутствия или рамочности стратегии развития самого бизнеса, которая создает питательную среду для изменений во всех пяти лепестках карты управленческого ИТ-решения.

3. **Неопределенность заказчика от бизнеса и эффекта.** Так как перспективная ИТ-архитектура в большей степени определяет техническую спецификацию проекта и ответственность исполнителя, то задача определения внутреннего заказчика от бизнеса отходит на второй план. Это приводит к тому, что требования от бизнеса отдаются на откуп отдельными подразделениями в рамках определенных проектов. В результате общая картина рассыпается: в завершённых проектах требования выполнили, но какой эффект получил бизнес в целом – не понятно. Неопределенность заказчика от бизнеса перспективной ИТ-архитектуры приводит к тому, что за общий эффект никто не отвечает, а значит, и не контролирует его. Ситуацию неопределенности заказчика и эффекта закрепляет простой аргумент: «Зачем искать и контролировать эффект? Это лучшая практика, она сама себя проявит».

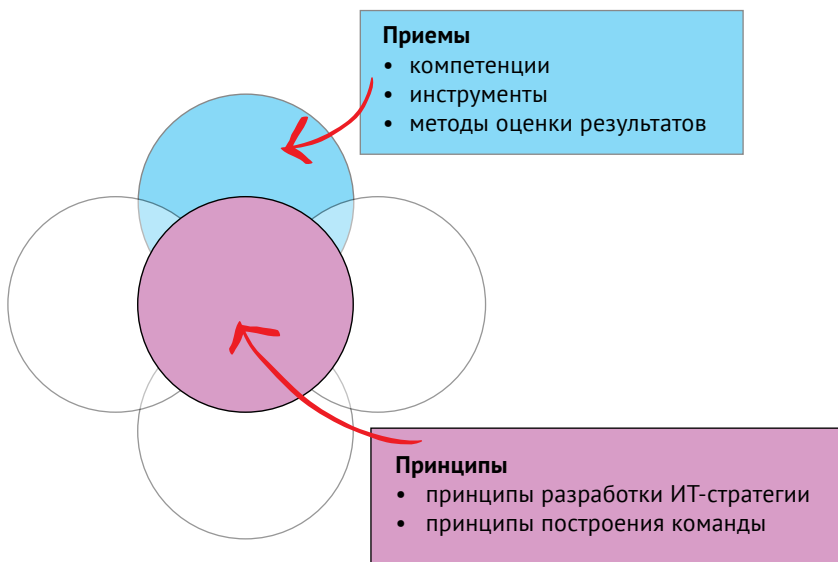
ИТ-стратегия «принципы + приемы»: механизм принятия решений

Что остается стабильным в условиях высокой неопределенности развития бизнеса, когда меняется всё? Только наши принципы и то, что осталось у нас в руках, – приемы. В этом случае «точкой опоры» ИТ-стратегии необходимо делать принципы (рис.6). В результате такого подхода ИТ-стратегия станет механизмом принятия стратегических решений (на базе принципов и приемов) по разработке и поддержанию актуального состояния перспективной ИТ-архитектуры (перспектива) и портфеля проектов (планы), распределению ответственности за реализацию ИТ-стратегии между всеми участниками (позиция).

Принципы. При таком подходе принципы построения ИТ-стратегии радикально отличаются от традиционных принципов, которые проявляются при подходе «перспектива + план». Чтобы показать эти различия, приведу их сравнительное описание (таблица 2). Для подхода «перспектива + план» принципы являются следствием, и хотя «не поднимаются на флаг», но всегда принимаются по умолчанию как необходимое.

Таблица 2. Сравнение принципов построения ИТ-стратегии при различных подходах.

