



управляем  
предприятием



# **ИТ-СТРАТЕГИЯ КАК «ТОЧКА ОПОРЫ»**

**Часть 2**

**Карты принятия стратегических решений**



## Владимир Ананьин

Независимый эксперт, преподаватель «Школы ИТ-менеджмента» Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ и «Высшей школы бизнес информатики» Высшей Школы Экономики.

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 внятной бизнес-стратегии компании?

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. Отталкиваясь от пяти пониманий стратегии, открытых Минцбергом, в этой статье предложены принципы построения корпоративной ИТ-стратегии в условиях неопределенности. Вторая часть статьи посвящена описанию карты принятия стратегических решений, а также наиболее распространенном на российском ИТ-рынке подходе к созданию ИТ-стратегии — как «перспектива + план».

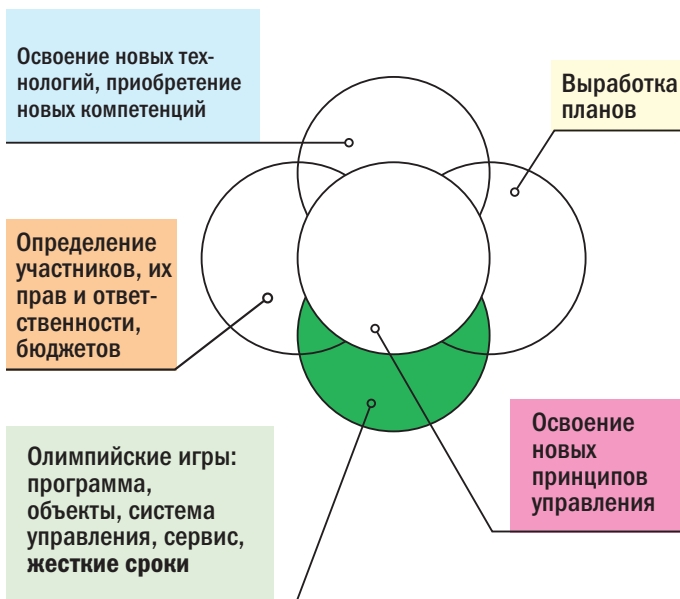


## Карта управленческого решения

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



**Рис. 1.** Стратегия как сочетание пяти элементов — «5П». Карта управленческого решения.



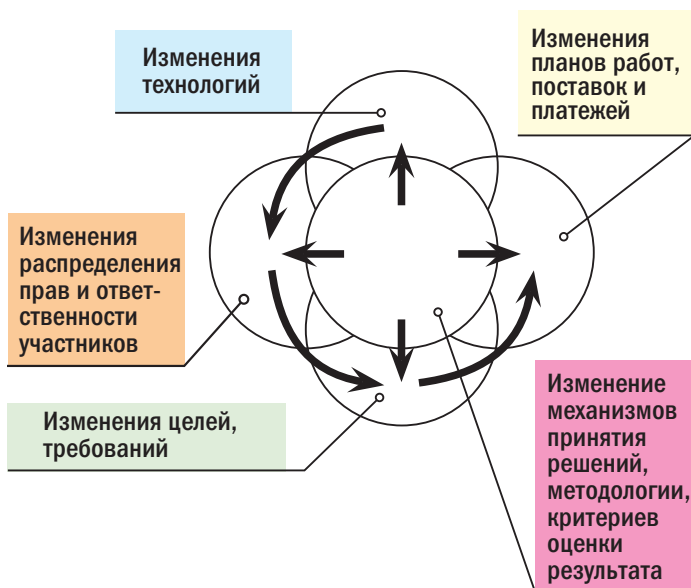
**Рис. 2.** Подготовка зимних Олимпийских игр 2014 — стратегия, опирающаяся на перспективу.

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). Это типичный пример стратегии форсированного развития, отличающийся крайне высоким уровнем рисков, напряжением 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



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

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 планы. 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 критериев оценки результата и 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 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-архитектуры<sup>2</sup>. 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 выстрадавшая ИТ-директором идея, но чаще она приходит извне 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 встроен 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, приемов и принципов 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. Поэтому 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

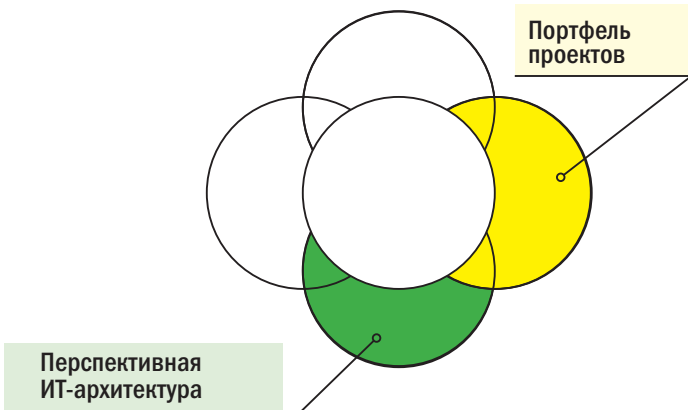


Рис. 4. ИТ-стратегия как «перспектива + план».

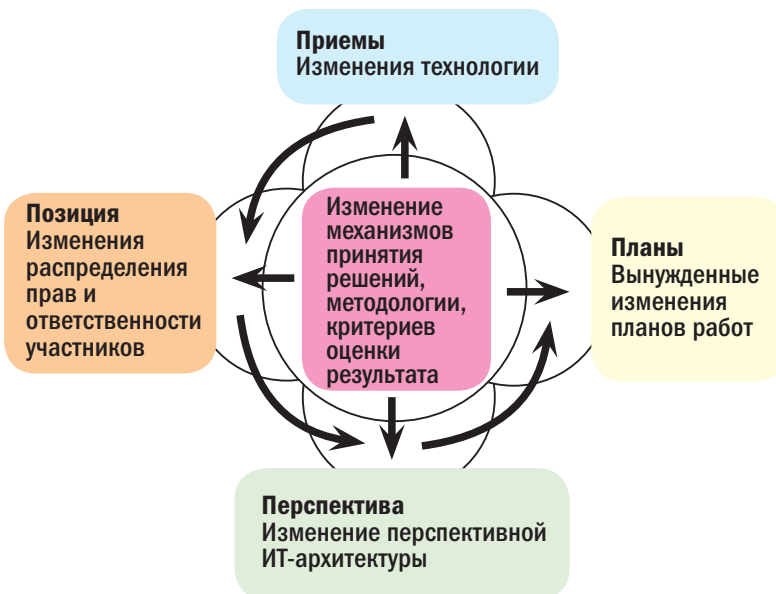


Рис. 5. Неустойчивость ИТ-стратегии как «перспективы + плана».





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 ценности ИТ для бизнеса.** 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». Нет целей — нет эффектов, зато есть сюрпризы. Сюрпризами управлять нельзя, их можно только ждать.

\*\*\*

*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 следующей части статьи описывается создание ИТ-стратегии как «принципов + приемов».*