



управляем
предприятием



ИТ-СТРАТЕГИЯ КАК «ТОЧКА ОПОРЫ»

Часть 4

Условия применения двух подходов



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?

Ответы на эти вопросы 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. А в последней части статьи обсудим, что же делать, когда у бизнеса нет внятной стратегии развития, и сравним два подхода к созданию ИТ-стратегии.

А если у бизнеса нет своей внятной стратегии развития?

Проблема отсутствия у бизнеса внятной стратегии 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 бизнес-план, а на другие элементы стратегии, например, на принципы и приемы. Даже при явном отсутствии долгосрочных целей у бизнеса есть хорошее понимание того, за счет чего он сейчас живет, какие приемы дают ему конкурентные преимущества. Выявить эти конкурентные преимущества не составит большого труда. 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. Если же бизнес создаст свой вариант бизнес-стратегии, команда быстро это уловит и запустит процесс модификации существующей ИТ-стратегии. Тогда, скорее всего, команда по ИТ-стратегии не окажется в стороне от формирования и самой стратегии бизнеса.

Если у бизнеса нет внятных стратегических перспектив и планов, то нужно опираться не на бизнес-план, а на другие элементы стратегии, например, на принципы и приемы.

Сравнение двух подходов к созданию ИТ-стратегии

Естественно, у каждого из подходов к созданию ИТ-стратегии — как «перспектива + план» и как «принципы + приемы» — есть свои особенности. Сравнение подходов к ИТ-стратегии показано в таблице 2. Видно, что каждый подход хорошо работает в своих условиях. Подход «принципы + приемы» дает хорошие результаты и может использоваться в условиях кризиса или быстрого развития бизнеса. Подход «перспектива + план» дает положительные результаты в условиях долгосрочной стабильности и прогнозируемости бизнеса.

Заключение

Подход к ИТ-стратегии как к механизму принятия решений («принципы + приемы») не является чем-то принципиально новым даже для российского рынка. Его прототипами можно считать 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 если такое случилось помимо вашей воли, реализация ИТ-стратегии как механизма принятия решений возможна в наших современных условиях. Моя практика показывает, что постановка стратегического управления ИТ как механизма принятия решений возможна и без запуска крупного ИТ-проекта.



Таблица 2. Сравнение различных подходов к построению ИТ-стратегии.

Основные вопросы	ИТ-стратегия как «принципы + приемы»: механизм принятия решений	ИТ-стратегия как «перспектива + план»: опора на «лучшие практики»
Содержание ИТ-стратегии	ИТ-стратегия определяет механизмы принятия долгосрочных решений в области развития ИТ, а именно: <ul style="list-style-type: none">• участников стратегических решений, требования к ним и принципы их взаимодействия;• механизмы формирования бизнес-эффектов и критерии оценки результатов развития ИТ;• методы и инструменты разработки всех компонент долгосрочных решений — организационных решений, перспективной ИТ-архитектуры и стратегического портфеля ИТ-проектов.	ИТ-стратегия — это разовый импульс, задающий направление и план развития ИТ. Ее состав: <ul style="list-style-type: none">• перспективная ИТ-архитектура;• стратегический портфель ИТ-проектов.
Драйвер изменений в ИТ	Поток изменений/инициатив самого бизнеса, а также изменений его внешних условий. ИТ — лишь «стимулятор» изменений бизнеса. Роль ИТ — усиление конкурентных преимуществ и снижение уровня рисков, связанных со слабыми сторонами бизнеса в целом. Изменения могут быть как результатом спланированных бизнес-проектов, так и следствием благоприятных или неблагоприятных для компании тенденций. Обычно бизнес-проектов или тенденций, имеющих общекорпоративное значение, в компании бывает не так много. Именно в этих бизнес-проектах для входящих в них стратегических ИТ-проектов находят внятные бизнес-заказчики с внятными целевыми показателями и даже источниками финансирования проектов.	Появление «лучших практик» на рынке ИТ и консалтинга, выход новых технологий и продуктов. Стремление использовать «лучшие практики» и передовые технологии вызывают изменение бизнеса. 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, сопротивление проекту, неопределенность целей ИТ-проектов и изменчивость требований, хронический дефицит бюджета и плавающие сроки.
Стратегическое управление ИТ	Стратегическое управление ИТ похоже на непрерывный процесс, в рамках которого: <ul style="list-style-type: none">• постоянно контролируются целевые показатели развития ИТ, отражающие влияние ИТ на операционные и экономические характеристики бизнеса;• периодически вносятся корректировки в стратегический портфель ИТ-проектов.	Стратегическое управление ИТ похоже на управление ИТ-проектами. Только управление фокусируется на проектах, имеющих в стратегическом портфеле наивысший приоритет.
Глубина детализации стратегии	Детализация всего стратегического портфеля проводится до уровня дорожных карт. Детализация до паспорта проекта проводится на уровне тактического управления, когда формируются коммерческие предложения подрядчиков, защищаются бюджеты и заключаются контракты.	Детализация проводится до уровня паспортов проектов, имеющих в стратегическом портфеле наивысший приоритет. Это подталкивает все остальные проекты портфеля к проработке до такого же уровня, что способствует резкому росту трудоёмкости разработки и поддержанию в актуальном состоянии всей ИТ-стратегии.