Основные вопросы	ИТ-стратегия как «принципы + приемы»: механизм принятия решений	ИТ-стратегия как «перспектива + план»: опора на «лучшие практики»
Понимание ИТ-стратегии (что?)	<p>Принцип: ИТ-стратегия – это постоянный процесс отстраивания системы регулярного стратегического управления ИТ. Система стратегического управления ИТ функционирует как процесс принятия стратегических решений, в рамках которого в изменяющихся условиях:</p> <ul style="list-style-type: none"> • поддерживается ИТ-стратегия в актуальном состоянии; • контролируется ее исполнение. <p>Система стратегического управления ИТ включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> • команду, разрабатывающую и поддерживающую ИТ-стратегию; • положение об организации системы стратегического управления ИТ или правилах принятия стратегических решений. <p>ИТ-стратегия включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> • целевые показатели развития корпоративных ИТ; • перспективную ИТ-архитектуру; • структуру управления ИТ и сценарии взаимодействия ИТ и бизнеса; • план развития ИТ в виде портфеля ИТ-проектов. 	<p>Принцип: ИТ-стратегия – это разовый импульс, задающий направление и план развития ИТ. Разработка ИТ-стратегии – это разовый проект, который допускает последующие корректировки уже на уровне портфеля и отдельных проектов. Система стратегического управления ИТ предполагает принятие ИТ-стратегии на Комитете по ИТ, строгое следование этому документу и его корректировку в лучшем случае ежегодно.</p> <p>ИТ-стратегия включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> • перспективную ИТ-архитектуру; • план развития ИТ в виде портфеля ИТ-проектов.
Драйвер изменений (почему?)	<p>Принцип: главный драйвер ИТ-проектов – изменения бизнеса. ИТ – лишь «катализатор» его изменений. Изменения могут быть как результатом спланированных бизнес-проектов, так и результатом благоприятных или неблагоприятных для компании тенденций. Обычно бизнес-проектов или тенденций, имеющих общекорпоративное значение, в компании бывает не больше пяти. Именно в этих бизнес-проектах для стратегических ИТ-проектов находятся и внятные бизнес заказчики с внятными целевыми показателями и даже источниками финансирования проектов.</p>	<p>Принцип: главный драйвер ИТ-проектов – вера в «лучшие практики». Так как «лучшие практики» склонны строить, а не подстраиваться, то потребности менеджмента и реальные бизнес-проекты могут и «не узнать» друг друга. Последствия этого быстро проявляются в ИТ-проектах: отсутствие реального бизнес заказчика и сопротивление проекту, неопределенность целей ИТ-проектов и изменчивость требований, хронический дефицит бюджета и плавающие сроки.</p>
Подход к изменениям (как?)	<p>Принцип: постоянная модернизация системы управления бизнесом, одним из элементов которой является ИТ. ИТ приносит бизнесу отдачу только в сочетании с другими взаимодополняющими активами системы управления: развитие бизнес-методологий и бизнес-процессов, персонала, новых форм внутренней организации и кооперации бизнеса. В этом случае ИТ-проекты становятся частью бизнес-проекта, поэтому требования формируются как встречные: не только от бизнеса к ИТ, но и от ИТ к бизнесу.</p>	<p>Принцип: ИТ – это носитель лучшей практики, внедрение которой способно изменить бизнес. Внедрение ИТ должно сопровождаться не только изменениями бизнес-процессов, но и изменениями в области персонала, форм внутренней организации и кооперации бизнеса. В этом случае бизнес по всем перечисленным областям начинает оказывать сопротивление ИТ-проектам.</p>
Ответственность (кто?)	<p>Принцип: диалог ИТ и бизнеса. Встречные требования предполагают разделение ответственности между ИТ-исполнителями и их бизнес-заказчиками. Подход не просто стимулирует диалог ИТ и бизнеса, он невозможен без такого диалога.</p> <p>Роль ИТ – усиление конкурентных преимуществ и снижение уровня рисков, связанных со слабыми сторонами бизнеса в целом.</p>	<p>Принцип: монолог «лучших практик». Подход не предполагает обязательности диалога ИТ и бизнеса. Наоборот, стимулирует монолог, который начинается как монолог учителя, знающего, как внедрять «лучшие практики»; а заканчивается часто как монолог бизнеса, на чьи деньги все это и происходит.</p> <p>Роль ИТ – реализация программы развития, определенной в ИТ-стратегии.</p>
Области развития (где?)	<p>Принцип: Развиваем то, что необходимо именно в данный момент. Все ИТ-проекты, не работающие на общекорпоративные бизнес-результаты, получают статус локальных и находятся на периферии ИТ-стратегии.</p>	<p>Принцип: Максимальное покрытие функциональностью ИТ-задач бизнес-подразделений. Стратегический портфель склонен «втягивать» в ИТ-стратегию все проекты, и она перегружается мелкими локальными проектами.</p>

**Рис. 6.**

ИТ-стратегия как «принципы + приемы» – механизм принятия решений в условиях высокой неопределенности развития бизнеса.

