



управляем
предприятием



ИТ-СТРАТЕГИЯ КАК «ТОЧКА ОПОРЫ»

Часть 1

Пять пониманий стратегии



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 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. Первая часть статьи посвящена изложению взглядов Генри Минцберга на то, что же такое стратегия и каковы ее элементы.



ИТ стратегия — химера ИТ-рынка?

Начнем статью с небольшой зарисовки, диалога директора по ИТ компании (или директора по финансам, развитию и т.д.) с другим менеджером.

- 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 заинтересовались. ... 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 тряхнуло, 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.

Существуют подходы к ИТ-стратегии, при которых неопределенность не убивает, а стимулирует долгосрочное планирование развития ИТ.

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

Стратегическое управление нацелено на долгосрочные решения, когда проблемы еще не возникли и принимаемые решения сейчас связаны с возможностями в будущем.

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.

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



Даже высшие руководители должны уделять значительную часть своего рабочего времени управлению организацией в данном контексте; они не могут — просто не имеют права постоянно сомневаться¹. Другими словами, можно дать такое определение стратегии:

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 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.

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

Таблица 1. Элементы стратегии и их описания.

Объяснение, примеры бизнес-стратегий	Отражение в элементах ИТ-стратегии
План	
<p>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».</p>	<p>В области ИТ такая стратегия традиционно ассоциируется с портфелем ИТ-проектов².</p>



Перспектива	
<p>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.</p>	<p>В области ИТ такая стратегия может опираться, например, на ИТ-архитектуру: «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 формирует и мою позицию».</p>
Позиция	
<p>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.</p>	<p>В области ИТ такая стратегия может опираться на некоторое организационное решение. Например: «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».</p>
Приемы	
<p>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.</p>	<p>В области ИТ такая стратегия может опираться на имеющиеся в компании технологии (например, ERP—систему) или специалистов. Например, стратегия может быть такой: «Главное — запустить большой и дорогой ИТ-проект, а там по дороге разберемся со всем остальным». Такой сценарий встречается не так уж и редко.</p>
Принципы	
<p>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.</p>	<p>В области ИТ такая стратегия может опираться, например, на подходы и принципы ITSM: «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».</p>

Во второй части статьи описывается разработанный автором инструмент — карта принятия стратегических решений, а также наиболее распространенный на российском ИТ-рынке подход — создание ИТ-стратегии как «перспективы + плана».