

Отталкиваясь от воздуха

В высококонкурентных сегментах рынка компании мечутся, ища приоритетные направления развития, и для ИТ весьма проблематично адекватно поддерживать эти метания. Более того, даже при наличии должного взаимодействия между ИТ и бизнесом никто не может гарантировать, что организация будет придерживаться согласованного с ИТ направления и не уйдет в сторону. Действительно, как построить эффективную ИТ-стратегию, если бизнес-стратегия компании постоянно пересматривается либо вообще не сформулирована в явном виде?

Эта проблема была очень характерна для докризисного времени и стала вдвойне актуальной в сегодняшней ситуации неопределенности. Многим ИТ-директорам за свою карьеру не раз приходилось сталкиваться с таким положением дел. Зачастую требования к ИТ-директору можно описать известной фразой «пойди туда — не знаю куда, принеси то — не знаю что».

МАТЕРИАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

Цель ИТ-стратегии — обеспечить поддержку бизнес-стратегии с минимальным бюджетом. В свою очередь, бизнес-стратегия должна способствовать росту акционерного капитала. Таким образом, именно рост акционерного капитала определяет высшую цель ИТ-стратегии. Из этого следует, что ИТ-стратегия должна быть взаимосвязана с бизнес-стратегией. «Собственно, в ИТ-стратегии практически всегда есть проектная и инфраструктурная части, а также часть, посвященная людям и их организации», — считает Алексей Комков, вице-президент по ИТ страховой группы «МСК».

«ИТ-стратегия — это документ, который показывает, каким образом бизнес трансформирует себя из текущего состояния в желаемое», — говорит Нестор Комарницкий, финансовый директор компании «Империал Табакко Волга». Это набор принципов и параметров, поддерживающих бизнес-стратегию, и проектов, реализующих эту поддержку. При этом горизонт планирования может варьироваться от года до пяти лет.

«В идеале ИТ-стратегия является составной частью общей стратегии предприятия», — дополняет Геннадий Беседин,



«Нет ничего противоестественного в том, что ИТ-директор станет инициатором структуризации и осознания бизнеса», Алексей Комков, вице-президент по ИТ страховой группы «МСК»

дин, директор по информационным технологиям группы «Вестер». Она представляет из себя концептуальный план поддержки и развития ИТ, направленный на повышение эффективности деятельности предприятия, исполнение его общих стратегических замыслов.

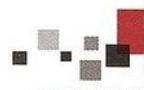
«В то же время ИТ-служба может и должна предлагать бизнесу решения, которые могут изменить бизнес-стратегию», — добавляет Комков. К примеру, если есть технологическая возможность вывести продажи или обслуживание клиентов в Интернет, и это не будет «канибализмом» других каналов сбыта и обслуживания, то ИТ должны выступать с инициативой о включении в бизнес-стратегию развития интернет-продаж и обслуживания. Возможен и вариант, при котором ИТ, наоборот, являются «фильтром инноваций». Может оказаться так, что планы бизнеса невыполнимы (например, по срокам) — в этом случае бизнес-стратегия может корректироваться. Роль ИТ постоянно возрастает и, более того, начинает сильно влиять на маркетинг, закупки и все остальные стороны деятельности предприятия. Важно понимать, что стратегия — это не застывший документ, а живой организм, который трансформируется сообразно изменяющимся внешним условиям.

«Мне приходилось работать с документами подобного рода (или готовить их) совершенно разного объема: от одной странички, на которой в сжатой форме были изложены основные направления работы, до трактатов на нескольких сотнях листов, где одно только резюме занимает около 100 страниц», — делится Комарницкий. Любопытно, что каждый из этих документов имеет право на жизнь, — весь вопрос в том, какой из них эффективнее поддерживает цели, стоящие перед предприятием. Если целью является обеспечение четкой программы действий и детального контроля, то документ должен быть максимально развернутым. Если же важнее обеспечить гибкий рост предприятия и его трансформацию, имеет смысл разрабатывать компромиссный вариант, определяющий основные принципы развития ИТ, права и полномочия.

«В целом компоненты стратегии следуют из извечных вопросов “Что происходит?”, “Кто виноват?” и “Что делать?”», — резюмирует Беседин.

Как вариант, стратегия может состоять из следующих частей:

- перечень задач по обеспечению стратегии предприятия в развертке как к составным частям общей концепции предприятия (продажи, закупки, маркетинг, логистика, управление ресурсами), так и к проектам;
- варианты решения задач (перехода из текущего состояния в планируемое);
- перечень необходимых ресурсов для исполнения задач (люди и компетенции, финансы, техника);



• варианты управления ресурсами и обеспечением выполнения задач.

Отдельным вопросом является формализация ИТ-стратегии. «Все руководители гораздо больше верят материальным вещам», — отмечает Комарницкий. В компании должен существовать документ, в котором перечислены направления работы, обозначены правила игры. Он всегда вызывает больше доверия, чем подвисшая в воздухе декларация о намерениях. Неформализованная информация хранится в голове конкретных людей.

«Формализация стратегии не только стимулирует ее исполнение, но и помогает в планировании бюджетов, а также позволяет увидеть требования со стороны ИТ к другим подразделениям», — говорит Беседин.