Организационным ядром системы стратегического управления ИТ является команда, построенная по следующим принципам:

- команда комплектуется из внутренних сотрудников компании. Стратегические решения – дело самой компании. Консультанты могут использоваться командой как внешний ресурс, но не более;
- команда включает представителей бизнеса и ИТ. При этом есть небольшое рабочее ядро с полной загрузкой этими задачами и периодически привлекаемые специалисты и руководители;
- заказчиком ИТ-стратегии выступает высшее руководство бизнеса в лице одного из топ-менеджеров, курирующих ИТ, например, вице-президента по ИТ. Именно он является куратором команды;
- команда динамично встраивается в изменяющиеся организационные структуры ИТ и бизнеса. Главная «точка опоры» организации команды – положение о стратегическом управлении, которое определяет роли, обязанности, процессы, регламенты, технологии, инструменты и шаблоны документов;
- команда регулярно улавливает незапланированные изменения в бизнесе и в ИТ и проводит корректировку документов ИТ-стратегии.

Отличительная особенность данного подхода в том, что в систему стратегического управления ИТ органично встроен контроль реализации ИТ-стратегии. Главное, что контролируется не только ход выполнения проектов,

но и эффект от них в бизнесе. В этом случае система позволяет контролировать реальные бизнес-эффекты и разделить ответственность за них между ИТ и бизнесом.

Приемы. Ядро системы стратегического управления ИТ – команда – обладает арсеналом приемов: компетенциями (знаниями и навыками), инструментами и методами.

1. Компетенции:

- знания участников о бизнесе, ИТ и методах разработки ИТ-стратегии. Данный подход предъявляет новые требования к участникам ИТ-стратегии, особенно к руководителям ИТ. Руководители ИТ-подразделений и ИТ-специалисты должны начать говорить на языке бизнеса. Для этого необходимо не только расширить свой багаж знаний в области менеджмента, но и хорошо разбираться в бизнесе своей ком-



В условиях высокой неопределенности развития бизнеса, когда меняется всё, стабильными остаются только наши принципы и то, что осталось у нас в руках, – приемы

пании. Необходимо проводить регулярную работу по информированию бизнеса о состоянии развития ИТ, об их проблемах и возможностях;

- навыки эффективной коллективной работы. Подход требует постоянного диалога между ИТ и бизнесом. Команда стратегического управления ИТ становится центром такого диалога, где необходимы навыки эффективных коммуникаций, ведения переговоров и принятия решений, навыки представления знаний в виде моделей и документов, поддерживающих коллективную выработку решений.

2. Инструменты:

- инструменты представления знаний и поддержки коллективной работы. Такие инструменты должны быть широко распространены и просты в использовании. Практика автора показывает, что для этого может быть достаточно связки Mind Manager + Microsoft Office;
- шаблоны документов, позволяющих быстро создавать версии документов, готовых к согласованию.

3. Методы. Центральным приемом и методическим ядром данного подхода к ИТ-стратегии являются методы оценки:

- уровня ИТ-затрат;
- уровня рисков реализации ИТ-проектов;
- влияния ИТ на операционные и экономические показатели бизнеса.

Оценка ИТ-затрат по проектам стратегического портфеля для руководителя ИТ-службы – не очень сложная задача. Особенно для тех, у кого поставлено бюджетирование в области ИТ. На уровне ИТ-стратегии точные оценки затрат по проектам не обязательны.



Методы оценки влияния ИТ на целевые показатели бизнеса – это системообразующие приемы данного подхода к ИТ-стратегии. Без них диалог ИТ и бизнеса не получается

- В рамках ИТ-стратегии ИТ-архитектура и ИТ-проекты описываются «в крупную клетку»: классы прикладных систем, укрупненные подразделения и ориентировочная численность пользователей. Детальность планирования – не глубже квартала.
- Величина ИТ-затрат является одним из факторов, расставляющих ИТ-проекты в портфеле по приоритетам. Приоритет ИТ-проекта определяется множеством факторов, ключевые среди них – степень влияния проекта на целевые показатели, уровень рисков реализации проекта и затраты по проекту. В этом случае важна не точность оценки затрат, а их соотношение между проектами.
- Величина ИТ-затрат также является основой для определения рамочных решений об объемах и источниках финансирования.

Точные оценки затрат по проектам будут делаться на стадии их инициирования и при более глубокой проработке проектов с возможными исполнителями.

Грубые оценки уровня рисков реализации ИТ-проектов также допускаются в ИТ-стратегии по аналогичным соображениям. Здесь достаточно по трехбалльной шкале (сильный, средний, слабый) оценить риск по каждому из четырех факторов:

- ИТ (сложность, надежность, зрелость);
- готовность организационных решений (изменчивость структуры, наличие бизнес-заказчика);
- готовность методологии (процессы, регламенты, стандарты, центр ответственности за методологию);
- готовность персонала (наличие, квалификация, мотивация).

