



Стратегия ИТ в условиях неустойчивости



Михаил Потоцкий

Основатель и председатель совета директоров компании IT Expert, один из признанных авторитетов в области управления ИТ в России. Обладает российскими и международными сертификатами по ИТ сервис-менеджменту и корпоративному управлению. Входит в инициативную группу itSMF России.

Если вы спросите ИТ-руководителя: «Нужна ли ИТ-стратегия?», то скорее всего услышите ответ: «Нужна! Стратегия должна быть!» И это понятно, ведь не даром говорят, что «тот, кто не знает куда идет, очень удивится, попав не туда» (М.Твен). Но, далее начнутся многочисленные «но»:

- но для этого должна быть прежде сформирована стратегия бизнеса
- но стратегия предполагает определенную стабильность среды, а у нас что ни месяц, то изменение;
- но ИТ-стратегию необходимо утвердить у высшего руководства компании, а если это не удастся?

И эти «но» если не перечеркивают первоначальный ответ, то откладывают его реализацию на практике на неопределенное потом. Да и вообще все-таки:

- так уж ли нужна ли по жизни ИТ-стратегия? И какой же она должна быть в нашей реальности ?

Завершающий вопрос выглядит, возможно, самым актуальным. Из ответа на вопрос «какой должна быть ИТ-стратегия» следует на сколько она нам нужна (если, конечно, нужна). Действительно, что же мы называем стратегией? На это есть несколько точек зрения.

СТРАТЕГИЯ КАК ПЛАН

Первая точка зрения, которые многие выскажут, следующая: «**Стратегия – это долгосрочный план действий**, он нам нужен когда мы наступаем и обороняемся». Обратите внимание -- изначально понятие «стратегия» возникло как военный термин и использовалось отнюдь не в спокойные времена. Но мир сильно изменился со времен древних греков и римлян (когда были сказаны приведенные выше слова). Есть ли вообще «спокойные времена» в современном бизнес-мире? Ответ очевиден. А, раз его практически нет, раз современный мир намного сложнее, чем относительно простые состояния мира или войны, то, очевидно, стратегия нам нужна еще больше, чем раньше древним грекам и римлянам.

Далее, стратегия – это долгосрочный план действий. На сколько долгосрочный? Практика подсказывает простой ответ: на столько, на сколько это возможно и разумно, но хоть сколько-нибудь долгосрочный, иначе это нельзя назвать стратегией.

Насколько возможно в наших современных российских условиях получить ответы про прогноз бизнес-среды на ближайшие 3–5 лет и сформулировать бизнес-стратегию на будущее? Хорошо тем, кому удастся и такие примеры есть. Большинству же не удастся, поэтому и возникает парадокс: «Очевидно, что стратегия нужна, но как ее разработать, а потом и пересматривать, остается большим вопросом». И снова возникает очевидный круг вопросов, во многом повторяющий начальный список «но». То есть точка зрения, «стратегия – это план действий» никак не разрешает поставленные в начале статьи вопросы.

СТРАТЕГИЯ КАК ПЕРСПЕКТИВА И ПРИНЦИПЫ

Точка зрения на стратегию как на план действий, безусловно, правильная, так как в итоге определенный план действий на ту перспективу, на которую он возможен, должен быть. Но она не единственная. **Вторая точка зрения**, которая достаточно давно существует в мире, следующая: «**Стратегия – это вектор принятия решений и принципы, которым мы руководствуемся при принятии решений**»¹. Не даром существует фраза «принял стратегическое решение» (а не план!). Решение о том, делаем мы что-то или нет, двигаемся ли мы в каком-то направлении или нет, создаем ли мы у себя какие-либо активы для движения в этом направлении или нет, и т.д.

Ведь действительно, если какой-то предприниматель является хорошим производителем пиццы и по каким-то причинам принимает решение открыть сеть вечерних ресторанов, то это безусловно стратегическое решение. И оно не может быть реализовано в одночасье. Еще до того, как будет сформирован определенный план, должны быть приняты важные решения – где мы собираемся открыть рестораны, как мы собираемся использовать существующие мощности и кто будет у нас шеф-поваром (наши ключевые активы в новом бизнесе)? Как будет выглядеть наш новый сервис для заказчиков и чем он отличается от конкурирующих вариантов (наша сервисная стратегия)? Как мы финансируем развитие, из каких источников и какая будет отдача?