«Можно и не готовить полноценную стратегию, а “озвучить” ее в письменном виде (например, в форме презентации) и впоследствии на этой основе готовить ежегодные планы», — предлагает Комков.

СЛЕДУЯ ЗА БИЗНЕСОМ

Главный аргумент в пользу разработки формализованной ИТ-стратегии очевиден: наличие подобного документа позволяет развивать ИТ, основываясь на приоритетах бизнеса. Без видения стратегических перспектив деятельность ИТ-департамента сводится к локальным проектам. Стоит отметить, что оформленная на бумаге и согласованная ИТ-стратегия, так же как и стратегия бизнеса, важнее для крупных предприятий, нежели для мелких. Но возможно ли вообще говорить о разработке и реализации какой-либо ИТ-стратегии, если направления развития бизнеса постоянно меняются?

«Конечно, возможно! — уверен Комков. — Ведь ИТ-стратегия призвана меняться вслед за изменением бизнес-стратегии». Кроме того, собственно бизнес-стратегия в любой компании меняется не часто, а вот тактические планы могут корректироваться регулярно. Но такие изменения влияют не на ИТ-стратегию, а на сроки и приоритеты конкретных проектов.

«В ИТ, как и в любой сложной сфере, всегда можно провести работу по “вынесению общего множителя за скобки” и заняться решением этих проблем, например СЭД, CRM, e-learning», — рекомендует Беседин. Правда, в этом случае сложнее находить понимание с собственниками и коллегами-управленцами, которые могут не оценить полезности направлений, не лежащих явно в плоскости целевых задач бизнеса.

«Нужно общаться на самом высоком уровне, знать, какие движения предполагает бизнес, реагируя на эти движения должным образом», — добавляет Комарницкий. Бизнес компании может радикально меняться. Достаточно вспомнить историю развития компании Nokia, которая из целлюлозно-бумажного комбината стала лидером в производстве мобильных телефонов.

«Даже если бизнес настолько нестабилен, что не позволяет создать полноценную стратегию, отдельные ее элементы могут и должны быть разработаны и выполнены», — говорит Комков.

УГАДАТЬ СТРАТЕГИЮ

Иногда ИТ-руководителям приходится сталкиваться с еще более сложной ситуацией, когда бизнес-стратегия по тем или иным причинам даже не сформулирована в явном ви-



«Даже если стратегия не сформулирована, надо попытаться угадать ее»,
Нестор Комарницкий,
финансовый директор
компании «Империал
Тобакко Волга»

де. Имеет ли смысл в этом случае заниматься разработкой ИТ-стратегии?

«Нет ничего страшного в том, что у компании нет формализованной бизнес-стратегии», — считает Комарницкий. — Исходя из своего опыта, ИТ-директор всегда может подготовить документ достаточно высокого качества». Вопрос лишь в том, насколько долго он будет жить и выполняться. К сожалению, в таких условиях подобные документы зачастую разрабатываются «для галочки». На самом же деле они должны готовиться как программные, и их выполнение должно как поддерживаться, так и контролироваться на самом высоком уровне.

«Бизнес-стратегия не может не существовать, — подчеркивает Комков. — Она может отсутствовать в письменном виде, она может не быть сформулирована в виде тезисов, но я не видел еще ни одной компании, у которой нет бизнес-стратегии, пусть она и отличается от того, что хотят акционеры или думает о компании генеральный директор». В таком случае ИТ-директор должен самостоятельно взглянуть на бизнес компании и вычленив из повседневной активности базовые направления стратегии компании. По крайней мере, следует попытаться подготовить и обсудить с руководством ИТ-стратегию, сформулировав письменно тезисы бизнес-стратегии как основания. В случае ошибки ИТ-директора поправят.

«Даже если стратегия не сформулирована, надо проводить ту политику, которая наиболее соответствует потреб-

ЛИДЕРЫ И ОТСТАЮЩИЕ

Аналитики IDC провели исследования ИТ-стратегий европейских компаний SMB и на основе этого выявили четыре поведенческих типа. Наиболее многочисленной группой являются «наблюдатели». Они признают важную роль технологий в бизнесе и активно их применяют, однако предпочитают не инвестировать в новые решения, дожидаясь их вызревания. Еще одной группой являются «ИТ-лидеры» — наиболее продвинутые в плане ИТ организации, имеющие высокую степень автоматизации бизнес-процессов и намеревающиеся инвестировать в ИТ и далее. В отдельную категорию выделены «преследователи» — компании, имеющие не слишком высокий уровень использования ИТ, но активно пытающиеся сократить свое отставание от лидеров. Наконец, как и везде, существует категория «отстающих» — компаний, использующих лишь базовые ИТ-решения и не желающих инвестировать в ИТ в ближайшем будущем.



«Созданная ИТ-стратегия вполне может выступить пилотным проектом при разработке общей стратегии», Геннадий Беседин, директор по информационным технологиям группы «Вестер»

ностям бизнеса», — говорит Комарницкий. Современный ИТ-директор вполне способен самостоятельно оценить, как будет развиваться бизнес в течение некоего разумного периода времени, и изложить свое видение.