По сравнению с методами оценки затрат и рисков, методы оценки влияния ИТ на целевые показатели можно считать «крепким орешком»:

- на сегодняшний день автору не известны универсальные методы оценки влияния ИТ на операционные и экономические показатели бизнеса. Более того, до сих пор не появилось внятных объяснений общих механизмов такого влияния;

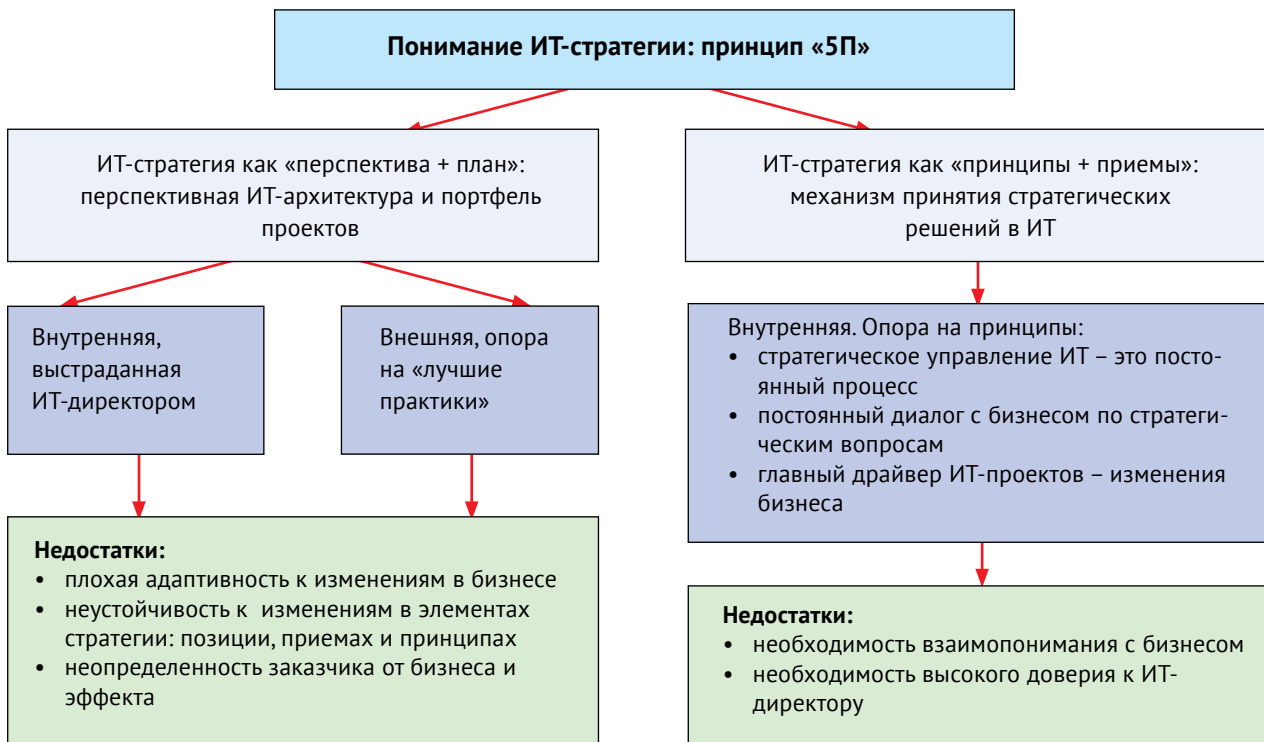
- типичной ситуацией является отсутствие у компании какой-либо внятной бизнес-стратегии. Как в этом случае определить целевые показатели развития ИТ?

Методы оценки влияния ИТ на целевые показатели – это системообразующие приемы данного подхода к ИТ-стратегии. Если бизнес не видит возможных результатов от использования ИТ, то диалог ИТ и бизнеса не получается. Тогда ИТ-стратегия очень быстро выродится в разработку поручений самим себе по сценарию «перспектива + план». Несмотря на такие методические трудности, выход все-таки существует (см врезку «А если нет методов оценки эффективности ИТ?»).

К сожалению у подхода к ИТ-стратегии как «принципы + приемы» есть и недостатки (рис. 7.)

Рис. 7.

Сравнение двух подходов к ИТ-стратегии.



А если у бизнеса нет своей стратегии развития?

Проблема отсутствия у бизнеса внятной стратегии своего развития порождает вопрос: если у бизнеса нет бизнес-стратегии, которая определяет его перспективы и планы, то как вообще возможно построение ИТ-стратегии? Отсутствие у бизнеса внятных стратегических перспектив и планов в подавляющем числе случаев – это реальность. Тем не менее, принцип «5П» и здесь дает ориентир для выхода из тупика.

