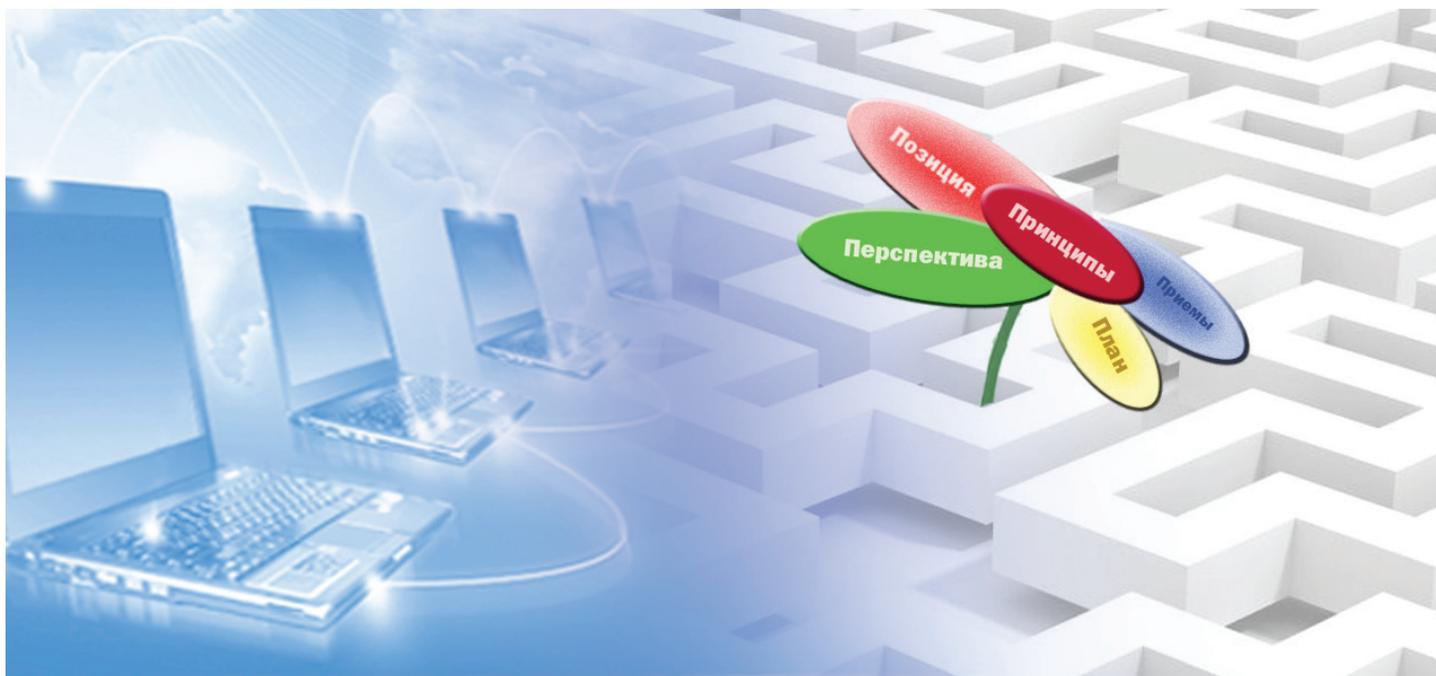




управляем  
предприятием



# **ИТ-СТРАТЕГИЯ КАК «ТОЧКА ОПОРЫ»**

**Часть 3**

**Стратегия как механизм принятия 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:

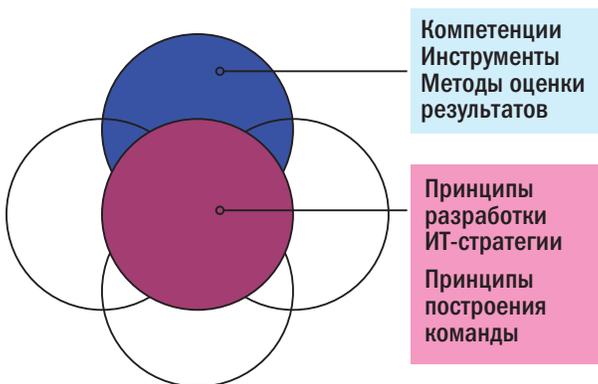
- быстрых и слабо предсказуемых изменений бизнеса компании;
- отсутствия внятной бизнес-стратегии компании?

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. В третьей части статьи описывается создание ИТ-стратегии как «принципов + приемов». В условиях высокой неопределенности развития бизнеса, когда меняется всё, опираться можно только на принципы и приемы.



### ИТ-стратегия как «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).



**Рис. 6.** ИТ-стратегия как «принципы + приемы» — механизм принятия решений в условиях высокой неопределенности развития бизнеса.

**Принципы.** При таком подходе к построению ИТ-стратегии **организационным ядром системы стратегического управления ИТ является команда.** Именно она является носителем принципов, на которые опирается ИТ-стратегия. Чтобы быть эффективной команда должна быть построена 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.

Отметим, что принципы, используемые при построении ИТ-стратегии как «принципы + приемы», радикально отличаются от принципов, которые используются при подходе «перспектива + план». Для подхода «перспектива + план» принципы являются следствием, а не основой. Они «не поднимаются на флаг», но при этом всегда принимаются по умолчанию как необходимое.

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.

Руководители ИТ-подразделений и ИТ-специалисты должны начать говорить на языке бизнеса. Для этого необходимо расширить свой багаж знаний в области менеджмента, но и разбираться в бизнесе компании.

### 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 компании. 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.

- 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, клю-



### Важность 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» должен осуществляться 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 с наивысшим приоритетом. Именно на них и следует фокусироваться команде. 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.

Однако, как только высшее руководство начинает дистанцироваться от стратегических решений в области ИТ, бизнес среднего звена начинает сосредотачиваться не на конкурентных преимуществах компании в целом, а на сохранении «статуса кво» между подразделениями. В этом случае количество проектов с наивысшим приоритетом резко возрастает. Вслед за этим возрастает трудоемкость принятия стратегических решений и команда перестает справляться с постоянными итерациями ИТ-архитектуры и стратегического портфеля ИТ-проектов. На это просто не хватает сил и времени. В результате ИТ-стратегия как «принципы + приемы» по факту деградирует в ИТ-стратегию как «перспектива + план».

чевые 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.

**Методы оценки влияния ИТ на целевые показатели — это системообразующие приемы данного подхода к ИТ-стратегии.**

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 трехбальной 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 вырождается 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 ИТ-стратегии как «принципы + приемы» есть и недостатки, о чем мы поговорим ниже.

\*\*\*

А что делать, 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. Принцип «5П» и здесь дает ориентир для выхода из тупика. Об этом мы поговорим в последней части статьи.