«Нет ничего противоестественного в том, что ИТ-директор станет инициатором структуризации и осознания бизнеса», — уверен Комков. Даже если он ошибется в формулировках, то все равно сделает важную и нужную работу для компании.

«Мне пришлось столкнуться с ситуацией, когда бизнес-стратегия была сформулирована чрезвычайно общо и занимала не более двух страниц», — делится Комарницкий. ИТ-стратегия, подготовленная в ответ, во-первых, четко соответствовала направлениям бизнеса, а во-вторых, также не страдала обширностью.

«С моей точки зрения, отказ от написания ИТ-стратегии по причине отсутствия бизнес-стратегии говорит о крайнем непрофессионализме», — продолжает Комарницкий. Документ на несколько страниц ИТ-директор обязан подготовить в любом случае. В нем следует обозначить главные направления работ, поддерживающие бизнес в его текущем и будущем (хотя бы с точки зрения ИТ-директора) состоянии в виде раскладки по деньгам, срокам и возможным организационным структурам. Разумеется, документ уровня консалтинговой компании в этом случае готовить бессмысленно.

Очевидно, требовать от ИТ-директора разработки ИТ-стратегии в условиях отсутствия бизнес-стратегии не совсем корректно. Тем не менее это может быть вызвано вполне обоснованным желанием акционеров понять, куда пойдут деньги, выделяемые на ИТ.

Кроме того, зачастую подобные требования обрушиваются не только на ИТ-директора. Речь может идти о создании каждым подразделением своих планов работ, при объединении которых получается подобие стратегии.

«ИТ-стратегия вполне может выступить пилотным проектом при разработке общей стратегии», — полагает Беседин.

Отдельно следует упомянуть случай, когда бизнес-стратегия формально существует, но в реальности не выполняется либо давно не пересматривалась — и поэтому потеряла актуальность. Следует ли ограничиться формальной ИТ-стратегией, также не соответствующей действительности?

В таких случаях необходимо найти возможность пообщаться с владельцами компании и понять их мнение. Если сложившаяся ситуация устраивает руководство, то создание «бумажной» стратегии вполне возможно. Но тогда

следует подыскивать новое место работы. «Я бы не стал работать в таких условиях больше года», — говорит Комарницкий.

«Правильнее разумными и доступными способами, в соответствии со сложившейся корпоративной культурой, выявлять причины невыполнения общей стратегии», — рекомендует Беседин. При этом следует по возможности инициировать ее пересмотр применительно к текущей ситуации и, соответственно, пересмотреть ИТ-стратегию. Возможно, эта инициатива будет услышана и поддержана.

ЗДРАВЫЙ СМЫСЛ И НЕЗАВИСИМОСТЬ

От чего же следует отталкиваться при разработке ИТ-стратегии, если в традиционном понимании отталкиваться не от чего? Как подчеркивают эксперты, на помощь в этом случае могут прийти лишь опыт и здравый смысл.

«Необходимо постоянно самосовершенствоваться, заниматься самообразованием. Если ИТ-директор хорошо знает бизнес, то формулирование стратегии пойдет легко и просто», — рекомендует Комков.

«Я “отталкивался” от здравого смысла и тех ресурсов, которые предприятие реально может выделить на ИТ, а с другой стороны — нужно суметь эти ресурсы поглотить», — говорит Комарницкий. Например, внедрять «тяжелую» ERP-систему на предприятии, не достигшем определенного уровня зрелости, смысла нет. Вторым фактором успеха являются общение с топ-менеджментом и понимание его потребностей.

Довольно распространенным подходом является привлечение к разработке ИТ-стратегии внешних консультантов. В каких случаях это оправданно?

Очевидно, консультанты дают независимый взгляд на бизнес-процессы и проблемы, а также способы их решения. Кроме того, они обладают готовой методологией обследования и получения информации от бизнес-пользователей, равно как и проведения грамотного бизнес-анализа, для которого нужны немалые ресурсы.

«Действительно, собственных компетенций может не хватить, да и руководству предприятия будет полезно опереться на альтернативное мнение для оценки компетентности своего ИТ-руководителя», — признает Беседин.

«Если внутри предприятия существуют противоречащие друг другу мнения относительно того, куда должна двигаться компания, имеет смысл привлечь консультантов», — советует Комарницкий.

Еще одним поводом может стать желание со стороны руководства с точностью до копейки видеть потребность в ИТ-инвестициях. У внутренней команды создать настолько проработанный и точный документ возможности не будет — хотя бы из-за нехватки времени и ресурсов.

Таким образом, услугами консультантов можно пользоваться в случае острого или вялотекущего конфликта внутри компании, а также потребности в определении жестких параметров. «Если существует полное доверие к ИТ-директору, привлечение консультантов будет потерей времени и ресурсов», — считает Комарницкий.

«На мой взгляд, стоит прибегать к консультантам лишь тогда, когда ИТ-директор не уверен в своем видении или в своей компетентности», — говорит Комков. В целом же ничего плохого от консультаций нет: хороший консультант может многому научить или на многое открыть глаза. **CIO.RU**