Нужно опираться не на план, а на другие элементы стратегии, например, на принципы и приемы. Даже при явном отсутствии бизнес-стратегии у бизнеса есть хорошее понимание того, за счет чего он сейчас живет,

какие приемы дают ему конкурентные преимущества. Выявление этих конкурентных преимуществ не составляет проблему. Более того, очень часто по ним уже есть наработанная предприятием операционная и экономическая статистика. В этом случае ИТ направляется на поддержку сильных сторон бизнеса, создающих конкурентные преимущества, или нейтрализацию слабых сторон, создающих угрозы. При этом оцифровка конкурентных преимуществ и выявление механизмов влияния на них ИТ становится вполне реальной задачей даже для внутренней команды.

При отсутствии явной бизнес-стратегии принцип «5П» позволяет направить ИТ на поддержку принципов и приемов – то есть именно того, за счет чего бизнес и живет



А если нет методов оценки эффективности ИТ?

Проблема отсутствия внятных методологий оценки влияния ИТ на операционные и экономические показатели бизнеса ставит другой вопрос: если нет общей методологии оценки эффективности, то по каким критериям принимать стратегические решения в ИТ?

На сегодняшний день общая методология оценки экономических эффектов ИТ находится на стадии формирования. Тем не менее, отсутствие общей методологии оценки эффективности ИТ не создает непреодолимых преград для ИТ и бизнеса, чтобы понять друг друга на уровне операционных показателей конкурентных преимуществ их собственного бизнеса и увязать их с их экономическими показателями. На практике каждый раз находится частное решение, но это невозможно сделать без совместных усилий ИТ и бизнеса в рамках одной команды.

При реализации ИТ-стратегии как «принципы + приемы» осуществляется регулярный контроль результатов реализации ИТ-стратегии. Благодаря этому команда получает обратную связь, которая помогает выявить реальные механизмы влияния ИТ на данный конкретный бизнес. Даже если команда на первых этапах ошиблась с оценками целевых показателей или с их выбором, то регулярный контроль быстро выявит ошибки и запустит процесс изменений ИТ-стратегии. Так как контроль должен вестись на регулярной основе, то ошибки не станут фатальными – расхождения могут быть выявлены по слабым сигналам показателей предвестников. Наличие адекватных методик оценки эффектов позволит лишь сократить число таких итераций.

Для того чтобы задача анализа влияния ИТ на бизнес и разработки ИТ-стратегии была обозримой, нужно ранжировать конкурентные преимущества и угрозы бизнеса и выбирать из них только ключевые. В итоге стратегический портфель должен включать не более 10 проектов. ИТ-стратегия определяет не развитие всех ИТ, а только тех ее систем, которые работают на поддержку ключевых конкурентных преимуществ бизнеса. В этом случае разработка и поддержание такой ИТ-стратегии становится по силам внутренней команде.

Если же бизнес создаст свой вариант бизнес-стратегии, команда быстро это уловит и запустит процесс модификации существующей ИТ-стратегии. В этом случае, скорее всего, команда по ИТ-стратегии не окажется в стороне от формирования и самой стратегии бизнеса.

Практика реализации

Описанный подход к ИТ-стратегии как к механизму принятия решений не является чем-то принципиально новым даже для российского рынка. Его прототипами можно назвать длительные и масштабные проекты внедрения ERP-систем. Речь, конечно, идет не о долго умиравших, а о развивающихся проектах, которые на предприятии фактически превратились в программу преобразования бизнеса. Ядро проектного офиса фактически решает задачи ИТ-стратегии. Единственной ее архитектурной особенностью остается доминирование одной программной платформы.

Постановка стратегического управления ИТ по цене закупки и внедрения ERP-системы – не лучший вариант. Но даже в этом случае реализация ИТ-стратегии как механизма принятия решений возможна в наших современных условиях. Практика автора показывает, что это возможно и без запуска крупного ИТ-проекта. После 2008–2009 годов бизнес более внимательно следит за своими ИТ-затратами. Принцип «Развиваем то, что необходимо именно в данный момент, и отсекаем всё лишнее» актуален как никогда. Рынок сегодня более динамичен, а бизнес – более изменчив. Это означает, что невозможно выжить за счет одной большой инициативы. Надо создавать механизм генерации и оценки инициатив. Предлагаемый подход к ИТ-стратегии позволит создать такой механизм в области взаимодействия ИТ и бизнеса.