В бизнесе понятно, но применим ли этот подход в области ИТ? Применим и прежде всего потому, что как ни странно, в нашем мире ИТ конкуренция существовала всегда. В бизнес-подразделениях уже давно существуют (с разным успехом в разных организациях) «карманные» ИТ-отделы. Интеграторы предлагают все больше и больше сервисов. Облачные сервисы – это еще одно конкурирующее предложение услуг, которое зачастую заменяет деятельность определенных групп специалистов в ИТ-отделах. И хотя ИТ-директора пока не слишком активны в потреблении новых внешних постоянных (долгосрочных, аутсорсин-

Стратегией может быть не только план. Основой стратегии может быть перспектива и/или принципы, которым мы руководствуемся при принятии решений

¹ То, что стратегией может быть не только план действий, а и перспектива и/или принцип поведения, было впервые сформулировано Генри Минцбергом в книге «Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента». Кроме перечисленных трех видов стратегий (план, перспектива и принцип поведения) Минцберг выделил еще два вида – стратегия как позиция и прием.

говых) ИТ-услуг в большом объеме, в большинстве случаев ограничиваясь «классическим» набором в виде экспертизы на время выполнения проектов и программно-технической поддержкой, но конкуренция есть!

И каждый ИТ-директор должен решать, что он делает, а что нет. Чем является его департамент? Подразделением по эксплуатации ключевых бизнес-систем или внутренним системным и сервисным интегратором, обслуживающим все потребности бизнес-подразделений и интегрирующим все продукты и услуги внешних поставщиков? Какие ресурсы он должен иметь у себя? Как будет «бороться» с аутсорсингом и облачными услугами или наоборот использовать возникающие на рынке внешние возможности и компетенции?

По сути это (конечно, в неполном виде) тот список вопросов, на которые ИТ-руководители должны постоянно давать ответы. И даже если стратегическое планирование еще не закончилось и стратегия в виде плана еще не сформирована (или ее просто не получается сформировать в условиях постоянных изменений), то про организацию (и ИТ-организацию), имеющую у себя ответы на эти вопросы, можно сказать: «У нее есть стратегия!»

Даже если в компании нет бизнес-стратегии и ИТ-стратегию в виде согласованного стратегического плана создать нельзя, то ответы на стратегические вопросы давать нужно

Даже если в компании нет бизнес-стратегии и ИТ-стратегию в виде согласованного стратегического плана создать нельзя, то ответы на такие стратегические вопросы да-

вать нужно (или не давать ответы, что также является стратегическим решением). Именно они предшествуют формированию стратегии как плана и именно с них начинается просмотр стратегии, когда для этого приходит время.

Но если возможно построение ИТ-стратегии на базе перспективы и принципов, то встает вопрос – как это сделать? Как выделить перспективы и на какие принципы опираться в нашем изменчивом мире? Вопрос не простой, но кое-чем помочь уже можно (см. врезку «Научиться строить ИТ-стратегию»). Уже можно начать применять наработанные в мире подходы. Они дают результат и, нередко, оказываются гораздо ближе к реальной жизни, чем самые проработанные стратегические планы.

НАУЧИТЬСЯ СТРОИТЬ ИТ-СТРАТЕГИЮ

Подходы к формированию стратегии, основанной на перспективе и принципах развиваются в мире уже около 15 лет. Наиболее явно элементы этого подхода рассмотрены в книгах Генри Минцберга с соавторами «Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента» и «Стратегический процесс», материалах бизнес-школы Чикагского университета, Слоановской школы менеджмента MIT и т.д. ITIL также внесла существенный вклад в формирование знаний издав отдельную книгу Service Strategy в рамках ITIL 2011, структурировала и дополнила идеи Минцберга для области ИТ.

Однако, хотя методики формирования стратегии как перспективы и принципов еще развиваются, знаний в мире накоплено достаточно и ими уже можно пользоваться. Поэтому компания IT Expert вместе с «Высшими курсами ИТ-руководителей» (проект СОДИТ) на основе материалов лучших бизнес-школ подготовила учебный курс «Сервисная стратегия и стратегия ИТ». Мы совершенно уверены, что обучить строить ИТ-стратегию, основанную на перспективе и принципах, на лекциях нельзя. Поэтому отличительная особенность курса – его насыщенность бизнес-кейсами и реальными примерами.