Модель взаимодействия ИТ и бизнеса	ИТ-проекты становятся частью бизнес-проектов, поэтому требования формируются как встречные: не только от бизнеса к ИТ, но и от ИТ к бизнесу. 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.	Подход не предполагает обязательности диалога ИТ и бизнеса. Наоборот, данный подход 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.
Фокусировка на бизнес-результат	Достижение эффекта, который оценивается целевыми операционными и экономическими показателями, находится в центре внимания данного подхода.	Внедрение «лучших практик» стимулирует не поиск бизнес-эффектов в конкретной компании, а проведение бенчмаркинга операционных отраслевых показателей этой компании с другими компаниями данной отрасли.
Роль ИТ-стратегии в развитии ИТ в компании	ИТ-стратегия «вытягивает» развитие ИТ благодаря непрерывной и быстрой селекции инициатив ИТ и бизнеса.	ИТ-стратегия «проталкивает» развитие ИТ благодаря внедрению «лучших практик» и передовых ИТ-решений.
Образ	Садовник создает красивый сад, творчески подстригая буйно растущий газон.	Хирург создает супермена, вживляя протезы и делая инъекции сильнодействующих веществ.
Условия и практика применения	Подход дает положительные результаты в условиях кризиса или быстрого развития бизнеса.	Подход дает положительные результаты в условиях долгосрочной стабильности и прогнозируемости бизнеса.

В кризис 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.

Более того, в условиях кризиса мне довелось столкнуться с еще более изощренной и гибкой стратегией: «В бурных и непредсказуемых потоках плывем по течению, отдавшись воле бушующей стихии, но при этом непрерывно ищем возможности и молниеносно их реализуем. Фактически балансируем на гребне бушующей волны». В отношении ИТ-стратегии это значит:

- руководитель ИТ-службы ведет себя как бизнес-предприниматель, которого бизнес рассматривает как своего партнера;
- в условиях бурных изменений наличие устойчивых долгосрочных целей — редкая удача. Поэтому ИТ-стратегия опирается не столько на цели, сколько на принципы и ценности;
- команда стратегического управления рассматривает все изменения не столько как угрозы, сколько как возможности. Эти возможности являются питательной средой для инициатив в стиле небольших бизнес-стартапов;
- все решения принимаются быстро, и инициативы реализуются в стиле Agile;
- руководство бизнеса и ИТ постоянно ведет селекцию и обновление портфеля инициатив.

Такая ИТ-стратегия больше похожа на своеобразный корпоративный бизнес-инкубатор. Это высший пилотаж в стратегическом управлении, но всё же пилотаж в рамках подхода «принципы + приемы».